

ENTWICKLUNG EINES MASSVOLLEN GESCHÄFTSREGLEMENTS FÜR EINE KLEINE BAU- UND WOHNGENOSSENSCHAFT

Praxisarbeit im Rahmen des Lehrgangs Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern
Wohnbaugenossenschaften Schweiz



Bau- und Wohngenossenschaft Mühlegasse
3400 Burgdorf
Severin Wihler, März 2015

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung / Ausgangslage.....	3
Die Bau- und Wohngenossenschaft Mühlegasse	3
2. Problemstellung.....	3
3. Für die Entwicklung des Organisationsreglements vorgesehener Prozess	4
Ziele	4
Prozess.....	4
Minimalanforderungen	4
Grobhalte.....	5
Aus dem Entwicklungsprozess entstehende zu erarbeitende Grundlagen.....	6
4. Weiteres Vorgehen.....	6

1. Einleitung / Ausgangslage

Die Bau- und Wohngenossenschaft Mühlegasse

Die Bau- und Wohngenossenschaft Mühlegasse wurde 1992 mit dem primären Ziel der Schaffung und dem Erhalt von preisgünstigem Wohnraum gegründet. Damals umfasste die Genossenschaft lediglich eine Liegenschaft mit vier Wohneinheiten in der Altstadt von Burgdorf. 1997 konnte die Genossenschaft eine Liegenschaft erwerben und die Anzahl Wohneinheiten so auf 18 steigern. Seither ist die Genossenschaft nicht weiter gewachsen.

2. Problemstellung

Damit eine Genossenschaft gemäss ihrem Zweck geführt und weiterentwickelt werden kann, benötigt es Grundlagen, welche die Rahmenbedingungen für eine gute Führung und Entwicklung schaffen.

Die Gesetzgebung sieht für eine Genossenschaft lediglich vor, über Statuten zu verfügen. Die Statuten bilden zwar eine Grundlage für verschiedene andere Instrumente in der Genossenschaft, im Alltag stellen sie sich jedoch nicht als probates Führungsinstrument heraus.

Für eine effiziente, effektive, authentische und transparente Führung benötigt man Instrumente, die einen höheren Detaillierungsgrad als die Statuten aufweisen und die in den Statuten formulierten Bestimmungen genauer ausführen.

Ich verzichte an dieser Stelle auf eine lange Auflistung von Instrumenten und gehe direkt auf das Instrument ein, welches in dieser Arbeit genauer betrachte; das Geschäftsreglement (Organisationsreglement).

Die Bau- und Wohngenossenschaft Mühlegasse verfügt nebst den Statuten über keine wirklich etablierten Führungsinstrumente. Bei der Bearbeitung von Genossenschaftsthemen stellt sich immer wieder heraus, dass dieser Umstand die Arbeit und das Weiterkommen der Genossenschaft massiv erschwert. Diese Feststellung äussert sich zum Beispiel in folgenden Äusserungen bzw. Überlegungen (Aufzählung nicht abschliessend):

- Was will unsere Genossenschaft eigentlich erreichen? Was sind unsere erklärten Ziele?
- Wer hat eigentlich welche Kompetenzen?
- Wer hat eigentlich welche Rolle?
- Wie arbeiten wir zusammen?
- Wo erhalte ich die für die Arbeit als Vorstand nötigen Kompetenzen?
- Habe ich Pflichten/Rechte als Vorstand?

Aus diesen Fragen wird klar ersichtlich, dass das Abstützen der Führung einer Genossenschaft nur auf Basis der Statuten grosse Unsicherheiten mit sich bringt, welche die Zusammenarbeit im Vorstand, jedoch auch die Arbeit jedes einzelnen Vorstandsmitglieds unnötig erschweren. Zudem könnte die Kreditibilität des Vorstands von den Genossenschafterinnen und Genossenschafte

Frage gestellt werden, wenn solche Fragestellungen einem Mitglied nicht einfach beantwortet werden können. In einer Institution, die auf Grundsätzen wie Solidarität, Selbsthilfe, Selbstbestimmung, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung fusst, stellt eine transparente und authentische Führung eine wichtige Grundlage zur Funktion der gesamten Organisation dar.

Bei der Erarbeitung des Geschäftsreglements soll darauf geachtet werden, dass der Umfang so gehalten wird, dass keine Überregulierung stattfindet. Man könnte sagen, die Erarbeitung nach dem Grundsatz „so viel wie nötig, so wenig wie möglich“ erscheint sinnvoll. In seinem Umfang soll das Reglement zweckmässig sein und die wichtigsten Aspekte der Organisation regeln.

3. Für die Entwicklung des Organisationsreglements vorgesehener Prozess

Ziele

1. Skizzierung des Prozess zur Erarbeitung des Geschäftsreglements für die Bau- und Wohngenossenschaft Mühlegasse.
2. Definition von Bedingungen/Anforderungen für die Erarbeitung des Geschäftsreglements.
3. Grobdefinition der vorgesehenen Inhalte des Geschäftsreglements.

Prozess

- Der Prozess zur Erarbeitung des Geschäftsreglements soll primär im Vorstand erfolgen und ein Gruppenprozess sein. Mit der Einbindung der verschiedenen Vorstandsmitglieder soll sichergestellt werden, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse im Reglement Platz finden und eine gute Zusammenarbeit und Führung in der Genossenschaft erreicht werden kann.
- An der nächsten Generalversammlung wird den Mitgliedern das Vorhaben präsentiert. Allfällige Inputs der Mitglieder können so aufgenommen und sofern möglich in das Reglement integriert werden. So soll eine Beteiligung am genossenschaftlichen Mitwirkungsprozess bezweckt und gefördert werden.
- Die definitiven Grobinhalte werden durch den Vorstand definiert. Dazu eignet sich eine Retraite oder ein gezielter Workshop zur Thematik.
- Die Ausformulierung der Detailinhalte erfolgt durch den Präsidenten und wird anschliessend im Gesamtvorstand besprochen und verabschiedet.
- Das definitive Geschäftsreglement wird an der nächsten Generalversammlung nach der Fertigstellung präsentiert.

Minimalanforderungen

Mit den folgenden Minimalanforderungen soll sichergestellt werden, dass das Reglement einen vernünftigen Rahmen erhält und nicht in ein ausuferndes Projekt endet. Die Minimalanforderungen können auch als Leitplanken für die Erarbeitung betrachtet werden.

- Zweckmässig dimensioniert
- Bedarfsgerechte Regelungen

- Mehrheitsfähig im Vorstand
- Eindeutige Formulierungen mit keinem oder nur wenig Interpretationsspielraum
- Kompetenz zur Anpassung liegt beim Vorstand

Grobinhalte

Nachfolgend wird der Grobinhalt des Geschäftsreglements in Anlehnung an das Musterorganisationsreglement des Verbands der gemeinnützigen Wohnbauträger (Wohnbaugenossenschaften Schweiz) skizziert.

Grobinhalt	Erläuterungen
Zweck und Grundsätze	Definiert den Zweck des Reglements und regelt die Führungsstruktur der Genossenschaft.
Der Vorstand	Definiert den Begriff „Vorstand“ und legt die Aufgaben sowie Kompetenzen des Vorstands fest. Zudem werden die Rahmenbedingungen zur Zusammenarbeit und die Rechte und Pflichten der Vorstandsmitglieder festgehalten. Die Frage der Aus- und Weiterbildung des Vorstands gehört ebenfalls in dieses Kapitel, wobei eine zusätzliche Präzisierung von Aus- und Weiterbildungsmassnahmen in einem separaten Reglement sinnvoll erscheint (in einem weiteren Umfang [nicht nur auf Vorstand bezogen] betrachtet).
Die Geschäftsleitung	Wenn eine Geschäftsleitung besteht (bei kleinen Genossenschaften oft nicht der Fall) sollen in diesem Kapitel die Zusammensetzung, die Aufgaben und Kompetenzen sowie die Geheimhaltungspflicht und die Aktenrückgabe geregelt werden. Wird im Bereich der Geschäftsführung mit einem externen Dienstleister gearbeitet, könnte hier vermerkt werden, welche Rahmenbedingungen mit dem Vertragspartner ausgehandelt werden sollen. Die Detailfragen zu Zusammenarbeit, Kompetenzen, usw. sollten im Vertrag bzw. dessen mitgeltenden Unterlagen dokumentiert werden.
Kommissionen	Definition des Begriffs „Kommissionen“. Der Kommissionsbetrieb wird in seinen Grundzügen beschrieben. Es wird definiert, welche Kommissionen existieren und welche Funktionen diese jeweils innehaben. In einer kleinen Genossenschaft ist es oft schwierig, Kommissionen zu bilden (Mangel an Interesse, personelle Ressourcen, Zeitliche

	Ressourcen, usw.), weshalb evtl. keine ständigen Kommissionen bestehen sondern diese eher ad hoc einberufen werden oder besser mit Projektorganisationen oder Ressortverantwortungen gearbeitet wird.
Gemeinsame Bestimmungen	Regelt Details zur Zeichnungsberechtigung.
Schlussbestimmungen	Regelt das Inkrafttreten des Reglements. Die im Reglement definierten Organe werden zum Erlass der geregelten Sachverhalte aufgefordert. Die periodische Überarbeitung des Reglements wird festgehalten. Die Kompetenz zur Überarbeitung und Inkraftsetzung des Reglements sollte in der Kompetenz des Vorstands liegen.

Aus dem Entwicklungsprozess entstehende zu erarbeitende Grundlagen

Bei einer Genossenschaft, die über wenige bis keine etablierten Führungsinstrumente verfügt, wäre es sinnvoll, wenn gewisse Grundlagen bereits vor dem Erarbeiten des Geschäftsreglements vorliegen würden (z.B. Strategie, Leitbild).

In einem nachgelagerten Prozess sollen weitere Ausführungsreglements und Instrumente (z.B. Reglement zur Aus- und Weiterbildung, Reglement zu den finanziellen Kompetenzen [falls im Geschäftsreglement für die Bedürfnisse der Genossenschaft nicht detailliert genug ausgeführt], Spesenreglement, Kommissionsreglements, das Organigramm, Funktionsdiagramm, Stellenbeschreibungen) erarbeitet werden.

4. Weiteres Vorgehen

In einem ersten Schritt wird der gesamte Vorstand über das Vorhaben der Erarbeitung eines Geschäftsreglements informiert und für die Idee gewonnen. Anschliessend wird die Generalversammlung über die Entwicklungen im Vorstand orientiert. Allfällige Inputs von Seiten der Mitglieder sollen abgeholt werden.

Vor der Erarbeitung des Geschäftsreglements sollen die fehlenden Grundlagen aufgearbeitet werden. In einem Workshop soll eine Strategie und daraus das Leitbild erarbeitet werden (allenfalls mit externer Unterstützung). Mit diesen Grundlagen kann anschliessend die Erarbeitung des Geschäftsreglements gemäss dem oben skizzierten Prozess in Angriff genommen werden. Innerhalb eines Jahres soll die Genossenschaft mehrere Instrumente aufbauen, damit darauf die weiteren strategischen Massnahmen (Erarbeitung weiterer Führungsinstrumente) erfolgen kann. Das Geschäftsreglement bildet zudem die Grundlage zur Erarbeitung der Ausführungsreglements, welche sogleich nach der Verabschiedung erarbeitet werden sollen.