

# Betriebsanalyse für Baugenossenschaften

Autor(en): **Kugler, Max**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Wohnen**

Band (Jahr): **68 (1993)**

Heft 2

PDF erstellt am: **10.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-105977>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.



Max Kugler

# Betriebsanalyse für Baugenossenschaften

**Arbeiten Sie in einem Betrieb, wohnen Sie in einer Genossenschaft oder stecken Sie in einer Lage, wozu folgende Aussage passt: «So kann und darf es nicht weitergehen! Wir steuern in eine Sackgasse». Sie möchten etwas unternehmen, Sie machen auf die Situation aufmerksam, aber stossen auf kein Gehör. Eine Betriebsanalyse, oder einfacher gesagt Standortbestimmung, ist oft Ausgangspunkt für eine Kursänderung und einen Weg aus der Sackgasse.**

Erlauben Sie mir, bevor ich Ihnen das Konzept der Betriebsanalyse vorstelle, eine Ausgangslage zu schildern, wie ich sie kürzlich in einer Wohnbaugenossenschaft in der Stadt Zürich angetroffen habe. In den anschliessenden Ausführungen werde ich darauf Bezug nehmen: Es handelt sich um eine kleinere Genossenschaft mit 24 Häusern. Die Siedlung wurde 1948 gebaut. Die Küchen, die 1974 umgebaut wurden, sind auch heute noch in einwandfreiem Zustand. Hingegen ist jedes Haus seit der Erbauung nur mit dem einen Öfen ausgerüstet, der im Winter nicht alle Zimmer zu heizen vermag. Die meisten Bewohner setzen zusätzliche Elektroheizungen ein.

Die Genossenschaft «kämpft» mit der Überalterung der Bewohner: Vier Häuser werden nur von je einer alleinstehenden

pensionierten Person bewohnt. In sieben weiteren Häusern leben alleinstehende Ehepaare (kurz vor oder nach der Pensionierung). Der Genossenschaftsvorstand, dessen Mitglieder die für die Genossenschaft überlebenswichtigen Arbeiten im Nebenamt und bei sehr bescheidener Entschädigung ausführen, findet keinen Nachwuchs (weil er ganz einfach nicht vorhanden ist!). Die Statuten bräuchten unbedingt eine Überholung und Anpassung an die heutige Zeit. Das dringend notwendige Sanierungsprojekt, insbesondere die Erneuerung des Heizsystems, findet keine Mehrheit. Die Hausmieten müssten nach der Sanierung von heute um Fr. 1000.– pro Monat auf Fr. 1500.– bis 1800.– erhöht werden. Es besteht die Idee, mit einer grösseren Genossenschaft zu fusionieren, um wenigstens Verwaltungsarbeiten sicherzustellen – die Idee verhallt im Leeren... – Die aktiven und vorwiegend jüngeren Bewohner/innen der Siedlung haben resigniert. Die Zukunft der Genossenschaft ist ungewiss.

Dies ist eine typische Situation, wo eine Betriebsanalyse (resp. Standortbestimmung) angesetzt werden soll. Um etwas ändern zu können, muss zuerst das Bewusstsein vorhanden sein, dass eine Änderung notwendig ist. Dies kann erreicht werden, indem eine «Auslegeordnung» erstellt wird, die nicht aus einseitiger Betrachtung, sondern aus verschiedenen Blickwinkeln entstanden ist. Zu dieser Standortbestimmung gehören neben dem Aufzeigen der aktuellen Situation auch eine Bedürfnisabklärung sowie das Aufdecken von Stärken, Schwächen, Chancen und Engpässen. Dann folgt, unter Einbezug aller Betroffenen, das Erarbeiten eines Vorgehensplanes, der die Zukunft zu sichern vermag.

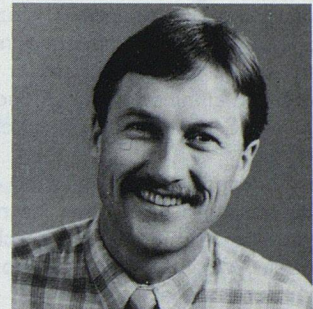
Was heisst dies nun konkret für unser Beispiel? Im folgenden möchte ich Ihnen die einzelnen Vorgehensschritte aufzeigen:

## 1. Bilden des Analyseteams

Die Genossenschaftler/innen, die den Veränderungsprozess in Gang setzen möchten (idealerweise der Vorstand), suchen nach Personen (1 bis 2) die im Stande sind, eine Analyse durchzuführen. Die Personen können aus den eigenen Reihen stammen, müssen aber auf jeden Fall von der überwiegenden Mehrheit in der Genossenschaft «akzeptiert» sein. In der Regel empfiehlt es sich, zur Unterstützung

## Der Autor

Max Kugler, Dipl.Ing ETH/NDU-HSG (Nachdiplom in Unternehmensführung), seit 1.1.91 Partner der Firma ONION Unternehmensberatung,



8107 Buchs/ZH, spezialisiert auf Projektleitungen, Analysen, Führungsinstrumente, Personal- und Unternehmensentwicklung.

eine externe Fachkraft beizuziehen. Fehlt eine geeignete Person innerhalb der Genossenschaft, so kann die Aufgabe auch externen Berater/innen übertragen werden. Diese werden zwar etwas kosten, aber gerade dadurch die Aussagekraft der Resultate unterstreichen und den «Druck» zur anschliessenden Umsetzung erhöhen («was nichts kostet, ist nichts wert und verschwindet leicht in einer Schublade!»).

## 2. Durchführen der Analyse

Das ausgewählte Team wird in enger Zusammenarbeit mit den Genossenschaftler/innen aus «allen Lagern» die Standortbestimmung vornehmen. Dies geschieht durch Begehung und Besichtigung der Siedlung (insbesondere für Externe im Team), durch Gespräche mit Genossenschaftler/innen und durch Studieren der verschiedensten Unterlagen und Dokumente, die in schriftlicher Form vorliegen. Die Datenaufnahme soll folgende Bereiche erfassen:

- Geschichte und Entwicklung
- Finanzen, Organisation
- rechtliche Situation, Abhängigkeiten
- Bewohnerstruktur, Genossenschaftskultur
- Zustand von Gebäuden, Einrichtungen und Umgebung
- Bedürfnisse und Erwartungen der Bewohner.

Glanzmann Edelverputze

macht Fassaden neu: 322 50 20

- Fassadenverputze
- Rissanierungen
- Fassadenisolationen
- Deckenisolationen
- Vorgehängte Fassaden
- Betonsanierungen
- Sand- und Wasserstrahlen



**3. Vorlegen der Ergebnisse**

Alle gesammelten Daten und Erkenntnisse, die in einem Bericht zusammenzufassen sind, müssen nun den Genossenschafter/innen vorgelegt und mit ihnen diskutiert werden. Fehler in der Datenaufnahme müssen korrigiert und Ergänzungen eingebracht, die aktuelle Situation muss «akzeptiert» und ins Bewusstsein aufgenommen werden. Auf Grund der vorliegenden Situation wird erkannt, dass nur durch Einleiten von gezielten Massnahmen die Genossenschaftszukunft gesichert werden kann.

**4. Erarbeiten eines Konzeptes im Projektteam**

Dieser Schritt führt bereits über die eigentliche Betriebsanalyse hinaus, ist aber entscheidend zur Fortführung des ins Rollen gebrachten Veränderungsprozesses. Ein Projektteam wird formiert und erhält die Aufgabe, einen Vorgehensplan mit Massnahmen zur Zukunftssicherung der Genossenschaft auszuarbeiten. Das Team soll bestehen aus Genossenschafter/innen (1 bis 2 aus Vorstand, 3 bis 4 Genossenschaftsmitglieder) und eventuell 1 bis 2 externen Berater/innen. Alle «Parteien» müssen vertreten sein (das heisst in unserem Fall auch die ältere Generation, zum Beispiel ein «Haus-Allein-Bewohner»). Falls Berater/innen dabei sind, so sollten sie in erster Linie die Moderationsfunktionen übernehmen, kön-

nen aber auch für diverse Arbeiten eingesetzt werden (je nach dem, wieviel Aufwand die Genossenschafter/innen selber übernehmen wollen und können).

In unserem Beispiel wird das Projektteam ohne Zweifel auch wieder Ideen aufgreifen, die bereits einmal vorhanden waren (zum Beispiel Heizungssanierung!). Nur besteht jetzt der Unterschied darin, dass die Lösungen aus dem Bewusstsein und der Mitsprache aller hervorgehen und Aspekte einbezogen werden, die vorher aus einseitiger Betrachtung heraus un-

berücksichtigt blieben. Die guten Ideen kommen diesmal nicht vom «Falschen» und haben grosse Chancen, gebilligt zu werden!

Der Veränderungsprozess hat jetzt begonnen. Der festgefahrene Stein (oder vielmehr Felsbrocken) ist wieder in Bewegung geraten. Der schwierige Teil, nämlich die Umsetzung des gemeinsam erarbeiteten Vorgehensplanes, steht zwar noch bevor, aber der erste Schritt in eine wieder hoffnungsvolle Zukunft ist getan. ■

**Baugenossenschaften in der Bütt**

In einer kurmainzischen Büttreden nahm kürzlich ein Zürcher Jurist die Baugenossenschaften aufs Korn. Sie krönte nicht etwa einen fastnächtlichen Anlass, vielmehr bildete sie den Auftakt zu einem Fachvortrag über «Erfahrungen aus der Schlichtungsbehörde mit dem neuen Mietrecht». Der Vorsitzende dieser Behörde im Bezirk Zürich, Dr. D. Rohnheimer, reimte, wie er selbst zugab, satirisch überhöht:

«Am besten ging ich da wohl zur Genossenschaft, da ist der Mietvertrag zwar ziemlich dauerhaft, doch benimmst du dich dort nicht musterhaft, und sind Haustier, Pflanzen nur ein wenig mangelhaft, so hast du als Mieter ausgelacht; denn den Genossen an der Vermieteremacht, erscheint das Mietrecht gar nicht vorteilhaft. Und ist die Kontrolle im WEG auch zweifelhaft; hat man das Mietrecht elegant dort abgeschafft. Ach Gott, wie ist doch der Gedanke der Genossenschaft sozial entsetzlich abgeschafft.»

fn ■

**elkura ag**  
seit 1963

8134 Adliswil, Fabrikhof 5 Tel. 01/710 95 86 Fax 01/710 95 82  
7000 Chur, Malixerstr. 71 Tel. 081/23 35 25 Fax 081/23 36 04

**Fensterrenovationen ohne Lichtverlust\***

\* d.h. Umglasen und technisches Hochrüsten der bestehenden Fenster unter Beibehaltung der ursprünglichen Abmessungen

Bestehende Doppelverglasungsfenster umbauen aus 2- oder 3fach-Isolierverglasung bis 1,3 W/m<sup>2</sup> sowie Schalldämmung bis ca. 40 dB.

Besonders vorteilhaft bei gleichzeitiger ALU-Verkleidung der äusseren Flügelseite. Systeme auch verwendbar zum Umrüsten bereits bestehender Isolierverglasungsfenster.

Im weiteren liefern und montieren wir Ihnen auch neue Fenster in Kunststoff, Holz, Metall oder Holz/Metall kombiniert – auch im jahrelang bewährten EL-KURA-Fertig-Einbausystem (ohne Herausreissen der alten Rahmen).

Sämtliche Arbeiten im Zusammenhang mit der Fenster- und Türabdichtung.

Profitieren Sie von unserer Entwicklung und jahrelangen Erfahrung mit diesen Systemen. Verlangen Sie eine fachmännische Beratung. Unsere Offerte ist kostenlos.

Besuchen Sie uns auch in der Schweizer Baumuster-Centrale Zürich

**Warum Sie uns Ihren Tank anvertrauen sollten:**

**Tankrevisionen sind Vertrauenssache!**  
Wichtig für Sie ist, dass diese Arbeiten fachmännisch, ohne unnötigen Aufwand und zu realen Kosten ausgeführt werden.

**Dazu haben wir die erforderlichen Voraussetzungen:**  
Unsere erfahrenen, eidg. geprüften und diplomierten Spezialisten arbeiten mit modernsten Ausrüstungen nach den Vorschriften der Gewässerschutzämter – schnell, freundlich und zuverlässig!

Als konzessionierte Fachfirma leisten wir nicht nur saubere und einwandfreie Arbeit, wir beraten Sie auch gerne umfassend und kostenlos bei all Ihren Tank- und Heizungsproblemen.

Sie können sich auf uns verlassen!

**TANK MEIER** **Termotank**  
Tank Meier-Termotank AG  
Trockenloostr. 75 CH-8105 Regensdorf  
Telefon 01 840 17 50 Fax 01 841 07 88

**Ihr Partner für sichere Tankanlagen**

**ADRIAN SCHAAD+CO**  
MALER UND TAPEZIERER

Rebstockweg 19, Postfach 206, 8049 Zürich, Tel. 01/ 341 75 06  
Auto-Telefon: 077/61 14 08 Fax 01/341 75 19