Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 66 (1991)

Heft: 9: Heizung, Energie

Artikel: Innere Erneuerung der Wohnbaugenossenschaften. Teil 2

Autor: Nigg, Fritz

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-105837

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: 20.08.2025

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

Von Fritz Nigg

Innere Erneuerung der Wohnbaugenossenschaft (Teil 2)

Fortsetzung und Schluss des Referates von Fritz Nigg aus dem «wohnen Nr. 7-8/91

Den Hang zur Selbstgenügsamkeit überwinden:
Unter Selbstgenügsamkeit verstehe ich, dass eine Baugenossenschaft nur noch im kurzfristigen Interesse ihrer eigenen Mitglieder und Mieter tätig ist. Ich habe vorhin typische Argumente angetönt. Bei näherer Prüfung erkennen wir ihre Kehrseite. «Für uns ist das gut genug» heisst eben auch «wir wollen nicht mehr Miete bezahlen» und «die anderen sollen für sich selbst schauen». Hinter angeblicher Selbstgenügsamkeit versteckt sich nur allzu leicht eine Ablehnung jener baulichen und sozialen Aufgaben, welche über das unbedingt Notwendige hinausgehen. Selbstgenügsamkeit kann eben auch heissen, nur noch von der Hand in den Mund zu leben, alles Wichtige auf morgen zu verschieben und sich nicht um andere zu kümmern.
Um den Hang zur Selbstgenügsamkeit zu überwinden, braucht es nicht etwa Predigten, sondern Information. Ein Vorstand und Mitglieder, die nur gerade ihre eigene, persönliche Situation kennen, sind nicht in der Lage, ihre Genossenschaft und deren Zukunft fundiert zu beurteilen. Mitteilungsblätter, die Zeitschrift «das wohnen», Versammlungen und ein informativer Jahresbericht geben den Mitgliedern überhaupt erst die Grundlage, um anders als rein egoistisch zu denken. Wir sollten auch wissen, dass Information keine Einbahnstrasse ist. Von den Mitgliedern hin zum Vorstand und zur Verwaltung muss die Information ebenfalls gesichert sein und ernst genommen werden. Ich denke hier etwa an die Sprechstunde, die immer mehr Genossenschaften kennen.
Wenn Interesse und Vertrauen in die Genossenschaft gefördert werden, so hilft dies, die Selbstgenügsamkeit zu überwinden. Die Mitglieder sollen ihre Genossenschaft als etwas erleben, das sie mögen, das für sie interessant ist, über die eigene Wohnung hinaus. Ob dies am Genossenschaftstag bei einer Bratwurst passiert oder beim Lesen eines geschickt abgefassten Zirkulars, ist nicht wichtig. Freilich äussert sich Interesse oft in Kritik, und Vertrauen wird ab und zu enttäuscht. Mit beidem, Kritik und gelegentlichen Enttäuschungen, muss der Vorstand einer dynamischen Genossenschaft leben können.

Selbstgenügsamkeit heisst oft auch Kleinlichkeit. Als Gegengewicht kann ein Genossenschaftsvorstand seinen Mitgliedern eine gewisse Grosszügigkeit vorleben, die nichts mit Verschwendung zu tun hat: Ein Blumenstrauss, eine gratis vorgenommene Reparatur machen die Genossenschaft noch nicht arm. Massvolle Grosszügigkeit schätzen die meisten Mitglieder auch da, wo eine Genossenschaft sich selbst darstellt. Eine stillose Generalversammlung oder uralte Formulare bewirken Enttäuschung statt Stolz über die eigene Genossenschaft. Es braucht auch da eine gewisse Grosszügigkeit, wo Leistungen entschädigt werden. Das beginnt beim Honorar und Sitzungsgeld der Vorstandsmitglieder. Sind die Entschädigungen ausreichend bemessen, bedeutet dies einen Anspruch der Genossenschaft auf gute Leistungen. Sind sie dagegen zu gering, ergeben sie einen – vielleicht nicht unwillkommenen – Vorwand, nur das Nötigste zu tun.
In der Zusammenarbeit mit anderen Genossenschaften und durch Solidarität mit Dritten geht es wahrscheinlich am leichtesten, den Hang zur Selbstgenügsamkeit zu überwinden. Aus dem Kontakt mit anderen Baugenossenschaften ergibt sich die Erkenntnis «was die können, können wir auch». Deshalb bemüht sich der Verband, diese Kontakte zu fördern. Und damit die Solidarität kein leeres Wort bleibt, schaffen wir ganz konkrete Träger dafür, sei dies nun der Solidaritätsfonds oder seien es die bereits an einigen Orten bestehenden Genossenschaftsgruppen wie der Wohnbau-Genossenschaftsverband Nord-West oder die Habitat 8000. Auch mit der Wohnbauhilfe an die Dritte Welt werden wir uns hoffentlich in nächster Zeit vermehrt befassen können.

Neue Freiräume schaffen, bestehende Freiräume sichern:
Mit Freiräumen sind, wie gesagt, für einmal weder Rasenflächen noch Kinderspielplätze gemeint. Es geht um den Spielraum, den wir uns selbst und anderen in der Tätigkeit für die Genossenschaft gönnen. Viele Abläufe in der Leitung und Verwaltung einer Baugenossenschaft wiederholen sich immer wieder, monatlich, mit den vier Jahreszeiten oder jährlich. Daraus ergeben sich Erfahrung und Routine, die uns viel nützen. Es besteht aber die Gefahr, dass Erfahrung und Routine erstarren und unsere Bewegungsfreiheit einschränken. Das Gegenmittel besteht darin, die Eigenverantwortung zu fördern. Die Einzelnen wie auch die Organe, die in einer Genossenschaft tätig sind, sollen ihre Aufgaben möglichst nach freiem Ermessen lösen dürfen und über die dazu nötigen Kompetenzen verfügen. Unsere Geschäftsstelle erhält immer wieder Anrufe von Vorstandsmitgliedern und Verwaltungen, die sich etwas einfallen liessen und es nun nicht wagen, ohne eine gewisse Ermunterung durch den Verband damit vor ihren Vorstand zu treten. Diese Ermunterung, aus der Routine auszubrechen und Neues zu wagen, müssten sie eigentlich in der Genossenschaft selbst erfahren.

Die Vorstände sind heute nicht mehr so gleichförmig, so homogen zusammengesetzt wie früher. Je verschiedenartiger die Vorstandsmitglieder, desto unterschiedlicher sind auch die Initiativen, die einzelne ergreifen. Es ist verständlich, dass bestandene Vorstandsmitglieder manchmal den Kopf schütteln, wenn die anderen mit ihren Ideen kommen. Zum Glück macht das anfängliche Kopfschütteln immer wieder auch einem gewissen Verständnis Platz, einem Mitdenken, das den anderen oft erst ermöglicht, mit ihren Initiativen voranzukommen – und dabei auch das Interesse der Genossenschaft im Auge zu behalten.
Initiativen sind kein Privileg der Vorstandsmitglieder. Im Gegenteil zeichnet sich immer mehr die Tendenz ab, dass einzelne Genossenschafterinnen und Genossenschafter wohl bereit sind, bestimmte Aufgaben zu übernehmen. Hingegen zeigen sie eine merkwürdige Scheu, sich in ein Amt wählen zu lassen. Das Problem, fähige Nachwuchskräfte zu rekrutieren, macht denn auch nicht wenigen Genossenschaften zu schaffen. Durch die Förderung spontaner Initiativen entsteht ein erster Kontakt zu namentlich auch jüngeren Personen, die immerhin eine gewisse Leistungsbereitschaft bekunden. Ist das Eis erst einmal gebrochen, wird es vielleicht auch einfacher werden, jemanden zur Übernahme eines Amtes zu bewegen.

Dass auch die Angestellten einer Baugenossenschaft, vom Geschäftsführer bis zur Hauswartin, ihren Freiraum benötigen, das sollte nicht betont werden müssen. Nun bestehen zwar die meisten Vorstände aus Arbeitnehmern. Das allein garantiert aber nicht, dass sie keine Herr-im-Haus-Haltung einnehmen.

Alarmsignale und Störfaktoren beachten:
In jeder Genossenschaft kracht es ab und zu im Gebälk. Ich bin immer wieder erstaunt, welch feines Sensorium gewiegte Genossenschaftspräsidenten für solche Spannungen entwickelt haben. Die Erfahrung hat sie gelehrt, menschliche Betroffenheit sehr, sehr ernst zu nehmen. Kein einziges Mitglied soll sich vernachlässigt, verletzt oder gar verachtet vorkommen. Denn sogar wenn jemand sich zu Unrecht über die Genossenschaft oder den Vorstand ärgert, schwindet doch das Vertrauen.
Ohne Vertrauensbasis wiederum wird die Leitung jeder Genossenschaft handlungsunfähig. Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Abstimmungen in den Baugenossenschaften letztlich nach Massgabe des Vertrauens entschieden werden, auch wenn es sachlich gesehen um ein Bauvorhaben oder eine Statutenänderung gehen mag. Menschliche Betroffenheit zu vermeiden, wird damit zu einem massgeblichen unternehmerischen Grundsatz. Ganz vermeiden lässt sich Betroffenheit natürlich nicht. Aber sie kann frühzeitig wahrgenommen und allenfalls behoben werden. Das ist – hält man sich den täglichen Stress vor Augen – leichter gesagt als getan.
Es gibt mancherlei Signale, die Frühwarnungen darstellen: Gruppen, die Unterschriften sammeln, weil sie sonst kein Gehör erwarten. Eine Häufung von Auszügen in einem Haus oder einer Siedlung. Ein unerwarteter Rücktritt aus dem Vorstand. Der ewige Nörgeler, dem an einer Versammlung ein überraschender Applaus zuteil wird. Einfach darüber hinweg und zur Tagesordnung überzugehen, heisst eventuell, ein Problem dann zu übersehen, wenn es noch leicht lösbar gewesen wäre. Das gilt auch für Unstimmigkeiten im Personal. Sie haben ihren Grund nicht immer nur darin, dass zwei Leute einander nicht vertragen. Ihre Ursache sind vielleicht Mängel in der Organisation. Für alle, ob Mitglieder, Behörden, Unternehmer und speziell für die Presse, gilt: Auch jene, die uns niemals nützen würden, können uns doch Schaden zufügen. Dieses Störpotential, der «Nuisance Value», darf in seiner Wirkung auf keinen Fall unterschätzt werden.

Strukturen anpassen:
Das organisatorische Gerippe vieler Baugenossenschaften ist zugeschnitten auf eine Zeit des Aufbaues, die längst vorbei ist. Aus der Bau- ist inzwischen eine Wohngenossenschaft geworden. Oder das Selbsthilfewerk ist zu einer beachtlichen Unternehmung herangewachsen. So hat sich die Wirklichkeit teilweise recht weit von dem entfernt, was in den unverändert gebliebenen Statuten geschrieben steht. Da fällt beispielsweise eine Baukommission Entscheide, die dem Vorstand vorbehalten wären. Anderswo ist eine Geschäftsleitung vorgeschrieben, die in Wahrheit aber nie in Funktion tritt. Feste Kompetenzzuweisungen und Verfahrensregeln haben sich eingespielt, ohne dass sie irgendwo festgehalten wären.

Es hat nichts mit Formalismus zu tun, wenn verlangt wird, dass in solchen Fällen Vorschriften und Wirklichkeit wieder zusammengeführt werden. Solange alles gut geht, sind die Statuten und Reglemente zwar nicht so wichtig. Kommt es aber zu einer Krise, so führen mangelhafte oder überholte rechtliche Grundlagen dazu, dass die Genossenschaft im entscheidenden Moment handlungsunfähig wird. Ich habe eben mit einem Sanierungsfall zu tun, in dem Vorstand und Generalversammlung sich zuerst mit einer Statutenrevision herumschlagen müssen, bevor sie die wirtschaftlichen Probleme in Angriff nehmen können.
In älteren Statuten sind sogar ab und zu Bestimmungen enthalten, die nach heutiger Auffassung schlicht rechtswidrig sind. Oder es gibt Vorschriften, die den Grundsatz der Gewaltentrennung zwischen Kontrollstelle und Verwaltung verletzen. Rechtlich zulässige Bestimmungen wiederum können wirtschaftlich unsinnig sein, so etwa eine Kompetenz der Generalversammlung, über Mietzinsen zu befinden. Überhaupt wurden nicht selten die Befugnisse der Generalversammlung gemäss einem basisdemokratischen Wunschdenken festgelegt, das sich längst als Illusion erwiesen hat. Mit anderen Worten: Eine Generalversammlung verfügt über Kompetenzen, die weit in die Verantwortung des Vorstandes hineinreichen, zum Beispiel wenn jeder Entscheid über Renovationen ihr vorbehalten ist.
Geht nun eine Baugenossenschaft daran, ihre Statuten und Reglemente gründlich zu überholen, so stossen die Beteiligten sofort auf Grundsatzfragen. Um sie zu klären, sollte vorab ein unternehmerisches Leitbild entwickelt werden. Tatsächlich gibt es Genossenschaften, die sich genau diese Aufgabe, ein Leitbild zu erarbeiten, gestellt haben. Es geht dabei um Überlegungen für die Zukunft und damit auch darum, wer mit der Zeit die Genossenschaft leiten soll. Tragfähige Strukturen und anerkannte Vorstellungen über Zweck und Zukunft der Genossenschaft sind ja nur die eine Voraussetzung. Die andere sind die Menschen, die fähig und motiviert sind, Aufgaben zu übernehmen. Diese Nachwuchskräfte einzubeziehen und zu fördern, gehört mit zu den Aufgaben eines Vorstandes. Ich sehe nicht, was daran undemokratisch wäre, sofern alle, die sich ernsthaft für ein Amt in der Genossenschaft interessieren, ihre Chance erhalten.

Nicht zufällig führt der Schluss dieses Vortrages zum Anfang zurück, zu den Menschen als wichtigstem Element in einer Baugenossenschaft. Früher machte den Genossenschaften der Mangel an Geld am meisten zu schaffen. Das Engagement der in ihr tätigen Personen musste diesen Mangel wettmachen. Seither sind viele Baugenossenschaften wohlhabend geworden, und neue Finanzierungsquellen wurden erschlossen. Aber keine Unternehmung – ob Genossenschaft oder nicht – besitzt soviele Güter, dass der «Faktor Mensch» am Ende nicht am meisten wert wäre.

Fritz Nigg