

# Erfolgreiche Kommunikation im Fusionsprozess zweier Berner Wohnbaugenossenschaften

## Praxisarbeit

Lehrgang Management von gemeinnützigen  
Wohnbauträgern 2021/2022

Lea Rebecca Bähler  
08.03.2022

---

## Inhalt

<b>1. Ausgangslage</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Zielformulierung</b> .....	<b>3</b>
2.1. Fragestellungen und angestrebte Resultate .....	4
2.2. Abgrenzung .....	4
<b>3. Situationsanalyse</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Kommunikationskonzept</b> .....	<b>6</b>
4.1. Analyse .....	6
4.1.1. Ausgangslage.....	6
4.1.2. SWOT-Analyse.....	7
4.2. Strategie .....	9
4.2.1. Zielgruppe.....	9
4.2.2. Kommunikationsziele .....	10
4.2.3. Kommunikationsstrategie .....	10
4.3. Massnahmen .....	11
<b>5. Fazit und Reflexion</b> .....	<b>11</b>
<b>6. Quellen</b> .....	<b>12</b>
6.1. Literatur.....	12
6.2. Interne Dokumente .....	12
6.3. Internet.....	13
<b>7. Anhang: Tabelle Kommunikationsmassnahmen</b> .....	<b>14</b>

## 1. Ausgangslage

Bis im Sommer 2020 war die Wohngenossenschaft Rossfeld (WGR) eine eigenständige kleine Wohnbaugenossenschaft mit 41 Wohnungen bzw. Wohnparteien am Rand der Stadt Bern. Sie zählte 121 Genossenschaftler\*innen (davon 76 Erwachsene, 37 Kinder und 8 Jugendliche) und 2 Mieter\*innen, und führte sich und das Mietwesen selbständig, mit Hilfe externer Stellen für Buchhaltung und Revision. Das führende und gleichzeitig strategische Organ war ein demokratisch aufgestellter, symbolisch entlohnter, sechsköpfiger Verwaltungsrat (VR) von Genossenschaftler\*innen, dem die Autorin als Präsidentin vorsass. Dem VR unterstellt waren die Mietkommission, die Finanzkommission, die Bau-, Unterhalt- und Energiekommission, sowie punktuell gebildete Arbeitsgruppen.

Nach dem Kauf von drei Mehrfamilienhäusern im Jahr 2011 und dem Abschluss einer dreijährigen Sanierungsphase diskutierte der VR der Wohngenossenschaft Rossfeld im Sommer 2016 erstmals deren langfristigen Entwicklungsoptionen. Es wurden damals drei Handlungsfelder ausgemacht: Das Beibehalten des Status quo, zu wachsen, oder zu fusionieren. Aus strukturell-baulichen Gründen und aufgrund von mangelnden personellen Ressourcen wurde entschieden, die Option «Fusion» zu prüfen. Als potenzielle Fusionspartnerin suchte die WGR eine grosse, finanziell gesunde und professionell aufgestellte Mitgliedergenossenschaft mit Beteiligungskultur. In der Eisenbahner-Baugenossenschaft Bern (EBG) fand sie schliesslich die ideale Partnerin für einen Zusammenschluss. Die Fusion wurde im Juni 2020 erfolgreich vollzogen. Die Anträge an die Generalversammlungen waren einmal mit 36 Ja-Stimmen und 1 Nein-Stimme (WGR), einmal mit 405 Ja-Stimmen, 9 Nein-Stimmen und 19 Enthaltungen (EBG) angenommen worden.

Als Präsidentin der WGR hat die Autorin den gesamten Fusionsprozess der beiden Berner Wohnbaugenossenschaften verantwortet und begleitet. Das zentrale Element der erfolgreichen Fusion war die erfolgreiche Kommunikation gegenüber den Genossenschaftler\*innen während des gesamten Prozesses. Vom Zeitpunkt der ersten Abklärungen bis zur Abstimmung behandelte der VR die transparente Kommunikation als oberste Priorität. Insbesondere nach dem offiziellen Entscheid zur Prüfung der Option «Fusion» war die regelmässige Information zu den Ar-

beitsschritten des Verwaltungsrates entscheidend, um die Zustimmung der Genossenschaftler\*innen jederzeit gewährleisten und potenzielle Verunsicherungen vermeiden zu können.

## 2. Zielformulierung

Im Zuge der Vorbereitungsarbeiten und der darauffolgenden Verhandlungsphase mit der EBG Bern ab Sommer 2018 setzte der VR die damit einhergehende Kommunikation gegenüber den Genossenschaftler\*innen spontan und ohne Gesamtkonzept um. Er hatte mit den Jahren ein feines Gespür dafür entwickelt, mit welcher Sprache und mittels welcher Kanäle er die Genossenschaftler\*innen am zielständigsten erreichen konnte.

Mitsprache, also Mitbestimmung und Mitgestaltung, gehören zu den wichtigsten Leitsätzen des gemeinnützigen Wohnungsbaus<sup>1</sup> und eine Kernaufgabe des Verwaltungsrates war es, den Genossenschaftler\*innen die aktive Teilnahme an einem Grossteil der strategischen Entscheide zu ermöglichen. Für die Umsetzung dieses Fusionsprojektes, das von einer einfachen Mehrheit der Generalversammlung d.h. der Genossenschaftler\*innen genehmigt werden musste, kam dem VR seine langjährige Erfahrung in der Kommunikation gegenüber «seiner» Zielgruppe zugute. Es gab im Moment der Umsetzung kein Bedarf ein Kommunikationskonzept zu entwerfen. Ein intuitives Vorgehen entsprach der Arbeitsweise des VR besser.

Umso sinnvoller scheint es der Autorin nun, das vorhandene Wissen einem interessierten Publikum zugänglich zu machen. Im Rahmen dieser Arbeit soll retrospektiv ein Kommunikationskonzept zur Fusion der Wohngenossenschaft Rossfeld mit der Eisenbahner-Baugenossenschaft Bern erarbeitet werden. Dieses kann künftig als Beispiel für erfolgreichen Kommunikation in einem ähnlich gelagerten Fusionsprozess unter Schweizerischem Recht dienen. Bei Bedarf kann dieser Transferbericht Wohnbaugenossenschaften Schweiz (WBG) zum weiteren Vertrieb zur Verfügung gestellt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu die «10 Leitsätze für den gemeinnützigen Wohnungsbau», eine Initiative von Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger.

## 2.1. Fragestellungen und angestrebte Resultate

Wie eingangs erwähnt, war eine Fusion nicht die einzige langfristige Entwicklungsoption für die WGR, somit lag der Entscheid dafür nicht auf der Hand. Das vorbildliche Vorgehen im Kommunikationsprozess soll hier dargelegt werden. Konkret gibt diese Praxisarbeit Antworten auf die Fragen: Wie hat der VR der Wohngenossenschaft Rossfeld seinen Entscheid zur Fusion mit der grösseren und finanziell stärkeren EBG Bern gegenüber den Genossenschafter\*innen (zu denen er selber gehörte) kommuniziert? Welche Herausforderungen haben sich ihm diesbezüglich gestellt? Welche Kommunikationsziele setzte er sich? Wie definierte er seine Zielgruppe konkret? Welches waren seine strategischen Leitgedanken? Welche Kommunikationsmassnahmen ergriff er und wie liessen sich diese kontrollieren?

## 2.2. Abgrenzung

Das vorliegende Kommunikationskonzept soll ausschliesslich aus der Perspektive der Wohngenossenschaft Rossfeld formuliert werden. Einerseits verfügt die Autorin zu dieser Perspektive über eine vollständige Quellenlage. Andererseits trägt dieses Vorgehen der politischen Dimension der hier dargestellten Absorptionsfusion Rechnung. Durch einen einfachen Mehrheitsentscheid beider Parteien wurde die WGR aufgelöst und von der EBG absorbiert, d.h. übernommen. Die WGR war in diesem Zusammenschluss die kleinere und finanziell schwächere Wohnbaugenossenschaft, deren Besitz durch diesen Entscheid in die Bücher der EBG überging.<sup>2</sup> Ähnlich gelagerte Projekte in der Schweiz werden wohl in einer Mehrzahl der Fälle von der kleineren Wohnbaugenossenschaft initiiert, was bedeuten würde, dass auch das öffentliche Interesse an einem Kommunikationskonzept aus dieser Perspektive grösser ist.

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu den Auszug aus dem Schweizerischen Handelsamtsblatt (SHAB) vom 26.06.2020: «Wohngenossenschaft Rossfeld, in Bern, CHE-308.926.606, Genossenschaft (SHAB Nr. 206 vom 24.10.2019, Publ. 1004744112). Aktiven und Passiven (Fremdkapital) gehen infolge Fusion auf die Eisenbahner-Baugenossenschaft Bern, in Bern (CHE-103.966.572), über. Die Genossenschaft wird gelöscht.»

### 3. Situationsanalyse

«In der Schweiz gibt es rund zweitausend gemeinnützige Bauträger. Gemeinsam besitzen sie mehr als 185'000 Wohnungen. Diese Wohnungen machen im Schweizer Wohnungsmarkt zwar nur einen Anteil von fünf Prozent aus. Doch sie decken eine ganz besondere Nische ab. Die gemeinnützigen Bauträger entziehen Wohnraum der Spekulation und sorgen für ein langfristig preisgünstiges Wohnangebot auf Basis der Kostenmiete. Damit leisten sie einen Beitrag zu einer guten sozialen Durchmischung und lebendigen Quartieren. Sie verbinden die Vorteile vom selbstgenutzten Wohneigentum und dem üblichen Mietwohnungsverhältnis.»<sup>3</sup> Gemäss WBG verfügen 47% der rund zweitausend Wohnbaugenossenschaften in der Schweiz über 20-99 Wohnungen, im Vergleich zu Deutschland oder Österreich eine sehr tiefe Zahl, wo pro Bauträger über 1000 (Deutschland) oder sogar über 4400 (Österreich) Wohnungen gezählt werden.<sup>4</sup> Auch die Wohngenossenschaft Rossfeld gehörte zu diesen 47%. Seit der Fusion bilden die drei Mehrfamilienhäuser im Quartier Rossfeld eine Siedlung der EBG, die zu den grössten Wohnbaugenossenschaften im Raum Bern gehört. Sie verfügt neu «über rund 728 Wohnungen»<sup>5</sup>.

Die Wohngenossenschaft Rossfeld, wie viele andere in der Schweiz, war klein aber fein. Ihre Finanzierung war gesund und das Land das ihr gehörte war für städtische Verhältnisse aussergewöhnlich gross und darum attraktiv. Für den Moment ging es ihr und ihren Bewohner\*innen gut. Ihre Mietzinsansätze bewegten sich leicht unter dem marktüblichen Wert, neue Genossenschaftler\*innen liessen sich ohne Probleme finden, es wurde sogar eine Warteliste geführt. Eine umfassende Sanierung der Aussenhülle war abgeschlossen, ein Heizungsersatz bereits in Planung, und auch die anstehende Küchen/Bad-Sanierung mit Anbindung an eine zentrale Warmwasserversorgung hätte die WGR grundsätzlich alleine stem-

---

<sup>3</sup> Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger und WOHNEN SCHWEIZ, Verband der Baugenossenschaften: «Der gemeinnützige Wohnungsbau in der Schweiz. Ein Gewinn für die ganze Gesellschaft», Bern: Stämpfli Publikationen AG, 2018, S. 3.

<sup>4</sup> Schmid, Peter: «Die Wohnbaugenossenschaften in der Schweiz. Masterarbeit am VMI der Universität Fribourg», Zürich, 2005, S. 65.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu die Website der EBG Bern: «Die EBG Bern. Über uns».

men können. Arbeiten wie diese fallen bei Liegenschaften aus den 1940er Jahren rund alle 30-40 Jahre an, entsprechend hätte sich die aktuelle Generation der Genossenschaftler\*innen danach lange Zeit nicht mehr um ihre Zukunft kümmern müssen.

Dem VR war es jedoch ein Anliegen, sich frühzeitig und ehrlich mit den strukturell-baulichen und insbesondere auch personellen Grenzen der Genossenschaft auseinanderzusetzen. Er erachtete eine Fusion als die beste und langfristig einzige Option für die WGR.

Fusionsprojekte werden aber niemals leichtfertig angegangen. Zuviel steht auf dem Spiel. Zu viele Veränderungen werden herbeigeführt und müssen verkräftet werden. Aus wohnbaugenossenschaftlicher Sicht kann das kollektive Mitspracherecht am Entscheid, bei dem zwischenmenschliche Aspekte eine grosse Rolle spielen, als Chance und gleichzeitig auch als Herausforderung in einem Fusionsprozess erachtet werden. Was der WGR auf ihrem Weg sicher geholfen hat, war die Gunst der Stunde: Für die Genossenschaft und die Menschen war es der richtige Moment für eine Veränderung, und die EBG war die richtige Partnerin für diesen Schritt. Zudem stand die WGR wie oben erwähnt unter permanentem Druck, für ihre Führung längerfristig motivierte und fachlich qualifizierte Personen zu finden. Ein schlagendes Argument, das nicht ignoriert werden konnte. Ebenso entscheidend für den erfolgreichen Ausgang war aber auch die von allen Seiten geglückte Kommunikation im gesamten Fusionsprozess.

## **4. Kommunikationskonzept**

### **4.1. Analyse**

#### **4.1.1. Ausgangslage**

Die Verfasserin des vorliegenden Kommunikationskonzeptes ist die Präsidentin der Wohngenossenschaft Rossfeld. Unter realen Bedingungen wäre die Erarbeitung in Austausch mit den Mitgliedern des Verwaltungsrates erfolgt. Dieser arbei-

tete gleichberechtigt und beschloss «mit der einfachen Mehrheit der abgegebenen Stimmen»<sup>6</sup>.

Die Wohngenossenschaft Rossfeld steht am Beginn eines Fusionsprozesses mit der Eisenbahner-Baugenossenschaft Bern. Nach informellen Gesprächen trifft sich der gesamte VR der WGR mit dem Geschäftsführer und dem Präsidenten der EBG offiziell erstmals im März 2017. Zu diesem Zeitpunkt geht es um ein erstes Kennenlernen und Abtasten der Ideen und Bedürfnisse beider Seiten. Die WGR hat diesen Austausch initiiert und gelangt mit ihren Gedanken zu den langfristigen Entwicklungsoptionen der WGR an die EBG. Bis zu diesem Zeitpunkt haben einzelne Genossenschaftler\*innen der WGR, wenn überhaupt, nur über persönliche Gespräche mit VR-Mitgliedern von den ersten Kontakten mit der EBG erfahren.

Im Folgenden wird nun ein Konzept sämtlicher Kommunikationsschritte des Verwaltungsrates gegenüber den Genossenschaftler\*innen der WGR entwickelt. Die Entwicklung in dieser umfassenden Form ist nur aus einer allwissenden d.h. rückblickenden Perspektive möglich. Wie oben erwähnt hat der VR die Kommunikation laufend und ohne Gesamtkonzept umgesetzt.

#### 4.1.2. SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist im vorliegenden Kontext eine Darlegung der Stärken/Schwächen aus VR-interner und Chancen/Gefahren aus VR-externer Perspektive in Hinblick auf einen gelingenden Kommunikationsprozess.

	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<b>intern</b>	<u>Verwaltungsrat</u> 1. Der VR arbeitet in der aktuellen Konstellation gut und effizient. Es herrscht ein Vertrauensverhältnis. 2. Die Führungskompetenz des VR ist erprobt und wird von den Genossen-	<u>Verwaltungsrat</u> 1. Der VR wird nur symbolisch entlohnt. Es werden keine Arbeitsverträge abgeschlossen und der VR «konstituiert sich selbst» <sup>7</sup> . Entsprechend ist die Hemmschwelle tiefer, die Arbeit nach kurzer

<sup>6</sup> Statuten der Wohngenossenschaft Rossfeld, 12.06.2018, Kapitel 5, Organisation, Verwaltungsrat, Artikel 32.2, S. 14.

<sup>7</sup> Ebd., Artikel 29.1, S. 13.

	<p>schafter*innen anerkannt</p> <p>3. Ein VR-Mitglied bringt einschlägiges Wissen rund um Fragen des gemeinnützigen Wohnungsbaus, so auch zum Thema Fusion.</p> <p><u>Kommunikation</u></p> <p>1. Die Kommunikationskompetenzen und die Kommunikationswege des VR sind erprobt und werden von den Genossenschaftler*innen anerkannt</p> <p>2. Die VR-Mitglieder sind gleichzeitig auch Mitglieder der Genossenschaft. Sie haben über den offiziellen Weg hinaus einen Einfluss darauf, dass die Informationen zu den Genossenschaftler*innen gelangen.</p>	<p>Zeit wieder niederzulegen.</p> <p>2. Der VR kann von der Generalversammlung grundsätzlich jederzeit abberufen werden.<sup>8</sup></p> <p>3. Bis auf den Vizepräsidenten sind die VR-Mitglieder Laien in ihren Funktionen. Der VR verfügt über wenig fachspezifisches Know-how.</p> <p><u>Kommunikation</u></p> <p>1. Punkto Kommunikation ist der geschlossene Auftritt des VR entscheidend. Kann dieser nicht aufrechterhalten werden, steht das Vorhaben auf dem Spiel.</p> <p>2. Der Nachrichtenwert der Informationen, die der VR «sendet»<sup>9</sup>, ist für das Vorhaben entscheidend.</p>
	<b>Chancen</b>	<b>Gefahren</b>
<b>extern</b>	<p><u>Genossenschaft</u></p> <p>1. Eine Fusion mit der EBG würde der WGR Vorteile bringen, die grundsätzlich auf der Hand liegen: Langfristige finanzielle Absicherung, grössere Professionalität und Stabilität.</p> <p>2. Für die Genossenschaft ist es der richtige Moment für eine Veränderung: Eine mehrjährige Sanierung ist abgeschlossen, die Strukturen sind erprobt, der Alltag funktioniert. Es gibt grundsätzlich Raum für Neues.</p>	<p><u>Genossenschaft</u></p> <p>1. Die Genossenschaft ist die «schwächere» Vertragspartnerin. Im Falle einer Fusion wird die WGR übernommen und muss ihre Autonomie und einen Teil ihrer Kultur aufgeben.<sup>10</sup></p>

<sup>8</sup> Ebd., Kapitel 5, Organisation, Generalversammlung, Artikel 25.1b, S. 12.

<sup>9</sup> Senden im Sinne der Theorie von Schulz von Thun, dem sogenannten Vier-Seiten-Modell, 1981.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu Habeck, Max M, Fabian Frohn, und Samy Walleyo, 2013, S. 31 ff.: «Die meisten Transaktionen scheitern an der Integration und die meisten Integrationen an dem Unterschätzen der rein kulturellen Aspekte. Deshalb ist es sehr wichtig, hier sorgfältig vorzugehen, denn die Konsequenzen einer falschen Vorgehensweise können fatal sein.»

	<p>3. Auch ist die Genossenschaft von ihrem Wesen her offen für Veränderungen: Sie ist klein, jung und in ihren Gewohnheiten noch nicht festgefahren.</p> <p><u>Kommunikation</u></p> <p>1. Das kollektive Mitspracherecht am Entscheid bringt eine positive Dynamik punkto Kommunikation: Weil alle mitreden können, fühlen sich grundsätzlich alle angesprochen und sind an den Informationen interessiert, die an sie herangetragen werden. Das Vorhaben hat das Potential breite Anerkennung zu finden.</p> <p>2. Die Kommunikationsstrukturen der Genossenschaft sind professionell und erprobt.</p>	<p><u>Kommunikation</u></p> <p>1. Das kollektive Mitspracherecht am Entscheid bringt eine negative Dynamik punkto Kommunikation: Alle können mitreden und das Vorhaben jederzeit in Frage stellen. Es hat das Potential, zu wenig Anerkennung zu finden oder gar breite Ablehnung zu erfahren.</p> <p>2. Der Nachrichtenwert der Informationen, die die Genossenschafter*innen «empfangen»<sup>11</sup>, ist für das Vorhaben entscheidend.</p> <p>3. Die VR-Mitglieder sind gleichzeitig auch Mitglieder der Genossenschaft. Sie haben über den offiziellen Weg hinaus einen Einfluss darauf, welche Informationen in welcher Form zu den Genossenschafter*innen gelangen (Interessenkonflikt)</p>
--	---	---

## 4.2. Strategie

### 4.2.1. Zielgruppe

Die angesprochene Zielgruppe des VR sind die Genossenschafter\*innen der Wohngenossenschaft Rossfeld. Nicht dazu zählen die 2 Mieter\*innen, die aufgrund einer anstehenden Küchen/Bad-Sanierung nur in einem befristeten Mietverhältnis zur Genossenschaft stehen. Genauer entsprechen die Genossenschafter\*innen mindestens einem Anteilschein (Mitgliedschaftsanteil in CHF) bzw. einer Stimme pro Wohnung.

---

<sup>11</sup> Empfangen im Sinne der Theorie von Schulz von Thun, dem sogenannten Vier-Seiten-Modell, 1981.

Die sechs VR-Mitglieder befinden sich in einer aussergewöhnlichen Lage: Sie sind Urheber\*innen des Kommunikationskonzeptes bzw. Führende und gehören gleichzeitig zur Zielgruppe desselben, den Geführten. D.h. sie müssen in beiden Rollen Wege finden, die Interessenkonflikte zu kompensieren oder zu vermeiden.

#### **4.2.2. Kommunikationsziele**

Die hier formulierten Kommunikationsziele beziehen sich ausschliesslich auf die oben genannte Zielgruppe. Es sind die Folgenden (Bedeutung in dieser Reihenfolge):

1. Wissen zur angestrebten Fusion und zur Eisenbahner-Baugenossenschaft Bern vermitteln
2. Das Vertrauen in die Arbeit des VR, in die EBG und in die angestrebte Fusion schaffen und erhalten; dadurch konstante Zustimmung erwirken
3. Jeglicher Form von nicht fundierten Meinungen, Gerüchten, Gerede vorbeugen; generell Verunsicherung vermeiden
4. Eine neue kulturelle Identifikation als Siedlung der EBG ermöglichen
5. Verständnis für die strukturell-baulichen und insbesondere auch personellen Grenzen der Genossenschaft schaffen

Als übergeordnetes Kommunikationsziel des VR kann die Absicht genannt werden, die Genossenschafter\*innen auf eine fundierte Abstimmung im Rahmen der Generalversammlung vorzubereiten.

#### **4.2.3. Kommunikationsstrategie**

Die Kommunikationsstrategie des VR ist diejenige der bestmöglichen Information und Transparenz: Die Genossenschafter\*innen sollen umfassend informiert, und regelmässig und ehrlich über alle Arbeitsschritte des Verwaltungsrates in Kenntnis gesetzt werden. Dabei ist auch eine Selektion der Informationen wichtig: Zu laufenden Diskussionen VR-intern wird grundsätzlich nicht informiert. Verunsicherungen sind um jeden Preis zu vermeiden. Die Tonalität der Kommunikation soll neutral und klar sein: keine Emotionen enthalten, Zuständigkeiten deutlich benennen, Probleme oder Abläufe unmissverständlich aufzeigen.

### **4.3. Massnahmen**

Vgl. hierzu die Tabelle im Anhang. Die Verantwortung für die Kommunikationsmassnahmen liegt immer beim gesamten Verwaltungsrat. Aufgrund der Redundanz wird dies in der Tabelle nicht abgebildet. Wichtig ist jedoch, die konkrete Information oder das Informationsziel jeder Massnahme zu benennen. Zudem werden in der Tabelle ebenfalls die Kontrollkriterien zur direkten Evaluation abgebildet.

## **5. Fazit und Reflexion**

Das mit dieser Praxisarbeit verfasste Kommunikationskonzept gibt in der Retrospektive einen Einblick in die erfolgreiche Kommunikationsstrategie des Verwaltungsrates der Wohngenossenschaft Rossfeld im Fusionsprozess mit der Eisenbahner-Baugenossenschaft Bern. In dieser Form kann der sowohl fachlich wie zwischenmenschlich komplexe Entscheidungsprozess, den die WGR auf ihrem Weg hin zur Fusion durchlief, abschliessend nachvollzogen werden.

Aus der vorliegenden methodischen Abhandlung lässt sich erkennen, wie professionell der VR in seiner Arbeit trotz mangelnder Fachkenntnisse vorgegangen ist. Wie weiter oben erwähnt, kam ihm dabei die langjährige Erfahrung in der Kommunikation gegenüber «seiner» Zielgruppe zugute. Nichtsdestotrotz wurden die Schwächen und Gefahren punkto Kommunikation (siehe SWOT-Analyse) vom VR nicht unterschätzt. Obwohl es im gesamten Prozess immer wieder Momente von interner Diskussion gab und auch personelle Herausforderungen gemeistert werden mussten (u.a. zweimalige Mutterschaft der Präsidentin und Rücktritt zweier Mitglieder), ist es ihm gelungen, gegenüber den Genossenschaftler\*innen jederzeit eine einheitliche Front zu bilden.

Die Erkenntnisse aus dieser Praxisarbeit für die Tätigkeit im gemeinnützigen Wohnungsbau lassen sich in wenige Worte fassen: Die Menschen und ihre Bedürfnisse müssen an erster Stelle stehen. In Bezug auf diese Philosophie war sich der Verwaltungsrat immer einig, weshalb er in seiner Absicht erfolgreich war. Wird dieser Gedanke im Alltag einer Genossenschaft gelebt und genährt (und werden dabei die vorhandenen Ressourcen realistisch eingeschätzt), gibt es nichts, was gemeinsam nicht erreicht werden kann.

## 6. Quellen

### 6.1. Literatur

Habeck, Max M, Fabian Frohn, und Samy Walleyo. "Kommunikation ist mehr als Change Management. Und Change Management ist mehr als Kommunikation." in: «Fusionsfieber 2.0», Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013.

Schmid, Peter: «Die Wohnbaugenossenschaften in der Schweiz. Masterarbeit am VMI der Universität Fribourg», Zürich, 2005.

Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger und WOHNEN SCHWEIZ, Verband der Baugenossenschaften: «Der gemeinnützige Wohnungsbau in der Schweiz. Ein Gewinn für die ganze Gesellschaft», Bern: Stämpfli Publikationen AG, 2018.

### 6.2. Interne Dokumente

Wohngenossenschaft Rossfeld, März 2017, Informationsschreiben (nicht veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld, 18.05.2017, GV-Protokoll (veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld, Juli 2017, Informationsschreiben (nicht veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld, 11.08.2017, Einladung zum Forum «Fusion» (nicht veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld, Oktober 2017, Informationsschreiben (nicht veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld, Januar 2018, Informationsschreiben (nicht veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld, April 2018, Informationsschreiben (nicht veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld, 23.04.2018, Dokumentation «Die Genossenschaft fusionieren» (nicht veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld, 12.06.2018, GV-Protokoll (veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld, 12.06.2018, Statuten (veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld, November 2018, Informationsschreiben (nicht veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld, 21.05.2019, GV-Protokoll (veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld, September 2019, Informationsschreiben (nicht veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld, Dezember 2019, Informationsschreiben (nicht veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld, April 2020, Informationsschreiben (nicht veröffentlicht)

Wohngenossenschaft Rossfeld und Eisenbahner-Baugenossenschaft Bern, 11.05.2020, Fusionsbroschüre «Engagement für die Zukunft» (veröffentlicht und online einsehbar unter:

[https://www.ebgbern.ch/download/pictures/3d/uwe491co0171ip1t1r03ei7galnuo0/ebg\\_fusionsbroschuere\\_web.pdf](https://www.ebgbern.ch/download/pictures/3d/uwe491co0171ip1t1r03ei7galnuo0/ebg_fusionsbroschuere_web.pdf)

Wohngenossenschaft Rossfeld, 18.06.2020, GV-Protokoll (veröffentlicht)

### **6.3. Internet**

EBG Bern: «Die EBG Bern. Über uns», 2021, abgerufen von:

<https://www.ebgbern.ch/die-ebg-bern>

Schweizerisches Handelsamtsblatt (SHAB), Auszug vom 26.06.2020, 2021, abgerufen von:

<https://www.easymonitoring.ch/handelsregister/wohngenossenschaft-rossfeld-1030466>

Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger: «10 Leitsätze für den gemeinnützigen Wohnungsbau», 2021, abgerufen von: <https://www.zehnleitsaetze.ch>

## 7. Anhang: Tabelle Kommunikationsmassnahmen

Massnahme	Information/Ziel	Termin	Kontrollkriterium
<u>Informationsschreiben</u> an die Genossenschafter*innen (auf einer internen Plattform veröffentlicht und per E-Mail verschickt)	VR führt Diskussionen zur zukünftigen Entwicklung der WGR; sie werden an der GV im Mai zur Sprache kommen.	März 2017	-Persönliche Gespräche
<u>Generalversammlung (GV)</u> , Informationsstraktandum «langfristige Planung»	Information zu den strategischen Diskussionen im VR und zur Kontaktaufnahme mit der EBG. Mitteilung, dass der VR es als zweckmässig erachtet, mit der EBG weiter die Grundlagen für eine allfällige Fusion zu erarbeiten.	Mai 2017	-Anzahl Teilnehmende; GV-Protokoll -Um die generelle Resonanz zum Thema abzuholen, wird ein Diskussionsforum im August geplant.
<u>Informationsschreiben</u>	Erneuter Hinweis auf das Forum zum Thema «Fusion – Zusammengehen mit der EBG?»	Juli 2017	-Persönliche Gespräche
<u>Forum</u> (in Vorbereitung mit und in Anwesenheit des Präsidenten und des Geschäftsführers der EBG)	Anliegen und Bedürfnisse diskutieren. Wissen über und Vertrauen in die EBG fördern. Ein Kennenlernen ermöglichen.	August 2017	-Anzahl Teilnehmende -Generelle Stimmung
<u>Informationsschreiben</u>	Rückblick auf das Forum. Ankündigung weiterer Abklärungen und Treffen mit der EBG.	Oktober 2017	-Persönliche Gespräche
<u>Informationsschreiben</u>	Rückblick auf weitere Treffen mit der EBG. Information über den Entscheid, dass eine allfällige Fusion frühestens an der GV im Frühling 2020 rückwirkend auf den 1.1.2020 beschlossen werden kann.	Januar 2018	-Persönliche Gespräche
<u>Informationsschreiben</u>	Information über den einstimmigen VR-Entscheid für eine	April 2018	-Persönliche Gespräche

	Fusion mit der EBG und Einladung zu einem Informationsanlass im Mai.		
<u>Informationsanlass</u> (mit zugehörigem Versand einer umfangreichen Dokumentation zum bisherigen Hergang des Fusionsprozesses)	Vor dem Grundsatzentscheid an der nächsten GV umfassende Information aller Genossenschafter*innen. Eine weitere Gelegenheit, Fragen zu stellen und Anliegen zu klären.	Mai 2018	-Anzahl Teilnehmende -Generelle Stimmung
<u>Generalversammlung</u> , Abstimmungs- traktandum «Absichtserklärung Fusion mit EBG»	Grundsatzentscheid der GV zur Fusion. Mit einem Ja bekundet die Genossenschaft ihren Willen für eine Fusion und erteilt dem VR damit den Auftrag, bis Mitte 2019 einen Fusionsvertrag mit der EBG auszuhandeln.	Juni 2018	-Anzahl Teilnehmende; GV- Protokoll -Abstimmungsergebnis: 36 Ja- Stimmen, 2 Enthaltungen
<u>Informationsschreiben</u>	Information zu den letzten Treffen mit der EBG und zum Abschluss eines Dienstleistungsvertrages mit der EBG für die Übernahme der Verwaltungsgeschäfte per 2019.	November 2018	-Persönliche Gespräche
<u>Generalversammlung</u> , Informationstraktanden «Leitsätze WGR» und «Siedlungskommission Rossfeld»	Information zu den vom VR definierten Leitsätzen der Genossenschaft, die im Hinblick auf die Fusion die Grundlage für die Arbeit der künftigen Siedlungskommission (Siko) bilden sollen. Information zur Siko, einem Siedlungsorgan der EBG, das die Interessen der jeweiligen Siedlung in der Siedlungsversammlung und gegenüber dem Vorstand der EBG vertritt. Für die Siko Rossfeld werden Mitglieder gesucht. Ankündigung eines Forums zum Thema «Siedlungskommission» im November.	Mai 2019	-Anzahl Teilnehmende; GV- Protokoll -Generelle Stimmung
<u>Informationsschreiben</u>	Aufruf zur Teilnahme am Forum im November mit weiterführenden Informationen zum Thema und dem Hinweis, dass in der Zwischenzeit erste Interessierte für eine künftige Mitarbeit	September 2019	-Persönliche Gespräche

	in der Siko gewonnen werden konnten. Die aktuellen Verwaltungsratsmitglieder stellen sich dafür nicht mehr zur Verfügung.		
<u>Forum</u> (organisiert von zwei künftigen Mitgliedern der Siko Rossfeld)	Anliegen und Bedürfnisse diskutieren. Wissen über und Vertrauen in die EBG fördern und die kulturelle Identifikation als Siedlung stärken. Die Weichen für die künftige Arbeit der Siko stellen.	November 2019	-Anzahl Teilnehmende -Generelle Stimmung
<u>Informationsschreiben</u>	Rückblick auf das Forum. Drei weitere Interessierte haben sich im Rahmen des Forums für eine Mitarbeit in der Siko gemeldet. In dieser Form zu fünf wird sich die Siko zur Wahl stellen. Ankündigung der Generalversammlung im Juni 2020.	Dezember 2019	-Persönliche Gespräche
<u>Informationsschreiben</u>	Absage der GV und Ankündigung einer brieflichen Abstimmung im Juni aufgrund der Corona-Situation.	April 2020	-Persönliche Gespräche
<u>Abstimmungsunterlagen</u> (mit Fusionsbroschüre* für alle Stimmberechtigten beider Genossenschaften)	Für die briefliche Abstimmung der GV-Geschäfte umfassende bzw. juristisch erforderliche Information aller Genossenschaftler*innen.	Mai 2020	-Versand per Brief
<u>Generalversammlung</u>	Offizielle Auszählung und Protokollierung der Stimmen zur Fusion der Wohngenossenschaft Rossfeld mit der Eisenbahner-Baugenossenschaft Bern	Juni 2020	-Anwesenheit gemäss Notariatsverfahren; GV-Protokoll -Abstimmungsergebnis: 36 Ja-Stimmen, 1 Nein-Stimme

Sämtliche hier erwähnten internen Dokumente werden im Quellenverzeichnis unter 6.2. ausgewiesen. So auch die online einsehbare Fusionsbroschüre\* mit Bildern der beiden Genossenschaften sowie Kopien von Fusionsvertrag und Fusionsbericht.