

**Zeitschrift:** Wohnen  
**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger  
**Band:** 73 (1998)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Milizmarketing : Modewort oder Notwendigkeit?  
**Autor:** Schmid, Peter / Burri, Bruno  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-106613>

### **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:** 29.04.2026

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

## MILIZMARKETING – MODEWORT ODER NOTWENDIGKEIT?

*Genossenschaften sind Selbsthilfeorganisationen. Das heisst, ihre Organe zur Geschäftsführung werden durch Mitglieder aus den eigenen Reihen besetzt. Diese neben- oder ganz ehrenamtlich tätigen Personen heissen Milizer. Peter Schmid, Präsident der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich, ABZ, hat sich im Rahmen eines Postgraduate Lehrganges an der Universität Fribourg mit der Rekrutierung von Milizern befasst. Die Fragen stellte Bruno Burri.*

*wohnen: Milizmarketing – was hat denn das mit einer BG zu tun?*

Peter Schmid: Das Herz einer Genossenschaft sind die ehrenamtlich tätigen Mitglieder im Vorstand oder anderen Gremien. Wie können fähige und geeignete Personen für diese Funktionen gewonnen werden? Wie können sie in ihrer Arbeit unterstützt und gefördert werden? Was kann ihnen die BG bieten? Das sind Fragen von zentraler Bedeutung und umschreiben den Begriff Milizmarketing. In diesem Sinne bedeutet Milizmarketing Werbung machen für das Amt eines Milizers.

*Die BG stehen heute vor dem Problem, nicht mehr genügend freiwillige Mitglieder für ihre Organe zur Selbstverwaltung zu finden. Ist die Organisationsform der BG ein Auslaufmodell?*

Die Genossenschaft als juristische Person ist nur eine Organisationsform, ein Gefäss, welches einen Rahmen für soziale Beziehungen bietet. Wichtig ist, was sich darin abspielt. Das sind verschiedenste Beziehun-

gen zwischen Menschen, wie Nachbarschaftshilfe, eine gesunde soziale Kontrolle, um zwei Beispiele zu nennen. Zusammen machen sie die Lebensqualität in einer BG aus. Damit sich solche Aktivitäten entwickeln können, ist das Gefäss Voraussetzung. In diesem Sinne ist die BG kein Auslaufmodell. Im Gegenteil bietet die BG gute Zukunftschancen, die jedoch aktiv genutzt werden müssen.

*In Ihrem Denken trifft das wohl zu. Aber die Tatsache bleibt, dass es zunehmend schwierig wird Milizer zu finden ...*

...das stimmt, gerade in kleinen BG. Das heisst jedoch nicht, dass wir den Kopf in den Sand stecken und resignieren. Es stellt sich die Frage, wie wir vermehrt an fähige Leute herankommen können, ob, für eine bessere Professionalität, verschiedene BG nicht kooperieren – und einzelne Arbeitsbereiche nicht ausgelagert werden sollten. Damit könnten die (Miliz-)Kräfte im Vorstand entlastet – und gezielter auf die Führungsverantwortung gelenkt werden.

*Das heisst also: Weniger selber machen, dafür das gut machen ...*

...ein Beispiel: Nehmen Sie 10 BG. Jede davon sucht einen Baufachmann für den eigenen Vorstand, obwohl die einzelne BG nur ein paar Dutzend Wohnungen besitzt. Ist das effizient?

*Sollen Milizer einen Lohn erhalten?*

Arbeiten, welche die Verwaltung der Wohnungen betreffen, also rein operative, ausführende Arbeiten, sollen entschädigt werden, wie wenn eine auswärtige Firma den Auftrag ausführen würde. Das gilt jedoch nicht im selben Ausmass für strategische, planende Aufgaben oder für Selbsthilfeaktivitäten im Bereich der genossenschaftlichen Nachbarschaftshilfe.

*Warum diese Zweiteilung?*

Geld ist nur ein Anreiz für die Mitarbeit in einer BG. Ebenso wichtig scheint mir aber, Betonung von ideellen, sinnorientierten Motiven zur freiwilligen Mitarbeit in der BG zu sein. Solche Werte (oftmals mit dem Begriff «Genossenschaftsgedanken» zusammengefasst: bu) brauchen nicht im selben Mass gegen Bezahlung abgegolten zu werden. Wer die Idee begriffen hat, ist auch bereit, ohne Lohn oder mit einer bescheidenen Entschädigung einen Teil seiner Freizeit dafür einzusetzen. Ehrenamtlich ist übrigens nicht gleichbedeutend mit gratis oder kostenlos.

**«Wer die Idee begriffen hat, ist auch bereit, mit einer bescheidenen...»**

*Sie sprechen von Zielen, von Ideen. Wer aber ist verantwortlich dafür, dass die richtigen Massnahmen eingeleitet werden – und welche Massnahmen?*

Jeder Vorstand einer BG hat nicht nur Verwaltungsaufgaben. Er muss sich auch Gedanken machen, um das Nachbarschaftsklima in der BG zu fördern. Er muss versuchen, ein Klima zu schaffen, wo sich die Mitglieder betätigen möchten. Gerade weil dieses Denken unserem Zeitgeist widerspricht, ist es so schwierig zu begreifen. Heute herrscht Individualismus vor. Jeder ist froh, wenn er hinter sich die Wohnungstüre abschliessen kann. Wenn es aber gelingt, diese Tendenz zu durchbrechen, dann haben wir auch bewiesen, dass das Leben in einer Genossenschaft eben nicht beliebig austauschbar ist mit dem Leben anderswo.

*Ein Laiengremium einmal besetzt, bietet noch keine Gewähr dafür, dass die geforderte*

**Kühlschrank kaputt – egal welche Marke:**

**Tel. 0844 848 848**

**Profitieren Sie vom SIBIR-Schnellservice zu Tiefpreisen!  
24 Stunden – 7 Tage – ganze Schweiz**



**SIBIR**  
kocht & spült  
wäscht & kühlt

*Arbeit gut gemacht wird. Wer beurteilt die Arbeit?*

Die Tatsache, dass zuweilen Personen in ein Amt gedrängt werden, kann tatsächlich zu Problemen führen. Ursache für ein Versagen kann sein, dass jemand rein zeitlich gar nicht in der Lage ist, ein Amt richtig auszufüllen. Eine andere Ursache kann sein, dass jemand ein Ressort übernehmen muss, nur weil niemand anders sich dazu bereit erklärt. Fehlentscheidungen oder Nichtentscheidungen können die Folge davon sein. Wem soll dafür eine Vorwurf gemacht werden? Eine Lösung wäre, wie schon angesprochen, eine Kooperation mit andern BG oder aber ein Auslagern von Aufgaben. Wichtig für eine Beurteilung ist, dass die Entscheidungsgrundlagen für alle Mitglieder transparent sind und dass eine gesunde Streitkultur herrscht.

### «Die Entscheidungsgrundlagen müssen transparent sein.»

*Die Anforderungen an die Milizer steigen. Was bedeutet das? Wo sind innerhalb einer BG überhaupt noch solche Personen zu finden?*

In einer grossen BG, wie der ABZ, lassen sich schon geeignete Personen finden, was in kleineren BG eher zu einem Problem werden kann. Jedoch muss jede BG schon bei der Neuvermietung auf eine eventuelle Mitarbeit des neuen Mitgliedes in einem Genossenschaftsorgan achten. Die Frage, ob jemand willens ist, in einem Organ mitzuarbeiten, sollte jedenfalls zum Vermietungsgespräch gehören.

*Was aber, wenn das vorhandene Wohnungsangebot das angepeilte Bevölkerungssegment nicht anspricht?*

Jede BG muss, um langfristig überlebensfähig zu bleiben, verschiedene Gruppen ansprechen können. Dazu muss sie den Wohnungspark durch geeignete Umbaumaassnahmen oder durch Neubauten den unterschiedlichen Bedürfnissen anpassen. Das ist

für kleine BG ein Problem. Auch hier drängt sich die Frage nach einer Kooperation mit anderen BG auf.

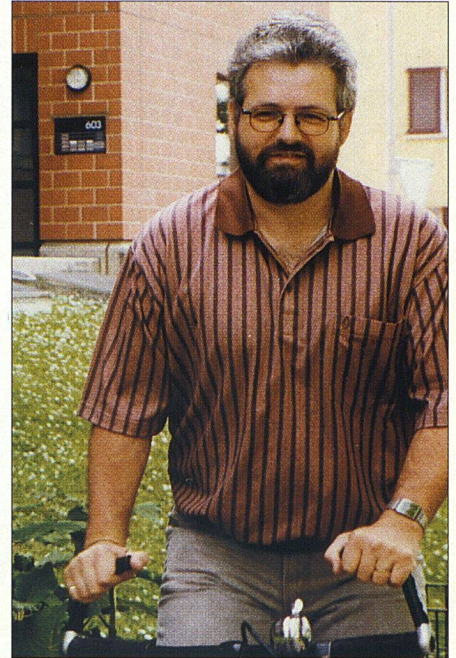
### «In einem Vorstand muss eine gesunde Streitkultur herrschen.»

*Sie postulieren, für die freiwilligen Helfer/innen und Milizfunktionäre Anreize zu schaffen. Was heisst das?*

Ein geeignetes Umfeld schaffen. Ein Beispiel: Wenn jemand eine Kompostgruppe ins Leben rufen will, ihm keine Steine in den Weg zu legen, sondern ihn im Gegenteil dabei mit Material und Beratung unterstützen. Oder: Wenn jemand regelmässig Krankenbesuche macht, könnte diese Tätigkeit mit dem Geld für die Blumen vergütet werden. Wenn sich jemand für eine bestimmte Tätigkeit einsetzt, kann die BG ihm eine Weiterbildung finanzieren. Dadurch bieten wir nicht allein dem Mitglied einen Anreiz und eine Anerkennung für sein Tun, sondern darüber hinaus erhalten wir eine professionellere Leistung. Nicht zu vergessen sind alle Aktivitäten zu festlichen Anlässen wie dem Genossenschaftstag. Solche Anlässe müssen immer wieder unterstützt werden.

*Eine letzte Frage. Sind Männer die besseren Milizionäre als Frauen?*

Überhaupt nicht. Dass die Frauen trotzdem untervertreten sind, hängt mit dem traditionellen Rollenverständnis in unserer Gesellschaft zusammen. Interessant ist auch, dass die Frauen – ähnlich wie in der Wirtschaft – vor allem in den «höheren» Aufgaben untervertreten sind. Im Bereich der sozialen Nachbarschaftshilfe dagegen sind die Männer eher selten. In der ABZ versuchen wir langfristig einen Ausgleich zu erreichen.



Peter Schmid, Präsident ABZ, verfasste ein Konzept für ein erfolgreiches Milizmarketing.

## Begriffserklärungen

### Milizer

Mitglieder einer BG, die freiwillig im Sinne eines neben- oder ausserberuflichen Engagements und ohne marktgerechte Entlohnung in der NPO bestimmte Aufgaben übernehmen. In Abgrenzung zu freiwilligen Helfer/innen sind sie demokratisch legitimiert (gewählt).

### Marketing

Gesamtheit aller Massnahmen innerhalb einer Organisation zur optimalen Erfüllung und Erreichung der Unternehmensziele.

### NPO

Non Profit Organization (auch: CPO = Common Profit Organization)

### ABZ

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich

### BG:

Baugenossenschaften