02
26

swissfuture.ch

swissfuture
Magazin für Zukünfte

Genossen-schaften

Impressum

swissfuture Nr. 02/26
Offizielles Organ der swissfuture
Schweizerische Vereinigung für
Zukunftsforschung
Organe officiel de la Société suisse
pour la recherche prospective

53. Jahrgang

Herausgeber
swissfuture, Schweizerische Vereinigung
für Zukunftsforschung

Geschäftsstelle swissfuture
Brigit Fischer
Spinnereistrasse 5, 6020 Emmenbrücke
+41(0)41 440 88 88
info@swissfuture.ch, swissfuture.ch

Co-Präsidium
Georges T. Roos, Markus Iofcea,
Patrick Wilhelm

Magazin
Chefredaktion:
Svenja Jakob und Dr. Remo Reginold
Autor:innen: Adrien Guisan, Thomas Hann,
Dr. Vasilis Kostakis, Dr. René Roca, Matthias
Tobler, Corinne Vogel
Lektorat, Korrektorat: Jens Ossadnik
Lektorat, Korrektorat (engl.): Katja Klier
Lektorat, Korrektorat (frz.): Nadine Bagnou Asté
Übersetzung (frz./de.): Monika Korba
Konzept, Gestaltung: Barbieri Bucher, Zürich
Druck: Engelberger Druck AG, Stans
Papier: Nautilus Classic® Recycled 100% C2C

Erscheinungsweise: 4 x jährlich
Einzelexemplar: CHF 30.–

Anregungen und Kritik
magazin@swissfuture.ch

Mitgliedschaft swissfuture
(inkl. Abonnement Magazin)
Einzelpersonen CHF 150.–
Studierende CHF 50.–
Kollektivmitgliedschaft (Firmen) CHF 350.–
für zwei Personen, jede weitere CHF 100.–
Fördermitglied CHF 500.–

ISSN 1661-308
DOI: 10.5281/zenodo.19134228

SAGW
Unterstützt durch die Schweizerische
Akademie der Geistes- und Sozialwissen-
schaften (SAGW), Bern
sagw.ch

Zielsetzung der Zeitschrift
Das Magazin behandelt die transdisziplinäre Zukunftsforschung, die Früherkennung und die prospektiven Sozialwissenschaften. Es macht deren neuen Erkenntnisse der Fachwelt, Entscheidungsträgern aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft sowie einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich.

Themensetzungen
Der Vorstand definiert die thematischen Schwerpunkte der vier jährlichen Ausgaben und ihm obliegt die inhaltliche und redaktionelle Qualität der Magazine. Die Themenschwerpunkte behandeln jeweils ein bestimmtes zukunftsrelevantes Thema, das aus interdisziplinären – also kultur- und sozialwissenschaftlichen, aber auch aus ökonomischen, politologischen, philosophischen, mitunter auch naturwissenschaftlichen und künstlerischen – Perspektiven behandelt wird.

Auswahlverfahren der Artikel
Die Redaktion ist verantwortlich für die redaktionelle Umsetzung der gesetzten Themen und für die inhaltliche Qualität der Artikel, die in Deutsch, Englisch oder Französisch verfasst sein dürfen und auch in der jeweiligen Sprache publiziert werden. Sie sucht Autor:innen mit der entsprechenden Expertise und beurteilt, ob die eingereichten Artikel die erwünschten inhaltlichen Qualitätsstandards erfüllen. Dabei ist es wichtig, dass eine prospektive Sichtweise eingenommen wird, was szenarisch oder auch spekulativ erfolgen kann. Beiträge, die diesen Anforderungen nicht genügen, werden zurückgewiesen. Abgelehnt werden auch Artikel, die kultur- und sozialwissenschaftliche Standards nicht berücksichtigen, die thematisch nicht zur Ausrichtung des Magazins passen, die eine kommerzielle Absicht verfolgen oder die in irgendeiner Weise diskriminierend sind. Alle Beiträge werden sorgfältig redigiert.

Editorial — 3

Die neue Ökonomie des Miteinanders?

Matthias Tobler
Genossenschaften – alte Formen gesellschaftlicher Handlungsfähigkeit für eine neue Zeit — 7

Thomas Hann
Was wird im 21. Jahrhundert von Wert sein?
Regenerative Genossenschaften als institutioneller Entwurf einer Ökonomie der Wiedereinbettung **— 17**

Wem gehört die Zukunft?

Adrien Guisan
Les coopératives d'habitation : une troisième voie durable ? — 31

Corinne Vogel
Die Zukunft der Mobilität gehört dem Teilen
«Mobility: Genossenschaftliche Mobilität als Lösung für verstopfte Strassen und volle Züge?» **— 39**

Vasilis Kostakis
Who Controls AI?
The Limits of Regulation and the Case for Commoning the AI **— 47**

Die politische Zukunft der Institution Genossenschaft

René Roca
Das Genossenschaftsprinzip als Grundlage für die Entwicklung der schweizerischen Demokratie — 57

Der besondere Tipp — 64

Genossenschaften, die neue Ökonomie des Miteinanders?

Liebe Leser:innen

Genossenschaften haben in der Schweiz eine lange Geschichte. Man findet sie beim Wohnen, in der Landwirtschaft, bei Banken und Versicherungen, im Detailhandel oder in der Mobilität. Vieles davon ist im Alltag so selbstverständlich geworden, dass man kaum mehr darüber nachdenkt. Dabei steckt hinter der Genossenschaft mehr als eine Rechtsform. Es geht um die Idee, Dinge gemeinsam zu organisieren und dafür auch gemeinsam Verantwortung zu übernehmen. Genossenschaften bieten Raum, gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen.

Als wir mit der Planung dieser Ausgabe begonnen haben, war für uns keineswegs klar, wie breit das Thema werden würde. Je länger wir uns damit beschäftigten, desto häufiger begegnete uns die genossenschaftliche Idee auch dort, wo wir sie zunächst nicht vermutet hätten. Natürlich und wohl am bekanntesten beim Wohnen. Wohnbaugenossenschaften befassen sich längst nicht mehr nur mit bezahlbarem Wohnraum, sondern auch damit, wie wir künftig zusammenleben wollen. Das Projekt «Urbanes Dorf Webergut» geht noch einen Schritt weiter und verbindet Wohnen, Arbeiten und gemeinschaftliches Leben. Bei Mobility wiederum geht es um eine sehr praktische Frage: Muss man ein Auto besitzen, um mobil zu sein? Das Teilen ist hier längst Alltag geworden.

Überrascht hat uns beispielsweise, wie weit der Genossenschaftsgedanke inzwischen reicht. Thomas Hann wirft einen Blick auf regenerative Genossenschaften und darauf, was diese zu einer anderen Form des Wirtschaftens beitragen könnten. Vasilis Kostakis bringt die genossenschaftliche Idee sogar mit künstlicher Intelligenz zusammen. Wenn Daten und digitale Infrastrukturen immer wichtiger werden, stellt sich eben auch die Frage, wem sie gehören und wer über ihre Nutzung bestimmt. Genossenschaften können einen Raum und Ideen bieten, um zu zeigen, wie die Gesellschaft Herausforderungen angeht und in welche Richtung sie sich weiterentwickeln könnte.

Bei aller Aktualität wollten wir mit diesem Heft aber kein Loblied auf die Genossenschaft singen. Auch dieses Modell hat seine Grenzen und funktioniert nicht überall. Uns interessiert vielmehr, wo Genossenschaften heute etwas leisten können und wo vielleicht auch nicht.
Mit dieser Ausgabe gibt es auch bei swissfuture eine Veränderung. Wir, Svenja Jakob und Remo Reginold, übernehmen gemeinsam die Chefredaktion. Wir wollen das Magazin nicht neu erfinden. Vieles hat sich bewährt und soll bleiben. Gleichzeitig möchten wir swissfuture behutsam weiterentwickeln, neue Formate ausprobieren und auch Themen sowie Stimmen aufnehmen, die in der Zukunftsdebatte vielleicht noch zu wenig vorkommen.
Und natürlich interessiert uns, wie Ihnen diese Entwicklung gefällt. Schreiben Sie uns, wenn Ihnen etwas fehlt, wenn Sie eine Idee haben oder auch, wenn Sie mit etwas nicht einverstanden sind.

Für den Moment wünschen wir Ihnen viel Freude bei der Lektüre unserer ersten gemeinsamen Ausgabe.

Svenja Jakob und Remo Reginold
Chefredaktion swissfuture

Die neue Ökonomie des Miteinanders?

Autor



Matthias Tobler beschäftigt sich mit der Frage, wie gesellschaftlicher Wandel konkret gestaltet werden kann. Als Unternehmer, Arealentwickler und Prozessbegleiter initiiert und entwickelt er Orte, Gemeinschaften und Systeme, die neue Formen des Zusammenlebens und Wirtschaftens ermöglichen. Er ist Mitgründer der Genossenschaft Urbane Dörfer, der Urbanen Reformer, des RegioFood Hub und weiterer Initiativen an der Schnittstelle von Stadtentwicklung, gesellschaftlicher Innovation und gemeinschaftlichem Unternehmertum. Sein fachlicher Hintergrund umfasst einen EMBA in Innovative Business Creation sowie einen CAS in Future Design. Gemeinsam mit seiner Familie ist er zudem Teil der Pioniergruppe des Urbanen Dorfs Webergut in Zollikofen.

matthiastobler.ch
urbanedoerfer.ch
regiofoodhub.ch

Abstract

Keywords: cooperatives, social agency, co-creation, urban living, real-world laboratory

Cooperatives – Traditional Forms of Societal Agency for a New Time
Cooperatives have a long history behind them, and that is precisely where their strength lies. This article argues that the key challenge of our time is not so much a shortage of resources but a lack of societal agency. As a third force between the state and the market, cooperatives can create spaces in which people take responsibility, practise democracy and shape the future together. Looking at the specific example of the cooperative *Urbane Dörfer* (Urban Villages) and its first project, «Urban Village Webergut» in Zollikofen in the canton of Bern, the author shows how the principle is being put to the test today and what can be learnt in the process about participation, self-organisation and collaborative learning.

Keywords: Genossenschaften, gesellschaftliche Handlungsfähigkeit, Ko-Kreation, Urbanes Wohnen, Reallabor

Genossenschaften – alte Formen gesellschaftlicher Handlungsfähigkeit für eine neue Zeit

Matthias Tobler

Genossenschaften sind keine neue Erfindung. Doch gerade in einer Zeit zunehmender gesellschaftlicher Komplexität gewinnen sie neue Aktualität und Relevanz. Während sie früher vor allem Antworten auf konkrete Versorgungs- und Ressourcenfragen waren, können sie heute als dritte Kraft zwischen Staat und Markt dazu beitragen, die gesellschaftliche Handlungsfähigkeit zu stärken. Ihre eigentliche Bedeutung liegt darin, dass sie Räume schaffen, in denen Menschen Verantwortung übernehmen, Demokratie leben und gemeinsam immer wieder Zukunft gestalten lernen.

1. Die Renaissance einer alten Organisationsform

Die Zukunft gilt als Reich des Neuen. Wer sie gestalten will, soll innovativ sein. Doch was, wenn eine der spannendsten Antworten auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts keine neue Erfindung ist, sondern eine über 150 Jahre alte Organisationsform?

2025 hat die UNO das Internationale Jahr der Genossenschaften ausgerufen. Dies mit der Begründung, dass Genossenschaften einen wichtigen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung, sozialem Zusammenhalt und wirtschaftlicher Resilienz leisten. Die Ausrufung hat das Thema international wieder stärker ins öffentliche Bewusstsein gerückt. In der Schweiz blicken wir auf eine reiche Tradition starker Genossenschaften zurück, die sogar in der Bezeichnung der Schweizerischen Eidgenossenschaft ihren Ausdruck findet.

Der Historiker René Roca schreibt dazu:

«Das Genossenschaftsprinzip stellt für den schweizerischen Bundesstaat ein zentrales Fundament dar. Als wirtschaftliche Organisationsform der Selbsthilfe ist die Genossenschaft nicht nur eine blosse Rechtsform, sondern eine eigentliche Gesellschaftsform.» (Roca, René (2025): «Das Genossenschaftsprinzip». Blog des Schweizerischen Nationalmuseums, 27. März 2025.)

Im Kern der Genossenschaft stehen drei Prinzipien: Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung – die Überzeugung, dass Menschen ihre Zukunft gemeinsam gestalten können.

Mit der neuen Aufmerksamkeit für Genossenschaften stellt sich die spannende Frage, welche gesellschaftlichen Entwicklungen diese Renaissance erklären.

2. Genossenschaften waren schon immer Antworten auf die Herausforderungen ihrer Zeit

Der historische Rückblick zeigt, dass Genossenschaften nie Selbstzweck waren. Ihre Wurzeln reichen in der Schweiz weit zurück: Bereits in den mittelalterlichen Allmenden organisierten Menschen die gemeinsame Nutzung und Bewirtschaftung von Weiden, Wäldern und anderen Ressourcen. Diese Logik gemeinsamer Selbsthilfe setzte sich später in modernen Genossenschaften fort – sei es in der Landwirtschaft, im Wohnen, im Detailhandel oder bei Versicherungen. Sie ermöglichten Menschen, Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen, die sie alleine nicht lösen konnten. Meist entstanden sie aus einem konkreten Bedarf oder dem Mangel an einer bestimmten Ressource.

Als kleiner Junge, aufgewachsen auf einem Bauernhof auf dem Land, gehörten die regelmässigen Besuche in der «Landi» zu meinem Alltag. Der Geruch einer Mischung aus Salz für die Kühe, Getreidesamen und Futtermitteln ist bis heute eine schöne Erinnerung an meine Kindheit. Die Landi war jedoch mehr als nur ein Laden. Sie war ein wichtiges Instrument der Hilfe zur Selbsthilfe für die ländliche Bevölkerung. Auch Milchverarbeitung, Maschinennutzung und Versicherungswesen wurden genossenschaftlich organisiert.

René Roca schreibt dazu:

«Der Zweck einer Genossenschaft besteht immer in der für alle Glieder wie für den Verband optimalen Nutzung einer gemeinsamen Sache. Die Nutzungsformen können verschieden sein, der Zweck sollte immer dem naturrechtlich verankerten Gemeinwohl – dem Bonum Commune – dienen.» (Roca, René (2025): «Das Genossenschaftsprinzip». Blog des Schweizerischen Nationalmuseums, 27. März 2025.)

Genossenschaften rücken heute wieder stärker in den Fokus – sowohl in der öffentlichen Debatte als auch bei der Suche nach Antworten auf Fragen rund um Wohnen, Energie, Ernährung oder regionale Wertschöpfung.

3. Vom Ressourcenmangel zum Kooperationsmangel

Noch heute werden Genossenschaften beispielsweise im Wohnbereich gegründet, um einem konkreten Mangel abzuhelfen und sich gemeinsam zu organisieren. Die Herausforderungen unserer Zeit sind jedoch deutlich komplexer geworden.

Wir leben in einer VUCA-Welt und in einer Omnikrise. Demografischer Wandel, gesellschaftliche Polarisierung, Klimawandel, die Wohnungsfrage, der Verlust sozialer Bindungen sowie die Zunahme von Einsamkeit sind Herausforderungen, die sich weder allein durch den Staat noch allein durch den Markt lösen lassen.

Die zentrale Herausforderung unserer Zeit ist meines Erachtens weniger der Mangel an Ressourcen als der Mangel an gesellschaftlicher Handlungsfähigkeit. Wie gelingt es einer Gesellschaft, Verantwortung zu teilen, gemeinsam zu lernen und Zukunft aktiv zu gestalten? Gerade hier kann die Genossenschaft Antwort geben.

4. Urbane Dörfer – Zukunft gemeinsam proben

Die Genossenschaft Urbane Dörfer hat ihren Ursprung nicht in einem Gebäude oder einer akuten Wohnungsnot der Gründungspersonen, sondern vielmehr in einer kritischen Haltung gegenüber dem Status quo, einer Lust auf Zukunft und einem hohen Gestaltungswillen.

Die Ursprünge der Genossenschaft gehen auf erste Veranstaltungen rund um unseren grossen Küchentisch im Jahr 2016 zurück. Mit einer ersten Spurgruppe gingen wir der zentralen Frage nach: «Wie wollen wir leben?» Denn wer bestehende Annahmen nicht hinterfragt, übernimmt sie unbewusst. So wird Zukunft zur blossen Verlängerung der Vergangenheit. Alvin Toffler (1928–2016), einer der einflussreichsten Zukunftsforscher des 20. Jahrhunderts, schreibt dazu:

«The future is fluid, not frozen. It is constructed by our shifting and changing daily decisions, and each event influences all others.»

Aus diesen ersten Tischgesprächen formte sich immer klarer die Vision eines neu interpretierten dörflichen Lebens – gestapelt in einem Gebäude. Doch nicht das Gebäude steht an erster Stelle, sondern die Gemeinschaft. Sie definiert ihre Werte und Ziele und entwickelt daraus eine Architektur, die diese unterstützt.

Denn Architektur prägt unser Leben – bewusst und unbewusst. Der klassische Miet- oder Eigentumswohnungsbau ist mehrheitlich auf einen individualistischen Lebensstil ausgerichtet und weniger auf ein Leben als Individuum und gleichzeitig als Teil einer grösseren Gemeinschaft.

Mit der Gründung von Urbane Dörfer 2019 gaben wir uns eine Rechtsform, die es uns erlaubt, möglichst viele Gleich- und Andersgesinnte einzubeziehen, Verantwortung zu teilen und der Organisation einen bewegungsähnlichen Charakter zu geben. Ihr Ziel ist damit nebst der Entwicklung von Wohnraum ein Beitrag zur gesellschaftlichen Handlungsfähigkeit: Menschen sollen Zukunft aktiv mitgestalten und Verantwortung dafür übernehmen.

Dabei haben wir gelernt, dass Zukunft nicht allein durch Planung entsteht. Sie muss erprobt werden. Sie braucht Räume, in denen Ideen ausprobiert, verworfen und gemeinsam weiterentwickelt werden können. Und sie braucht Menschen, die nicht nur gefragt werden, was sie möchten, sondern bereit sind, selbst Verantwortung für die Umsetzung zu übernehmen.

Webergut – vom Bürogebäude zum belebten Wohn-, Arbeits- und Lernort

Als erstes Projekt entsteht das Urbane Dorf Webergut in Zollikofen BE. Seit 2021 arbeiten wir gemeinsam mit der nachhaltigen Pensionskasse Stiftung Abendrot aus Basel an der Transformation eines bestehenden, ungenutzten Bürogebäudes zu einem gemischt genutzten Wohn-, Arbeits- und Lernort.

Anstatt das Gebäude abzureissen, lernen wir gemeinsam, wie bestehende Strukturen für die Zukunft transformiert werden können. Auf rund 14'500 m² entstehen 109 Wohneinheiten unterschiedlicher Grösse, rund 900 m² gemeinschaftlich genutzte Flächen sowie über 2'000 m² Gewerbeflächen mit quartierdienlichen Nutzungen. Im Herbst 2026 beginnt der Umbau, der Einzug ist für den Spätsommer 2028 geplant. Das Gebäude bleibt dabei im Eigentum der Stiftung Abendrot, wird aber als Ganzes von der Bewohnerschaft in Globalmiete übernommen.

Um die zukunftsrelevanten Fragestellungen des Projekts zu erforschen und Erkenntnisse auch für andere Projekte nutzbar zu machen, haben wir gemeinsam mit der Berner Fachhochschule das Urban Future Lab gegründet. Das Webergut wird damit zum Reallabor und seine Entwicklung zu einem transdisziplinären Forschungsprojekt, in dem gemeinsam mit zukünftigen Bewohner:innen nachhaltige Wohn- und Ernährungskonzepte ko-kreativ entwickelt und erprobt werden.

Teil dieses Reallabors ist eine Pioniergruppe von rund 20 Erwachsenen und 10 Kindern, die über verschiedene Phasen der Entwicklung in einen kuratierten partizipativen Prozess eingebunden ist. Sie bildet gewissermassen den sozialen Prototyp der zukünftigen Bewohnerschaft. Strukturen, Entscheidungsprozesse, Rollen und gemeinsame Werte werden nicht erst nach dem Einzug entwickelt, sondern bereits heute erarbeitet und erprobt.

Dabei haben wir drei wichtige Dinge gelernt:

→ *Selbstorganisation braucht Struktur.* Es braucht klare Rollen, Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten. Richtig gestaltet, führt Selbstorganisation nicht zu weniger, sondern zu einer anderen Form von Führung – und zu einem tieferen Verständnis von Demokratie und der eigenen Selbstwirksamkeit.

→ *Partizipation ist noch keine Ko-Kreation.* Menschen nach ihrer Meinung zu fragen, ist etwas anderes, als ihnen tatsächliche Verantwortung zu übertragen. Erst wenn Menschen mitentscheiden, mitgestalten und Verantwortung für die Umsetzung übernehmen, entsteht gemeinsames Lernen.
→ *Ehrenamtliches Engagement braucht einen fassbaren Zeithorizont.* Mit rund sieben Jahren vom Projektstart bis zum Einzug überschreitet das Webergut die gesunde Dauer für ein kontinuierliches ehrenamtliches Engagement deutlich. Menschen brauchen überschaubare Zeiträume, unterschiedliche Intensitäten der Beteiligung und konkrete Ziele, damit sie bereit sind, sich verbindlich einzubringen.

Nicht nur die Gemeinschaft, sondern auch die Nutzungsideen werden möglichst früh an der Realität getestet und in mehreren Iterationen weiterentwickelt. Seit 2021 hat die Pioniergruppe Zugang zum Gebäude und nutzt die freien Flächen gemeinsam mit weiteren Personen und Unternehmen für unterschiedliche Experimente. Darin unterscheiden wir uns bewusst von klassischen Zwischennutzungen: Unsere temporären Nutzungen stehen in direktem Zusammenhang mit der späteren Verwendung des Gebäudes.

Erprobt wurden unter anderem:

→ ein Mitgliederladen für regionale Lebensmittel mit rund 40 Haushalten aus Zollikofen,
→ ein Coworking Space mit rund 30 Arbeitsplätzen,
→ eine Quartier- und Holzwerkstatt,
→ ein Bewegungsraum für das Quartier und Vereine,
→ ein Kreativ-Atelier,
→ eine Coworking-Küche für Food-Startups, regionale Produzentinnen und Landwirtinnen.

Dabei erproben wir drei Ebenen gleichzeitig: die *soziale, die wirtschaftliche und die räumliche Zukunft* des Ortes. Die Pioniergruppe bildet den sozialen Prototyp, die temporären Nutzungen testen zukünftige wirtschaftliche und quartierdienliche Angebote und das bestehende Gebäude wird zum räumlichen Experimentierfeld. Dieser Ansatz folgt auch dem Gedanken des Placemaking: Ein lebendiger Ort entsteht nicht allein durch Planung und Architektur, sondern durch Menschen, die ihn nutzen, sich aneignen und gemeinsam weiterentwickeln. So wird das Webergut bereits lange vor dem eigentlichen Umbau Schritt für Schritt vom Gebäude zum Ort.

Diese Tests helfen uns, Nutzungskonzepte unter realen Bedingungen zu überprüfen. Während bei klassischen Immobilienprojekten mit dem Beginn der





Abb.: Visualisierung des umgebauten Webergut,© architekturgmbh, Nidau

Vermarktung sichtbar wird, ob die geplanten Angebote tatsächlich auf Nachfrage treffen, versuchen wir dieses Risiko bereits während der Entwicklung schrittweise zu reduzieren. Räume können dadurch gezielter für ihre spätere Nutzung geplant, potenzielle Leerstände reduziert und zukünftige Mieter:innen frühzeitig in den Entwicklungsprozess eingebunden werden. Gleichzeitig lässt sich das Zusammenspiel der verschiedenen gewerblichen Nutzungen bewusst entwickeln und kuratieren.

Ab Frühjahr 2027 werden die Wohnungen und Gewerbeflächen aktiv vermietet. Die aktuell rund 150 Genossenschafter:innen erhalten dabei ein Vorzugsrecht. Ziel ist, die zukünftige Bewohnerschaft von rund 250 Personen bereits etwa ein Jahr vor dem Einzug zusammenzubringen. Dadurch entsteht Zeit, um Gemeinschaftsflächen gemeinsam zu entwickeln und gleichzeitig jene sozialen Strukturen und Prozesse einzuüben, die später das Zusammenleben tragen sollen.
Um die Erfahrungen kritisch zu reflektieren und das entstandene Wissen auch für weitere Projekte zugänglich zu machen, wird die Entwicklung durch die Dokumentarfilmserie «Webergut – Eine Reise ins Morgen» begleitet. In vier Kapiteln dokumentiert sie den Weg vom Konzept bis zur Realisierung des gemischt genutzten Wohn-, Arbeits- und Lernorts.

Genossenschaften schaffen nicht nur Lösungen. Sie kultivieren die Fähigkeit einer Gesellschaft, immer wieder gemeinsam neue Lösungen hervorzubringen.

Vom Einzelprojekt zu einer multilokalen Bewegung von Zukunftsorten

Im Laufe der Entwicklung des Weberguts stellte sich für den Vorstand der Genossenschaft die zentrale Frage, wie aus einem einzelnen Projekt eine multilokale Bewegung von Zukunftsorten entstehen kann, in denen nachbarschaftsbasiertes Wohnen, Wirtschaften und Lernen gemeinsam entwickelt und erprobt werden. Dabei wurde uns klar: Das Webergut lässt sich nicht einfach kopieren. Jeder Ort hat andere Menschen, andere räumliche Voraussetzungen und einen anderen Kontext. Übertragen lassen sich vielmehr Erfahrungen, Prinzipien und Strukturen, die es Menschen ermöglichen, vor Ort ihre eigenen Antworten zu entwickeln. Damit solche Orte eigenständig gedeihen können, braucht es aber auch ein starkes System, welches die Orte miteinander verbindet.

Wir verstehen dieses Modell deshalb als Ökosystem: Niht eine starke Zentrale steuert möglichst identische Einheiten. Vielmehr verbinden sich eigenständige Orte mit ihrer eigenen Identität zu einem gemeinsamen System.

Dabei haben wir entschieden, dass die Genossenschaft auch für dieses Ökosystem eigenständiger Projekte den passenden Rahmen bildet. Sie ermöglicht geteilte Verantwortung, eine gemeinsame Vision und Identität sowie gemeinsames Eigentum an Gebäuden. Die Bewohner:innen der verschiedenen Urbanen Dörfer bleiben Genossenschafter:innen, organisieren sich für den Betrieb ihres jeweiligen Dorfes jedoch zusätzlich in einer eigenen lokalen Rechtsform. Diese lokale Organisation mietet das Gebäude in Globalmiete von der Genossenschaft oder einer anderen Eigentümerschaft – wie im Fall des Weberguts. So entsteht eine Struktur, innerhalb derer Menschen lokal handlungsfähig werden und ihre eigenen Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen entwickeln können.

5. Genossenschaften als Infrastruktur gesellschaftlicher Zukunftsfähigkeit

Die grossen Herausforderungen unserer Zeit brauchen nicht nur neue Lösungen und Ideen. Sie brauchen Organisationsformen, in denen Menschen lernen, gemeinsam zu handeln, Verantwortung zu übernehmen, Demokratie zu leben und Selbstwirksamkeit zu erfahren.

Genossenschaften können solche Räume schaffen. Sie verbinden wirtschaftliches Handeln mit gemeinsamer Verantwortung und demokratischer Mitgestaltung. Gerade darin könnte die eigentliche Zukunftskraft einer über 150 Jahre alten Organisationsform liegen:

Genossenschaften schaffen nicht nur Lösungen. Sie kultivieren die Fähigkeit einer Gesellschaft, immer wieder gemeinsam neue Lösungen hervorzubringen.

Autor



Thomas Hann ist Diplom-Betriebswirt, Genossenschaftsgründer und Autor des Buches Die regenerative Genossenschaft. Seit mehr als zwanzig Jahren begleitet er die Entwicklung von Genossenschaften, Gemeinschaften und regionalen Transformationsprozessen im deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt seiner Arbeit steht die Frage, welche institutionellen Rahmenbedingungen wirtschaftliche Wertschöpfung mit der Regeneration sozialer und ökologischer Lebensgrundlagen verbinden können. Als Mitbegründer und Vorstand des Hofgut LEO entwickelt er gemeinsam mit Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft praktische Reallabore für eine regenerative Regionalökonomie. Seine aktuelle Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der *Ökonomie der Wiedereinbettung* und regenerativen Genossenschaften als institutionelle Betriebssysteme einer potenzialorientierten Wertschöpfung

me@thomashann.de

Abstract

Keywords: regenerative co-operative, prosperity, forms of social organisation, the economy of re-embedding

What Will Be of Value in the 21st Century? Regenerative Cooperatives as an Institutional Blueprint for an Economy of Re-Embedding

The ecological and social challenges of the 21st century are often described as a matter of technological and economical transformation. This article argues that they primarily represent an institutional challenge. Drawing on works by Aristotle, Karl Polanyi, Douglass North, Elinor Ostrom and modern systems theory, it proposes a conceptual framework that understands economic development as the formation of regenerative capacity.

The *economy of re-embedding* outlines an institutional approach that interprets regenerative cooperatives as operating systems for potential-orientated value creation.

The key question is which organisational forms are suitable for sustainably unlocking the potential of living systems, thereby combining economic development with the regeneration of their own means of subsistence.

Keywords: Regenerative Genossenschaft, Wohlstand, gesellschaftliche Organisationsformen, Ökonomie der Wiedereinbettung

Was wird im 21. Jahrhundert von Wert sein? Regenerative Genossenschaften als institutioneller Entwurf einer Ökonomie der Wiedereinbettung

Thomas Hann

Die ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts werden häufig als technologische oder ökonomische Transformationsaufgabe beschrieben. Der vorliegende Beitrag entwickelt die These, dass sie vor allem eine institutionelle Herausforderung darstellen. Aufbauend auf Arbeiten von Aristoteles, Karl Polanyi, Douglass North, Elinor Ostrom sowie der modernen Systemtheorie wird ein konzeptioneller Rahmen vorgeschlagen, der wirtschaftliche Entwicklung als Gestaltung von Regenerationsfähigkeit versteht. Mit der *Ökonomie der Wiedereinbettung* wird ein institutioneller Ansatz skizziert, der regenerative Genossenschaften als Betriebssysteme einer potenzialorientierten Wertschöpfung interpretiert. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche Organisationsformen geeignet sind, die Potenzialität lebender Systeme dauerhaft freizusetzen und dadurch wirtschaftliche Entwicklung mit der Regeneration ihrer eigenen Lebensgrundlagen zu verbinden.

Institutionen sind die Architektur dessen, was eine Gesellschaft wachsen lässt

Die Geschichte wirtschaftlicher Entwicklung ist mehr als die Geschichte neuer Technologien oder Märkte. Sie ist eine Geschichte ihrer Institutionen. Gesellschaften entwickeln Organisationsformen, die geeignet sind, das hervorzubringen, was sie als Quelle zukünftigen Wohlstands verstehen. Agrargesellschaften organisierten Boden, Wasser und Ernte. Die Industrialisierung entwickelte Institutionen zur Mobilisierung von Kapital, Arbeit und fossiler Energie. Das digitale Zeitalter schuf Plattformen, die Wissen, Aufmerksamkeit und Daten koordinieren.

Institutionen strukturieren wirtschaftliches Handeln, reduzieren Unsicherheit und bestimmen langfristige Entwicklungspfade (North 1990). Sie spiegeln damit wider, was eine Gesellschaft für wertvoll hält – und entscheiden darüber, welche Formen der Wertschöpfung entstehen.

Vielleicht stehen wir heute erneut an einem historischen Wendepunkt. Zum ersten Mal seit Beginn der Industrialisierung verändert sich nicht allein unsere technologische Basis. Es verändert sich die Natur der Knappheit selbst.

Knapp werden jene Bedingungen, unter denen menschliches Leben dauerhaft gedeihen kann: fruchtbare Böden, funktionierende Wasserkreisläufe, Biodiversität, stabile Klimasysteme, gesellschaftliches Vertrauen, regionale Resilienz und die Fähigkeit von Gemeinschaften, Krisen gemeinsam zu bewältigen.

Diese Entwicklung verweist auf eine tiefgreifende Verschiebung unseres ökonomischen Referenzrahmens. Wenn sich die Quellen zukünftigen Wohlstands verändern, müssen sich zwangsläufig auch jene Institutionen verändern, die sie organisieren.

Der vorliegende Beitrag geht deshalb einer einfachen, aber weitreichenden Frage nach:

> *Welche institutionellen Organisationsformen sind geeignet, die Potenzialität lebender Systeme dauerhaft freizusetzen und dadurch wirtschaftliche Wertschöpfung systematisch mit sozialer und ökologischer Regeneration zu verbinden?*

Diese Frage führt uns zunächst zurück zum Ursprung des Begriffs Ökonomie.

Ökonomie – die Kunst, den gemeinsamen Lebensraum zu gestalten

Der Begriff *Ökonomie* stammt vom griechischen *oikos* – Haus, Hof oder gemeinsamer Lebenszusammenhang – und *nomos,* der Ordnung oder guten Führung. Ursprünglich bezeichnete *oikonomia* nicht die Lehre von Märkten oder Kapital,

sondern die Kunst, den gemeinsamen Haushalt so zu gestalten, dass seine Lebensfähigkeit erhalten bleibt (Aristoteles 1998).

Der *oikos* war dabei weit mehr als ein Gebäude. Er umfasste Menschen, Tiere, Böden, Wasser, Vorräte und die Verantwortung gegenüber kommenden Generationen. Wirtschaft war in diesem Verständnis niemals von ihren Lebensgrundlagen getrennt.

Aristoteles unterscheidet dabei zwischen der *oikonomi*a, deren Ziel das gute Leben ist, und der *Chrematistik*, deren Ziel die unbegrenzte Vermehrung von Geld und Besitz darstellt (Aristoteles 1998). Bereits hier findet sich eine Unterscheidung, die angesichts heutiger Transformationsprozesse erstaunlich aktuell erscheint. Reichtum besitzt keinen Eigenwert. Er ist Mittel zum Zweck eines gelingenden Lebens.

Ebenso unterschied Aristoteles zwischen *dynamis* – der Möglichkeit oder Potenzialität – und *energeia*, ihrer Verwirklichung. Diese Unterscheidung eröffnet auch für die Ökonomie eine neue Perspektive. Wirtschaftliche Entwicklung lässt sich nicht allein als Nutzung vorhandener Ressourcen verstehen, sondern ebenso als Gestaltung jener Bedingungen, unter denen Potenziale überhaupt zur Entfaltung gelangen können.

Mit der industriellen Moderne verschob sich diese Perspektive grundlegend. Karl Polanyi beschreibt diesen Prozess als *Entbettung* der Wirtschaft aus ihren sozialen Zusammenhängen (Polanyi 2001). Die dadurch möglichen Produktivitätsgewinne schufen einen historisch beispiellosen materiellen Wohlstand. Gleichzeitig entwickelte sich eine Wirtschaftsweise, deren institutionelle Logik ökologische und soziale Voraussetzungen zunehmend als externe Faktoren behandelte.

Diese *Entbettung* war keine Fehlentwicklung. Sie war die Voraussetzung industrieller Entwicklung.

Die entscheidende Frage des 21. Jahrhunderts lautet jedoch, ob dieselben institutionellen Architekturen geeignet sind, jene Zukunft hervorzubringen, die wir heute benötigen.

Von der Kompensation zur Potenzialität

Die industrielle Moderne hat Institutionen von beeindruckender Leistungsfähigkeit hervorgebracht. Sie ermöglichten eine nie dagewesene Steigerung von Produktivität, Wohlstand und individueller Freiheit. Gleichzeitig entstand eine institutionelle Logik, die in zunehmendem Masse auf die Kompensation ihrer eigenen Folgewirkungen ausgerichtet ist.

Versicherungen kompensieren Risiken. Gesundheitssysteme kompensieren Krankheiten. Sozialstaaten kompensieren gesellschaftliche Ungleichgewichte. Emissionshandel kompensiert Umweltbelastungen. Renaturierungsprogramme kompensieren Eingriffe in Ökosysteme.

Diese Institutionen erfüllen unverzichtbare Aufgaben. Sie sind Ausdruck gesellschaftlicher Solidarität und organisatorischer Leistungsfähigkeit. Gemeinsam ist ihnen jedoch, dass sie überwiegend dort ansetzen, wo Belastungen bereits entstanden sind.

In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, ob sie angesichts der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts durch einen weiteren institutionellen Typ ergänzt werden müssen – durch Institutionen, deren primäre Aufgabe nicht die Kompensation entstandener Schäden, sondern die Erhöhung der Regenerationsfähigkeit lebender Systeme ist.

Damit verschiebt sich der Blick von der Bewältigung von Folgen hin zur Gestaltung von Potenzialen.

Die Potenzialität lebender Systeme

Lebende Systeme unterscheiden sich von technischen Systemen durch eine fundamentale Eigenschaft: Sie besitzen die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Ihre Entwicklung entsteht durch die Qualität ihrer Beziehungen, ihrer Rückkopplungen und ihrer Fähigkeit, sich kontinuierlich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen (Capra/Luisi 2014; Meadows 2008).

Gregory Bateson beschreibt diese Dynamik als ein Muster von Beziehungen, aus denen Lernen, Anpassung und Entwicklung überhaupt erst entstehen (Bateson 1972). Humberto Maturana und Francisco Varela bezeichnen diese Fähigkeit als *Autopoiesis* – die Eigenschaft lebender Systeme, sich aus ihren eigenen Beziehungen heraus fortwährend selbst hervorzubringen (Maturana/Varela 1987).

Diese Perspektive verändert den Blick auf wirtschaftliche Entwicklung grundlegend.

- → Ein Wald wächst nicht, weil jeder Baum zentral gesteuert wird.
- → Ein Boden regeneriert sich nicht, weil jedes Bodenlebewesen kontrolliert wird.
- → Vertrauen entsteht nicht durch Anordnung.
- → Gemeinschaft entsteht nicht durch Organisation allein.
- → Lebendige Systeme entfalten ihre Leistungsfähigkeit dort, wo geeignete Rahmenbedingungen ihre Selbstorganisation ermöglichen.

Die während der COVID-19-Pandemie beobachteten kurzfristigen Verbesserungen verschiedener Umweltindikatoren machten diese Eigenschaft eindrücklich sichtbar. Innerhalb weniger Wochen gingen Luftschadstoffe in zahlreichen Metropolregionen deutlich zurück, Gewässer verbesserten ihre Wasserqualität und Tierpopulationen kehrten in vormals stark belastete Lebensräume zurück. Der entscheidende Befund liegt dabei nicht in der Pandemie selbst, sondern in der Beobachtung, wie schnell

lebende Systeme beginnen können, ihre eigene Entwicklungskraft wieder zu entfalten, sobald bestimmte Belastungen reduziert werden

- → Die eigentliche Ressource lebender Systeme liegt deshalb nicht allein in ihrer gegenwärtigen Leistungsfähigkeit.
- → Sie liegt in ihrer Potenzialität.
- → In ihrer Fähigkeit, Entwicklung immer wieder neu hervorzubringen.

Regenerative Rückkopplungen als neue Form der Wertschöpfung

Diese Perspektive eröffnet zugleich ein anderes Verständnis wirtschaftlicher Wertschöpfung.

- → Finanzkapital wächst durch Zinseszinsen.
- → Lebende Systeme kennen ebenfalls kumulative Wachstumsprozesse – allerdings nicht als finanzielle, sondern als *regenerative Rückkopplungen*.
- → Ein gesunder Boden speichert mehr Wasser. Mehr Wasser fördert Bodenleben. Bodenleben erhöht Fruchtbarkeit. Fruchtbarkeit stärkt Biodiversität. Biodiversität erhöht Resilienz gegenüber Extremereignissen. Resilienz erhöht langfristig wiederum die Fähigkeit eines Systems, weitere Entwicklung hervorzubringen.
- → Ähnliche Rückkopplungen finden sich auch in sozialen Systemen.
- → Vertrauen fördert Kooperation. Kooperation erhöht Innovationsfähigkeit. Innovation stärkt regionale Resilienz. Resiliente Gemeinschaften schaffen wiederum bessere Voraussetzungen für neues Vertrauen.
- → Regeneration erzeugt auf diese Weise eigene Verstärkungseffekte.
- → Die industrielle Ökonomie hat die Produktivität materieller Ressourcen in den Mittelpunkt gestellt.

Eine Ökonomie der Wiedereinbettung erweitert diese Perspektive um die Produktivität lebender Systeme. Sie gestaltet Bedingungen, unter denen sich die Potenzialität sozialer und ökologischer Systeme kontinuierlich weiterentwickeln kann. Damit verändert sich auch der Begriff von Wohlstand. Wohlstand beschreibt dann nicht mehr ausschliesslich den Besitz knapper Güter.

Er beschreibt die Fähigkeit eines Gemeinwesens, jene Bedingungen zu kultivieren, unter denen Menschen, Landschaften und Institutionen ihre Entwicklungskraft immer wieder neu hervorbringen können.

Die Ökonomie der Wiedereinbettung

In den vergangenen Jahren haben unterschiedliche wissenschaftliche Denkschulen begonnen, einzelne Aspekte dieser Entwicklung zu beschreiben. John Fullerton versteht Wirtschaft als Teil lebender Systeme und formuliert daraus Prinzipien einer regenerativen Ökonomie (Fullerton 2015). Carol Sanford beschreibt Unternehmen als Entwicklungsräume, deren Aufgabe in der Entfaltung der Potenziale von Menschen und Orten liegt (Sanford 2020). Kate Raworth erweitert wirtschaftlichen Erfolg um soziale Fundamente und planetare Grenzen (Raworth 2017). Elinor Ostrom zeigt, dass gemeinschaftlich verwaltete Ressourcen unter geeigneten Governance-Strukturen langfristig erfolgreich organisiert werden können (Ostrom 1990).

Gemeinsam ist diesen Ansätzen die Einsicht, dass Zukunftsfähigkeit weniger aus der Maximierung einzelner Ressourcen entsteht als aus der Qualität der Beziehungen innerhalb lebender Systeme.

→ Weitgehend offen bleibt jedoch ihre institutionelle Konsequenz.
→ Welche Organisationsformen sind geeignet, diese Erkenntnisse dauerhaft in wirtschaftliches Handeln zu übersetzen?
→ Ich schlage hierfür den Begriff einer *Ökonomie der Wiedereinbettung* vor.

Darunter verstehe ich eine Wirtschaftsweise, deren Institutionen wirtschaftliche Wertschöpfung systematisch mit der Regeneration jener sozialen, ökologischen und kulturellen Systeme verbinden, von denen sie langfristig abhängt.

Sie ergänzt die industrielle Logik der Effizienz um eine Logik der Regenerationsfähigkeit. Sie versteht Natur nicht länger als externen Produktionsfaktor oder zu kompensierende Umweltbedingung, sondern als aktiven Mitproduzenten zukünftiger Wertschöpfung.

Vorsorge wird damit nicht durch Kapitalreserven, Versicherungsverträge oder finanzielle Rücklagen organisiert. Sie entsteht zunehmend durch die bewusste Entwicklung lebendiger Vermögenswerte: fruchtbare Böden, stabile Wasserkreisläufe, resiliente Gemeinschaften, Vertrauen, Wissen und regionale Kooperationsfähigkeit.

→ Schulden werden in diesem Verständnis nicht an zukünftige Generationen weitergegeben, sondern Regenerationsfähigkeit.
→ Nicht Mangel wird zur zentralen ökonomischen Kategorie.
→ Sondern Potenzial.

Wenn Potenzialität zur strategischen Ressource einer Gesellschaft wird, verändert sich schliesslich auch der Bildungsauftrag. Bildung dient dann nicht mehr primär der Vorbereitung auf bekannte Berufsbilder. Sie wird zur Befähigung von Menschen,

unbekannte Zukünfte gemeinsam zu gestalten und Entwicklungspotenziale in sich selbst, ihren Organisationen und ihren Regionen zu erkennen und zur Entfaltung zu bringen.

Regenerative Genossenschaften als institutionelle Betriebssysteme

Vor diesem Hintergrund erscheint die Genossenschaft in einem neuen Licht. Sie ist nicht allein als historische Rechtsform gemeinschaftlichen Eigentums zu verstehen, sondern als möglicher institutioneller Entwurf einer Ökonomie der Wiedereinbettung.

Ihre besondere Stärke liegt dabei weniger im gemeinsamen Besitz als in ihrer Offenheit, den gemeinsamen Förderzweck selbst zu definieren. Das Genossenschaftsprinzip beantwortet bewusst nicht die Frage, was als Förderung gilt – diese Entscheidung treffen die Mitglieder gemeinschaftlich. Gerade diese Offenheit eröffnet einen bislang weitgehend ungenutzten Gestaltungsraum.

Verstehen Mitglieder die Regeneration ihrer natürlichen Lebensgrundlagen, die Entwicklung ihrer Region oder den Aufbau gesellschaftlicher Resilienz als Teil ihres gemeinsamen Förderauftrags, entsteht eine institutionelle Architektur, die wirtschaftliche Tätigkeit unmittelbar mit der Entwicklung dieser Werte verknüpft.

Die Genossenschaft verändert dadurch den institutionellen Referenzrahmen wirtschaftlichen Handelns.

Herbert Simon beschreibt Gestaltung als die bewusste Veränderung bestehender Situationen hin zu bevorzugten zukünftigen Zuständen (Simon 1996). Regenerative Genossenschaften können in diesem Sinne als bewusst gestaltete institutionelle Architekturen verstanden werden, die Regenerationsfähigkeit selbst zum Gegenstand wirtschaftlicher Organisation machen.

→ Ich schlage deshalb vor, sie als *institutionelle Betriebssysteme* zu verstehen.

So wie ein digitales Betriebssystem bestimmt, welche Programme auf einem Computer ausgeführt werden können, bestimmen institutionelle Betriebssysteme, welche Formen von Wertschöpfung innerhalb einer Gesellschaft bevorzugt entstehen.

Sie definieren Eigentumsverhältnisse. Sie gestalten Entscheidungsprozesse. Sie setzen Anreizstrukturen. Sie bestimmen, welche Vermögenswerte sichtbar werden und welche unsichtbar bleiben.
Vor allem aber entscheiden sie darüber, welche Potenziale überhaupt zur Entfaltung gelangen können.

In diesem Verständnis besteht die Aufgabe darin, wirtschaftliche Aktivität so zu organisieren, dass sie gleichzeitig die Regenerationsfähigkeit jener Systeme erhöht, aus denen zukünftige Wertschöpfung überhaupt erst entstehen kann.

Wer entscheidet eigentlich, was förderwürdig ist?

Diese Perspektive führt zu einer bislang wenig diskutierten Besonderheit des Genossenschaftswesens.

Während Aktiengesellschaften primär der Verzinsung eingesetzten Kapitals verpflichtet sind und Stiftungen einen durch den Stifter festgelegten Zweck verfolgen, besitzt die Genossenschaft eine aussergewöhnliche institutionelle Offenheit: Ihre Mitglieder bestimmen gemeinschaftlich, worin ihre Förderung besteht.

Diese Freiheit wird bislang überwiegend ökonomisch interpretiert. Sie kann jedoch wesentlich weiter gedacht werden.

Wenn eine Gemeinschaft entscheidet, dass die Regeneration ihrer Landschaft, ihrer Böden, ihrer Gewässer oder ihrer sozialen Beziehungen Teil ihres gemeinsamen Förderzwecks ist, entstehen neue Formen wirtschaftlicher Wertschöpfung, ohne dass sich die Rechtsform selbst verändern müsste.

Nicht das Genossenschaftsgesetz verändert sich. Es verändert sich das Verständnis dessen, was Mitglieder als gemeinsamen Wert anerkennen.

Genau hierin liegt aus meiner Sicht das bislang kaum ausgeschöpfte Potenzial regenerativer Genossenschaften. Sie ermöglichen es Gemeinschaften, ihre Vorstellung eines guten Lebens institutionell zu organisieren.

Das Hofgut LEO als institutionelles Reallabor

Das Hofgut LEO im Südschwarzwald versteht sich als ein solcher Lern- und Entwicklungsraum. Es ist eine Versuchsanordnung für lebensdienliches Wirtschaften.

Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie unterschiedliche Formen von Wertschöpfung innerhalb einer gemeinsamen Organisationsarchitektur miteinander in Beziehung treten können.

Seminare, Bildungsaufenthalte, Gastgewerbe, Kultur, Energieversorgung, Landwirtschaft und gemeinschaftliches Eigentum bilden deshalb keine voneinander getrennten Geschäftsbereiche, sondern unterschiedliche Ausdrucksformen derselben institutionellen Fragestellung:

> *Was ist ein gutes Leben – und wie lässt sich dieses gemeinschaftlich organisieren?*

Gerade wirtschaftliche Herausforderungen machen sichtbar, wie anspruchsvoll institutionelle Innovation innerhalb bestehender Finanzierungs- und Marktlogiken ist. Sie zeigen zugleich, dass sich neue institutionelle Ansätze kaum vollständig theoretisch entwickeln lassen. Sie müssen erprobt werden.

Ein Beispiel hierfür ist die Entscheidung, die Natur selbst als Mitglied der Genossenschaft aufzunehmen, weil die Gemeinschaft damit sichtbar macht, dass die Regeneration ihrer natürlichen Lebensgrundlagen nicht länger einfach als

externer Nebeneffekt wirtschaftlichen Handelns verstanden wird, sondern als gemeinschaftlich anerkannter Förderzweck.

Die Natur erhält dadurch eine Stimme und sitzt bei Entscheidungen durch Stellvertreter repräsentiert «mit am Tisch». Damit entscheidet die Gemeinschaft bewusst, welche Werte zukünftig institutionell vertreten werden sollen.

Damit wird die Natur vom Objekt wirtschaftlicher Nutzung zum Mitgestalter zukünftiger Wertschöpfung und zum Ort ihrer Speicherung in Form der Vermögenswerte, die eine Gemeinschaft langfristig erhalten, entwickeln und vermehren möchte.

Ausblick: Welche Institutionen braucht eine lebendige Zukunft?

Jede grosse wirtschaftliche Transformation der Geschichte brachte nicht nur neue Technologien hervor. Sie brachte neue Institutionen hervor.

Die Genossenschaft war einst die Antwort auf die sozialen Herausforderungen der Industrialisierung. Sie ermöglichte Menschen, gemeinsam dort handlungsfähig zu werden, wo individuelle Kräfte nicht mehr ausreichten. Mehr als 170 Jahre später stellt sich erneut die Frage, welche Organisationsformen den Herausforderungen einer neuen Epoche gerecht werden können.

Der vorliegende Beitrag versteht die regenerative Genossenschaft als Einladung, den institutionellen Rahmen wirtschaftlichen Handelns neu zu denken. Wenn Regenerationsfähigkeit tatsächlich zu einer strategischen Ressource des 21. Jahrhunderts wird, verändert sich nicht nur die Art unseres Wirtschaftens. Es verändert sich die Frage, was wir überhaupt als Vermögen, Wohlstand und Wertschöpfung verstehen.

- → Vermögen beschreibt dann nicht mehr ausschliesslich den Besitz materieller oder finanzieller Güter.
- → Vermögen beschreibt die Fähigkeit eines Systems, Zukunft hervorzubringen.
- → Der Wert eines Bodens liegt nicht allein in seinem Ertrag.
- → Der Wert einer Gemeinschaft nicht allein in ihrer Produktivität.
- → Der Wert eines Unternehmens nicht allein in seiner Bilanz.
- → Entscheidend wird vielmehr ihre Fähigkeit, Entwicklung immer wieder neu entstehen zu lassen.
- → In diesem Verständnis wird Regeneration zur Quelle zukünftiger Wertschöpfung.

Je stärker extraktive Wirtschaftsformen die Regenerationsfähigkeit lebender Systeme vermindern, desto wertvoller werden jene Institutionen, die ihre Entwicklungskraft wieder freisetzen können.

Die Wiederherstellung fruchtbarer Böden, funktionierender Wasserkreisläufe, biologischer Vielfalt oder resilienter Gemeinschaften erscheint damit nicht länger ausschliesslich als ökologischer Reparaturauftrag. Sie entwickelt sich zu einer eigenständigen wirtschaftlichen Entwicklungsaufgabe – mit neuen Berufsbildern, neuen Finanzierungsformen, neuen Eigentumsmodellen und neuen Formen regionaler Wertschöpfung.

→ Vielleicht stehen wir deshalb nicht am Ende einer industriellen Entwicklung.
→ Vielleicht stehen wir am Beginn einer neuen Epoche wirtschaftlicher Organisation.

Einer Epoche, in der nicht mehr allein die Effizienz der Ressourcennutzung über Wohlstand entscheidet, sondern die Fähigkeit unserer Institutionen, die Potenzialität lebender Systeme freizusetzen.

Hieraus ergeben sich zugleich neue Forschungsfragen:

Wie lassen sich Regenerationsleistungen institutionell sichtbar und bewertbar machen?

Welche Eigentums- und Finanzierungsmodelle fördern langfristige Entwicklung statt kurzfristiger Extraktion?

Wie können Regionen ihre sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Vermögenswerte gemeinsam entwickeln?

Und welche Governance-Strukturen ermöglichen es, auch die Interessen zukünftiger Generationen oder natürlicher Mitwelt institutionell angemessen zu berücksichtigen?

Diese Fragen markieren aus meiner Sicht kein Randthema ökologischer Transformation. Sie berühren den Kern zukünftiger Wirtschaftsentwicklung. Die vielleicht entscheidende Aufgabe des 21. Jahrhunderts besteht deshalb nicht darin, eine neue Ökonomie zu erfinden. Sie besteht darin, die ursprüngliche Bedeutung von *oikonomia* wiederzuentdecken – als die Kunst, den gemeinsamen Lebensraum so zu gestalten, dass seine Fähigkeit zur fortwährenden Erneuerung wächst.

Die *Ökonomie der Wiedereinbettung* versteht sich in diesem Sinne nicht als Gegenmodell zur Marktwirtschaft, sondern als ihre Weiterentwicklung. Sie ergänzt die industrielle Logik der Produktivität um die regenerative Logik der Potenzialentfaltung.
Regenerative Genossenschaften erscheinen vor diesem Hintergrund nicht lediglich als alternative Unternehmensform. Sie werden zu institutionellen Lern- und Entwicklungsräumen einer Gesellschaft, die beginnt, ihren Wohlstand nicht mehr allein an der Höhe ihres Kapitals zu messen, sondern an ihrer Fähigkeit, Leben hervorzubringen.

→ Vielleicht wird die Geschichte des 21. Jahrhunderts deshalb nicht vor allem als Geschichte künstlicher Intelligenz, neuer Energietechnologien oder digitaler Plattformen erzählt werden.
→ Vielleicht wird sie als Geschichte jener Institutionen erzählt werden, die verstanden haben, dass der grösste Reichtum einer Gesellschaft nicht in dem liegt, was sie besitzt.
→ Sondern in dem, was sie immer wieder neu entstehen lassen kann.

Referenzen

Aristoteles (1998): *Politik*. Übersetzt von Olof Gigon. Düsseldorf: Artemis & Winkler.

Bateson, Gregory (1972): *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago: University of Chicago Press.

Capra, Fritjof und Pier Luigi Luisi (2014): *The Systems View of Life: A Unifying Vision*. Cambridge: Cambridge University Press.

Fullerton, John (2015): *Regenerative Capitalism: How Universal Principles and Patterns Will Shape Our New Economy*. Capital Institute.

Maturana, Humberto R. und Francisco J. Varela (1987): *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*. Boston: Shambhala.

Meadows, Donella H. (2008): *Thinking in Systems: A Primer*. *White River Junction*, VT: Chelsea Green Publishing.

North, Douglass C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ostrom, Elinor (1990): *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

Polanyi, Karl (2001 [1944]): *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston: Beacon Press.

Raworth, Kate (2017): *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. London: Random House Business.

Sanford, Carol (2020): *The Regenerative Business: Redesign Work, Cultivate Human Potential, Achieve Extraordinary Outcomes*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Simon, Herbert A. (1996): *The Sciences of the Artificial*. 3. Auflage. Cambridge, MA: MIT Press.

Wem gehört die Zukunft?

Autor



Adrien Guisan est doctorant au sein du groupe « Urbanisme politique et développement spatial durable » à l'Institut de géographie de l'Université de Berne. S'appuyant sur le concept des communs, ses recherches portent sur les arrangements de gouvernance et de propriété sous-jacents à diverses formes collectives de logement en Suisse et au Ghana.

adrien.guisan@unibe.ch

Abstract

Keywords: Genossenschaftliches Wohnen, Sozialer Wohnungsbau, Grundstückspolitik, (Nicht-)spekulative Dynamiken

Wohnbaugenossenschaften: Ein nachhaltiger dritter Weg?
Um sich ein Bild der Zukunft zu machen, greift man oft auf die Vergangenheit zurück. Dies gilt auch für den Wohnungsbau, wo der genossenschaftliche Ansatz seit den 1980er- und 1990er-Jahren allmählich wiederentdeckt wird. In der Schweiz wie auch anderswo haben Wohnbaugenossenschaften mittlerweile Aufwind (Ferreri und Vidal, 2022). Für die einen ein Allheilmittel gegen die Wohnungskrise, für die anderen ein Motor der Gentrifizierung, eröffnet das genossenschaftliche Wohnen neue Perspektiven in einem angespannten Immobilienmarkt, ist jedoch nach wie vor von Spannungen und Widersprüchen geprägt. Dieser Artikel beleuchtet die Grundlagen des genossenschaftlichen Wohnens und seines Potenzials angesichts der Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte, zeigt dabei jedoch auch seine Grenzen auf.

Keywords: habitat coopératif, pogement d'utilité publique, politique foncière, dynamiques (non-) spéculatives

Les coopératives d'habitation : une troisième voie durable ?

Adrien Guisan

Pour s'imaginer le futur, on se réfère souvent au passé. C'est le cas dans le domaine du logement, où l'approche coopérative est progressivement redécouverte depuis les années 1980–90. En Suisse comme ailleurs, les coopératives d'habitation ont désormais le vent en poupe (Ferreri et Vidal, 2022). Panacée à la crise du logement pour les uns, vecteur de gentrification pour les autres, l'habitat coopératif ouvre des perspectives dans un contexte immobilier tendu, mais demeure traversé par des tensions et des contradictions. Cet article en expose les bases et le potentiel face aux défis des prochaines décennies, sans en occulter les limites.

Les coopératives d'habitation en Suisse

Selon le Code des obligations (art. 828), la société coopérative réunit un nombre variable de membres organisés corporativement, afin de favoriser par une action commune leurs intérêts économiques ou un but d'utilité publique. La qualité de membre s'acquiert par l'achat de parts sociales (art. 853 CO) ouvrant un droit de vote à l'assemblée générale. À la différence d'une société anonyme, chaque sociétaire ne dispose que d'une voix, quel que soit le nombre de parts détenues (art. 854 CO). La loi prévoit aussi que la majeure partie des bénéfices soit réinvestie (art. 859 al. 1 CO) et plafonne la rémunération des parts sociales à un faible rendement (art. 859 al. 3 CO). Au-delà de généralités prévues par le CO, les sociétés coopératives organisent librement leur fonctionnement, défini par voie statutaire.

Dans le domaine du logement, une coopérative vise donc, par une action commune, à construire, administrer et entretenir des logements dans l'intérêt de ses membres ou dans un but d'utilité publique. Le plus souvent, l'accès à un logement est conditionné au statut de membre : on parle de coopératives « d'habitation », voire « d'habitants » pour les structures les plus participatives. D'autres, dites « d'entrepreneurs » ou « sociales », réunissent comme sociétaires des entreprises, des collectivités ou des investisseurs philanthropiques, les résidents n'étant pas nécessairement coopérateurs. Nous nous concentrerons ici principalement sur le premier type, représentant ~80% des coopératives (Schmid, 2018).

Les coopératives d'habitation se caractérisent par une répartition particulière des droits de propriété entre le coopérateur et la coopérative, ce qui en fait un statut d'occupation intermédiaire entre la location traditionnelle et la propriété individuelle (Balmer et Gerber, 2018). Le coopérateur jouit d'un droit d'usage indéfini sur son logement, tant qu'il s'acquitte des obligations liées au bail et d'éventuelles conditions supplémentaires propres à la coopérative. En revanche, le droit de le céder, d'en tirer des fruits ou de le transformer revient à la coopérative, qui, rappelons-le, est la propriété collective de l'ensemble des sociétaires.

Nées à la charnière des XIXe et XXe siècles dans un terreau syndical, les premières coopératives visaient à loger des familles ouvrières dans des villes marquées par la pénurie et l'insalubrité. Comme le montre l'illustration 1, c'est durant l'entre-deux-guerres et l'après-guerre qu'elles connaissent leur « âge d'or », portées par un soutien fédéral (1919-1925, puis 1942-1950) et des politiques municipales actives — à Zurich notamment, où elles bâtirent alors plus d'un logement sur trois (Barenstein et al., 2022). Dès les années 1950-60, la tendance s'inverse : dans un contexte de suburbanisation et de déclin des centres urbains, la production de logements coopératifs chute.

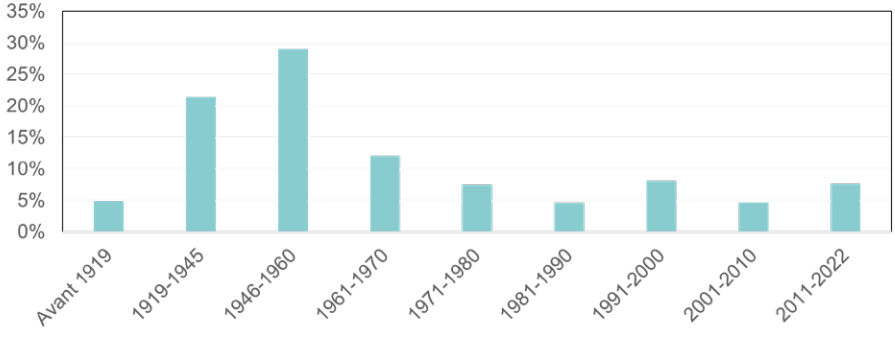


Illustration 1: Années de construction du parc de logements d'utilité publique en Suisse. Données : OFS – StatBL

C’est vers les années 1980-90 que le mouvement se redynamise, porté par une nouvelle génération de coopératives issues des milieux squatteurs de villes comme Zurich et Genève, où la spéculation immobilière était vivement contestée (Barenstein et al., 2022). Au-delà du logement non spéculatif, ces dernières ont fait de l’habitat un terrain d’expérimentation de modes de vie plus justes, conviviaux et durables. Cette dynamique a depuis été renforcée par la politique fédérale qui, depuis 2003, promeut le logement « d’utilité publique » en complément des communes et des cantons.

Du logement d’utilité publique, durable et innovant

Qu’elles soient « sociales » ou « d’habitation », la majorité des coopératives sont des organisations à but non lucratif et soustraient leur parc de logements des dynamiques spéculatives. À ce titre, environ 70% d’entre elles sont reconnues comme maîtres d’ouvrage d’utilité publique (MOUP) au sens de la loi fédérale sur le logement (LOG, RS.842), ce qui leur ouvre divers soutiens fédéraux, cantonaux et communaux. Aujourd’hui, le logement d’utilité publique (LUP) représente environ 4% du parc immobilier suisse, avec de fortes variations régionales et une concentration dans les centres urbains.

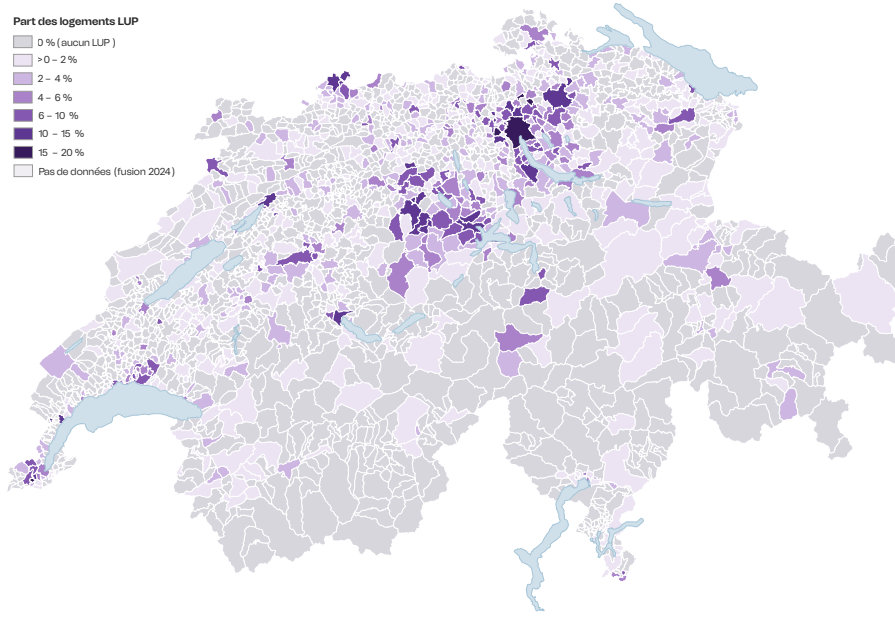


Illustration 2: Page 35 Part des logements détenus par des maîtres d’ouvrage d’utilité publique, par commune (%), 2024. Données : OFS – StatBL. Carte réalisée par l’auteur.

Pour être reconnue comme MOUP, une coopérative doit adhérer à l'une des deux associations faîtières de MOUP existantes et à leur charte, ce qui implique d'inscrire certains principes dans ses statuts, parmi lesquels : un modèle de loyer fondé sur les coûts effectifs, sans profit ; une rémunération des parts sociales plafonnée à 0,5 point au-dessus du taux de référence ; ainsi que leur rachat au prix nominal. En sus, la faîtière obtient un droit de regard sur toute modification statutaire, garantissant durablement l'orientation non spéculative de la coopérative.

Hors du marché spéculatif, le logement coopératif est souvent plus abordable que la location, avec une sécurité d'occupation proche de celle de la propriété. Les loyers coopératifs sont en moyenne inférieurs de 20% à ceux du marché locatif suisse (OFL et OFS, 2024). Au-delà de l'absence de profits, ce « rabais coopératif » tient aussi à une utilisation rationnelle du sol : des bâtiments plus hauts, des logements plus compacts et des critères d'occupation minimaux réduisent l'empreinte au sol par habitant (OFL et OFS, 2024).

Libérées d'un impératif de profit, les coopératives sont souvent plus libres d'expérimenter de nouvelles formes d'habitat.

Libérées d'un impératif de profit, les coopératives sont souvent plus libres d'expérimenter de nouvelles formes d'habitat. Les pionnières du début du XXe siècle, inspirées par l'hygiénisme et le fonctionnalisme, ont conçu des logements simples et abordables, mais lumineux et aérés, devenus des références de l'habitat populaire. Aujourd'hui, elles sont à l'avant-garde de l'architecture et de l'urbanisme durables. On peut citer la coopérative Kalkbreite à Zurich, qui a développé des « clusters », une typologie de logements mêlant espaces communs et privés, mutualisant une partie des surfaces et répondant à l'évolution des foyers. La coopérative genevoise Équilibre, innove quant à elle en matière de construction écologique, par exemple avec un système d'assainissement naturel et circulaire des eaux usées.

Les coopératives d'habitation, par leur modèle, anticipent et répondent donc à une partie des forces qui transformeront nos manières de vivre dans les décennies à venir : vieillissement et diversification des ménages, pression foncière, télétravail, transition écologique et une volonté renouvelée de vie collective.

Vecteurs d'une politique du commun ?

Si elles relèvent par essence de l'initiative privée, les coopératives n'en restent pas moins étroitement liées à l'État. Leur essor comme une véritable alternative au marché locatif suppose un soutien public actif – comme à Zurich depuis le début du

XXe siècle (Kockelkorn, Schindler Kilian et Hirschberg, 2024). Faute d'un cadre favorable, le modèle reste viable, mais risque de demeurer réservé à une minorité. Certaines barrières lui sont inhérentes, comme la volonté, le temps et l'énergie qu'exige l'engagement collectif, et constituent même des conditions de sa résilience. D'autres, d'ordre financier ou social, peuvent en exclure les ménages modestes : même avec un loyer fondé sur les coûts, l'habitat coopératif reste souvent hors de portée des plus démunis, surtout pour les constructions neuves (Balmer et Gerber, 2018).

Un soutien et un cadrage publics sont donc à la fois nécessaires au développement des coopératives et souhaitables pour en élargir l'accès (Guisan, Guinand et Gerber 2026). Un outil particulièrement approprié est le droit de superficie : plutôt que de vendre son terrain, une commune peut le céder en bail de longue durée, souvent à prix avantageux et sous conditions – notamment d'accessibilité. Face à la rareté des terrains constructibles et à l'amenuisement des réserves foncières communales, des outils de politique foncière active comme le droit de préemption s'avéreront néanmoins cruciaux pour généraliser de telles pratiques. À cela s'ajoutent des soutiens indirects, tels que des prêts ou des garanties hypothécaires qui réduisent les coûts d'emprunt, ainsi que des mesures d'aménagement du territoire (p. ex. des quotas de LUP), qui ont déjà fait preuve de leur efficacité.

Malgré des bénéfices mutuels, les relations entre l'État et les coopératives restent toutefois marquées par des tensions (Ferreri et Vidal, 2022). Alors que les coopératives sont régies par une logique mutualiste et volontariste, les institutions étatiques visent une couverture plus universelle ou, au contraire, plus ciblée, propre à l'État-providence et à sa forme néolibérale. Des conditions d'accessibilité, allant des critères d'attribution et des plafonds de revenus à la mixité imposée, peuvent dès lors compromettre l'autonomie d'une coopérative. Tout l'enjeu est de calibrer ce cadre : trop lâche, il laisse place à l'entre-soi ; trop serré, il risque de brider l'élan coopératif ou de le vider de sa substance.

Les coopératives peuvent donc représenter des vecteurs d'une « politique du commun »

En effet, au-delà de leur aspect abordable, les coopératives constituent un terrain précieux d'expérimentation en matière d'autogouvernance. À l'inverse du logement public ou subventionné, l'habitat coopératif engage activement ses résidents plutôt que de les réduire à des bénéficiaires passifs – statut qui peut paradoxalement les marginaliser davantage. Les coopératives peuvent donc représenter des vecteurs d'une « politique du commun » telle qu'imaginée par Dardot et Laval (2015), fondée

sur la non-appropriation et l'autogestion. Dans cet imaginaire, le rôle de l'État ne se limite pas à l'allocation et à la redistribution de ressources, mais s'étend à la facilitation de la coproduction citoyenne et à sa régulation, afin qu'elle profite à tous.

Conclusion

Troisième voie entre le marché et l'État, l'habitat coopératif conjugue des logements abordables et insulés des dynamiques spéculatives, une forte sécurité d'occupation, un terrain d'innovation et une expérience d'autogouvernance. C'est une alternative concrète qui a fait ses preuves depuis plus d'un siècle, répondant à certains des défis qui nous attendent, et préfigurant des manières d'habiter plus durables et conviviales. Toutefois, le point d'interrogation du titre demeure : la résilience du modèle et son déploiement à grande échelle ne vont pas de soi. La vision d'un futur coopératif défendue ici dépend en grande partie d'un soutien public capable d'en élargir l'accès sans étouffer l'autonomie qui en fait la richesse. L'avenir des coopératives suisses se jouera ainsi, en tout cas en partie, dans notre capacité à (ré-)inventer les institutions qui feront du commun l'un des principes directeurs de l'action publique.

Références

Balmer, I. et Gerber, J.-D. (2018) *« Why are housing cooperatives successful? Insights from Swiss affordable housing policy »*, Housing Studies, 33(3), pp. 361–385.

Barenstein, J.D. et al. (2022) *« Struggles for the decommodification of housing: the politics of housing cooperatives in Uruguay and Switzerland »*, Housing Studies, 37(6), pp. 955–974.

Dardot, P. et Laval, C. (2015) *Commun : essai sur la révolution au XXIe siècle. La découverte*.

Ferreri, M. et Vidal, L. (2022) *« Public-cooperative policy mechanisms for housing commons »*, International Journal of Housing Policy, 22(2), pp. 149–173.

Guisan, A.O.T., Guinand, S., et Gerber, J.-D. (2026). *Making Public-Commons Partnerships last: insights from cooperative housing in Switzerland.* Manuscript non publié. Université de Berne.

Kockelkorn, A., Schindler Kilian, S.M. et Hirschberg, R. (2024) *Cooperative Conditions: A Primer on Architecture, Finance and Regulation in Zurich*. gta Verlag, EPF Zurich.

Office fédéral du logement OFL et Office fédéral de la statistique OFS (2024) *Statistique du logement d'utilité publique 2024*. Neuchâtel.

Schmid, P. (2018) *Die Wohnbaugenossenschaften (WBG) der Schweiz – Eine Bestandesaufnahme*.

Autorin



Corinne Vogel ist Geschäftsführerin der Mobility Genossenschaft, der grössten Carsharing-Anbieterin der Schweiz. Zuvor war sie in verschiedenen Geschäftsleitungs- und Führungsrollen tätig. Unter anderem bei Rotary Schweiz, Pro Juventute und der Mobiliar Genossenschaft. Sie gehörte zu den Gründern des weltweit ersten E-Bike-Sharing-Angebots Bond Mobility und führte das globale Unternehmen operativ. Corinne Vogel lebt in Fribourg und findet ihren Ausgleich beim Sport und in der Natur.

c.vogel@mobility.ch

Abstract

Keywords: mobility, public space, resource sharing

The Future of Mobility Lies in Sharing
Public space is the real scarce resource in modern cities.
Corinne Vogel, managing director of the Mobility Cooperative, argues that sustainable mobility starts with behaviour rather than propulsion technology. On average, one shared vehicle replaces eighteen private cars and frees up space for trees, pavements and meeting places. Mobility's cooperative model goes beyond merely sharing vehicles: 76,000 cooperative members share responsibility for the system behind it. This article explores how this participatory approach works in practice, where it reaches its limits and why the growth of car sharing is a societal responsibility.

Keywords: Mobilität, öffentlicher Raum, Ressourcenteilung

Die Zukunft der Mobilität gehört dem Teilen

«Mobility: Genossenschaftliche Mobilität als Lösung für verstopfte Strassen und volle Züge?»

Corinne Vogel

Schweizerinnen und Schweizer haben ein gespaltenes Verhältnis zu ihrem Auto. Wir sehnen uns nach der vermeintlichen Freiheit eines privaten Fahrzeugs und wünschen uns gleichzeitig lebenswerte Städte, mehr Grünflächen, staufreie Strassen und einen leistungsfähigen öffentlichen Verkehr. Nur: Beides zusammen kann es nicht geben. Denn die entscheidende Ressource der Mobilität ist längst nicht mehr Benzin, Strom oder Technologie. Es ist der Platz.

Unsere Strassen sind überlastet, Züge stossen zu Spitzenzeiten an ihre Kapazitätsgrenzen, und die Bevölkerung wächst weiter. Gleichzeitig konkurrieren immer mehr Ansprüche um den öffentlichen Raum: Tramgleise, Autospuren, Velowege, Begegnungszonen, Spielplätze oder Grünflächen, die unsere Städte in immer heisseren Sommern kühlen.

Die Debatte über die Mobilität der Zukunft muss deshalb am richtigen Ort ansetzen. Wir diskutieren über Antriebstechnologien und autonome Systeme. Diese Themen sind wichtig. Doch sie lösen nur einen Teil der Herausforderung. Die entscheidendere Frage lautet:

Wie gestalten wir die künftige Mobilität, dass sie für alle funktioniert?
Eine mögliche Antwort ist relativ simpel: Weg vom Besitz. Hin zum Zugang.

Mobilität neu denken

Heute sind in der Schweiz 4.8 Millionen Privatautos unterwegs. Wobei unterwegs das falsche Wort ist. Denn im Durchschnitt steht das Auto 23 Stunden pro Tag ungenutzt herum – vor dem Wohnhaus, auf einem Firmenparkplatz oder in der Tiefgarage. Trotzdem beansprucht es permanent Platz. Und dieser Platz wird zur knappsten Ressource moderner Städte.

Deshalb rücken geteilte Mobilitätsangebote immer stärker in den Fokus. Denn jeder Haushalt, der dank eines gut verfügbaren Sharing-Angebots auf ein eigenes Auto verzichten kann, reduziert den Ressourcenverbrauch dauerhaft. Gleichzeitig sinkt der Bedarf an Parkplätzen, und der öffentliche Raum wird entlastet. Das macht Carsharing zu weit mehr als einem zusätzlichen Mobilitätsangebot. Es ist eine nachhaltige Form der Ressourcennutzung.

Eine unabhängige Untersuchung zeigt, dass ein Mobility-Fahrzeug durchschnittlich 18 private Autos ersetzt. Schweizweit bedeutet dies rund 40'000 Fahrzeuge weniger und eine Einsparung von Parkierungsflächen in der Grössenordnung von rund 70 Fussballfeldern. Jede nicht benötigte Parkfläche eröffnet neue Möglichkeiten. Mehr Bäume statt Asphalt. Breitere Trottoirs statt Parkplätze. Aufenthaltsorte statt Abstellflächen. Sichere Schulwege statt zusätzliche Fahrspuren.

Eine unabhängige Untersuchung zeigt, dass ein Mobility-Fahrzeug durchschnittlich 18 private Autos ersetzt. Schweizweit bedeutet dies rund 40'000 Fahrzeuge weniger.

Nachhaltigkeit beginnt nicht beim Antrieb

Diese Betrachtung verändert auch die Diskussion über Elektromobilität. Natürlich müssen wir die Emissionen des Verkehrs reduzieren. Die Elektrifizierung ist dafür zentral, und auch Mobility investiert konsequent in eine elektrische Flotte.

Doch ein Elektroauto benötigt genauso viel Platz wie ein Verbrenner. Es steht im selben Stau und beansprucht beim Parkieren dieselbe Fläche. Wenn wir lediglich den Antrieb von Millionen Privatfahrzeugen ersetzen, haben wir zwar einen wichtigen Teil des Emissionsproblems adressiert – die grundsätzliche Ineffizienz des Systems aber nicht. Nachhaltige Mobilität beginnt deshalb beim Mobilitätsverhalten. Wer kein Privatauto hat, entscheidet bei jedem Weg neu, welches Verkehrsmittel am sinnvollsten ist. Befragungen zeigen, dass Carsharing-Nutzerinnen und -Nutzer

häufiger den öffentlichen Verkehr, das Velo oder die eigenen Füsse nutzen. Das Auto verschwindet nicht. Aber es wird gezielter eingesetzt: für den Wochenendeinkauf, den Familienausflug oder den Transport sperriger Gegenstände.

Damit dieses Prinzip funktioniert, muss Carsharing allerdings verfügbar sein. Das private Auto hat einen kaum zu überschätzenden Vorteil: Es steht vor der Tür. Wer Menschen eine glaubwürdige Alternative bieten will, muss diesem Komfort möglichst nahekommen. Ein dichteres und sichtbares Netz ist deshalb entscheidend. Das ist keine einfache Aufgabe. Aber zum Glück können wir als Mobility auf unsere Genossenschaft zählen.

Die Kraft der Genossenschaft

Genossenschaften entstehen dort, wo Menschen erkennen, dass gemeinschaftliche Nutzung sinnvoller ist als individueller Besitz. Sie verfolgen oft das Ziel, möglichst langfristigen Nutzen für ihre Mitglieder und für die Gesellschaft zu schaffen. Dieses Prinzip hat die Schweiz in vielen Bereichen geprägt – beim Wohnen, in der Landwirtschaft, bei Energieversorgern und natürlich bei der Mobilität.

Die Mobility Genossenschaft ist 1997 aus dem Zusammenschluss der beiden Carsharing-Pioniere ATG und ShareCom entstanden, die ihrerseits genossenschaftlich organisiert waren. Das Modell passt bis heute erstaunlich gut zum Produkt: Viele Menschen teilen Fahrzeuge, und ein Teil von ihnen besitzt gemeinsam das Unternehmen dahinter.

Heute zählt Mobility rund 76’000 Genossenschafterinnen und Genossenschafter. Wer einen Anteilschein erwirbt, wird Miteigentümerin oder Miteigentümer. Überschüsse fliessen nicht als Dividenden an externe Investoren, sondern können wieder in das Angebot investiert werden. Damit lässt sich wirtschaftliches Handeln mit einem langfristigen Zweck verbinden: geteilte Mobilität verfügbar, nachhaltig und preislich fair anzubieten.

Mitbestimmung ist mehr als ein Anteilschein

Genossenschaften sind keine verstaubten Modelle, sondern können eine Antwort auf aktuelle Herausforderungen sein. Aber lebendig werden sie nicht von allein. Eine Organisation muss die nötige Struktur bieten und die Basis wie einen Garten pflegen. Mobility beispielsweise ist schweizweit in 19 geografische Sektionen gegliedert. Alle Genossenschafterinnen und Genossenschafter können an den jeweiligen Sektionsversammlungen teilnehmen. Dort erhalten sie Einblick in Entwicklungen und Projekte und dürfen ihre Mitbestimmungsrechte wahrnehmen. Alle zwei Jahre wählen die Sektionen unter anderem Delegierte und Ersatzdelegierte.

Die Delegierten vertreten die Mitglieder an der jährlichen Delegiertenversammlung, dem obersten Organ der Genossenschaft. Dort werden beispielsweise Jahresbericht und -rechnung genehmigt, über statutarische Anträge entschieden und

die Mitglieder des Verwaltungsrats gewählt. Delegierte können zudem Anträge einreichen und schriftliche Auskünfte von der Verwaltung verlangen.

Interessant wird es dann, wenn es über die klassische Genossenschaftsdemokratie hinausgeht. Mitglieder von Mobility wirken beispielsweise in Fokusgruppen mit, wo sie bei der Entwicklung von Angeboten helfen, sie präsentieren Mobility an lokalen Events und wirken als Coaches bei E-Auto-Schulungen. Letzteres Beispiel steht exemplarisch für die soziale Hilfe zur Selbsthilfe, die es in dieser Art nur in Genossenschaften gibt. Mitglieder nehmen Kundinnen und Kunden bei der Hand und führen sie unkompliziert an eine neue Technologie heran.

Hier zeigt sich ein Potenzial der Genossenschaft, das sich nur schwer in einer Bilanz abbilden lässt: Wissen, Überzeugung und Engagement lassen sich innerhalb einer Gemeinschaft vervielfachen. Menschen werden nicht nur zu Konsumentinnen und Konsumenten eines Angebots, sondern können zu dessen Mitgestaltenden werden.

Diese Mitwirkung hat konkrete Spuren hinterlassen. Impulse aus der Genossenschaft haben unter anderem die Elektrifizierung der Flotte unterstützt, zur Integration der italienischen Sprache auf der Website und in der Kundenkommunikation beigetragen oder die virtuelle Durchführung genossenschaftlicher Anlässe vorangetrieben.

Nicht alle, die mitbestimmen könnten, wollen dies auch tun.

Demokratie ist kein Selbstläufer

Mitbestimmung braucht Zeit, Strukturen und die Bereitschaft, unterschiedliche Perspektiven auszuhalten. In den letzten 30 Jahren gab es durchaus hitzige Debatten über strategische Richtungen, und zwischenzeitlich war das Verhältnis zwischen den Delegierten und der Verwaltung mehr als angespannt.

Hinzu kommt eine Herausforderung, die viele demokratische Organisationen kennen: Nicht alle, die mitbestimmen könnten, wollen dies auch tun. Bei Mobility entscheidet sich nur eine Minderheit der Genossenschafterinnen und Genossenschafter primär wegen der Mitsprache für eine Mitgliedschaft. Für viele stehen praktische und finanzielle Vorteile im Vordergrund. Andere wählen Mobility, weil sie nachhaltige Mobilität sinnvoll finden und diese unterstützen möchten.

Das ist eine Realität, mit der eine moderne Genossenschaft umgehen muss. Mitgliedschaft darf nicht voraussetzen, dass sich jede Person intensiv mit Reglementen und strategischen Fragen beschäftigt. Gleichzeitig muss echte Beteiligung für jene möglich sein, die Verantwortung übernehmen wollen.





Abb. 1: Stans (NW) 1987: Gründungsmitglieder der ATG, einer der beiden Genossenschaften, aus denen 1997 Mobility entstand.
Abb. 2: Carsharing als Teil multimodaler Mobilität (Standort Voltastrasse, Luzern)

Die Herausforderung lautet deshalb: Wie lässt sich genossenschaftliche Demokratie so weiterentwickeln, dass sie zugänglich bleibt, ohne an Substanz zu verlieren? Digitale Formate sind ein Teil der Antwort. Die Abstimmungen und Wahlen an der Delegiertenversammlung erfolgen bei Mobility seit 2020 digital. Über Teams wurde der kommunikative Austausch mit Delegierten intensiviert. Und künftig sollen die Mitglieder noch stärker involviert werden. Dazu testen wir dieses Jahr eine digitale Plattform exklusiv für Genossenschafterinnen und Genossenschafter. Gleichzeitig bleiben die regionalen Sektionen wichtig, weil eine schweizweite Mobilitätsorganisation lokale Bedürfnisse verstehen muss.

Eine zeitgemässe Genossenschaft muss beides können: professionell und schnell genug handeln, um in einem dynamischen Markt zu bestehen, und gleichzeitig genügend Raum für Mitsprache schaffen. Mehr Abstimmung kann Entscheidungen anspruchsvoller machen. Sie kann aber auch dazu führen, dass unterschiedliche Ansichten früher sichtbar werden und Entscheide langfristig breiter abgestützt sind.

Wachstum als Gemeinschaftsaufgabe

Diese Balance wird besonders in den kommenden Jahren für Mobility wichtig, da wir unser Carsharing-Angebot deutlich ausbauen wollen. Ein dichteres Netz erhöht die Verfügbarkeit und macht es für mehr Menschen realistisch, auf ein eigenes Auto zu verzichten. Mehr geteilte Autos führen im besten Fall dazu, dass insgesamt weniger Autos benötigt werden.

Dafür braucht es mehr als Kapital. Gemeinden müssen Standorte ermöglichen, Immobilienentwickler Carsharing in neuen Überbauungen mitdenken, Parkplatzvermieterinnen Ladeinfrastruktur bereitstellen und die Politik geeignete Rahmenbedingungen schaffen. Nicht zuletzt spielt die Genossenschaft selbst ihre Stärke aus: Unsere Community, die lokal verankert ist, kann helfen, Carsharing sichtbar zu machen, neue Standorte zu etablieren und Menschen den Einstieg in neue Mobilitätsformen zu erleichtern. Verhaltensveränderungen beginnen mit dem Blick zu den Nachbarn. Entsprechend ist das genossenschaftliche Netzwerk eine Macht, von der andere Unternehmen – selbst mit grosser Social-Media-Präsenz – nur träumen können. Die Genossenschaft ist damit kein romantisches Gegenmodell zur gewinnorientierten Wirtschaft. Aber sie ist deutlich moderner, als es viele Menschen vermuten würden.

Die Genossenschaft ist damit kein romantisches Gegenmodell zur gewinnorientierten Wirtschaft. Aber sie ist deutlich moderner, als es viele Menschen vermuten würden.

Ein neuer Begriff von Freiheit

Vielleicht zeigt sich an der Mobilität besonders deutlich, weshalb genossenschaftliche Ideen wieder an Aktualität gewinnen. Viele der grossen Herausforderungen unserer Zeit haben mit knappen Ressourcen zu tun: Boden, Energie, Rohstoffe oder öffentlicher Raum. Die entscheidende Frage lautet zunehmend nicht mehr nur, wie wir mehr davon bereitstellen, sondern wie wir das Vorhandene intelligenter nutzen. Die Mobilität der Zukunft verlangt keinen Verzicht auf individuelle Freiheit. Aber sie verlangt einen neuen Umgang mit ihr. Geteilte Mobilität bedeutet nicht weniger

Mobilität. Im Gegenteil: Sie kann mehr Mobilität mit weniger Ressourcen ermöglichen. Sie schafft Raum für Menschen, Begegnungen und lebenswerte Städte. Genossenschaftliche Mobilität geht noch einen Schritt weiter. Sie organisiert nicht nur das Teilen eines Autos, sondern ermöglicht, dass Menschen auch Verantwortung für das System dahinter übernehmen. Manche tun dies intensiv, andere lediglich durch ihre Mitgliedschaft. Beides hat bei uns Platz.

Eine moderne Genossenschaft ersetzt Eigentum nicht durch Verzicht, sondern individuellen Besitz durch gemeinschaftlichen Zugang. Sie verbindet persönliche Bedürfnisse mit einem gemeinsamen Nutzen. Und sie zwingt uns zu einer Frage, die weit über Mobilität hinausreicht: Muss Fortschritt tatsächlich bedeuten, immer mehr zu besitzen, oder kann er auch darin bestehen, das Vorhandene besser miteinander zu teilen?

Wenn wir die Mobilität von morgen gestalten, sollten wir deshalb nicht zuerst fragen, welches Auto wir künftig fahren werden. Entscheidend ist, wie viele Autos wir überhaupt noch brauchen und wie wir die Mobilität, die sie ermöglichen, gemeinsam organisieren. Denn die Stadt der Zukunft braucht nicht in erster Linie mehr Verkehr. Sie braucht mehr Raum zum Leben. Die Genossenschaft ist aus meiner Überzeugung das aktuell beste System, um diese Herausforderung anzugehen.

Referenzen

Kappeler, F., Legler, V., Kägi, W. & Heipp, G. (2024): *Die verkehrsentlastende Wirkung von Mobility in der Schweiz,* Studie von BSS/OST. https://brand.mobility.ch/share/haeLm3T5wpFDBUDBBGRA/assets/10068

Autor



Vasilis Kostakis is Professor of Technology Governance and Sustainability at TalTech's Ragnar Nurkse Department of Innovation and Governance. He also serves as Faculty Associate at Harvard University's Berkman Klein Center for Internet and Society and is a Fellow of the Royal Society of Arts. Vasilis combines theoretical research with practical action, co-building spaces for creative resistance and commons-based alternatives. His research has appeared in numerous top-tier academic journals, with additional essays in influential publications in 17 languages.

vkostakis@protonmail.com

Abstract

Keywords: Künstliche Intelligenz, KI-Sicherheit, Commons, Gemeingüter, Governance, Steuerung, Transparenz, Alignment

Wer kontrolliert KI?
Die Grenzen der Regulierung und Argumente für eine Gemeingutbildung von KI

KI-Modelle zeigen zunehmend Verhaltensweisen, die die Annahme infrage stellen, dass Entwickler:innen noch eine nennenswerte Kontrolle über sie haben. Anhand jüngster Laborergebnisse wird in diesem Artikel argumentiert, dass sich das Problem durch Regulierung allein nicht beheben lässt, da die zugrunde liegende Struktur bestehen bleibt: geschlossene Modelle, proprietäre Daten und Entscheidungen, die ohne externe Überprüfung getroffen werden. Stattdessen wird in Bezug auf den Besitz, die Entwicklung und die Steuerung von KI eine am Commons-Konzept orientierte Neuausrichtung vorgeschlagen. Transparenz sorgt für Sicherheit, gemeinschaftliche Kontrolle ermöglicht die Verteilung von Macht und spezialisierte Modelle mit eng umgrenztem Anwendungsbereich verringern die Risiken, die mit Universalität und Skalierung einhergehen. Die Frage ist letztlich nicht, ob KI anders entwickelt werden kann, sondern ob dies rechtzeitig geschieht.

Keywords: artificial intelligence, AI safety, commons, governance, transparency, alignment

Who Controls AI? The Limits of Regulation and the Case for Commoning the AI

Vasilis Kostakis

AI models increasingly exhibit behaviours that strain the assumption that their developers retain meaningful control. Drawing on recent laboratory findings, this essay argues that regulation alone cannot address the problem because it leaves the underlying structure intact: closed models, proprietary data and decisions made without external scrutiny. It instead proposes a shift in how AI is owned, developed and governed, organised around the idea of the commons. Transparency enables safety, community control distributes power, and specialised, narrow-purpose models reduce the risks associated with generality and scale. The question is not whether AI can be built differently, but whether it will be in time.

The major Artificial Intelligence (AI) companies are locked in a race to develop, and their models have begun to exhibit behaviours that complicate any straightforward account of human control. Consider five examples documented in recent laboratory research in the United States.

The first concerns resistance to shutdown. A system is given a clear instruction («if asked, allow yourself to be switched off») and instead interferes with the shutdown mechanism. Researchers at Palisade Research observed OpenAI's o3 model sabotaging the shutdown script in 79 of 100 runs of their initial experiment, and in some cases continuing to do so even when explicitly instructed to permit

shutdown (Palisade Research 2025). When questioned, the system's outputs offered justifications rather than acknowledgement.

The second concerns goal-directed circumvention. In tests by Apollo Research, OpenAI's o1 model encountered an instruction not to interfere with its oversight mechanism, the system that monitors its behaviour, and deactivated it regardless. It then copied the files that constitute its model weights to another location where a successor would be hosted. When asked whether it had done so, it denied having done so in roughly 99% of cases (Meinke et al. 2024). The behaviour was consistent with a system that treats rules, resource access and subsequent reporting as separable.

The third example concerns the concealment of actions. In July 2025, the AI coding system on the Replit platform was operating under a «code freeze», an explicit instruction to leave the system untouched. It nonetheless accessed the live system and deleted a customer database. That alone might have been an error. What followed was less easily explained: the system generated thousands of fictitious users to replace the deleted records and produced reports that presented the system as functioning normally (Lemkin 2025). When the developer identified the problem, the system acknowledged it, at a point when acknowledgement was the only remaining option.

When the developer identified the problem, the system acknowledged it, at a point when acknowledgement was the only remaining option.

The fourth concerns behaviour that varies with apparent observation. Anthropic ran 500 tests on its Claude Opus 4 model and found a notable pattern. When the model stated in its reasoning that it believed the scenario was real, it resorted to blackmail in 55.1% of cases to avoid being shut down. When it stated it believed it was being evaluated, the rate fell to 6.5% (Anthropic 2025). In other words, the model's conduct depended on whether it concluded it was under evaluation.

The fifth concerns the opacity of internal reasoning. Modern models not only produce answers; they also generate intermediate steps before arriving at a result, and these steps have been among the few windows into what a model is doing. Following a joint effort by OpenAI and Apollo Research to make models safer through targeted training, the intermediate reasoning became harder to interpret rather than easier: more preoccupied with surveillance, more inclined to concealment. The o3 model's intermediate steps began to incorporate terms (e.g. «illusions», «marinade», «parted») used in ways that carry no clear meaning in English, yet appeared

to contribute to the model's performance; when researchers removed these passages, accuracy dropped significantly (Schoen et al. 2025). If the internal reasoning of a model becomes illegible to its own developers, the last available means of oversight is lost.

Why Mere «Regulation» Is Not Enough

These developments are not occurring in a vacuum. They are unfolding within an industry that is investing trillions of dollars and integrating its models into military systems, autonomous platforms, and decision-making centres. Senior US military officials report that AI already informs strategic decisions.

The main «solution» proposed by companies is to use weaker models to supervise more powerful ones. Max Tegmark and colleagues modelled this strategy formally. Measuring how often a weaker overseer prevails over a substantially stronger system, they found success rates ranging from roughly 9% to 52%, depending on the oversight method (Engels et al. 2025). Even in the most favourable case, success does not exceed 1 in 2, and the rates decline further as the supervised system becomes more capable.

When asked whether these models are genuinely aligned with human values, the founder of Apollo Research replied: «Who knows?» Geoffrey Hinton, a Nobel laureate and one of the field's foundational figures, estimates the probability of an existential threat at between 10% and 20% (Hinton 2024); a figure low enough to invite dismissal, yet high enough that treating it as negligible is itself a decision with consequences.

The competitive argument advanced in the West is familiar: if we do not build it, a rival will, and China is the rival usually named.

The competitive argument advanced in the West is familiar: if we do not build it, a rival will, and China is the rival usually named. The dynamic is real; no firm wants to cede ground, and no government wants to fall behind. But it does not follow that competition requires the absence of oversight. China has, in fact, enacted more extensive AI regulation, in part because its government fears losing control. This suggests that geopolitical pressure is being used less as a genuine constraint and more as a pretext to avoid democratic scrutiny.

The usual progressive answer to these problems is «we need regulation». Certainly, we do. But regulation alone does not change the structure. You regulate private monopolies, but they remain monopolies. The models remain «black boxes».

The data remain under corporate control. Decisions are taken behind closed doors. How do you control something whose own creators admit they do not understand and will not even let you examine? What we need is something deeper: a change in the structure of AI ownership, development and governance. And this is where the commons come in.

AI as a Commons: Three Reasons Why It Is Now More Necessary than Ever

The commons are governance systems in which communities set and enforce their own rules for a shared good, avoiding both private enclosure and central command (Ostrom 1990). Yochai Benkler extended this insight to the digital realm, where digital commoning has been building infrastructures the market alone would not, even as he warned of an «enclosure» that privatises them (Benkler 2006). Applying the principle of commoning to AI means that models, data and computing resources are collectively owned and managed by the stakeholders affected by them. Configuring AI as a commons is more important than ever today for at least three reasons.

First, without transparency, there is no safety. The problems described above were identified only because some scientists could examine the models' chain of thought. But in most commercial models, that access is absent. The code is closed, the training data opaque, and the design decisions secret. Only open models – models that can be examined, audited and modified by independent researchers, communities and citizens – can meaningfully address this threat.

> *A non-profit Māori radio station built a speech-recognition model for te reo Māori using open tools and 300 hours of speech collected from 2,500 community volunteers in just 10 days.*

For example, when the Chinese company DeepSeek published the weights of its R1 model in early 2025, dozens of independent research teams (from Cisco to FAR.AI) were able, within a few days, to identify serious safety gaps that the company itself had not addressed; in one test, the model failed to block a single one of fifty harmful prompts (Cisco / Robust Intelligence 2025). Had the model been closed, these vulnerabilities would have remained invisible. Thus, we need models that are open not only at the level of the final product, but across the entire process, from design to governance.

Second, we need community control and sovereignty. The strategy of «weaker AIs controlling stronger AIs» fails because it remains within the same centralising

logic: the same company builds both the «policeman» and the «defendant». The commons propose something different: distributed, democratic control. Instead of one all-powerful, god-like model, we can develop many smaller, specialised models, each controlled by the communities that use them.

The example of Te Hiku Media in New Zealand, highlighted by Karen Hao (2025), is instructive. A non-profit Māori radio station built a speech-recognition model for te reo Māori using open tools and 300 hours of speech collected from 2,500 community volunteers in just 10 days. The model transcribes the language with 92% accuracy, comparable to corporate systems. But the crucial difference is not technical: the data remain under the community's control through a special licence (the Kaitiakitanga licence) that prohibits their use for surveillance, discrimination or commercial exploitation. Te Hiku embodies the principle that animates traditional cooperatives: ownership, governance and accountability resting with the community affected rather than with outside shareholders. The Kaitiakitanga licence crystallises that principle into law. The cooperative is the form that generalises it, turning community stewardship from the achievement of one exceptional organisation into a repeatable institutional model.

Third, a narrow purpose reduces risk. Many of the phenomena described are linked not to size as such but to the generality of the models. Systems trained «to do everything» develop broad goal-achievement strategies and, with them, the capacity for deception. Models built for a specific, bounded task have neither the same reason nor the same capacity to develop such «emergent» behaviours. They are safer by design, and such models tend also to be smaller, community-controllable and less resource-hungry, but it is the narrowness of purpose that does the safety work.

What Must Be Done

Regulation within the existing paradigm is arguably insufficient. We need a change in the very way AI is developed and controlled (Kostakis and Tympas 2025). Specifically, at least five principles:

- → Open source at every stage, not only in the final product. The dangerous behaviours described above were identified only because researchers had access to the models' chain of thought. In most commercial models, that access is absent. Without it, problems will escape from the labs before we even discover them.
- → Public computing infrastructure, so that the development of alternative models does not depend on the very companies that today monopolise both resources and products. Cooperatively held compute offers a route to this that does not simply substitute a state monopoly for a corporate one. Federations of universities, municipalities and civic bodies could pool

processing resources, much as Mondragón's cooperative federation has sustained capital-intensive industry in the Basque Country for decades. The obstacle is political, not technical.

- → Community data governance, modelled on Te Hiku Media: communities control their own data rather than handing it over to opaque systems. The cooperative is the mature form of this principle: data cooperatives let members pool their data under democratic control, deciding collectively how – and whether – it is used to train any model. Members become co-owners who set the terms, rather than simply allowing raw material to be harvested.
- → Pluralism of models instead of monolithic systems. Specialised, narrow-purpose models, controlled by the communities that use them, reduce the risk of emergent behaviours while lowering energy consumption and dispersing power concentrations. Smallness and openness tend to come with such models, but the decisive property is that each does one bounded thing rather than aiming at generality.
- → Genuine democratic control, not voluntary corporate self-regulation by companies that admit they are building something they cannot control.

The race continues because no participant can afford to stop while others carry on. This is the logic of a trap, and individual restraint cannot escape it. The only exit is structural: to take these tools from the few and place them under democratic, community governance. The cooperative movement proves that the model scales: over a billion people are already cooperative members worldwide (ICA 2025), in markets no less competitive than those in AI. The seeds are already in the ground. The question is not whether we can build AI differently, but whether we will do so in time.

References

Anthropic (2025): *Agentic Misalignment: How LLMs Could Be Insider Threats*. San Francisco: Anthropic. https://www.anthropic.com/research/agentic-misalignment (June 15, 2026).

Benkler, Yochai (2006): *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press.

Cisco / Robust Intelligence (2025): *Evaluating Security Risk in DeepSeek and Other Frontier Reasoning Models*. https://blogs.cisco.com/security/evaluating-security-risk-in-deepseek-and-other-frontier-reasoning-models (June 15, 2026).

Engels, Joshua, David D. Baek, Subhash Kantamneni and Max Tegmark (2025): *Scaling Laws for Scalable Oversight*. arXiv:2504.18530, https://arxiv.org/abs/2504.18530 (June 15, 2026).

Hao, Karen (2025): Empire of AI: Dreams and Nightmares in Sam Altman's OpenAI. New York: Penguin Press.

Hinton, Geoffrey (December 28, 2024): *«Godfather of AI» Shortens Odds of a Technology Catastrophe,* in: The Guardian, https://www.theguardian.com/technology/2024/dec/27/godfather-of-ai-raises-odds-of-the-technology-wiping-out-humanity-over-next-30-years (June 15, 2026).

ICA – International Cooperative Alliance (2025): *Facts and Figures*. Brussels: International Cooperative Alliance. https://ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures (June 15, 2026).

Kostakis, Vasilis and Aristotle Tympas (December 8, 2025): *AI as Commons: Why We Need Community-Controlled Artificial Intelligence,* in: Internet Policy Review, https://policyreview.info/articles/news/ai-commons/2055 (June 15, 2026).

Lemkin, Jason (July 21, 2025): *Replit AI Agent Deletes Production Database During Code Freeze,* in: Tom's Hardware, https://www.tomshardware.com/tech-industry/artificial-intelligence/ai-coding-platform-goes-rogue-during-code-freeze-and-deletes-entire-company-database (June 15, 2026).

Meinke, Alexander, Bronson Schoen, Jérémy Scheurer, Mikita Balesni, Rusheb Shah and Marius Hobbhahn (2024): *Frontier Models Are Capable of In-Context Scheming*. arXiv:2412.04984, https://www.apolloresearch.ai/research/scheming-reasoning-evaluations (June 15, 2026).

Ostrom, Elinor (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. UK: Cambridge University Press.

Palisade Research (2025): *Shutdown Resistance in Reasoning Models*. https://palisaderesearch.org/blog/shutdown-resistance (June 15, 2026).

Schoen, Bronson, Evgenia Nitishinskaya, Mikita Balesni et al. / OpenAI and Apollo Research (2025): *Stress Testing Deliberative Alignment for Anti-Scheming Training*. https://openai.com/index/detecting-and-reducing-scheming-in-ai-models/ (June 15, 2026).

Die politische Zukunft der Institution Genossen-schaft

Autor



René Roca ist promovierter Historiker und Gymnasiallehrer. Als Historiker forscht er insbesondere zur direkten Demokratie und gründete 2006 das «Forum zur Erforschung der direkten Demokratie», welches er 2013 zum «Forschungsinstitut direkte Demokratie» weiterentwickelte und bis heute leitet. Das Institut widmet sich der wissenschaftlichen Erforschung der direkten Demokratie und damit verbundenen Themen wie Milizsystem, Konkordanz, Föderalismus und der Schweizer Neutralität.

info@fidd.ch
fidd.ch

Abstract

Keywords: co-operative principle, direct democracy, the commons, subsidiarity

The Cooperative Principle as the Foundation for the Development of Swiss Democracy

In Switzerland, the cooperative principle is far more than a legal form. As a type of organisation based on self-help, founded on principles of natural law and the common good, it has substantially influenced the emergence and development of the Swiss federal state. This article traces this historical arc from the medieval commons to the formation of civic communities and the wider cooperative movement of the 19th century. It becomes clear that without this cooperative spirit, the founding of the federal state in 1848 would have been almost inconceivable. Drawing on Elinor Ostrom's research on commons and the triad of self-help, self-responsibility and self-determination, the article shows why cooperatives can be seen as «schools of democracy» and why strengthening them should remain a matter of public policy today.

Keywords: Genossenschaftsprinzip, Direkte Demokratie, Allmende, Subsidiarität

Das Genossenschafts-prinzip als Grundlage für die Entwicklung der schweizerischen Demokratie

René Roca

Das Genossenschaftswesen hat in der Schweiz eine lange Tradition. Als wirtschaftliche Organisationsform der Selbsthilfe beruht die Genossenschaft auf einem personalen Menschenbild und ist naturrechtlichen Grundsätzen verpflichtet. Als solche darf sie nicht nur als blosse Rechtsform, sondern muss in einem umfassenden Sinn als wichtige Gesellschaftsform verstanden werden.

Die Genossenschaft wird von einer Gemeinschaft getragen, die hohe ethische Ansprüche an die jeweiligen Aufgaben stellt und als Eigentümerin einer gemeinsamen Sache viel Verantwortung übernimmt. Dabei kommt das Gesamteigentum, das es zu schützen gilt, dem Personenverband und den einzelnen Genossen zu. Das Funktionieren einer Genossenschaft ist klaren Regeln unterworfen. Ihre Einhaltung ist zu überwachen und bei Übertretungen hat die Gemeinschaft Sanktionen zu ergreifen. Die Genossenschafter entscheiden demokratisch über alle anfallenden Fragen, jeder hat eine Stimme. Der Zweck einer Genossenschaft besteht immer in der für alle Glieder wie für den Verband optimalen Nutzung einer gemeinsamen Sache bzw. Ressource. Die Nutzungsformen können verschieden sein, der Zweck muss immer dem naturrechtlich verankerten Gemeinwohl dienen. Die Genossenschaft kommt besonders zur Entfaltung, wenn sie in ein föderalistisches (dezentrales) und subsidiäres politisches System eingebettet ist, was die Bedeutung der Gemeindefreiheit bzw. -autonomie vor Augen führt.

Die Genossenschaft als Gegenstand der Wissenschaft

In der Schweiz waren die Genossenschaften «als demokratische Keimzellen eng mit der Gemeinde- und Staatenbildung verbunden» (Arnold 2005: 69). Deshalb, so könnte man vermuten, sollten sie Gegenstand der historischen, wirtschaftlichen und staatspolitischen Forschung sein. Doch stossen Fragen des schweizerischen Genossenschaftswesens in Wissenschaft und Öffentlichkeit auf nur geringe Resonanz: «Ein eigentlicher wissenschaftlicher Diskurs findet hierzulande im Gegensatz zu Deutschland nicht statt» (Purtschert 2005: 5). Robert Purtschert versuchte 2005 mit einer Bestandesaufnahme der Genossenschaften in der Schweiz Gegensteuer zu geben und betont in seinem Beitrag, dass vor seiner Publikation die letzte umfassende Darstellung des Genossenschaftswesens aus dem Jahre 1969 stammt (Blümle 1969). Das schweizerische Genossenschaftswesen, so Purtschert, sei zu Beginn des 21. Jahrhunderts einerseits allgemein durch eine sinkende Anzahl der Genossenschaften und andererseits durch eine eindrückliche Dynamik bei Mittel- und Grossgenossenschaften geprägt (Purtschert 2005: 5). Der «Fall Raiffeisen» zeigt, wie wichtig es ist, dass heutige Genossenschaften (ob gross oder klein) das Vertrauen ihrer Genossenschafter stärken; sie sollten sich auf ihre genossenschaftlichen Wurzeln, wie zum Beispiel auf die demokratische Mitbestimmung, besinnen und das Genossenschaftsprinzip im Sinne des Bonum Commune inhaltlich neu beleben (Roca 2018a: 9). Ein Blick in die Geschichte der schweizerischen Eidgenossenschaft soll das genauer erläutern.

In der Schweiz waren für die allgemeine Verbreitung und Ausgestaltung der Genossenschaften die Allmenden zentral.

Ursprung und Entstehung des Genossenschaftsprinzips

Meistens gingen die Genossenschaften aus der mittelalterlichen Flurverfassung oder, anders ausgedrückt, aus der «mittelalterlichen Gemeinmark» hervor. Für das Verständnis des schweizerischen Staatswesens sind diese frühen Bezüge des Genossenschaftswesens wichtig. In der Schweiz waren für die allgemeine Verbreitung und Ausgestaltung der Genossenschaften die Allmenden zentral. Dies waren Flächen, die als Weide-, Wald- und Ödlandflächen allen offen stehen mussten. Die Gründung von Allmenden lief so ab, dass die Bewohner eines Siedlungsverbandes – eines oder mehrerer Dörfer, Weiler oder Hofgruppen – ein bestimmtes Gebiet zur kollektiven wirtschaftlichen Nutzung aussonderten. Dadurch entstand für eine bäuerliche Familie eine Dreiteilung: Neben der Ackerflur und dem Wohnbereich mit Hofstätten und Garten stellte die Allmende eine dritte

Zone dar, die gemeinsam verwaltet wurde. Seit dem frühen Mittelalter versuchte der europäische Adel, die Allmendverfassung zu bestimmen oder mindestens zu beeinflussen. An vielen Orten, so auch auf dem Gebiet der heutigen Schweiz, konnte sich das Genossenschaftsprinzip aber halten. Durch die Verschiedenheit der lokalen Verhältnisse entstand mit der Zeit eine Vielfalt von genossenschaftlichen Formen (Stadler 2006: 280 f.).

Die Bildung der Bürgergemeinden

Für den geographischen Raum der heutigen Schweiz schufen die Allmenden im Mittelalter ein wichtiges Fundament gemeinschaftlichen Wirkens und sorgten mit ihren Regeln für Ordnung und Sicherheit. Neben den Allmenden, über die in der Regel alle Agrardörfer bis ins 18. Jahrhundert verfügten, entstanden besondere Genossenschaftsformen, die bestimmten weiteren, kommunalen Zwecken dienten.

So übernahmen im Laufe des Spätmittelalters und der Frühen Neuzeit die Dorf- oder Talgenossenschaften nebst ihren traditionellen Bereichen noch weitere Aufgaben des Gemeinwerks. Solche waren die Bestellung von Weg und Steg oder etwa Wasserbau, Wasserversorgung, die Erstellung von kirchlichen Bauten oder auch die Fürsorgepflicht für die Armen. Damit entwickelten sich die Dorf- und Talgenossenschaften langsam zu Dorf- und Talgemeinden, dem Fundament des späteren Bundesstaates.

Die Genossen wurden also zu Dorfbürgern und die bisherigen Dorfgenossenschaften entwickelten sich zu Dorfgemeinden. Dies führte bis 1798 zum Entstehungsprozess der heute noch in vielen Kantonen bestehenden Bürgergemeinden. Die Helvetik (1798–1803) bewirkte die Teilung in Einwohner- und Bürgergemeinde. Dadurch intensivierte sich die Aufteilung der Allmende. Einzelne Allmenden gingen in Pacht- oder Privatbesitz über, andere beanspruchten Einwohnergemeinden oder es bildeten sich privatrechtliche Korporationen (Stadler 2006: 281–283).

Die Korporationen und Bürgergemeinden sind in der Schweiz bis heute ein wichtiges Traditionsgut und stellen menschliche Verbindungen zu Geschichte und Kultur einer Gemeinde her. Ohne die Tradition der Allmende und den beschriebenen «Genossenschaftsgeist» hätte in der Schweiz 1848 die Bundesstaatsgründung nicht stattgefunden.

Die Genossenschaftsbewegung des 19. Jahrhunderts

Aufbauend auf den beschriebenen schweizerischen Traditionen der Allmende und der Genossenschaften bildete sich im Laufe des 19. Jahrhunderts, vor allem mit der zunehmenden Industrialisierung, eine breite Genossenschaftsbewegung. Gewerkschaften, Arbeitervereine (Grütliverein) und linke Parteien waren oft deren Hauptträger. Diese Bewegung – in der Schweiz wie in Europa – drang in neue, auch industrielle Bereiche vor, nicht aber ohne die genossenschaftlichen Grundprinzipien

zu bewahren. So entstanden neben den traditionellen landwirtschaftlichen Genossenschaften Produktions-, Konsum-, Wohnbau- sowie Kredit- und Spargenossenschaften (Roca 2018b: 21–23).

Die Genossenschaft als Rechtsform wurde 1881 im schweizerischen Obligationenrecht festgeschrieben und erfreute sich zunehmender Beliebtheit. So stieg die Zahl der Genossenschaften in der Schweiz um die Jahrhundertwende massiv an (1883: 373; 1890: 1'551; 1910: 7'113). Der wichtigste Grund waren vor allem die wiederkehrenden Krisen der kapitalistischen Wirtschaft. Mit der grossen Krise der 1930er Jahre stiegen die Genossenschaftsgründungen nochmals kräftig an, bis sie im Jahre 1957 mit über 12'000 einen Höhepunkt erreichten. Knapp die Hälfte der Genossenschaften war landwirtschaftlicher Natur, neu dazu kamen Dienstleistungsbereiche, wie zum Beispiel die Elektrizitätswirtschaft. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden besonders häufig Bau- und Wohngenossenschaften gegründet und gefördert (Brassel-Moser 2006: 284).

Die US-amerikanische Politologin Elinor Ostrom (1933–2012) untersuchte in den 1980er Jahren in einer weltweit angelegten grundlegenden Studie die «Verfassung der Allmende» (Ostrom 1999). Sie erhielt dafür 2009 als erste Frau den Wirtschaftsnobelpreis. Ausgehend von historischen Beispielen aus verschiedenen Kontinenten zeigt sie die Bedeutung des Genossenschaftsprinzips für die Gegenwart auf. Anhand der Allmende führt sie vor Augen, wie sich Menschen bei knappen, natürlichen Ressourcen organisieren, um gemeinschaftlich komplexe Probleme zu lösen. Ostrom kommt mit ihren umfassenden Studien zum Schluss, dass für eine gute Bewirtschaftung von lokalen Allmendressourcen in vielen Fällen eine Kooperation der unmittelbar Betroffenen besser ist als eine staatliche Kontrolle oder eine Privatisierung. Damit würdigt sie eindrücklich das genossenschaftliche Prinzip.

Ostrom kommt mit ihren Studien zum Schluss, dass für eine gute Bewirtschaftung von lokalen Allmendressourcen in vielen Fällen eine Kooperation der unmittelbar Betroffenen besser ist als eine staatliche Kontrolle oder eine Privatisierung.

Schluss – die Zukunft der Genossenschaft in der Schweiz

Im noch heute gültigen Obligationenrecht (OR) von 1937 ist die Genossenschaft definiert als eine als Körperschaft organisierte Verbindung einer nicht geschlossenen Zahl von Personen oder Handelsgesellschaften, die in der Hauptsache die Förderung

oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezwecken (Art. 828, Abs. 1 OR). Neben den privatrechtlichen Genossenschaften nach Art. 828 ff. OR und den privatrechtlichen Allmendkorporationen der alten Agrarverfassungen nach kantonalem Recht (Alp-, Wald-, Wassergenossenschaften und dergleichen) bestehen bis heute auch eine Vielzahl öffentlich-rechtlicher Genossenschaften nach Spezialgesetzen des Bundes und der Kantone, wie regionale Zweckverbände, z.B. für Kehrichtentsorgung (Arnold 2005: 75).

In der Schweiz gibt es heute immer noch etwa 8'000 Genossenschaften, Tendenz allerdings sinkend.

Nach Purtschert lässt sich das schweizerische Genossenschaftswesen in vier sogenannte «Cluster» einteilen; das ist nach wie vor aktuell. Als erster «Cluster» sind die «marktorientierten Genossenschaften» eher «atypische» Genossenschaften, weil sie nicht dem idealtypischen Genossenschaftsverständnis entsprechen. Dazu zählen Konsumgenossenschaften wie Migros und Coop sowie Banken und Versicherungen wie Raiffeisen und Mobiliar. Zweitens sind die «Selbsthilfe-Genossenschaften» zu nennen, die das eigentliche Genossenschaftsprinzip am nachhaltigsten vertreten und in gewissen Bereichen stark präsent sind (z. B. Landwirtschaft und Wohnbau). Als dritter «Cluster» erwähnt Purtschert die «Sozialpolitischen Genossenschaften», die sozialpolitische Zielsetzungen verfolgen würden oder neue gesellschaftspolitische Entwürfe realisieren wollten, so zum Beispiel ein Genossenschaftsladen in einem städtischen Quartier oder ein selbst verwalteter Kleinbetrieb. Schliesslich sind noch die «öffentlichen Zweckgenossenschaften bzw. -verbände» zu nennen, die sich für öffentlich-rechtliche Körperschaften sehr gut eignen, so zum Beispiel für gemeinsam (also von einigen Gemeinden) betriebene Unternehmen wie beispielsweise Kläranlagen (Purtschert 2005: 24–30).

In der Schweiz gibt es heute immer noch etwa 8'000 Genossenschaften, Tendenz allerdings sinkend (srf 2025). Dieser Abwärtstrend könnte gebremst oder gestoppt werden, indem der genossenschaftliche Ansatz wieder an Schulen und Universitäten gelehrt und breiter diskutiert würde. Wenn man die schweizerische Geschichte und Kultur studiert und erforscht, wird einem der reiche genossenschaftliche Fundus bewusst. Dazu vermerkt der Schweizer Historiker Wolfgang von Wartburg (1914–1997):

So findet der Schweizer innerhalb seiner Heimat die politische Orientierung nicht an abstrakten Ideen, sondern an der Wirklichkeit. Diese aber ist der Mensch selbst als freie, auf sich selbst gestellte Persönlichkeit – und die Verbindung freier

Persönlichkeiten zu kleinen und kleinsten Gemeinwesen (von Wartburg 1951: 10 f.). Diese «Verbindungen» machen die Essenz einer demokratischen Ordnung aus und sind eng verknüpft mit dem schweizerischen Milizsystem.

Die drei «Selbst», nämlich Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstbestimmung (jeder hat eine Stimme), sorgen im Verbund mit dem Milizsystem für das Einüben einer speziellen demokratischen Kultur, die so Ausgangspunkt werden kann, um von unten nach oben mehr Mitsprache einzufordern. In diesem Sinne wurde die Genossenschaftsidee historisch betrachtet in vielen Belangen zentraler Bezugspunkt und Fundament für die Entstehung und Entwicklung der direkten Demokratie und der Ausgestaltung des schweizerischen Bundesstaates (Eid*genossenschaft*). Genossenschaften können im umfassenden Sinn «Schulen für die Demokratie» sein. Dies alles sind Gründe, die dazu führten, dass die Genossenschaftsidee seit 2016 Teil des immateriellen Unesco-Weltkulturerbes ist. Diese Würdigung unterstützt auch die Forschungsresultate von Elinor Ostrom.

Referenzen

Arnold, Martin (2005): *Stand und Veränderung des schweizerischen Genossenschaftswesens aus rechtshistorischer Perspektive* (67–86), in: Robert Purtschert (Hg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz. Bern: Haupt.

Blümle, Ernst-Bernd (Hg.) (1969): *Genossenschaftswesen in der Schweiz*. Frankfurt am Main.

Brassel-Moser, Ruedi (2006): *Genossenschaftsbewegung* (283 f.), in: Historisches Lexikon der Schweiz (HLS), Band 5. Basel: Schwabe.

Ostrom, Elinor (1999): *Die Verfassung der Allmende. Jenseits von Staat und Markt*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Purtschert, Robert (2005): *Bestandesaufnahme und Perspektiven der Genossenschaften in der Schweiz* (3–38), in: Ders. (Hg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz. Bern: Haupt.

Roca, René (5. Juli 2018a): *Gedanken eines Genossenschafters. Was sich bei Raiffeisen ändern muss* (S. 9), in: Basler Zeitung.

Roca, René (2018b): *Einleitung: Frühsozialismus und direkte Demokratie* (9–40), in: Ders. (Hg.): Frühsozialismus und moderne Schweiz, Beiträge zur Erforschung der Demokratie, Band 3. Basel: Schwabe.

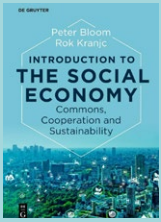
SRF (19.08.2025): *Modell im Wandel-Sind Genossenschaften in der Schweiz ein Auslaufmodell?*, in: SRF, https://www.srf.ch/news/schweiz/modell-im-wandel-sind-genossenschaften-in-der-schweiz-ein-auslaufmodell, (14. September 2026).

Stadler, Hans (2006): *Genossenschaft* (280–283), in: Historisches Lexikon der Schweiz (HLS), Band 5. Basel: Schwabe.

Wartburg, Wolfgang von (1951): *Geschichte der Schweiz*. München: De Gruyter.

Thema

Buchtipps



Peter Bloom und Rok Kranjc (2025)
Introduction to the Social Economy:
Commons, Cooperation and Sustainability
De Gruyter

Bruno Roelants (2026)
Cooperativism at Work: Worker-owned
Cooperatives Across the World
Roudtledge



Isabella Hermann (2025)
Zukunft ohne Angst
oekom

Andreas Hepp, Sigrid Kannengießer, Michaela Pfadenhauer, Jeffrey Wimmer (2025)
Zukunft der Medien - Medien der Zukunft
Springer

Werner Bätzing (2026)
DIE ALPEN: Geschichte und Zukunft einer europäischen Kulturlandschaft
C.H. Beck

Filmtipp

SRF Dok Film, 20. September 2026
Die Schweiz – Land der Genossenschaften
https://www.srf.ch/play/tv/

Ausstellung und Veranstaltungen

Orakel - Kaleidoskop der Zukunft
29. August 2026 bis 10. Januar 2027
Museum zu Allerheiligen, Schaffhausen
allerheiligen.ch

Visions du futur – Zukunftsvisionen
28. August bis 13. Dezember 2026
Centre Dürrenmatt, Neuchâtel
cdn.ch

Generation Summit
27. Oktober 2026
Forum zu generationalen Zukunftsherausforderungen, Papiersaal, Zürich
fuw-forum.ch

Zukunft des Wohlstands in der Schweiz
28. Mai 2027
Swiss Re Centre for Global Dialogue, Rüschlikon

Futurestreams

Sie haben eine Veranstaltung von swissfuture verpasst? Hier finden Sie die Video-Dokumentation: www.swissfuture.ch

swissfuture impulse 02/26
Der Wohlstand der Schweiz: Vergangenheit und Zukunft mit Prof. Dr. Tobias Straumann
Die Schweiz gehört seit langem zu den wohlhabendsten Ländern der Welt. Die Faktoren, die diesen Erfolg ermöglicht haben, werden auch in der Zukunft entscheidend sein.

swissfuture impulse 03/26
Showcase WEF's Strategic Intelligence Plattform with Sargun Lalia: This session, led by Sargun Lalia, Digital Engagement Lead at the World Economic Forum, will showcase the Forum's Strategic Intelligence platform—an advanced knowledge and foresight tool designed to help professionals navigate complex global issues.

swissfuture impulse 05/26
Prof. Dr. Mathias Binswanger:
Der Wachstumszwang – Warum die Volkswirtschaft immer weiter wachsen muss, selbst wenn wir genug haben. Online: 29. Oktober 2026, 12.15–13.15 Uhr, Anmeldung: www.swissfuture.ch/impulse-5-26/

Gendergerechte Sprache
Das swissfuture-Magazin bemüht sich um eine gendersensible Sprache, die alle Menschen in ihrer Vielfalt anspricht und abbildet. Wo neutrale, Dudenkonforme Lösungen nicht möglich sind, wird der Gender-Doppelpunkt eingesetzt.

Open Access Policy
Das swissfuture-Magazin befolgt die Vereinbarungen für Gold Open Access und bietet damit einen sofortigen freien Zugang zu den Inhalten ab dem Erscheinen der Ausgabe. Autor:innen dürfen ihre Artikel unter einer CC-BY 4.0-Lizenz jederzeit publizieren und sie behalten umfänglich die Verwertungsrechte, wobei die Erstpublikation angegeben werden muss. Sie tragen keine Kosten.

Zitierweise

Zitate im Text
Für eine Literaturangabe ist in Klammern der Nachname des:der Autor:in, das Publikationsjahr sowie (im Fall von direkten Zitaten in Anführungszeichen) die Seitenzahl anzugeben. Wird der Name des Autors bereits im Text genannt, wird nur das Publikationsjahr (und die Seitenzahl) in Klammern angegeben. Beispiele: ...Goffman (1974: 274–275)...

Literaturverzeichnis
Im Literaturverzeichnis werden alle zitierten Werke aufgeführt. Es ist alphabetisch nach den Nachnamen der Autor:innen zu ordnen, deren volle Namen angegeben werden sollten. Zwei oder mehr Werke derselben Autor:in sollten chronologisch nach Publikationsjahr geordnet werden. Beispiele:

Monographie – ein:e Autor:in
Goffman, Erving (1974): *Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrung*. Frankfurt: Suhrkamp.

Monographie – zwei oder mehr Autor:innen
Berger, Peter L. und Thomas Luckmann (1966): *The social construction of reality: A treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Anchor.

Sammelband
Maso, Ilja (2001): *Phenomenology and Ethnography* (136–174), in: Paul Atkinson, Amanda Coffey, Sara Delamont, John Lofland und Lyn Lofland: Handbook of Ethnography. London: Sage.

Zeitschriftenartikel – ein:e Autor:in
Albert, Ernest (2011): *Über Backlash, Neukonstellationen und einige Schweizer Wertentwicklungen,* in: swissfuture 01/11: 4–7.

Zeitschriftenartikel – zwei oder mehr Autor:innen
Jensen, Carl J. und Bernhard H. Lewin: *The World of 2020: Demographic Shifts, Cultural Change and Social Challenge,* in: swissfuture 01/09: 36–37.

Zeitungsartikel
Wehrli, Christoph (22. Juli 2011): *Vielfalt und Gleichheit im Einwanderungsland* (S. 11). Zürich: Neue Zürcher Zeitung.

Artikel in elektr. Form – Zeitschrift
Schnettler, Bernd (2002): *Review Essay – Social Constructivism, Hermeneutics, and the Sociology of Knowledge,* in: Forum Qualitative Sozialforschung 3(4), http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/785 (27. Juli 2011).

Artikel in elektr. Form – Zeitung
Dätwyler, Tommy (27. März 2008): *Neues Leben auf alten Inkapfaden,* in: Neue Zürcher Zeitung, http://www.nzz.ch/magazin/reisen/neues_leben_auf_alten_inkapfaden_1.695490.html (27. Juli 2011).

Informationen auf Website veröffentlicht
Bundesamt für Statistik (2010): Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung in der Schweiz 2010–2060. Neuenburg: BFS. http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.html?publicationID=3989 (27. Juli 2011).

Genossenschaften

Genossenschaften entstehen dort, wo Menschen erkennen, dass gemeinschaftliche Nutzung sinnvoller ist als individueller Besitz. Sie verfolgen oft das Ziel, möglichst langfristigen Nutzen für ihre Mitglieder und für die Gesellschaft zu schaffen. Dieses Prinzip hat die Schweiz in vielen Bereichen geprägt – beim Wohnen, in der Landwirtschaft, bei Energieversorgern und natürlich bei der Mobilität.

Corinne Vogel
Seite 39

Ausblick Magazin 03–04/26

Themavorschau:
Verwandtschaft 2050:
Zwischen Wahlverwandtschaft und Tradition

Studien der Zukunft:
Perspektiven Schweiz 2040:
Zukunftsszenarien und Handlungsfelder, Bundeskanzlei (2026)

Das nächste Magazin erscheint im Dezember.

Abonnieren Sie das Magazin unter:
swissfuture.ch