

**Zeitschrift:** Wohnen  
**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger  
**Band:** 69 (1994)  
**Heft:** 7-8

**Artikel:** Vorstände auf dem Prüfstand  
**Autor:** Nigg, Fritz  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-106145>

### **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:** 16.07.2025

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

# VORSTÄNDE AUF DEM PRÜFSTAND

*«Aufgaben, Qualität und Grösse von Verwaltungsräten werden gegenwärtig in einer breiten Öffentlichkeit diskutiert. Von Roll und Biber riefen mit aller Deutlichkeit in Erinnerung, welche fatalen Folgen eine falsche Unternehmensstrategie oder eine mangelhafte Kontrolle des Managements auf das Schicksal eines Unternehmens hat.»* Was Erich Solenthaler in der «Finanz und Wirtschaft» über Aktiengesellschaften schrieb, gilt genauso für die Genossenschaften. Ob Verwaltungsrat oder Vorstand, die Aufgabe, Verantwortung und Probleme sind die gleichen. Selbstkritisch hält die Präsidentin einer grossen Baugenossenschaft im jüngsten Jahresbericht fest «... dass der Vorstand in nebenamtlicher Ehre mit Aufgaben konfrontiert ist, welche andernorts von Vollprofis erledigt werden. Vorstandsmitglieder wurden aber bisher nicht nach rein fachlichen Kriterien ausgesucht, was das Entstehen von Überforderung und Konflikten eigentlich erklären dürfte.»

## DEMOKRATIE ALLEIN BEFÄHIGT NICHT

Im Gegensatz zur Aktiengesellschaft wird bei einer Baugenossenschaft der Vorstand demokratisch gewählt. Jedes Mitglied hat eine Stimme, ungeachtet des von ihm gezeichneten Anteilsscheinkapitals. Nun kann aber eine demokratische Wahl die Gewählten nur legitimieren, nicht aber befähigen. Wem Gott ein Amt gibt, so heisst es, gibt er auch den Verstand. Fachwissen freilich ist nicht gottgegeben. Wird auf dieses inskünftig mehr Wert gelegt, muss gleichzeitig der Anspruch der einzelnen Siedlungen und verschiedenen Gruppen von Bewohnerinnen und Bewohnern auf eine repräsentative Vertretung im Vorstand zurückgeschraubt werden. Ein besonderes Problem der Baugenossenschaften im Vergleich zu anderen Unternehmungen liegt meines Erachtens darin, dass sich die oft beschworene Trennung von strategischem und operativem Geschäft im Immobiliensektor kaum bewerkstelligen lässt. Von weitem schauen eben alle Häuser etwa gleich aus. Erst die vielen Details – im Bau wie in der Bewirtschaftung – machen den Unterschied aus. Details, das bedeutet meistens einen entsprechenden Zeitaufwand. Ein Teil davon entfällt zwingend auf die normale Ar-

**ABWAHLEN UND RÜCKTRITTE  
VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN  
BAUGENOSSENSCHAFTEN  
HÄUFEN SICH. DABEI GEHT  
ES UM MEHR ALS MENSCH-  
LICH-ALLZUMENSCHLICHES.**

beitszeit unter der Woche und kann nicht auf den Feierabend oder das Wochenende verschoben werden. Nun höre ich vermehrt, dass es in einer Rezession für Angestellte besonders schwer sei, sich während der Arbeitszeit für die Genossenschaft freizumachen. Damit besteht die Gefahr, dass die Mitwirkung im Vorstand nur noch Angehörigen ausgewählter Berufe oder nicht ständig Beschäftigten möglich ist. Sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht würde dies die Gewinnung von Nachwuchs empfindlich beeinträchtigen.

Das Fachwissen, das zur professionellen Erledigung ihrer Aufgabe erforderlich ist, können selbst die grössten Baugenossenschaften sich nicht dadurch beschaffen, dass sie die entsprechenden Fachkräfte kurzerhand engagieren. Da die Baugenossenschaft andererseits auch ihre Mitgliedschaft nicht nach vorwiegend fachlichen Kriterien zusammenstellen können, werden sie mehr und mehr darauf angewiesen sein, für die Arbeit im Vorstand Aussenstehende beizuziehen: Personen, die nicht in einer Wohnung der Genossenschaft leben oder die ihr nicht einmal als Mitglied angehören. Da stellt sich sofort die Frage der Entschädigung. Für viele Baugenossenschaften gilt das Motto «In Treuen tut's der Ritter, ohne Lohn». Die von der Stadt Zürich für die von ihr unterstützten Baugenossenschaften reglementarisch festgelegte Vorstandsentschädigung gibt demgegenüber einen vernünftigen Rahmen für ehrenamtliche und doch angemessen entschädigte Tätigkeit.

**HONORAR VORBEHALTEN** Für spezielle, zeitlich aufwendige Aufträge als Architekt, Rechtsanwalt oder Sozialberaterin, die einem Vorstandsmitglied übertragen werden, zahlen Baugenossenschaften gelegentlich ein besonderes Honorar ausserhalb der Vorstandsentschädigung aus. Das scheint mir die sauberere Lösung zu sein, als wenn etwa die Genossenschaft dem Betreffenden unter Umgehung der Konkurrenz gewisse andere Aufträge zuhielte, an denen er sich schadlos halten kann. Die indirekte, nirgends als solche ausgewiesene Form der Honorierung lädt geradezu zu Missbräuchen ein.

Selbstverständlich darf der SVW nicht in die Wahlgeschäfte seiner Mitglieder eingreifen. Trotzdem sieht er nicht tatenlos zu. Die Kurse für Vorstands- und Verwaltungsmitglieder sowie die Werkstatt für Vorstände, aber auch Beratungstätigkeit und Verbandstage sind aktive Beiträge des Verbandes. Die regelmässigen Zusammenkünfte der Präsidentinnen und Präsidenten von Baugenossenschaften, welche die Sektion Zürich organisiert, erfreuen sich eines grossen Zuspruchs. Sie sollen nun auch in der Nordwestschweiz, in Winterthur und im Kanton Aargau eingeführt werden.

*Fritz Nigg*