

# Partizipation in Wohnbaugenossenschaften: Die strategische Relevanz.

Praxisarbeit im Rahmen des Lehrganges „Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern“, Wohnbaugenossenschaft Schweiz und Wohnen Schweiz.

Christine Plüer/ Februar 2016

---

## Inhaltsverzeichnis

1 Vorwort der Autorin	Seite	2
2 These	Seite	2
3 Begründung	Seite	2
3.1 Ein Beispiel zur Illustration	Seite	3
3.2 Blick über den Tellerrand	Seite	4
4 Eine Frage der Strategie	Seite	5
4.1 Quantitative Erhebung	Seite	5
4.2 Qualitative Erhebung	Seite	6
5 Schlusswort	Seite	6
Quellenverzeichnis	Seite	7
Verzeichnis der Abbildungen	Seite	7

---

## 1 Vorwort der Autorin

Beruflich arbeite ich in der Soziokulturellen Animation (SKA), mein aktueller beruflicher Alltag ist stark geprägt von der Auseinandersetzung und Förderung der Partizipation und Freiwilligenarbeit. Diese Fokussierung fliesst folglich auch in die Vorstandstätigkeit ein, die ich bei der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich (ABZ) ausführen darf. Das Prinzip von *Hilfe zur Selbsthilfe* ist der SKA und den Genossenschaften gemeinsam. Während Genossenschaften aus diesem Gedanken heraus gegründet werden, fördert die SKA dieses Prinzip, indem sie mit ihrer Adressatenschaft partizipativ arbeitet, anstatt – wie es in vielen Berufsbranchen üblich ist – Dienstleistungen zu erbringen und somit dessen Konsum zu fördern.

Die ABZ hat die Relevanz der Partizipation erkannt und fördert sie auf der Ebene der Siedlungen mit fachlich ausgebildetem Personal und gezielten Projekten. Die Förderung des genossenschaftlichen Engagements ist eines der Ziele aus der Strategie, die im letzten Jahr (2015) anlässlich des 100-jährigen Jubiläums erarbeitet wurde.

## 2 These

Im Rahmen einer Weiterbildungsveranstaltung, zu deren Abschluss die vorliegende Arbeit dient, habe ich untenstehende These erstellt. Diese wird hier schriftlich genauer untersucht.

**Die Partizipation der Genosschafter/-innen soll regelmässig erfasst  
und strategisch analysiert werden.**

## 3 Begründung

Wird eine Wohnbaugenossenschaft (WBG) gegründet, besteht eine Art Aufbruchstimmung, die gerne als *Gründergroove* bezeichnet wird. Die Mitglieder zeigen in der Regel ein hohes Engagement, diverse Aufgaben werden ehrenamtlich übernommen und untereinander aufgeteilt. Wie die Verantwortung übernommen und von allen gemeinsam getragen wird, illustriert sehr schön das erste Logo der ABZ: Die Häuser werden von den Händen der Mitglieder aus dem Boden gehoben und getragen.

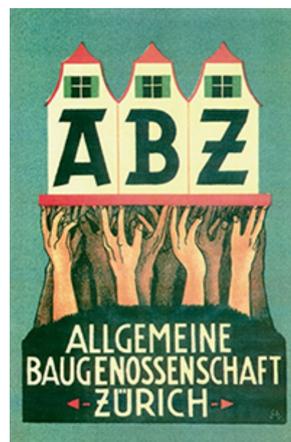


Abbildung 1: Gründerlogo der ABZ,

[www.abz.ch/home/Nachhaltigkeit-Verantwortung/Solidarität.html](http://www.abz.ch/home/Nachhaltigkeit-Verantwortung/Solidarität.html), gefunden am 29.12.2015

Peter Schmid (2006, S. 4) fasst die Genossenschaftsidee mit den 6 S-Begriffen zusammen, wobei 4 dieser 6 Begriffe auf das Engagement der Genossenschaftler/-innen abzielen. Neben Solidarität und Spekulationsentzug sind dies: *Selbsthilfe*, *Selbstbestimmung*, *Selbstverantwortung* und *Selbstverwaltung*. Kurz: man macht es eben selber. Gerade grössere WBG beklagen aber das sinkende Engagement, die sinkende Identität und das schwindende genossenschaftliche Bewusstsein über den gesellschaftlichen Nutzen und die Aufgaben der WBG.

Mit dem Wachstum einher geht die Professionalisierung der administrativen Vorgänge und dessen Übernahme durch fachlich ausgebildetes Personal in verschiedenen Bereichen. Dass der Einsatz der Genossenschaftler/-innen abnimmt, ist die natürliche Folge.

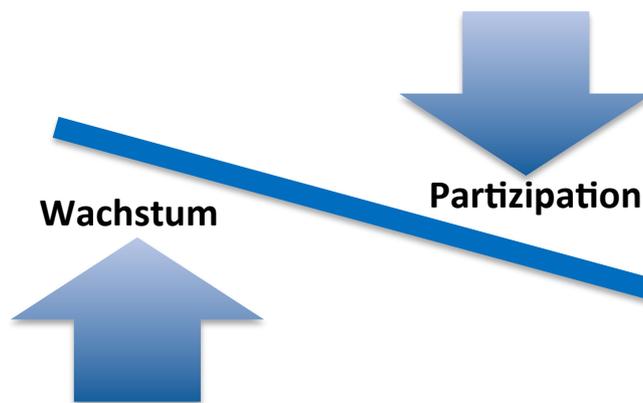


Abbildung 2: Die Partizipation sinkt, je mehr Abläufe institutionalisiert werden (eigene Darstellung)

### 3.1 Ein Beispiel zur Illustration

Man versetze sich in die Situation einer Mietpartei, die einzieht: Man findet qualitativ guten Wohnraum vor, der vergleichsweise wenig kostet. Die Infrastruktur ist gut, die Dienstleistungen werden professionell erbracht, und der Kündigungsschutz ist hoch. Sollten dennoch Probleme auftreten wie finanzieller Notstand oder Konflikte unter den Mietparteien, dann wird Unterstützung geboten. Im besten Falle existiert sogar eine Gruppe aus aktiven Nachbar/-innen, die Aktivitäten in der Siedlung organisiert. Kurz: Es läuft alles gut und man hat eine vergleichsweise hohe Lebensqualität.

Folglich verwundert es nicht, dass man keinen Anlass sieht, sich selbst zu engagieren – schon gar nicht in Zeiten von zunehmender Anonymisierung, Schnelllebigkeit und hohem Leistungsdruck. Möglicherweise ist dies zu diesem Zeitpunkt auch gar nicht nötig. Es stellt sich aber dennoch die Frage nach der Gestaltung der Zukunft.

### 3.2. Blick über den Tellerrand

Der Internationale Genossenschaftsbund (IGB)<sup>1</sup> hat anlässlich des internationalen Jahres der Genossenschaften (2009) eine Vision erstellt. Sie nennt sich *Blaupause für eine Dekade der Genossenschaften*<sup>2</sup>, der Zeithorizont ist bis 2020 angesetzt. Die Vision setzt die Unternehmensform der Genossenschaften in den gesellschaftlichen, politischen und demokratischen Kontext und bezeichnet sie als „Unternehmensmodell, das wirtschaftliche Ressourcen unter demokratische Kontrolle bringt“ (2013, S. 2). Der Stellenwert der Partizipation ist in diesem Dokument klar benannt, und dessen Förderung wird als wichtiger Aspekt behandelt. Selbstbewusst wird festgehalten: „Genossenschaften sind besser, weil sie dem Einzelnen die Partizipation durch Beteiligung am Eigentum erlauben, wodurch sie sowohl den Einzelnen stärker einbinden, als ihn auch proaktiv machen, (...). Ziel ist es, Partizipation im Rahmen der Mitgliedschaft und Mitbestimmung auf eine neue Ebene zu heben“ (S. 4). Es wird insbesondere auf junge Erwachsene und Jugendliche fokussiert und folglich auf die Erforschung von Methoden und Prüfung neuer Formen der Partizipation (S. 11).

Die folgende graphische Darstellung zeigt die in der Strategie der Blaupause benannten Themen:

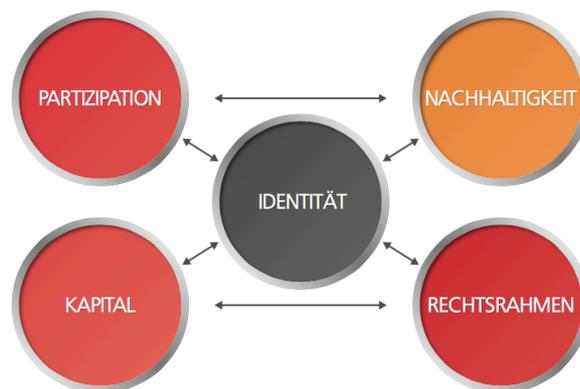


Abbildung 3: Darstellung zur Zusammenfassung der Strategie der Blaupause, Seite 4

Auf das Modell des IGB hier stärker einzugehen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Es lässt sich aber klar festhalten, dass der IGB den Stellenwert der Partizipation erkannt und dessen Förderung als weltweites Ziel der Genossenschaften definiert hat.

<sup>1</sup> Die IGB beschreibt sich selbst folgendermassen: „Der IGB ist eine unabhängige Nichtregierungsorganisation, die 1895 gegründet wurde, um die Genossenschaften weltweit zu vereinigen, zu vertreten und um ihnen zu dienen. Er gibt Genossenschaften eine globale Stimme und bietet ihnen ein Forum des Austausches von Wissen und Erfahrung für und über Genossenschaften sowie für Zusammenarbeit. Die Mitglieder des IGB sind internationale und nationale Genossenschaftsorganisationen aller Sektoren der Wirtschaft (...). Der IGB hat Mitglieder aus 100 Ländern, die weltweit eine Milliarde Einzelmitglieder vertreten. (IGB, 2013, S 38)

<sup>2</sup> Wiktionary.org definiert die Blaupause als „eine Grundidee, die als Vorlage zur Umsetzung von Etwas herangezogen wird“ (Wiktionary, 2015).

#### **4 Eine Frage der Strategie**

Neben anderen Pflichten, die an dieser Stelle nicht aufgeführt werden, ist es die Aufgabe des Vorstandes, als gewählte Vertretung der Genossenschafter/-innen, sicherzustellen, dass die strategische Ausrichtung der Organisation und deren Entwicklung nahe beim Gründergedanken bleibt, und dass dieser weiterhin gelebt wird.

Mit Management-Informationssystemen (MIS), wie der Balanced Score Card<sup>3</sup> (diese wird im Kurs als Beispiel vorgestellt), werden Informationen in einer Unternehmung zusammengetragen, die der Unternehmensführung dazu dienen, das Controlling sicherzustellen. Sie helfen zudem, Trends festzustellen und anhand dieser Ziele zu definieren. MIS sind meist ökonomisch ausgerichtet, ein solches in einer WBG anzuwenden trägt zur professionellen Führung bei. Da diese Unternehmungen in der Regel aber nicht nur ökonomisch ausgerichtet sind, können darin kaum alle für eine WBG wichtigen Faktoren abgebildet werden. Die Partizipation ist einer der Faktoren, dem eine besondere Beachtung geschenkt werden sollte. Die gezielte, rechtzeitige Förderung ist zentral für die Gewährleistung der nachhaltigen Entwicklung. Damit wird ein wichtiger Teil dazu beigetragen, dass die WBG langfristig als gemeinnütziger Wohnbauträger weitergeführt wird und sich nicht zu einer herkömmlichen Immobiliengesellschaft entwickelt, die sich lediglich durch ihre Rechtsform von anderen unterscheidet.

Setzt man den Zweck der Genossenschaften in einen grösseren Kontext, wird dieser Stellenwert umso deutlicher, als dass WBG einen wichtigen Beitrag zur weiteren Entwicklung der Gesellschaft, der Politik und der Wirtschaft leisten, indem sie als werteorientierte Unternehmungen den heutigen Trends selbstbewusst gegenüberstehen.

#### **4.1 Quantitative Erhebung**

Bei der Erhebung der Kennzahlen sind diese zu unterscheiden nach dem Engagement in der Siedlung und dem Engagement in der Gesamtgenossenschaft.

Engagement in der Wohnsiedlung kann als Einstieg dienen, da die direkte Betroffenheit im Wohnumfeld gut fassbar ist. Man knüpft Kontakte, führt Diskussionen, und das Verständnis für die genossenschaftliche Entwicklung wird geschärft. Immer wieder resultiert dadurch auch ein Engagement in der Gesamtgenossenschaft. Dies ist aber nicht immer der Fall. Gleichzeitig setzt genossenschaftliches Engagement genauso wenig siedlungsspezifisches Interesse voraus.

Um tatsächlich Schlüsse aus erhobenen Kennzahlen ziehen zu können, gilt es, diese...

- ✓ ...regelmässig zu rapportieren
- ✓ ...nach Altersstruktur zu unterscheiden, evtl. auch nach Geschlecht und Herkunft
- ✓ ...in Bezug zu setzen mit der Mieterstruktur der Siedlung, respektive mit der Zusammensetzung der Genossenschafter/-innen.

<sup>3</sup> Die Balanced Score Card benennt vier Fenster des Erfolges. Diese sind Finanzen, Kunden, Personal und Projekte/ Prozesse.

Die untenstehende Darstellung ist aus den Strukturen der ABZ abgeleitet. Sie zeigt mögliche Messgrößen auf (nicht abschliessend):

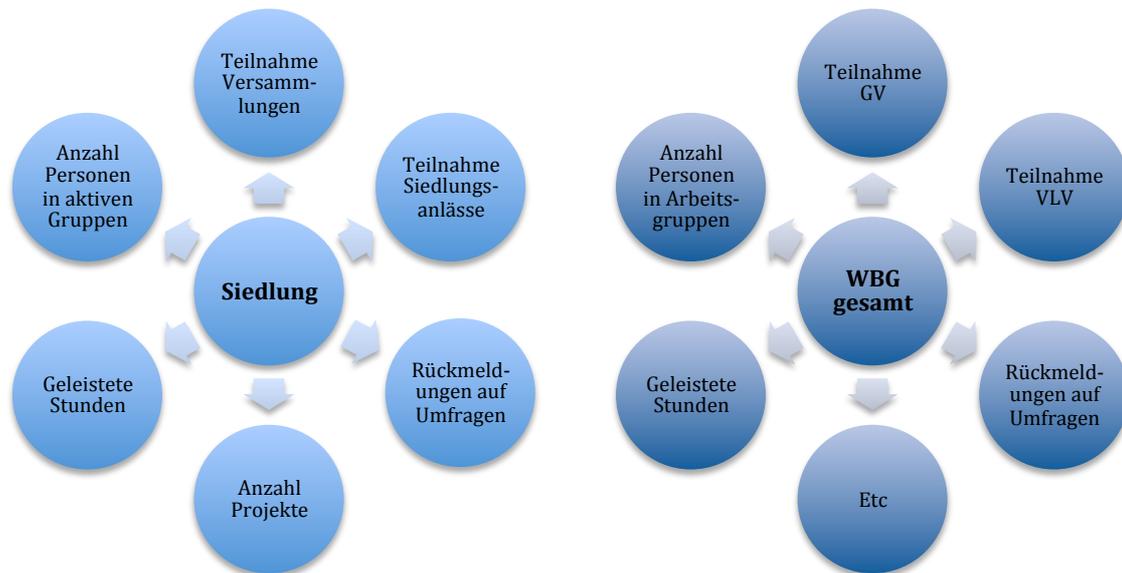


Abbildung 4: Landschaft möglicher Messgrößen (eigene Darstellung)

## 4.2 Qualitative Erhebung

Sind die oben genannten Daten zuhanden des Vorstandes zusammengestellt und in Bezug zu den Vorjahren gesetzt, ist schon ein wichtiger Teil des Controllings geleistet. Es ist aber davor zu warnen, dies dabei zu belassen. Der qualitativen Interpretation wohnt im Bereich der Partizipation ein hohes Gewicht inne. So ist bei einer massiven Steigerung der Teilnehmerzahl an einer GV nicht automatisch auf ein gestiegenes genossenschaftliches Interesse zu schliessen, denn die traktandierten Themen und der niederschwellige Zugang können die Teilnahme massiv beeinflussen. In diesem Beispiel liegt die Schlussfolgerung auf der Hand. Bei anderen Entwicklungen sind die Einflussfaktoren subtiler. Es ist zu empfehlen, die Erstellung eines qualitativen Berichts an Personen zu übertragen, die über das nötige Fachwissen verfügen.

## 5 Schlusswort

Das Engagement der Mitglieder sinkt, sobald die Professionalisierung der Unternehmung eintritt. Daher liegt es auf der Hand, dass das Reportingsystem einer WBG neben der üblichen wirtschaftlich orientierten Datenerhebung auch Aussagen über die Partizipation der Genossenschafter/-innen enthalten soll. Dies gilt insbesondere für mittlere und grosse WBG.

Das Reporting soll adäquat erfolgen und kann sich je nach Zielsetzung und Grösse der WBG unterscheiden. Gerne hätte ich an dieser Stelle einen konkreten Vorschlag für die Handhabung in der ABZ formuliert. Dies ist momentan aber noch nicht möglich, da sich der ABZ-Vorstand in einem Prozess befindet, in dem die Zuständigkeiten neu definiert werden. Es sind also verschiedene Szenarien vorstellbar. Eines davon ist, dass die ausführlichen Daten (siehe 4.1/ 4.2) mit denjenigen Vorstandsmitgliedern behandelt werden, die beauftragt sind, sich mit Themen der ABZ-Kultur auseinanderzusetzen. Dem Gesamtvorstand kann zudem anhand einer konsolidierten Version berichtet und gegebenenfalls ein Massnahmenvorschlag unterbreitet werden.

## Quellenverzeichnis

Internationaler Genossenschaftsbund (IGB). (2013). *Blaupause für eine Dekade der Genossenschaften*. Oxford University

Schmid, Peter (2006). *Merkblatt 6. Die Geschichte der Wohnbaugenossenschaften und der Genossenschafts- idee*. Zürich: wohn.plus – Gemeinschaftsförderung für Wohnbaugenossenschaften.

Wiktionary (2015). Gefunden unter <https://de.wiktionary.org/wiki/Blaupause>

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: ABZ (ohne Datum). Gründerlogo, gefunden unter [www.abz.ch/home/Nachhaltigkeit-Verantwortung/Solidarität.html](http://www.abz.ch/home/Nachhaltigkeit-Verantwortung/Solidarität.html)

Abbildung 2: Die Partizipation sinkt, je mehr Abläufe institutionalisiert werden (eigene Darstellung)

Abbildung 3: IGB (2013). Darstellung zur Zusammenfassung der Strategie der Blaupause, gefunden unter <http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20Blueprint%20Final%20-%20September%202013%20German.pdf>

Abbildung 4: Landschaft möglicher Messgrößen (eigene Darstellung)