

PRÜFUNGSARBEIT MANAGEMENT VON GEMEINNÜTZIGEN WOHNBAUTRÄGERN Monika Stucki

Optimierung der Vorstandsarbeit durch Einsatz geeigneter Führungsinstrumente

Vorwort

Zu Beginn möchte ich die Wohnbaugenossenschaft, in der ich das Amt der Vizepräsidentin ausübe, kurz vorstellen:

Die „Wohngenossenschaft Burgfelderhof“ (WGB) wurde 1967 gegründet. Ziel war es, den Mitarbeitern des Bürgerspitals Basel preiswerten Wohnraum in Nähe ihres Arbeitsplatzes zu schaffen. Das Bürgerspital stellte ein Areal angrenzend an die französische Landesgrenze im Baurecht zur Verfügung. Dort wurde eine Siedlung bestehend aus 6 Häusern mit insgesamt 100 Wohnungen neu erstellt. Die Mieter, welche allesamt Genossenschafter waren, arbeiteten fast zu 100 % (meist Handwerker) im Bürgerspital (gemäss Statuten).

Im Laufe der Jahre gliederte das Bürgerspital diverse der an unser Areal angrenzenden Abteilungen aus. Dadurch hat sich die Zusammenstellung der Genossenschafter allmählich von Bürgerspitalmitarbeitern zu Angestellten in verschiedensten Berufen und Arbeitgebern verändert.

Analyse der jetzigen Vorstandsarbeit

Der Vorstand der Wohngenossenschaft Burgfelderhof besteht seit jeher aus Genossenschaffern, also Laien. Sowohl die strategischen als auch die operativen Aufgaben werden vom Vorstand erledigt. Das Hauptaugenmerk wurde auf den Unterhalt und die Instandstellung der Wohnbauten gerichtet, wodurch unsere Häuser in sehr gutem Zustand sind. Die Führungsstruktur des Vorstandes stand im Hintergrund. Schriftliche Richtlinien für die Vorstandsarbeit standen so nie zur Verfügung. Dies hatte zur Folge, dass je nach Persönlichkeit und Intellekt des Präsidenten (seit April 2009 amtiert nun der 7. Präsident) und der Vorstandsmitgliedern andere Ansichten und Strategien zur Bewältigung der anstehenden Arbeiten und Entscheidungen angewendet wurden. Im Laufe der Jahre entstanden dadurch Ungerechtigkeiten bei der Behandlung der Genossenschafter. So wurden z. B. während einer gewissen Periode Renovierungen in den Wohnungen (Malerarbeiten etc.) durch die Genossenschaft übernommen, später wurde dies abgelehnt usw. Klare Kompetenzen und Zuständigkeiten fehlten. Abmachungen wurden ad hoc problemspezifisch getroffen. Oft war man bei Nichterreichbarkeit des Präsidenten im Ungewissen, ob bei Entscheidungen nicht die Kompetenz überschritten wurde. Auch wurden Abklärungen oder Vorbereitungen nicht koordiniert durchgeführt, so dass Energien nicht gebündelt, sondern durch doppelte Arbeit verschleudert wurden. Die Nachhaltigkeit und die langfristige Gleichbehandlung anfallender Probleme wurden vernachlässigt.

Die Anforderungen an die Geschäftsführung sind in den letzten Jahren immer höher geworden. Im Zuge der heute immer komplizierter werdenden Abläufe, neuer Gesetze, höherer Ansprüche von Geldgebern aber auch von Genossenschaffern, drängt sich klar eine professionellere und nachhaltige Geschäftsführung auf, um auch in Zukunft als Genossenschaft bestehen zu können. Voraussetzung dafür ist eine straffe und geregelte Organisation des Vorstandes. Ebenso müssen strategische Ziele und Visionen für die Zukunft definiert werden.

Im Jahre 2009 hat nun erneut ein Präsidentenwechsel stattgefunden. Im Gegensatz zum bisherigen Präsidenten (Inhaber eines kleinen KMU-Betriebs), welcher keine Erneuerungen der Organisation innerhalb der Vorstandsarbeit als nötig erachtete, ist der neue Genossenschaftspräsident sich durchaus bewusst, dass eine klare und nachhaltige Organisation nötig ist. Dies führt nun zu diversen Umstrukturierungen in verschiedenen Bereichen, deren Ziel ein professionelleres Arbeiten ist.

Da unser Vorstand aus z. T. langjährigen Mitgliedern besteht, musste diesen zuerst die Notwendigkeit der geplanten Veränderungen verständlich gemacht werden, um die nötige Akzeptanz zu erreichen.

Unter anderem habe ich deshalb über die „Rechte und Pflichten des Vorstandes als Gremium sowie der einzelnen Vorstandsmitglieder“ an der Vorstandssitzung im Januar 2010 ein Referat anhand des Unterrichtsstoffes des Pflichtmoduls 2 a gehalten.

Auch muss der Vorstand sich vorab ein genaueres Bild über die aktuelle finanzielle Situation und eventuellen Handlungsbedarf machen, weshalb im Laufe des nächsten Monats beim SVW Zürich ein Finanzcheck in Auftrag gegeben wird.

Ziel

Aktualisierung der Rahmenbedingungen wie Leitbild und Statuten (Grundlagen)
Transparente Organisation des Vorstandes (Professionalisierung)
Klare Richtlinien (Nachhaltigkeit)

Mittel zur Erreichung dieses Zieles

Um die nötige Professionalisierung erreichen zu können, möchte ich nachfolgend aufzeigen, mit Hilfe welcher Führungsinstrumente diesem Anspruch ein Stück näher gerückt werden kann. Erwähnt werden hier nur diejenigen Instrumente, deren Anwendung in nächster Zeit geplant ist.

- Statuten, die den heute gültigen rechtlichen und gesellschaftlichen Ansprüchen genügen (die jetzigen stammen aus dem Jahr 1967). (Umsetzung 2010/11 geplant)
- Leitbild, welches der heutigen Zusammensetzung und Idealen der Genossenschaft entspricht (im Leitbild von 1967 wird z. B. immer wieder der Begriff „Bürgerspitalangestellter“ verwendet). (Umsetzung 2010/11 geplant)
- Strategische Ziele
 - Jahresziele Gremium (Umsetzung 2010/11 geplant)
 - Jahresziele einzelner Vorstandsmitglieder (Umsetzung 2010/11 geplant)
 - langfristige Ziele (ab 2011/12)
- Strukturierung des Vorstandes
 - Organigramm (personelles Organigramm) (Umsetzung 2009/10)
 - Geschäftsreglement (Umsetzung 2010/11 geplant)
 - Klar definierte Zuständigkeiten der operativen Aufgaben (funktionelles Organigramm) (Umsetzung 2009/10)
 - Pflichtenhefte (z. Z. in Arbeit)
- Organisatorische Ziele
 - Jahres-Kontrollliste des Zustandes der Häuser und der Umgebung (Umsetzung 2010/11 geplant)
 - Status-Liste der aktuell anfallenden Reparaturen (z. Z. in Arbeit)
 - Vermietungs-Richtlinien (2011/12 geplant)

Statuten, Leitbild

Ziel im Jahr 2010 wird v. a. die Aktualisierung der Statuten und des Leitbildes sein. Diese sollen an der Genossenschafterversammlung 2011 zur Genehmigung vorgelegt werden.

Organigramme

Das personelle Organigramm definiert Ressort und Kompetenz der einzelnen Vorstandsmitglieder. Das funktionelle Organigramm definiert die operativen Aufgaben. Diese Arbeiten sind nun abgeschlossen.

Pflichtenhefte

Die Erstellung von Pflichtenheften der einzelnen Ressorts im Vorstand sowie der operativen Aufgaben ist z. Z. in Arbeit. Für die Hauswarte wurde bereits ein aktualisiertes Pflichtenheft erstellt, vom Vorstand genehmigt, mit den Hauswarten besprochen und ihnen abgegeben.

Vermietungsrichtlinien

Da die Vermietungsrichtlinien vom Leitbild und den Statuten abhängig sind, ist deren Erstellung erst in den Jahren 2011/12 vorgesehen. Im Rahmen der Prüfungsarbeit des Management-Kurses, habe ich mich aber entschlossen, ein Vermietungsreglement auszuarbeiten. Je nachdem muss dieses dem überarbeiteten Leitbild und den neuen Statuten in der Folge angepasst werden.

Vorgehen beim Erstellen der Vermietungsrichtlinien

- 1) Studium bereits bestehender Vermietungsrichtlinien
- 2) Einbezug der bisher gemachten Erfahrungen
- 3) Festhalten der Prinzipien: Vermietungskriterien (Mietermix etc.), Belegungszahlen, Untervermietung etc.
- 4) Erstellung der Richtlinien
- 5) Vorlage Vorstand
- 6) Verarbeitung des Inputs des Vorstandes
- 7) Vorlage zur Genehmigung im Vorstand
- 8) Anwendung des Reglements bei künftigen Vermietungen

Nebenbemerkung

Nach Aktualisierung der Statuten mit entsprechendem Eintrag darin sowie Zusatz zum Mietvertrag wäre es wünschenswert den Artikel „Unterbelegung während der Mietdauer“ im Reglement durch folgenden Wortlaut zu ersetzen (vorgängig juristische Abklärung):

Tritt eine Unterbelegung (s. Belegungsnormen) während des Mietverhältnisses ein, so hat der Mieter, falls eine entsprechende Wohnung zur Verfügung steht, in eine kleinere Wohnung zu wechseln und/oder für die Dauer der Unterbelegung einen monatlichen Unterbelegungsbeitrag in der Höhe von Fr. 150.- pro überzähliges Zimmer zu entrichten. Bei Mietzinserhöhungen erhöht sich dieser Betrag prozentual entsprechend der Erhöhung des Nettomietzinses.

Bei Unterbelegung infolge Todesfalles tritt eine Karenzfrist von 1 Jahr bis zum Eintritt des Unterbelegungsbeitrages.

Quellen:

Kursunterlagen „Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern“ Modul 2 b u. 4
Vermietungsrichtlinien ABZ ZH, BGO ZH, WG Klybeck BS, BIWOG Biel, Burgmatte ZH

Beilage: Vermietungs-Richtlinien

Vermietungsrichtlinien WG Burgfelderhof

Die vorliegenden Vermietungsrichtlinien helfen, die Vermietungskriterien transparenter und konkreter zu machen. Sie dienen als Leitfaden, um das Leitbild der WGB praktisch umzusetzen. Es soll dem zuständigen Vorstandsmitglied als Hilfsmittel für eine objektive Vermietungspraxis dienen.

Ziel ist es, eine gesunde Durchmischung sozialer Schichten, Alterskategorien, ethnischer Herkunft, Familien und Einzelpersonen zu erreichen. Die Auswahl ist konfessions- und geschlechtsneutral. Wohnraum und Zahl der Benutzer soll in einem angemessenem Verhältnis stehen.

Der Abschluss eines Mietvertrages setzt den Beitritt als Genossenschafter voraus.

Die Wohnung muss vom Mieter selbst bewohnt werden (Residenzpflicht).

Zuständigkeit

Die Vermietungen werden durch ein Vorstandsmitglied in Zusammenarbeit mit dem Präsidenten durchgeführt.

Vermietungen an der WGB bereits bekannte Personen (Kinder und Verwandte von Genossenschäftern, ehemalige Genossenschäfters) werden im Vorstandsgremium besprochen und vom Gremium beschlossen. Es besteht kein Anspruch der Genossenschäfters auf die Zusage eines Mietverhältnisses an deren Kinder, andere Verwandte oder Bekannte. Das Wohl der WGB geht dem Interesse des einzelnen Genossenschäfters vor. Das Vorstandsgremium ist nicht verpflichtet, Gründe anzugeben.

Vermietungskriterien

- Interner Wechsel infolge Unterbelegung
- Interner Wechsel infolge gesundheitlicher oder sozialer Gründe oder Ueberbelegung infolge Familienzuwachs
- Einzelpersonen oder Familien, die der WG dienlich sind; Bedarf der WG an bestimmten Berufsgruppen, insbesondere Nachfolge Vorstand (Buchhalter, Liegenschaftsverwalter etc.), Handwerker etc., die bereit sind, sich in der Genossenschäft einzusetzen; je nach aktuellem Bedürfnis
- Beherrschung der deutschen Sprache ist erforderlich
- Einzelpersonen oder Familien passend zur entsprechenden Hausgemeinschaft, Persönlichkeitsbild
- Soziale Durchmischung: Der Durchschnitt der Genossenschäfters sollte etwa dem Mittelstand entsprechen.
- Durchmischung von Einzelpersonen oder Familien verschiedener Nationalität und Herkunft, wobei die Mehrheit der Genossenschäfters aus Schweizern bestehen sollte.
- Die 4 Behindertenwohnungen werden wenn immer möglich an Personen, die an den Rollstuhl gebunden sind, vermietet.

Belegungsnormen

Für die Wohnungen der WGB gelten die untenstehenden Belegungsnormen.

Je nach gesellschaftlicher Entwicklung (z. B. allgemein steigender Platzbedarf pro Kopf), kann diese den aktuellen Wohnbedürfnissen angepasst werden.

1-Zi-Whg	1 Person
2-Zi-Whg	1-2 Personen (je nach Whg-Grösse)
3-Zi-Whg	1-3 Personen
4-Zi-Whg	2-4 Personen (Ehepaar mit baldigem Kinderwunsch bevorzugt)
5-Zi-Whg	4-5 Personen oder an Ehepaar mit 1 Kind und weiterem baldigem Kinderwunsch

Werden bei Abschluss des Mietvertrages unzutreffende Angaben betreffend Belegungszahl gemacht, kann der Vorstand den Mieter aus der Genossenschaft ausschliessen und die Kündigung auf den nächstmöglichen ordentlichen Kündigungstermin hin aussprechen. Die angegebenen Personen müssen die Wohnung dauernd als Hauptwohnsitz bewohnen und beim Einwohnermeldeamt entsprechend gemeldet sein.

Unterbelegung während der Mietdauer

Tritt eine Unterbelegung (s. Belegungsnormen) während des Mietverhältnisses ein, so hat der Mieter, falls eine entsprechende Wohnung zur Verfügung steht, in eine kleinere Wohnung zu wechseln.

Internwechsel auf Wunsch des Mieters

Bei einem internen Wechsel der Wohnung auf Wunsch des Mieters (z. B. Familienzuwachs) hat dieser die Kosten für die Instandstellung der bisherigen Wohnung zu 100 % zu tragen; es dürfen der WGB keine zusätzlichen Kosten entstehen. Die Renovationskosten der neuen Wohnung gehen zu Lasten der WGB. Der Wechsel muss vom Vorstand genehmigt werden unter Berücksichtigung der Belegungsnormen.

Untervermietung

Befristete Untervermietungen müssen dem Vorstand vorgängig mitgeteilt und von diesem genehmigt werden. Der Mieter haftet für Schäden und Verhalten des Untermieters. Bei Unstimmigkeiten kann vom Mieter verlangt werden, das Untervermietungsverhältnis zu beenden.

Einstellhallenplätze und Hobby-Räume

Für die Einstellplätze wird eine Warteliste geführt. Diese werden jeweils entsprechend dieser Liste vermietet. Sollte ein PW, Motorrad oder Moped für den freiwerdenden Platz ungeeignet sein (z. B. Breite oder Länge), kann der Vorstand den Platz an den nächsten auf der Liste vermerkten Mieter vergeben.

Die Mieter können sich für einen Hobby-Raum bewerben. Der Vorstand entscheidet über die Auswahl des Mieters.

Diese Vermietungsrichtlinien wurden an der Vorstandssitzung vom genehmigt und treten ab sofort in Kraft..

Basel,

Wohngenossenschaft Burgfelderhof
Vorstand