

**Überarbeitung der Vermietungsrichtlinien  
in einem partizipativen Prozess**

in der  
Baugenossenschaft  
Freiblick



Praxisarbeit

Lehrgang

Management von Gemeinnützigen Wohnbauträgern

2020

Yvonne Müller

Vorstandsmitglied Baugenossenschaft Freiblick

Ilanzhofweg 6

8057 Zürich

[yvonne.mueller@freiblick.ch](mailto:yvonne.mueller@freiblick.ch)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Ausgangslage</b> .....	<b>3</b>
1.1	Der Freiblick kurz vorgestellt .....	3
1.2	Personelle Situation im Vorstand .....	3
1.3	Weshalb es neue Vermietungsrichtlinien brauchte.....	4
<b>2.</b>	<b>Festlegen Überarbeitungsprozess</b> .....	<b>5</b>
2.1	Wahl der externen Firma .....	5
2.1.1	Vorgehen .....	5
2.1.2	Überlegungen.....	5
2.2	Auswahl des Vorgehens.....	5
2.2.1	Vorgehen .....	5
2.2.2	Überlegungen.....	5
2.3	Projektstruktur .....	5
<b>3.</b>	<b>Überlegungen zur gewählten Partizipationsform</b> .....	<b>6</b>
3.1	Partizipationsgewinn .....	6
3.2	Stufen der Partizipation .....	7
3.3	Bedeutung von Partizipation für die WBGs .....	8
3.3.1	Ergebnisoffenheit.....	8
3.3.2	Prüfung der vorhandenen Ressourcen .....	8
3.3.3	Auswahl der Partizipationsstufe.....	8
3.3.4	Definition der Rahmenbedingungen sowie Organigramm und Aufgaben festlegen .....	8
3.3.5	Wählen der Methode und des Vorgehens .....	8
<b>4.</b>	<b>Der Überarbeitungsprozess</b> .....	<b>9</b>
4.1	Leitfaden-Interviews .....	9
4.1.1	Vorgehen .....	9
4.1.2	Überlegungen.....	9
4.2	Auftaktveranstaltungen als World Cafès .....	9
4.2.1	Vorgehen .....	9
4.2.2	Überlegungen.....	10
4.3	Die Arbeit der Steuergruppe .....	10
4.3.1	Vorgehen .....	10
4.3.2	Überlegungen.....	10
4.4	Konsultation der Bewohner*innen .....	11
4.5	Das Endprodukt.....	11
4.6	Exkurs: Wohnungsindex .....	11
4.7	Das Projekt in Zahlen .....	12
<b>5.</b>	<b>Evaluation / Reflexion</b> .....	<b>13</b>
5.1	Projektabschlussbericht .....	13
5.2	Mein persönliches Fazit.....	13
6.	Literaturverweise, Quellennachweise .....	15

# 1. Ausgangslage

## 1.1 Der Freiblick kurz vorgestellt

Die Baugenossenschaft Freiblick wurde 1927 gegründet. Sie besteht aktuell aus zwei Siedlungen in Zürich mit gesamthaft 598 Wohnungen: Die grösste ist der Ilanzhof im Kreis 6 mit mehr als der Hälfte der Wohnungen, die Siedlung in Leimbach wiederum besteht aus den Überbauungen Sonnenhalde und Vista Verde. Im Ilanzhof startete im Frühling 2019 der Abriss einer Häuserzeile um einen Ersatzneubau zu ermöglichen, dessen 41 Wohnungen diesen Sommer 2021 bezugsbereit sind.

Wir haben eine *Geschäftsstelle* mit gesamthaft elf Mitarbeitenden, dazu gehört auch die *Drähschiibe*, welche die Soziale Arbeit in der Genossenschaft abdeckt. Ausserdem betreibt der Freiblick eine eigene Pfl egewohngruppe, welche Platz bietet für zwölf Bewohner\*innen und *Alterswohngemeinschaft* AWG genannt wird.

Im Vorstand sind wir aktuell sieben gewählte Mitglieder und eine Vertreterin der Stadt Zürich.

Ausserdem gibt es im Freiblick noch die Gruppe der *Vertrauensleute*. Diese werden von der GV gewählt als Verbindungspersonen zwischen Vorstand, Geschäftsstelle und Genossenschaftler\*innen und sind jeweils für rund 50 Wohnungen zuständig.

## 1.2 Personelle Situation im Vorstand

Um die spezielle Herausforderung dieses Prozesses verstehen zu können, wird ein kurzer Rückblick in die jüngere Vergangenheit vorgestellt:

An der Generalversammlung (GV) vom 14. Juli 2019 fand in der Baugenossenschaft Freiblick ein Umbruch statt. Im Vorfeld dieser GV gab es eine hohe Unzufriedenheit unter den Genossenschaftler\*innen aus den unterschiedlichsten Gründen. Es wurde kritisiert, die Vermietungspraxis sei nicht transparent; andere störten sich am Umgang mit unterbelegten Wohnungen; es sickerte durch, dass die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle unzufrieden waren; die Geschäftsführerin führte neue Hierarchien ein und führte ganz anders als ihr Vorgänger; der Vorstand bildete einen Ausschuss, was viele nicht nachvollziehen konnten; es gab Kündigungen; ein Bauprojekt stiess bei einer knappen Minderheit auf Widerstand etc. Was diese Themen verband: Transparenz und Einbezug der Genossenschaftler\*innen in die Geschäfte von Vorstand und Geschäftsstelle waren aus Sicht der Genossenschaftler\*innen zu wenig gegeben. Das Vertrauen in den Vorstand fehlte bei vielen. Aus dieser Unzufriedenheit entstand ein loser Zusammenschluss von Genossenschaftler\*innen, die sich im Laufe des Prozesses den Namen IG Partizipation gaben. Im Zuge der Auseinandersetzungen trat der bisherige, langjährige Präsident vor Ende seiner Amtszeit auf die GV 2019 zurück. Als Nachfolge wurde nach einer emotional geführten Diskussion ein Co-Präsidium gewählt.

Ich selbst war eine der treibenden Kräfte in dieser IG Partizipation und kandidierte als Nachfolgerin eines langjährigen Vorstandsmitgliedes, welches kurzfristig zurückgetreten war. Meine Themen waren Partizipation, Kommunikation und Transparenz.

Nach dieser GV herrschte eine fast schon euphorische Aufbruchstimmung innerhalb der Gruppe mir Gleichgesinnter, ähnlich wie auf der Strasse am Frauenstreik am selben Tag. Ich startete mit viel Elan und dem Wissen um ideelle Unterstützung im Rücken. Aus dem Kern der IG Partizipation habe ich mich nach der Wahl in den Vorstand verabschiedet. Ich übernahm das Ressort meiner Vorgängerin, zu welchem unter anderem die Vermietung gehörte.

### **1.3 Weshalb es neue Vermietungsrichtlinien braucht**

Als ich in der Vermietungskommission startete, lagen zwei Versionen der Vermietungsrichtlinien vor: Die aktuell gültige Version, welche 2013 zuletzt aktualisiert wurde, sowie eine neue, im letzten halben Jahr erarbeitete Version, welche zwar noch vom alten Vorstand verabschiedet aber nicht in Kraft gesetzt wurde. Die neue bestach durch eine strengere Auslegung der Belegungszahlen. Zudem wurden weitere Kriterien für die Vergabe der Wohnungen aufgeführt, diese Kriterien, inklusive der Belegung, waren aber nicht mehr priorisiert, die gesamte Gewichtung wäre in den Händen der Vermietungskommission gelegen. In meinen Augen hätte das nicht zu mehr, sondern zu weniger Transparenz geführt als bisher. Im Wissen um die kommende Vermietung des Ersatzneubaus setzte ich mich für eine Präzisierung unter Einbezug der Genossenschafter\*innen ein.

Nach einer ausführlichen Diskussion entschied der Vorstand, die Vermietungsrichtlinien nochmals unter externer Leitung zu überarbeiten.

In dieser Arbeit lege ich den Fokus auf den Prozess innerhalb des Freiblicks, nicht auf den Inhalt der Vermietungsrichtlinien.

## 2. Festlegen Überarbeitungsprozess

### 2.1 Wahl der externen Firma

#### 2.1.1 Vorgehen

Wir holten bei zwei externen Firmen eine Offerte ein und entschieden uns schlussendlich für die Firma B'VM, mit welcher wir bereits in der Vergangenheit zu anderen Themen zusammen gearbeitet hatten. Ihr Vorschlag war ausgereifter und konkreter als derjenige der Konkurrenz. Zudem wussten wir aufgrund der bisherigen Zusammenarbeit, «was wir hatten», während die Zusammenarbeit mit jemand Neuem eine Blackbox gewesen wäre.

#### 2.1.2 Überlegungen

Neben der fachlichen Kompetenz war die externe Leitung auch notwendig aufgrund der Gräben, die sich nach der GV durch die Genossenschaft und ihre Gremien zogen. Der Beizug einer neutralen Firma/Person sorgte dafür, dass sich alle Beteiligten darauf einliessen.

### 2.2 Auswahl des Vorgehens

#### 2.2.1 Vorgehen

Offeriert wurden uns 3 Varianten:

- Mini: Die Überarbeitung erfolgt innerhalb des Vorstands und der Geschäftsstelle.
- Midi: Die Überarbeitung erfolgt unter zusätzlichem Einbezug der Vertrauensleute im Startworkshop und in einer schriftlichen Vernehmlassung
- Maxi: Die Überarbeitung erfolgt unter zusätzlichem Einbezug aller interessierter Genossenschafter\*innen an einer Grossgruppenveranstaltung zu Beginn und bei einer schriftlichen Vernehmlassung.

Der Vorstand entschied sich für eine Variante Midi Plus, indem für den Startworkshop alle Genossenschafter\*innen eingeladen wurden.

#### 2.2.2 Überlegungen

Die Variante Midi Plus war angebracht nach dem Motto «wenn schon, denn schon». Wenn schon so viel Zeit und Geld investiert werden sollte, sollten auch wirklich alle Stimmen einbezogen werden und nicht nur einzelne, deren Auswahl in jedem Fall zufällig und nicht repräsentativ sein würde.

### 2.3 Projektstruktur

Es wurde folgende Projektstruktur festgelegt:

Organ	Aufgaben	Zusammensetzung
Vorstand (VS)	Projekthauptverantwortung, u.a. Beschluss über das definitive Vorgehen, Freigabe der Vernehmlassungsfassung, Erlass der VRL	Gesamter Vorstand
Steuergruppe (SG)	Projektsteuerung und -begleitung, u.a. Anträge an den Vorstand, Freigabe von Unterlagen zu Handen Vorstand,	Vermietungskommission: - Co-Präsident - VS-Mitglied Vermietung Ilanzhof* - VS-Mitglied Vermietung Leimbach

Organ	Aufgaben	Zusammensetzung
	Qualitätssicherung, Anleitung der Projektleitung	- Geschäftsführer - Immobilienbewirtschafter Genossenschafter*innen: - Vertretung Ilanzhof** - Vertretung Leimbach**
Projektleitung (PL)	Operative Projektleitung, Umsetzung der Teilschritte, Erarbeitung der Unterlagen zu Handen Steuergruppe und Vorstand	Thomas Gurtner, BVM

\* das war meine Funktion, ich hatte zudem innerhalb des Vorstandes die Verantwortung für das Projekt

\*\* diese Mitarbeit wurde ausgeschrieben, interessierte Genossenschafter\*innen konnten sich melden. Die Auswahl erfolgte durch den Gesamtvorstand.

### 3. Überlegungen zur gewählten Partizipationsform

In den Kursunterlagen des Management-Lehrgangs heisst es: «Wir ermöglichen unseren Bewohnerinnen und Bewohnern Mitbestimmung und Mitgestaltung.» (Modul 1, Folie 12). Diese Aussage stützt sich auf die Charta der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Schweiz vom 01.01.2013, Punkt Nr. 3: «Bei den Baugenossenschaften sind Mieterinnen und Mieter in der Regel deren Mitglieder. Sie bestimmen dadurch mit über ihr gemeinsames genossenschaftliches Wohneigentum. (...)»

Wie weit sollen nun diese Mitbestimmung und Mitgestaltung gehen? Sollten die Bewohnerinnen sagen dürfen, wie die Wohnungen vermietet werden sollen? Sind sie überhaupt in der Lage, diese Frage zu beantworten, ohne nur ihr eigenes Interesse (z.B. dasjenige nach möglichst viel Wohnraum) im Fokus zu haben? Die letzte Frage kann vermutlich in der Tendenz verneint werden, dasselbe würde aber auch für die Vorstandsmitglieder gelten, da auch die Mehrheit der Vorstandsmitglieder in der Genossenschaft wohnt und davon betroffen ist.

#### 3.1 Partizipationsgewinn

BVM verwendete in ihrer Offerte folgende Darstellung:

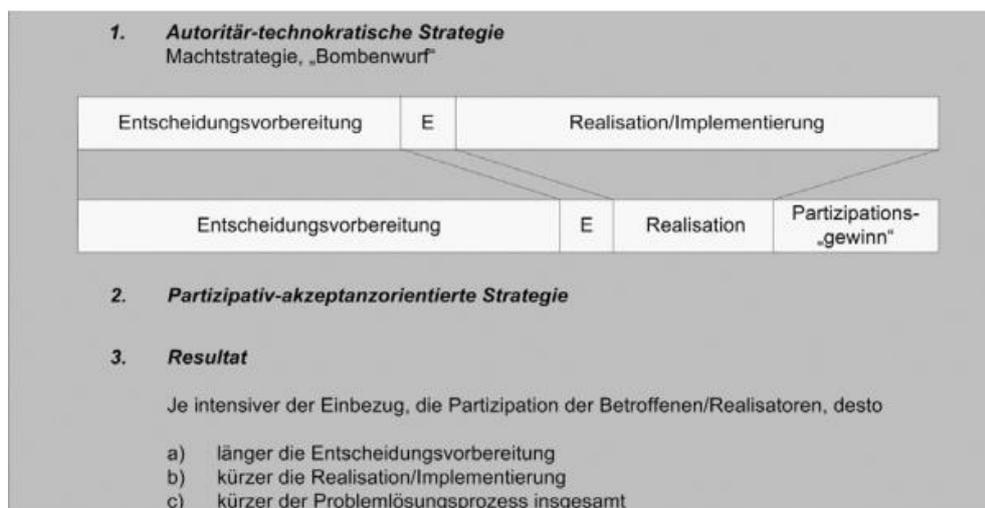


Abbildung 1: Innovationsstrategien und ihre Wirkungen, VMI 2015

In der Offerte heisst es dazu, der zeitliche Mehraufwand, der bei einer breiteren Abstützung bei der Entscheidvorbereitung entstehe, könne durch eine Reduktion der Widerstände bei der Umsetzung (resp. Realisation) oft mehr als wettgemacht werden. (Offerte B'VM 2019)

### 3.2 Stufen der Partizipation

Die Stufen der Partizipation können auch wie folgt dargestellt werden:

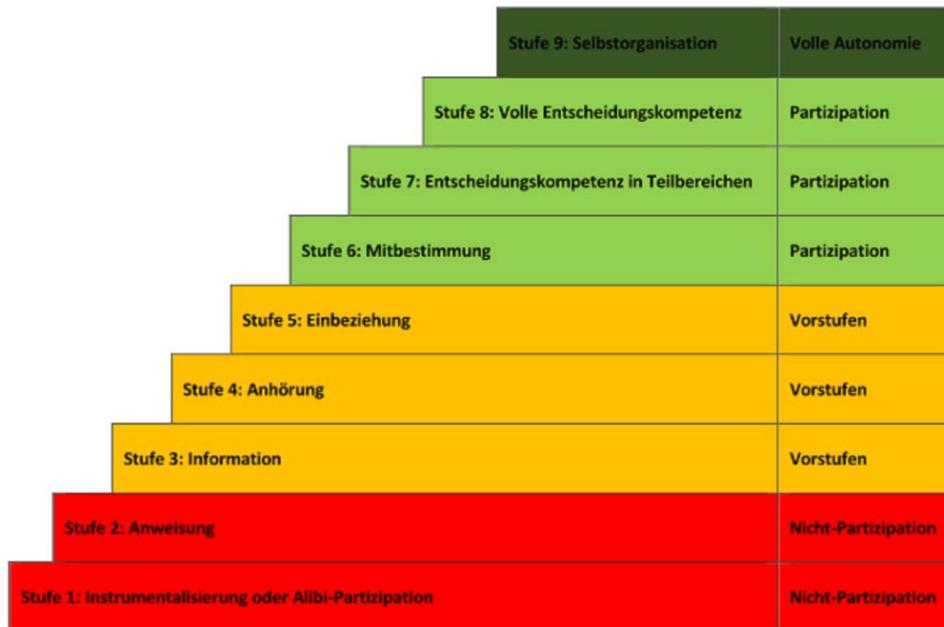


Abbildung 2: Stufen der Partizipation

Mit der gewählten Variante Midi Plus entschied sich der Vorstand für ein partizipatives Verfahren. Die Bewohner\*innen werden erst angehört und nachher in die Entscheidungsfindung einbezogen.

Der Vorstand hat kaum die Möglichkeit, das Resultat der schriftlichen Abstimmung nicht umzusetzen, da dies zu grossem Protest führen würde. Es kann also von Mitbestimmung, Stufe 6 als der schwächsten Form der Partizipation, gesprochen werden.

Würden die Vermietungsrichtlinien oder einzelne Aspekte davon der GV vorgelegt werden, würde Partizipation auf einer höheren Stufe stattfinden. Das haben wir durchaus auch diskutiert. Wir haben es aus folgendem Grund verworfen: Die Statuten legen fest, dass der Erlass von Vermietungsrichtlinien in der Kompetenz des Vorstands liegt. Würden diese nun der GV vorgelegt, wäre dies einerseits ein Präjudiz für künftige Veränderungen. Andererseits wäre zu vermuten, dass die Diskussion uferlos wäre und es sinnvollere Kanäle gibt, um die verschiedenen Meinungen zu erfragen und zu bündeln.

### 3.3 Bedeutung von Partizipation für die WBGs

Im Modul 1 des Management Lehrgangs stellte Sonja Bolla auf einer Folie die Aspekte von Partizipation wie folgt vor:

## Was heisst das für die WBGs?

- Klärung der Ergebnisoffenheit
- Prüfung der vorhandenen Ressourcen (v.a. personell, zeitlich, fachlich)
- Entscheid über Partizipationsstufe
- Definition der Rahmenbedingungen → Transparenz gegenüber allen Beteiligten
- Organigramm und Aufgaben festlegen und falls nötig legitimieren
- Wählen der Methode und des Vorgehens



Abbildung 3: Aspekte der Partizipation: Was heisst das für die WBGs?

Nachfolgend wird geprüft, ob die oben genannten Aspekte eingehalten wurden.

#### 3.3.1 Ergebnisoffenheit

Faust Lehni weist in seinem Skript im Modul 1 des Management Lehrgangs darauf hin, dass das Ziel von Mitwirkungsprozessen nicht immer ist, eine möglichst hohe Mitwirkungsstufe zu erreichen, sondern die jeweils passende zu bestimmen. Er zitiert die Stadtentwicklung, welche die Ergebnisoffenheit ins Zentrum rückt: «Ein hoher Mitwirkungsgrad setzt eine hohe **Ergebnisoffenheit** bei allen Beteiligten voraus. Wenn das Ergebnis eines Entscheidungsprozesses grösstenteils vorgegeben ist, kann von den Betroffenen i.d.R. keine grosse Mitarbeit in der Umsetzung erwartet werden. Je grösser der Handlungsspielraum für die Betroffenen ist, desto höher kann der Mitwirkungsgrad sein» (Stadtentwicklung Zürich, 2006).

Da der Vorstand entschied, die Resultate der Umfrage dann auch in die Überarbeitung der Vermietungsrichtlinien einfliessen zu lassen, war diese Ergebnisoffenheit gegeben.

#### 3.3.2 Prüfung der vorhandenen Ressourcen

Rückblicken wurde diesem Punkt zu wenig Beachtung geschenkt. Wir waren uns möglicherweise zu wenig bewusst, wie viele zeitliche, personelle und auch finanzielle Ressourcen das Ganze beanspruchen würde. Trotzdem war das Engagement in der Steuergruppe bis zum Schluss gross und es wurde sogar Zeit für zusätzlich notwendigen Sitzungen aufgewendet.

#### 3.3.3 Auswahl der Partizipationsstufe

Wie in 3.2 geschildert, wurde die Wahl der Partizipationsstufe sehr bewusst getroffen. Rückblickend bin ich der Meinung, dass die passende Partizipationsstufe gewählt wurde.

#### 3.3.4 Definition der Rahmenbedingungen sowie Organigramm und Aufgaben festlegen

Dies gelang uns dank der Struktur durch B'VM sehr gut.

#### 3.3.5 Wählen der Methode und des Vorgehens

Der Prozess von der ersten Diskussion in der Vermietungskommission bis zum Startschuss dauerte fast vier Monate. Diese Zeit war notwendig für eine sorgfältige Evaluation von Methode und Vorgehen.

## 4. Der Überarbeitungsprozess

### 4.1 Leitfaden-Interviews

#### 4.1.1 Vorgehen

Als erster Schritt interviewte der Projektleiter neun Personen in der Genossenschaft mit unterschiedlichen Funktionen und Haltungen zur Vermietung. Vertreten waren Mitglieder aus Vorstand und Geschäftsstelle sowie durch den Vorstand direkt angefragte Genossenschafter, von welchen wir wussten, dass sie pointierte und unterschiedliche Haltungen zur Vermietung haben. Aufgrund dieser Interviews konnten diejenigen Themen in Bezug auf die Vermietung eruiert werden, welche die Bewohner\*innen beschäftigten.

#### 4.1.2 Überlegungen

Neben dem inhaltlichen Gewinn dieser Interviews waren dies auch notwendig für die Akzeptanz innerhalb von Vorstand und Geschäftsstelle, damit der Projektleitung das ganze Spektrum von Vorstellungen bekannt war und sie dadurch zusätzlich legitimiert wurde.

### 4.2 Auftaktveranstaltungen als World Cafés

#### 4.2.1 Vorgehen

Im Januar 2020 fand in beiden Siedlungen je eine Auftaktveranstaltung statt, moderiert durch B'VM. Eingeladen waren alle Bewohner\*innen der beiden Siedlungen, der Zulauf war rege. Nach einer Einführung durch B'VM, das Co-Präsidium sowie das jeweilige Mitglied der Vermietungskommission konnten sich die Anwesenden im Raum verteilen und sich in drei Runden zu jeweils einem Thema gemeinsam austauschen.





Folgende Themen waren vorgegeben:

- Wohnungsbelegung
- Durchmischung
- Familienangehörige
- Wartelisten
- Carte Blanche («Was ich auch noch sagen wollte»)

Die jeweilige Leitung am Tisch moderierte, mischte sich aber inhaltlich nicht ein. Die Aussagen wurden auf Zetteln an die Wand gehängt. Oft standen zum selben Thema gegensätzliche Aussagen auf den Zetteln.

#### 4.2.2 Überlegungen

Diese Auftaktveranstaltungen stiessen auf positive Resonanz. Die Teilnehmer\*innen fühlten sich ernst genommen, konnten ihre eigenen Vorstellungen einbringen und kamen so auch miteinander in einen spannenden Austausch. Dadurch, dass noch keine möglichen Vorgehensweisen zu den Themen präsentiert wurden, konnten auch Gedanken und Ideen eingebracht werden, die zuvor noch nicht bedacht worden waren.

### 4.3 Die Arbeit der Steuergruppe

#### 4.3.1 Vorgehen

In mehreren Sitzungen sortierte und gewichtete nun die Steuergruppe die Resultate der Auftaktveranstaltungen und erarbeitete daraus einen Vorschlag für die Vermietungsrichtlinien, angelehnt an die bisherigen Dokumente von 2013 und 2019.

An den Auftaktveranstaltungen waren zu einzelnen Themen unterschiedliche bis gegenteilige Haltungen zum Vorschein gekommen. Am intensivsten diskutiert wurde zum Thema der Belegung. Aber auch Fragen rund um die Bevorzugung Angehöriger gegenüber Externen oder die Handhabung von Wartelisten sorgten für Gesprächsstoff.

Die Steuergruppe erarbeitete einen Vermietungsrichtlinien-Text mit Varianten zu den strittigen Punkten.

#### 4.3.2 Überlegungen

Es zeigte sich, dass eine so grosse Gruppe phasenweise kaum steuerbar war. Die unterschiedlichen Haltungen und Meinungen innerhalb der Genossenschaft schlugen sich auch in der

Steuergruppe nieder, und so wurden einzelne Themen immer wieder diskutiert, was phasenweise zu Ermüdungserscheinungen führte und den Projekt- und Sitzungsleiter forderte.

#### **4.4 Konsultation der Bewohner\*innen**

Im April 2020 wurde dann mit dem so erarbeiteten Text eine Umfrage gestartet, wir haben es Konsultation genannt. Vom Ausdruck «Vernehmlassung» hatten wir uns zu diesem Zeitpunkt verabschiedet, da dieser Begriff direkt mit dem Gesetzgebungsverfahren in der Schweiz verbunden ist und wir das etwas freier handhaben wollten.

Schriftlich oder online konnten alle Bewohner\*innen zu den Varianten Stellung nehmen. Konkret erhielten die Bewohner\*innen den gesamten Text unseres Vorschlages für neue Vermietungsrichtlinien mit Erklärungen dazu. Bei den Varianten konnten sie jeweils eine auswählen und noch Kommentare dazu schreiben. Auch am Schluss hatten sie nochmals die Möglichkeit für einen Kommentar.

Der Rücklauf betrug 38%, damit waren wir zufrieden. Hier ist anzumerken, dass ein Teil der Wohnungen in Leimbach aufgrund eines künftigen Neubaus nur noch befristet vermietet wird. Dort war der Rücklauf deutlich tiefer. In den anderen Überbauungen war er jeweils über 40%.

Die Teilnehmenden an der Umfrage ergänzten mit umfangreichen Kommentaren. Diese umfassten 22 A4-Seiten, hinzu kamen Briefe von Einzelnen und Bewohnergruppen.

#### **4.5 Das Endprodukt**

Aufgrund der Rückmeldungen konnte die Steuergruppe dann die Vermietungsrichtlinien vervollständigen, indem wir bei den Varianten die Mehrheitsmeinung übernahmen.

Gegen Ende stellten wir fest, dass ein vermeintliches Detail in den neuen Richtlinien nicht erwähnt war, nämlich die halben Zimmer. Sollten diese für die Belegung mitgezählt werden oder nicht? Die Mitglieder der Steuergruppe hatten auch hierzu unterschiedliche Haltungen: Die einen gingen davon aus, dass sie gezählt werden, die anderen vom Gegenteil. Die Steuergruppe schlug dem Vorstand vor, hierzu eine Nachbefragung zu machen. Der Vorstand entschied, dies nicht zu tun und die halben Zimmer nicht zu zählen.

Der Vorstand setzte die Vermietungsrichtlinien per September 2020 in Kraft. Das Echo aus der Genossenschaft war mehrheitlich positiv.

Die vollständigen Richtlinien finden sich auf der Website [www.freiblick.ch](http://www.freiblick.ch) bei den Reglementen.

#### **4.6 Exkurs: Wohnungsindex**

Nachdem ich bisher ausschliesslich den Prozess beschrieben habe, möchte ich einen inhaltlichen Exkurs machen, nämlich zu unserem Wohnungsindex.

Mit den neuen Vermietungsrichtlinien werden die Belegungsvorschriften nicht mehr ausschliesslich nach Anzahl Zimmern errechnet; einbezogen werden auch Quadratmeter, Möblierbarkeit, Abschliessbarkeit sowie Anzahl Nasszellen.

Konkret heisst das, dass alle Wohnungen einzeln bewertet werden. Aufgrund dieser Bewertung werden dann eine minimale sowie eine optimale Zielbelegung festgelegt. Bei Neuvermietung wird die optimale Zielbelegung angestrebt.

Ebenso kann auf diese Art und Weise die Unterbelegung festgelegt werden. Aktuell ist diese im Freiblick noch in den Statuten festgelegt und an die Zimmerzahl gekoppelt. Für die Zukunft planen wir, auch die Unterbelegung an den Wohnungsindex zu koppeln und dies so in den Statuten festzuhalten.

Dieser Wohnungsindex ist die wichtigste Neuerung in unseren Vermietungsrichtlinien, und darauf sind wir alle stolz.

Konkret wird das eine Tabelle sein, die in etwa so aussieht:

Adresse	Lage	Anzahl Zimmer	Fläche m <sup>2</sup>	Zielbelegung		Mindestbelegung	Anteilschein-kapital	Kommentare
				mini-mal	opti-mal			
Musterstr. 11	2. OG r	4	78	3	4	2	8'000	Zusätzliches WC
Musterstr. 11	2. OG l	4	78	3	3	2	8'000	4er-Tisch nicht vernünftig platzierbar
Musterstr. 11	3. OG l	3	65	2	3	1	6'000	
Musterstr. 11	3. OG m	2	55	1	1	1	4'000	

## 4.7 Das Projekt in Zahlen

Diese Auflistung stammt aus dem Projektabschlussbericht. S. 1:

- 9 Leitfadeninterviews mit Vorstand, Geschäftsstelle und Bewohner\*innen, durchgeführt durch BVM
- 8 Steuergruppen-Sitzungen zwischen Dezember 2019 und Juni 2020 (ab April 2020 in Videokonferenzen)
- 2 Auftaktveranstaltungen im Januar 2020, je eine pro Siedlung
- 2 Sitzungen eines Ausschusses der Steuergruppe zum Index
- 2 ausserordentliche Vorstandssitzungen
- Juristische Abklärung, welche 2 Schriftwechsel mit RA Ruedi Schoch erforderte
- Konsultation der Bewohner\*innen im Mai 2020 mit einem Fragebogen, welcher auf Papier oder online ausgefüllt werden konnte.
- Innerhalb der BGF gesamthaft 122.75 zusätzlich verrechenbare Stunden
- Ungezählte Stunden Aktenstudium, Mailbearbeitung und Erstellung von Unterlagen ausserhalb der Sitzungen
- Gesamtkosten rund Fr. 100'000.-<sup>1</sup> zuzügl. rund vier Wochen Arbeitszeit der Geschäftsstelle

---

<sup>1</sup> Rund 65% davon waren Kosten für die externe Begleitung inkl. MwSt, dieser Kostenrahmen musste während des Projektes aufgrund zusätzlicher Sitzungen erweitert werden. Zudem erhielten Vorstandsmitglieder und Genossenschaftler\*innen eine Entschädigung für die Sitzungen, was rund 30% ausmachte. Die restlichen Kosten entfielen auf juristische Abklärungen und Administratives.

## 5. Evaluation / Reflexion

Bei dieser Reflexion werde ich zunächst das Fazit des Projektabschlussberichtes vorstellen und zum Abschluss ein persönliches Fazit anfügen.

### 5.1 Projektabschlussbericht

Nach Abschluss des Projektes gaben alle Mitglieder der Steuergruppe inkl. der externen Projektleitung eine ausführliche Rückmeldung zum Projekt. Gefragt waren positive und negative Erfahrungen sowie Antworten auf die Frage: Was können wir daraus lernen für ein nächstes Mal, was beibehalten, was weglassen, was fehlte, was müsste wie verändert werden?

Im Projektabschlussbericht ist folgendes Fazit festgehalten:

«Grosser Aufwand mit unspektakulärem dafür breit abgestütztem Resultat.»

Positiv

- ☞ Einbezug der Bewohner\*innen
- ☞ Index
- ☞ Leitung durch BVM
- ☞ mehrheitlich wurde ein respektvoller Umgang hervorgehoben

negativ

- ☞ lange, z.T. zu wenig klar geführte Sitzungen mit vielen Wiederholungen und Verlieren im Detail, u.a. aufgrund unterschiedlicher Werthaltungen
- ☞ Kosten-Nutzen-Analyse

Die wichtigsten Lernerfahrung für ein nächstes Mal

- ☞ Bei strategischen Themen erst Strategie entwickeln, dann am Thema arbeiten  
=> Strategie-/Leitbilddiskussion steht als wichtiges Thema an
- ☞ Kleinere Steuergruppe
- ☞ Gesamtaufwand und Ertrag von Anfang an gegeneinander abwägen

### 5.2 Mein persönliches Fazit

Inzwischen stecken wir mitten in der Vermietung von 41 neuen Wohnungen in unserem Ersatzneubau. Diese vermieten wir nach den neuen Vermietungsrichtlinien und einem Anhang dazu, welcher ausschliesslich für diesen Ersatzneubau gilt. Ausserdem haben wir die Wohnungen im Ersatzneubau nun gemäss dem neuen Wohnungsindex indexiert. All dies ist hilfreich und gibt sowohl der Vermietungskommission Sicherheit als auch den Bewerber\*innen Transparenz. Mein Eindruck ist, dass auch aufgrund dieses transparenten und partizipativen Prozesses viel Vertrauen in die Vermietungskommission aufgebaut werden konnte.

Wir haben viel positives Feedback zur Transparenz, zur partizipativen Vorgehensweise und zum Resultat erhalten. Der Prozess trug dazu bei, wieder Vertrauen in der Genossenschaft herzustellen.

Auch wenn in den Vermietungsrichtlinien in einigen Punkten nicht das steht, was ich mir persönlich gewünscht hätte und wie es meinen eigenen Werten und Vorstellungen entspricht, kann ich hinter dem Resultat stehen, weil es in einem fairen, partizipativen und transparenten Prozess erarbeitet wurde. Mit etwas Abstand von den vielen Diskussionen und der jetzigen Erfahrung würde ich mich in einer ähnlichen Situation nochmals für dasselbe Vorgehen stark machen. Ich bin der Überzeugung, dass dies die Idee des Genossenschaftswesens ist.

Folgendes möchte ich uns oder anderen für künftige Projekte mitgeben, ergänzend zu Abs. 3.1:

- Es lohnt sich, die Zusammensetzung der Steuergruppe sorgfältig zu prüfen. Wie gross muss sie sein? Welche Funktionen braucht es? Sind diejenigen, die mitarbeiten, auch motiviert und haben Zeit dafür?
- Eine sorgfältige und grosszügige Planung nimmt unnötigen Druck raus. Raum für allfällige Zusatzsitzungen soll da sein, eine Umfrage braucht einen langen Vorlauf, ausführliches Testen lohnt sich.
- Schnittstellen und Kompetenzen sollten von Anfang an klar definiert sein. Was macht die externe Projektleitung, was die intern verantwortliche Person, was die Geschäftsstelle? Wer ist für die finanzielle Kontrolle zuständig?
- Ein solcher Prozess lohnt sich dann, wenn die notwendigen zeitlichen, finanziellen und persönlichen Ressourcen dazu vorhanden sind. Ist dies nicht der Fall, sollte sich dieser Schritt nochmals überlegt und nach einer weniger aufwändigen Variante gesucht werden.

**«Partizipation braucht Zeit und schafft Vertrauen.»**

## **6. Literaturverweise, Quellennachweise**

### **6.1 Öffentlich zugänglich**

- Vermietungsrichtlinien BG Freiblick, in Kraft per 01.09.2020:  
<https://www.freiblick.ch/de/service/reglemente> (Zugriff 22.02.2021)
- Charta der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Schweiz vom 01.01.2013

### **6.2 Nicht öffentlich zugänglich**

- Projektabschlussbericht «Überarbeitung Vermietungsrichtlinien», BG Freiblick, August 2020: Der ganze Bericht kann nicht zugänglich gemacht werden, da dort alle Steuergruppenmitglieder ihre persönliche Rückmeldung gegeben haben. Bei Interesse können Auszüge herausgegeben werden.
- Zusammenfassung der Auswertung der Umfrage von Juni 2020: Die Version für Bewohner\*innen kann auf Anfrage und nur für den Eigengebrauch bei der Geschäftsstelle der BG Freiblick angefordert werden
- Unterlagen Management Lehrgang 2020/2021

### **6.3 Abbildungen**

- Abbildung 1: Innovationsstrategien und ihre Wirkungen, VMI 2015 (aus Offerte B'VM vom 15.10.2019)
- Abbildung 2: Stufen der Partizipation, Quelle Internet, Urheber\*in nicht angegeben (Internet: <http://www.eurodempa.eu/participations-begleitung/> (Zugriff 23.02.2021)
- Abbildung 3: «Was heisst das für die WBGs?», Kursunterlagen Modul 1 Management Lehrgang, Folie 94