Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 63 (1988)

Heft: 10

Artikel: Neue Ideen statt Genossenschaftsschelte

Autor: Nigg, Fritz

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-105632

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: 12.07.2025

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

Neue Ideen statt Genossenschaftsschelte

Manche Kritiker der Baugenossenschaften meinen, der Erfolg führe letztlich zu genossenschaftlichem Niedergang. Eine Genossenschaft, die ihren Wohnungsbestand nicht nur pflegt, sondern auch vermehrt, erreicht nach ihnen eine bestimmte Schwelle. Darüber hinaus werde sie zu gross, sei sie keine «richtige» Genossenschaft mehr, könne sie gar keine sein. So will es scheinbar ein Naturgesetz.

In Umkehrung dieses vermeintlichen Gesetzes wären dann Kapitalgesellschaften wie die AG auch im Wohnungswesen geradezu prädestiniert zu Wachstum und Geschäftserfolg. Dieser Glaube führte namentlich in Deutschland und Frankreich zur Gründung zahlreicher gemeinnütziger Wohnbaugesellschaften. Deren zeitweise stürmisches Wachstum schien die Überlegenheit der Kapitalgesellschaften gegenüber den Baugenossenschaften zu bestätigen.

Der Glaube an die zwangsläufige Überlegenheit der AG und ähnlicher Organisationsformen gegenüber den Baugenossenschaften wurde erschüttert, sobald der Wohnungsmarkt sich grundlegend änderte. Da gerieten vorab die Riesen ins Wanken. Der grösste von ihnen, der deutsche Wohnbaukonzern «Neue Heimat», stürzte sogar und zerbrach. So verheerend diese Katastrophe für das Ansehen und den Einfluss aller gemeinnützigen Wohnbauträger war, etwas Gutes hat sie doch bewirkt. Immer mehr Leute realisierten, dass es eher die Begleitumstände waren, welche den grossen Gesellschaften zur Blüte verhalfen: ein ständiger Überhang der Wohnungsnachfrage, Unterstützung jeder Art durch Behörden (und eine ungehemmte Bereitschaft, ja Unverfrorenheit, diese zu beanspruchen), Querverbindungen zu Unternehmen und Finanzinstituten, Manager, die von Umsatz und schnellen Gewinnen mehr verstanden als von langfristig seriösem Wirtschaften. Mit der Organisationsform hat das alles wenig zu tun.

In dem von Leerständen betroffenen Wohnungsmarkt vermochten ausgerechnet die Baugenossenschaften sich gut zu behaupten. Das liess vermuten, dass in ihnen unternehmerische Qualitäten wirksam wurden, welche den Kapitalgesellschaften abgehen. Betriebswirtschafter begannen sich – erstmals seit langem – für die Stärken und Schwächen der Genossenschaften zu interessieren. Erste Resultate dieser Studien liegen heute vor. Inzwischen sind namentlich in weiten Teilen Deutschlands Wohnungen erneut zur Mangelware geworden. Andererseits hat der Staat sowohl in der Bundesrepublik als auch in Österreich seine Haltung gegenüber den gemeinnützigen Bauträgern nachhaltig geändert.

Die Devise in den zwei Nachbarländern lautet «Zurück zum Markt». Es gilt also zu beweisen, dass auch und gerade in einem freien Wohnungsmarkt die Baugenossenschaften sich gegenüber ihrer Konkurrenz behaupten können, ja, dass sie ihr tendenziell überlegen sind. Aus den Schriften, in denen diese Überlegungen dargestellt und begründet werden, können auch wir in der Schweiz manches lernen.

Da wird zum Beispiel ausführlich dargetan, dass der für viele schmerzliche Widerspruch zwischen Management und Selbsthilfe, zwischen Expertentum und demokratischer Mitbestimmung nicht einfach ausgeschaltet werden darf. Er bildet vielmehr eine Grundlage für die Weiterentwicklung einer Baugenossenschaft. Begründet wird dies nicht etwa anhand weltfremder Gedankenspiele, sondern der Fallstudie einer bestehenden Baugenossenschaft (publiziert im Sammelwerk «Genossenschaftsentwicklung im österreichischen Wohnungsbau»; Näheres dazu im Beitrag «Bemerkenswerte Publikationen» auf S. 22 dieser Zeitschrift).

Ähnliches war übrigens am letzten internationalen Kongress der Baugenossenschaften zu hören. Auch dort äusserten sich keine Sonntagsredner, sondern namentlich die Manager grosser skandinavischer Baugenossenschaften. Diese Riesengebilde als echte Genossenschaften zu führen, bildet die zentrale unternehmerische Aufgabe. Dabei ist «echt» freilich nicht im naiven Rückgriff auf genossenschaftliche Vorstellungen der Pionierphase zu verstehen. Im ausgehenden 20. Jahrhundert schaut eben auch eine echte Genossenschaft anders aus als vor fünfzig oder achtzig Jahren.

Begriffe, die als ungenossenschaftlich galten, erhalten dank neuer Forschungen sogar eine spezifisch genossenschaftliche Prägung. So wird etwa Marketing zu einem Schlüssel für die Beziehung zwischen den Mitgliedern und ihrer Genossenschaft. Was H.G. Meissner in seinem Buch «Marketing für gemeinnützige Wohnungsunternehmen» zum Thema Leistungspolitik ausführt, müsste zum Grundwissen aller gehören, die für eine Baugenossenschaft verantwortlich sind. Meissner geht nämlich weit über den blossen Tausch Wohnung gegen Miete hinaus. Eingehend und praxisnah befasst er sich auch mit den «vielfältigen Serviceleistungen in technischer, organisatorischer und sozialpflegerischer Hinsicht».

Speziell auf Schweizer Verhältnisse zugeschnitten ist P. Schwarz' «Management in Nonprofit-Organisationen». Auch hier wird zumeist Neuland betreten und müssen zuerst Vorurteile weggeräumt werden. Schwarz konstatiert bei den nicht gewinnstrebigen Organisationen, zu denen bekanntlich auch die Baugenossenschaften zählen, ein Management-Defizit. Dieses manifestiere sich nicht nur als Mangel von Kenntnissen und Methodeneinsatz. Es liege ihm auch eine einstellungs- und willensmässige Barriere zugrunde. Die Einstellung in einer Organisation kann Schwarz natürlich nicht ändern. Aber dafür gibt er systematisch und anschaulich Aufschluss, wie sich bei gutem Willen das Management verbessern lässt.

Angesichts ihrer wirtschaftlich-sozialen Doppelaufgabe gelten heute die Baugenossenschaften auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht als erfolgversprechende Unternehmungsform. Den zitierten Autoren ist gemeinsam, dass sie zwischen Genossenschaft und gekonntem unternehmerischem Verhalten, zwischen Gemeinnützigkeit und wirtschaftlichem Erfolg keinen unerträglichen Widerspruch sehen. Vielmehr erblicken sie darin ein Spannungsfeld, ohne das eine Genossenschaft ihre Aufgabe gar nicht erfüllen könnte: «Die Widersprüche der Genossenschaft sind treibende Kraft ihrer Weiterentwicklung» (Mario Patera).

Der Vorwurf, eine aktive, grösser werdende Baugenossenschaft verkenne das Wesen einer Genossenschaft, fällt auf die Urheber zurück. Ausgerechnet die von ihnen gerügten Neuerungen, Widersprüche und Konflikte halten die Baugenossenschaften – ob gross oder klein – am Leben. Sie bewahren sie davor, als Mumien ins dritte Jahrtausend einzugehen.

Fritz Nigg