

Praxisarbeit Managementlehrgang 2025/26

Standortbestimmung der Verwaltungstätigkeit einer jungen Genossenschaft

8. März 2026

Susanne Suter, Mitglied der Verwaltung

1	EINLEITUNG	3
2	ENTSTEHUNGSGESCHICHTE UND PORTRÄT	3
3	THEMEN UND FRAGESTELLUNGEN	3
4	METHODISCHES VORGEHEN	4
5	UMFRAGE ZU STRATEGISCHEN AUFGABEN DER VERWALTUNG	4
6	RÜCKMELDUNGEN	4
6.1	Vorhandene Führungsgrundlagen	4
6.2	Führungsgrundlagen mit Entwicklungsbedarf	5
6.3	Führungsgrundlagen mit Diskussions- und Klärungsbedarf	5
7	EINSCHÄTZUNGEN UND VORSCHLÄGE	5
7.1	Vorhandene und zu entwickelnde Grundlagen	6
7.2	Langfristige Strategieplanung	6
7.3	Finanzstrategie, Finanzplanung	7
7.4	Risikobeurteilung	8
7.5	Reporting und Controlling	8
7.6	Organisationsreglement	9
7.7	Vakanzen, Nachfolgeregelung, Personalplanung	9
8	FAZIT UND MÖGLICHE WEITERE SCHRITTE	9

1 Einleitung

Die Genossenschaft für Alterswohnungen in Eschenbach SG wurde im Jahr 2023 gegründet und zählt mit gut 100 Genossenschaftsmitgliedern und 40 geplanten Wohnungen zu den kleineren gemeinnützigen Organisationen. Als Mitglied der Verwaltung und der Baukommission nutze ich die Praxisarbeit zur Standortbestimmung der Verwaltungstätigkeit.

2 Entstehungsgeschichte und Porträt

Vor über zehn Jahren wurde in einer ehemaligen Nachbargemeinde von Eschenbach SG eine Petition für den Bau von Alterswohnungen eingereicht. Da in der Region Rapperswil und Oberer Seebezirk Wohnbaugenossenschaften wenig bekannt sind, wurde im Kanton Glarus mit der Genossenschaft für Alterswohnungen Linth (GAW/L) Kontakt aufgenommen. Diese zeigte Interesse am Bau von Alterswohnungen in der Region Eschenbach. In der Folge erwarben verschiedene Interessenten aus Eschenbach Anteilscheine bei der GAW/L. Die GAW/L entwickelte ein erstes grösseres Bauprojekt auf Land der politischen Gemeinde Eschenbach, welches im Baurecht zur Verfügung stand. Leider haben dann die Genossenschaftsmitglieder der GAW/L das Projekt abgelehnt. Da die Nachfrage an Alterswohnungen in Eschenbach gross war, schlossen sich ehemalige Initianten der Petition zusammen und entschieden sich zur Gründung einer eigenen Genossenschaft in Eschenbach mit dem Ziel, das geplante Projekt umzusetzen.

Im Frühjahr 2023 wurde die Genossenschaft für Alternswohnungen Eschenbach (GAW/E) gegründet. Die junge Genossenschaft richtet sich in ihrem Leitbild an Seniorinnen und Senioren sowie an Menschen mit Beeinträchtigungen und setzt sich für ein kostengünstiges und bedarfsgerechtes Wohnraumangebot in der eigenen Gemeinde ein. Ein Mietverhältnis setzt nicht zwingend eine Mitgliedschaft voraus.

In der Pionierphase der vergangenen drei Jahre beschäftigte sich die GAW/E einerseits mit der Neuvergabe und anschliessenden Ausgestaltung des Bauprojekts und andererseits mit der formalen und ideellen Festlegung der Organisation. Es entstanden ein Leitbild, diverse Reglemente und Geschäftsberichte, aber auch Strukturen mit Verwaltung, Baukommission und der Geschäftsstelle samt der Auslagerung von Verwaltungsarbeiten. Der Kontakt mit den Mitgliedern und der Öffentlichkeit wird neben den Generalversammlungen über Informationsschreiben, die Homepage sowie über die kommunale Info-Broschüre gepflegt.

Seit dem Spätsommer 2025 liegt ein sorgfältig ausgearbeitetes Bauprojekt mit 40 zweieinhalb- und dreieinhalb-Zimmer-Wohnungen, ein Gästezimmer, ein Gemeinschaftsraum, Begegnungszonen sowie einer Tiefgarage vor und wartet auf die Erteilung der Baubewilligung durch die Gemeinde. Die modernen Einrichtungen orientieren sich an zeitgemässen ökologischen und bautechnischen Standards (LEA-Gold), sowie an alters- und behindertengerechten Normen. Die GAW/E zählt aktuell rund 120 Genossenschaftsmitglieder, welche mit gezeichneten Anteilscheinen ein Kapital von rund einer Million Schweizerfranken sicherstellen. Während zurzeit Abklärungen für Hypotheken mit Banken laufen, prüft das BWO die eingereichten Fonds-Gesuche.

Als Wermutstropfen ist anzumerken, dass seit der Bauausschreibung im Frühjahr 2025 eine Einsprache eines Landanstössers hängig ist. Sie verzögert den weiteren Prozessverlauf auf unbestimmte Zeit.

3 Themen und Fragestellungen

In der Gründungsphase einer Genossenschaft leisten die Mitglieder der Verwaltung neben der konkreten Entwicklung eines ersten Bauprojekts auch Aufbauarbeiten der inneren Organisation. Sie bauen Strukturen auf, formulieren Inhalte und entwickeln eine Zusammenbeitskultur. Die Praxisarbeit untersucht nun in Form einer Standortbestimmung, wie die Mitglieder der Verwaltung nach drei Jahren Tätigkeit ihre strategischen Aufgaben und die damit verbundene Verantwortung wahrnehmen. Die Arbeit orientiert sich an folgenden Fragen:

- Wie schätzen die Mitglieder der Verwaltung ihre Führungsgrundlagen ein?
- Was könnte das kompetente Handeln unterstützen und weiterentwickeln?

4 Methodisches Vorgehen

Die sieben Mitglieder der Verwaltung wurden gebeten, an einer Umfrage zur Einschätzung der Führungskompetenzen teilzunehmen. In einem aus den Kursunterlagen des Moduls 2 entwickelten Fragebogen äusserten sie sich, wie sie ihre Verantwortlichkeiten und Aufgaben wahrnehmen können, welche Führungsinstrumente sie darin unterstützen und welche sie vermissen, respektive welche Instrumente ihre Arbeit unterstützen könnten. Die Praxisarbeit fasst die Rückmeldungen zusammen und ordnet sie anhand verschiedener Qualitätskriterien aus dem Lehrgang ein. Der Fokus richtet sich mehrheitlich auf Standards zu guter Führung aus dem Modul 2. Aber auch die Module 3 und 4 mit praktischen Hinweisen zum Managen von Finanzen und der Bewirtschaftung von Liegenschaften unterstützen das Einordnen und Gewichten. Ziel der Arbeit ist das Formulieren von Anregungen zur Weiterentwicklung der Verwaltungstätigkeit in der eigenen Genossenschaft. Die Arbeit stützt sich ausschliesslich auf Literatur und Quellen des Managementlehrgangs.

5 Umfrage zu strategischen Aufgaben der Verwaltung

Die Verwaltungstätigkeit in einer Wohnbaugenossenschaft ist vielschichtig, verantwortungsvoll und setzt einige Fachkenntnisse voraus. Eine kleine Genossenschaft ist zusätzlich mit der Vereinbarung von operativer und strategischer Arbeit gefordert. Auch wenn in der Verwaltung der GAW/E die Schlüsselpositionen des Präsidiums und des Verantwortlichen Finanzen von erfahrenen und hoch kompetenten Personen bekleidet sind und gleichzeitig der Gemeindepräsident als Vertreter des Gemeinderates Verwaltungsmitglied ist, gilt es, im Gremium Grundlagen und Rahmenbedingungen von guter Führung zu pflegen und weiter auszubauen. Sie bilden die Voraussetzung dafür, dass alle Verwaltungsmitglieder ihre Verantwortung eigenständig wahrnehmen und einen Beitrag zum guten Gelingen leisten können. Doch was heisst es für ein Verwaltungsmitglied, die Aufgabe verantwortungsvoll wahrnehmen zu können? Eine Umfrage, die sich bei der Formulierung der Fragen auf das Führungsbarometer im Modul 2 stützte, hilft beim Finden von Antworten.

Die Umfrage fand im Januar 2026 mit 25 Fragen zu Führungsgrundlagen (Corporate Governance) und mit 22 Fragen zu Führungsinstrumenten statt. Alle sieben Mitglieder der Verwaltung haben daran teilgenommen. Pro Frage konnten sie zwischen drei Antworten wählen: trifft zu, trifft nicht zu oder trifft teilweise zu. Pro Frage wurden Kreuze in einer, keiner oder auch zwei Spalten gesetzt. Die Spalte Bemerkungen wurde rege mit Wortmeldungen benutzt. Die folgenden Kapitel fassen die Ergebnisse der Umfrage zusammen und ordnen sie ein. Das Verwaltungsteam wird anschliessend über die Auswertung informiert. Der Fragebogen mit den Rückmeldungen findet sich im Anhang.

6 Rückmeldungen

6.1 Vorhandene Führungsgrundlagen

Im ersten Umfrage-Teil bestätigt die Mehrheit der Befragten, dass sie sich auf viele vorhandene Führungsgrundlagen abstützen können. Aus den Bemerkungen geht zudem hervor, dass diese auch als unterstützend und hilfreich wahrgenommen werden. In der vorliegenden Arbeit wird nicht weiter auf diese gut funktionierenden Grundlagen eingegangen. Zu den vorhandenen und hilfreichen Grundlagen zählen:

- Zweck und Grundsätze der GAW/E sind konkret in Statuten und Leitbild festgehalten.
- Das Bewusstsein für Trennung von Aufsicht und operativer Umsetzung ist vorhanden.
- Bestimmte Funktionen verfügen über entsprechende Fachkompetenzen.
- Die Verwaltung hat Grundlagen für zeitgerechte interne und externe Kommunikation festgelegt.
- Sie legt Strategien und Ziele offen. Sie informiert über Aktivitäten und erbrachte Leistung.
- Sie informiert Mitglieder über geeignete Instrumente zu wichtigen Geschäften.
- Dokumentierung der Geschäftsvorgänge umfasst Ablage, Sicherung und Archivierung aller Daten.
- Die Verwaltung nimmt stets die Gesamtverantwortung wahr.
- Sie stellt ihre Unabhängigkeit sicher.
- Die Entscheidungsfindung geschieht mehrstufig.

- Die Verwaltung nimmt ihre Aufsichtsfunktion und die Verantwortung als (künftige) Arbeitgeberin wahr.
- In der Verwaltung sind Fachkompetenzen ausgewogen vertreten und dienen der Wahrung der Kernaufgaben Führung, Finanzen, Bau und Unterhalt, Soziales und Kommunikation; Aus- und Weiterbildungen werden gefördert.

6.2 Führungsgrundlagen mit Entwicklungsbedarf

Grundlagen, die in der Summe entweder mit «nicht zutreffend» oder «teilweise zutreffend» bewertet wurden, deuten auf eine genauere Prüfung und einen möglichen Entwicklungsbedarf hin. In den folgenden Abschnitten wird darauf eingegangen. Als nicht oder nur teilweise zutreffend wurden folgende Themen bezeichnet:

- Es bestehen Strategien zur langfristigen Entwicklung in relevanten Handlungsfeldern, zu konkreten Zielen aufgrund von Analysen und zur Umsetzungsplanung; strategische Führungsinstrumente sind vorhanden.
- Es finden periodische Abschätzungen von künftigen Herausforderungen, Risiken und Chancen (Risikobeurteilung) statt und es sind Massnahmen vorhanden, um die Einhaltung von Vorgaben und Regelungen zu prüfen (Controlling).
- Man betreibt eine vorausschauende Personalplanung, benennt Stellvertretungen bei Vakanzen und plant Nachfolgeregelungen.

6.3 Führungsgrundlagen mit Diskussions- und Klärungsbedarf

Bei vier Fragen sind die Wertungen pro und kontra ausgeglichen. Hier wird ein Auswertungsgespräch hilfreich sein, bei welchem beide Seiten ihre Überlegungen und möglichen konkreten Anliegen vorbringen können. Da die mehrheitliche Zustimmung fehlt, werden sie in der Auswertung zu den Themen mit Entwicklungsbedarf gezählt. Folgende Aussagen wurden sowohl positiv wie negativ bewertet:

- Funktionen, Aufgaben und Verantwortungen sind definiert und transparent.
- Wesentliche Geschäftsprozesse sind festgehalten.
- Man kennt die Bedürfnisse der Genossenschaftsmitglieder und wahrt ihre Interessen.
- Die Zusammenarbeit basiert auf einer Diskussions- und Konfliktkultur. Ein Stärke-Schwäche-Profil ist bekannt.

7 Einschätzungen und Vorschläge

Nicht unerwartet und bereits erwähnt zeigen die Rückmeldungen, dass viele Führungsgrundlagen vorhanden sind und dass die Führungsaufgaben mehrheitlich gut wahrgenommen werden können. Orientiert man sich am Führungsdreieck Strategie – Struktur – Kultur und an den Handlungsebenen normativ – strategisch – operativ gemäss der folgenden Abbildung, so besteht mit der Wahrnehmung der Gesamtverantwortung gestützt auf Statuten und Leitbild ein klares Bewusstsein für die eigene Führungsaufgabe. Zudem können sich die Mitglieder der Verwaltung auf Strukturen, Prozesse und Gefässe für mehrstufige Entscheidungsfindung und Dokumentation der Geschäftsvorgänge verlassen. Sie können sich grundsätzlich auch auf eine gepflegte Kultur betreffend interdisziplinäre Zusammenarbeit, Kommunikation und Informationsaustausch stützen.

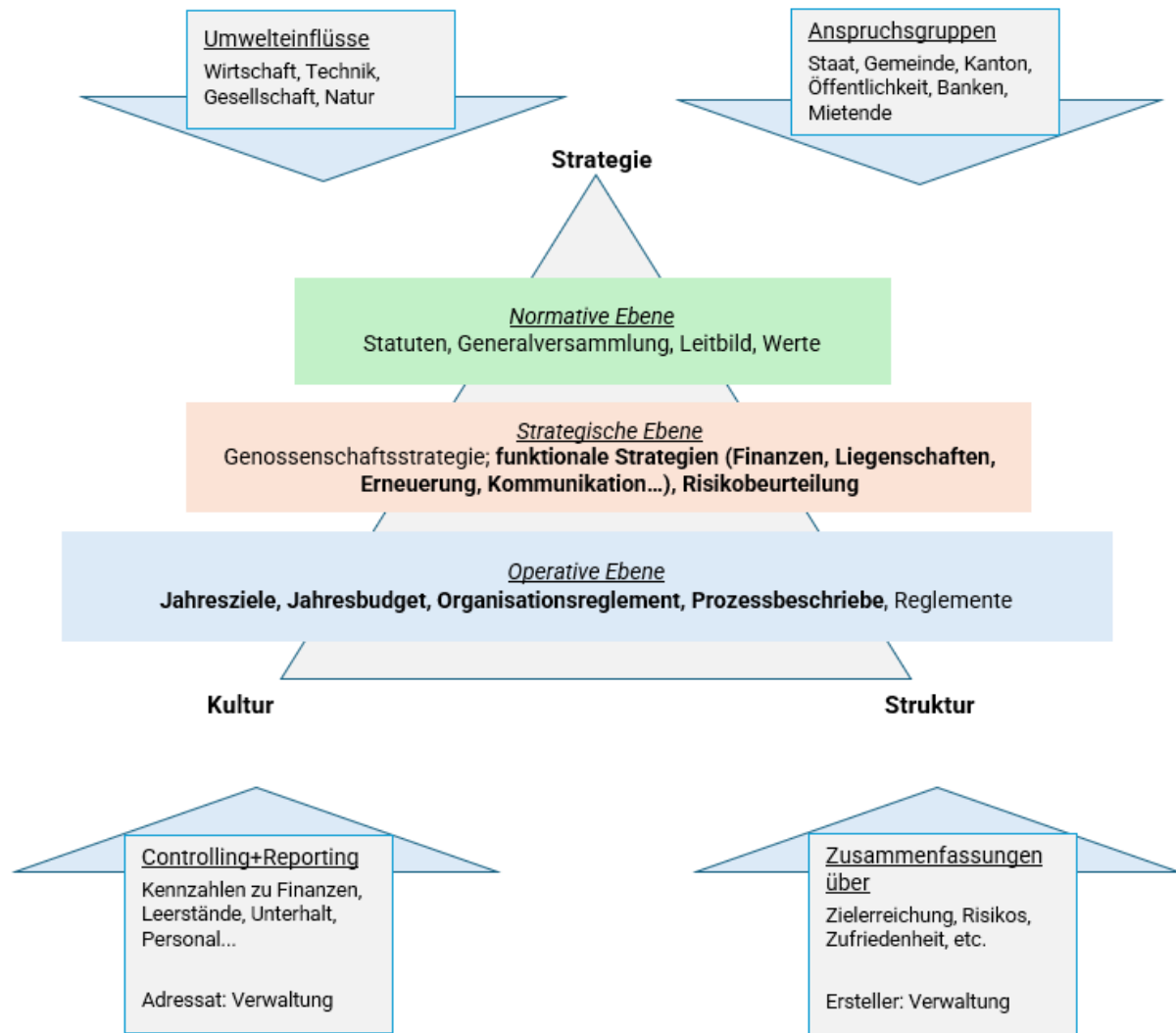
Wo auf der strategischen Ebene Entwicklungen gewünscht werden, ist bei der Konkretisierung von Zielen in relevanten Handlungsfeldern, aus denen sich aufgrund von Risikoeinschätzungen Jahresziele mit Massnahmen zur Umsetzung entwickeln und später auch überprüfen lassen. Dazu zählt auch das Bedürfnis nach Instrumenten für Analysen, Reporting und Controlling sowie ein Kommunikations- respektive Infokzept. Zudem wird eine Nachfolge- und Stellvertreterregelung angeregt.

Für die Arbeit auf der operativen Ebene werden fehlende Instrumente rund um die Bereiche Liegenschaften, Personal und Mietende erwähnt. Sie deuten an, was an Vorbereitungsarbeit auf die künftige Betriebsphase erarbeitet werden muss.

In den folgenden Unterkapiteln wird auf die noch fehlenden Instrumente und Themen eingegangen.

7.1 Vorhandene und zu entwickelnde Grundlagen

Die folgende Abbildung ist von einem Dokument aus dem Modul 2a (GAJ/04.21/v1.1) abgeleitet. Es fasst die Umfrageergebnisse so zusammen, dass sie die Führungsinstrumente und -begriffe im Führungsdreieck Strategie – Struktur – Kultur aufführt. Sie werden je nach Funktion der normativen, strategischen oder der operativen Ebene zugeordnet. Die in der GAW/E bereits vorhandenen und für hilfreich befunden Instrumente sind in regulärer Schrift dargestellt. Was zusätzlich gewünscht wird, respektive z.T. noch vermisst wird, ist in fetter Schrift hervorgehoben.



7.2 Langfristige Strategieplanung

Einige Mitgliedern wünschen sich eine längerfristige, am Leitbild ausgerichtete Planung in relevanten Handlungsfeldern, welche Analysen von möglichen Herausforderungen miteinbeziehen und Massnahmen für die Umsetzung definieren.

Dieses Anliegen hängt wohl auch mit dem Entwicklungsstand der neu gegründeten Verwaltung zusammen. In den drei vergangenen Aufbaujahren waren die Ziele und somit auch die Aufgaben der GAW/E praktisch ausgerichtet und konkret festgelegt. Nach der Gründung der GAW/E und den damit verbundenen Aufgaben sollten auf der zur Verfügung stehenden Landparzelle Alterswohnungen erstellt werden. Die Verwaltung wollte das bestehende Bauprojekt jedoch neu einschätzen und startete mit einem erneuten Architektenwettbewerb anhand aktueller Kriterien. Danach folgte eine intensive Zeit der Projektierungsphase. Gleichzeitig wurden Reglemente und Dokumentationen entwickelt und viel Vernetzungsarbeit mit Gemeinde, Kanton und öffentlichen Stellen geleistet. Zweck und Ziele der

GAW/E entstanden im Arbeitsprozess selbst, d.h. sie wurden beim Entstehen der Dokumente, der Projektierung der Liegenschaften sowie im Austausch mit Anspruchsgruppen definiert. Die Dringlichkeit der konkreten Aufgaben drängte die Notwendigkeit einer längerfristigen Planung mit definierten Zielen etwas in den Hintergrund.

Normative und strategische Überlegungen fanden dennoch statt. Sie tauchten jeweils an Verwaltungssitzungen, Baukommissions- und Arbeitsgruppensitzungen in Form von vertieften Diskussionen auf. Dabei formte sich auch die Zusammenbeitskultur des Gremiums. Eine Retraite, an welcher übergeordnete Werte, Haltungen und Leitbild weiterentwickelt, und die Zusammenarbeit reflektiert wurden, war nicht geplant.

An dieser Stelle drängt sich die Fragen nach dem Mehrwert und Nutzen von Wertediskussionen und dem Entwickeln von Leitbildern und -sätzen auf. Lohnt sich die Zeit um das Ringen von verbindlichen Formulierungen? Vieles spricht dafür. Ein Mehrwert zeigt sich u.a. im Schärfen der eigenen Vorstellungen, im gegenseitigen Anhören und im gehört werden, so wie in der Einigung auf Wichtiges und Dringliches. Dieses Arbeiten an kooperativen Fähigkeiten tragen wesentlich zu guter Unternehmensführung bei. Wenn Leitsätze in umsetzbare Ziele und konkrete Handlungen für alle Beteiligten heruntergebrochen werden und diese dann auch periodisch überprüft werden, verstärken sich Orientierung, Sicherheit und Motivation. Weitere Entwicklungsschritte und Herausforderungen können in ähnlicher Art angegangen werden.

In Bezug auf die GAW/E ist zu klären, ob, und wenn ja, in welchen zeitlichen Abständen und in welcher Form Strategieplanungen und Reflexionsschlaufen gepflegt werden. Betreffend Form können wir auf Erfahrungen mit dem Workshop-Halbtage im November 2025 aufbauen. Zeitpunkte können periodisch fix eingerichtet werden. Sie nehmen immer auch Bezug auf Projektzeitachsen, da diese das Alltagsgeschäft der Genossenschaft abbilden. Weil Ziele zukunftsgerichtet sind, sollten Themen jeweils die kommenden Projektphasen betreffen, wie z.B. die Projektphasen «Realisierung» und «Nutzung».

Zu erwähnen ist auch der Hinweis auf den Miteinbezug der Genossenschaftsmitglieder und das Wahren ihrer Bedürfnisse. Die Umfragerückmeldungen der Verwaltungsmitglieder ergab keine Einigkeit darüber, dass man die Bedürfnisse der Mitglieder kenne. Tatsächlich sind sie wichtige Akteure der Genossenschaft. Mit ihrer Stimme segnen sie nicht nur Anträge der Verwaltung ab, sie zeigen damit auch, wie sie Zweck und Werte der GAW/E teilen und unterstützen. Als Verwaltung müssten wir uns überlegen, ob und in welcher Form wir die Genossenschaftsmitglieder vermehrt miteinbeziehen. Eine Partizipation eignet sich im Besonderen zu normativen Fragen. Mitglieder können darin aus ihrer Sicht einbringen, was ihnen wichtig ist und wohin sich die GAW/E ausrichten sollte. Wir könnten mit ihnen zusammen gemeinsame Normen entwickeln, denn eine geteilte Identität verbindet und hilft der Genossenschaft, sich kommunal zu positionieren und neue Mitglieder zu gewinnen. Wir brauchen beide Aspekte für unser Wachstum und fürs Managen von Herausforderungen.

Planungen drängen sich auch für Arbeiten auf der strategischen Ebene in den Handlungsfeldern Finanzen, Risikobeurteilung, Bewirtschaftung und Erneuerung an. In Abgrenzung zu normativen Strategien, werden sie im Begriff funktionale Strategien zusammengefasst. Aufgrund der Umfragerückmeldungen macht es Sinn, gemeinsam zu planen, wann wir welchen Bereich und in welchem Differenzierungsgrad angehen wollen. Die Zeit vor und während der Realisierung des Bauprojekts kann dazu gut genutzt werden, so dass beim Wohnungsbezug und damit bei der Betriebsaufnahme die wesentlichen Grundlagen zur Verfügung stehen. Die folgenden drei Kapitel gehen darauf ein.

7.3 Finanzstrategie, Finanzplanung

Die Verwaltung verpflichtet sich in ihren Statuten zur Gemeinnützigkeit. Das bedeutet, dass sie den Zweck verfolgt, dauerhaft den Bedarf an Wohnraum zu tragbaren finanziellen Bedingungen zu decken. Sie verpflichtet sich zu sorgfältigem und laufendem Unterhalt, so dass die Wohnungen für Mieterinnen und Mieter gebrauchstauglich, werterhaltend und sicher vermietet werden können. Die gemeinnützige Genossenschaft orientiert sich an einer Kostenmiete, verzichtet auf Spekulation und ist nicht gewinnorientiert.

Zu den Grundsätzen einer Genossenschaft gehört es, das langfristige Fortbestehen zu sichern. Beim Neubau einer Liegenschaft geht man von 80 - 100 Jahren Lebensdauer aus. Unterhalt und

Sanierungen müssen zeitlich und finanziell in Übereinstimmung mit möglichen Risiken und entsprechenden Ressourcen gemanagt werden. Eine Finanzplanung mit finanzstrategischen Überlegungen helfen der Verwaltung, wie auch den operativ Verantwortlichen beim geschickten Ressourceneinsatz, sei es beim Ausschöpfen der Kostgenmiete, beim Verhandeln mit Banken über Hypotheken und Darlehen sowie beim Überwachen des Budgets durch Kennzahlen, die u.a. auch helfen, die Liquidität zu erhalten. Für die Erfassung der nötigen Finanzdaten stehen der Geschäftsstelle verschiedene Instrumente wie Kontopläne und Liquiditätspläne zur Verfügung.

7.4 Risikobeurteilung

Der verantwortungsbewusste Umgang mit fremdem Kapital und der Verpflichtung, langfristig günstigen Wohnraum anbieten zu können, ruft neben einer professionellen Rechnungsführung und finanzieller Expertise auch nach aufmerksamem Blick auf mögliche Risiken.

Um das finanzielle Risiko abschätzen zu können, sind Genossenschaften neben der internen Budgetkontrolle, einer Revision verpflichtet. Aufgrund ihrer Grösse unterliegt die GAW/E einer eingeschränkten Revision (OR, Art. 727a ff.). Die Revisionsstelle führt im Rahmen ihrer Prüfung eine der Situation angepassten Risikobeurteilung durch.

Um weitere Einschätzungen für Risiken und Chancen vornehmen zu können, lohnt die Erstellung einer Risiko-Matrix. Einzelne Risiken werden tabellarisch nach Kategorien erfasst und beschrieben. Dazu zählen z.B.:

- Geschäftsrisiken, wie Ausfälle von Schlüsselpositionen
- operative Risiken, wie in der IT ein Datenverlust oder ein Datenmissbrauch
- Reputationsrisiken, wie negative Medienberichte
- Finanzrisiken
- Umweltrisiken und ökologische Risiken, wie Altlasten

Die Gefahren werden anschliessend in einem Risikodiagramm klassiert. Man achtet auf die Eintretenswahrscheinlichkeit und das Schadenpotenzial und schätzt so das Risiko von gering bis hoch ein. Dabei ist sinnvoll, primär mögliche Auswirkungen zu eruieren und weniger auf die viel schwieriger abzuschätzende Eintretenswahrscheinlichkeit abzustellen. Aus dem Schadenspotenzial lassen sich Massnahmen zur Senkung der Risiken ableiten. Wenn Risiken umschrieben sind, lassen sie sich auch besser überwachen. Beispiele zur Risikobeurteilung finden sich bei der Wohnbaugenossenschaft Schweiz unter Fachpublikationen.

Trotz Risiken sollte sich eine Genossenschaft an ihren wichtigen Zielen ausrichten und sich nicht nur auf das Vermeiden von Risiken fokussieren.

7.5 Reporting und Controlling

Die Verwaltung ist auf Daten und Informationen angewiesen, um ihre Hauptaufgabe der Steuerung, dem Treffen von guten Entscheidungen und der systematischen Überprüfung der Zielerreichung und Entwicklung vornehmen zu können (Controlling). Auch das Kontrollieren von Vorgaben und Regelungen basiert auf Rückmeldungen (Reporting). Ein Reporting regelt, wer wann wem welche Information zur Verfügung stellt. Informationen können finanzielle Werte, wie bestimmte Kennzahlen zu Cashflow, Fremdfinanzierungsgrad sein, oder auch Betriebszahlen wie Auswertungen von Instandhaltungskosten, Leerständen oder Mutationen von Mitarbeitenden.

Beim Reporting im Bereich Liegenschaften erstellen Hauswartung und/oder Geschäftsleitung die nötigen Daten aufgrund eines Instandhaltungsmanagements mit speziellen Tools, einer Software oder anhand von Checklisten. Sie erfassen Zustände und Funktionstüchtigkeit von Einrichtungen und Geräten, planen nötige Massnahme, dokumentieren die Umsetzung und werten die Kosten so aus, dass sie buchhalterisch verglichen und überprüft werden können. Empfänger ist die Verwaltung. Sie definiert im Vorfeld, welche Informationen sie für ihre Führungsentscheide benötigt.

Sanierungen, resp. Instandsetzungen einzelner oder mehrerer Bauteile werden von der Verwaltung in Form von Projekten im Projektmanagement und aufgrund einer Erneuerungsstrategie eingeleitet.

Das Reporting in den Bereichen Finanzen und Personal erfolgt in ähnlicher Weise. Die Verwaltung prüft auch hier, welche Daten zur Ausübung der Verantwortlichkeit relevant sind. Eine Herausforderung kann dabei sein, Formen und Instrumente zu finden, welche der Grösse und den Möglichkeiten der GAW/E entsprechen und ihr dienlich sind. Allenfalls kann man Instrumente, wie das MIS (Managementinformationssystem) oder die BSC (Balanced Score Card) adaptieren und nutzen. Ein Austausch mit erfahrenen und ähnlich grossen Genossenschaften könnte hier wohl weiterhelfen.

7.6 Organisationsreglement

In einem Geschäftsreglement ist festgehalten, wie sich die Genossenschaft organisiert. Es beschreibt allgemeine Rechte und Pflichten von Verwaltungsmitgliedern, dem Präsidium und von der Geschäftsleitung. Sie hält die Ausübung der Zeichnungsberechtigung fest, benennt Pflichten und Rechte der Kommissionen (Baukommission), regelt die Finanzkompetenzen, die Form der Berichterstattung und der Arbeitsweise der Verwaltung und beschreibt die Pflichten sowie Aufgaben einer delegierten Geschäftsführung.

Prozessbeschreibungen halten einzelne Arbeitsschritte, die Zuständigkeiten und Kompetenzen sowie die einzusetzenden Hilfsmittel fest. Sowohl Geschäftsreglement wie Prozessbeschreibungen dienen als Umsetzungsinstrumente und als Qualitätssicherung. Zur Erstellung eines Organisations- und Geschäftsreglements stehen praktische Vorlagen, wie das Merkblatt Organisationsreglement der Wohnbaugenossenschaft Schweiz zur Verfügung.

Zu den bereits vorhandenen Umsetzungsinstrumenten der GAW/E zählen die Statuten, die Unterschriften- und Visumsregelung sowie der Bericht der Revisionsstelle. Es macht allenfalls Sinn in der Verwaltung zu klären, ob und bis wann Prozessbeschreibungen und allenfalls weitere Instrumente erarbeitet werden sollten. Klare Strukturen sind auch für kleine Genossenschaften wichtig. Sie können kurz formuliert sein.

7.7 Vakanzen, Nachfolgeregelung, Personalplanung

Beachtet man den Altersdurchschnitt der aktuell amtierenden Verwaltungsmitglieder, so macht eine Beschäftigung mit dem Thema Nachfolgeregelung und Umgang mit Vakanzen Sinn. Auch wenn wir davon ausgehen, dass uns die amtierenden Hauptverantwortlichen (Präsidium, Finanzverantwortung) ihre Kompetenzen noch lange zur Verfügung stellen, müssen Überlegungen zu Veränderung ins Auge gefasst werden.

In der GAW/E verfügen die Schlüsselfunktionen bereits über Stellvertretungen. Es müsste geklärt werden, wie sich die Stellvertretungen bei einem Einsatz über den aktuellen Stand der Geschäfte informieren können und ob sie über entsprechende Zeichnungsberechtigungen verfügen.

Es macht Sinn, die Nachfolgeplanung periodisch zu traktandieren, mindestens im letzten Amtsjahr eines Mitglieds und spätestens ein halbes Jahr vor der kommenden Generalversammlung.

Da die Verwaltungsaufgaben mehrheitlich von nebenamtlich Tätigen ausgeführt werden, sollten bei der Rekrutierung von neuen Mitgliedern professionelle Standards berücksichtigt werden, was eine entsprechend sorgfältige Auswahl und allfällige Weiterbildung bedingen. Vorgaben wie Aufgabenbeschreibungen oder Pflichtenhefte unterstützen den Prozess und müssten entsprechend erstellt werden. Stellenbeschreibungen werden spätestens vor der Betriebsaufnahme aktuell, wenn Stellen in der Hauswartung und der Administration geschaffen werden.

8 Fazit und mögliche weitere Schritte

Diese Arbeit geht von einem Führungsverständnis aus, welches die Genossenschaft als ein transparentes und vernetztes Gebilde versteht, in welchem alle Beteiligten eine Funktion und eine Wirkung haben. Instrumente sollen der Verwaltung bei der Führung und Vernetzung helfen. Es macht daher Sinn, im Vorfeld und im Führungsprozess immer wieder zu überlegen, wo man steht und was es braucht, um die Führungsverantwortung weiterhin gut wahrnehmen zu können. Damit werden Strukturen angepasst und Aufgaben weiter umschrieben, Abläufe neu formuliert und Zuständigkeiten ergänzend definiert. Ziel ist, dass alles aufeinander abgestimmt ist, für alle Beteiligte nutzbar bleibt

und nachvollzogen werden kann. Das bedeutet, dass Daten, die operativ erhoben und geliefert werden, strategisch ausgewertet werden, und dies, wenn möglich, für alle Beteiligten indirekt oder direkt wahrnehmbar wird.

Die Umfrageresultate zeigen Bedürfnisse nach verwaltungsinternen Absprachen über lang- und mittelfristige Planungen zu den Themen Organisationsentwicklung, Finanzen, Liegenschaftenunterhalt und Kommunikation an. Alle Themen sind bedeutend und eng miteinander verflochten. Es macht Sinn, sich nach Möglichkeit mit allen zu beschäftigen.

Im Wissen, dass sich die GAW/E für die Betriebsphase noch organisieren und vorbereiten muss, könnte diese Arbeit Anregungen geben. Ein Treffen innerhalb der Verwaltung in nächster Zeit ist wohl keine schlechte Idee. Die Rückmeldungen der Umfrage könnten besprochen und gewichtet werden. Man könnte sich darauf einigen, welche Instrumente ab wann und in welcher Form übernommen und welche Aufgaben angegangen werden. Der Austausch müsste mit einem groben Umsetzungsplan abschliessen, welcher Zeitpunkte, Massnahmen und Zuständigkeiten festhält.

In welcher Form der Austausch stattfinden soll, hängt von zeitlichen Ressourcen ab. Es darf nicht unterschätzt werden, dass ein vertiefter Austausch zu diesen Themen Engagement und Zeit bedingen. Wer darin einen Mehrwert erkennt, ist bereit, beides aufzubringen.

Die Praxisarbeit ermöglichte die Verknüpfung von Lerninhalten mit der praktischen Verwaltungstätigkeit. Sie half beim Einordnen des aktuellen Entwicklungsstandes sowie beim Planen und Aufbauen von weiteren Schritten. Ich würde mich freuen, wenn die Arbeit in der Verwaltung der GAW/E zu Diskussionen anregen und allenfalls auch zu Entwicklungen beitragen könnte.

8. März 2026 / Susanne Suter, Schlossbühlstrasse 1, 8638 Goldingen

Anhang Fragebogen

Praxisarbeit Managementlehrgang 2025/26 **Standortbestimmung der Verwaltungstätigkeit einer jungen Genossenschaft**

Susanne Suter, Mitglied der Verwaltung

Zusammenzug der Umfrage-Rückmeldungen zur Verwaltungstätigkeit

11.2.2026/ss

Teilnehmende

An der Umfrage haben alle 7 Verwaltungsmitgliedern teilgenommen. Die Mitarbeiterin der Geschäftsstelle hat nicht daran teilgenommen. Der Zusammenzug hält die Anzahl der gesetzten Kreuze fest und listet unter den Bemerkungen alle Wortmeldungen gemäss Originalformulierungen auf. Pro Frage wurden z.T. keine, aber Kreuze in mehr als einer Spalte gesetzt. Als Besonderheit der GAW/E wurde folgender Text ergänzt:

Besonderheiten der neuen, kleinen GAW Eschenbach

Die GAW Eschenbach ist noch eine junge, kleine Genossenschaft mit einem Projekt von 40 Wohnungen. Sie hat jedoch noch keine Mieteinnahmen, so dass eine Verzinsung des Eigenkapitals noch nicht möglich ist. Die bedingt eine noch (zu) hohe Solidarität und Uneigennützigkeit der bestehenden Genossenschafter, mit der Möglichkeit auch ein Teil des Geldes zu verlieren.

Die GAW Eschenbach ist eine Mitglieder-, nicht Mietergenossenschaft. Ein Mitglied muss nicht Mieter werden, resp. der spätere Mieter muss auch nicht zwingend Mitglied der GAW Eschenbach sein. Das erzeugt zwar eine geringere Identifikation, führt aber zu einer breiteren Abstützung in der Bevölkerung. Als neue und kleine Genossenschaft sind die Vorstandsmitglieder auch operativ tätig. Ein Trennen von operativer und strategischer Führung und Tätigkeit lässt sich nicht umsetzen. Die Arbeit ist durch Idealismus und einem gewissen Pioniergeist geprägt, was später abnimmt.

Umfrage Teil A: Corporate-Governance-Barometer

Ich schätze die Führungsgrundlagen unserer Verwaltung GAW/E (unseres Vorstands) wie folgt ein:

	Fragen	Antworten (x)			Bemerkungen
		Trifft zu	Trifft nicht zu	Trifft teilweise zu	
	Hauptaufgaben und Ziele				
1.	Zweck und Grundsätze der GAW/E sowie deren Umsetzung sind konkret festgehalten (Statuten, Leitbild).	6x			Die Grundlagen für die Statuten sind von der WBG Schweiz übernommen und auch geprüft worden.
2.	Eine Strategie umschreibt langfristige Entwicklungen in relevanten Handlungsfeldern sowie konkrete Ziele unter Einbezug von Analysen möglicher Herausforderungen. Für die Umsetzung werden Massnahmen definiert.	3x	2x	2x	Workshop vom 26.11.2025
	Organisation und Prozesse				
3.	Das Bewusstsein für eine klare Trennung von Aufsicht und operativer Umsetzung ist vorhanden. Als kleine Organisation werden mögliche Formen entwickelt.	4x		2x	Dies ist schwierig zu beantworten, da dies eher informell abläuft.
4.	Verwaltungsmitglieder mit bestimmten Funktionen verfügen über entsprechende Fachkompetenzen. Förderung und Weiterbildungen sind im Fokus.	5x		1x	Wir sind mit Fachwissen breit abgestützt. Ein Mitglied ist Präsident einer anderen WBG und Mitglied in weiteren Gremien. Die Weiterbildung von einzelnen Mitgliedern wird begrüsst. Bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote werden seitens des Geschäftsführers immer bekannt gemacht
5.	Die verschiedenen Funktionen, Aufgaben und Verantwortungen sind klar definiert und transparent.	3x	1x	2x	Dies sollten regelmässig überprüft werden, spätestens ab Beginn Betrieb.
6.	Wesentliche Geschäftsprozesse sind in Beschreibungen festgehalten.	3x	1x	2x	Über das Bauprojekt wird seit Beginn der Arbeiten Buch geführt. In unserer kleinen Organisation wahrscheinlich noch nicht nötig.
7.	Stellvertretungen bei Vakanzen sowie Nachfolgeregelungen sind angedacht.	1x	3x	1x	Die Stellvertretungen sind soweit geregelt. Man kann hier noch Verbesserungen anstreben. Bsp. mit Aufgabenteilungen. Ist mir nicht bekannt.
8.	Wir haben Massnahmen getroffen, um die Einhaltung von bestimmten Vorgaben und Regelungen zu prüfen und um uns eine Übersicht über die wesentlichen Entwicklungen und Vorgänge zu verschaffen (Controlling).	2x	1x	3x	Als junge Genossenschaft haben wir entsprechende Massnahmen soweit getroffen. Die Entwicklung aller Vorgänge wird im Gremium bearbeitet.

					Meiner Einschätzung nach, übernimmt hauptsächlich die Baukommission die Controlling-Aufgaben dank Fachwissen und Erfahrungen.
9.	Wir machen uns periodisch ein Bild über künftige Herausforderungen, Risiken und Chancen, um allenfalls notwendige Vorkehrungen treffen zu können (Risikobeurteilung).	2x	1x	3x	Dank dem, dass ein Mitglied in weiteren wichtigen Gremien Einsitz hat, können wir von diesem Fachwissen nutzen. Wir sind im Moment einfach zum Warten gezwungen. Dies wurde vor kurzem mit dem Workshop gemacht. Eine Risikobeurteilung ist weiterzuführen.
10.	Wir verfügen über schriftlich fixierte und unseren Bedürfnissen angepasste strategische Führungsinstrumente (werden im Teil B differenziert thematisiert).	2x	2x	2x	Als junge Genossenschaft mit einem ersten Bauprojekt obliegt die strategische Führung bei den Verwaltungsmitgliedern.
	Berichterstattung, Transparenz				
11.	Die Verwaltung legt Grundlagen für eine zeitgerechte interne und externe Kommunikation fest.	4x		2x	Bis jetzt von Fall zu Fall.
12.	Die Verwaltung legt Strategien und Ziele offen, informiert über seine Aktivitäten, die erbrachten Leistungen und Zielerreichungen.	4x		2x	Über den Stand des Projekts werden die Mitglieder schriftlich informiert. In Geschäftsbericht und Briefe an Mitglieder. Die Kommunikation ist aktuell ein wichtiger Teil.
13.	Sie informiert die Mitglieder vorausschauend mit aussagekräftigen Unterlagen oder über entsprechende Gefässe zu wichtigen Geschäften. Sie nutzt dazu Instrumente wie Geschäftsbericht, Website, Info-Veranstaltungen, Newsletter, Mobile App, etc.	5x		1x	(noch) keine Mobile App Das Mobile App ist noch nicht eingerichtet. Alle anderen Kanäle werden genutzt. Aktualisierung der Website noch nicht systematisch.
14.	Sie kennt die Bedürfnisse der Genossenschaftsmitglieder und wahrt deren Interessen.	3x		3x	Die Bedürfnisse der Mitglieder sind klar erkannt. Die Interessen so schnell wie möglich mit dem Bau zu beginnen sind gewahrt. Leider ist noch eine Einsprache hängig, die das Vorgehen nicht leicht machen. Die Mitglieder könnten noch aktiver miteinbezogen werden.
15.	Die Dokumentierung der Geschäftsvorgänge umfasst eine strukturierte Ablage, Sicherung und Archivierung aller relevanten Dokumente und Daten.	6x			
	Führung				
16.	Die Verwaltung nimmt stets die Gesamtverantwortung wahr.	6x			

17.	Sie stellt die Unabhängigkeit sicher.	4x		2x	Die Genossenschaft ist zu sehr an die Gemeinde gebunden.
18.	Die Zusammenarbeit in der Verwaltung basiert auf einer etablierten Diskussions- und Konfliktkultur. Schwachstellen und Stärken sind bekannt.	3x		3x	Sämtliche zu behandelnden Geschäfte werden an den Sitzungen auf den Tisch gebracht und diskutiert. Ich bin nicht sicher, ob nun die Abhängigkeit der Gemeinde als Schwachstelle erkannt wird.
19.	Die Entscheidungsfindung geschieht mehrstufig, indem z.B. Kommissionen Entscheide z.H. der Verwaltung vorbereiten.	5x		1x	Die Mitglieder der separat eingesetzten Baukommission orientiert die Verwaltung mit entsprechenden Protokollauszügen. Geschäfte die durch die Verwaltung behandelt werden müssen sind traktandiert.
20.	Die Verwaltung nimmt ihre Aufsichtsfunktion wahr (u.a. gegenüber Geschäftsstelle und Kommissionen).	6x			Vorläufig nur für Baukommission nötig. GL gegenüber Geschäftsstelle.
21.	Sie nimmt die Verantwortung als (künftige) Arbeitsgeberin wahrnehmen.	5x		1x	Wird später relevant. Kann zum aktuellen Zeitpunkt nicht beurteilt werden.
22.	Die Verwaltung betreibt für sich und die Geschäftsleitung eine vorausschauende Personalplanung.	2x	1x	3x	Wird später relevant; Kann zum aktuellen Zeitpunkt nicht beurteilt werden. Als junge Genossenschaft sind diese Punkte noch nicht so relevant. Allerdings drängt sich auf, Nachfolgeregelungen noch besser zu organisieren.
23.	In der Verwaltung sind Fachkompetenzen ausgewogen vertreten und dienen der Wahrung der Kernaufgaben Führung, Finanzen, Bau und Unterhalt, Soziales, Kommunikation u.a.m. Aus- und Weiterbildungen werden gefördert.	5x		1x	
24.	Die Verwaltungsmitglieder werden massvoll entschädigt.	5x		1x	
25.	Instrumente Führung (siehe Umfrage Teil B)				Periodische Personalgespräche werden umgesetzt

Umfrage Teil B: Führungsinstrumente

Für die Vorstandsarbeit sind Führungsinstrumente unerlässlich. Welche Instrumente zweckmässig sind, muss jede Genossenschaft für sich festlegen. Die folgende Aufzählung erfasst, was in der GAW/E genutzt wird und was zur Unterstützung unserer Arbeit allenfalls zusätzlich eingeführt oder weiterentwickelt werden könnte. Gerne können auch weitere Instrumente aufgeführt werden.

	Führungsinstrumente	ist hilfreich (x)	wird vermisst (x)	Erweiterung sinnvoll (x)	Bemerkung
	Formale Führung				
a	Statuten	6x			Die Statuten richten sich nach den Vorgaben der WBG Schweiz.
b	Geschäftsreglement, Kompetenzmatrix	4x		2x	Sind in den Statuten geregelt.
c	Prozesse, Prozessbeschriebe	2x	1x	4x	Die einzelnen Prozesse, gerade beim Bauprojekt, werden protokolliert und dauernd nachgeführt. Insbesondere zu einem späteren Zeitpunkt.
d	Jahresplaner, Pendenzenliste, Traktandenliste	4x	1x	1x	Für jede Sitzung der Verwaltung wird ein Vorprotokoll gemacht, damit die Mitglieder an der Sitzung von den zu behandelnden Geschäften und Traktanden Kenntnis haben. Die Pendenzenliste wird ebenfalls abgebildet. Für Sitzungstermine.
	Inhaltliche Führung				
e	Leitbild, Leitsätze, Werte	4x		2x	Erweiterung betreffend Werte wäre sinnvoll; Gemäss Statuten und Vorgaben der WBG Schweiz.
f	Strategieprozesse: Visionen, Ziele, Strategien	5x	1x		Derzeit sind wir an unserem ersten Projekt. Das Ziel ist, die aktuelle Einsprache abzuarbeiten. Die Vision für die ersten 40 Alterswohnungen wird gelebt. In aktueller Situation schwierig zu definieren. Strategie: Mit Realisierung des bevorstehenden Projekts vorhanden, ansonsten nicht.
g	Jahresziele	3x	2x	1x	Soweit möglich wird ein Jahresziel verfolgt. Spätestens Ende dieses Jahres müssen weitere Lösungen besprochen werden.
h	Risikoanalyse	1x	2x	3x	Wichtig! Bis anhin wurde dies nicht diskutiert.
i	Controlling, Reporting	2x	1x	2x	
j	Managementletter/Bericht Revisionsstelle	4x		1x	
k	Kommunikations-/Info-Konzept (inkl. Konfliktkultur)	2x	3x	1x	Wird bei Bedarf umgesetzt. Betreffend Bearbeitung der Website. Informell vorhanden.

	Finanzen				
l	Budget	4x		2x	
m	Zwischenabschlüsse, Kennzahlen, Erwartungsrechnung	3x		2x	
	Liegenschaften, Mitglieder				
n	Unterhaltsplan	1x	1x	3x	Wird später folgen; Derzeit noch kein Bedarf. Wird aber sicher aufgegleist, wenn die Wohnungen erstellt sind. Zu einem späteren Zeitpunkt relevant.
o	Renovations- resp. Erneuerungsplan	1x	1x	3x	Wird später folgen Dito. Zu einem späteren Zeitpunkt relevant.
p	Finanz- und Liquiditätsplan	3x	1x	4x	Wird später folgen Dito. Im Rahmen der Risikoanalyse notwendig.
q	Jahresbericht	6x			Die Mitglieder werden zu einer jährlichen Versammlung eingeladen. Ein Bericht mit Bilanz und Erfolgsrechnung wird mit der Einladung zugestellt.
	Personalführung (u.a. für Geschäftsstelle)				
q	Personalreglement	1x	1x	3x	Die Aufgaben für die Geschäftsstelle sind definiert. Vorläufig nicht nötig. Zu einem späteren Zeitpunkt relevant
r	Organigramm/Stellenplan	1x	1x	3x	Organigramm und Stellenplan sind derzeit noch überschaubar. Zu einem späteren Zeitpunkt relevant.
s	Stellenbeschreibungen/Anforderungsprofil	1x	1x	3x	Bei weiterem Bedarf kann eine Anpassung problemlos gemacht werden. Zu einem späteren Zeitpunkt relevant.
t	Standortgespräche, Zielvereinbarungen	2x	1x	2x	Könnte mit Verwaltungsmitgliedern bereits jetzt erfolgen, auch pauschal in einem gemeinsamen Jahresgespräch; Noch nicht notwendig, aber die Ziele sind bekannt. Zu einem späteren Zeitpunkt relevant.
u	Entschädigungsreglement	5x	1x		Ist vorhanden.