

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
Praxis-Situation.....	3
Vorüberlegungen zur Lösung	3
Andere Ansätze	4
Realisierung des Prozesskatalogs	5
1. Beispielprozess: Mietzinsanpassung bei baulichen Massnahmen.....	5
2. Beispielprozess: Anmeldung von Mietinteressenten.....	6
Schlussfolgerungen.....	6

Separater Anhang

Abbildungen

Quellen

Prozesskatalog

Einleitung

1993 bin ich mit meiner Ehefrau in eine genossenschaftliche Wohnung gezogen, verbunden mit der Auflage ab 1994 nebenamtlich als Sekretärs zu amten. Damals wurden Projekt weniger kommuniziert, der Einbau von Liften anlässlich der Aussensanierung 1997 wurde in der Folge abgelehnt.

2001 wurde ich zum Präsidenten gewählt. In dieser Zeit hat unser Vorstand mit dem Einbau von Mansarden im ungenutzten Dachstock, der Errichtung eines Neubaus mit 21 Wohnungen und aktuell der Sanierung von 86 Wohnungen, kostenintensive und bedeutende Projekte realisiert resp. auf den Weg gebracht. Sie prägen unsere Genossenschaft. In den Jahren, in welchen ich nun als Präsident vorstehen darf, haben sich die Vorstellung über das richtige Vorgehen und die Ansprüche der Mitglieder fundamental gewandelt, was freut und fordert.

Praxis-Situation

Bereitschaft Lernen: Unser Vorstand ist organisiert, wie viele andere klein-mittelgrosse Genossenschaften. Ein professioneller Milizvorstand mit einer Mischung operativer und strategischer Aufgaben, die nicht alle wörtlich beschrieben sind. Wir sind bestrebt uns weiter zu verbessern. Darauf beruht die Teilnahme eines Vorstandsmitglieds am Lehrgang. Weitere Vorstandsmitglieder könnten folgen. Doch auch nach dem Lehrgang bleibt mit dessen Operationalisierung eine anspruchsvolle Aufgabe.

Zeitproblem der Umsetzung: Je deutlicher sich der Nutzen des Lehrgangs zeigt, umso schwieriger erscheint die Herausforderung der Einführung. Während der Besuch des Lehrgangs eine Verpflichtung zur Anwendung darstellt, erscheint eben diese ungewiss da die Umsetzung von Einzelfragen zeitaufwändig erarbeitet werden müsste. Ein Vorstandsmitglied hat nun den Lehrgang besucht, und wie gelingt es nun das damit verbundene Wissen zum Nutzen des Gesamtvorstandes wirken zu lassen? Können alle Vorstandsmitglieder Einzelkurse oder den Lehrgang besuchen? (Schematische Darstellung Abbildung 1 im Anhang).

Vorüberlegungen zur Lösung

Spezifische Weiterbildung: Verdankenswerterweise ist der Verband Wohnbaugenossenschaften Schweiz aktiv geworden. Sie haben einen Management- und einen Finanzierungslehrgang konzeptioniert, von dem wir nun profitieren und uns weiter entwickeln können.

Berufliche Perspektive: Als Software-Entwickler kenne ich knifflige Aufgabenstellungen und Fallen, welche Projekte der Software-Entwicklung und im Bereich der Hardware und Dienstleistungen treffen können. Um die Erfolgsaussichten solcher Projekte und laufender Dienstleistungs-Organisationen zu erhöhen wurde u.a. die Information Technology Infrastructure Library (ITIL), ein Standardwerk und Methodik-Leitfaden mit einer Zusammenstellung bewährter Praxismuster (best practices) entwickelt. Dieser Leitfaden gibt u.a. einen detaillierten Handlungskatalog mit Einzelschritten vor. Im Bereich der Informatik-Dienste aller Art hat sich dieser Ansatz sehr bewährt, und etabliert sich zusehends auch ausserhalb der ITⁱ.

Verbesserungen durch Handlungsmodelle: In der Informatik wurde als Folge der Einführung von ITIL bei Unternehmen in der Schweiz durch diese eine Steigerung der Effizienz, die Verbesserung der Transparenz und die Reduktion operativer Probleme festgestelltⁱⁱ.

Das Streben nach Verbesserung: Ein kurzer Blick in die Geschichte der Industrialisierung zeigt, dass das Streben nach Verbesserung z.B. mit scientific managementⁱⁱⁱ alte Wurzeln hat. Toyota gilt als Unternehmen, welches sich mindestens zwischenzeitlich die Meisterschaft in der Sicherung der Qualität erarbeitet hatte. Von der Produktion wurden diese Ansätze auf Dienstleistungen aller Art übertragen.

Qualität, Handlungskatalog und Rezeptbuch: Idealerweise würde bereits ein ähnlicher Handlungskatalog wie ITIL für Genossenschaften bestehen, welcher die Anwendung des neuen Wissens erleichtern würde. Der Katalog würde wie ein Rezeptbuch funktionieren. Der Handlungskatalog könnte auch ein Mittel sein, um qualitative Verbesserungen einer Genossenschaft im Verhältnis zu einem Standard nachzuweisen.

Aufgabenstellung: Dieser Katalog von Geschäftsprozessen einer Genossenschaft stellt das eigentliche Ziel dieser Praxisarbeit dar. Das unmittelbare Produkt soll ein erster grober Katalog sein, der u.a. noch grössere Lücken aufweisen wird. Zwei Prozesse sollen beispielhaft näher untersucht werden. Als **Primärprozess** eine Anmeldung über das Internet als Verbesserung papiergebundener Bewerbungen. Ein **Sekundärprozess** soll in der Praxis angewandt werden. Gewählt wurde der Prozess der Evaluierung der Mietzinssituation vor und nach einer Sanierung. Beide Bereiche sollen mindestens konzeptuell erarbeitet werden, im Idealfall in der Praxis erprobt werden.

Utopie Branchenhandbuch: Könnten diese Überlegungen fortgeführt werden, so könnte hieraus eines Tages gar ein Branchenprozesshandbuch entstehen. So könnte der Übergang von der Lösung der Einzelfälle zum Arbeiten mit einem Branchen-Handbuch von einer Organisation begründet werden, die auch für dessen Weiterentwicklung, Pflege und Vermittlung zuständig wäre, und den noch nicht berücksichtigten Aspekt der Best Practices integrieren würde. Das Branchen-Handbuch könnte eine stabile und bewährte Grundlage für individuelle Erweiterungen bieten ohne die individuelle Kultur unterschiedlicher Genossenschaften zu verhindern.

Zweifel am Lösungsansatz: Handelt es sich möglicherweise um ein allgemeines Problem, welches untrennbar mit dem Milizsystem verbunden ist und welche besseren Lösungsansätze existieren?

Andere Ansätze

Lösungen (Quartier-) Verwaltung, Geschäftsstelle und Fusion: Eine Verwaltung, Geschäftsstelle oder eine Fusion können eine Professionalisierung der Arbeit bringen, weil man bei entsprechender Anzahl Mieter anstelle von Laien neu Immobilien-Fachleute anstellen kann. Tatsächlich kann eine Geschäftsstelle auf verschiedensten Ebenen (Abbildung 2) Verbesserungen bringen, von denen einige auch Kundenbedürfnisse spiegeln. Doch die Herausforderung wird für einen Vorstand nicht unbedingt kleiner, neu muss er eine Geschäftsstelle führen. An welchen Standards kann er sich orientieren, wie kann er selbst verstärkt strategische Aufgaben übernehmen, wie können sich die einzelnen Vorstandsmitglieder fachlich weiter entwickeln?

Ähnlichkeiten mit Gemeinden: Ein Vorbild für Optimierungsmöglichkeiten könnten allerdings auch Gemeinden sein, die möglicherweise ähnliche Probleme wie Genossenschaften haben. Fusionen

haben die Anzahl der Gemeinden bereits deutlich reduziert. Doch einerseits gibt es hier als Variante zur Fusion die Gemeindemanager^{iv}. Andererseits äussert sich manchmal auch eine gewisse Skepsis gegenüber der Idee der Fusion als Allheilmittel. So, ist bei Gemeinden die Frage aufgekommen, ob die Fusion entscheidend ist, oder ob die vorgängige Analyse nicht genügt um sich zu verbessern^v.

Vermeintliche Alternativen: Die obigen Überlegungen zu den anderen Ansätzen zeigen, dass diese wieder zu neuen Herausforderungen führen, so dass auch hier ein Branchenhandbuch nützlich sein könnte.

Realisierung des Prozesskatalogs

Prozessdefinition: Prozesse lassen sich definieren als "eine strukturierte Reihe von Aktivitäten, welche für die Erreichung eines bestimmten Ziels erforderlich sind. Prozesse besitzen folgende Charakteristika: Sie stellen Ergebnisse für Kunden bereit, werden durch ein bestimmtes Ereignis angestossen und sind messbar"^{vi}.

Suche nach Standards und Anregungen: Bei der Erstellung des Prozesskatalogs habe ich nach entsprechenden Standard-Modellen gesucht. Erste Schwierigkeit war, dass diverse Bereiche von Unternehmen wie z.B. Verkauf, Fertigung etc. in Wohnbaugenossenschaften nicht unter diesem Titel anzutreffen sind. Auch ein Bericht über vier Stuttgarter Baugenossenschaften, die ein Projekt zur Dokumentation der Geschäftsprozesse durchgeführt hatten, gab kaum Hinweise^{vii}. Schlussendlich habe ich mich für ein Geschäftsmodell an einer einschlägigen Literatur orientiert^{viii}.

Ergebnis: Als Teil der Praxisarbeit wurde eine Auflistung mit Prozessen erstellt, welche innerhalb einer Genossenschaft bearbeitet werden. Insgesamt wurden über 80 Prozesse in groben Zügen definiert. Beim ersten Beispielprozess wird der ungefähre Aufbau der Prozesstabelle anhand eines Beispiels dargestellt.

1. Beispielprozess: Mietzinsanpassung bei baulichen Massnahmen

Begründung: Die Wahl dieses Prozesses erfolgte praxisgebunden wegen der laufenden Sanierung. Mit dem Modell der Kostenmiete und den Formeln zu dessen Berechnung wurden die Kenntnisse über Finanzen im Lehrgang erweitert. Vorher bestanden allgemeine Kenntnisse wie Berechnung von Belehnungswert etc., die u.a. im Zusammenhang mit Finanzierungen über die EGW aufgebaut wurden.

Ziel nachhaltiger Mietzins: Die Folgen einer Gebäudeinstandstellung auf den Mietzins sind zu prüfen und nötige Massnahmen abzuleiten. Der Prozess als Ausschnitt aus dem Prozesskatalog:

Prozess	Auslöser, Sender	Prozess, Aufgaben, Schritte	Output, Objekt, Produkt
Mietzinsanpassung bei baulichen Massnahmen	- Vorlauf bauliche Massnahmen - nach Umsetzung	- Prüfen der Belehnung, der Schuldbriefe und des Selbstfinanzierungsanteils - Prüfen Situation aus Kostenmiete oder mietrechtlicher Spielraum - Prüfen und Festlegen neuer Mietzins nötig nach Sanierung	- Tabelle mit neuen Mietzinsen

Umsetzung und Beteiligung des Vorstands: Aufgrund dieses Prozessbeschriebs wurde der Vorstand

über die Thematik orientiert. Diese Vorinformation bildet die Basis, damit der Vorstand später aufgrund der effektiven Baukosten über einen nachhaltigen Mietzins entscheiden kann. In diesem Prozess ist der ganze Vorstand beteiligt und trägt gemeinsam die Verantwortung.

2. Beispielprozess: Anmeldung von Mietinteressenten

Begründung: Die Wahl dieses Prozesses erfolgte, da die Arbeit mit Mietinteressenten sehr aufwändig und unergiebig ist. Unvollständige Angaben, Fehler etc. machen Nachfragen nötig oder schaffen Unklarheiten. Da nur der Neubau einen Lift hat, können z.B. Bewerbungen erfolgen, welche nicht erfüllt werden können, wenn Bewerber gleichzeitig einen günstigen Mietzins in einem Altbau wünschen. Nach kurzer Zeit sind die Bewerbungen nicht mehr aktuell.

Ziel bessere Bewerbungen: Die Kernidee ist, die Bewerbung ins Internet zu verlagern, und den Bewerbungsvorgang schrittweise erfolgen zu lassen, so dass mehr passende und vollständige Bewerbungen erfolgen. Zugleich besteht die Zielsetzung die Bewerbung damit auch für die Interessenten sinnvoller zu gestalten, indem z.B. bereits während der Bewerbung klar wird, ob ein Angebot gemacht werden kann. Die Qualität der Bewerbungen kann möglicherweise gesteigert werden, da eine tiefere Auseinandersetzung mit der Genossenschaft nötig wird.

Umsetzung: Die Umsetzung ist mit einer Aktualisierung der gesamten Website der Wohngenossenschaft Hegenheimerstrasse vorgesehen.

Schlussfolgerungen

Vorläufigkeit: Prozesskatalog und Beispielprozesse sind noch nicht ausdefiniert, benötigen Ergänzungen, schildern noch Aufgaben unterschiedlichen Umfangs, sind unterschiedlich detailliert.

Anwendung bei uns: Der Vorstand wird entscheiden, ob dieser Prozesskatalog bei uns versuchsweise eingeführt wird. Die Alternative, Einzelthemen zu bearbeiten, kommt weniger in Frage, da die Zeit für die Erarbeitung in entsprechend langen Klausuren fehlt und in keinem Verhältnis zu unserer Organisationsform als Milizvorstand steht, in dem jedes Vorstandsmitglied noch seinen Alltag, Hauptberuf und vor allem sein Familienleben hat.

Allgemeines Modell: Sollte sich so ein Prozesskatalog bewähren, stellt sich die Frage, ob ein dementsprechendes allgemeines Bedürfnis besteht, unabhängig von Grösse und Situation (Vorstand mit oder ohne Geschäftsstelle). In ähnlicher Weise gibt es dafür im Ausland bereits Modelle^{ix}.