

**Zeitschrift:** Wohnen

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

**Band:** 63 (1988)

**Heft:** 4

**Artikel:** Ohne Nachwuchs keine Zukunft

**Autor:** Nigg, Fritz

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-105606>

#### **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:** 20.02.2026

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

# Ohne Nachwuchs keine Zukunft

Das Kapital einer Wohnbaugenossenschaft ist nicht ein Geldbetrag, sondern es sind in erster Linie Menschen. Zum einen alle Mitglieder; sie bewohnen, beleben ihre Genossenschaft. Und im speziellen ist es der Vorstand. Ihm obliegt jene Tätigkeit, die als aktive Geschäftsleitung bezeichnet wird. Bei etwa fünfzig Baugenossenschaften teilt sich der Vorstand mit einem fest angestellten Geschäftsführer oder Verwalter in die Aufgaben. Oft ist bei kleinen wie grossen Genossenschaften die aktive Geschäftsleitung einem Ausschuss übertragen. Aber überall ist der Vorstand jenes Gremium, welches nach aussen und gegenüber der Generalversammlung die Verantwortung trägt. Das sind alles Selbstverständlichkeiten.

Vielleicht ist das, was den Vorstand betrifft, manchen nur zu selbstverständlich. So sehr nämlich, dass darob die Personalplanung vergessen wird. In Baugenossenschaften, deren Vorstände sich schämen würden, ohne Renovationsprogramm und Finanzplan zu arbeiten, kann es vorkommen, dass die Personalpolitik, wenn nicht dem Zufall, so doch dem Einfall in letzter Minute überlassen bleibt.

Dagegen würde ich behaupten: Die erste, die allererste Pflicht eines Vorstandes besteht darin, personell auf der Höhe zu bleiben. Alle anderen Aufgaben kann er delegieren, falls dies als zweckmässig erscheint, das Management, das Finanz- und Rechnungswesen, die bauliche Begleitung, die Verwaltung und Vermietung der Liegenschaften. Natürlich soll es keine Delegation geben ohne Kontrolle. Aber den Vorstand als Auswahl von Personen kontrolliert umfassend nur er selbst.

Es ist billig, die Verantwortung auf die Generalversammlung abzuwälzen, wenngleich formell immer sie die Vorstandsmitglieder wählt, bestätigt oder abwählt. In der Praxis freilich trifft sie bei Baugenossenschaften oft keine Wahl, sondern sie stimmt einem Wahlvorschlag des Vorstandes zu. Vor allem aber bestätigt sie die Bisherigen, die früher Gewählten. Eine echte Wahl, bei der es mehr Kandidierende als Sitze gibt,

heisst ja auch nicht einfach Wahl, sondern Kampfwahl.

Als einer, der im Vorstand einer Baugenossenschaft selbst zu den Bisherigen gehört, erfahre ich, wie wichtig es ist, dass ein Vorstandsteam zusammenbleibt. Ganz abgesehen davon, dass ohnehin kein Überfluss, sondern meist ein Mangel herrscht an geeigneten, motivierten Persönlichkeiten. Ich will daher nicht etwa einem grossartigen Wahlpektakel das Wort reden. Die Nachwuchsprobleme der Vorstände würden dadurch nur verschleiert, nicht gelöst, und manche guten Leute würden von vornherein abgeschreckt werden.

Es geht gar nicht anders, als dass in Erster Linie der Vorstand die Wahlvorschläge vorbereitet. Nur darf dies nicht erst an der letzten Sitzung vor den Wahlen passieren. Die Rekrutierung guter Vorstandsmitglieder erfordert eine gewisse Strategie. Mögliche Vorstandsmitglieder müssen früh aufzufindig gemacht und zum Mitmachen motiviert werden. Koloniekommissionen, Ad-hoc-Arbeitsgruppen, aber auch Freizeitteams erhalten in dieser Sicht eine weitere Bedeutung. In ihnen kann der Kontakt entstehen zwischen Vorstand und Nachwuchskräften. Auch Feste, Mieterversammlungen, vielleicht aber auch eine Reklamation bilden einen Anlass, die Fühler auszustrecken. Ein lebendiges Genossenschaftsleben hilft auf jeden Fall, Nachwuchsfragen anzugehen.

Noch immer scheint es Vorstände zu geben, in denen Nachwuchsprobleme nicht angepackt, sondern als Tabu möglichst gemieden werden. Die (amts-)jüngeren Vorstandsmitglieder empfinden es als pietätlos, den Älteren damit zu kommen. Denn mit dem Älterwerden hat das Ganze nun einmal zu tun. Und nachdem Wertewandel und Aids sexuelle Dinge zum alltäglichen Gesprächsthema gemacht haben, wird nun eben das Altern verdrängt.

Dazu kommt, dass die Pensionierung für nebenamtlich tätige Vorstandsmitglieder tatsächlich keine geeignete Altersgrenze abgibt. Für viele eröffnet sich im sogenannten Ruhestand die Möglichkeit, nun erst recht Vorstandsaufgaben zu übernehmen.

Wer zum Berufsleben hinzu die Arbeit im Vorstand geleistet hat, hat zudem wohl einen moralischen Anspruch, sie als Beitrag gegen den Pensionierungsschock weiterführen zu dürfen. Aber das Gedeihen der Genossenschaft verlangt, dass dieser Anspruch nicht überstrapaziert wird.

Ähnlich, wie in der medizinischen Betreuung zwischen einer dritten und einer vierten Altersstufe (quatrième age) unterschieden wird, scheint es mir auch in der Vorstandarbeit eine Grenze zu geben. Sie ist nicht so sehr abhängig von der Person des älteren Vorstandsmitgliedes. Dieses soll sich ja nicht zum spätestmöglichen, sondern zum bestmöglichen Zeitpunkt ablösen lassen. Bestmöglich bedeutet dann, wenn die Nachfolge im Interesse der Genossenschaft mit der grössten Aussicht auf Erfolg geregelt werden kann.

So erfolgt der Rücktritt umsichtiger Vorstandsmitglieder und Präsidenten, die ihre Nachfolge geplant haben, eher zu früh. Ihre Nachwuchsplanung fordert ihnen ein letztes Opfer für die Genossenschaft ab, nämlich den Verzicht auf ein Amt, das sie vielleicht noch länger ausüben möchten und könnten. Er ist der Preis für die Gewissheit, dass der Nachwuchs wie vorgesehen zum Zuge kommt und die Chancen ihrer Genossenschaft auch in Zukunft gewahrt bleiben.

Dass zum Nachwuchspotential einer Wohnbaugenossenschaft auch die Frauen gehören, ist mittlerweile den meisten Genossenschaften klargeworden. Die wenigsten Statuten schreiben vor, dass die Vorstandsmitglieder selbst Mitglied der Genossenschaft sein müssen. Es hätte deshalb des neuen Eherechts und damit verbunden allenfalls einer Aufnahme beider Ehepartner als Mitglied gar nicht bedurft. Das Obligationenrecht schreibt nur vor, dass die Mehrheit der Vorstandsmitglieder Genossenschafter(innen) sein müssen. Daselbe gilt übrigens auch für die Wahl von Ausländern. Nur die Mehrheit der Mitglieder eines Vorstandes muss aus Schweizer Bürgern bestehen. Von Rechts wegen steht somit nichts dem Anliegen entgegen, alle fähigen und willigen Menschen, die in der Genossenschaft wohnen, auch in die Vorstandarbeit mit einzubeziehen.

*Eutz Nigg*