Ein weites Spannungsfeld

Autor(en): **Weibel, Mike**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Wohnen**

Band (Jahr): **72 (1997)**

Heft 9

PDF erstellt am: **08.08.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-106516

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.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

EIN WEITES

An der GV der Baugenossenschaft (BG) Hirsch[1] kam es bereits zum zweiten Mal zum Eclat. Nachdem ein Jahr zuvor der ganze Vorstand im Strudel eines schlecht vorbereiteten Bauprojektes untergegangen war, sparte nun der Geschäftsführer nicht mit harten Vorwürfen an die Adresse der neuen Genossenschaftsleitung. Mit einem in alle Haushaltungen verteilten Brief hatte er den Mitgliedern seine Sicht der Dinge und die Gründe seiner Kündigung präsentiert. «Die GV war tumultös», erinnert sich der Hirsch-Präsident. Kein Wunder, kam es zu heftigen Spannungen: Nach 25 Jahren im Amt sah sich der alte Geschäftsführer überraschend mit neuen Vorgesetzten konfrontiert. Die mischten sich ins Tagesgeschäft ein und nahmen es ernster mit der Kontrolle. Sie legten innert Kürze eine Zustandsanalyse auf den Tisch, erarbeiteten Richtlinien zur Unternehmenspolitik (Leitbild), zur Organisation (Organisationsreglement), zur Vermietung (Vermietungsreglement) und später auch zum rechtlichen Kleid (Statuten) der Genossenschaft.

DIE ALTEN LASSEN NICHT LOS «Es ist für ältere, traditionsreiche Genossenschaften bestimmt nicht einfach, die Balance zwischen Dynamik und Kontinuität zu finden», sagt der Organisationsberater Henri Herrmann. Über mehrere Jahre hinweg hat er die BG Adler beraten. Auch dort hatte ein Konflikt zwischen Geschäftsführer und Vorstand zu einer grundsätzlichen Auseinandersetzung geführt, in deren Zuge ein Leitbild, ein Geschäftsreglement und neue Statuten entstanden sind. «Es wurde auch diskutiert, die Amtszeit der Vorstandsmitglieder zu beschränken», erzählt Hermann, «denn die älteren Mitglieder haben grosse Schwierigkeiten mit dem Loslassen.»
Die Diskussion um die Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen zwischen Vorstand und Geschäftsführung ist wohl so alt wie dieser erste Professionalisierungsschub, der die wachsenden gemeinnützigen Bauträger aus der heimeligen Werkstatt des Milizsystems drängte. «Organisation ist keine quantité négligeable, sondern eine Voraussetzung für gute Arbeit der Organisationsmitglieder. Aber es kommt trotz allem auch auf die Menschen an», fasst der NPO-Experte Peter Schwarz zusammen.[2]
Mit der Anstellung eines Profis fürs Geschäft entlastet sich der Vorstand zwar von zahlreichen Bürden, er verliert aber damit ein Stück weit die Kontrolle übers Tagesgeschäft. Das Gleichgewicht zwischen den beiden Akteuren ist fragil. In der BG Hirsch beispielsweise vermietete der Geschäftsführer die freien Wohnungen vor dem Vorstandswechsel nach eigenem Gutdünken. Schriftliche Richtlinien existierten nicht. «Heute gibt es eine Vermietungskommission, in der – wie in allen Kommissionen – sowohl die Verwaltung wie auch der Vorstand vertreten sind. Diese vergibt den Wohnraum nach dem Reglement», erklärt der Hirsch-Präsident. Allerdings sind die Prioritäten nicht immer deckungsgleich. «Während der Geschäftsführer eine Wohnung möglichst nahtlos weitervermieten will, ist es für den Vorstand wichtiger, eine langfristig engagierte Mieterschaft zu finden, selbst wenn dabei die Wohnung einen Monat leer steht.»

DIE SCHNITTSTELLE ZWISCHEN GESCHÄFTSFÜHRUNG UND VORSTAND EINER BAUGENOSSENSCHAFT BIRGT KONFLIKTPOTENTIAL ZUHAUF. UMSO WICHTIGER SIND KLARE RICHTLINIEN UND BEWUSSTE KLIMAPFLEGE.

MIKE WEIBEL

SPANNUNGSFELD

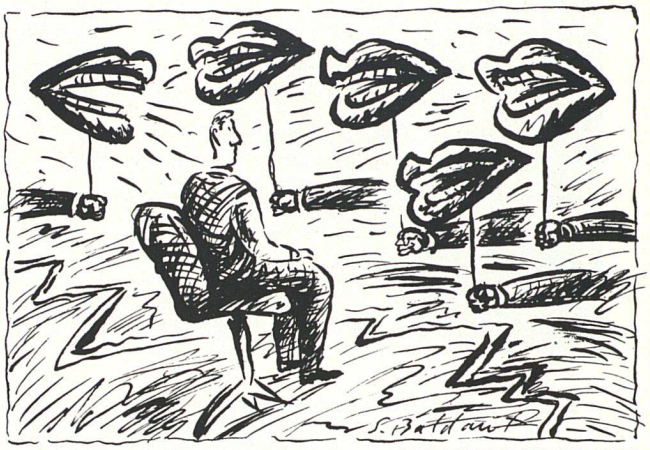
SUPERVISION KAM ZU SPÄT Dass die Perspektive des Vorstandes mitunter abrupt wechselt, musste der Geschäftsführer der BG Hase erfahren. Der alte Vorstand der kleinen BG mit etwa 120 Wohnungen engagierte den Architekten in einer Phase stürmischen Wachstums. «Niemand hatte den Überblick, was alles läuft und was überhaupt abgemacht ist», erinnert sich der Ex-Geschäftsführer, «es fehlte überhaupt ein Fundament für die geschäftliche Tätigkeit der Genossenschaft.» Also machte er sich neben dem Tagesgeschäft daran, ein Leitbild und weitere Entscheidungsrichtlinien zu erarbeiten. Gleichzeitig gab es massive Konflikte im Vorstand, da eines der Mitglieder zugleich Auftragnehmer der BG war. Schliesslich trat die Mehrheit des Vorstandes zurück und überliess das Feld einer Gruppe von Nachfolger/innen, die – im Gegensatz zum alten Vorstand – mehrheitlich in genossenschaftseigenen Häusern wohnten. «Damit änderte sich im Vorstand die Problemstellung völlig», analysiert der frühere Geschäftsführer. Als der Vorstand ihm in der Bau-Ausführung dreinredete – statt wie vereinbart in der Planung mitzuwirken –, kam es zum offenen Konflikt. Eine Supervision brachte keine neuen Erkenntnisse, die Trennung war unvermeidlich.
Die Kluft zwischen dem einzelnen Profi hier und dem Gremium von Laien da ist nicht ohne Gefahr. «Man hat es immer wieder mit Laien gegenüber dem Kerngeschäft zu tun», sagt der Ex-Manager der BG Hase. «Das wäre aber kein Problem, wenn diese Leute grundsätzlich anerkennen, dass sie sich nicht um operationelle Details kümmern sollen. Manchen fehlt aber auch schlicht das Bewusstsein, dass sich die Genossenschaft in einem Markt bewegt.» Was nicht heisst, dass der Genossenschaftsvorstand aus lauter Fachleuten bestehen soll. «Es gibt immer Leute, die fürs Klima arbeiten, und andere für die Sache», sagt Organisationsberater Henri Hermann.

MANGELNDE TRANSPARENZ FÜHRT IN DIE VOR-PENSION Wie sieht es im Innern einer gut funktionierenden BG aus? Was ist wichtig für ein reibungsarmes Zusammenspiel zwischen Verwaltung und Vorstand? «Es steht und fällt mit der Person», meint der Präsident der BG Rabe. Nachdem dort der alte Verwalter wegen mangelnder Transparenz frühzeitig in Pension geschickt worden war, übernahm ein ehemaliges Vorstandsmitglied dessen Stelle. «Der neue Geschäftsführer kennt die Bedürfnisse des Vorstandes aus eigener Anschauung, das ist bestimmt ein Vorteil», sagt der Rabe-Präsident. Ausserdem hat er am Organisationsreglement mitgearbeitet. Indem er an allen Vorstandssitzungen teilnimmt, trägt er die Beschlüsse mit. Der Präsident führt regelmässig Qualifikationsgespräche mit ihm durch. Neuerdings kann der Rabe-Geschäftsführer auch Supervision in Anspruch nehmen. Und schliesslich pflegt der Vorstand das gute Klima, indem er sich Zeit nimmt für Retraiten und periodisch mit dem Personal einen ausgedehnten Betriebsausflug unternimmt. «Das Bewusstsein, dass man Organisation und Kommunikation in einem Unternehmen mit der Hilfe von Fachleuten aktiv gestalten und verbesssern kann, scheint mir bei vielen Genossenschaften noch zuwenig vorhanden zu sein», meint der Rabe-Präsident.

[1] aus Gründen der Diskretion wurden Tiernamen eingesetzt
[2] zitiert nach «Die Orientierung», Nr. 88

Anforderungsprofil fürs BG-Management

Aus den zahlreichen Gesprächen mit Verantwortlichen ergibt sich etwa folgendes idealtypische Geschäftsführer/innen-Profil: Mensch mit hoher Führungs- und Sozialkompetenz, Know-how im Bereich Liegenschaftenverwaltung und Betriebswirtschaft, ausgestattet mit einer grossen Portion Durchsetzungsvermögen und der Fähigkeit, Freiräume zu erkennen und zu gestalten. Voraussetzung ist weiter eine transparente Geschäftsführung. Erfahrungen in Baugenossenschaften sind sehr erwünscht, aber nicht zwingend nötig.



ILLUSTRATIONEN: STEFAN BALDAUF

Konfliktfelder Geschäftsführer/in (GF) – Vorstand (VS)

Mangelhafte oder fehlende schriftliche Geschäftsgrundlagen
Die GF hat eine selbständige, solitäre Position..... der VS versteht sich als Kollektiv
Der GF hat stets einen Wissensvorsprung..... der VS fühlt sich schlecht informiert
Die GF macht vorwärts..... der VS bremst
Der GF braucht Handlungsspielräume..... der VS möchte regulieren
Die GF entscheidet praktisch/pragmatisch..... der VS grundsätzlich und ideologisch
Der GF verfügt über professionelles Know-how..... der VS setzt sich z.T. aus Laien zusammen