

Zeitschrift:	Wohnen
Herausgeber:	Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
Band:	77 (2002)
Heft:	5
Rubrik:	Notizbuch

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

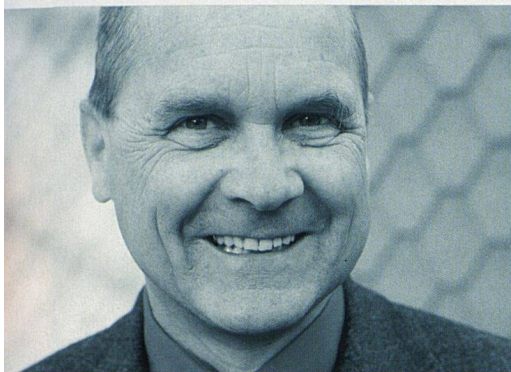
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media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

Download PDF: 10.02.2026

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

Zwei Vorstandsmitglieder spazieren durch eine Siedlung ihrer Baugenossenschaft. Der eine will sich bücken, um ein herumliegendes Papier aufzuheben. Da fällt ihm der andere in den Arm und tadeln: «Wir sind für die Strategie da. Operative Tätigkeiten sind nicht Sache des Vorstandes!»

Hoch, höher, strategisch ...



VON FRITZ NIGG ■ «Strategische» und «operative» Ebene, diese zwei Begriffe ziehen sich auch durch die Erörterungen zur Organisation der Baugenossenschaften. Wo genau die Grenze zwischen den beiden Ebenen verläuft und was auf der jeweiligen Ebene angesiedelt ist, lässt sich nicht verbindlich sagen. Weder das Aktienrecht noch das Genossenschaftsrecht bieten genügend Anhaltspunkte. Die Begriffe strategisch und operativ kommen dort schon gar nicht vor. Dem preussischen General Karl von Clausewitz wiederum, der meist als Vater des Gedankens zitiert wird, ging es um die Aufwertung einer kritischen Strategie gegenüber der schematischen Taktik fantasieloser Kommandanten und weniger um verschiedene Handlungsebenen.

Man braucht keine Fachliteratur, um sich vorzustellen, dass die strategische Ebene höher liegt als die operative. So sonnen sich denn Mitglieder von Verwaltungs- und anderen Räten gerne in der Vorstellung, dass sie für die Strategie zuständig seien, abgehoben vom Tagesgeschäft, das der Geschäftsleitung obliegt. Strategie als Vorrecht eines privilegierten Kreises wird so zu einem wertenden Begriff. Er wird zunehmend verwendet, um auszudrücken, dass etwas besonders wichtig ist. Was für die Jungen «mega», ist für die Arrivierten «strategisch»: «Der Winter ist eine strategisch bedeutende Saison für den Schweizer Tourismus», liess sich kürzlich der Direktor von Schweiz Tourismus vernehmen. Mehr als siebzig Baugenossenschaften in der Schweiz besitzen eine Geschäftsstelle, die einem angestellten hauptamtlichen Geschäftsführer, ausnahmsweise auch einer Geschäftsführerin, anvertraut ist. Kaum eine

dieser Genossenschaften ist so gross, dass sich eine strikte Trennung von strategischer und operativer Tätigkeit aufdrängt. Vielmehr besteht für manche Vorstandsmitglieder der Reiz ihrer Tätigkeit gerade darin, auch bei der praktischen Arbeit mitzumachen. Besonders beliebt scheint die Baukommission zu sein, weil es da um handfeste Entscheide geht, zu denen auch Laien sich eine Meinung bilden können – so, wie eben auch Laien dereinst mit den Folgen dieser Entscheide zu leben haben werden.

Andererseits würde meiner Meinung nach ein Geschäftsführer seine Arbeit nur halb machen, wenn er sich mit einer rein verwalten Tätigkeit begnügen würde, also ausschliesslich mit der Vermietung, dem Unterhalt, dem Einzug der Mietzinse und den Zahlungen. Das Amt des «Verwalters», wie es früher hiess, hat sich überlebt. Heute sind an dieser Stelle Persönlichkeiten gefragt, die ebenso strategisch denken und handeln wie die Mitglieder des Vorstandes.

Eine andere Frage ist allerdings, wie geschickt Vorstand und Geschäftsleitung ihre gemeinsame strategische Aufgabe handhaben. Stillschweigendes Selbstverständnis in den Reihen des Vorstandes und zufällige Gespräche am Rande einer Sitzung genügen nicht. Da die Verantwortung für die Strategie der Genossenschaft nun einmal beim Vorstand liegt, darf von dessen Mitgliedern erwartet werden, dass sie mit Werkzeugen wie Leitbild, Business Plan oder Qualitätssicherung umgehen können. Oder dass sie dies lernen, zum Beispiel an einem Kurs des SVW. Dort werden sie auch erfahren, dass sie trotzdem ab und zu einen Papierfetzen aufheben dürfen.

PRIMOBAU AG

**MIT PRIMORBAU BAUEN –
AUF REFERENZEN BAUEN**

Baugenossenschaft ABZ

Kolonie Oberwiesenstrasse Zürich, 108 Wohnungen

Baugenossenschaft ASIG

Siedlung Baumacker Buchs, 38 Wohnungen

Baugenossenschaft GEWOBA

Siedlung Oberlandstrasse Uster, 18 EFH

Siedlung Brandstrasse Uster, 18 EFH

Siedlung Burgstrasse, Heusser Staub-Strasse Uster, 71 Wohnungen

Baugenossenschaft Halde Zürich

12 Projekte zwischen 1981 und 1998 in den Bereichen Innen- und Aussenrenovierungen, Umbauten, Stahl-, Glasfassaden mit Wintergartenanbauten, rund 600 Wohnungen umfassend

Baugenossenschaft Schöna

Schönauring mit 190 Wohnungen

3. Bauecke mit 48 Wohnungen

Hochhaus mit 45 Wohnungen

Eisenbahnerbaugenossenschaft Zürich-Altstetten

Mehrfamilienhäuser mit 231 Wohnungen

Neubau Tiefgarage mit 174 Parkplätzen

Neubau Zivilschutzanlage mit 1140 Schutzplätzen

Bau einer Wohnstrasse

Mehrfamilienhäuser mit 12 Wohnungen

Baugenossenschaft Sonnengarten, Zürich

Mehrfamilienhäuser mit 273 Wohnungen

Wohnkolonie Leimgrübel

Mehrfamilienhäuser mit 189 Wohnungen

BAHOGE, Zürich

Siedlung Tramstrasse, Mehrfamilienhäuser mit 70 Wohnungen

Siedlung Roswiesen, Mehrfamilienhäuser mit 71 Wohnungen

Siedlung Hedigerfeld Affoltern am Albis, 90 Wohnungen

Baugenossenschaft Arve, Horgen

Überbauung Kalkofen mit 160 Wohnungen

Baugenossenschaft Gstaalden, Horgen

Mehrfamilienhäuser mit 219 Wohnungen

Baugenossenschaft Tannenbach, Horgen

Mehrfamilienhäuser mit 54 Wohnungen

Gewerbebaugenossenschaft Horgen

Mehrfamilienhäuser mit 42 Wohnungen

Baugenossenschaft Industrie, Horgen

Mehrfamilienhäuser mit 15 Wohnungen

Baugenossenschaft HORGa, Horgen

Mehrfamilienhäuser mit 32 Wohnungen

Baugenossenschaft Heubach, Horgen

Mehrfamilienhäuser mit 44 Wohnungen

Baugenossenschaft Holberg, Kloten

Mehrere Renovationsprojekte in Kloten und Bülach

Baugenossenschaft der eidgenössischen Beamten, Zürich-Flughafen

32 Wohnungen

Logis Suisse, Neuenhof

Mehrfamilienhaus mit 30 Wohnungen

Baugenossenschaft Milchbuck, Zürich

Mehrfamilienhaus mit 15 Wohnungen

Umbau der Genossenschaftsverwaltung

Mehrfamilienhäuser in Niederhasli mit 179 Wohnungen

Wünschen Sie weitere Referenzen?

Wir zeigen Ihnen gerne vollendete oder sich in der Durchführung befindliche Bauten.

PRIMOBAU AG

Planung und Durchführung von Altbaurenovationen und Neubauten

Seestrasse 520 8038 Zürich Tel. 01/482 83 83