

**Zeitschrift:** Wohnen  
**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger  
**Band:** 75 (2000)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Genossenschaftsdemokratie : zwischen Selbstbestimmung und Führungsverantwortung  
**Autor:** Inversen Lapp, Karl / Matter, Gregor / Plüss, Hansjörg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-106939>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 14.03.2025

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

## Zwischen Selbstbestimmung und Führungsverantwortung

**Wie demokratisch funktionieren kleine und grosse Genossenschaften? Fehlt es an Möglichkeiten der Mitsprache oder an Interesse seitens der Mitglieder? Auf welcher Ebene können überhaupt demokratische Entscheide fallen – und wann widersprechen sie den Interessen der gesamten Genossenschaft? Ein Gespräch am rechteckigen Tisch zur Quadratur des Kreises.**

---

### Personen

**Karl Iversen Lapp** war Mieter der ASIG sowie der ABZ und wohnt heute bei der Genossenschaft Südost (alle Zürich).

**Gregor Matter** ist seit drei Jahren im Vorstand der Genossenschaft für selbstverwaltetes Wohnen GESEWO in Winterthur. Er ist für die Finanzen zuständig und lebt seit 1993 in der selbstverwalteten Siedlung Sagi Hegi mit 50 Wohnungen.

**Hansjörg Plüss** ist seit 15 Jahren Präsident der Genossenschaft Längacker Spreitenbach mit 96 Wohnungen. Seine Immobilientreuhand-Firma verwaltet auch die Liegenschaften der Genossenschaft.

**Alfons Sonderegger** ist seit drei Jahren Präsident der Familienheim-Genossenschaft Zürich.

---

*eXtra: Wie sind die demokratischen Instrumente in Ihren Genossenschaften ausgestaltet, und wie werden sie benutzt?*

**Plüss:** Wir sind ein fünfköpfiger Vorstand, Generalversammlung, eine, höchstens zwei Mieterversammlungen pro Jahr. Alle drei bis vier Jahre machen wir einen schüchternen Versuch zu einem Mieterfest, dann schauen die Mieter von 70 Balkonen aus zu, wie die wenigen Festwilligen sich unten im Hof freuen. Wenn neue Mieter einziehen, laden wir sie ein, der Genossenschaft beizutreten. Sie müssten dazu nur 100 Franken Anteilschein-Kapital zeichnen. Der Erfolg ist fast Null. Die Generalversammlung wird jeweils von der Hälfte der Mitglieder besucht.

**Matter:** Eines der zentralen Anliegen der GESEWO ist, dass wir selbst verwalten wohnen wollen. Wir müssen also unterscheiden zwischen der Genossenschaft einerseits und der Hausgemeinschaft andererseits. Die Hausgemeinschaft funktioniert sehr demokratisch, sie trifft sich monatlich zu einer Versammlung. Die Genossenschaft hat einen fünfköpfigen Vorstand. Es gibt eine ordentliche GV, an der

knapp die Hälfte der Mitglieder teilnehmen. Ab und zu gibts eine ausserordentliche GV. Bei allem Aufwand und Ärger würde ich sagen, wir haben ein erfolgreiches Demokratie-Leben.

Die MieterInnen müssen Mitglied werden und Anteilschein im Wert von 2000 Franken pro Person zeichnen. Dazu kommen zehn Prozent des Liegenschaftswertes als Pflichtdarlehen, meist 30 000 bis 40 000 Franken für eine Familienwohnung.

**Sonderegger:** Wir sind eine grosse Genossenschaft mit 2100 Wohnungen und zirka 3500 Mitgliedern. An eine durchschnittliche GV kommen 300 bis 400 Personen. Wenn es sehr kontrovers wird, sind auch mal 1200 Leute.

Unser Vorstand ist zwölfköpfig, es gibt verschiedene ständige Kommissionen, darunter eine Freizeitkommission, die Reisen oder Feste organisiert und neuerdings eine Sozialkommission, die unseren Sozialarbeiter und die Altersbetreuung begleitet.



Hansjörg Plüss

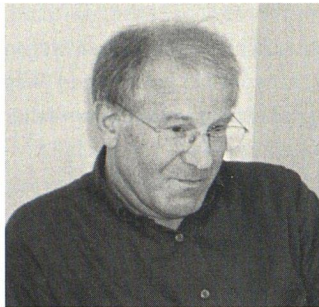
Jede Bauetappe hat Vertrauensleute, die sich alle ein bis zwei Mal jährlich versammeln. Im Moment überlegen wir uns, ob dieses Instrument noch zweckmässig ist. MieterInnenversammlungen sind üblich, wenn etwas

geschieht. Bei Sanierungen werden zwei MieterInnen in die Baukommission delegiert. Gerade jetzt versuchen wir, in einer neuen Siedlung mit 96 Wohnungen einen Siedlungsrat einzuführen, der ein Stück weit das Leben in der Siedlung mitbestimmt.

Wir haben auch eine Genossenschaftszeitung und einen eigenen Fernsehkanal. Letztes Jahr gabs überdies eine Zukunftswerkstatt der MieterInnen, die sehr selbstständig funktioniert hat.

*Herr Lapp, was würde Sie als Mieter bewegen, an einer Generalversammlung teilzunehmen oder sich in anderer Form zu beteiligen?*

Lapp: Wenn an einer GV die normalen Traktanden kommen, ist das relativ uninteressant – solange nicht etwas schief läuft. Meine These ist, dass man sich als Mieter bei einer grossen Genossenschaft eben nicht als Genossenschaftler fühlt, sondern sich dem Haus und vielleicht noch der Siedlung verbunden fühlt.



Alfons Sonderegger

*Bei kleineren Genossenschaften müsste die Identifikation demnach funktionieren. Wieso läuft's bei Ihnen nicht, Herr Plüss?*

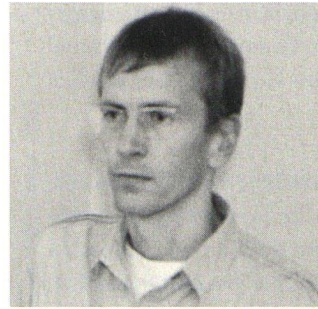
Bei uns ist der Gründergedanke nicht mehr da. Der Selbsthilfegedanke stand ja damals in den 60er

Jahren im Vordergrund. Aber wir haben eine sehr hohe Fluktuation von fast 40 Prozent und 44 Prozent Ausländer, von denen die Hälfte schlecht integriert sind. Der Ausländeranteil steigt seit Ende der 80er Jahre. Bis dahin hatten sich die MieterInnen noch eher beteiligt. Wir versuchten, Gegensteuer zu geben, zum Beispiel mit einer Aktion «Mieter suchen Mieter». Aber wir stiessen auf Abwehr: Das ist doch die Aufgabe der Verwaltung. Vom Genossenschaftsgedanken der Selbsthilfe sind wir schon weit, weit weg. Dem Gerede von «Demokratie» steht gegenüber, dass eine Genossenschaft ein wirtschaftliches Unternehmen ist, dessen Führung Verantwortung trägt.

*Wo liegt die Kompetenz für die Wohnungsvermietung bei der GESEWO?*

Matter: Bei der Arbeitsgruppe Vermietung, die aus BewohnerInnen besteht. Sie entscheidet, die Genossenschaft ist aber Vertragspartnerin des Mieters.

Sonderegger: Das führt aber dazu, dass pflegeleichte Leute einquartiert werden. Die Genossenschaft hat jedoch auch soziale Ziele und will vielleicht eine schwierige Person in ein gutes, tragfähiges Haus umsiedeln, wo diese nicht auf Anhub willkommen ist.



Karl Iversen Lapp

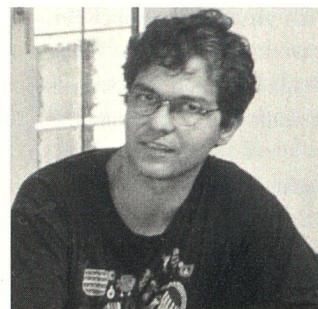
Matter: Es gibt viele Geschäfte, die im Vorstand am falschen Ort sind. Ihm obliegt zwar die wirtschaftliche Führung. Wir weisen immer wieder Geschäfte ab und sagen: Das ist Sache der BewohnerInnen. Gleichzeitig müssen wir dann auch versuchen, die Kompetenz zu regeln. Wenn der Vorstand einen Spielplatz macht, ist das zwar schön und gut,

wurde aber am völlig falschen Ort entschieden. Das müssen doch die Eltern der Kleinkinder machen, die dort wohnen!

Plüss: Ich kann Herrn Matter für die nächsten 15 Jahre desillusionieren. Ihre Siedlung wird einmal zu einem grossen Altersheim werden. Dann werden Sie dieselben Argumente gegen den Spielplatz hören wie wir: Vom Lärm über Mittag, von den unfähigen Müttern heute, und so weiter.

Lapp: Als Vater einer kleinen Tochter bin ich natürlich für einen neuen Spielplatz. Aber wenn alle anderen im Haus

dagegen sind, muss ich mich halt fügen. Der Spielplatz ist für mich auch ein gutes Beispiel für etwas anderes: Wenn man nur vorberaten, aber nicht entscheiden kann, geht viel Energie verloren.



Gregor Matter

Plüss: Demokratie heisst Interessenabwägung, und dafür haben wir einen Vorstand. Im Normalfall interessieren sich die Mieter überhaupt nicht für die Belange der Genossenschaft.

Lapp: Selbstbestimmung und Selbstverwaltung gehören für mich zur Demokratie. In der heutigen Wirtschaftswelt erleben wir sehr wenig davon, und in diesem Sinn wäre es

doch ein grosses Potenzial, diesen Vorteil nach aussen zu kommunizieren.

Sonderegger: Wenn der Mieter das Gefühl hat, dass er irgendwo im Ganzen noch mitwirken kann, ist das ein Standort-Vorteil. Damit kann man werben.

Matter: Unsere Qualität ist das Siedlungsleben. Wir können unsere Wohnungen nur deshalb vermieten, eigentlich wären sie zu teuer. Wir hätten brutale Leerstände, wenn wir nicht diese hohe Lebensqualität mit einem selbstbestimmten Wohnen hätten. Wir brauchen also eine basisdemokratische Kultur, die solches ermöglicht. Die Umgebungsgestaltung einer Siedlung muss dem Genossenschaftsvorstand egal sein. Die machen doch nichts kaputt in ihrer eigenen Umgebung!

Sonderegger: Und ob! Wären solche Fragen bei uns alle nach unten delegiert, hätten wir im Friesenberg Dutzende von Parkplätzen mehr, und ohne die Gartenkommission sicher keine naturnahen Aussenräume. Basis ist manchmal gut, aber gerade im automobilen Verhalten finde ich unsere Basis zum Teil sehr problematisch.

Lapp: Aber wenn die Mehrheit so votiert, spielt doch die Demokratie.

Sonderegger: Wenn eine einzelne Siedlung meint, sie müsse den ökologischen Vorgaben in unserem – demokratisch abgesegneten – Leitbild zuwider handeln, dann finde ich es legitim, wenn der Vorstand diese Anliegen dann an einer GV bekämpft. Da nehme ich auch in Kauf, diese Leute zu frustrieren.

Lapp: An einer GV werden oft Beschlüsse verkündet, die anderswo gefasst wurden. Wenn sich eine Arbeitsgruppe und nachher der Vorstand mit einem Geschäft über Monate befasst haben, mache ich mich an der GV unbeliebt, wenn ich aufstehe und finde, das ist missraten. Dann ist die Kritik nur destruktiv. Deshalb frage ich mich, ob bei solchen Geschäften an der GV überhaupt echt demokratische Entscheide möglich sind.

Im gleichen Zusammenhang sehe ich auch die Wahlen. Es gibt keine geheime Wahl. Das halte ich für absolut undemokratisch. Wenn wir das als Staatsbürger auch hätten, würden uns allen die Haare zu Berge stehen. Einer der Kerngedanken der ursprünglichen Genossenschaftsbewegung, nämlich die direkte Demokratie, ist bei dieser Grösse gar nicht mehr möglich.

Plüss: Da staune ich schon ein bisschen. Sie trauern einem direktdemokratischen Ideal nach und verlangen gleichzeitig eine administrierte Demokratie mit geheimen

Wahlen. Zum Urwesen der Schweizer Demokratie gehört doch das offene Handmehr!

Sonderegger: Wir hatten bei ganz strittigen Fragen auch schon geheime Abstimmungen. Viele dieser Fragen rund um Demokratie verlangen nach einer Güterabwägung: Wir haben schon Vorschläge für Vorstandsmitglieder erhalten, die ich für fatal hielt. Schliesslich sind wir ein Millionenunternehmen, da ist es zu heikel, Leute einfach unbesehen ihrer Qualitäten zu wählen. Wir suchen also, schlagen Leute vor – und damit ist ein Stück Demokratie schon vergeben.

Lapp: Deshalb sind die Vorstände sozial und ideologisch viel homogener als die BewohnerInnen.

Matter: Mit der Selbstkonstitution bewegt sich der Vorstand weg von der Basis. Manchmal brauchts auch ganz unangenehme neue Mitglieder. Sonst wird der Vorstand von der Basis irgendwann nicht mehr als «unser» Vorstand verstanden.

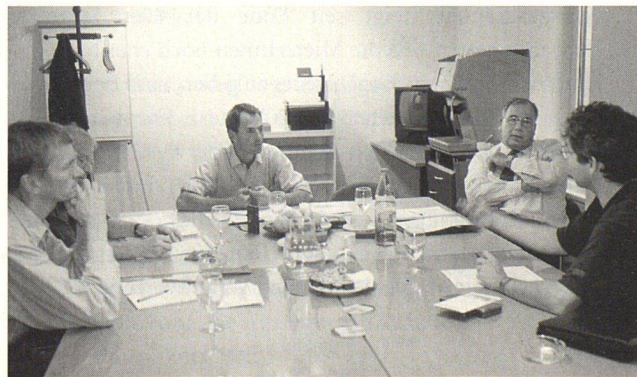
*Herr Lapp hat beschrieben, wieviel Mut es braucht, an einer GV gegen eine wohlvorbereitete Vorlage in Opposition zu gehen. Wie willkommen ist derartige Opposition bei der Führung, Herr Plüss?*

Plüss: An der Generalversammlung sind es immer dieselben Personen, die sich zu Wort melden. Dann steigt jeweils mein Adrenalinpegel, und ich muss mich sehr beherrschen. Sonst aber muss man sich schon im Vorfeld eines Entscheides umhören und mit der Opposition das Gespräch suchen.

Sonderegger: Wenn die Leute an eine GV kommen wegen eines wichtigen Geschäftes, müssen sie auch einen Weg gemacht haben, ein Meinungsbildungsprozess muss vorher stattgefunden haben.

Matter: Der Vorstand muss spüren, ob ein Geschäft von der Basis her entwickelt werden muss oder ob es der Vorstand selber machen kann. Bei gewissen Themen müssen solche Basisprozesse laufen, obschon sie oft zäh und langfädig sind. [eXtra]

Moderation: Mike Weibel



**Genossenschaftsdemokratie**