

## „Professionalität versus Solidarität“

Wie gelingt es grossen und professionell geführten Wohnbaugenossenschaften, den persönlichen Mitgliederkontakt und den Genossenschaftsgedanken zu fördern und zu pflegen

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Ausgangslage</b> .....	<b>3</b>
1.1 Problemstellung .....	3
1.2 Fragestellung / Inhalt Praxisarbeit.....	3
1.3 Bemerkung .....	3
<b>2. Die Muster-Wohnbau-Genossenschaft MWG</b> .....	<b>4</b>
2.1 Kurzportrait .....	4
2.2 Geschäftsorganisation.....	4
2.3 Führungsinstrumente .....	4
<b>3. Lösungsvorschläge</b> .....	<b>5</b>
3.1 Einbindung ins Siedlungsgefüge.....	5
3.2 Kommissionen bilden .....	5
3.2.1 Die Siedlungskommission (SiKo).....	5
3.2.2 Die Sozialkommission (SoKo).....	6
3.3 Führungsinstrumente .....	6
3.3.1 Leitbild .....	6
3.3.2 Reglement / Organigramm.....	7
<b>4. Massnahmenplan</b> .....	<b>8</b>
<b>5. Schlussbemerkung</b> .....	<b>8</b>

# 1. Ausgangslage

## 1.1 Problemstellung

Jede Wohnbaugenossenschaft (nachfolgende WBG genannt) hat einst mit einem kleinen Wohnungs- resp. Mieterbestand begonnen. Bei der Gründung der WBG ist der Kontakt zum Genossenschafter noch eng und der Genossenschaftsgedanke mit den Grundideen (Selbsthilfe, Selbstbestimmung, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung, Solidarität, Spekulationsentzug<sup>1</sup>) vorhanden. Auch ist vielen Genossenschafte rn bei der Gründung oft noch bewusst, dass die Genossenschaftsbewegung einer Reaktion aus der Wohnungsnot um die Zeit des ersten Weltkrieges als sozial gerechteres Gegenmodell zur damaligen spekulativen Ausbeutung entsprang. Doch durch das stetige Wachstum der Genossenschaft und durch Mieterwechsel in den Siedlungen können diese Grundsätze über die Zeit verloren gehen. Es besteht die Gefahr, dass der Mieter sich nicht mehr bewusst ist, dass er als Mitglied der Genossenschaft nicht nur in den Genuss der günstigen Kostenmiete kommt, sondern dass er im Gegensatz zum „normalen“ Mieter auch einzigartige Rechte und Pflichten als Genossenschafter hat.

Der tendenzielle Verlust des Genossenschaftsgedankens ist vor allem bei grösseren WBGs spürbar, da durch die Professionalisierung der Geschäftsstellen die Nähe zum Genossenschafter leider immer mehr verloren gehen. Dem Genossenschafter sollte jedoch der Genossenschaftsgedanken bewusst sein, denn nur so sind WBGs in der Lage, die Gemeinnützigkeit und Solidarität in den Siedlungen zu fördern und zu erhalten.

## 1.2 Fragestellung / Inhalt Praxisarbeit

Diese Praxisarbeit zeigt eine von vielen Möglichkeiten und Massnahmen auf, wie es grossen und professionell geführten WBGs gelingt, den persönlichen Mitgliederkontakt und den Genossenschaftsgedanken zu fördern und zu pflegen.

## 1.3 Bemerkung

Ich weise darauf hin, dass diese Praxisarbeit zurzeit nicht konkret umgesetzt wird, da ich persönlich noch nicht in einer WBG tätig bin. Durch persönliche Kontakte weiss ich, dass sich WBGs mit dem Thema der Einführung von Siedlungs- und Sozialkommissionen beschäftigen. Wegen der Anonymität nenne ich die Genossenschaft, welche ich in dieser Arbeit zum Beispiel nehme „Muster-Wohnbau-Genossenschaft“ (nachfolgend MWG genannt).

Der Einfachheit halber wird in dieser Arbeit für personelle Begriffe nur die männliche Form verwendet, das heisst Begriffe, die sowohl die weibliche als auch die männliche Form aufweisen können, werden nicht unterschieden und sind gleichwertig.

---

<sup>1</sup> Seite 4 - Merkblatt Nr. 62 „Geschichte und Genossenschaftsidee“ -WBG Schweiz

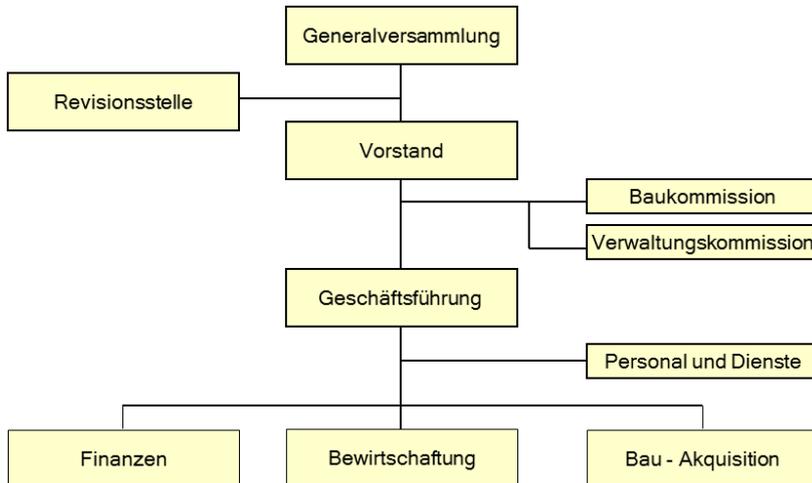
## 2. Die Muster-Wohnbau-Genossenschaft MWG

### 2.1 Kurzportrait

Die MWG ist eine Mietergenossenschaft und verfügt über ein Immobilienportfolio von rund 1'100 Wohneinheiten. Der Vorstand besteht aus 8 Mitgliedern. Die Geschäftsstelle mit dem Geschäftsführer führt die operativen Geschäfte der MWG zusammen mit 5 Mitarbeitenden.

### 2.2 Geschäftsorganisation

Die Geschäftsorganisation ist wie folgt aufgestellt:



Dabei handelt es sich um eine bewährte Organisation, wie sie in vielen WBG vorkommt.

Hauptaugenmerk legen wir auf die Kommissionen, da dieser Zweig Hauptbestandteil des Lösungsansatzes gemäss Ziff. 3 hinten darstellt.

Die MWG verfügt über eine Baukommission (BauKo) und eine Verwaltungskommissionen. Die BauKo ist für sämtliche baulichen Tätigkeiten zuständig und verantwortlich. Sie bereitet alle Geschäfte für Neubauten und Renovationsvorhaben vor und lässt die Bauprojekte planen und realisieren. Die Verwaltungskommission vertieft organisatorische Fragen der Genossenschaft und steuert die Finanz- und Personalplanung. Beide Kommissionen entlasten den Vorstand massgeblich. Die übrigen Geschäftsbereiche sind operativ tätig, sie werden hier nicht näher behandelt.

### 2.3 Führungsinstrumente

Die MWG verfügt über die wichtigsten Führungsinstrumente wie Statuten, Geschäftsordnung mit obigem Organigramm, Leitbild, Strategieprozesse sowie Mehrjahresplanungen hinsichtlich Renovations-, Erneuerungs- und Bauplanungen, Vermietungsrichtlinien und die notwendigen finanzspezifischen Instrumente und Tools.

Doch in all diesen strategischen und operativen Grundlagen wird der Genossenschafter selbst wenig oder gar nicht miteinbezogen. Der Genossenschafter wird zwar beim Bezug der Wohnung resp. mit der Unterzeichnung des Anteilsscheins und des Mietvertrages ausreichend mit diversen Unterlagen wie Statuten, Leitbild, Geschäfts- und Hausordnung dokumentiert und sollte daher wissen, was es heisst, nicht nur Mieter sondern auch Genossenschafter zu sein. Doch weiss er das auch?

Durchschnittlich nehmen an den jährlichen Generalversammlungen geschätzt ca. 20-30% der Genossenschafter teil. Um diese Zahl zu steigern, bedarf es an Interesse der Genossenschafter. Dieses Interesse wird geweckt, wenn der Genossenschafter die Genossenschaft als solche wahrnimmt. Daher sind der persönliche Mitgliederkontakt und das positive Vermitteln des Genossenschaftsgedankens nötig.

### 3. Lösungsvorschläge

#### 3.1 Einbindung ins Siedlungsgefüge

Wie sich der Genossenschafter in seinem Wohnraum fühlt, gehört meines Erachtens zu den zentralen Fragen einer WBG. Die Antwort liegt einerseits in der Ausstattung und Lage seines Wohnraums, andererseits aber auch, wie er im sozialen Umfeld eingebettet ist. Darin sind die Menschen und ihre Bedürfnisse oft sehr verschieden. Die Genossenschafter sollten über eine angemessene Sozialkompetenz verfügen, die es ihnen ermöglicht, sich als Mitglied einer Gruppe zu integrieren.

Durch die Einbindung als Genossenschafter in das soziale „Siedlungsgefüge“ wird das Zusammenleben gefördert und das „Wir-Bewusstsein“ geweckt. Wie könnte eine solche Einbindung erfolgen? Durch die Bildung von zwei besonderen Kommissionen: die Siedlungskommission und die Sozialkommission, welche in der Folge näher beschrieben werden.

#### 3.2 Kommissionen bilden

Kommissionen sind Gremien, welche grundsätzlich den Vorstand entlasten und nahe am operativen Geschäft stehen. Mit der Einführung der nachfolgend beschriebenen Kommissionen wird eine Plattform geschaffen, welche die wichtige Schnittstelle zwischen WBG und den Genossenschaf tern resp. zwischen Vorstand / Geschäftsführung und den Bewohnern sicherstellt. Die Kommissionen ermöglichen dadurch den persönlichen Kontakt zwischen WBG und den Genossenschaf tern. Die Einbindung des Geschäftsführers durch seine Teilnahme an den Kommissionssitzungen wird sehr empfohlen, weil er dadurch entsprechend Einfluss nehmen kann<sup>2</sup> und direkt Informationen erhält. Zudem wird dadurch der persönliche Kontakt enger gestaltet.

Betrachten wir zwei besondere Kommissionen etwas genauer:

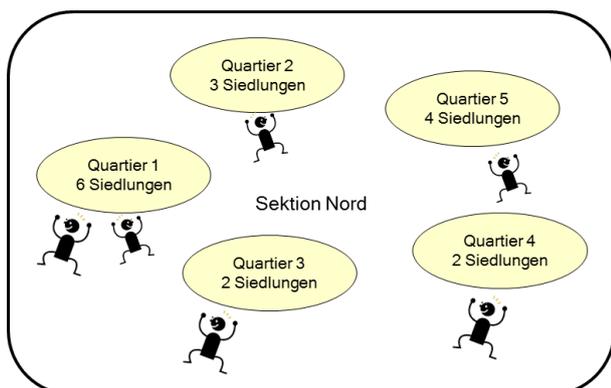
##### 3.2.1 Die Siedlungskommission (SiKo)

Die SiKo beschäftigt sich in erster Linie mit den Anliegen der Genossenschaf ter in den einzelnen Siedlungen. Damit die Schnittstelle zwischen der WBG und den einzelnen Siedlungen sichergestellt ist, soll für die Siedlungen eine Kontakt- und Ansprechperson vor Ort, ein sog. Siedlungsvertreter bestimmt werden. Die SiKo besteht aus einem Vorstandstandmitglied und den Siedlungsvertretern plus allenfalls einem Hauswart als Berater. Es ist zu empfehlen, dass max. 7 Siedlungsvertreter in einer Siedlungskommission zusammengenommen werden.

Die MWG besitzt 37 Siedlungen. Ihre Liegenschaften sind in 8 Stadtquartieren und 2 Aussengemeinden verteilt. Für jedes Quartier sollen je nach Grösse und Umfang der Siedlungen ein oder zwei Siedlungsvertreter gewählt werden. Dadurch ergeben sich 11 Siedlungsvertreter in den Stadtquartieren (für 3 Quartiere werden 2 Vertreter bestimmt) und je ein Siedlungsvertreter aus den Aussengemeinden, das heisst für die MWG insgesamt also 13 Siedlungsvertreter. Diese teilen sich in zwei Sektionen auf:

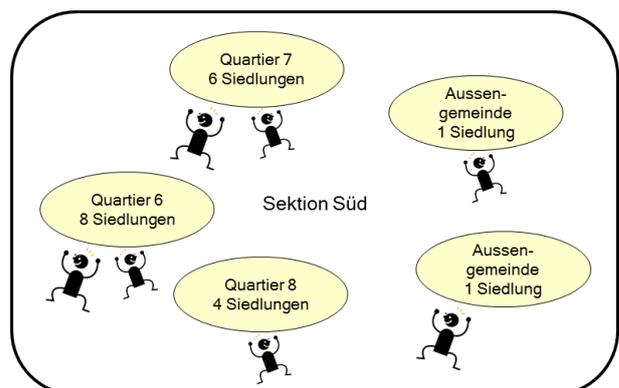
##### Sektion Nord

6 Siedlungsvertreter für 17 Siedlungen in 5 Quartieren



##### Sektion Süd

7 Siedlungsvertreter für 18 Siedlungen in 3 Quartieren / 2 Siedlungen in 2 Aussengemeinden



Das Amt des Präsidenten der Siedlungskommissionen wird durch ein oder zwei Vorstandsmitglieder besetzt. Es ist sinnvoll, wenn die SiKo durch den Hauswart (als Berater ohne Stimmrecht) verstärkt wird. Hauswarte müssen heute nicht mehr nur handwerklich und organisatorisch Allrounder sein, sondern verfügen durch die Professionalisierung auch über psychologisches Geschicke, was der SiKo dienlich ist. Selbstverständlich soll die Tätigkeit in der SiKo entschädigt sein.

<sup>2</sup> Seite 15 - Merkblatt Nr. 3 „Musterorganisationsreglement“ - WBG Schweiz

Zu den Aufgaben der SiKo gehören die Pflege des genossenschaftlichen Zusammenlebens innerhalb der Siedlungen und das Erarbeiten von Ideen, welche das genossenschaftliche Denken fördern. Die Siedlungsvertreter tragen einerseits die Anliegen und Anregungen der Genossenschafter zusammen und legen der SiKo anlässlich der Sitzungen entsprechende Vorschläge und Wünsche vor, andererseits sind sie bemüht, die in den SiKos diskutierten Aktivitäten innerhalb der Siedlungen und Quartiere umzusetzen und das gemeinschaftliche und soziale Zusammenleben zu pflegen. Das fördert die sozialen Netze und die Integration jedes einzelnen Genossenschafters im Sinne des Genossenschaftsgedankens. Dadurch, dass die SiKos im Gegensatz zu andern Kommissionen, wie Bau- und Verwaltungskommissionen, mehrheitlich aus Genossenschaf tern besteht, werden die Bewohner motiviert, sich aktiv zu beteiligen. Die SiKos entlasten den Vorstand und schaffen mit geringen Kosten einen hohen Mehrwert für alle Beteiligten. Durch die Bildung der SiKos wird das Mitspracherecht der Genossenschafter gefördert, was Nähe zur WBG schafft sowie die Wertschätzung und das Gefühl ein Teil eines Ganzen zu sein fördert.

### 3.2.2 Die Sozialkommission (SoKo)

Die SoKo nimmt sich vielfältigen Problemen der Genossenschafter an. Dies können beispielsweise sein: Probleme mit dem Alter, Beziehungsprobleme innerhalb der Familie, Erziehungsfragen, Invalidität, gesundheitliche oder finanzielle Probleme.

Der Geschäftsbereich „Bewirtschaftung“ erfährt am ehesten, wenn finanzielle Probleme entstehen, zum Beispiel, wenn Mietzinse unregelmässig bezahlt werden oder gar ausbleiben oder wenn Todesfälle gemeldet werden. Dank dem Grundgedanken der Gemeinnützigkeit und Solidarität soll jedem Genossenschafter bei Bedarf soziale Unterstützung zuteilwerden.

Um die sozial schwächeren Genossenschafter zu motivieren, diese Unterstützung in Anspruch zu nehmen, soll eine SoKo gegründet werden, unter der Führung eines Vorstandsmitgliedes, das idealerweise im sozialen Bereich Erfahrung hat oder gar beruflich damit zu tun hat. Es bedarf besonderem Einfühlungsvermögen, wie die SoKo mit solchen Fällen umgeht. Die Vertraulichkeit ist unbedingt zu beachten, dieser ist eine besondere Bedeutung beizumessen. Es ist schwierig, wenn Menschen existentiell am Limit sind und der Gang zum Sozialamt unausweichlich wird. Die WBGs sollen in diesem Bereich einzigartig sein und sich diesbezüglich vom „normalen“ Vermieter als institutioneller Anleger abheben dürfen. Denn genau an dieser Stelle wird der Genossenschaftsgedanke resp. die Solidarität sehr intensiv spürbar.

Die Idee der SoKo besteht darin, dass sie allen Genossenschaf tern, die aufgrund unterschiedlicher Schicksale in eine Notlage gelangen, kostenlose Beratung und Betreuung anbietet. Sie SoKo besteht aus 3 Mitgliedern, das heisst aus einem Vorstandsmitglied und zwei dafür geeigneten Personen aus dem Kreis der Genossenschafter. Für die Wahl der SoKo-Mitglieder ist viel Fingerspitzengefühl gefragt. Ich schlage vor, die Mitgliedschaft in der SoKo unter den Genossenschaf tern mit einem klaren Stellenbeschrieb mit Funktion und Aufgaben auszuschreiben. Gesucht wird eine loyale verschwiegene Person, die beruflich im sozialen Bereich tätig ist und gewillt ist, ihre Fachkompetenz innerhalb der Genossenschaft zur Verfügung zu stellen. Selbstverständlich soll auch die Tätigkeit in der SoKo entschädigt sein.

## 3.3 Führungsinstrumente

### 3.3.1 Leitbild

Das Leitbild der MWG umfasst 8 wesentliche Punkte. Jeder Punkt beginnt in der Überschrift mit „Die MWG ...“. An erster und dritter Stelle des Leitbildes steht:

#### **Die MWG setzt auf soziale Grundwerte**

Sie ist eine gemeinnützige, nicht gewinnorientierte Wohnbaugenossenschaft in der Stadt und Region xxx. Sie ist ihren Mitgliedern, der Gesellschaft und der Umwelt verpflichtet. Sie ist bestrebt, Wohnraum für alle Bevölkerungskreise anzubieten.

#### **Die MWG fördert das Zusammenleben**

Sie unterstützt und fördert durch gemeinsame, genossenschaftliche Aktivitäten in den Siedlungen die gegenseitige Solidarität und Mitverantwortung. Die Genossenschaf terinnen und Genossenschaf ter übernehmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten Aufgaben für die Gemeinschaft. Sie begegnen sich mit Toleranz, gegenseitigem Respekt und Fairness. Sie tragen den privaten und öffentlichen Räumen der Siedlungen Sorge.

Die Bildung der beiden Kommissionen soll sich im Sinn der Förderung des Genossenschaftsgedankens im Leitbild der Genossenschaft abzeichnen. Die beiden Punkte des Leitbildes können daher neu wie folgt beschrieben werden:

**Die MWG setzt auf soziale Grundwerte**

Sie ist eine gemeinnützige, nicht gewinnorientierte Wohnbaugenossenschaft in der Stadt und Region xxx. Sie ist ihren Mitgliedern, der Gesellschaft und der Umwelt verpflichtet. Sie ist bestrebt Wohnraum für alle Bevölkerungskreise anzubieten. Sie ist für ihre Mitglieder da, wenn diese aufgrund persönlicher oder finanzieller Veränderungen in eine Notlage gelangen. Sie hat eine Sozialkommission als kostenlose Beratungsstelle.

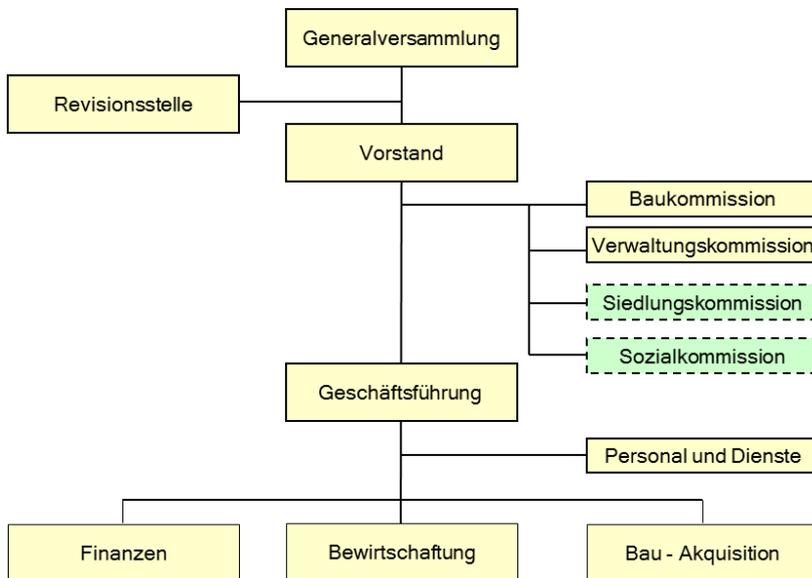
**Die MWG fördert das Zusammenleben und den Genossenschaftsgedanken**

Sie unterstützt und fördert durch gemeinsame, genossenschaftliche Aktivitäten in den Siedlungen die gegenseitige Solidarität und Mitverantwortung. Sie hat Siedlungskommissionen, die sich den Anliegen der Genossenschaftler annimmt sowie die genossenschaftlichen Aktivitäten koordiniert. Die Genossenschaftlerinnen und Genossenschaftler übernehmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten Aufgaben für die Gemeinschaft. Sie begegnen sich mit Toleranz, gegenseitigem Respekt und Fairness. Sie tragen den privaten und öffentlichen Räumen der Siedlungen Sorge.

**3.3.2 Geschäftsordnung / Organigramm**

Die Geschäftsordnung regelt in Ergänzung zu Statuten und Leitbild die Aufgaben und Kompetenzen aller Organe. Sie umfasst die Regelung der Genossenschaftsführung und beschreibt die Aufgaben und Kompetenzen des Vorstands, der Geschäftsführung sowie der Kommissionen. Die Geschäftsordnung der MWG umfasst auch das Kapitel „Kommissionen“, worin bereits heute die Bau- und Verwaltungskommission beschrieben sind. Dieses Kapitel wird um die SiKo und die SoKo ergänzt (analog resp. im Sinne der Beschreibungen gemäss Ziff. 3.2.1 und 3.2.2). Die Regelung der Entschädigungen ist in Anhang zur Geschäftsordnung der MWG festgelegt. Der Anhang ist entsprechend zu ergänzen, nachdem der Vorstand die Höhe der Entschädigungen für die beiden Kommissionen und deren Mitglieder bestimmt hat.

Das Organigramm ist Bestandteil der Geschäftsordnung, welches durch die Neubildung der Kommissionen neu wie folgt ergänzt wird.



Die SiKo und SoKo werden wie die Bau- und Verwaltungskommission dem Vorstand unterstellt.

Durch die Erweiterung der Geschäftsorganisation wird der Genossenschaftler durch die SiKo indirekt (durch den Siedlungsvertreter) und durch die SoKo direkt in die Organisation integriert.

## 4. Massnahmenplan

Die Bildung der SiKo und SoKo kann leider nicht von heute auf morgen erfolgen. Es braucht viel Zeit und Einsatz vom Vorstand und des Geschäftsführers sowie von willigen Helfern bis die Kommissionen gebildet sind und ihre Aufgaben in ihren Funktionen nach Pflichtenheft aufnehmen können. Ich habe hier eine kurze Übersicht im Sinne eines Massnahmenplans erstellt. Dieser zeigt die wesentlichen Meilensteine auf.

Tätigkeit	Zuständig	2013				2014			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Kick-Off-Sitzung mit Vorstand und Geschäftsführer (ausserhalb Vorstandssitzung) zwecks Aufgleisung Projekt „SiKo und SoKo - zwei neue Kommissionen für die MWG“	Präsident								
Bestimmen Vorstandsmitglied(er) als Vorsitzender der SiKo + SoKo	Teilnehmer Kick-Off								
Rekrutierung Siedlungsvertreter	Vorsitzender SiKo								
Mieterkommunikation 1 (Vorstellung Idee / Zweck der Kommissionen) anlässlich GV im Mai	Präsident / Vorsitzende Kommissionen								
Erste Kommissionsitzungen SiKo + SoKo	Vorsitzende Kommissionen								
Planung Veranstaltungen / Aktivitäten SiKo	SiKo								
Ergänzung / Anpassung Leitbild / Geschäftsordnung	Geschäftsführer / Vorstand								
Mieterkommunikation 2 (Infoblatt über die Erneuerungen und Vorstellung der Kommissionen)	Geschäftsführer / Vorsitzende Kommissionen								
Durchführen Infoveranstaltungen in den Siedlungen und Vorstellen der Mitglieder der SiKo und SoKo	Geschäftsführer / Vorsitzende Kommissionen								

## 5. Schlussbemerkung

Das hier angesprochene Thema ist sehr umfassend und konnte aufgrund der Vorgaben betreffend Umfang dieser Praxisarbeit nur eingeschränkt behandelt werden. Die Arbeit zeigt nur eine von vielen möglichen Strategien auf, wie es grossen und professionell geführten WBGs gelingt, den persönlichen Mitgliederkontakt und den Genossenschaftsgedanken zu fördern und zu pflegen.

Da ich persönlich ab der kommenden Generalversammlung für den Vorstand einer WBG vorgesehen bin und mir bereits heute bekannt ist, dass die Einführung einer Siedlungskommission geplant ist, sehe ich in dieser Arbeit Möglichkeiten, dass die vorliegende Theorie vielleicht bald in die Praxis umgesetzt werden kann.

Winterthur, 1. März 2013 / cf