

**Zeitschrift:** Wohnen

**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

**Band:** 56 (1981)

**Heft:** 12

**Artikel:** Vom Mitmachen

**Autor:** Nigg, Fritz

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-105120>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 23.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Vom Mitmachen

Wenn ich angelsächsischen Besuchern erklären soll, wie in einer Bau- und Wohngenossenschaft die laufend anfallenden Arbeiten ausgeführt werden, gerate ich in Schwierigkeiten. Gewiss, in den grossen Genossenschaften gibt es einen Geschäftsführer, der festangestelltes Handwerks- und Verwaltungspersonal einsetzen kann. Bei der überwiegenden Mehrheit unserer Genossenschaften aber erfolgt die gesamte Verwaltung nebenamtlich. Und hier fängt das Problem an. Es gibt für nebenamtlich keine geeignete Übersetzung.

Eine nebenamtliche Tätigkeit ist nicht so unverbindlich wie eine freiwillige, nicht so eingeschränkt wie eine teilzeitliche, nicht so dilettantisch wie eine ausserberufliche. Nebenamtlich, so hat der Soziologe und Bauer Ruedi Albonico geschrieben, heisst vor allem nicht nebenbei. Als Ergebnis einer wissenschaftlichen Untersuchung über die Selbstverwaltung in den kleinen Gemeinden Graubündens hält er fest, dass sie keineswegs zum Absterben verurteilt ist und dass auch eine nebenamtliche Tätigkeit in jeder Hinsicht vollwertig sein kann.

Über die nebenamtliche Tätigkeit in den Bau- und Wohngenossenschaften gibt es leider keine Studie. Offenbar aber funktioniert sie gut, wenn auch insofern nicht reibungslos, als sie auf verhältnismässig wenigen aktiven Genosschafterinnen und Genossenschaftern lastet.

Wenn die Tätigkeit für eine Genossenschaft gelegentlich als eine Ausprägung des Milizsystems betrachtet wird, so hat dies nichts zu tun mit einer militaristischen Denkweise. Doch ist es erlaubt, ja erwünscht, die Erfahrungen aus dem Militärdienst, über die viele Genossenschafter verfügen, in einer Genossenschaft sinnvoll anzuwenden. Es wird dies denn auch nicht die Befehlerteilung und Disziplin betreffen, sondern vielmehr die Motivation und die kameradschaftliche Zusammenarbeit.

Selbstverwaltung oder Mitbestimmung sind in der öffentlichen Diskussion zu Reizworten geworden. Dies, obwohl sie ein traditionelles demokratisches Anliegen sind und obwohl damit vielleicht ein Ausweg gefunden werden könnte aus der zunehmenden Beziehungslosigkeit mancher Menschen zu ihrer Arbeit. So äusserte sich jedenfalls

Generaldirektor F. Walthard von der Basler Mustermesse am Verbandsseminar des SVW in Muttenz.

In ihrer Dissertation über die Wohngesellschaften schreibt Susy Moser, eine Ablösung der ehrenamtlichen Verwaltung durch ein sachkundiges Management mit einer gewissen Entscheidungsautonomie sei bei grösseren Genossenschaften dringend notwendig. Die «Bürokratisierung» der Wirtschaft, schon 1909 vom Staatswissenschaftler Max Weber beschrieben – nota bene am Beispiel des antiken Rom –, würde also auch vor den Genossenschaften nicht haltmachen? Belege dafür gibt es in der Tat genug, von den Konsumgenossenschaften bis zur Schweizerischen Volksbank. Und doch ist die Folgerung voreilig, wenn man die Realität der über 500 in unserem Verband zusammengeschlossenen Genossenschaften betrachtet.

Zweifellos wird es bei zunehmender Grösse einer Genossenschaft unumgänglich, gewisse Aufgaben durch vollamtliches Personal erledigen zu lassen. Bei welcher Anzahl Wohnungen aber die kritische Grenze liegt, ist sehr individuell. Die Faustregel lautet, eine Bau- und Wohngenossenschaft mit mehr als 200 Wohnungen dürfte sich gelegentlich nach einem vollamtlichen Verwalter umsehen. Es gibt aber wesentlich grössere Genossenschaften, in denen die gesamte Verwaltungstätigkeit von den Vorstandsmitgliedern mit Bravour nebenamtlich geleistet wird. Einzelne Genossenschaften mit wenigen Dutzend Wohnungen wiederum haben die Verwaltung einer Treuhandfirma übertragen.

Eines allerdings ist allen Bau- und Wohngenossenschaften gemeinsam. Keine von ihnen kann alle anfallenden Tätigkeiten rein professionell ausführen lassen. Dies wäre angesichts der breiten Palette anfallender Aufgaben viel zu kostspielig. Vier grosse Aufgabenbereiche gibt es im wesentlichen: Technik (von der Hauswartung bis zur Begleitung von Neubauten), Kommerzielles (von der Kalkulation bis zum Mietzinseinzug), Soziales (von der Betreuung Betroffener bis zum Schlichten von Streitigkeiten), Stabsaufgaben (von der Protokollführung bis zu den Aussenkontakten). Mit fast jeder der einzelnen Aufgaben können im Prinzip Genossenschafter betraut werden, die dem Vorstand angehören oder auch nicht. Die Mitwirkung der Genossenschafter ist mithin kein Selbstzweck, sondern eine Voraus-

setzung, um möglichst vielen Aufgaben gerecht werden zu können.

In der Tat praktiziert jede Genossenschaft ihre eigene, individuelle Mischung von professionell, nebenamtlich sowie allenfalls ad hoc wahrgenommenen Aufgaben. Ausgerechnet in der grössten schweizerischen Baugenossenschaft gibt es beispielsweise nur ehrenamtlich tätige Hauswarte.

Ein sachkundiges Management braucht jede Genossenschaft. Nun ist es manchmal geradezu verblüffend, wieviel Fachwissen und Einsatz eine Genossenschaft mit ihren Vorstandsmitgliedern mobilisieren kann – Spezialkenntnisse und Arbeitsleistungen, die buchstäblich unbelzahlbar sind.

Der Umfang der Aufgaben nimmt laufend zu. Weil ihre Mittel eng beschränkt sind, wird eine Genossenschaft danach trachten, sie nicht einfach der Verwaltung anzuhängen, sondern die Mitglieder wieder vermehrt zu engagieren. Bei ihnen können gewissermassen stille Reserven an Ideen und Dienstleistungen aktiviert werden. Aus unserer eigenen Genossenschaft weiss ich allerdings, wie schwierig der Einbezug der Genosschafterinnen und Genossenschafter ist. Letztlich machen dann doch nur wenige mit und zudem nicht jene, die am meisten Zeit dafür hätten.

Mein Ideal wäre eine Genossenschaft, in der es nicht zwei Gruppen von Mitgliedern gibt, die einen, die mitmachen, und die anderen, die abseits stehen. Vielmehr würden sich alle irgendwie engagieren, mit einer breiten Streuung zwischen hundert und einem Prozent, aber keiner mit null Prozent.

Wie alle Ideale, ist auch dieses unerreichbar. Aber eine Genossenschaft kann ihm etwas näherkommen, indem sie zwei einfache Grundsätze befolgt. Zum einen darf sie sich nicht scheuen, die einzelnen Mitglieder persönlich anzusprechen und ihnen individuelle, konkrete Aufgaben anzutragen. Zum anderen ist daran zu erinnern, dass menschliches Handeln in der Regel im Hinblick auf eine Belohnung geschieht. Das braucht kein Salär oder Taggeld zu sein. Entscheidungsbefugnisse, menschlicher Respekt oder das Gefühl dazugehören, sind ebenfalls Belohnungen. Auch für die einzelnen Genossenschafter gilt eben, dass die Mitwirkung kein Selbstzweck ist.

Fritz Nigg