



Neugewinnung von Vorstandsmitgliedern

Sahli Daniel
Gotthelfstrasse 2
2560 Nidau
daniel.sahli@ebg-nidau.ch

Praxisarbeit
Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern
Nidau 15.02.2015



Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort
2. Problembeschreibung
3. Zielsetzung
4. Umsetzungsphase
5. Hilfsmittel
6. Motivationsprinzip
7. Schlusswort
8. Literatur



1910 – 2015
Eisenbahner - Baugenossenschaft
Nidau

1. Vorwort

In der heutigen schnelllebigen Zeit wird es immer schwieriger, die Leute, die in einer Genossenschaft leben zu motivieren, etwas Sinnvolles für die Gemeinschaft zu tun. Die meisten Bewohner sind zum Teil mit ihren Berufen und Hobbys voll ausgelastet, so dass kaum Zeit übrig bleibt, sich mit genossenschaftlichen Belangen zu beschäftigen. Es hat den Anschein, dass in erster Linie nur eine möglichst preiswerte Wohnung gesucht wird, um so den Spekulationen von privaten Vermietern aus dem Weg zu gehen. Es ist auch zu beobachten, dass viele Familien mit Kindern von einer Genossenschaft in ein Eigenheim ziehen.

Ich wage fast zu behaupten, dass nach der Unterzeichnung eines Mietvertrages in einer Genossenschaft, mehr als 80% der neuen Mitglieder/Mieter sich nicht mehr mit der Idee oder den Gedanken befassen, die für eine Genossenschaft stehen, geschweige an einer Mithilfe und Gestaltung der Genossenschaft interessiert sind. Wenn also einmal die große Hürde, eine Wohnung in einer Genossenschaft zu bekommen, übersprungen wurde, werden in erster Linie die privaten Ziele weiter verfolgt und die Mitgliedschaft in der Genossenschaft beiseitegeschoben.

Ich war da keine Ausnahme und verbrachte die ganze Zeit meines Lebens wohl behütet in meiner Genossenschaft. Ich habe vieles gesehen und erlebt, bevor ich überhaupt einmal begonnen habe, mich mit Belangen meiner Wohnbau-Genossenschaft auseinanderzusetzen. Ausschlaggebend war eine Anfrage des Vorstandes, eine Art „Schnupperlehre“ in den Vorstandssitzungen zu absolvieren. Mit dem Ziel, mich für eine Weiterarbeit in unserer Genossenschaft zu begeistern. Um mich, nach einer positiven Entscheidung meinerseits, zur Wahl in den Vorstand vorzuschlagen.

Nun bin ich also ein gewähltes Mitglied und ein weiteres Puzzleteil in der Geschichte von meiner Wohnbaugenossenschaft. Wie es so ist im Leben, müssen den Worten auch Taten folgen. So sitze ich nun hier und schreibe diese Projektarbeit, mit dem Ziel, meine Wohnbaugenossenschaft in eine weitere erfolgreiche Zukunft zu führen. So wie es einst von den Rochdaler Pionieren angedacht war und von vielen weiteren Pionieren stetig weiterverfolgt und verbessert wurde.

2. Problembeschreibung

Wie schon im Vorwort erwähnt, wird es immer schwieriger, neue Mitglieder für die Mitarbeit in einem Vorstand zu gewinnen, sei es nun in privaten Organisationen, Sportvereinen oder eben bei uns in der Wohnbaugenossenschaft (kurz WBG genannt).

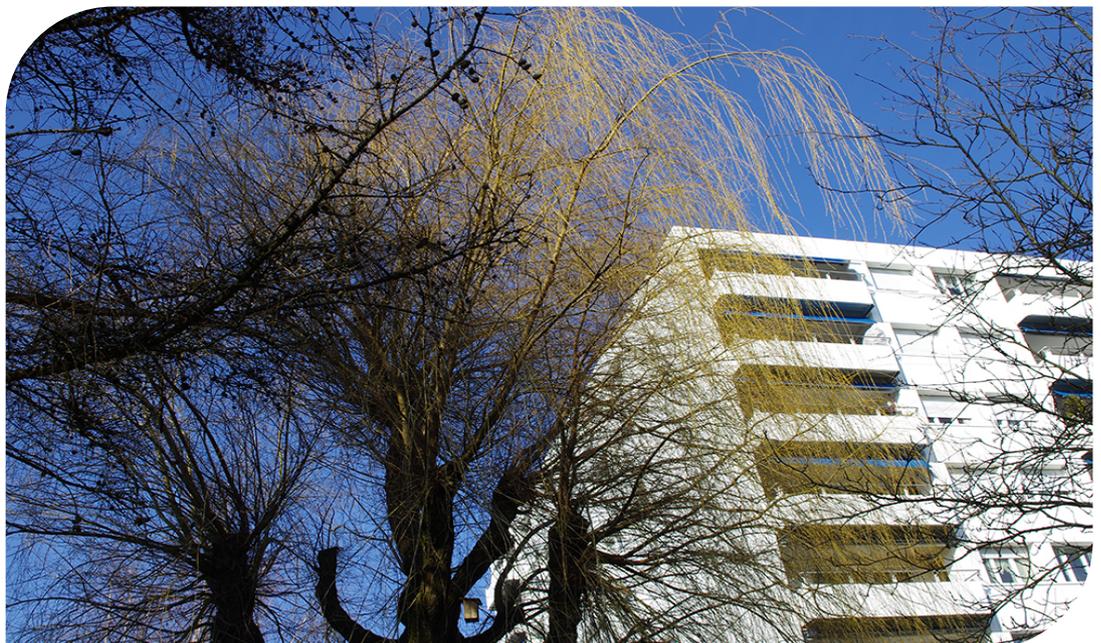
Eine WBG muss kompetent geführt werden. Schlagworte, wie Führungsverantwortung, Vorbildfunktion, Glaubwürdigkeit und Begeisterung, sollten direkt neben den roten und weissen Blutkörperchen durch die Adern der Vorstandsmitglieder fließen. Wenn wir diese Worte einmal in uns tragen, ist dann konsequentes, strategisches und zielorientiertes Handeln der nächste Schritt, um eine WBG nachhaltig und effektiv in eine sichere Zukunft zu führen. Es wird jedoch immer mehr Zeit und Arbeit von den ehrenamtlichen Mitgliedern abverlangt, um eine notwendige Professionalisierung zu erreichen. Gute Organisations- und Kommunikationsfähigkeiten sind somit eine Voraussetzung, um die neuen Aufgaben sicher zu meistern

Der moderne Wandel der Gesellschaft hat somit auch einen Einfluss auf die Strukturen und Führung der WBG.

- Hatten unsere WBG Gründungsväter vor 105 Jahren dieselbe Strategie wie heute?
- Welche Bedeutung hatte das Wort Strategie vor 105 Jahren?

HERKUNFT französisch *stratégie* < griechisch *strategía*
genauer Plan für ein Verhalten, der dazu dient, ein (militärisches, politisches, psychologisches o. ä.) Ziel zu erreichen, und in dem man alle Faktoren von vornherein einzukalkulieren versucht

Obschon der Eintrag im Lexikon immer noch derselbe ist, haben sich wohl einige Faktoren geändert. In meinen Augen war Glück ein solcher Faktor, die EBG hatte Glück, dass am Tag X jeweils ein „semi Freiwilliger“ zur Verfügung stand, um die anfallenden Aufgaben auch in der Zukunft zu leiten. Wir sollten uns jedoch nicht auf das ewige Glück verlassen und eine Strategie ausarbeiten, die sich auch den Verhältnissen der heutigen Zeit anpasst.



3. Zielsetzung

Bevor wir uns auf die Suche nach neuen Mitgliedern machen, sollten wir einmal die aktuelle Besetzung genauer unter die Lupe nehmen. Wir sollten uns einmal Gedanken über die Stärken und Schwächen jedes einzelnen machen. Weitere Fragen, die wir uns stellen sollten, könnten vielleicht so lauten:

- Wie wird die Arbeit des Vorstandes in Zukunft aussehen?
- Welche Schwächen sollten wir mit neuer Hilfe abdecken?
- Welche Herausforderungen haben Priorität?
- Wie sah es in vergangener Zeit mit der Fluktuation aus?
- Haben wir ein Generationenproblem?
- Haben wir schon potenzielle Kandidaten?
- Wo werden wir überall suchen?

Wichtig ist, auch einmal im Plenum zu besprechen, welche Ämter und Aufgaben existieren in unserer WBG, die wir nicht kurzfristig und mit sanftem Druck besetzen wollen. Wie sieht es mit einer langfristigen Planung und Vorbereitung für diese Besetzungen aus. Sogenannte „Keyplayer“ sollten möglichst früh informieren, wenn sie sich mit dem Gedanken befassen, sich aus dem Vorstand zurückzuziehen. Denn eine konstante Mitarbeiterplanung und eine professionelle Nachwuchsarbeit unterstützt die Mitgliederwerbung bei einer Neubesetzung.

Eine wichtige Voraussetzung für eine Neubesetzung sind aktuelle, vom Vorstand verfasste Beschreibungen, in denen möglichst konkret die Aufgaben und Anforderungen der einzelnen existierenden Ämter aufgezeigt werden.

Diese können dann wiederum verwendet werden, um mit zusätzlichen Hinweisen eine attraktive Stellenbeschreibung für externe oder interne Personen zu gestalten.

Wie überall, ist es sicher auch sinnvoll, mit Sicht auf eine professionelle Zusammenarbeit, eine gute Mischung von verschiedenen Talenten, Fähigkeiten, Sozialkompetenzen und Erfahrungen in einem Vorstand zu haben.

Ziele, die angestrebt werden sollten, sind somit:

- Klar definierte Aufgaben und Verantwortlichkeit
- Umfeld schaffen, in dem man sich wohlfühlt
- Unterstützung und Anerkennung der Arbeit
- Klarer Informationsfluss
- Identität mit Leitbild, Werten und Regelungen

4. Umsetzungsphase

Wenn wir nun also in die Situation kommen und es an der Zeit ist, neue Mitstreiter anzuwerben, steht sicher die oben erwähnte Frage im Raum.

Wo und wie werden wir suchen?

Extern oder Intern?

Die Eigene Erfahrung

- o Eine Art Schnupperlehre ausarbeiten, um einmal einen ersten Eindruck über die Anforderungen, die nicht auf Papier stehen, zu erhalten. So lernen die anderen Mitglieder „den Neuen“ kennen und können die von ihnen gewonnenen Eindrücke in ihrer späteren Entscheidung mit einbeziehen. Es ist sicher zum Vorteil von beiden Seiten und erleichtert so eine definitive Zu- oder Absage.
Der Neue kann so behutsam an seine zukünftigen Aufgaben herangeführt werden, ohne dass der ganze Druck der Verantwortung auf seinen Schultern lastet. Eine Aufgabenteilung wirkt sich meistens positiv aus. Er profitiert im Weiteren von den Erfahrungen des Vorgängers und wird nicht vom ersten Tag an ins kalte Wasser gestossen. Manchmal lässt sich aber diese Situation auch nicht vermeiden. Kein Götli System verfolgen, da sich bei einem gut organisierten Vorstand alle die neuen Mitarbeiter unterstützen sollen. Jedes Mitglied hat Fachwissen, das weiter gegeben werden muss.

Interne Besetzung	
Pro	Contra
Er kennt sein Umfeld und kann sein Potenzial entfalten.	Er könnte sich schneller wieder aus dem Vorstand verabschieden
Erhöhte Chancen der Besetzung	Geringere Auswahl könnte auch die Qualifikation verringern
Kosten und Zeitersparnis	Könnte bei nicht Berücksichtigung verärgert sein

Diese kleine Pro- und Contra-Liste könnte auf einem Flipchart beliebig weitergeführt und diskutiert werden und ist sicher nicht das einzige Hilfsmittel auf dem Weg zur Lösungsfindung.



Externer Mitarbeiter

- o Wenn wir bei der internen Suche, einen Ersatz zu finden, keinen Erfolg hatten, besteht immer noch die Möglichkeit der externen Suche. Es wäre nun vielleicht an der Zeit eine „Staff finder commission“ ins Leben zu rufen. Diese Kommission existiert nur so lange, bis ein neuer Mitarbeiter gefunden wurde. Diese Kommission sollte mit 3 Leuten besetzt werden (so ist sie handlungsfähig). Weiter sollte der Kommission ein kleines Budget zur Verfügung stehen. Damit sie dann den gesamten Prozess systematisch steuern und planen kann. Leiter wäre ein Mitglied des aktuellen Vorstandes.

Wenn wir in der WBG vielleicht einen Mieter haben, der in einer Firma im HR (Human Ressource) arbeitet, wäre dieser sicher eine geeignete Person für die Mithilfe in der befristeten Kommission.

Externe Besetzung	
Pro	Contra
Grosse Auswahl.	Könnte eine gewisse Unruhe im alten Team entstehen
Neue Impulse und Erfahrungen	Der Neue kennt die WBG noch nicht so wie die internen Bewerber
Know-How Träger	Höherer Aufwand, den Besten zu finden

Bei einer externen Vergabe der zu besetzenden Stelle im Vorstand sehe ich eine Gefahr für die Genossenschaft. Es darf nie dazu kommen, dass plötzlich alle Ämter, aus welchen Gründen auch immer, nur von externen Mitarbeitern ausgeführt werden. Es könnte so plötzlich der Fall eintreten, dass sich „Heuschrecken“ einnisten, die mit dem Ziel agieren, die WBG zu unterwandern. Wenn dann die GV der Führung immer blind vertraut hat, könnte sie so eines Tages vor einem Scherbenhaufen stehen und nur noch handlungslos zusehen, wie die WBG als Spekulationsobjekt von der Führung veräussert wird.

Das ist sicher ein Worst-Case Szenario, aber es wäre in der heutigen Zeit sicher möglich.



Gezielte Zusammenarbeit

- o Eine weitere Option wäre ein Auftrag und Zusammenarbeit mit der Vermietungskommission. Sobald einmal die Zukunftsstrategie und eine Jährliche Selbsteinschätzung vom Vorstand gemacht wurden, ist auch klar, nach welchen Fachkräften in Zukunft gesucht werden sollte, damit die WBG professionell geführt wird. Nun könnte also bei den nächsten Ausschreibungen von Wohnungen oder Häusern, die Vermietungskommission gezielt ein Auge auf den beruflichen Background von Bewerbern richten. Wenn dann ein Bewerber ein vom Vorstand gesuchtes Profil erfüllt, könnte dieser eingeladen werden, um ihm in einem persönlichen Gespräch den Vorschlag zu unterbreiten, bei einem Zuschlag ein zukünftiger Mitarbeiter im Vorstand zu werden. So könnten auch im Voraus die gegenseitigen Erwartungen diskutiert werden.
Um einen passenden Bewerber zu finden, könnte die Ausschreibung freier Wohnungen oder Häuser auch einmal in einem Fachmagazin erscheinen, um dort direkt zu erwähnen, in welcher Form auch immer, dass eine neue Fachkraft gesucht wird für die Mithilfe im Vorstand.

Gezielte Zusammenarbeit	
Pro	Contra
Der Vorstand wird weniger belastet, da die Vermietungskommission die Voranalyse macht.	Könnte sich nach der Zusage rausreden
Richtige Fachperson steht zur Verfügung	Suche könnte lange dauern bei wenig leerstehenden Wohnungen
Kosten und Zeitersparnis	Falsche Berufsangaben bei der Ausschreibung

Resultat

Die beste Option ist für mich immer noch ein direktes Ansprechen von potenziellen Kandidaten in der WBG.

Wir können aber auch im persönlichen Umfeld oder in Netzwerken der WBG fündig werden. Weiter wären da sicher noch eine Newsletter, Inserate, soziale Medien, Anzeigen oder Festanlässe zu nennen.

Es liegt auf der Hand, wieso für mich das direkte Ansprechen die beste Option ist und resultiert aus...

Eigener Erfahrung !!

Auch wenn am Anfang sicher nicht alles leicht war, ist die Motivation gross, um etwas zu verändern. Mit der gegenseitigen Hilfe und Unterstützung im Vorstand können wir schon auf einige Erfolge zurückblicken. Mit jährlichen Kursen und Weiterbildungen versuchen wir unser Knowhow stetig zu verbessern, damit die WBG auch noch die nächsten 105 Jahre Bestand hat.

5. Hilfsmittel

Stellenplan (Ämter im Vorstand)

- Hier werden alle Ämter aufgelistet, die bei uns in der WBG existieren. Es werden sicher nicht so viele sein wie in einem Unternehmen aber zur Übersicht ist es das A und O.

Stellenbeschreibung

- Die Stellenbeschreibung sollte in etwa über folgenden Inhalt verfügen: Stellenbezeichnung, Allgemeines, Aufgaben, Zeitaufwand

Funktionsdiagramm (Matrix)

- Es zeigt in der Matrixform Darstellung das funktionelle Zusammenwirken mehrerer Stellen zur Bewältigung einer Aufgabe.

Stellen Aufgaben	Vorstand	Geschäftsstelle	Baukommission	SOuGE Kommission	Vermietungskommission	Hauswarte	
Strategie Der Genossenschaft	E	P					
Jahresbudget erstellen	E	P	P	P			
Mitarbeiter führen	M	A					
Projekte leiten	E		P	P			
Wohnungszuweisung	M	P			E		
Gebäudeunterhalt	E	P				A	

P=Planen E=Entscheiden M=Mitsprache A=Ausführen

6. Motivationsprinzip

Plus

- Weiterbildung unterstützen
- Arbeit wertschätzen
- Information und Absicherung gewährleisten
- Effektives Umfeld schaffen
- Machbare Aufgaben gestalten
- Sich öffnen und vernetzen

Minus

- Sich auf alten Traditionen ausruhen
- Falsche Versprechungen machen
- Mitarbeiter in der Verantwortung alleine lassen
- Erster Bewerbung einfachheitshalber sofort zusagen
- Kein Mut zur Veränderung
- Schlechte oder gar keine Kommunikation

7. Schlusswort

Die ehrenamtliche Mitarbeit wird wohl auch in der Zukunft immer mehr abnehmen, obschon sie eigentlich ein wichtiger Bestandteil unserer Gesellschaft ist. Denn jeder von uns hat sich sicher schon einmal in seiner Freizeit freiwillig betätigt.

Eine Position in einem Vorstand zu besetzen, ist ein Entwicklungsprozess, der sich über eine längere Zeit erstreckt und nicht einfach so von heute auf morgen erledigt wird. Er kann jedoch erfolgreich abgeschlossen werden, wenn klare strategische und organisatorische Abläufe festgelegt wurden, die sich in einem professionellen Bild der WBG widerspiegeln. Mit einer kontinuierlichen Nachwuchsarbeit, einem attraktiven Arbeitsumfeld, gegenseitiger Unterstützung und Wertschätzung der anderen Mitglieder, wird es auch gelingen, die WBG in eine sichere und nachhaltige Zukunft zu führen. Denn ein Vorstand, der auf allen Positionen richtig besetzt ist, arbeitet erfolgreicher und strahlt Kompetenz aus. Denn die Verantwortung gegenüber den Genossenschaffern die dem Vorstand ihr Vertrauen ausgesprochen haben ist riesig. Für uns ist die Herausforderung sogar noch grösser, da wir uns in einer zweisprachigen Kultur bewegen, damit wir auch jedem Genossenschaffter und seiner Kultur gerecht werden.

Vorstand WBG



Geheimtipp

- Ein Sommerpicknick mit den aktuellen und den ehemaligen Vorstandsmitgliedern könnte sich als Austauschplattform positiv bewähren.

8. Literatur

Es existieren sehr viele Informationen zur Personalgewinnung und Organisation von Vorständen Online.

Neben den Unterlagen, die im Kurs abgegeben wurden habe ich wieder einmal eines meiner alten Schulbücher zu Hilfe genommen, um mich bei meiner Arbeit zu unterstützen.

ISBN 3039090003 Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre
7.Auflage von Jean-Paul Thommen

