

Der Vorstand der Wohnbaugenossenschaft für Bundespersonal in Brugg im Wandel der Zeit.

(Praxisarbeit im Rahmen des Lehrganges Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern 2010/2011)

Inhalt

Die vorliegende Arbeit soll zeigen, wie der Vorstand der Genossenschaft durch Verständnis der Vergangenheit seine Gegenwart angeht und die Zukunft beeinflusst.

Im ersten Teil werden die wichtigsten geschichtlichen Perioden der WBG aufgezeigt. Der zweite Teil beschäftigt sich ausführlicher mit den organisatorischen Mängeln im operativen Bereich der gegenwärtigen Vorstandstätigkeit und beschreibt die ergriffenen Massnahmen. Im dritten Teil wird über die Zukunft des Vorstandes nachgedacht.

I. Geschichte

Wer in der Zukunft lesen will, muss in der Vergangenheit blättern. (Zitat: André Malraux)

1954 bis ca. 1977

Dank der Initiative einiger engagierten Bundesbeamten entsteht unter den günstigen Rahmenbedingungen der Zeit

- Finanzierungsmöglichkeit des Wohnungsbaus für Bundesangestellte durch den Bund
- Standortvorteile der Gemeinde Brugg (Nachfrage dank dem Waffenplatz, SBB Knotenpunkt, Kernforschungsinstitut)

die Wohnbaugenossenschaft für Bundesbedienstete im Brugg. Der Schwerpunkt der Vorstandsarbeit in dieser Periode ist geprägt durch eine rege Bautätigkeit. In 4 Bauetappen steigt die Zahl der Wohnungen von den anfänglichen 12 auf die heutigen 198 Wohnungen.

1978 bis ca. 2000

Tiefgreifende Auflagen und Kontrollen des Bundes als Geldgeber der Genossenschaft beeinflussen die Vorstandsarbeit. Die Entscheidungsfreiheit des Vorstandes ist begrenzt.

Vor allem die strategischen Entscheide werden durch die "übergeordnete" Stelle (damals die Eidgenössische Finanzverwaltung) kontrolliert bzw. genehmigt. Dem Vorstand wird die Verantwortung teilweise abgenommen.

Aus den Ausführungsbestimmungen zu Richtlinien (vom 7. September 1977) für den genossenschaftlichen Wohnungsbau zugunsten des Bundespersonals gültig ab 1. November 1985:

Gemäss Ziff. 43 und 44 betr. Rückstellungen für Unterhalt und Reparaturen ist z.B. für die Auflösung der erwirtschafteten zurückgestellten finanziellen Mittel eine Zustimmung der FV nötig.

Die Vorstandstätigkeit ist stark auf die Bewirtschaftung des Liegenschaftenbestandes fokussiert. Der Blickwinkel des Vorstandes ist eher kurzfristig ausgerichtet, im Mittelpunkt stehen die abzuliefernden Zahlen. Diese sind zur Bewertungsgrundlage der Qualität der Vorstandstätigkeit geworden.

Ab 2001

Veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen bringen Bewegung in das genossenschaftliche Wohnungswesen.

2003 neues Bundesgesetz über die Förderung von preisgünstigem Wohnraum(WFG)
2004 Verordnung des EVD über Wohnbaugenossenschaften des Bundespersonals

Vor allem die gesetzlichen Bestimmungen in der Verordnung des EVD über die Wohnbaugenossenschaften des Bundespersonals vom 19. Mai 2004 stellen den Vorstand vor ganz neue Herausforderungen. Der Entscheidungsprozess wird nicht mehr von "Aussenstellen" begleitet.

Art.1, Abs.2 der Verordnung:

Im Rahmen der rechtlichen Bestimmungen wird den WBG eine autonome genossenschaftliche Verwaltung gewährt.

Die neuen Bestimmungen lockern einerseits einige der alten Vorschriften, andererseits sind einige der richtungsweisenden Vorschriften ganz aufgehoben. Die Frage: "Können wir es auch heute noch so machen oder nicht?" muss der Vorstand allein beantworten. Der Bund hält sich bei Entscheidungen zurück, neu besteht nur noch eine Auskunftspflicht. Ein Umdenken im Entscheidungsprozess ist nötig.

Nach dem Willen des Gesetzgebers müssen die neuen gesetzlichen Vorschriften bis Ende 2005 in den Statuten umgesetzt werden. Als Unterstützung der Vorstände bei dieser Arbeit wird der SVW empfohlen. Der Vorstand der WBG nutzt diese Möglichkeit und macht mit Hilfe der SVW seine erste Aufgabe in den neuen Rahmenbedingungen – Statutenänderung.

Die veränderten Statuten erfordern, dass als nächstes ganze Bereiche der Vorstandstätigkeit neu analysiert, verstanden, geführt und verwaltet werden. Im Vorstand beginnt ein Prozess der Standortbestimmung und Selbstevaluierung, welcher leider auch zum Rücktritt von 2 wichtigen Vorstandsmitgliedern aus dem Gremium führt.

II. Gegenwart

Der neu konstituierte Vorstand geht nach den Erneuerungs-/Ergänzungswahlen durch die GV 2010 sehr motiviert seine Arbeit an.

Im Prozess der Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben kommen plötzlich bis jetzt nicht wahrgenommene Probleme der WBG nach und nach ans Tageslicht. Es gilt sich Klarheit zu verschaffen, methodisch vorzugehen.

Rollenverständnis

Bei der Evaluierung dieser Probleme zeigt sich, dass es Mankos bei dem Rollenverständnis der einzelnen Vorstandsmitglieder gibt. Es wird ersichtlich, dass jedes Vorstandsmitglied zuerst bewusst alle seine Rollen im Vorstandsgremium der WBG wahrnehmen muss, und sich anschliessend mit den an ihn gestellten Anforderungen auseinandersetzen muss.

Rollen des Vorstandsmitgliedes der WBG/BP:

- Mitglied des Verwaltungsrats der Genossenschaft /strategische Ebene
unübertragbaren Aufgaben und Pflichten im Führungsorgan der Genossenschaft
- Mitglied der Verwaltung /operative Ebene
Leitende und ausführende Aufgaben im operativen Geschäftsbereich der WBG
- Mitglied des Vorstandskollektivs
Eigene Persönlichkeit
 - Charaktereigenschaften ("Chemie muss stimmen")
 - eingebrachtes Know-how (Fachkenntnisse)
 - Leistungsbereitschaft (zeitliche, finanzielle Aspekte der ehrenamtlichen Arbeit)
 - Erwartungen, Wünsche, Bedürfnisse

Die Selbstevaluierung jedes Mitgliedes bringt Klarheit, ob intern überhaupt genügend Ressourcen für Lösung der Probleme vorhanden sind. Als Ergebnis kann der Vorstand anschliessend seinen Leitsatz klar formulieren:

Zukunftssicherung der WBG als selbstverwaltende Genossenschaft mit vorwiegend ehrenamtlichem, jedoch fachlich kompetentem Vorstand.

In zahlreichen Standortgesprächen werden jetzt die Probleme der Genossenschaft thematisiert. Sie werden kritisch gewürdigt und unter Berücksichtigung der Faktoren Wichtigkeit, Dringlichkeit und Ressourcen in Bereiche gegliedert und die Prioritäten festgelegt.

Probleme im Vorstand	(Organisatorische Mängel auf der operativen Ebene)
Probleme als Genossenschaft	(Desinteresse der Mitglieder)
Probleme Immobilienbestand	(keine langfristige Planung, kurzfristige Entscheide, Insellösungen)

Für jeden dieser Bereiche wird in Anlehnung an die Normierungen der Statuten bewusst ein langfristiges Ziel definiert.

Organisatorische Mängel

Im Bereich des Vorstandes zeigt sich als unumgänglich zuerst die organisatorischen Mängel auf der operativen Ebene anzupacken.

Ziel:

Gute, zweckmässige Regelungen zu erarbeiten um die anfallenden Aufgaben bestmöglich zu bewältigen. Das heisst, die grundlegenden Elemente der Organisation der WBG schriftlich festlegen und deren Beziehungen untereinander zu klären.

Methode:

Als Vorteil erweist sich das eingebrachte Know-how der einzelnen Vorstandsmitglieder. Dies ermöglicht empirisch vorzugehen und an den bereits vorhandenen bisherigen Erfahrungen der Gremiumsmitglieder aufzubauen. Die Eingriffe sollen den IST Zustand verbessern.

Umsetzung:

Um Schwachstellen bzw. Probleme besser zu erkennen, wird der Problembereich Organisation in einzelne "Elemente" zerlegt:

- Aufgaben
- Zuständigkeiten
- Arbeitsmittel / Infrastruktur
- Informationen / Informationsaustausch

Für jedes Element werden die Ausgangslage, das verfolgte Ziel, seine Begründung und die Umsetzungsmassnahmen formuliert. Das Ergebnis wird baldmöglichst ausgewertet.

▪ Arbeitsmittel /Infrastruktur

Ausgangslage:

Jedes Vorstandsmitglied führte und verwaltete seine "Dossiers" in Eigenregie zu Hause. Das gemeinsame Büro war ein Kellerraum. Hier stapelten sich in den verschlossenen Einbauschränken unsortierte Berge von alten Ordner und Unterlagen.

Ziel:

Eigenes Büro einrichten, Ablage systematisieren.

Begründung:

Die WBG muss die Bedingungen schaffen, welche ein möglichst professionelles Arbeiten ermöglichen. Jedes Mitglied braucht für Erfüllung von Aufgaben geeignete Arbeitsmittel. Diese muss ihm die WBG zur Verfügung stellen.

Umsetzung:

Eine kleine sehr günstige Wohnung wird nach Kündigung zum Büro umfunktioniert.

Auswertung:

Die Systematisierung der Ablage liefert wichtige Anhaltspunkte über weitere Schwachstellen (Bsp.: fehlende Baupläne bei einigen Überbauungen) und erweitert die Kenntnisse über die Aufbewahrungspflicht der Dokumente und Unterlagen (Trennung vom Unnötigen, wie z.B. 30-jährige Handwerkerrechnungen).

▪ **Aufgaben / Zuständigkeiten**

Ausgangslage:

Für jedes Vorstandsmitglied (ausser Präsidenten) existierte ein Pflichtenheft, wo die operativen Aufgaben des jeweiligen Mitgliedes beschrieben wurden.

Ziel:

Klare Aufgaben und Zuständigkeiten in den einzelnen Geschäftsfeldern der operativen Ebene der Vorstandstätigkeit definieren.

Sofortmassnahmen / Aufgaben:

Unter dem alten Namen Pflichtenheft werden die Aufgaben und Verantwortungsbereiche schriftlich in einem gemischten Funktionen-/Aufgabendiagramm teilweise neu definiert. Zur Veranschaulichung der Zuständigkeiten in den einzelnen Geschäftsfeldern der Genossenschaft wird zusätzlich ein Organigramm erstellt. Da bereits 4 von 5 Mitglieder Erfahrungen in der Vorstandsarbeit haben, werden bei der Zuteilung der Aufgaben das persönliche Know-how und die jeweiligen Präferenzen berücksichtigt.

Sofortmassnahmen / Zuständigkeiten:

Auf der operativen Ebene entscheidet jeder Vorstandsmitglied allein, bzw. unter der Einbeziehung seines Stellvertreters. Über Sonderfälle wird der Präsident informiert. Jeder trägt Verantwortung für seinen Bereich. Entscheidungen von strategischer Tragweite werden gemeinsam beschlossen.

Auswertung:

Durch die ergriffenen Sofortmassnahmen sind Instrumente geschaffen, die eine Basis für die Bewältigung der operativen Aufgaben bilden. Als nächsten Schritt müssen die strategischen Aufgaben für die einzelnen Geschäftsfelder separat definiert werden.

▪ **Informationen / Informationenaustausch**

Ausgangslage:

Unzufriedenheit betrifft vor allem den gegenseitigen Informationsaustausch.

Ziel:

Jedes Vorstandsmitglied soll zum richtigen Zeitpunkt über die für seine Arbeit notwendigen Informationen verfügen können.

Begründung:

Informationen beeinflussen die Effizienz der Aufgabenerfüllung. Ungenügende Informationen verursachen nicht nur Kosten, sondern wirken sich auch negativ auf die Motivation des Einzelnen aus.

Massnahmen:

Der Versuch, die Lücken im Informationsaustausch auf der operativen Ebene nur durch mündliche Absprachen zu beheben, scheitert. Auch hier müssen die wichtigsten Grundregeln bewusst aufgestellt werden.

Auswertung:

Die Informationen spielen eine wichtige Rolle in der Vorstandsarbeit. Ohne Informationen können keine Entscheidungen getroffen werden. Der Umgang mit Informationen ist bei jedem Menschen verschieden. Deswegen ist es wichtig, dass die Grundregeln des Informationsaustausches festgelegt werden. Neben einer besseren Transparenz trägt diese Massnahme zu einer besseren Teamkultur bei.

Zusammenfassung:

Die operative Ebene seiner Tätigkeit hat der Vorstand heute weitgehend im Griff. Die getroffenen Massnahmen bilden eine gute Basis für die Erfüllung der anfallenden Aufgaben und werden auch in der Zukunft periodisch ausgewertet und wenn nötig korrigiert. Sie zeigen aber auch, wie anspruchsvoll die Anforderungen an die Mitglieder sind. Neben einer hohen Leistungsbereitschaft jedes Einzelnen sind v.a. die Führungsqualitäten des Präsidenten und sein bewusster Umgang mit seiner Führungsrolle ausschlaggebend.

III. Zukunftsaussichten

Auch ohne personelle Trennung der Aufsichts-, Leitungs- und Vollzugsaufgaben kann der Vorstand der WBG/BP seine Aufgaben erfüllen. Es ist leider aber auch für den Vorstand fraglich, ob dies auf Dauer möglich ist.

Der Vorstand ist sich bewusst, dass in Zukunft eine deutlichere Trennung der operativen und strategischen Ebene und zwar in allen drei definierten Bereichen notwendig sein wird. Bei der Bewältigung dieser Aufgabe wird jedoch heute über die Einbeziehung von externen Beratern nachgedacht.

In der nahen Zukunft wird sich der Vorstand intensiv auch mit dem Problem der Nachfolgeplanung beschäftigen müssen. Es ist nicht einfach Leute zu finden, die bereit sind Ihre Arbeitskraft, fachliches Können und Freizeit zur Verfügung zu stellen.

Die ersten Ideen, wie man die potentiellen Kandidaten aus den eigenen Mitgliederreihen der Genossenschaft ansprechen könnte, sind vorhanden. Grosse Herausforderung wird sein, ob es gelingt, erfolgreich und rechtzeitig neue Vorstandsmitglieder zu gewinnen. Davon hängt ab, welche zusätzliche Rollen und in welchem Umfang der Vorstand der WBG übernehmen wird.

Ich bestätige, dass ich diese Praxisarbeit unter Einbezug der erwähnten Quellen selbst verfasst habe.
Brugg, 04.03.2011