

Praxisarbeit

Hans Galbier

Thema:

Fusion BEP – EBE 2010

1. Teil: Situationsbeschreibung und Analyse

2010 haben die Baugenossenschaft des eidgenössischen Personals Zürich (BEP) und die Eisenbahner-Baugenossenschaft Effretikon (EBE) an den jeweiligen Generalversammlung der Fusion ihrer Genossenschaften zugestimmt. Die Fusion ist eine Absorptions-Fusion, bei der die BEP die EBE übernimmt.

Schwerpunkt der Praxisarbeit

Ein spezielles Thema ist dabei die nach der Fusion anlaufende Integration der Mitglieder bzw. der BewohnerInnen der ehemaligen EBE in die Strukturen und das soziale Gefüge innerhalb der BEP. Dabei soll das Gefühl des „gefressen werden“ durch die grössere BEP vermieden werden. Der Prozess ist aktuell am Laufen.

Ausgangslage

Nachdem die BEP seit 2008 Liegenschaften- und Finanzbuchhaltung für die EBE im Auftragsverhältnis führte, stand für die beiden Baugenossenschaften die Frage nach engerer Zusammenarbeit bzw. eines Zusammenschlusses im Raum. Die Überprüfung verschiedener Modelle liess bald erkennen, dass eine Fusion der beiden Wohnbauträger eine naheliegende Möglichkeit des definitiven Zusammengehens böte. In der Folge fällten die Vorstände beider Baugenossenschaften zunächst den Entscheid, eine Fusion zu prüfen. Unter Einbezug von Spezialisten unter anderem des Rechtsdienstes des SVW wurde das mögliche Verfahren eruiert. Auf Grund der Abklärungen entschloss sich die eingesetzte Arbeitsgruppe, eine Absorptionsfusion vorzuschlagen. Entsprechende Verträge konnten ausgearbeitet werden. An den Generalversammlungen der EBE und der BEP im Jahr 2010 haben die Mitglieder beider Baugenossenschaften den jeweiligen Anträgen zur Fusion zugestimmt.

Problemstellung

EBE und BEP sind ungleich gross. Die EBE verfügt über 30 Wohnungen, die BEP über 1274 Wohnungen. Die einzige Liegenschaft der EBE befindet sich in Effretikon, die BEP ist mehrheitlich in der Stadt Zürich domiziliert.

Das Ungleichgewicht birgt für die Bewohnerinnen und Bewohner der EBE das Risiko in sich, im Gefüge der BEP die bisherige eigenständige Identität zu verlieren. Das ist nicht wünschenswert, denn die Identifikation mit der Baugenossenschaft wird als wichtiges und wertvolles Element im genossenschaftlichen Zusammenleben und Zusammenwirken gesehen. Diese Identifikation erhalten und – im günstigsten Fall – auf die neue „Heimat“ BEP übertragen ist die Aufgabe, die sich in diesem Zusammenhang stellt.

Aktuelle Lage innerhalb der BEP

Die Baugenossenschaft des eidgenössischen Personals Zürich hat ihre Siedlungsschwerpunkte im Lettenquartier zwischen Bahnhof Wipkingen und Lettenschulhaus sowie im Industriequartier entlang der Röntgenstrasse. An beiden Standorten zusammen besitzt die BEP ca. 900 Wohnungen. Etwas über 300 Wohnungen finden sich an den Standorten Stüssistrasse, Oerlikon, Seebahnstrasse sowie Bändlistrasse. Ausserhalb der Stadt sind an den Standorten Urdorf, Oberglatt und Wallisellen total 65 Wohnungen vorhanden.

Die verschiedenen Siedlungen, in der BEP traditionell Kolonien genannt, haben unterschiedlichen Charakter sowohl von Standort und Bauart beeinflusst als auch durch die Grösse bedingt.

In den Kolonien werden Aktivitäten im Allgemeinen durch die Koloniekommissionen organisiert. Eine wichtige Aufgabe kommt den Koloniekommissionen in der Organisation und Durchführung der Kolonieversammlungen jeweils vor der Generalversammlung der BEP zu. Dies ist eine Hauptaufgabe neben verschiedenen anderen Aktivitäten im Laufe des Jahres.

Eine spezielle Situation besteht in der Kolonie Industrie 1. Nach der Totalerneuerung wurden 2006 alle 50 Wohnungen neu bezogen. Ehemalige MieterInnen sind nur wenige wieder eingezogen. Auf Grund des veränderten Wohnungsangebotes kamen die meisten Mietenden von ausserhalb der BEP. Einerseits ist die Mieterschaft eher aktiver als anderswo, andererseits sind verstärkt Informations- und Integrations- Massnahmen nötig geworden. In dieser Hinsicht bestehen Parallelen zur neu zur BEP gestossenen Liegenschaft in Effretikon.

Organisation

Während Jahrzehnten wurden durch den Vorstand auch die operativen Geschäfte geleitet, bis vor 10 Jahren mit der Anstellung eines hauptamtlichen Geschäftsleiters die Professionalisierung der Verwaltung einen entscheidenden Schritt machte. In den folgenden Jahren wurden die Aufgaben von Vorstand und Geschäftsstelle laufend überprüft und zugeordnet, so dass die anfänglich häufigen Überschneidungen und damit auch Reibungspunkte in einem kontinuierlichen Prozess auf konstruktive Weise angegangen werden konnten.

Koloniekommissionen

Mit der Systematisierung der Prozesse und der Erstellung eines neuen Organigramms stellte sich heraus, dass die Koloniekommissionen bisher organisatorisch irgendwo im luftleeren Raum schwebten und keine definierte Stellung innerhalb der BEP-Gremien hatte. Das hat die Zusammenarbeit für alle Beteiligten nicht in jedem Fall vereinfacht. Dass überhaupt befriedigende Resultate erzielt werden konnten, ist hauptsächlich auf gute und unkomplizierte persönliche Zusammenarbeit zurückzuführen. Als symptomatisch kann in diesem Zusammenhang die Tatsache gesehen werden, dass die Koloniekommissionen erst in zweiter Lesung Eingang ins neue Organisationsreglement fanden. Die verschiedenen Koloniekommissionen arbeiten traditionell selbständig und haben als Gesamtheit nur einem lockeren Kontakt zueinander. Die Kontakte zu Vorstand und Geschäftsstelle sind nicht eindeutig definiert und auch nicht institutionalisiert. Immerhin ist jeweils ein Mitglied des Vorstandes für die Belange der Koloniekommissionen zuständig.

In der neu zu schaffenden Struktur zur Betreuung der Kolonien bzw. deren Bewohnerinnen und Bewohner misst der Vorstand den Koloniekommissionen eine grosse Bedeutung zu.

Aufgabenstellung

In diese bewegten und im Wandel begriffenen Strukturen soll die EBE mit Bewohnerinnen und Bewohnern und Liegenschaft eingegliedert werden. Dabei soll die Identifikation mit der Genossenschaft weiterhin bestehen bleiben. Für die Genossenschafterinnen und Genossenschafter soll der Kontakt zu Hauswarte und Geschäftsstelle nicht umständlicher werden als er es unter Federführung der EBE war. Der Übertritt in die BEP soll sich neutral gestalten oder positiv wahrgenommen werden. Wehmütige Erinnerungen haben in diesem Vorgang durchaus Platz.

2. Teil: Lösungsansatz

Integration in die bestehenden Strukturen der BEP

Grundsätzlich wird die Liegenschaft in Effretikon als Kolonie Effretikon geführt und ist auch so in den Publikationen aufgelistet. Effretikon wird in die bestehende gemeinsame Koloniekommision Oerlikon, Stüssi, Wallisellen und Oberglatt eingefügt.

Auf die Gründung einer selbständigen Koloniekommision Effretikon wird verzichtet. Einerseits wäre eine eigene Kommission denkbar um die Identität der Kolonie Effretikon zu betonen. Dem steht der Anspruch der Integration in die bestehenden Strukturen der BEP gegenüber. Die Einbindung in die Koloniekommision der übrigen kleineren und von den „Stammländern“ der BEP etwas entfernteren Siedlungen wird auch das gemeinsame Angehen ähnlich gelagerter Probleme und das Einbringen ähnlich gelagerter Wünsche vereinfachen. Sowohl Effretikon als auch die übrigen kleineren Kolonien werden auf diese Art profitieren. Effretikon kann auf die Erfahrungen der anderen, in ähnlicher Lage sich befindenden Kolonien aufbauen und muss den Zugang zu den Entscheidungsträgern in Geschäftsstelle und Vorstand nicht erst neu erarbeiten. Die übrigen Aussenkolonien werden mit neuen Ideen und Denkansätzen aus der frisch zum Ensemble gestossenen Kolonie konfrontiert werden und dadurch auch neue Lösungsansätze erarbeiten können.

Die traditionellen Aufgaben der Koloniekommision werden mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht tangiert sein. Dies sind zum Beispiel die Übergabe des Begrüssungsgeschenks für neu geborenen Erdenbürger, die Weihnachtsbescherung für unsere Senioren und einige mehr. Verändern könnten sich aber durchaus die Durchführung von Genossenschaftstag oder auch der Kolonieversammlung. Und zwar was den Ort oder auch die Form der Versammlungen betrifft.

Einsatz im Vorstand der BEP

Bei Fusionen und Zusammenschlüssen wird die Struktur der beteiligten Organisationen tangiert. Für beide Partner ist wichtig, dass die Mitsprache im neuen Gebilde befriedigend geregelt wird. Bei der Fusion BEP - EBE ist im Fusionsvertrag festgelegt, dass die EBE Einsatz in den Vorstand der BEP nimmt. Dieses Mandat wird durch den Vizepräsidenten der EBE wahrgenommen.

Einerseits ist der ehemalige Vizepräsident der EBE als Vertreter „seiner“ Kolonie tätig, andererseits wird er als ganz normales Mitglied des Vorstandes eingearbeitet wie jedes andere neu gewählte Mitglied auch. Er wird alle Ressorts kennen lernen und sich dann für seinen Platz in Vorstand und Ressort entscheiden. Die spezielle Vertretung der Interessen der Kolonie Effretikon wird mit der Zeit auslaufen, denn auch da wird der courant normal sich einspielen.

Betreuung der Liegenschaft

Die Liegenschaft in Effretikon wird dem technischen Dienst der BEP zur Betreuung zugeteilt. Den Hauswarten sind jeweils eine Anzahl Häuser fest zugewiesen. Damit haben die Mieterinnen und Mieter in technischen Belangen nur einen Ansprechpartner.

Die Pflege der Umgebung wird durch nebenamtliche Gartenwarte erledigt. Gartenwarte werden wenn möglich aus der betreffenden Liegenschaft rekrutiert.

Verwaltungsaufgaben

Die Verwaltung und Vermietung wird analog der übrigen Liegenschaften der BEP durch die Geschäftsstelle in Zürich erledigt.

3. Teil Strategische Überlegungen

In Bezug auf die ehemalige EBE

Vorstand und Geschäftsstelle streben die Integration ohne Sonderstatut an. Trotzdem ist erfolgreiche Integration keine Einbahnstrasse. Von den Mietenden der Kolonie Effretikon wird erwartet, dass sie an Versammlungen teilnehmen und dazu den Weg Richtung Zürich nicht scheuen. Umgekehrt heisst das, an Anlässen der Kolonie sollen und können Mitglieder von Vorstand und Geschäftsstelle teilnehmen und damit Interesse und Verbundenheit aus der übrigen BEP signalisieren.

In Bezug auf die BEP allgemein

Der Vorstand strebt in den nächsten Jahren Wachstum von 1300 Wohnungen auf ca. 2000 Wohnungen an. Möglichkeiten zum Wachsen sind Fusionen sowie Kauf oder Bau von Liegenschaften. Prioritär wird der Neubau behandelt, denn nur so entsteht neuer Wohnraum. Durch Zukauf entsteht zwar kein neuer Wohnraum, aber es werden Liegenschaften der Spekulation entzogen. Fusionen schaffen keinen Wohnraum, können aber durch zusammenführen von Vorständen und Geschäftsstellen Kräfte in organisatorischer Hinsicht frei setzen. In einzelnen Fällen kann auch die Liquidation einer Genossenschaft verhindert werden und damit Wohnraum in gemeinnütziger Hand erhalten bleiben. Alle drei Wachstumsszenarien stehen mit der jeweiligen Begründung einander gegenüber.

Wachsen in welcher Form auch immer stellt die bestehende Genossenschaft vor die Aufgabe von Integration neuer Mieterinnen und Mieter und bringt neue Führungs- und Verwaltungsaufgaben mit sich.

3. Teil Schlussbemerkungen

Überprüfen der Massnahmen

Das schönste Konzept und das ausgefeilteste Organigramm sind wertlos, wenn sie nicht in der gewünschten Funktion angewendet werden können oder nicht zum gewünschten Erfolg führen. Die BEP wird daher durch Begleiten der laufenden Prozesse und durch Prüfen der Ergebnisse feststellen müssen, ob die neuen Mitglieder und BewohnerInnen sich wohl fühlen und ob Führungs- und Verwaltungsmassnahmen in die gewünschte Richtung und zum angestrebten Ziel führen. Für die Einwohner der Kolonie Effretikon wird das heissen, dass nachgeforscht werden muss, ob sie die Fusion insgesamt als Bereicherung oder als Verlust empfinden.

In der BEP als ganzes wird sich zeigen, ob sich die Mitgliedschaft hinter das angestrebte Ziel des Wachstums stellt und die geplanten Massnahmen auch mitträgt. Bis zum jetzigen Zeitpunkt sind Kreditbegehren für Landkäufe und für Teilnahme an Wettbewerben durch die Generalversammlungen jeweils genehmigt worden.

Der Vorstand wird den eingeschlagenen Weg weiter verfolgen und die nötige Informationsarbeit leisten.

Damit auch die Integration neuer Mitglieder erfolgreich sein kann, wird die Position der Koloniekommissionen im Gefüge der BEP-Gremien neu festgelegt. Damit werden Zuständigkeiten und Hierarchien geregelt.

Insgesamt kann gesagt werden, dass sowohl die organisatorische Arbeit als auch das Zusammenwirken der beteiligten Personen weiter entwickelt werden können und müssen. Auf diese Art wird die Genossenschaft mit den bekannten und unbekanntem Herausforderungen fertig.