



Die Zeichen standen infolge eines Projekts für einen Ersatzneubau (ENB) auf Sturm. Ein schwerer Kampf bahnte sich an für die GV in drei Monaten. Im Jahr zuvor gab es 130 Stimmberechtigte an der GV. Ein Unterschriftenbogen mit mehr als dieser Anzahl ging ein. Die Abwahl des Vorstands wurde verlangt. Wie liess sich das Ruder herumreissen? Wie konnte die BGF die Beteiligung an der GV ankurbeln – für die Kampf-GV und die folgenden Versammlungen?

**Praxisarbeit im Rahmen des Lehrgangs 2013/2014:
«Management für gemeinnützige Wohnbauträger»**

Nil Der, Vorstandsmitglied ASIG Wohngenossenschaft & Mitarbeiterin der Baugenossenschaft Frohheim Zürich (BGF)

März 2014

AUSGANGSLAGE

Am 1.3.2011 trat ich in die Baugenossenschaft Frohheim Zürich (BGF) ein, eine 1943 gegründete Genossenschaft. Die BGF verfügte per Ende 2010 über 743 Wohnungen und Einfamilienhäuser. Bei meinem Start fasste ich u.a. die Aufgabe, die GV 2011 zu organisieren und durchzuführen sowie den Jahresbericht 2010 zu verfassen. Für die GV 2011 waren die regulären Geschäfte samt Neuwahlen des Vorstands (VS) – die BGF-Statuten kennen hierfür einen 2-Jahresrhythmus – vorgesehen. Als neue GV-Lokation war das Swissôtel Zürich ausgewählt worden.

Die Teilnehmerzahlen der drei letzten GV's präsentierten sich wie folgt:

<i>Versammlungsart</i>	<i>Jahr</i>	<i>Hauptgeschäft</i>	<i>Beteiligung Stimmberechtigte</i>
<i>Ordentliche GV</i>	<i>2009</i>	<i>Wahljahr</i>	<i>139</i>
<i>Ausserordentliche GV</i>	<i>2009</i>	<i>Baukredit für ENB Richterswil (18 Wohnungen)</i>	<i>56</i>
<i>Ordentliche GV</i>	<i>2010</i>	<i>Baukredit für ENB Uster (11 Wohnungen)</i>	<i>130</i>

Die GV 2011 warf bereits bei meinem Start ihre Schatten voraus

An der ordentlichen GV 2010 war u.a. angekündigt worden, dass der VS einen Projektwettbewerb in Auftrag geben wollte, um bis zur GV 2012 vorbereitet zu sein für eine Abstimmung zu einem Baukredit eines ENB's der Siedlung Brüderhofweg (BHW).

Bei der Siedlung BHW handelt es sich um die Stammsiedlung der BGF. Sie verfügt heute über 194 Wohnungen. Einzig die Siedlung Suteracher lief ihr Jahrzehnte nach der Gründung den Rang als grösste Siedlung der BGF ab und verfügt über 331 Wohnungen.

Die Stammsiedlung BHW entstand in den Jahren zwischen 1940 und 1960. Die Bauten entsprechen trotz tiefer Mieten den Bedürfnissen, die heute an eine Wohnung gestellt werden, nur noch bedingt. Die Bausubstanz und die sanitären Einrichtungen sind veraltet, die Zimmer und die Wohnungsgrössen sind klein. Die Kosten einer Renovation müssten auf die heutigen Mietzinse umgewälzt werden. Das Preis-/Leistungsverhältnis wäre dadurch verzerrt und nicht mehr stimmig: Die schwache Bausubstanz wäre immer noch die gleiche, ebenso unverändert blieben die Wohnungsgrössen und fehlende oder unzureichende Infrastruktur wie beispielsweise Parkplätze, Siedlungslokal etc.

Anfang Februar 2011 fand eine Mieterversammlung der Siedlung BHW statt. Dort wurden die Gründe für den ENB und contra Sanierung erläutert und das Vorgehen für den ENB skizziert: die Wettbewerbsphase wurde für März bis September 2011 angekündigt. Aufgrund der Wettbewerbsergebnisse werde eine Beurteilung und Empfehlung samt Antrag für den Baukredit auf die GV in 2012 formuliert werden.

Die Mieterversammlung vor einem Monat, so wurde mir berichtet, sei disharmonisch verlaufen – es habe sich eine deutliche Front gegen das Projekt gebildet.

Eine «Kampf-GV» braute sich zusammen

Tatsächlich formierte sich ein «Komitee zum Erhalt BHW» und stellte am 24.2.2011 Antrag, «die Abstimmung über die Siedlung BHW betreffs Renovation/Neubau bereits an der GV 2011 in die Traktandenliste aufzunehmen und durchzuführen und nicht erst an der GV 2012».

Am 22.3.2011 doppelte das Komitee nach und verlangte mit einem Unterschriftenbogen von 140 Unterschriften «eine ausserordentliche (a.o.) GV mit Abwahl des bisherigen VS und Neukonstitution». Wir stellten fest, dass es sich um 136 gültige Unterschriften handelte.

In einem späteren Schreiben gab das Komitee mögliche Daten für eine a.o. GV sowie folgende zusätzliche Direktive vor:

«Wir fordern unter Androhung einer Haftungsklage auf, jede Tätigkeit zu unterlassen, die zu unabänderbaren Folgen oder zu weiteren Kostenfolgen in Zusammenhang mit dem Projekt Gesamterneuerung führt».

An der GV fallen die Würfel! Quo vadis, BGF?

Der VS hat den statutarischen Auftrag, für sorgfältigen und fortlaufenden Unterhalt der Gebäude sowie für zeitgemässe Erneuerungen und Erweiterungen zu sorgen. Er soll ENB erstellen lassen, wenn die bestehenden Gebäude nicht mehr auf wirtschaftlich vertretbare Art und Weise erneuert werden können.

Die Entscheidungsfindung bei Genossenschaften bedeutet, dass die BewohnerInnen auch Mitglieder/Mitinhaber sind und Mitentscheidungsrechte geniessen. Zwischen ihren kurzfristigen Interessen als Bewohner und dem langfristigen Interesse der Genossenschaft als Bauträger besteht ein Spannungsfeld. Natürlich kann man heute eine neue Heizung einbauen, morgen die Fenster erneuern und übermorgen das Bad sanieren lassen. Ein Ende der Baumassnahmen wäre nicht in Sicht. Irgendwann sind die Kosten aber nicht mehr finanzierbar und die Immobilie ist unwirtschaftlich. Ein Bewohner kann ausziehen und sich sein Anteilscheinkapital auszahlen lassen. Wie lange noch kann dann die Baugenossenschaft die Wohnung problemlos an eine intakte Mieterschaft weitervermieten?

Nur wenn die kurzfristigen Interessen des Einzelnen den langfristigen der Gemeinschaft nicht schaden, kann eine Genossenschaft erfolgreich und gesund bestehen. Der Fokus der Gemeinschaft muss sich deshalb immer auch am Morgen orientieren. Es gilt, den Spagat zwischen kurzfristigen Interessen und nachhaltigem, langfristigem Wirtschaften fair und solidarisch zu vereinen.

Strategische Bedeutung der GV

An den GVs werden wichtige Entscheide für die Zukunft einer Genossenschaft gefällt. Ein VS kann seinem Auftrag nur nachkommen, wenn er es versteht, dort die Gemeinschaft hinter sich zu scharen. Eine hohe Partizipation, Vertrauen in den VS und die Geschäftsstelle sowie Rückendeckung für Anliegen und Projekte sind existentiell. Deshalb kommt der Ankurbelung der GV-Beteiligung eine strategisch wichtige Bedeutung zu.

Im Zuge der Vorbereitungen zur GV 2011 reifte die Einsicht, dass die GV nicht nur eine Versammlung mit statutarischen Geschäften ist. Vielmehr sollte man aus dieser Zusammenkunft einen gesellschaftlichen Anlass machen können und diesen so attraktiv wie möglich gestalten. Nur so hat man Gewähr, längerfristig ein breites Publikum ansprechen zu können.

Die Ausgangssituation für die BGF im März 2011 ist schnell umrissen:

Es ging ein Unterschriftenbogen mit 136 rechtmässigen Unterschriften ein. An der letzten ordentlichen GV nahmen 130 Stimmberechtigte teil, an der a.o. GV gar 56. Muss eine a.o. GV durchgeführt werden? Falls ja, wäre die Reaktionsspanne für VS und Geschäftsstelle noch kürzer. Im Übrigen dürfte die Beteiligung an einer a.o. GV deutlich tiefer ausfallen als an einer ordentlichen. Allenfalls käme ein neuer VS, der dann in wenigen Wochen mit einer neuen Wahlrunde konfrontiert wäre. Ein Graben innerhalb der Genossenschaft oder einer zwischen neuem VS und bisheriger Geschäftsleitung könnte sich auftun, wie sich dies andernorts schon zugetragen hat.

Die ordentliche GV ist für Juni terminiert, das heisst in 2 bis 3 Monaten! Wie lässt sich das Ruder herumreissen? Kann die Beteiligung an der GV angekurbelt werden auf mehr als das Doppelte wie bisher? Kann der VS seine Ansicht durchsetzen? Es ist ein neuer Austragungsort für die GV vorgesehen. Wie kann man etwaige Risiken in Chancen umwandeln? Wie soll der Jahresbericht gestaltet werden – in jahrzehntealter Manier oder anders?

Wie reagierte die BGF auf die Kampfansage und welche Learnings können KollegInnen aus anderen Baugenossenschaften vermittelt werden?

LÖSUNGSANSÄTZE

Der Lösungsweg war durch das Zusammenspiel eines ganzen Bündels an Massnahmen gekennzeichnet. Um anderen möglichst viele Anregungen beim Meistern ähnlicher Probleme bieten zu können, wird bei der Aufzählung dem Potpourri der Lösungsansätze in der Breite der Vorzug gegeben. Zur besseren Übersicht sind Kopfzeilen oder Leitsätze farblich markiert.

Es wurde sofort rechtliche Unterstützung hinzugezogen. Den fand die BGF im Rechtsdienst des Verbands (ehemals SVW, heute WBG genannt). Rechtsberatung vermittelt Rat, Impulse, Sicherheit im Handeln und Glaubwürdigkeit in der Argumentation.

Weil an der ordentlichen GV ohnehin Wahlen zu traktandieren seien und die GenossenschafterInnen innerhalb weniger Wochen zweimal hätten erscheinen müssen, empfahl der Rechtsdienst, auf die Einberufung einer a.o. GV zu verzichten. Das Einberufungsrecht zu einer a.o. GV sei gewahrt, wenn der VS die geforderten Verhandlungsgegenstände für eine ordentlich einberufene GV traktandiere, vorausgesetzt die GV finde binnen «angemessener Frist» statt. Nach Rechtssprechung sei das Einberufungsrecht bei kleineren Gesellschaften erfüllt, wenn eine Einladung innerhalb von 4-6 Wochen erfolge. Die BGF zähle zu den Grösseren und es müsse von einer längeren Frist ausgegangen werden. Eine Einberufung diene zur Behandlung der Gegenstände und sei kein Selbstzweck. Im Übrigen hätten Antragsteller keinen Anspruch darauf, den GV-Termin vorzugeben. Der VS vertrete die Interessen nach bestem Wissen und Gewissen und dürfe verwehren, dass eine Kostenfolge per se zur Haftungsklage berechtige.

Der Streitpartei Gespräche anbieten, mit ihr im Dialog bleiben, ist dringend zu empfehlen.

Dies kann helfen, Argumente auszutauschen, das gegenseitige Verständnis zu erhöhen, aber auch, um Strategien der Gegenpartei herauszuhören und darauf akkurat zu reagieren. Beispielsweise brachte uns eine Bitte des Komitees um ein Vollmachtsformular erst auf die Idee, Vollmachten einzusetzen.

Öffentlichkeitsarbeit ist Überzeugungsarbeit. Man sollte keine Scheu haben, seine Überzeugungen und Argumente kundzutun und zu wiederholen. Die BGF hat in der Phase von März bis zur GV manches Schreiben an ihre GenossenschafterInnen verschickt, hat über das Komitee informiert, von seinen Zielen und Forderungen und was die Sichtweise des VS dazu ist. **Das Netzwerk (alle VS-Mitglieder, das gesamte Personal, Siedlungskommissionen (SIKO's), Revisionsstelle) wurde aktiviert, informiert und gebrieft. Die SIKO's haben in ihren Siedlungen zu Mieter-Infoanlässen eingeladen. Vertreter von VS und der Geschäftsstelle waren zugegen und standen Rede und Antwort.**

Straffes Listen- und Organisationsmanagement nach dem Rücklauf der Anmeldeformulare für die GV. Die Empfänger avisierten bis zur vorgegebenen Frist ihre Teilnahme (alleine oder in Begleitung) und ihre Präferenz bzgl. Essen. Der Rücklauf wurde in (Excel-)Listen pro Siedlung abgebildet. Nach der Frist erhielten die **Siedlungsobmänner** (sie hatten den Lead in ihren Siedlungen) die Listen. Sie selbst, ihre **SIKO-KollegInnen und die Hauswarte hakten bei den GenossenschafterInnen, die nicht reagiert hatten, nach und fragten, ob sie nicht doch an die GV kommen wollten.** Schliesslich gehe es um ein wichtiges Thema. Sie seien Mitinhaber der BGF und es gehe um deren Zukunft. Viele fragten nach und wurden informiert. Manche waren überrascht, sagten ihre Teilnahme spontan zu. Andere negierten, sie seien verhindert. Diese fragte man, ob sie nicht Interesse daran hätten, sich an der GV vertreten zu lassen. **Ihnen wurde auf Wunsch ein Vollmachtsformular ausgehändigt, das sie nach der Vervollständigung und Unterschrift retournierten. Die Listen wurden bis zur GV jeweils akribisch zentral nachgeführt und bei Bedarf wieder verteilt. Auch der Rücklauf der Vollmachten wurde erfasst und ausgewertet (auf Basis Namen (wer bevollmächtigt wen), Summe pro Siedlung, Summe Total). So wusste man, wenn Doppelnennungen eintrafen und konnte korrigierend eingreifen.** Dadurch kannte man die Anzahl Teilnehmer aus den einzelnen Siedlungen sowie die Anzahl der vertretenen Stimmen. Das Retournieren der Vollmachten an die Vollmachtnehmer wurde mit einer sympathischen Dankeskarte verbunden (der Gesamt-VS war darauf in einem Gruppenfoto abgebildet. Darin der Text: der VS dankt Ihnen herzlich für Ihr Engagement...).

Jahresbericht und Hauszeitschriften können einen wichtigen Beitrag dazu steuern, Aufmerksamkeit zu erlangen und die Meinungsbildung zu prägen. Die BGF hat 2011 den Jahresbericht neu gestaltet (Format, Layout) und darin soweit möglich inhaltlich die Brücke zur anstehenden GV geschlagen. Der neue Auftritt vermittelte deutlich mehr Aufmerksamkeit. Wenn die Beiträge engagiert verfasst sind, werden sie

auch so gelesen. Ein VS sollte sich gut überlegen, was er einer Agentur zum Schreiben gibt und was er lieber Inhouse machen lässt.

Optimierungshebel für eine GV

Um die GV so attraktiv wie möglich zu gestalten, muss aus ihr ein gesellschaftlicher, identitätsstiftender Anlass gemacht werden. Folgendes wurde neu eingeführt:

- Wir haben BewohnerInnen der grösseren Siedlungen **kostenlose Fahrgelegenheiten (Cars) hin und zurück organisiert**. Dieser Service wurde sehr geschätzt. Bei kleinen Siedlungen wurden **Fahrgemeinschaften gebildet**. Dank der Listen wussten die SIKO-Mitglieder recht gut, wer für die Fahrgemeinschaften zu fragen war. Die Carfahrten-Details wurden in den Siedlungen angeschlagen.
- **Ein grosser Teil unserer Bewohnerschaft ist älter und sitzt gerne beim Essen**. Deshalb wurde der bisherige Apéro riche durch Abendessen an weiss gedeckten Tischen abgelöst.
- **Zeitoptimierung durch elektronische Zutrittskontrollen & Wahlen sowie einer Uhr**. Weil schwierige Wahlen anstanden und es zu vielen Wahldurchgängen oder gar zu einer zeitfressenden geheimen Abstimmung kommen könnte, entschied man sich für elektronische Zutrittskontrollen und Wahlen. Der Zeitaspekt war dadurch optimal gelöst und die geheime Abstimmung gewährleistet. Die Wahl- und Abstimmungsergebnisse erschienen in Sekunden auf dem Screen. Wenn Gemüter erhitzt sind, kann es zu vielen und langen Redebeiträgen kommen. Um dies nicht ausser Acht zu lassen, wurden in die GV-Präsentation Uhren eingebaut. Bspw. wurden für eine Diskussionsrunde zehn Minuten eingeräumt. Ein Durchgang des Zeigers dauerte somit zehn Minuten. Der Zeiger hinterlässt beim Laufen einen grün ausgefüllten Bereich. Nachdem er die Hälfte durchlaufen hat, beginnt der zurückgelegte Bereich orange zu werden bis er beim Ziel dann tiefrot anläuft. Der Traktandenführer reagierte bei Überziehung der Zeit nicht sofort und nicht zu restriktiv. Die Uhr erfüllte ihren Zweck, so dass sie auch an den folgenden GVs blieb.
- **Die Zutrittskontrolle soll rasch durchgeführt werden**, damit die Gäste nicht lange anstehen müssen. Wir haben die elektronische Zutrittskontrolle an sechs Begrüssungsdesks durchgeführt. An jedem der Desks sassen 2-3 Vertreter der einzelnen SIKO's. Es gab praktisch keine Warteschlangen.
- **Herzerwärmende Gesten werden geschätzt**. Die Gäste wurden durch VS-Mitglieder vor den Begrüssungsdesks begrüsst. Jedem wurde zur Begrüssung ein kleines Präsent ausgehändigt (z.B. Schoggi-Käfer mit einem Danke-Signet). Auf den Tischen stehen Blumen, welche die Gäste später mitnehmen dürfen.
- **Parallel zu den Reden läuft eine Präsentation. Bilder, gute Lesbarkeit erhöhen die Orientierung.**
- **Der Rechtsberater wurde mit der Moderation der schwierigen („Kampf-“)Traktanden und Wahlen an der GV beauftragt**. Er kam als Vertreter des Verbands, markierte somit eine neutrale, objektive Perspektive und führte souverän und professionell durch die Traktanden.
- **Für eine Kampf-GV darf auch der Aspekt Sicherheit nicht ausser Acht gelassen werden**. Eine Security aus 2-3 Personen bestehend wurde aufgeboten. Unberechtigten (Journalisten, Bekannte von GenossenschaftlerInnen, die nicht bei der BGF wohnen) wurde der Einlass verwehrt. Präventiv wurde ein Pressecommuniqué vorbereitet. Einem unangemeldeten Journalisten wäre gesagt worden, es sei eine geschlossene Versammlung, er könne gerne seine Visitenkarte hinterlassen und man werde ihm im Anschluss an die GV ein Communiqué zukommen lassen.

Ergebnis?

An der GV 2011 nahmen 335 GenossenschaftlerInnen teil. Sie brachten zusätzlich 160 Vollmachten mit, d.h. es **waren 495 Stimmen an der GV vertreten**. Die 335 Genossenschaftler wurden von 152 Partnern begleitet. Hinzu kamen 10 Gäste, so dass es 497 Teilnehmer gab. **Der VS wurde mit deutlichem Mehr wiedergewählt, der Antrag des Komitees wurde abgelehnt. Im Jahr darauf wurde der Baukredit für den BHW mit grossem Mehr bewilligt. An der GV 2012 kamen 418 Teilnehmer, wovon 266 GenossenschaftlerInnen waren und an der GV 2013 452 Teilnehmer mit 274 Stimmberechtigten.**

Worin lag der Erfolg?

Bestimmt wäre es ohne das Weibeln in den Siedlungen, ohne straffes Listenmanagement, ohne gekonnte Öffentlichkeitsarbeit nicht gegangen. Vermutlich ist es die Summe der Komponenten. Nach der GV 2011 wurden die Hände nicht in den Schoss gelegt. Vom reaktiven Mode ging man über in einen proaktiven und leitete diverse Verbesserungen ein. Die Beziehungen zu den SIKO's werden bewusster und partnerschaftlicher gepflegt. Es werden mehr Anlässe für sie organisiert. Dem Geschäftsbericht wurde ein ausgefeiltes Layout verpasst. Auf die Bedürfnisse der Brüderhöfler geht man aufmerksamer ein. Identitätsstiftende Interaktionen mit GenossenschaftlerInnen werden gefördert. Der 70-Jahr-Jubiläumsevent zeugt davon und war ein grossartiger Erfolg. Bei den Zutrittskarten zur GV ist neu auf der Rückseite die Vollmacht gedruckt, d.h. jemand kommt zur GV und nimmt die Zutrittskarte mit oder er unterschreibt seine Vollmacht und gibt sie weiter (an GenossenschaftlerIn oder mündige(n) MitbewohnerIn).