

40 Jahre Baugenossenschaft Seerose Ein Generationenwechsel in Etappen



Praxisarbeit Nicole Fuchs
Lehrgang Management von gemeinnützi-
gen Wohnbauträgern 2020 – 2021

Inhalt

1	Projektbeschreibung	3
2	Ausgangslage	3
2.1	Entstehung der Baugenossenschaft Seerose	3
2.2	Verjüngung der Verwaltung 2008 - 2010	4
3	Vorgehensweise Generationenwechsel 2020	5
3.1	Klausurhalbtage 2018	5
3.1.1	„Wer sind wir?“	5
3.1.2	Begriff „gemeinnützige Baugenossenschaft“	5
3.1.3	Wachstumsstrategien – was sind unsere Ziele?	6
3.1.4	Ressourcen / Fähigkeiten für die zukünftige Verwaltung	6
3.2	Retraite: Klärung Vorgehen Nachfolgelösung	7
4	Überarbeitung der Ressort-Beschriebe	8
5	Nachfolgelösung Ressort „Mitglied mit besonderen Aufgaben“	9
6	Generelle Gedanken zu einem Generationenwechsel	10
7	Erkenntnisse aus dem Managementlehrgang	11

1 Projektbeschreibung

Die Baugenossenschaft Seerose Ebikon (nachfolgend BGS genannt) feierte 2020 ihr 40-jähriges Bestehen. Nachdem in weiser Voraussicht bereits drei Mitglieder in den letzten Jahren durch jüngere Verwaltungsmitglieder¹ ersetzt wurden, stand an der Generalversammlung 2020 der Rücktritt der beiden letzten ursprünglichen Verwaltungsmitglieder an. Beide waren ebenfalls seit der Gründung in der Verwaltung tätig.

Während rund zwei Jahren wurden innerhalb der Verwaltung Strategien diskutiert, Ressortbeschriebe überarbeitet und notwendige Kompetenzen der zukünftigen Mitglieder festgelegt. Basierend auf diesen Erkenntnissen wurden zwei neue Mitglieder gefunden. Ein Mitglied wurde bereits im November 2019 in die Verwaltung gewählt, die Wahl des zweiten Mitgliedes erfolgte an der schriftlichen Generalversammlung im November 2020.

Die Praxisarbeit soll die Vorgehensweise dokumentieren und verschiedene Erkenntnisse für einen Generationenwechsel in anderen Genossenschaften aufzeigen.

Ausserdem sollen Folgerungen und Erkenntnisse aus dem Lehrgang Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern aufgeführt und für die zukünftige Zusammenarbeit innerhalb der neu konstituierten Verwaltung als Grundlage und Themenspeicher dienen.

2 Ausgangslage

2.1 Entstehung der Baugenossenschaft Seerose

Zwischen 1950 und 1979 erhöhte sich die Ebikoner Wohnbevölkerung von 3000 auf rund 8500 Personen. Es siedelten sich immer mehr Gewerbebetriebe in Ebikon an und es entstanden etwa 4000 Arbeitsplätze. Der Pendel- und Durchgangsverkehr nahm enorm zu. Es begann eine intensive Bautätigkeit und es fehlten immer mehr Wohnbauten. Die Bevölkerung verjüngte und verfremdete sich, die Wohnquartiere und das Dorfbild veränderten sich stark. Dieser Aufbruch rief viele ortsfremde Bauherrschaften und geschäftstüchtige Interessenten auf den Platz, Landreserven wurden knapper, die Preise für Bauland schnellten in die Höhe, die Interessen des ortsansässigen Gewerbes wurden übergangen und die Wohnqualität nahm Schaden.²

Gesellschaftlich aktiven Persönlichkeiten entging diese Entwicklung nicht, der Ruf nach Mitsprache und Mitwirkung kam auf. Mitglieder der CVP Ebikon ergriffen deshalb 1979 die Initiative, um diese Veränderungen nicht zu „verschlafen“ und die Entwicklung aktiv durch Alternativen zu beeinflussen. Der genossenschaftliche Gedanke wies den Weg. Es wurde ein möglicher Landkauf innerhalb der Gemeinde Ebikon abgeklärt. Der Bund sowie der Kanton Luzern förderten damals den sozialen Wohnungsbau mit zinslosen Darlehen, deshalb reisten einige der Initianten nach Bern und klärten die Möglichkeiten für Bundeshilfe ab. Auch die Gespräche mit der Bank für einen Kredit verliefen positiv. Es wurden Statuten erstellt, welche zur Genehmigung nach Bern ans BWO gesandt werden mussten. Der Inhalt der Statuten war Grundlage für ein Darlehen. Darin wurde die Schaffung und Vermietung von gesunden und familienfreundlichen Wohnungen durch Bau und Erwerb von Wohnhäusern unter Ausschluss jeglicher spekulativen Absicht im Sinne des Eidgenössischen Wohnbau- und Eigentumsförderungsgesetzes (WEG) sowie entsprechender kantonaler (KWE) und kommunaler Erlasse festgehalten.³ Der Bund verbürgte damals Hypothek-Darlehen bis zu 90%. Mit dieser Bürgschaft und 10% Eigenmitteln wurde die Baufinanzierung ermöglicht. Ausserdem konnte der Zinssatz auf die zweite Hypothek gesenkt werden.

¹ Verwaltung: Bezeichnung des Vorstands gemäss den Statuten der BGS Art. 17

² Festschrift „20 Jahre Baugenossenschaft Seerose Ebikon BGS, 1980 – 2000“

³ Statuten BGS Art. 2

Nach den aufgeführten, intensiven Abklärungen wurden mögliche Interessenten eingeladen. Am 30. Januar 1980 beschlossen über 40 Gründungsmitglieder die Entstehung der Baugenossenschaft Seerose Ebikon. Die Gründer zeichneten die ersten Anteilscheine im Betrag von je 10'000 Franken.

An der Gründungsversammlung wurden fünf Mitglieder als Verwaltungsmitglieder gewählt und haben die Aufgaben in den unterschiedlichen Ressorts als Nebenamt in ihrer Freizeit über mehrere Jahrzehnte ausgeführt.

Schon bald nach der Gründung konnte Bauland erworben werden und die ersten beiden Häuser mit insgesamt 30 Wohnungen wurden gebaut und waren 1982 bezugsbereit. Bis 1997 konnten so total 16 Mehrfamilienhäuser mit 158 Wohnungen in Ebikon gebaut werden. Das Wachstum erfolgte aus Vorsicht und Finanzierungsgründen in Etappen, auch die Kontingentierung der Finanzhilfe durch den Bund verzögerte die Vorhaben.

Der damals gewählte Vorstand hat vorbildliche Arbeit geleistet und die Baugenossenschaft steht bis heute auf solidem Grund. Die Anzahl der Genossenschafter ist auf 262 angewachsen, welche 529 Anteilscheine im Betrag von je Fr. 10'000.00 besitzen.

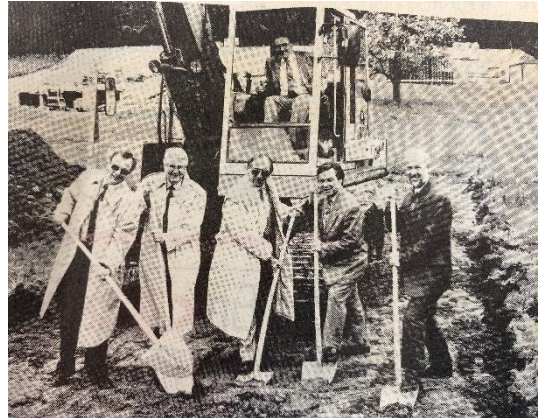


Foto: *Spatenstich Halten 1994*⁴

2.2 Verjüngung der Verwaltung 2008 - 2010

In weiser Voraussicht haben drei der fünf Verwaltungsmitglieder 2008 rechtzeitig ihren Rücktritt auf Ende der Amtsperiode an der Generalversammlung 2010 angekündigt. Bisher kam es in all den Jahren zu keiner personellen Veränderung und altershalber waren die Rücktritte sinnvoll.

In verschiedenen Gesprächen wurden mögliche Nachfolge kandidat*innen evaluiert und schliesslich an der Generalversammlung 2009 zwei zusätzliche Mitglieder – eine der beiden Personen war ich - in die Verwaltung gewählt. So konnte gewährleistet werden, dass die beiden neuen Verwaltungsmitglieder gut ins Ressort Finanzen und das Ressort Geschäftsstelle eingeführt werden konnten. Dieses Jahr Übergangs- und Einführungszeit war für mich als zukünftige Leiterin der Geschäftsstelle extrem wertvoll. In einem kleinen Teilpensum wurde ich Schritt für Schritt in meine zukünftigen Tätigkeiten eingeführt.

An der Generalversammlung 2010 wurden die drei langjährigen Verwaltungsmitglieder verabschiedet und ein weiteres Mitglied für das Ressort besondere Aufgaben dazu gewählt. Die Aufgabenteilung wurde bei diesem personellen Wechsel ebenfalls angepasst. Nachdem bereits 1999 die administrative Bewirtschaftung professionell ausgelagert wurde, konnte nun auch der Bereich Mietwesen professionalisiert werden. So wurde die Tätigkeit der Geschäftsstelle auf die technische Bewirtschaftung beschränkt. Das Ressort Präsidium und Finanzen wurde in zwei verschiedene Ressorts aufgeteilt.

Die beiden verbleibenden Verwaltungsmitglieder, die seit 1980 das Wirken der BGS mitgestaltet haben, kündigten 2018 an, dass sie nach 40 Jahren Vorstandsarbeit an der Generalversammlung 2020 zurücktreten werden.

⁴ Foto Archiv BGS – Zeitungsartikel Rontaler 25.5.1994

3 Vorgehensweise Generationenwechsel 2020

3.1 Klausurhalbtage 2018

Damit geeignete Personen für die zukünftige Vorstandsarbeit evaluiert werden können, entschied sich die Verwaltung der BGS zwei Klausurhalbtage mit einem professionellen Coaching durchzuführen. An diesen beiden Tagen wollten wir unsere langfristigen Ziele klären, eine Standortbestimmung machen und herausfinden, wie wir zukünftig aufgestellt sein müssen. Dabei hat uns Monika Sprecher⁵ als Coach hilfreich unterstützt.

3.1.1 „Wer sind wir?“

Die erste Klärung war den Qualitäten der BGS gewidmet. So notierten wir in Stichworten, was die Baugenossenschaft Seerose ausmacht. Diese Themen wurden zusammengestellt und mit Punkten bewertet. Es zeigte uns, dass wir vieles aus unserer Sicht sehr gut machen und dazu auch Sorge tragen müssen.



Foto: Qualitäten BGS⁶

In einem weiteren Schritt konnten wir unsere Fragen und Themen deponieren, die wir gerne gemeinsam klären wollten. Durch eine Bewertung mit verschiedenen Punkten wurde definiert, welche Themen wir sofort besprechen und welche Themen in einem Themenspeicher für spätere Diskussionen vermerkt werden.

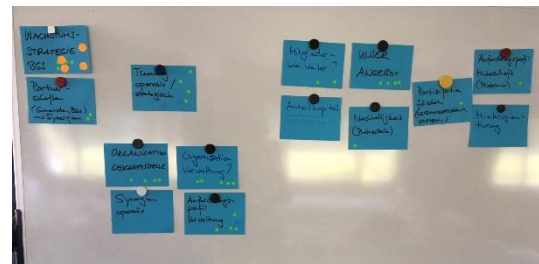


Foto: Fragestellungen BGS⁷

3.1.2 Begriff „gemeinnützige Baugenossenschaft“

Im Gespräch unter den Verwaltungsmitgliedern gab es immer wieder unterschiedliche Ansichten, was die Bezeichnung „gemeinnützig“ beinhaltet. Die seit der Gründung mitwirkenden Verwaltungsmitglieder legen immer Wert darauf, unsere Baugenossenschaft als gemeinnützig zu bezeichnen und lehnen den Begriff „soziale Baugenossenschaft“ ab. Deshalb war es wichtig, auch diesen Begriff zu klären: Gemeinnützig bedeutet der Allgemeinheit (Gesellschaft) dienend / Spekulationsentzug / Zahlbaren Wohnraum schaffen / Mietzins tiefer als ortsüblich (10-15%) / Kostenmiete

Die Organisation der BGS weicht von der klassischen Baugenossenschaft ab, da nur wenige Genossenschafter in den Wohnungen der BGS wohnen. Das bedeutet, dass unsere Mieter nicht Mitglied der Genossenschaft sein müssen.

Anmerkung: Im Modul 1 des Lehrgangs habe ich gelernt, dass auch der Begriff „Soziale Wohnbaugenossenschaft“ für unsere Genossenschaft korrekt ist.

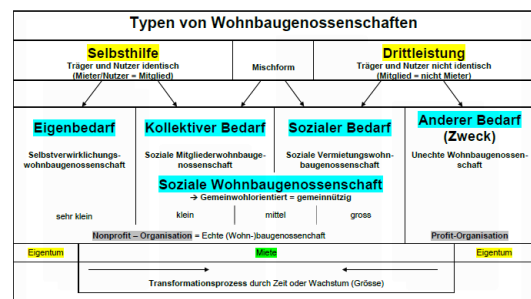


Abbildung: Typen von Wohnbaugenossenschaften⁸

⁵ www.motimento.ch

⁶ Fotoprotokoll Vorstandsklausur 29.6.2018 von M. Sprecher

⁷ Zusammenfassung Vorstandsklausur 29.6.2018 von M. Sprecher

⁸ Abbildung: Modul 1 Gemeinnützige Wohnbauträger, Besonderheiten und Rolle, Folie 35

3.1.3 Wachstumsstrategien – was sind unsere Ziele?

In weiteren Diskussionen konnten wir klären, wohin der Weg der BGS gehen soll. Es war uns als Verwaltung wichtig, zu erfahren, wie die einzelnen Mitglieder das zukünftige Wachstum sehen und angehen möchten. Auch hier wurden Punkte für die Wichtigkeit der einzelnen Themen vergeben. Dies zeigte uns auf, dass eine Verdichtung der bestehenden Liegenschaften (Dachstockausbau, Anbauten, zusätzliche Baukörper usw.) für uns oberste Priorität hat. Dabei soll eine Offenheit für neue Wohnformen da sein. Die bestehenden Liegenschaften sollen mit Sorgfalt gepflegt und erhalten/erneuert werden. Der bisherige Standard der BGS Mietwohnungen soll erhalten bleiben. Beim zukünftigen Wachstum möchte der Vorstand nachhaltig und vorsichtig vorgehen. Die Lage für zusätzliche Liegenschaften muss attraktiv sein, das Wachstum soll unter Einbezug des Immobilienmarkts geprüft werden und kontinuierlich sein. Der Satz eines Verwaltungskollegen „Lieber klein und top, als gross und flop“ blieb mir aus dieser Klausur in Erinnerung. Er zeigt auf, dass wir zwar Wachstum möchten, aber die bestehenden Liegenschaften dürfen dadurch nicht vernachlässigt oder gefährdet werden. Dazu muss die Finanzierbarkeit seriös geprüft werden. Es benötigt ausserdem eine gute Finanzplanung, welche vorausschauend ist und auch auf Wachstum vorbereitet, falls sich eine entsprechende Möglichkeit bietet. Das Wachstum ist nebst Verdichtung in den bestehenden Liegenschaften auch durch Kauf von Bauland, Erwerb von bestehenden Objekten oder Erstellen von Neubauten vorstellbar.

Die BGS möchte sich die Eigenständigkeit und Ortsverbundenheit erhalten. Trotzdem sollen im Weiteren die Zusammenarbeit/Partnerschaft mit anderen Baugenossenschaften in der Region und mögliche Synergien (z.B. eine gemeinsame Hauswartung o.ä.) geprüft werden.

3.1.4 Ressourcen / Fähigkeiten für die zukünftige Verwaltung

Um zu klären, welche Ressourcen und Fähigkeiten die zukünftigen Verwaltungsmitglieder mitbringen sollen, wurden allgemeine, ressortunabhängige Eigenschaften aufgelistet, welche für eine Mitarbeit in der Verwaltung wünschenswert sind:

Identifikation mit der Baugenossenschaft, Engagement (Herzblut), Neugier, soziales Gespür, Fähigkeiten im Umgang mit den Mietern, Persönlichkeit, Teamplayer, Kompromissbereitschaft, Kritikfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, kommunikative Fähigkeiten, kritisches Denkvermögen, Tiefgründigkeit, analytische Fähigkeiten, aktives Mitdenken, Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Allgemeinwissen, strategische Denkweise, Ortskenntnisse (geografisch, gesellschaftlich, sozial, politisch).



Foto: Fachwissen und Kompetenzen⁹

In einem zweiten Schritt wurden Bereiche und Fachwissen/Kompetenzen aufgelistet, welche für die Verwaltungsarbeit benötigt werden, und im Anschluss mit Verteilung von Punkten gewichtet: Partizipation/Gemeinschaftsförderung, Soziales/Nachbarschaftshilfe, Vermietungskommission/Gespräche mit potentiellen Mietern, Kenntnisse in Bewirtschaftung und Unterhalt, kaufmännische Kenntnisse, Finanzkenntnisse/Flair für Finanzen, Lesen von Bilanz und Erfolgsrechnung, rechtliches Grundwissen, teamfähige Führungspersönlichkeit, Flair für Bautechnisches/Kenntnisse im Bereich Bauwesen, „Joker“ als Verwaltungsmitglied mit besonderen Aufgaben.

Als Fazit wurde erarbeitet, welche Kompetenzen nach Austritt der beiden langjährigen Mitglieder zu wenig vorhanden sind und „ersetzt“ werden müssen.

⁹ Zusammenfassung Vorstandsklausur 29.6.2018 von M. Sprecher

3.2 Retraite: Klärung Vorgehen Nachfolgelösung

Nach den Klausurhalbtagen wurde beschlossen, die Nachfolgeregelung in einer gesonderten Sitzung im Oktober 2018 in aller Ruhe zu klären und zu besprechen. Die Zeit innerhalb der monatlichen Sitzungen war dazu einfach zu knapp.

In diesem Zeitgefäss haben wir die Eckwerte der zukünftigen Verwaltung festgelegt¹⁰:

- Verwaltung besteht weiterhin aus 5 Mitgliedern
- Aufgaben der Verwaltung werden in den umschriebenen Ressorts geleistet
- Aufteilung der Arbeiten in den Ressorts wird überprüft und überarbeitet, eine ausgewogene Arbeitslast muss angestrebt werden
- Philosophie der Verwaltung mit Nähe zur Mieterschaft soll beibehalten werden
- Verwaltungsmitglieder sind weiterhin strategisch und operativ tätig
- Gründung einer Vermietungskommission soll demnächst besprochen werden
- Thema Partizipation wird ebenfalls diskutiert

Jedes Verwaltungsmitglied hatte vorgängig die Aufgabe, mögliche Personen für eine Nachfolge zu nominieren. Um die genannten Personen zu beurteilen, wurde eine Bewertungsmatrix (Nutzwertanalyse) verwendet. Die vorgeschlagenen Persönlichkeiten wurden mit Punkten zu folgenden aufgelisteten Fähigkeiten bewertet:

Bauliche Kenntnisse / Teamfähige Führungspersönlichkeit / Rechtliches Grundwissen / Miet- und Baurecht / Finanzkenntnisse / Kenntnisse Bewirtschaftung & Immobilie / Geografische, gesellschaftliche, soziale, politische Ortskenntnisse / Strategische Denkweise / Allgemeinwissen / Bekanntheit der übrigen Verwaltungsmitglieder / Bereitschaft für Engagement / Identifikation zur BGS

Die Bewertung führte zu verschiedenen Gruppen A – C, die uns als Ausgangslage dienen sollte, welche Personen am geeignetsten scheinen.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V		
1						15 Bauliche Kenntnisse															15	%		
2	Auswahl Verwaltungsmitglied BGS / Gewichtung und Bewertung					10 Teamfähige Führungspersönlichkeit															10	%		
3	Organisation: Baugenossenschaft Seerose Ebikon					5 Rechtliches Grundwissen / Miet- und Baurecht															5	%		
4	Position: Mitglied der Verwaltung					10 Finanzkenntnisse															10	%		
5						10 Kenntnisse Bewirtschaftung / Immobilien															10	%		
6						10 Geografische, gesellschaftliche, soziale, politische Ortskenntnis															10	%		
7						10 Strategische Denkweise															10	%		
8						5 Allgemeinwissen															5	%		
9						10 Bekanntheit der übrigen Verwaltungsmitglieder															10	%		
10	Bewertung Spalte F-O; Punkte 1-10					15 Bereitschaft für Engagement / Identifikation zur BGS															15	%		
11						100															100	%		
12	Nr.	Name	mk	Geb.Dat.	Beruf	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Total	Ranking	Pris.	Elementung					
13	1	B.A.	m	s												3630	3.57%	B						
14	2	B.B.	m	s												3425	9.03%	B						
15	3	I.P.	m	BL												3790	9.99%	A						
16	4	H.M.	m	SL												2310	6.09%	C						
17	5	W.P.	m	TH												3780	9.96%	A						
18	6	M.M.	m	WH												2990	7.88%	C						
19	7	S.C.	m	W												3715	9.79%	A						
20	8	S.K.	m	HI												2765	7.29%	C						
21	9	L.S.	w													2495	6.57%	C						
22	10	B.I.	w													2225	5.86%	C						
23	11	B.D.	m	A												3340	8.80%	C						
24	12	P.B.	m	s												3495	9.18%	B						
25																					37950			
26	Priorisierung der Auswahl:																							
27	- 1 bis 3, höchste Prozentwertung																					A		
28	- 4, bis 6, höchste Prozentwertung																					B		
29	- 7, bis 10, höchste Prozentwertung																					C		

Abbildung: Nutzwertanalyse / Bewertungsmatrix (anonymisiert)¹¹

¹⁰ Auszug aus dem Protokoll Sondersitzung BGS 20.10.2018 Traktandum 1

¹¹ Bewertungsmatrix: erstellt von H.P. Bienz 20.10.2018 – anonymisiert N. Fuchs

In weiteren Gesprächen stellten wir fest, dass die Personen in Gruppe A vor allem durch ihren Bekanntheitsgrad/vielen Aktivitäten zu mehr Punkten gekommen sind. Andere Personen, die den bisherigen Mitgliedern kaum bekannt waren, konnten nicht gut beurteilt werden und erhielten dementsprechend wenig Punkte. Zum Teil war es schwierig die vorgeschlagene Person den anderen vorzustellen, da man keine zu offensichtlichen Nachforschungen machen konnte. So habe ich zum Beispiel zwei Frauen vorgeschlagen, deren berufliche Laufbahn ich nicht detailliert schildern konnte, die mir aber von ihrer Haltung und Denkweise für die Verwaltungsarbeit geeignet scheinen.

Da es uns wichtig war, Personen zu finden, die nebst fachlichen Kompetenzen auch zeitlich Kapazität für ein Engagement innerhalb der Verwaltung finden, wurde in einer späteren Sitzung trotz der Bewertungsmatrix eine Person aus der Gruppe C ausgewählt. Diese Person bringt als Architekt die berufliche Qualifikation für das Ressort Bau mit und er wuchs ausserdem in einer Liegenschaft unserer Genossenschaft auf, was für das Verständnis für die verschiedenen Anliegen sicher hilfreich ist.

Die Gespräche mit dem Kandidaten für den Ersatz des Mitglieds „Ressort Bau“ wurden in Angriff genommen. Es war unser Ziel, dieses Mitglied bereits an der Generalversammlung im November 2019 wählen zu lassen, damit während einem Jahr eine gute Einarbeitung gewährleistet werden kann. Glücklicherweise konnte der Vorstand die gewünschte Person in mehreren Gesprächen und nach Beantwortung von einigen kritischen Fragen für eine Mitarbeit in der Verwaltung der Baugenossenschaft gewinnen. Die Zusage erfolgte im März 2019, der potenzielle Nachfolger stellte sich im Mai 2019 der gesamten Verwaltung vor und wurde anschliessend für geeignet befunden. Für die Verwaltungsmitglieder bedeutete die Zusage eine grosse Erleichterung, da mit dem neuen Mitglied der Bereich Bau gut besetzt ist und die zukünftigen Sanierungen und Projekte professionell betreut werden können. Die Auswahl einer zweiten Person wurde nicht zeitgleich in Angriff genommen, da zuerst die Aufgaben im Ressort „Mitglied mit besonderen Aufgaben“ geklärt werden mussten.

4 Überarbeitung der Ressort-Beschriebe

In mehreren Sitzungen (Mai/Juli/August/Dez 2019 sowie Jan/Feb 2020) wurden die Aufgaben in den Ressort-Beschrieben besprochen und wo nötig geändert. Ziel dieser Überarbeitung der Ressorts sollte eine etwas gleichmässigeren Arbeitslast sein und es sollte überprüft werden, was noch aktuell ist und wo wir den Ressortbereich genauer beschreiben müssen. Vor allem beim Ressort „Mitglied mit besonderen Aufgaben“ wollte der bisherige Vorstand die Aufgaben klarer formulieren, damit für das zweite zu wählende Mitglied von Anfang an klar ist, welche Funktionen er/sie übernehmen wird. Dieses Traktandum stand bei unseren Sitzungen meist am Schluss der Liste und da wir im Frühjahr 2020 eine Innensanierung von 21 Wohnungen im bewohnten Zustand planten, waren die Sitzungen jeweils lang und die Überarbeitung konnte nicht in jeder Sitzung weitergeführt werden. Das Ressort „Mitglied mit besonderen Aufgaben“ hatte bisher zu wenig konkrete Bereiche, das wurde im Rahmen der Überarbeitung geändert und die Aufgaben konkretisiert.

Ressort Beisitz mit besonderen Aufgaben

1. Allgemeine Aufgaben

- a) Der Beisitzer steht für besondere Aufgaben in allen Bereichen zur Verfügung

2. Besondere Aufgaben

Das Mitglied mit besonderen Aufgaben:

- a) unterstützt die Geschäftsstelle in allen Bereichen
- b) bewirtschaftet und aktualisiert die Website der BGS
- c) erstellt eine detaillierte Zusammenstellung der jährlichen Nebenkosten aller Liegenschaften
- d) bearbeitet das Monitoring (Überwachung) im Energiebereich (wie Heizung, Strom, PV-Anlage, Wasser, Abwasser usw.) und beurteilt die Gesamtenergie-Effizienz der Liegenschaften
- e) beurteilt jährlich die Wirtschaftlichkeit der Energieversorgung und erarbeitet Vorschläge für Erneuerungen
- f) fördert die Information und Zusammenarbeit mit Dritten (z.B. andere Wohnbaugenossenschaften)
- g) ist Sicherheitsberater und instruiert Mieter über Verhaltensregeln

3. Stellvertretung

- a) Die Stellvertretung für das Mitglied mit besonderen Aufgaben übernimmt der Präsident.
- b) Das Mitglied mit besonderen Aufgaben ist Stellvertreter für das Ressort Bau. |

Abbildung: *Beschrieb Ressort „Mitglied m. b. A.“¹²*

¹² Auszug aus Arbeitspapier „Beschrieb Verwaltungsfunktionen“

5 Nachfolgelösung Ressort „Mitglied mit besonderen Aufgaben“

Im Februar 2020 haben wir an der Sitzung mögliche Nachfolge-Kandidaten für das frei werdende Ressort „Mitglied mit besonderen Aufgaben“ nominiert. Es wurden erste „vorsichtige“ Gespräche geführt, um bei den Kandidat*innen eine mögliche Interesse für eine Mitarbeit abzuklären. Wir gingen davon aus, noch reichlich Zeit bis zur Wahl an der GV im November 2020 zu haben.

Doch dann kam die Corona-Pandemie. Unsere Sitzungen in den Monaten März bis Mai fielen aus, viele Entscheide wurden nur per Mail eingeholt. Nach dem Lockdown konnte erst im Juni 2020 wieder eine physische Sitzung stattfinden und uns wurde bewusst, dass die Suche nach einer geeigneten Nachfolge eilt. Es wurde ein potenzieller Kandidat an ein erstes Vorstellungsgespräch eingeladen. Die fachlichen Kompetenzen vor allem im Bereich Finanzen waren überzeugend, doch der Kandidat wurde nicht von allen Verwaltungsmitgliedern für das frei werdende Ressort geeignet befunden und seine zeitliche Kapazität für ein Engagement in Frage gestellt.

Für mich fehlte bei diesem Kandidaten vor allem der Bezug zur Genossenschaft BGS und zur Gemeinde Ebikon. In einem Gespräch mit den verbleibenden Mitgliedern konnte ich dies mit den Grundlagen aus dem Managementlehrgang gut begründen:

- Die Genossenschaftsidee soll weitergetragen werden.
- Es ist Ziel, jemanden aus dem Kreis der Genossenschafter einzubinden.
- Die Weiterbildung und damit Befähigung von Mitgliedern zur Mitarbeit in der Verwaltung ist Teil der Genossenschaftsidee.

Durch die Corona-Pandemie zeigte sich im Sommer 2020 bereits, dass die Generalversammlung 2020 im November nicht physisch durchgeführt werden kann. Die Bestimmungen durch den Bundesrat erlaubten vorläufig eine schriftliche Durchführung nur bis am 13.9.2020. Aufgrund dieser Frist mussten wir unter starkem zeitlichem Druck ein neues Vorstandsmitglied finden, um dieses in den Unterlagen für die schriftliche Abstimmung/Wahl präsentieren zu können und um eine Vakanz zu vermeiden.

Die verbleibenden Mitglieder diskutierten nochmals das Vorgehen und mögliche Kandidaten. Es wurde mit einem Kandidaten, der bereits auf der Bewertungsmatrix in der ersten Runde ein gutes Resultat erzielt hatte, das Gespräch gesucht. Dieser zeigte sich spontan sehr interessiert und wurde an ein Vorstellungsgespräch eingeladen. Es wurde eine zweite Gesprächsrunde mit dem ersten Kandidaten in gemütlicherer Atmosphäre geführt und auch offen gelegt, dass noch ein weiterer Kandidat in der engeren Auswahl ist.

Nach klärenden Gesprächen mit den verbleibenden Verwaltungsmitgliedern wurde definitiv für den zweiten Kandidaten entschieden, der in Ebikon sehr verwurzelt und gut vernetzt ist und als Unternehmer der Genossenschaft nahe steht. Die Bereitschaft, sich für die Baugenossenschaft zu engagieren war spürbar und die Erleichterung bei allen Verwaltungsmitgliedern gross. Die Genossenschafter wählten auf schriftlichem Weg das neue Mitglied in die Verwaltung, die Vernetzung und die Bekanntheit des Kandidaten im Umfeld der Genossenschaft war ein grosser Vorteil.

6 Generelle Gedanken zu einem Generationenwechsel

Die Praxisarbeit umfasst vor allem das Vorgehen und meine persönlichen Eindrücke des Generationenwechsels innerhalb unserer Baugenossenschaft. Für andere Genossenschaften versuche ich meine Gedanken und mögliche Tipps zu verallgemeinern:

- Regelmässig Gespräche führen, wer weiterhin an Bord der Genossenschaft bleibt. Die Verwaltungsmitglieder sollen darauf hingewiesen werden, dass sie einen Rücktritt möglichst frühzeitig ankündigen. So können Vakanzen vermieden werden.
- Die Ressortbeschriebe regelmässig zur Hand nehmen und auf Aktualität prüfen. Die Beschriebe sollen nicht auf die jeweilige Person ausgerichtet sein, sondern generell formuliert. Dies erleichtert eine Übergabe an den Nachfolger.
- Die gegenseitige Stellvertretung soll darin klar geregelt sein, falls es kurzfristig durch Krankheit etc. zu einem Ausfall eines Mitglieds kommt.
- Damit möglichst wenig Wissen verloren geht, empfiehlt es sich, die Übergänge fließend zu gestalten. Wenn das bisherige und das neue Mitglied während einem Jahr Zeit haben, die notwendigen Grundlagen weiterzugeben, ist die Einarbeitung viel einfacher. Dies bedeutet einen grösseren finanziellen Aufwand, da nun mehr Verwaltungsmitglieder eine Entschädigung beziehen, es lohnt sich aber für die Genossenschaft langfristig sicher. Wichtig ist es, in den Statuten zu prüfen, ob die Anzahl Personen im Vorstand variabel festgehalten ist.
- Wird ein Mitglied ohne Übergabephase ersetzt, ist es wichtig zu vereinbaren, wer die Einarbeitung des neuen Mitglieds in die Verwaltungsaufgaben übernimmt und die Person begleitet.
- Je länger die Verwaltungsmitglieder in der Verwaltung bleiben, umso konstanter ist die Zusammenarbeit. Der Wechsel bietet aber auch die Chance für Neuerungen und Veränderungen. Ist der Vorstand eher veraltet, ist es für junge Mitglieder der Verwaltung vielleicht nicht so einfach, sich im Gremium einzubringen und durchzusetzen.
- Kündigt ein Vorstandsmitglied seinen Rücktritt an, soll möglichst bald mit der Suche nach einem Nachfolger begonnen werden. Oftmals haben mögliche Kandidat*innen keine Kapazität oder kein Interesse an der Mitarbeit. Auch äussere Umstände können eine Verzögerung der Nachfolgeplanung verursachen.
- Für die Wahl einer Nachfolger*in sind nicht nur die fachlichen Kompetenzen wichtig. Diese können durch Weiterbildung angeeignet werden. Es benötigt Menschen mit Herzblut und Engagement, die etwas bewegen und mitgestalten wollen. Dabei ist wichtig, die Genossenschaftsidee und die Mieter im Fokus zu haben. Es dürfen keine persönlichen Interessen im Vordergrund stehen. Bei der Vorstellung von potenziellen Kandidat*innen lohnt sich eine fundierte Abklärung, um den anderen Verwaltungsmitgliedern ein umfassendes Bild vermitteln zu können.
- Eine gute Durchmischung von verschiedenen Menschentypen empfiehlt sich überall. Wie der Mietermix ausgewogen sein soll, sollten auch die Verwaltungsmitglieder unterschiedlich sein. Es soll gegenseitig kritisch hinterfragt werden, aber Kompromissbereitschaft vorhanden sein. Zu enge Freundschafts- oder Verwandtschaftsgrade sind wohl eher nicht empfehlenswert. Eine gegenseitig wertschätzende Grundhaltung erleichtert die Zusammenarbeit.

7 Erkenntnisse aus dem Managementlehrgang

Während den verschiedenen Modulen des Lehrgangs Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern sind mir immer wieder Gedanken durch den Kopf gegangen, was in unserer Genossenschaft fehlt, was ich gerne überprüfen oder nachfragen möchte oder was ich toll finden würde, wenn es das bei uns gäbe. Damit diese Praxisarbeit für unsere Genossenschaft nachhaltig wird, möchte ich hier eine unvollständige Auflistung dieser Gedanken notieren:

- Die BGS soll sich immer wieder bewusst Zeitgefäße schaffen, um eine Standortbestimmung zu machen: Wer sind wir? Wohin wollen wir? Was sind unsere mittel- und langfristigen Ziele? Welche Visionen haben wir? Das Alltagsgeschäft darf die strategische Arbeit nicht untergraben. Gerade in Zeiten von Renovationen bleibt oft keine Zeit, um sich Gedanken zu anderen Themen zu machen. Auch hier braucht es immer wieder zusätzliche Zeitgefäße, um die Eckpfeiler zu setzen. Meine Notiz aus dem Modul 2b: „**Die Vision zu definieren und Strategien und Ziele festzulegen, gehört zu den wichtigsten Tätigkeiten eines Vorstands überhaupt.**“
- Die anderen Verwaltungsmitglieder sollen Kenntnis der „**Charta der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Schweiz**“ haben und sich über die **Rechte und Pflichten als Vorstandsmitglied** bewusst sein. Ich möchte sie darüber orientieren.
- **Führungsinstrumente:** Welche Führungsinstrumente machen für die BGS Sinn? Bei den langjährigen Verwaltungsmitgliedern war vieles eingespielt und klar, wer wann was macht. Auch hier braucht es ein Zeitfenster, um die verschiedenen Grundlagen der Vorstandsarbeit zu diskutieren. In einer Jahresplanung könnten diese Fixpunkte festgehalten werden. Hier gilt: So wenig wie möglich, aber so viel wie nötig.

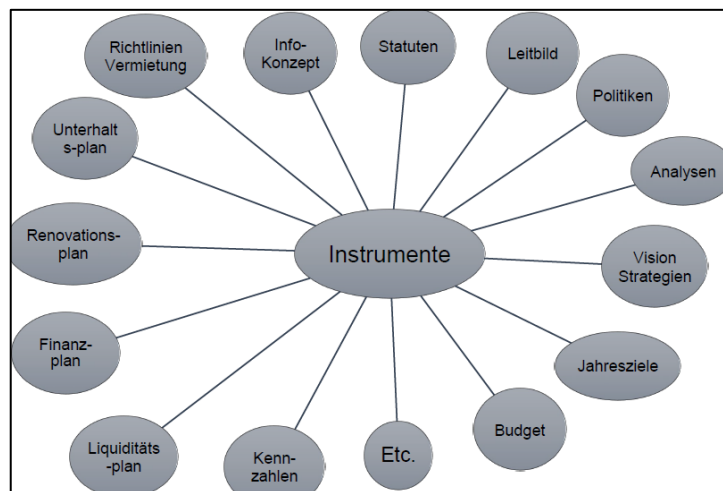


Abbildung: Führungsinstrumente für Genossenschaften¹³

- Die Baugenossenschaft soll sich über mögliche Risiken klarwerden (**Risiko-Management**) und die notwendigen Schritte vornehmen. Als ersten Schritt haben wir bereits die Abklärungen zu einer D&O Versicherung getroffen und möchten diese demnächst abschliessen.
- Bei der **Jahresrechnung** der BGS lohnt sich eventuell eine Überprüfung durch Wohnbaugenossenschaften Schweiz. Bei der Darstellung der Jahresrechnung dürfte der Anhang ausführlicher sein, so könnten die Genossenschafter mehr Informationen erhalten (= mehr Transparenz).
- **Weiterbildung:** Wie bilden sich die Mitglieder des Vorstands weiter?
- Wie bringen wir die BGS auf den Weg der **Digitalisierung**? Wo werden unsere Daten zukünftig gespeichert? Wer ist für die **IT-Sicherheit** zuständig?

¹³ Abbildung: Modul 2b Führungsinstrumente für Genossenschaften, Folie 9

- Es ist wichtig, nicht nur die bestehenden Wohnungen Instand zu halten und nachhaltig zu sanieren. Genossenschaften sollten grundsätzlich ein **Wachstum** anstreben. Das Wohnungsangebot soll aktuell bleiben und dem Markt entsprechen. Auch hier müssen wir uns immer wieder selber hinterfragen, ob wir auf dem richtigen Weg sind.
- Die Genossenschaften bieten oft „**etwas mehr als Wohnen**“: Welche Vorteile bietet die BGS den Mietern? Vielleicht entwickeln wir mal ein entsprechendes Leitbild mit den Grundsätzen, die uns wichtig sind? Dieses kann viele verschiedene Aspekte (sozial, ökonomisch, ökologisch....) enthalten. Zum Beispiel könnten wir den Nutzen unserer grosszügigen Grünanlagen hinterfragen: Ist diese Fläche vor allem Spielraum für die Kinder oder versuchen wir hier eine Biodiversität anzustreben? Wie sollen die Flächen gestaltet und gepflegt werden?
- Da unsere Mieter mehrheitlich nicht Genossenschafter sind, leben sie den Genossenschaftsgedanken meist nicht. Viele sind sich gar nicht bewusst, was eine „Genossenschaft“ bedeutet. Das „Miteinander“ geht immer mehr verloren. Hier möchte ich mehr in den Bereich **Partizipation** investieren und mit kleinen Inputs/Anlässen einen Anfang machen.
- In allen unseren Liegenschaften gibt es **Gemeinschaftsräume**. Wie sollen diese genutzt werden? Gibt es Nutzungs-Reglemente oder stehen alle zur freien Verfügung? Womit können wir die „Gemeinschaft“ stärken?
- Die **Mieterzufriedenheit** wurde noch nie abgeklärt, ich würde es sehr spannend finden, unsere Mieter besser kennen zu lernen. So wäre es interessant, den **Mietermix** mal genauer zu untersuchen (Anteil Familien, Alleinstehende, Ethnien, Altersgruppen usw.) und die **Bedürfnisse der Mieter** herauszufinden. In den meisten Betrieben werden Feedbacks eingeholt – warum nicht auch bei uns? Dabei gilt es zu beachten, von vornherein klarzustellen, welche Mitwirkungsstufe (Anhörung / Mitsprache / Mitentscheidung / Mitverantwortung / Selbstorganisation) die Mieter haben!
- **Neumieter**: Welche Auswahlkriterien sind uns wichtig? Gibt es vor Vertragsabschluss ein persönliches Gespräch? Bilden wir eine Vermietungskommission? Werden die neuen Mieter vor Einzug den anderen vorgestellt (z.B. im Anschlagkasten mit Foto)? Wie begleiten wir neue Mieter? Wer übernimmt die Geräteinstruktion? Erstellen wir ein „Wohnungshandbuch“ mit allen notwendigen Unterlagen? Macht jemand nach dem Einzug einen Neuzuzüger-Besuch und klärt offene Fragen?
- Wie steht es mit der **Mitarbeiterzufriedenheit** (Hauswarte)? Führen wir zukünftig Standortgespräche?
- Die **Homepage** der BGS wird immer wieder aktualisiert und gefunden, wenn jemand eine Wohnung sucht. Wie sieht es aber bei den Mietern aus? Nutzen diese die Website überhaupt? Werden die Informationen dort abgefragt? Welche Inhalte machen auf der Homepage wirklich Sinn?
- Wie digital sind unsere Mieter unterwegs? Könnten auch andere Kanäle als Briefe oder Anschlagkästen für die Information der Mieter genutzt werden (z.B. WhatsApp-Gruppen pro Haus)? Wie erreichen die **Informationen**, welche wir unseren Mietern mitteilen möchten, möglichst alle? Was braucht es, damit die Mieter Sorge zu den Wohnungen und Häusern tragen?

Der Lehrgang hat mich in vielen Bereichen fasziniert und mir Inputs gegeben, wie wir unsere Genossenschaft weiterbringen können. Es ist mir wichtig, zu Bewährtem Sorge zu tragen, aber auch Neues anzupacken. Ich hoffe, diese Gedanken und Erkenntnisse in den kommenden Monaten und Jahre in unsere gemeinsame Verwaltungstätigkeit einbringen zu können.

„Genossenschaften sind immer das, was menschliche Einsicht,
geistige Kraft und persönlicher Mut aus ihnen macht.“

Friedrich Wilhelm Raiffeisen, 1818 - 1888