Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 47 (1972)

Heft: 5

Artikel: Modernes Management der Bau- und Wohngenossenschaften

Autor: Bieri, Ernst

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-104097

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: 10.07.2025

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

Dr. Ernst Bieri

Modernes Management der Bau- und Wohngenossenschaften

Nachstehend veröffentlichen wir das Referat von Dr. Ernst Bieri an der Jahrestagung des Schweizerischen Verbandes für Wohnungswesen in Bern. Die Ausführungen des Referenten stiessen auf ein derartig positives Echo, dass wir sie im ganzen Wortlaut wiedergeben: für alle Leser, die keine Gelegenheit hatten, an der Tagung teilzunehmen, nicht zuletzt aber auch für die zahlreichen Interessenten, die sich nach Schluss der Tagung nach der Möglichkeit erkundigten, das Referat in gedruckter Form zu erhalten. *Red.*

Eine skeptische Einleitung

Das Wort «Management» tönt salzig auf der Zunge. Ist es nicht ein weiteres Brandopfer auf dem Altar des Amerikanismus oder - um es nicht geografisch abzustempeln - auf dem Altar der heutigen Industriegesellschaft? Wir hören die *eherne Parole vom ständigen Wachstum,* von der dauernden Steigerung der Produktion, von der Messbarkeit aller Dinge, von der Beurteilung des Menschen allein nach seiner Produktionsleistung pro Monat, pro Tag, womöglich pro Stunde. Und um diesen auf Höchstleistung, ja auf permanente Zunahme der Höchstleistung getrimmten Apparat in Gang zu halten, braucht es dann eben ein «management», genauer gesagt, braucht es Menschen an der Spitze von Abteilungen, von Unternehmen, von Gemeinden und von Staaten, Menschen, welche von früh bis spät die Geissel schwingen, die faule Masse in Trab setzen und dafür sorgen, *dass aus den Produktionsfaktoren ein Maximum herausgeholt wird.* Zu diesen Produktionsfaktoren gehören die betrieblichen Anlagen, das dahinter stehende Kapital, der Boden, nicht zuletzt aber auch die arbeitenden Menschen. Sie alle sollen auf Höchstleistung gebracht werden - immer mehr, immer schneller produzieren.

Wir hören anderseits zunehmende *Kritik am Wachstum,* wenigstens soweit das Wachstum als ein dauerndes Mehr an Gütern und an Verbrauch von Gütern verstanden wird. Die Rohstoffquellen unseres Planeten sind beschränkt, es stellt sich neben dem Problem der Ernährung das sehr schwierige Problem der Energieversorgung. Gescheite Leute, vor allem von naturwissenschaftlicher Seite, warnen uns vor der hemmungslosen Fortsetzung des Wachstums. Sie bezeichnen unsere Einstellung - und geben wir es offen zu, es ist die Einstellung nicht nur der Unternehmensleiter und der Kapitalbesitzer, die auf möglichst hohe Rendite ausgehen, es ist die Einstellung aller Konsumenten - als einen Mythos, als eine falsche Religion der modernen Gesellschaft. Unser Lebensziel solle nicht der Konsum von immer mehr Gütern, das Abfahren von immer mehr Kilometern sein, sondern in ausserwirtschaftlichen Dimensionen, in ethischen Werten, in Bildung, Kultur und religiöser Bindung, liegen.

Zunächst scheint sich diese Kritik gegen die Unternehmensleiter und die Besitzer der Unternehmen zu richten, die ja wie eh und je den Ertrag - andere nennen es wegwerfend den Profit - als Massstab ihrer Leistung betrachten und sich vor den roten Zahlen fürchten, die ihren Betrieb zum Untergang verurteilen. Bei näherer Untersuchung sind wir aber alle im Teufelskreis der Wachstumsreligion gefangen. Wenn die Arbeitnehmer mehr Lohn und mehr Freizeit fordern, so sind sie ebenso vom Gedanken des Wachstums und des Mehrverbrauchs geleitet. Ein Teufelskreis ist es deshalb, weil die steigenden Kosten, die die Lohnerhöhungen und die Senkung der Arbeitszeit verursachen, die Unternehmungsleitungen geradezu zwingen, aus den vorhandenen Produktionsfaktoren noch mehr herauszuholen, also noch mehr die menschliche Arbeitskraft durch Maschinen zu ersetzen und den Arbeitskräften - ein bezeichnendes Wort für Menschen aus Fleisch und Blut, mit Herz und Seele! - noch mehr Leistung abzufordern. Tun sie es nicht, dann heisst die Konsequenz: Betriebsschliessung, Entlassung.

In meiner jetzigen Tätigkeit sehe ich laufend die Beurteilung von Unternehmungen unter dem Blickwinkel, ob die betreffende Firma eine gute Zukunft vor sich hat und es deshalb zu verantworten ist, die Aktie oder die Obligation dieser Firma den Sparern zur Anlage zu empfehlen. Und woran wird diese Zukunft gemessen? Ob die Firma wachsen wird - ob ihr Umsatz in den nächsten Jahren um 15% jährlich und ihr Gewinn um 10% jährlich zunimmt. Fehlt diese Erwartung, so wird man zurückhaltend und wendet den alten Spruch an: «Stillstand ist Rückschritt.»

Kann und darf der Manager human sein?

Wir stellen also einen klaren Gegensatz fest zwischen der Einsicht in die grossen Zusammenhänge, die uns vor dem ganzen heutigen Betrieb und der ganzen Betriebsamkeit der Industrie- und Konsumgesellschaft eindringlich warnt, und dem praktischen Verhalten fast eines jeden von uns im täglichen Leben. Damit habe ich die *Zwiespältigkeit* umschrieben, in der sich der «Manager» unserer Zeit befindet: auf der einen Seite weiss er, dass unser endlicher Planet kein unendliches Wachstum zulässt, auf der anderen Seite strampelt er wachstumsbesessen in einer Konkurrenzsituation - wir haben ja nicht nur die Konkurrenz unter den Unternehmen, wir haben auch die Konkurrenz unter den Staaten um einen guten Platz auf der Weltrangliste des Sozialprodukts oder des Volkseinkommens pro Kopf. Er ist unzufrieden, wenn seine Firma nicht wächst, womöglich stärker wächst als der Konkurrent.

Mit Absicht habe ich gesagt, dass der Ausdruck «Management» salzig tönt. Ich meine damit die Einseitigkeit, mit der auf Produktionsziffern und Erträge geblickt wird. Nun möchte ich das Bild etwas aufhellen. Hinter all den Statistiken über Güterausstoss, Wohnungsproduktion, Reallohnsteigerung, Investitionen usw. verbirgt sich ja letzten Endes doch der *Mensch.* Und zwar der Mensch als Arbeitnehmer und als Konsument. Wir wollen alle keine Armutgesellschaft. Wir wollen die Menschen mit denjenigen Gütern und Dienstleistungen versorgen, die sie brauchen. Wir wollen ihnen *das Leben erleichtern.* Wir wollen, dass sie gerne arbeiten und gerne bei der Familie sind. Die Bereitstellung von Wohnraum ist in diesem Zusammenhang von erstrangiger Bedeutung. Natürlich macht eine moderne Wohnung in einer gesunden Umgebung noch nicht das innere Glück des Menschen aus. Aber es ist meines Erachtens eine bessere Voraussetzung als eine alte Wohnung an schlechter Lage.

So kommen wir dennoch zu einer *humaneren Auffassung* des sogenannten Managers. Seine erste oder besser seine äusserlich messbare Aufgabe besteht zweifellos darin, die ihm anvertrauten Produktionskräfte, vom Menschen bis zu den Maschinen, richtig einzusetzen und mit ihnen mit einem Minimum an Reibungsverlusten ein Maximum an Lei-

stung zu erbringen. Das hat schliesslich den Austritt wenigstens unserer westlichen Völker aus einer jahrhundertelangen Bedrückung ermöglicht, und ich zögere nicht, diese Verbesserung der materiellen Verhältnisse als eine Grosstat der Humanität zu bezeichnen, eine Tat, die ohne Industrialisierung, ohne technischen Fortschritt, ohne Welthandel und ohne das System der Konkurrenzwirtschaft nicht möglich gewesen wäre. Menschen sind nun aber glücklicherweise keine Maschinen. Will der Manager Menschen richtig betreuen und führen, so muss er Abstand nehmen von einer rein rationalen Betrachtungsweise. Je humaner er ist, um so geringer sind nämlich die Reibungsverluste in der menschlichen Zusammenarbeit. Es ist ein Irrtum, die Menschen als knetbare Masse zu betrachten; ihre Produktivität ist in erster Linie von ihrer inneren Freude an der Arbeit abhängig. Ein Manager, der die Menschen auf die gleiche Stufe setzt wie Maschinen, verfehlt seine Aufgabe; er sollte Vertrauen schaffen, indem er Vertrauen schenkt.

Versuchen wir, die kritische Durchleuchtung des Begriffes «Management» auf die Genossenschaftsarbeit anzuwenden. *Sachliche Atmosphäre und zweckmässige Planung der Arbeit* sind schon im kleinen Bereich anwendbar. Ein Hauswart ist auch ein «Manager» - und wie er mit den so verschieden gearteten Mietern auskommt, wie er die Reparaturarbeiten organisiert, das drückt sich sowohl im Rechnungsabschluss wie auch im allgemeinen Klima einer Kolonie aus. Die ihm übergeordneten Funktionäre oder Vorstandsmitglieder sollen sich Zeit nehmen, die menschliche Seite, seine Art des Umgangs mit den Leuten, immer wieder zu besprechen. Kurzum, die Reduktion oder wenn möglich die *Beseitigung von Störungen oder Fehlhandlungen* ist eine äusserst wichtige Tätigkeit des modernen Managements. Bei der *Auswahl der Mitarbeiter* sollte man mit grosser Umsicht zu Werk gehen und auch hier nie in Zeitnot handeln.

Es gibt nichts Bestehendes, das nicht durch solche beharrliche, aber unauffällige Handlungen verbessert werden könnte. Nun meinen wir aber mit dem «modernen Management» der Genossenschaften wohl etwas anderes, nämlich die Frage, welche Rolle die Genossenschaften in der Zukunft spielen sollen und welche Methoden dafür geeignet sind. Mit dem blossen Schlagwort der «modernen Führung» ist nichts gewonnen, wenn wir uns nicht zuerst über die Zielsetzung klar werden. Übrigens - schon die Aussprache über die Zielsetzung und die *Festlegung der Schwergewichte ist ein Akt solcher Führung!* Sie alle nehmen, wenn Sie über diese Frage nachdenken und diskutieren, am Management teil. Sie planen die Marschrichtung, aus der sich die Alltagsarbeit ergibt.

Die beiden Verantwortungsbereiche der Genossenschaften

Nun wende ich mich an Sie als Verantwortliche im Wohnungswesen. Diese Verantwortung zerfällt in zwei Hauptbereiche:

1. Sie *verwalten* einen vorhandenen Bestand an Wohnungen.

2. Sie nehmen teil - Sie sollten teilnehmen - an der *Neuproduktion von Wohnungen,* rund 50-60000 in unserem Land pro Jahr.

Beides wickelt sich bei den Genossenschaften auf der Basis der Gemeinnützigkeit ab. Man hätte also annehmen können, dass diese Form des Wohnungsbaus und der Wohnungsverwaltung sich am Markt in grossem Stil durchsetzt, denn die Genossenschaften schützen den Mieter nach ihren Statuten vor Preiserhöhungen, die allein oder vorwiegend aus der Ausnützung der Wohnungsknappheit stammen; sie verzichten mit anderen Worten darauf, eine sogenannte Knappheitsrente zu erzielen.

Wie sind aber die Zahlen? Von 1910 bis 1970 wurden in der Schweiz rund 1,3 Millionen Wohnungen gebaut (der heutige Gesamtbestand beträgt gut 2 Millionen). Von diesen *1,3 Millionen* entfallen *nur 80000* auf die Wohnbaugenossenschaften oder 6%. Untersuchen wir, warum der Anteil so klein ist. Von den 80000 Genossenschaftswohnungen steht nicht weniger als die Hälfte in Stadt und Kanton Zürich. Das gibt uns bereits einen wichtigen Hinweis: nur dort, wo die *öffentliche Hand* in verschiedensten Formen den gemeinnützigen Wohnungsbau unterstützte, kam es zu einer namhaften Produktion. Und was ist der Grund dafür? Die Genossenschaften, meist aus kleinen Anfängen der Selbsthilfe hervorgegangen, verfügten *nicht über genügend eigene Mittel,* um in grösserem Stile Land aufzukaufen, zu erschliessen und laufend Bauten zu erstellen. In der Stadt Zürich wurde, lange bevor es eigentliche Subventionen gab, deshalb die Finanzierungshilfe von der öffentlichen Hand organisiert. Das erlaubte es Genossenschaften, mit lediglich 6% - in bestimmten Fällen noch weniger - eigenen Mitteln auszukommen. Normal aber war und ist im Wohnungsbau eine Eigenfinanzierung von 25-30%. Diese Mittel brachten die Genossenschaften für die 80000 Wohnungen nicht auf - wie hätten sie dann das Mehrfache bauen wollen?

Oft wird den Genossenschaften vorgeworfen, sie seien passiv geworden und beschränkten sich auf die Verwaltung und Verteidigung des vor Jahren oder Jahrzehnten Errungenen. Der Vorwurf ist in vielen Fällen berechtigt - aber wie soll jemand in die Produktion einsteigen, der mit Mühe und Not die eigenen Mittel für die erste Runde aufbrachte?

Sie sehen, worauf ich hinaus will und was der Kern meiner Ausführungen ist: die sogenannte *Eigenkapitalbasis* der Wohnbaugenossenschaften ist *viel zu schmal,* um darauf eine konstante Neuproduktion aufzubauen.

Von diesem Kernpunkt aus möchte ich auch den ersten Tätigkeitsbereich der Genossenschaften, die Verwaltung des Bestehenden, beleuchten.

Verwaltung des Vorhandenen

Vom Standpunkt der ursprünglichen Gründergemeinschaft, die für sich selber preisgünstige und gegen künftige Preissteigerungen abgeschirmte Wohnungen erstellen wollte, hatte und hat die Genossenschaft nach durchgeführter Befriedigung des Eigenbedarfs in erster Linie oder ausschliesslich folgendes Ziel: die Wohnungen verwalten, die Miete wenn möglich auf dem ursprünglichen Stand lassen, nur so viel Geld beiseite legen, wie für die notwendige Renovation unerlässlich ist. Das Ergebnis solcher Art Verwaltung besteht darin, dass man die *ursprüngliche Mieterschaft gegenüber der Umwelt absichert,* gleichzeitig aber auch abschirmt. Das Hauptstreben ist darauf gerichtet, einen Besitzstand, der in einer einmaligen Aktion geschaffen wurde, zu wahren.

Dieses an sich verständliche Verhalten hat sich in der Praxis aus zwei Gründen als *zu starr* erwiesen:

1. Die *soziale Stellung* und die *familiäre Zusammensetzung* der ursprünglichen Mieterschaft sind dem *Wandel* unterworfen. Die kinderreichen Familien werden älter, zurück bleiben alternde Ehepaare. Die Reallohnerhöhung hat viele Mieter in eine andere soziale Gruppe versetzt.

2. Die *Geldentwertung* öffnete eine zunehmende Kluft zwischen den Produktionskosten der früheren und der neuen Wohnungen und damit auch zwischen den früheren und den neuen Mieten.

Das Resultat ist bekannt und in der Öffentlichkeit auch häufig kritisiert worden: Die früheren Genossenschaftswohnungen werden weit unter dem Erstellungswert neuer Wohnungen abgegeben, und die einst von sozial schwachen, kinderreichen Familien belegten Wohnungen sind heute entweder unterbesetzt (im Vergleich mit früher) und/oder von Mietern in Anspruch genommen, deren heutige soziale Lage besser ist als diejenige mancher Mieter, die auf die wesentlich teureren Neuwohnungen angewiesen sind.

Es ist nun von manchen alten und in Ehren ergrauten Kämpen des Genossenschaftswesens die geschilderte Entwicklung so erklärt worden, dass sie, die Pioniere, ja nicht schuld seien an der Preissteigerung der neuen Wohnungen, ja dass diese Steigerung ausschliesslich auf die ungerechtfertigte Grundrente, d.h. auf die steigenden Landpreise, und auf ungerechtfertigte Gewinne der Bauunternehmer, der Bauherren oder der Händler mit Liegenschaften zurückzuführen sei. Ich bestreite nicht, dass diese Faktoren einen starken Einfluss ausgeübt haben und weiter ausüben. Hingegen ist derjenige Teil der Kostenerhöhung der Neuwohnungen, der mit den höheren Reallöhnen zusammenhängt, wohl nicht mit Acht und Bann zu belegen. Richtig dürfte ferner das Argument sein, dass sich die Kopfzahl pro Wohnung und die soziale Lage der Altmieter wesentlich verändert haben.

Selbst wenn man aber im Kreise der Pioniere jede Schuld von sich weist, ist damit *den Neumietern nicht geholfen.* Übrigens auch den wenigen Genossenschaften nicht, die in der letzten Zeit noch gebaut haben und willens sind, es auch in Zukunft zu tun. Sie haben sich mit harten Tatsachen auseinanderzusetzen: das Land für den Wohnungsbau ist nicht mehr für 10 oder 20 Franken erschlossen zu haben, die Kosten pro Kubikmeter sind um ein Mehrfaches höher als vor Jahrzehnten, damit liegen auch die Mieten wesentlich höher. Beim *Start zum Bauen* sind die Bedingungen für alle gleich; hier unterscheidet sich der gemeinnützige Wohnungsbau grundsätzlich nicht vom privaten Wohnungsbau. Einzig die öffentliche Hilfe kann dem gemeinnützigen Wohnungsbau schon am Anfang zu einem Kostenvorsprung verhelfen, der aber erfahrungsgemäss – ausgenommen bei Alterswohnungen – nicht sensationell ist. *Nach dem Start* allerdings kann der gemeinnützige Wohnungsbau seine eigentliche Bestimmung entfalten, indem er nämlich die Mieten nicht ständig auf das Niveau der jeweils neuesten Wohnungen nachzieht, wie es die Tendenz im privaten Wohnungsbau ist.

Nun liegen, soviel ich sehe, natürliche Widersprüche vor zwischen verschiedenen Bestrebungen des gemeinnützigen Wohnungsbaus. Wir haben es, wie es modern heisst, mit einem *Zielkonflikt* zu tun, mit Zielen, die nicht alle gleichzeitig miteinander verwirklicht werden können, ja sich teilweise selbst im Wege stehen. Ich zähle sie auf:

1. Eine Genossenschaft kann sich vornehmen, ihren Mietern wenn nicht beim Start, so doch in der Zukunft einen *Preisschutz zu garantieren.* Damit verschafft sie ihren Mitgliedern, die Mieter sind, einen materiellen Vorteil.
2. Eine Genossenschaft kann sich vornehmen, möglichst *aktiv in der Produktion* von Wohnungen mitzuwirken.
3. Eine Genossenschaft kann sich vornehmen, *innerhalb ihrer Mieterschaft* einen *Belegungsausgleich* und einen *sozialen Ausgleich* zu schaffen, indem ältere Mieter in kleinere Wohnungen umgesiedelt und die Neumieten zulasten der Altmieter verbilligt werden.

Der wichtigste Zielkonflikt besteht in folgendem:

a) Stellt eine Genossenschaft den Preisschutz für ihre ursprünglichen Mieter in den Vordergrund, so entscheidet sie sich für eine Politik des *Beharrens,* die im Laufe der Zeit in Erstarrung übergehen kann.
b) Stellt sie die aktive Teilnahme an der Wohnungsproduktion, den laufenden Austausch der Wohnungen unter den Altersgruppen und den internen Mietzinsausgleich in den Vordergrund, so entscheidet sie sich für ein *mobiles und dynamisches Verhalten.*

Ich möchte damit kein voreiliges Werturteil fällen. Das Grüpplein Pioniere, das seinerzeit unter schwierigen Umständen – die soziale Lage war wesentlich schlechter als heute – eine Kolonie baute und selbst darin Wohnsitz nahm, hat durchaus das Recht, die damaligen Opfer heute in handfeste Vorteile zu verwandeln und der nachrückenden Generation zu sagen: Ihr habt höhere Löhne, sorgt selbst so für eure Wohnungen, wie wir es früher taten, damals, als die öffentliche Hand uns viel weniger beistand als heute. Man kann diese Einstellung Egoismus schelten – aber rechtlich ist dagegen nichts einzuwenden. Deshalb ist es falsch, wenn man ein lautes Gezeter anhebt über Richter und höhere Beamte, die verglichen mit heutigen Mieten spottbillig wohnen; sie haben sich früher eben für den gemeinnützigen Wohnungsbau entschieden, haben mitgemacht und ziehen nun den Nutzen davon.

Nur muss man sich im klaren sein, dass tatsächlich ein Zielkonflikt vorliegt. Man kann nicht sowohl den maximalen Vorteil aus dem früheren Verhalten herausholen als auch aktiv an der Wohnungsproduktion teilnehmen und sich um den Ausgleich zwischen den Generationen kümmern. Das nach innen gerichtete Verhalten verteidigt Bestehendes, schafft aber nichts Neues. Wer Neues schaffen will, muss aus der Introvertiertheit heraus und sich der ausserordentlich starken Mobilität der Entwicklung anpassen.

Ich glaube, dass viele Vorkämpfer des Genossenschaftswesens nicht aus Egoismus oder Überalterung in die Haltung des Beharrens verfallen sind, sondern deswegen, weil sie die *starke Wandlung der sozialen Verhältnisse,* inbegriffen die Geldentwertung, *nicht vorausgesehen* haben und nicht voraussehen konnten. Sie rechneten mit stabilen Verhältnissen, betrachteten etwa die Subventionen als vorübergehende Notmassnahme und drängten auf Regelungen der Zweckerhaltung, die mit festen Beträgen operierten. Ihnen und uns allen ist die Entwicklung davongelaufen.

Ein Beispiel: die ABZ hat Mieteinnahmen von 5,9 Mio Fr. für 2700 Wohnungen. Das macht pro Wohnung 2200 Fr. oder 190 Fr. im Monat. Die neuesten ihrer Wohnungen muss sie aber, auf Grund der Erstellungskosten, zu 7200 Fr. im Jahr oder 600 Fr. im Monat abgeben. Das ist die Folge der Kostenentwicklung. Soll nun der Mieter in einer Altkolonie, die gut unterhalten worden ist, drei- oder viermal weniger zahlen als der Mieter in einer Neuwohnung, der vielleicht noch etliche Kinder zu erziehen hat, während der Altmieter von den entsprechenden finanziellen Lasten wieder befreit ist?

Nur die dynamische Einstellung stärkt die Genossenschaften

Welches Ziel soll nun den Vorrang haben? Ich habe mich vorhin ausdrücklich gegen eine moralische Bewertung der beharrenden oder der dynamischen Einstellung von Genossenschaften gewendet. Rein sachlich kann und muss man aber sagen: *Wenn die Genossenschaften ihren eigentlich kleinen Anteil am gesamten Wohnungsbestand halten oder sogar ausweiten wollen, bleibt ihnen nichts anderes übrig als die dynamische Einstellung.*

Worin müsste nun ein modernes Management der Genossenschaften bestehen, wenn es der dynamischen Zielsetzung dienen will? Meine Empfehlung für jedes Management geht dahin, zuerst eine klare und leicht verständliche Zielsetzung aufzustellen, also nicht vom uns allen bekannten Alltag mit seinen vielen Einzelproblemen auszugehen, sondern sich bewusst freizumachen von der mitgebrachten Haltung und von der vorhandenen Meinung der Genossenschafter. Die Zielsetzung könnte etwa so aussehen:

1. Die Genossenschaften haben möglichst aktiv an der Neuproduktion von Wohnungen teilzunehmen. Ihr Präsident nannte in der Dezembernummer des «Wohnens» die Zahl von 3000 Wohnungen für 1972. Das ist angesichts einer Gesamtproduktion von 50- oder 60000 Wohnungen ein eher bescheidenes Ziel. *Mit der neuen Bundesaktion könnten Sie jährlich rund 10000 Wohnungen bauen.*
2. Die Genossenschaften sollen *innerhalb ihres eigenen Wohnungsbestan-*

des die Umschichtung der Altersgruppen fördern. Damit steuern sie der eigenen Überalterung. Voraussetzung ist der Bau von *Kleinwohnungen* für die Betagten. Das Ziel wäre so zu formulieren: in allen Neuüberbauungen eine gute *Mischung* von Wohnungsgrössen.

3. Die Genossenschaften sollen von der Ausrichtung auf eine einzige soziale Gruppe, die sogenannten Minderbemittelten, loskommen. Das erreichen sie, indem sie sowohl den bisherigen Bestand als auch die Neubauten auf die Kategorie *sozialer, allgemeiner und freitragender Wohnungsbau verteilen.*

4. Die Genossenschaften sollen nicht zu viel Geld in die Modernisierung von Altwohnungen hineinstecken, sondern den *Schritt zum Abreissen und Neubauen wagen,* vor allem wenn eine bessere Ausnützung und eine bessere Struktur der Wohnungsgrössen und der Kategorien möglich sind.

Mehr Eigenkapital - beweglichere Einstellung

Werden alle oder wenigstens einzelne dieser Zielsetzungen bejaht, so sind die *Mittel* zu suchen, um sie zu verwirklichen. Im Zentrum steht die Bereitstellung eines *genügenden Eigenkapitals,* um die Bausumme für Neubauten auszulösen und darin investiert zu lassen. Die Zielsetzungen «interne Umsiedlung» und «soziale Ausweitung» erfordern in erster Linie eine *Änderung der Einstellung,* sei es bei den Mietern, sei es bei den Funktionären, sei es bei beiden. Die Stadt Zürich hat im Rahmen ihres neu gestalteten Zweckerhaltungsreglements die praktischen Voraussetzungen für diese Zielsetzungen geschaffen; an den Genossenschaften liegt es, davon Gebrauch zu machen.

Die Zielsetzungen «aktive Teilnahme an der Neuproduktion» und «bauliche Erneuerung des bisherigen Bestandes» erfordern vor allem Geld, mehr Eigenkapital. Nur dadurch kann die entsprechende grosse Bausumme ausgelöst werden. Lange nicht alle Gemeinden gewähren eine Fremdfinanzierung bis zu 94% wie die Stadt Zürich. Hingegen bietet die neue Bundesaktion gewisse Möglichkeiten der Eigenkapitalbildung: indem die Mietzinse jährlich angehoben werden, wird Kapital gebildet, das allerdings anfänglich an den Bund zurückfliesst, später aber der Genossenschaft zukommt. Eine weitere Methode bestünde darin, dass die *Altmieten stärker erhöht* werden, als es die Steigerung der Hypothekarzinse und der Unterhaltskosten verlangen würde, dass diese Mehreinnahmen jedoch nicht oder nicht ganz für die Verbilligung von Neuwohnungen eingesetzt werden, sondern *das Eigenkapital* der Genossenschaften *stärken.* Wir hätten eine Art Zwangssparen der Mieter zugunsten der Genossenschaft vor uns - ein Zwangssparen, von dem wohlverstanden nicht die jetzt mit höheren Mieten belasteten Genossenschafter profitieren, sondern die zukünftigen Mieter der Genossenschaft, die instand gesetzt würde, sich aktiv am Neubau zu beteiligen.

Eigentumswohnung als Lösung der Finanzierung?

Entgegen einer weit verbreiteten Meinung ist die Ausstattung mit Eigenkapital bei den meisten Genossenschaften ungenügend. Auf eine allerdings umstrittene Methode, diese Situation zu verbessern, sei noch hingewiesen. Die Genossenschaften könnten *lediglich als Produzenten* von neuen Wohnungen auftreten, die sie dann ganz oder teilweise zu Eigentum abgeben. Damit würde die Finanzierungslast von der Genossenschaft auf die Wohnungseigentümer abgewälzt; die Genossenschaft hätte sich lediglich *kurzfristig* während der Bauzeit zu engagieren, so wie es manche private Mittel- und Grossunternehmer im Wohnungsbau tun. Ihr Eigenkapital würde als Betriebskapital dauernd umgewälzt in der Produktion; es wäre Umlauf- und nicht Anlagevermögen. Die Eigentumswohnung ist aber ein heisses Eisen, weil sie dem ursprünglichen Genossenschaftsgedanken eher widerspricht. Immerhin, vom Standpunkt der Finanzierung aus würden die Genossenschaften entlastet, sie könnten ihr Kapital im Rahmen der Produktion umschlagen und müssten es nicht langfristig in immer weiteren Neubauten binden lassen. Vielleicht haben wir in der Diskussion Gelegenheit, über den Punkt der Eigentumswohnung zu sprechen.

Warum keine schweizerische Einheitsgenossenschaft?

Änderung der Mentalität und Beschaffung von mehr Eigenkapital durch Mehrleistungen der Mieter nannte ich als Methoden, um die beiden Gruppen von dynamischen Zielen, die internen (Umsiedlung) und die externen (Neubau), zu erreichen. Zum Schluss gestatte ich mir, noch einen ganz unkonventionellen Gedanken aufzuwerfen. Warum haben wir eigentlich heute noch die Verzettelung in so viele, zum Teil kleine Baugenossenschaften? Würde nicht die Zusammenfassung in einer grossen Organisation, nach dem Beispiel der «Neuen Heimat» in Deutschland, die wirtschaftliche und die politische Schlagkraft der Genossenschaften erhöhen? Und könnte nicht die Organisation rationeller geführt werden?

Gegen diese Zentralisierungsidee sprechen in unserem Lande verschiedene Gründe. Denken wir daran, dass noch manche Arbeit in den Genossenschaften ehren- oder nebenamtlich erledigt wird. Oder denken wir an unseren Föderalismus, wo der lokale Kontakt mit den Gemeinden durch eine ansässige Genossenschaft besser zum Ziele führt als das Auftauchen von Abgesandten einer grossen Zentrale. Anderseits ist ein Teil der beklagten Passivität mancher Genossenschaften sicher auf ihre Kleinheit zurückzuführen. Diese Kleinheit stärkt das beharrende, konservative Element. Und wenn die Genossenschaften möglichst viel vom Kuchen der neuen Bundesaktion für sich herausschneiden wollen, wäre eine «Einheitsgenossenschaft», mindestens aber eine mit Kompetenzen ausgerüstete Dachorganisation, sicher nützlich.

Die Genossenschaften kochen im Wohnungsbau mit dem gleichen Wasser wie jeder andere Bauherr. Ihr Vorteil ist, dass sie Gewähr gegen spätere ungerechtfertigte Ausnützungen von Marktlagen bieten und dass sie wegen dieser gemeinnützigen Bindung eine Hilfe der öffentlichen Hand erhalten. Diesen Startvorteil sollten sie aber nicht so verstehen, dass sie als Versorger einer einzigen Sozialgruppe, nämlich der Minderbemittelten, wirken. Sie müssen den *Wechsel in der Zeit* sehen - das Grösserwerden von Kindern, die Überalterung in den Kolonien, die sozialen Verschiebungen. Und sie sollten ihren Anteil am gesamten Wohnungsbestand, der gesamtschweizerisch ohnehin nicht sehr hoch ist, mindestens halten, denn wir haben im Raume Zürich gesehen, dass ein hoher Prozentsatz von Genossenschaftswohnungen indirekt einen mässigenden Einfluss auf den Wohnungsmarkt hat - Verhältnisse wie in Genf oder Lausanne sind hier nicht entstanden.

Als gemeinnütziger Regulator der Marktwirtschaft erfüllen die Genossenschaften eine wichtige soziale Funktion; deswegen sollten sie eine starke Position haben, die sie nur durch ein dynamisches Verhalten erreichen können.