



# WOHNBAUGENOSSENSCHAFTEN ZUSAMMENBRINGEN!

Befragung zur Bereitschaft zur Zusammenarbeit der  
Wohnbaugenossenschaften in Thun und Umgebung

Abschlussarbeit im Rahmen des Managementlehrgangs von WBG Schweiz 2022/2023

Thomas Schwitter, Vizepräsident GBWG Freistatt Thun  
Thomas.schwitter@freistatt.ch

## Inhalt

Einleitung.....	2
Situation in Thun .....	3
Aufbau und Durchführung der Befragung.....	4
Ergebnisse der Befragung.....	6
Zusammenarbeit im Alltagsgeschäft .....	6
Zusammenarbeit im Bereich Strategie und Entwicklung .....	10
Bedingungen für einen Zusammenschluss von WBG's in Thun .....	12
Fazit – jetzt erste Schritte zur Zusammenarbeit wagen! .....	15

## Einleitung

«Politik ist die Kunst, Menschen zusammenzubringen»<sup>1</sup>

Die Zeile stammt vom Humanisten Johannes Althusius (1563–1638), der mitten im absolutistisch geprägten Europa, mit seinem Hang zum Zentralstaat, die Idee des Föderalismus entwarf und erstmals Macht als von unten, durch eine föderalistische Struktur von einzelnen aufeinander aufbauenden Gemeinschaften definierte.

Die Landschaft der relativ kleinen Wohnbaugenossenschaften (WBG) in der Schweiz steht vor einer ähnlichen Frage<sup>2</sup>: Die Anforderungen an das Alltagsgeschäft steigen, ebenso die Komplexität von Sanierungen und Neubauten. Zudem sinkt der Marktanteil der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Schweiz – eine Wachstumspolitik ist deshalb gefragt, wenn das Modell der Wohnbaugenossenschaften die bisherige Relevanz im Wohnungsmarkt behalten soll. Zusammenarbeit ist in diesem Umfeld gerade für kleinere und mittlere Genossenschaften ein möglicher Weg, um diesen Wandel zu stemmen und eine moderate Wachstumsstrategie zu verfolgen<sup>3</sup>.

Drei Dimensionen müssen bei der Zusammenarbeit berücksichtigt werden. Die erste Dimension ist die wirtschaftliche: was rechnet sich und was nicht? Die zweite Dimension ist die juristische: welche Formen der Zusammenarbeit sind innerhalb des rechtlichen Rahmens möglich? Die dritte Dimension ist die Politische: Wie bringen wir die Menschen zusammen, so dass eine stärkere Zusammenarbeit entsteht?

Die wirtschaftliche und die juristische Dimension sind im Grunde kein Problem. Es gibt erfolgreiche Beispiele der Zusammenarbeit von mehreren Genossenschaften. Das Spektrum reicht von einzelnen Bereichen wie der Hauswirtschaft, geht über zur Finanzierung einer gemeinsamen Geschäftsstelle oder gemeinsamer Neubauprojekte und reicht bis zur gemeinsamen Gründung neuer Genossenschaften und Fusionen.

Die eigentliche Herausforderung stellt die politische Dimension dar. In Anlehnung an Althusius ist deshalb Politik auch die Kunst, WBG's zusammenzubringen. Die folgende Arbeit versucht dies am Beispiel der Kleinstadt Thun anzupacken, angefangen mit dem Wissen umeinander: Unter den WBG's in Thun und Umgebung fehlt beispielsweise schon nur das Wissen darum, welche Herausforderungen bei welchen WBG's anstehen und wo überhaupt eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit besteht. Durch eine Befragung der Mehrheit der WBG's in Thun und Umgebung wurde dieses Wissen im Rahmen dieser Arbeit erarbeitet. Auf dieser Grundlage kann nun die IG Thun-Oberland zusammen mit interessierten WBG's die weitere Vernetzungsarbeit planen. Aber nicht nur die Resultate der Befragung sondern auch das *agenda setting* durch die Befragung war Ziel der Arbeit: Es ist zu hoffen, dass das Thema Zusammenarbeit in den Vorständen der WBG's in Thun und Umgebung vermehrt traktandiert wird.

Zuerst wird die aktuelle Situation der WBG's in Thun und Umgebung zusammengefasst, danach das Vorgehen bei der Befragung und die Resultate vorgestellt. Am Ende folgt ein Fazit.

---

<sup>1</sup> Johannes Althusius, Politik, Berlin 2003, zit. nach: Paul Kelly et al. (Hg.), Das Politikbuch, München 2014, S. 92.

<sup>2</sup> [https://www.wbg-schweiz.ch/data/Die\\_Wohnbaugenossenschaften\\_der\\_Schweiz\\_-\\_Eine\\_Bestand\\_8885.pdf](https://www.wbg-schweiz.ch/data/Die_Wohnbaugenossenschaften_der_Schweiz_-_Eine_Bestand_8885.pdf) [04.03.2023].

<sup>3</sup> [https://www.wbg-schweiz.ch/information/wohnbaugenossenschaften\\_schweiz/news/1114/neue\\_zahlen\\_zum\\_marktanteil](https://www.wbg-schweiz.ch/information/wohnbaugenossenschaften_schweiz/news/1114/neue_zahlen_zum_marktanteil) [04.03.2023].

## Situation in Thun

Der Verband «WBG Schweiz» hat in Thun und Umgebung, wozu auch die Nachbargemeinden Steffisburg und Thierachern gehören, 19 kleine und mittelgrosse WBG's als Mitglied<sup>4</sup>. Hinzu kommen drei WBG's, welche nicht Mitglied sind im Verband WBG Schweiz: Die BWG Thun, die WBG Pro Familia und die WBG Schönau, letztere ist die grösste WBG in der Region. Die Stadt Thun verfügt im Vergleich zu anderen Kleinstädten über relativ viele WBG's und mit dem Westquartier ist ein ganzes Stadtquartier primär durch WBG's geprägt<sup>5</sup>. Alleine in der Stadt Thun bieten die WBG's rund 10% der Wohnungen an, Tendenz jedoch sinkend<sup>6</sup>.

Die Stadt Thun hat mit der Thuner Wohnbaucharta, der Anlaufstelle für den genossenschaftlichen Wohnungsbau und dem neuen Musterbaurechtvertrag die Rahmenbedingungen für den genossenschaftlichen Wohnungsbau im 21. Jahrhundert abgesteckt<sup>7</sup>. Politisch offen ist noch, wie gross der Anteil gemeinnütziger Wohnungen an den künftigen Arealentwicklungen auf dem «Bostudenzelg» und dem «Siegenthalergut» sein wird<sup>8</sup>. Die IG Thun-Oberland, lokale WBG's und Verbände sowie die Parteien SP und Grüne haben hierzu zwei städtische Initiativen lanciert, wofür bis Herbst 2023 die Unterschriftensammlungen laufen<sup>9</sup>. Die erste Initiative fordert, dass bis 2035 mindestens 15% der Wohnungen in Thun im Eigentum von gemeinnützigen Wohnbauträgern sind. Die zweite Initiative knüpft daran an und fordert, dass bei der Arealentwicklung Bostudenzelg mindestens 50% des Areals von gemeinnützigen Wohnbauträgern bebaut wird.

Mehrere WBG's haben gegenüber der Stadt ihr Interesse am Bostudenzelg angemeldet. Aber es gibt noch keine gemeinsame Vision und es ist noch unklar, wie diese WBG's zusammenarbeiten wollen. Die Erfahrungen aus der Arealentwicklung «Neue Freistatt», mit der sich die GBWG Freistatt bis 2030 von rund 100 auf 200 Wohnungen verdoppeln wird, haben jedoch gezeigt: es lohnt sich, proaktiv zu handeln und so zu versuchen, den städtischen Behörden stets einen Schritt voraus zu sein. Denn nach einer allfälligen Annahme der zwei Initiativen vom Stimmvolk in Thun, müssen sehr schnell nicht nur die Politik und die Verwaltung, sondern auch die WBG's ihren Teil zum Gelingen beitragen<sup>10</sup>.

Abseits der Thuner WBG's haben auch grössere WBG's wie die Fambau, Bern Eichholz und Graphis Interesse an den Arealentwicklungen in Thun bekundet. Man kann dies als Konkurrenzsituation sehen, welche die Thuner WBG's anspornen kann, ihre Zusammenarbeit zu intensivieren und professionelle Strukturen aufzubauen, mit denen grösseres Areal bebaut werden können. Man kann es aber auch als Chance sehen, die Arealentwicklungen von Beginn an als Zusammenarbeit zwischen lokalen WBG's und grossen WBG's anzupacken. Letzteres hätte den Vorteil, dass die Thuner WBG's von den Erfahrungen und den professionellen Strukturen grösserer WBG's profitierten und die Projektrisiken klein gehalten werden könnten.

Auch abgesehen von diesen Arealentwicklungen ist Zusammenarbeit unter den WBG's in Thun in den kommenden Jahrzehnten wohl unumgänglich: Die meisten WBG's sind nach dem Zweiten Weltkrieg in kurzen zeitlichen Abständen gegründet worden, um die 2040er Jahre werden deshalb viele ihre Baurechtsverträge erneuern und Ersatzneubauten realisieren müssen. Hier Synergien zu nutzen wird unumgänglich sein und wohl auch seitens der Stadt Thun gefordert werden – vor allem im Westquartier, wo viele WBG's Nachbarn sind.

---

<sup>4</sup> [https://www.wbg-beso.ch/thun-oberland/ig\\_thun-oberland/mitglieder](https://www.wbg-beso.ch/thun-oberland/ig_thun-oberland/mitglieder) [04.03.2023].

<sup>5</sup> [https://www.thun.ch/\\_docn/3958504/bersichtsplan\\_Thuner\\_Wohnbaugenossenschaften.pdf](https://www.thun.ch/_docn/3958504/bersichtsplan_Thuner_Wohnbaugenossenschaften.pdf) [04.03.2023]

<sup>6</sup> <https://www.thun.ch/wohnbaugenossenschaften/53057> [04.03.2023].

<sup>7</sup> <https://www.thun.ch/wohnbaugenossenschaften/53057> [04.03.2023], <https://www.thun.ch/medienmitteilungen/1734707> [04.03.2023].

<sup>8</sup> <https://www.thun.ch/planungsprojekte> [04.03.2023].

<sup>9</sup> <https://wohnenfueralle-thun.ch> [Stand: 04.03.2023].

<sup>10</sup> <https://neuefreistatt.ch/> [04.03.2023], <https://www.freistatt.ch/> [04.03.2023].

## Aufbau und Durchführung der Befragung

Die Befragung hat sich auf die 19 Mitglieder von WBG Schweiz in Thun und Umgebung beschränkt. Hier besteht mit der IG Thun-Oberland und mit den Strukturen von WBG Schweiz ein Rahmen, der für den Aufbau von Zusammenarbeit genutzt werden kann. Das Ziel, mit Vertreter:innen von allen WBG's ein Gespräch zu Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu führen konnte aus zeitlichen oder organisatorischen Gründen nicht ganz erreicht werden. Aber immerhin mit den Präsident:innen oder Vizepräsident:innen von 14 dieser 19 WBG's konnte je ein Gespräch geführt werden, das jeweils 30–40 Minuten dauerte<sup>11</sup>. Die Befragungen wurden als Interview per Telefon gemacht.

Gespräch geführt, Mitglied WBG Schweiz	Gespräch nicht geführt, Mitglied WBG Schweiz	Gespräch nicht geführt, nicht Mitglied WBG Schweiz
WBG Bruggarten (Michael Blunschi, Präsident)	WBG Seeblick	BWG Thun
WBG Neufeld (Thomas Freiburghaus, Präsident)	WBG Wendelsee	WBG Schönau
Zukunft Wohnen (Adrian Christen, Co-Präsident)	WBG Sunnmatt	WBG Pro Familia
WBG Nünenen (Jürg Wittwer, Vizepräsident)	WBG Stockhorn	
WBG Lanzgut (Beat Frieden, Präsident)	WBG von Arbeitgebern von Thun und Umgebung	
WBG Süd-West (Christoph Zürcher, Präsident)		
WBG Lerche (Simon Dräyer, Präsident)		
WBG Schwäbis (Heinz Berger, Präsident)		
WBG Zelg (Heinz Berger, Präsident)		
WBG Hohmad (Heinz Berger, Präsident)		
WBG Alpenblick (Heinz Berger, Präsident)		
WBG Stern (Roland Bürki, Präsident)		
WBG Friedheim (Markus Helfer, Präsident)		
GBWG Freistatt (Thomas Schwitter, Vizepräsident)		

Erfragt wurden jeweils eine klare Antwort (z.B. ja, nein, vielleicht) welche in einem Fragebogen eingetragen wurde. Jedes Thema wurde im Gespräch aber darüber hinaus vertieft und dazu Notizen gemacht. Dadurch konnten die Aussagen differenziert werden und herausgearbeitet werden, wo z.B. ein «Ja» von zwei WBG's am Ende eben nicht dasselbe bedeutete oder sogar inkompatible Vorstellungen vorhanden sind. Die Gespräche waren nach dem Leitfaden in der Tabelle unten aufgebaut: Zuerst wurden Möglichkeiten für eine punktuelle Zusammenarbeit in einzelnen Tätigkeitfeldern des Alltagsgeschäfts erfragt. Am Ende diese ersten Frageblocks stand die Frage nach einer gemeinsamen Geschäftsstelle mit anderen WBG's. Der zweite Frageblock thematisierte den Bereich Strategie und Entwicklung. Hier ging es um Möglichkeiten der Zusammenarbeit bei Sanierungen, Finanzierungen, (Ersatz-)Neubauten oder grundsätzlich der Entwicklung einer Gesamtstrategie. Im dritten Frageblock wurde schliesslich die Frage gestellt, ob man sich vorstellen

<sup>11</sup> Gespräche geführt wurden mit den WBG's

könnte zusammen mit anderen WBG's ein Modell für einen Zusammenschluss zu entwickeln und wie eine solche Fusion aussehen könnte.

#### **Aufbau der Gespräche**

---

- A) Alltagsgeschäft
  - a. Buchhaltung
  - b. Hauswirtschaft & Kleinreparaturen
  - c. Konflikte
  - d. Kommunikation & Partizipation
  - e. Nutzung & Gestaltung von Gemeinschafts- und Aussenräumen
  - f. Soziales Leben
  - g. Vermietung
  - h. Gemeinsame Geschäftsstelle
- B) Strategie und Entwicklung
  - a. Gesamtstrategie
  - b. Sanierungen
  - c. Neubauten
  - d. Finanzierungen
- C) Bedingungen für einen Zusammenschluss mit anderen Wohnbaugenossenschaften

Bei den befragten Personen handelt es sich in der Mehrheit um die Präsident:innen der WBG's, sie haben jedoch in dieser Befragung ihre persönlichen Einschätzungen abgegeben, ohne sich mit dem restlichen Vorstand abgesprochen zu haben. Jede befragte Person müsste zuerst intern klären, ob ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit auch vom restlichen Vorstand und allenfalls von den Genossenschaftler:innen geteilt wird. Um zu verhindern, dass die persönliche Einschätzung der befragten Personen als offizielle Positionen ihrer WBG's gelesen werden, sind die Resultate an dieser Stelle nicht aufgeschlüsselt: Man kann in dieser Arbeit aber klar erkennen, wo eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit in Thun und Umgebung besteht und es sich lohnen würde Zeit und Ressourcen für konkrete Projekte einzusetzen und wo eher nicht. Letztlich konnte auch eine Gruppe von rund 5–7 WBG's identifiziert werden, deren Präsident:innen und Vizepräsident:innen die höchste Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei der Befragung gezeigt haben. Auf diese WBG's müsste man zuerst zugehen und sie offiziell für Projekte der Zusammenarbeit gewinnen. Diese Gruppe oder ein Teil davon könnte dann als Kern zum Aufbau einer intensiveren Zusammenarbeit dienen, der sich später auch weitere WBG's bei Bedarf anschliessen könnten.

Nur vereinzelt werden einzelne WBG's genannt. Dies geschieht bei Projekten, Erfahrungen und aktuellen Bedürfnissen, welche auch genannt werden dürfen.

## Ergebnisse der Befragung

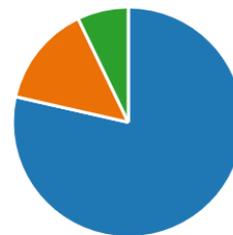
### Zusammenarbeit im Alltagsgeschäft

Grundsätzlich ist die Offenheit, mögliche Synergien im Alltagsgeschäft zusammen mit anderen WBGs zu suchen gross. Sie variiert jedoch in den einzelnen Bereichen stark. Am meisten Zustimmung erhielt die Idee, die **Buchhaltung** zusammenzulegen und gemeinsam Personal hierfür anzustellen. Als Gründe für die Bereitschaft der Zusammenarbeit wurde die Notwendigkeit von Fachpersonal genannt, die Kosten für ein externes Treuhandbüro, die als Höher eingeschätzt werden aber auch dass über gemeinsames Buchhaltungspersonal die an verschiedenen Orten fehlende oder nur ansatzweise vorhandene Stellvertretungslösung gelöst werden könnte. Es gibt aber noch einen weiteren Punkt, weshalb es sich gerade hier lohnen würde, eine gemeinsam finanzierte professionelle Buchhaltungsstelle zu finanzieren: Die kooperierenden WBG's können ganz unterschiedliche Genossenschaftskulturen haben, die Buchhaltung bleibt gleich und somit besteht auch bei grossen Unterschieden, kein grosses Konfliktrisiko. Beim allfälligen Aufbau einer Geschäftsstelle für das Alltagsgeschäft mehrerer Genossenschaften, könnte man mit der Buchhaltung wahrscheinlich am einfachsten beginnen. Mit Rückritten von Personal in den kommenden Jahren (z.B. GBWG Freistatt), dem wachsenden Aufwand in diesem Bereich mit Bauprojekten (Neue Freistatt, Bostudenzelg, Siegenthalergut) oder der Möglichkeit zu Kosteneinsparungen für WBG's, welche aktuell eine Treuhandfirma beauftragt haben, bestehen eigentlich grosse Anreize zur Kooperation in diesem Bereich.

*Fazit: Eine klare Mehrheit der befragten Vertreter:innen der WBG's von Thun und Umgebung könnten sich im Bereich der Buchhaltung auch die Finanzierung einer gemeinsamen Geschäftsstelle mit mehreren Personen vorstellen. Es muss effektiv nur noch jemand den Lead übernehmen!*

**Buchhaltung:** Können Sie sich vorstellen gemeinsam mit anderen WBGs eine Stelle für die Buchhaltung aufzubauen?

● Ja	11
● Nein	2
● Vielleicht	1



Im Bereich **Hauswirtschaft und Kleinreparaturen** kann sich rund die Hälfte der Vertreter:innen der befragten WBGs eine Zusammenarbeit vorstellen (7x ja, 1x nein, 6x vielleicht). Die Gründe sind dieselben wie in der Buchhaltung: Stellvertretungslösungen und finanzielle Vorteile gegenüber kommerziellen Anbietern. Die Hauswirtschaft umfasst aber vielerorts auch die Schlichtung von Problemen und die Anlaufstelle für Anliegen rund ums Wohnen – also Tätigkeiten, welche durch externe Anbieter so nicht abgedeckt werden könnten. Gerade die Breite des Bereichs Hauswirtschaft innerhalb der WBG's dürfte aber den Aufbau einer Zusammenarbeit erschweren: Jede WBG hat ihre eigenen geschriebenen und ungeschriebenen Regeln. Es dürfte schwer sein, für dieselben Personen in mehreren sehr unterschiedlichen WBGs tätig zu sein.

*Fazit: Trotz grundsätzlich hoher Zustimmung, sollte eine Zusammenarbeit im Bereich Hauswirtschaft und Kleinreparaturen eher zwischen WBG's mit einer ähnlichen Wohnkultur aufgebaut werden.*

Dazu passt, dass von den meisten befragten WBG's in der **Regelung von Konflikten** eine Aufgabe gesehen wird, welche sich wenig eignet, gemeinsam organisiert zu werden, höchstens für einen Austausch von Tipps (5x nein, 6x vielleicht, 3x ja). Als Gründe werden genannt, dass es auf den ersten Blick zwar überall dieselben Konflikte seien, z.B. um die Benützung der Waschküche. Der zweite Blick jedoch zeige, dass jeder dieser Konflikte sehr spezifisch sei und es vor allem wichtig sei, die Menschen zu kennen und zu wissen, wie man auf wen zugehen kann, um Konflikte zu entschärfen. Dieses Wissen entsteht jedoch nur durch den alltäglichen Kontakt von Vorstandsmitgliedern, oft des Hauswarts. Wo Konflikte komplexer seien, brauche es eher keine Zusammenarbeit sondern professionelle Mediator:innen oder einfach eine juristische Fachperson. Sollte eine Zusammenarbeit diese Ressourcen bereitstellen, wäre Sie sinnvoll. Rechnen würde sich das aber wohl nicht, da es bei den befragten WBG's nur wenige Konflikte gibt.

*Fazit: Es besteht für die Regelung von Konflikten kein Bedürfnis nach Zusammenarbeit und Austausch bei den WBG's in Thun und Umgebung.*

Gestreut ist die Rückmeldung im **Bereich der Kommunikation und Partizipation**. Bei vielen WBG's in Thun und Umgebung ist der Altersdurchschnitt eher hoch und die Genossenschaftskultur und ihre Kommunikationsformen seit Jahren eingespielt (5x ja, 3x vielleicht, 6x nein). Wo keine grösseren Sanierungen und Ersatzneubauten anstehen, stehen auch keine Partizipations- und Kommunikationsprozesse an, welche sensibel und zusammen mit erfahrenen Personen aufgebaut werden müssten. Mit dem vielerorts anstehenden Generationenwechsel bei der Bewohnerschaft, dürfte der Bereich Kommunikation aber an Bedeutung gewinnen: Wenn z.B. jüngere Genossenschaftler:innen wieder Gärten möchten, die es mal gegeben hat aber aufgrund schlechter Erfahrungen schliesslich abgeschafft wurden, ist dies nicht nur eine Frage der Regeln sondern auch eine Frage, wo innerhalb einer Genossenschaft Partizipation möglich sein soll und wie wir miteinander trotz Differenzen umgehen. Kommunikationskompetenz wird somit auch im Alltagsgeschäft in den kommenden Jahren wichtiger werden. Darüber hinaus laufen bei vielen WBG's in Thun in den 2040er Jahren Baurechtsverträge aus. Damit verbunden sind Projekte für Ersatzneubauten und/oder umfassende Sanierungen. Die Erfahrungen der GBWG Freistatt, der WBG Nünenen oder jüngst der begonnene Partizipationsprozess in der WBG Alpenblick zeigen, dass es wichtig ist, auf diesem Weg möglichst früh zu planen und abzuwägen, dass diese Schritte von Beginn an transparent kommuniziert und begründet werden sollten und die Genossenschaftler:innen auch früh partizipativ an diesen Prozessen beteiligt werden sollten: Am Ende entscheiden die Genossenschaftler:innen über Neubauprojekte und Kredite und sollten die in diesen Projekten involvierten Personen jeweils erneut in den Vorstand wählen. Hier «innenpolitische» Risiken zu minimieren durch eine proaktive Kommunikation und partizipative Verfahren hat sich z.B. in der GBWG Freistatt über die vergangenen Jahre hinweg gelohnt.

*Fazit: Für viele WBG's ist die Gestaltung von Kommunikation und Partizipation noch kein wichtiges Thema, wird es aber in den kommenden Jahren werden. Ein Erfahrungsaustausch mit jenen WBG's, welche aktuell mehr Erfahrung mit der Gestaltung von Kommunikation und Partizipation haben sollte in den kommenden Jahren stattfinden.*

Die Befragung hat aber auch gezeigt, dass es einen schönen Ansatzpunkt gibt, den Bereich Kommunikation und Partizipation zu entwickeln: Eine klare Mehrheit der WBG's in Thun und Umgebung wäre Interessiert an einem **Erfahrungsaustausch rund um die Nutzung und Gestaltung von Gemeinschafts- und Aussenräume** (10x Ja, 4x nein). Der erwähnte Generationenwechsel führt zu

neuen Bedürfnissen der Genossenschafter:innen an Gemeinschafts- und Aussenräume. Hier stehen vielerorts partizipative Prozesse an oder laufen bereits, um das Miteinander und die damit verbundenen Möglichkeiten und Regeln neu zu definieren.

*Fazit: Ein Erfahrungsaustausch zur Nutzung und Gestaltung von Gemeinschafts- und Aussenräume ist ein Bedürfnis in vielen WBG's. Zudem bietet sich dieser Bereich an, um konkret Erfahrungen im Bereich Kommunikation und Partizipation auszutauschen.*

Fast alle befragten Vertreter:innen der WBG's sind der Meinung, dass es schön wäre, wenn eine **Intensivierung des soziale Lebens** in ihren Siedlungen stattfinden würde. Die Mehrheit davon sieht darin klar eine Aufgabe, welche nur von der jeweiligen WBG alleine gemacht werden kann. Nur wenige WBG's, ausschliesslich im Westquartier, sehen dennoch ein Potenzial zur Zusammenarbeit. Das liegt daran, dass die Grenzen der einzelnen nebeneinanderliegenden WBG's im Westquartier in der Realität keine Grenzen des nachbarschaftlichen Lebens darstellen. Aktuell erarbeiten die WBG Nünenen und die GBWG Freistatt zusammen mit dem Verein «UND das Generationentandem» ein Konzept zur Förderung des Generationenwohnens in beiden Siedlungen. Später sollen auch weitere WBG's die Möglichkeit haben, sich bei Bedarf anzuschliessen.

**Soziales Leben:** Möchten Sie das nachbarschaftliche Leben in ihrer Genossenschaft beleben? Ja, eher alleine? Ja, evtl. gemeinsam mit anderen WBG's? Nein, eigentlich nicht. Es ist aktuell gut.

---



Oft wurde genannt, dass sich die Vorstände wünschten, dass die Genossenschafter:innen mehr Initiative bei der Gestaltung des sozialen Lebens zeigen würden und dass meistens immer dieselben Personen an den Anlässen teilnahmen und dieselben fernblieben. Bemerkenswerterweise betrifft dies WBG's mit einer älteren Bewohnerschaft wie z.B. Brüggarten ebenso wie solche mit einer jüngeren Bewohnerschaft wie die GBWG Freistatt. Ein intervieweter Präsident hat deshalb die Frage gestellt, wie viel Nachbarschaftlichkeit mit der heutigen Arbeits- und Freizeitwelt kompatibel sei? In diesem Zusammenhang wurde auch mehrfach eine Abschwächung des genossenschaftlichen Denkens erwähnt und dass die meisten Menschen einfach eine günstige Wohnung suchten.

Viele der Antworten weisen jedoch ein Spannungsfeld auf: Während vielerorts in Bereichen wie der Gestaltung und Nutzung von Aussen- und Gemeinschaftsräumen oder bei Sanierungs- und Neubauprojekten eher wenig Partizipationsmöglichkeiten gesehen oder zugelassen werden, möchten im Grunde alle Befragten ebendies im Bereich des sozialen Lebens sehen. Vielleicht ist es mancherorts gerade diese Widersprüchlichkeit, welche sich hemmend auf das soziale Leben auswirkt: Partizipationsmöglichkeiten z.B. bei der Gestaltung von Aussenräumen oder rund um Neubau- und Sanierungsprojekte sind sinn- und identitätsstiftende soziale Aktivitäten.

*Fazit A: Die Belebung des sozialen und genossenschaftlichen Lebens ist ein herausforderndes Thema. Gleichzeitig besteht die Gefahr, frühere Zeiten zu romantisieren und damit eine unrealistische Zielvorgabe zu setzen.*

*Fazit B: Eine Belebung des Sozialen Lebens kann nur in einem allgemein die Partizipation fördernden Umfeld innerhalb einer Genossenschaft stattfinden.*

*Fazit C: Die Belebung des sozialen Lebens und die Entwicklung von mehr Eigeninitiative der Genossenschaftler:innen muss innerhalb der jeweiligen Siedlung stattfinden – ausser bei benachbarten WBG's wie im Westquartier. Dennoch würde sich ein Erfahrungsaustausch hierzu lohnen.*

Weitgehend einig sind sich die befragten WBG's, dass der Kern des Geschäfts der Wohnbaugenossenschaften, die **Vermietung der Wohnungen**, auch eine Angelegenheit der jeweiligen WBG ist (8x nein, 3x vielleicht, 3x ja). Alleine die WBG's Friedheim und Wendelsee tauschen sich hierzu aus, wenn z.B. Familien eine grössere Wohnung suchen. Dass beide WBG's in demselben Schulkreis sind ist ein wichtiger Grund für diese Zusammenarbeit.

Von mehreren WBG's wird aber darauf hingewiesen, dass mit den vielen in den 2040er Jahren auslaufenden Baurechtsverträgen mit der Stadt Thun und den dadurch anstehenden Ersatzneubauten, zahlreiche Genossenschaftler:innen ihre Wohnungen verlieren werden. Eine Zusammenarbeit sei deshalb in Zukunft unbedingt anzustreben. Das Beispiel der GBWG Freistatt, wo wegen des Ersatzneubaus eine Zusammenarbeit mit anderen WBG's angedacht wurde aber nie richtig zu Stande kam zeigt, dass dies nicht so einfach ist.

*Fazit: Eine Zusammenarbeit bei der Vermietung ist aktuell bei den meisten WBG's kein Bedürfnis wird aber in 10 bis 15 Jahren ein Bedürfnis sein. Die hierfür notwendigen Strukturen können jedoch kaum rasch aufgebaut werden. Es würde sich deshalb lohnen, wenn bereits jetzt benachbarte WBG's in demselben Schulkreis punktuell eine Zusammenarbeit testweise aufbauen könnten.*

Überraschend klar ist das Resultat ausgefallen, ob es sinnvoll wäre, wenn mehrere WBG's in Thun und Umgebung eine **gemeinsame Geschäftsstelle aufbauen** würden. Rund 2/3 der Vertreter der befragten WBG's erachten es als sinnvoll, eine gemeinsame Geschäftsstelle anzustreben. Weitere WBG's könnten sich je nach Vorschlag vorstellen, mitzuhelfen. Als Argumente für eine gemeinsame Geschäftsstelle wurde wie in den verschiedenen Teilbereichen die Stellvertretungslösungen und die Kosteneinsparungen gegenüber privaten externen Anbietern genannt. Zudem wurden die wachsenden Anforderungen mit den Sanierungs- und Neubauprojekten aufgeführt, welche in einigen Jahren viele WBG's beschäftigen werden. Auch erwähnten einige Befragte, dass sie aktuell wenig Zeit für strategische Planung und Überlegung hätten, weil sie neben dem Beruf immer wieder vom administrativen Alltag der WBG's vereinnahmt würden. Viele der Befragten haben aktuell zwar Personal, sehen jedoch nicht, wie die Nachfolge aussehen könnte. Auch deshalb besteht die Bereitschaft zu einer gemeinsamen Geschäftsstelle. Das Wissen darum, dass die meisten WBG's in Thun und Umgebung dieselbe Bereitschaft haben, ist jedoch nicht vorhanden. Einige WBG's haben deshalb bereits ihr Alltagsgeschäft an externe Anbieter delegiert.

*Fazit A: Eine gemeinsame Geschäftsstelle könnte und sollte im Hinblick auf die Zukunft für die Region Thun aufgebaut werden. Allerdings bräuchte es dazu zwei bis drei WBG's welche damit beginnen und eine Anfangsinvestition an Zeit und Ressourcen tätigen. Es bräuchte hierzu eine baldige Kick-off Veranstaltung zusammen mit interessierten WBG's. Andernfalls werden in den kommenden Jahren wohl weitere WBG's Teile des Alltagsgeschäfts an externe Anbieter vergeben.*

*Fazit B: Eine gemeinsame Geschäftsstelle könnte auch eine Struktur darstellen, auf deren Basis allfällige Zusammenschlüsse einfacher ablaufen könnten. Denn, die meisten der befragten*

Vertreter der WBG's von Thun und Umgebung sind der Überzeugung, dass es in den kommenden Jahren einige Fusionen von WBG's in Thun und Umgebung geben wird und geben sollte.

Fazit C: Der einfachste Einstieg zum Aufbau einer gemeinsamen Geschäftsstelle wäre dabei die Buchhaltung.

Fazit D: Je länger gewartet wird, desto mehr WBG's werden Teile des Alltagsgeschäfts an Externe vergeben haben. Deshalb gilt auch: Je länger gewartet wird, desto schwieriger wird es, eine gemeinsame Geschäftsstelle aufzubauen, weil neben den Vorständen auch die Externen Anbieter in diesen Prozess involviert werden müssten.

**Geschäftsstelle:** Können Sie sich vorstellen, zusammen mit anderen WBGs eine Geschäftsstelle aufzubauen, welche für das Alltagsgeschäft zuständig wäre?.

---



## Zusammenarbeit im Bereich Strategie und Entwicklung

Die WBG's in Thun und Umgebung weisen alle eine kleine oder mittlere Grösse auf. Einige haben das Alltagsgeschäft oder Teile des Alltagsgeschäfts an externe Anbieter vergeben, viele Vorstände bearbeiten jedoch immer noch das Alltagsgeschäft alleine. Neben dem Alltagsgeschäft bleibt oft wenig Zeit, um sich vertieft der Strategie und Entwicklung oder auch der Vernetzung mit anderen WBG's zu widmen. Aus dieser Situation ergibt sich einerseits die vorher erläuterte hohe Zustimmung zum Aufbau einer gemeinsamen Geschäftsstelle. Andererseits erklärt sich dadurch auch die hohe Zustimmung zur **Zusammenarbeit bei der Erarbeitung einer Gesamtstrategie** für die eigenen WBG. Da die WBG's in Thun alle eine ähnliche Grösse haben und viele Immobilien ein ähnliches Alter und eine ähnliche Bauweise aufweisen, stehen die WBG's in Thun vor ähnlichen Zukunftsfragen.

Fazit A: Ein Austausch bei der Erarbeitung von Gesamtstrategien könnte ein grosser Effizienzgewinn darstellen, v.a. auch weil die Stadt Thun für die neuen Baurechtsverträge eine Gesamtstrategie verlangt und aufgrund ähnlicher Voraussetzungen der WBG's in Thun viele Elemente von mehreren WBG's in ähnlicher Weise übernommen werden könnten.

Fazit B: Um jedoch einen Leerlauf zu verhindern, sollte zuerst vertieft geprüft werden, ob nicht durch einen Zusammenschluss mit einer anderen WBG bessere Voraussetzungen entstehen würden und damit auch andere Möglichkeiten in der Gesamtstrategie entstünden.

Etwas verzerrt stellt sich das Bild beim **Austausch im Bereich Neubauten** dar. Lediglich 6 WBG's haben angegeben, dass sie Know-How suchen aber ganze 7 WBG's haben angegeben, dass Sie über das notwendige Know-How für Neubauten verfügen. Vier WBG's haben wiederum angegeben, dass Neubauten aktuell kein Thema seien. Dieses Bild steht im Gegensatz zum Fakt, dass in Thun und Umgebung die WBG's in den letzten Jahren, mit Ausnahme der WBG Nünenen, keine Neubauten realisiert haben. Das Resultat erklärt sich durch die beruflichen Tätigkeiten der Vorstandsmitglieder:

Heinz Berger präsidiert vier WBG's in Personalunion und verfügt als früherer Geschäftsführer der schweizweit tätigen WBG Graphis über das Know-How im Bereich Neubauten. Dasselbe gilt für seinen Nachfolger bei Graphis, Michael Blunshi, der die WBG Bruggarten präsidiert. Hinzu kommt die GBWG Freistatt, welche vom Architekten Bruno Stettler präsidiert wird und erst ab 2025 bis 2030 einen Ersatzneubau realisieren wird<sup>12</sup>.

*Fazit A: Die vorhandenen Kompetenzen für Neubauten auf dem Platz Thun und die Bereitschaft, dieses Know-How zu teilen stellen eine gute Voraussetzung für Neubauprojekte dar. Gleichzeitig besteht dieses Know-How nur bei wenigen Personen, so dass in den kommenden Jahren verstärkt die Suche nach Personen intensiviert werden sollte, welche dieses Know-How weitertragen können.*

*Fazit B: Die Tätigkeit im Bereich Strategie und Entwicklung wird umso attraktiver für Personen, welche diese Kompetenzen mitbringen, je stärker sie vom umfangreichen Alltagsgeschäft entkoppelt wird, z.B. durch eine gemeinsame Geschäftsstelle mit anderen WBG's.*

Überraschend klar ist die Situation im Bereich **Austausch zu Sanierungen**. Die grosse Mehrheit der WBG's in Thun und Umgebung sind der Überzeugung, über die notwendigen Kompetenzen zur Entscheidung, Planung und Durchführung von Sanierungen zu verfügen (11x). Die Mehrheit davon wäre auch bereit, dieses Know-How zu teilen (9x), zwei WBG's eher nicht, da sie mit internen Angelegenheiten aktuell bereits ausgelastet sind. Dies erstaunt, weil die Entscheidung, was in welchen Siedlungen wann saniert wird, ab wann nur noch das Nötigste gemacht wird und ein Ersatzneubau angestrebt wird, keine einfache ist. Und die Frage ist aufgrund der stärkeren Gewichtung von ökologischen Faktoren nochmals komplexer geworden: Weil die graue Energie in bestehenden Bauten oft sehr gross ist, wird bei manchem Objekt, das vor einigen Jahren abgebrochen worden wäre nun geprüft, ob nicht doch die Bausubstanz im Kern erhalten bleiben sollte und durch strukturelle Optimierungen und/oder Erweiterungen ergänzt werden könnte.

*Fazit: Es könnte die Gefahr bestehen, dass die in den vergangenen Jahren gestiegene Komplexität von Entscheidungen im Spannungsfeld zwischen Sanierungen und Neubauten teilweise unterschätzt wird.*

Da aktuell unklar ist, wie eine Zusammenarbeit verschiedener WBG's bei der Arealentwicklung «Bostudenzelg» aussehen könnte, wurde ebenfalls gefragt, wie eine **Zusammenarbeit bei einer Arealentwicklung** aussehen könnte, mehrere Antworten waren möglich. Grundsätzlich ist die Bereitschaft bei Neubauten mit anderen WBG's zusammenzuarbeiten hoch. Lediglich drei der befragten WBG's können sich eine Zusammenarbeit in diesem Bereich nicht vorstellen (lila). Die anderen elf WBG's können sich verschiedene Arten der Zusammenarbeit vorstellen. Neun WBG's können sich vorstellen gemeinsam eine neue WBG zu gründen, wie «Mehr als Wohnen» in Zürich (rot). Acht WBG's wären dabei bei einem gemeinsamen Projekt mit eigenem Anteil (grün). Vier WBG's wären bereit, Möglichkeiten zu erarbeiten, dass sich WBG's gegenseitig mit Kapital für Neubauten unterstützen können und weniger Zinsen an die Banken gezahlt werden (orange). Stattdessen würde mehr Geld im System-WBG verbleiben. Dabei wird allerdings betont, dass das «Kapital» der WBG's meistens in den stillen Reserven beseht. Darüber hinaus wurde auf die Problematik hingewiesen, dass im wirtschaftlichen Ernstfall die Rückzahlung der Hypotheken an Banken priorisiert wären und die WBG's ein grösseres Ausfallrisiko hätten. Letztlich, so Heinz Berger, gebe es aber auf dem Platz Thun keine WBG, welche genügend gross wäre, um einer anderen WBG genügend Kapital für einen Neubau zu geben, so dass gänzlich auf eine Finanzierung über Banken verzichtet werden könnte. Hierzu wären höchstens grosse WBG's im Stande, die

---

<sup>12</sup> <https://neuefreistatt.ch> [04.03.2023].

jedoch eher an Übernahmen von kleineren WBG's interessiert sind, da sie tendenziell viel Kapital und wenig Investitionsmöglichkeiten haben.

**Gemeinsame Arealentwicklung:** Können Sie sich vorstellen, bei der Finanzierung von Neubauten mit anderen WBGs zusammenzuarbeiten?

---

- Ja, um Infos und Tipps auszutau... 1
- Ja, auch mit gegenseitiger Unter... 4
- Ja, evtl. auch mit einem gemeins... 8
- Ja, evtl. indem wir gemeinsam ei... 9
- Nein, eher nicht. 3



Die hohe Zustimmung zur Gründung einer neuen WBG für die Entwicklung eines Areals wurde wie folgt erklärt: Es sei besser eine neue WBG zu gründen als dass sich verschiedenen WBG's gegenseitig blockieren wegen unterschiedlichen Ansichten oder Verfügbarkeiten. Hinzu kam das Argument, dass auch mit mehreren WBG's als Bauherren bei einer Arealentwicklung, letztlich eine eigene entscheidungsfähige Struktur bestehen müsste, welche sowieso weitgehend unabhängig von den einzelnen Vorständen wäre. Klar ist auf jeden Fall, dass jene WBG's welche bei der Arealentwicklung auf dem «Bostudenzelg» mitwirken möchten sich so bald wie möglich verständigen müssten, wie diese Zusammenarbeit aussieht und ob es zusätzliche Partner in Form einer grösseren WBG bräuchte.

*Fazit: Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit für Arealentwicklungen ist hoch aber es fehlt an einer die Zusammenarbeit vorantreibenden WBG, welche auch in Form einer Geschäftsstelle die notwendigen Ressourcen hat, um als Drehscheibe der Zusammenarbeit zu funktionieren.*

### Bedingungen für einen Zusammenschluss von WBG's in Thun

Und wer kann sich nun vorstellen, ganz konkret **ein Modell für einen Zusammenschluss von mehreren WBG's in Thun zu entwickeln?** – Die befragten Vertreter:innen von neun WBG's aus Thun und Umgebung wären bereit, diesen Schritt anzupacken und ein konkretes Projekt auszuarbeiten. Teilweise fanden bereits erste informelle Gespräche statt, denen dann keine weiteren Gespräche gefolgt sind. Auch wurde das Thema bis jetzt sehr diskret behandelt. Als Gründe für eine Fusion mit anderen WBG's werden die anstehenden Arealentwicklungen, fehlender Nachwuchs und die bei der nächsten Vorstands-Generation anstehenden Baurechtserneuerungen und Ersatzneubauten genannt, aber auch der Wunsch nach einer Geschäftsstelle.

*Fazit A: Die Themen, welche einen Zusammenschluss von mehreren WBG's in Thun und Umgebung eigentlich nahelegen, sind noch nicht akut und dringend. Aber die in Zukunft vorteilhaften Zusammenlegungen müssen jetzt aufgegleist werden, damit ihr Nutzen dann vorhanden ist.*

*Fazit B: Zu einem möglichen Zusammenschluss von WBG's in Thun und Umgebung haben sich viele der befragten Gedanken gemacht, es fand aber erst wenig Austausch statt. Das Thema des Zusammenschlusses von WBG's wurde in Thun und Umgebung bis jetzt etwas zu diskret behandelt und sollte offen angesprochen werden.*

**Zusammenschluss konkret:** Könnten Sie sich vorstellen mitzuhelfen, ein Modell für einen Zusammenschluss mehrerer WBGs zu entwickeln?

● Ja	9
● Nein	5
● Vielleicht	0



Nicht alle Vertreter:innen, welche sich einen Zusammenschluss vorstellen können, haben auch bei der Frage nach einer gemeinsamen Geschäftsstelle positiv geantwortet. Der Unterschied besteht wohl darin, dass eine gemeinsame Geschäftsstelle eher als unmittelbares Projekt wahrgenommen wird, ein Zusammenschluss als ein langfristiges Projekt für die nächste Generation. Besonders vielversprechend, um eine vertiefte Zusammenarbeit zu erarbeiten sind nun aber jene sechs WBG's, deren Vertreter:innen sowohl die Idee einer gemeinsamen Geschäftsstelle als auch einen Zusammenschluss positiv beantwortet haben.

*Fazit: Es gibt einen Kern von rund 6 WBG's in Thun und Umgebung, deren befragte Vertreter sich vorstellen können, ein konkretes Modell für einen Zusammenschluss auszuarbeiten und parallel dazu bereits eine gemeinsame Geschäftsstelle aufzubauen. So könnte ein Zusammenschluss weniger ein Akt sondern ein Prozess des Zusammenwachsens sein, was die Chance eines Gelingens erhöhen würde.*

Um noch einen Schritt weiter zu gehen, wurden die Vertreter:innen der befragten WBG's zusätzlich befragt, **wie ein Zusammenschluss im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und lokaler Autonomie aussehen sollte:** Welche Bereiche sollten bei einem Zusammenschluss zentralisiert werden, um Synergien zu nutzen, wo bräuchte es eine lokale Autonomie in den zusammengeschlossenen Siedlungen, um Identität und sozialen Zusammenhalt und das «genossenschaftliche» zu erhalten, und wo müsste schliesslich eine Balance zwischen lokaler Autonomie und zentraler Geschäftsstelle und Vorstand gefunden werden. Die Antworten der befragten Vertreter:innen ergaben ein ziemlich eindeutiges Bild zu diesen Fragen. Die folgende Tabelle gibt einen Aufschluss darüber, wie die Mehrheit der befragten Vertreter:innen einen Zusammenschluss ausgestalten würden.

**Modell eines Zusammenschlusses von mehreren WBG's**

<i>Zentral organisierte und geregelte Bereiche durch den Vorstand und die Geschäftsstelle der zusammengelagerten WBG.</i>	<i>Bereiche in denen eine Balance zwischen lokaler Mitentscheidung und Geschäftsleitung/Vorstand gefunden werden müsste</i>	<i>Lokale Autonomie der einzelnen Siedlungen, weitgehend ohne Mitsprache von Geschäftsleitung und Vorstand</i>
Sanierung Neubauten Finanzen Hauswirtschaft & Kleinreparaturen	Vermietung Regelung von Konflikten Hausordnung Kommunikation	Belebung des sozialen Lebens Nutzung der Gemeinschaftsräume Nutzung der Aussenräume

Spannend sind die Bereiche, welche in der Mitte der Tabelle verortet wurden: Bei der **Vermietung** war die Sorge verbreitet, dass auf die sozialen Konstellationen in den Häusern geachtet werden muss, um Konflikte zu minimieren, gleichzeitig war die Sorge vorhanden, dass bei einer nur lokalen Vermietung die Vielfalt verloren gehen könnte. Die **Regelung von Konflikten** wurde als stark personenabhängig

eingeschätzt, auch wenn die Anlässe oft dieselben sind (z.B. Waschkücker). Die Menschen zu kennen wurde als Vorteil gesehen, weshalb auch dieser Bereich mit Gewinn mit lokaler Beteiligung organisiert werden könnte. Gleichzeitig wurde die Beteiligung der zentralen Geschäftsstelle als Garant für Fairness gesehen. Bei der **Hausordnung** wurde betont, dass zwar ein rechtlicher Rahmen eingehalten werden müsse, weshalb die Geschäftsstelle und der Vorstand ein Auge darauf haben sollte. Die Menschen in einer Siedlung sollten aber selbst entscheiden können, wie sie im Detail leben wollen. Dadurch entsteht allerdings ein sehr hohes Anforderungsprofil für eine zentral organisierte **Hauswirtschaft**: Was ist in welcher Siedlung Ordnung/Unordnung und wo wächst Unkraut oder ist es bereits Biodiversität? – In jeder Siedlung gibt es andere geschriebene und ungeschriebene Regeln: Hausordnung und Hauswirtschaft haben deshalb viel mit ästhetischen, sozialen und politischen Idealen zu tun und der Umgang damit erfordert eine hohe soziale und kommunikative Kompetenz.

Das oben skizzierte Modell, das sich aus den Befragungen ergeben hat, kann als Ausgangspunkt genommen werden, um erste Gespräche für einen Zusammenschluss zu strukturieren und die Suche nach möglichen Vorbildern für einen Zusammenschluss auf ähnliche Modelle einzugrenzen und ganz spezifisch deren Erfahrungen abzuholen.

## Fazit – jetzt erste Schritte zur Zusammenarbeit wagen!

Im Rahmen dieser Arbeit wurde festgestellt, dass bei vielen Vertreter:innen von WBG's in Thun und Umgebung die Notwendigkeit und Bereitschaft, eine verstärkte Zusammenarbeit anzustreben, hoch ist. Bei vielen geht es auch so weit, dass man sich einen Zusammenschluss mit anderen WBG's vorstellen könnte und fast alle sind überzeugt, dass in Thun und Umgebung in den kommenden Jahrzehnten einige WBG's fusionieren werden.

Die vorliegende Arbeit gibt nun in verschiedenen Bereichen einen Anhaltspunkt, wo man mit einer vertieften Zusammenarbeit beginnen könnte, was dabei zu beachten ist. Dabei hat sich ein Entwicklungsmodell herausgebildet, das sich anbietet zu verfolgen:

- Schritt 1: Zuerst braucht es zwei oder mehrere WBG's, welche bereit sind, konkrete Projekte der Zusammenarbeit anzugehen und hierfür die notwendigen Ressourcen einsetzen. Die Befragung hat gezeigt, dass es in Thun und Umgebung einen Kern von rund sechs WBG's gibt, deren befragte Vertreter:innen sowohl eine gemeinsame Geschäftsstelle als auch einen Zusammenschluss mit anderen WBG's als sinnvoll erachten. Als erstes müssten diese WBG's intern prüfen, ob sie bereit wären, diese Ziele auch offiziell zu verfolgen.
- Schritt 2: Am einfachsten wäre wahrscheinlich zuerst einmal eine gemeinsam finanzierte Geschäftsstelle für die Finanzen zu erstellen.
- Schritt 3: Daraus kann eine Geschäftsstelle für weitere Aufgaben entwickelt werden.
- Schritt 4: Wo eine gemeinsame Geschäftsstelle besteht, sind dann auch Zusammenschlüsse weniger komplex. Hierzu können aus der vorliegenden Arbeit vielfältige Ansatzpunkte zu den unterschiedlichen Aspekten entnommen und weiterentwickelt werden.

Der Vorteil dieses Stufenplans würde darin bestehen, dass die unterschiedlichen WBG's unterschiedlich weit gehen könnten: Während einige lediglich die Finanzen über die gemeinsame Geschäftsstelle organisieren, würden andere bis zu einem Zusammenschluss gehen. Wichtig ist, dass damit eine Struktur entstehen würden, mit der die Herausforderungen der Zukunft, von den Arealentwicklungen bis zu den zukünftigen Ersatzneubauten, früher und agiler angegangen werden könnten als innerhalb der aktuellen Strukturen.

Der Weg kann auch ganz anders aussehen, als oben beschrieben. Das Wichtigste ist aber, dass die aktuelle Generation in den Vorständen diesen Weg anpackt. Denn die nächste Generation in den Vorständen wird sich den neuen Baurechtsverträgen, den Ersatzneubauten und der damit verbundenen inneren Verdichtung widmen müssen.