

Gemeinschaft
Solidarität
Selbsthilfe
Selbstbestimmt
Gemeinsam
Selbstverantwortung
Spekulationsentzug
Soziale Diversität

Managementlehrgang der WBG Schweiz

Praxisarbeit März 2021

von Maria Frantzis, Gesewo Winterthur

Thema

Förderung der Partizipation (seitens Genossenschafter*innen) anhand des Strukturprojektes der Gesewo.

Inhalt

Herausforderungen – Fragestellungen	1
Kurzbeschreibung des Projektablaufes	2
Ablauf, Organisation und Resultate.....	3
Auftakt mittels Online-Umfrage	4
Workshops.....	5
Dialograum	5
Hearing.....	6
Resultate aus der GV.....	7
Fazit und Learnings aus dem Projekt.....	7

Herausforderungen – Fragestellungen

Mitwirkung, Mitentscheidung und die Selbstverwaltung wird bei der Gesewo gross geschrieben.

Durch das starke Wachstum in den letzten Jahren, hatten die Genossenschafter*innen das Bedürfnis geäussert, dass der Vorstand zusammen mit der Geschäftsstelle und den Hausvereinen das Thema Partizipation sowie die Selbstverwaltung nochmals angehen. Durch dieses Projekt sollte die Gesewo reorganisiert werden, sodass die Genossenschafter*innen, die Hausvereine, die Gremien und die Geschäftsstelle über einen klaren Rahmen verfügen, um das Leben im Haus und die Genossenschaft mitzugestalten. Zuständigkeiten und Prozesse sollten geklärt sein. Die Organisationsstruktur der Gesewo sollte dazu beitragen, dass die Selbstverwaltung und die Mitbestimmung im Sinne des Leitbilds auch in Zukunft gelingen und aktiv mitgetragen werden.

Das Strukturprojekt war der dritte und letzte Teil eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses, der 2017 begonnen hat.

Bei 17 Häusern mit 374 Wohnungen und 938 Genossenschafter*innen stellte sich selbstverständlich die Frage, wie wir allen gerecht werden. Möglichst alle sollten ihren Input einbringen und wir als Vorstand in der Lage sein diesen sinngemäss zu komprimieren. Die Selbstverwaltung und Partizipation wird in jedem Hausverein anders gelebt und teilweise auch anders verstanden. Für uns war wichtig, dass sich jede*r gehört und ernst genommen fühlt. Auch wenn der vorgegebene Zeitplan dieses Projekts äusserst sportlich war, wollten wir diesen irgend möglich einhalten.

Ein Projekt, das den Gesewo Vorstand, die Geschäftsstelle, die Genossenschafter*innen und die Hausvereine vor einige Herausforderungen stellen würde.

Als Vorstandsmitglied durfte ich das Strukturprojekt begleiten und aktiv mitarbeiten. Ich nahm am Dialograum teil, dem Hearing und wurde an den Vorstandssitzungen und mittels Protokollen sämtlicher Veranstaltungen regelmässig auf dem Laufenden gehalten.

Kurzbeschreibung des Projektablaufes

Der Vorstand der Gesewo beauftragte die Bildung einer Kerngruppe, welche das Projekt operativ steuerte und umsetzte. Darin vertreten waren ein Vorstandsmitglied, die Geschäftsführerin, zwei Mitarbeitende der Geschäftsstelle und zwei Delegierte der Projektgruppe. Die Kerngruppe organisierte die Arbeit der Projektgruppe und bereitete die Workshops vor und nach. Sie begleitete die Arbeit der Projektgruppe bis zur Übergabe des Berichts an den Vorstand. Die strategische Steuerung des Projektes erfolgte durch die Steuergruppe, die aus zwei Delegierten des Vorstands besteht (siehe Abbildung auf nächster Seite).

Die inhaltlichen Vorschläge für die Weiterentwicklung der Strukturen wurden von einer Projektgruppe erarbeitet, die sich aus ein bis zwei Delegierten pro Hausverein und einer Delegierten der Geschäftsprüfungskommission (GPK) zusammensetzt. Die Arbeit der Projektgruppe stützte sich auf die Resultate einer Online-Umfrage bei den Genossenschafter*innen, die im Juli 2019 stattfand. An drei Workshops im Herbst/Winter 2019 sammelte die Projektgruppe Vorschläge für Strukturverbesserungen.

An einem Dialograum am 25. Januar 2020 konnten sich alle Genossenschafter*innen zu den Vorschlägen der Projektgruppe äussern. An einem vierten Projektgruppen-Workshop, der wegen der Corona-Massnahmen in Form von zwei Umfragen und einer zweistündigen Videokonferenz stattfand, bewertete die Projektgruppe die Vorschläge. Aufgrund der Resultate wurde entschieden, welche Vorschläge als Anträge an die Generalversammlung aufgenommen werden sollen.

Anschliessend verfasste die Kerngruppe einen ersten Entwurf des Schlussberichts, der an einem Hearing von den Mitgliedern des Vorstandes, den Bereichsleitenden der Geschäftsstelle und der GPK mit der Projektgruppe diskutiert wurde. Aufgrund der Resultate aus dem Hearing verfasste die Kerngruppe einen zweiten Entwurf des Schlussberichts. Am fünften Workshop bereinigte die Projektgruppe den Schlussbericht (18 Seiten) und genehmigte ihn zuhanden des Vorstands und der Generalversammlung.

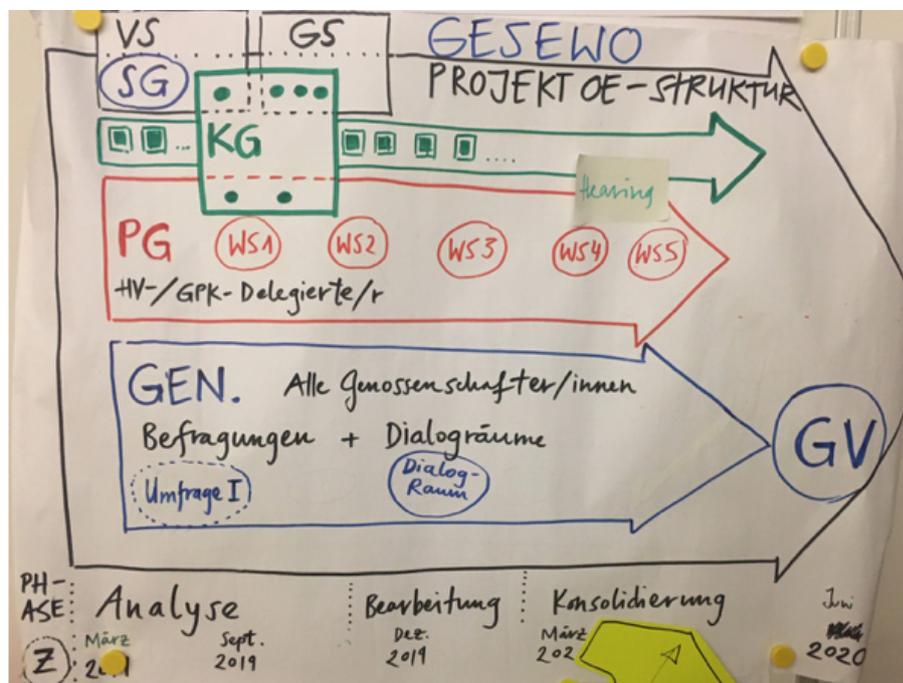
Alle Anträge aus dem Strukturprojekt wurden der a. o. Generalversammlung vom 22. September 2020 zur Entscheidung unterbreitet. Sämtliche im Schlussbericht enthaltenen Anträge wurden genehmigt. Die Umsetzung der Projektergebnisse erfolgt nach Abschluss des Projektes und Anhand der Entscheidungen der Generalversammlung.

Ablauf, Organisation und Resultate

Da der Ablauf und die Organisation eine der grössten Herausforderungen darstellte, wurde dieser skizziert, um diesen besser nachvollziehen und vor allem auch visualisieren zu können. Eine solch umfassende Partizipation gab es in der Vergangenheit nicht und musste demzufolge gut geplant werden.

Einerseits war es uns wichtig als Vorstand aber auch seitens Geschäftsstelle den Prozess nicht zu dominieren und andererseits mussten wir die Steuerung, den Zeitplan und die verschiedenen Phasen im Auge behalten und auch wenn nötig einschreiten oder beraten. Eine Gratwanderung, bei welcher Doppelrollen kaum zu umgehen waren.

Anbei der skizzierte Projektablauf mit den einzelnen Akteuren (siehe Legende):



PG: Projektgruppe mit 1-2 Delegierten pro Gesewo-Hausverein und einer Vertretung der GPK vertreten die Interessen der Häuser und sorgen für die Rückkoppelung zu den Häusern. Sie wirken und entscheiden mit bei der Ausrichtung des Projekts und bei den Fragestellungen und Auswertungen der Dialogräume sowie beim Antrag an die Steuergruppe betreffend der Neuausrichtung Organisationsstruktur. In der Projektgruppe sind ca. 15 Personen aus 9 Häusern vertreten.

GEN: Einbezug aller Genossenschaftler*innen, auch denjenigen, die nicht in einem Gesewo-Haus wohnen. Teilnehmende bringen ihre Meinung ein und geben der Projektgruppe wichtige Hinweise für die Weitergestaltung des Projekts.

KG: Die Kerngruppe erstellt die Projektplanung und setzt das Projekt operativ um. Sie stellt sicher, dass die Ziele erreicht werden, organisiert die Workshops mit der Projektgruppe und rapportiert an die Steuergruppe. In der Kerngruppe sind 2 Mitglieder der Projektgruppe, 3 Mitarbeitende der Geschäftsstelle und ein Vorstandsmitglied vertreten.

SG/VS: Die Steuergruppe ist ein Ausschuss des Vorstands, welcher das Projekt steuert und Empfehlungen an den Vorstand abgibt. Der Gesewo-Vorstand entscheidet über allfällige Statutenänderungsanträge an die Generalversammlung, die im Rahmen des Projekts gemeinsam von der Projekt- und der Kerngruppe vorgeschlagen und von der Steuergruppe empfohlen werden.

Auftakt mittels Online-Umfrage

Gestartet wurde im Juli 2019 mit der Online-Umfrage. Diese lief vom 4.-18. Juli 2019. Eine kleine Minderheit beantwortete die Umfrage auf Papier. 250 von 839 Genossenschafter*innen haben die Umfrage beantwortet, was einem erfreulichen Rücklauf von 30% entspricht.

Diese Fragen wurden dabei gestellt:

1. Welche Punkte erachtest du als wichtig beim selbstverwaltet Wohnen?
2. Welche Aufgaben sollte der Hausverein auf seinen Wunsch hin an die Geschäftsstelle der Gesewo delegieren können?
3. Wo siehst du Verbesserungspotenzial beim heutigen Modell der Selbstverwaltung der Gesewo?
Offene Frage. Fülle Antworten.
4. Gibt es Bereiche in der Gesewo, bei welchen du Mitwirkung und Mitbestimmung wünschst?
Offene Frage. Fülle Antworten
5. Was hält dich davon ab, an Gesewo-Versammlungen teilzunehmen oder dich in einem Projekt einer Arbeitsgruppe oder einem Gremium zu engagieren?
6. In welchen Bereichen wünschst du dir Vernetzung mit Menschen aus anderen Gesewo-Häusern?
7. In welchen Bereichen findest du es sinnvoll, dass die Gesewo die häuserübergreifende Vernetzung organisiert und unterstützt?
8. Hast du Ideen oder Vorschläge zum Projekt Organisationsstruktur
9. Mitwirkung beim Strukturprojekt: Möchtest du dich persönlich engagieren?

Die Antworten lieferten viele konkrete inhaltliche Ideen, Inputs und Meinungen, welche beim Projekt einfließen konnten. Hier einige Themen herausgepickt:

- Die Umfrage zeigt, dass die Erwartungen an Selbstverwaltung und Mitbestimmung auseinanderklaffen. Selbstverwaltung und Mitbestimmung/Partizipation können zu Überlastung führen.
- Der Begriff "selbstverwaltet wohnen" wird unterschiedlich angewendet. Die einen denken dabei mehr an die Struktur, Organisation, andere mehr an das gemeinschaftliche Wohnen.
- Partizipation führt zu Frust, wenn sie als "Pseudomitbestimmung" empfunden wird.
- Eine Mehrheit der Genossenschafter/innen befürwortet, dass Hausvereine Aufgaben an die Geschäftsstelle delegieren können.
- Häuserübergreifende Vernetzung innerhalb der Gesewo wird grossmehrheitlich begrüsst. Organisierte Vernetzung wird gewünscht, wenn es um konkrete, aktuelle Anliegen der Hausvereine geht - beispielsweise Knowhow-Transfer bei Sanierungen oder Unterhalt.

Workshops

An den darauffolgenden 5 Workshops wurden die Resultate der Umfrage/Nachfrage im Hausverein und deren Einfluss auf die Ausrichtung des Projektes und des damit verbundenen Konzepts besprochen.

Um eine möglichst breite Abstützung zu haben erhielten die Delegierten der Projektgruppe den Auftrag einer Rückkoppelung in ihre Hausvereine nach jedem erfolgten Workshop. Dieser Auftrag umfasste folgende Punkte:

- Die Mitglieder des Hausvereins erhalten Informationen aus dem Workshop indem sie z.B. mündlich oder via Dokumentation über die Inhalte informiert werden.
- Die Delegierten geben ihrem Hausverein eine persönliche Einschätzung zu den Resultaten des Workshops ab.
- Die Delegierten stellen Fragen und/oder äussern Meinungen an die Mitglieder ihres Hausvereins
- Die Delegierten rufen auf zu Stellungnahmen mit Angabe der nötigen Frist
- Die Delegierten melden Inputs und Reaktionen aus dem Hausverein per Mail an die Geschäftsstelle

Mit der Rückkoppelung wurde die Partizipation nicht nur auf die Projektgruppe beschränkt sondern auf alle Häuser und deren Bewohner*innen ausgeweitet.

Dialograum

Nebst diesen Rückkoppelungen wurde am 25. Januar 2020 ein Dialograum organisiert, welcher von insgesamt 40 Genossenschafter*innen besucht wurde. Dieser Dialograum gab den Genossenschafter*innen nochmals die Möglichkeit sich aktiv mit den «gemeinsamen Themen» auseinander zu setzen und das Häuserübergreifend. Es wurde kontrovers und intensiv diskutiert.

Folgende Erkenntnisse nahm die Kern- und Projektgruppe aus dem Dialograum mit:

Selbstverwaltung

An der Selbstverwaltung sollte grundsätzlich festgehalten werden. «Selbstverwaltung nach Mass» oder Leistungspakete sollten möglich sein. Allerdings müsste es Minimalstandards geben, so dürfte z.B. die Auswahl von neuen Mietenden, die Verantwortung für gemeinschaftsbildende Aktivitäten und das Putzen der allg. Räume in der Verantwortung der Hausvereine bleiben. Es gab unterschiedliche Vorstellungen, was zu den Minimalstandards gehört; Die Ausgestaltung der Selbstverwaltung nach Mass müsse geklärt werden. Es herrschte Einigkeit darüber, dass gewisse Arbeiten an die Geschäftsstelle oder an externe Dienstleistende delegiert werden könnten. Die Grenzen der Selbstverwaltung liegen bei komplexen, technischen Anlagen, bei notwendigen, werterhaltenden Massnahmen und bei

der langfristigen Erneuerungsplanung. Die Kontrolle, ob Pflichten/Aufgaben (z.B. notwendige Unterhaltsarbeiten) in Selbstverwaltung erledigt werden, ist schwierig.

Partizipation

Demokratische Mitbestimmung ist den Genossenschaftler*innen wichtig. Ein neues Gefäss/Gremium, der «Häuserrat» könnte eine wichtige Rolle spielen. Beteiligte möchten an der Generalversammlung das Präsidium wählen und strategische Fragen mitprägen. Einerseits gab es in der Basis den Wunsch nach schlanker und effizienter Organisation, andererseits den Wunsch nach aktiver Mitsprache und hoher Transparenz – was viel administrativen Aufwand verursacht. Diese sich widersprechende Bedürfnisse stellten in unserer Alltagspraxis ein stetiges Spannungsfeld dar.

Geschäftsprüfungskommission GPK

Die Aufgaben der GPK als Kontroll- und Schlichtungsorgan sind umstritten. Es wurde der Vorschlag geäußert, dass eine unabhängige Ombudsstelle, ausserhalb der Organisation, eine gute Alternative zur Schlichtung durch die GPK wäre. Falls ein Häuserrat entstehen würde, könnte diese Kontrollfunktion eventuell an diesen delegiert werden.

Vernetzung

Es gab den Wunsch, dass die Gesewo Hilfestellungen für eine bessere Vernetzung der Häuser und des Knowhow-Transfers bietet. Die Gesewo solle eine (technische) Infrastruktur und allenfalls weitere Gefässe schaffen, die den Austausch fördern und vereinfachen könnten. Vernetzung und Knowhow-Transfer sollten zielgruppen- und bedürfnisorientiert stattfinden, z.B. haben die älteren Häuser und die neuen Siedlungen unterschiedliche Bedürfnisse. Es entstand auch die Idee eines (Knowhow-)Transfertags. Generell solle die Vernetzung nicht "zentral" organisiert werden, sondern durch Unterstützung der geeigneten Infrastrukturen selbstorganisiert "passieren" können.

Transparenz

Informationen sollen möglichst vollständig verfügbar sein – zu viel Information könnte jedoch zu Intransparenz führen. Auch dies stellte ein potenzielles Spannungsfeld dar. Hier stellte sich die Frage nach dem richtigen Mass der Transparenz und nach dem bedürfnisgerechten Aufbereiten von Informationen. Zudem musste geklärt werden, wo eine Bring- und wo eine Holschuld bestand.

Hearing

Der Vorstand erhielt durch die Steuergruppe regelmässig Bericht und war somit stets auf dem Laufenden. Abschliessend fand im Juni 2020 noch ein Hearing statt, zu welchem neben der Projektgruppe der Gesewo-Vorstand, die GPK und die Geschäftsstelle eingeladen waren. Dieses Hearing gab wichtige Hinweise zur Gesamtschau aus Blick der Gremien auf die Gesewo als Organisation. Bedenken und Zusprüche der verschiedenen Gremien konnten somit geäußert und besprochen werden und teilweise auch in den Schlussbericht z. Hd. der GV einfließen, welcher im Juli 2020 versandt wurde.

Resultate aus der GV:

- Mit dem neuen Gremium «Häuserrat» zu mehr Partizipation und Vernetzung
- Selbstverwaltung: weiterentwickeltes und bedürfnisorientiertes Stufenmodell Mini, Midi und Maxi
- Aufsicht und Schlichtung. GPK konzentriert sich auf Aufsichtsfunktionen. Schlichtungsfunktion geht an eine eigenständige, neu zu schaffende Schlichtungsstelle über
- Organisation und Verantwortlichkeiten werden angepasst wie z.B. soll die GV neu das Präsidium wählen, Antragsrecht der Hausvereine, Mitsprache bei der Vorbereitung von wichtigen Geschäften der Generalversammlung.

Fazit und Learnings aus dem Projekt

Die grosse Zustimmung der GV (über 2/3 der Anwesenden) zu den Anträgen aus dem Strukturprojekt, zeugte von einem gelungenen Partizipationsprozess. Das Projektes genoss breite Zustimmung. Es hatte sich demnach gezeigt, dass sich sowohl die Form, als auch die Intensität der Partizipation bei einem derartigen Projekt bewährt haben.

Gewinnbringend für die Qualität und die breite Abstützung des Projektes, war das interdisziplinäre Projektteam inklusive der Einbindung der Häuserebene in die (operative) Steuerung des Projektes.

Ein Dialograum mit allen Genossenschaftler*innen sollte in Zukunft zu einem Zeitpunkt angesetzt werden, wenn konkretere Vorschläge vorliegen bzw. die Ideen und Massnahmen bereits weiter ausgereift sind.

Die aufgrund der Corona-Massnahmen eingesetzten Online-Instrumente, konnten nur teilweise eine Mitwirkungsveranstaltung mit Präsenz vor Ort ersetzen. Die Weiterführung des Projektes, trotz den erschwerten Bedingungen, wurde aber geschätzt.

Bei den Einführungen in den Workshops der Projektgruppe musste auf die Ausführlichkeit geachtet werden. Dabei galt ein gutes Mass zu finden, die Teilnehmenden alle auf den gleichen Stand (Wo stehen wir im Projekt? Was sind die nächsten Schritte etc.) zu bringen und dabei diejenigen, die gut informiert waren nicht zu langweilen.

Eine derart umfangreiche Organisationsentwicklung in-house zu leiten und organisieren bedarf enorm viel Ressourcen in der Organisation. Die Erkenntnis ist aber auch, dass die Gesewo das nötige Knowhow dafür besitzt.

Aus meiner Sicht waren die unmittelbarsten Wirkungen dieses Projekts die Vertrauensbildung in Bezug auf Gremien (VS / GS), brückenbauend, heilsam und förderlich für Zusammenhalt zwischen den Häusern und zwischen Organen.