Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 90 (2015)

Heft: 9: Bad

Artikel: "Die Führung muss Eigeninitiative zulassen" : Interview

Autor: Papazoglou, Liza / Zumr, Dana

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-594282

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Bild: zVg.

Was stärkt die Identität einer Genossenschaft?

«DIE FÜHRUNG MUSS EIGENINITIATIVE ZULASSEN»

Die Identität einer Genossenschaft und die Identifikation mit ihr kann man steuern – aber nicht einfach von oben herab. Wie das funktioniert und welche Rolle einer beziehungsorientierten Führung zukommt, erklärt Dana Zumr. Die Ökonomin und ehemalige Präsidentin der Wogeno Zürich hat das Thema in ihrer 2014 abgeschlossenen Doktorarbeit erforscht.

Interview: Liza Papazoglou

Die Wogeno steht für Spekulationsentzug und Selbstverwaltung. Je mehr diese gelebt wird, umso stärker die Identifikation der Mitglieder. Im Bild: Haus an der Falkenstrasse in Winterthur.

***Wohnen:* Weshalb haben Sie Ihre Doktorarbeit dem Thema Identität und Identitätsmanagement von Genossenschaften gewidmet?**
Dana Zumr: Da muss ich etwas ausholen. Ausgangspunkt war die Situation, in der sich die Wogeno Zürich befand, als ich 2003 als Externe zur Präsidentin gewählt wurde. Die Wogeno bestand damals 22 Jahre, und zum ersten Mal wollte niemand aus der Genossenschaft das Amt übernehmen. Und zwar wegen einer gescheiterten Statutenrevision, der ein heftiger Streit zwischen Bewahrern der Gründergeneration und Erneuererinnen vorangegangen war.

Worum ging es dabei?
Die Wogeno ist ja selbstverwaltet und besteht aus Hausvereinen. Vorstand und Geschäftsstelle wollten deren Hausmietverträge durch Hausverwaltungsverträge ablösen. Uneinigkeit bestand vor allem bei Unterhalt und Renovation: Die Hausvereine wollten selber entscheiden, Vorstand und Geschäftsstelle fühlten sich demgegenüber verantwortlich dafür, dass sich die Häuser nach einem gewissen Standard entwickeln. Viele Mitglieder hatten das Gefühl, sie würden entmachtet. Dahinter stand die grundlegende Frage nach der Kompetenzordnung zwischen Zentrale und Häusern, was bis dahin nicht klar geregelt war. So standen sich zwei Blöcke gegenüber, als ich Präsidentin wurde.

Und Sie wollten diese widersprüchlichen Vorstellungen abgleichen?
Auch. Ich merkte bald, dass die Identitätsfrage tiefer ging. So beklagten sich etliche Genossenschafter, man habe das Zwanzig-Jahr-Jubiläum nicht gefeiert. Wir beschlossen, das beim 25. Geburtstag nachzuholen. Bei der Suche nach einem Motto fragten wir uns: Wofür steht die Wogeno heute? Wer sind wir? In Gesprächen mit Mitgliedern versuchte ich herauszufinden, was die Wogeno ausmacht und wieso einige fanden, sie habe sich verändert. Ich wollte wissen, welche Prozesse dazu geführt hatten und ob man diese beeinflussen kann. Hinzu kam, dass die Zahl an Neumitgliedern stark wuchs. Was ausser günstigen Mieten motivierte diese Leute, Mitglied zu werden, wie nahmen sie die Wogeno wahr? Das alles brachte mich zur Frage, wie die Identität einer solchen Organisation entsteht und ob man sie steuern kann. Als ich nachforschte, was die Theorie zum Identitätsmanagement hergibt, stellte ich verblüfft fest: nichts, ausser dem Corporate-Identity-Ansatz, der aus dem Design stammt. So widmete ich dem Thema meine Doktorarbeit.

Sie haben in der Folge bei den Wogeno-Mitgliedern Befragungen durchgeführt. Was haben diese ergeben?
Zum einen kam heraus, dass der Zweck der Wogeno den Mitgliedern sonnenklar ist – und zwar langjährigen ebenso wie neuen. Gemäss Zweckartikel werden selbstverwaltete und genossenschaftliche Wohnformen verwirklicht sowie preisgünstiger Wohn- und Gewerberaum beschafft und der Spekulation entzogen. Das wissen die Leute. Zum anderen konnten Schlüsselwerte identifiziert werden, die den Bewohnern wichtig sind und die Identitätsbildung fördern. Dazu zählen namentlich Sicherheit und Freiheit, Selbstverwaltung, Engagement und soziale Beziehungen. Je mehr diese Werte gelebt werden, desto stärker identifizieren sich die Mitglieder mit der Genossenschaft.

Auf diesen Schlüsselwerten basieren Ihre Vorschläge für ein Identitätsmanagement. Was konkret empfehlen Sie?
Die Auswertung hat gezeigt, dass die Mitgliedschaft vor allem in der Hausgemeinschaft, aber auch in der Genossenschaft einen grossen Wert hat. Wer in einer Genossenschaft lebt, differenziert sich positiv gegenüber anderen Wohnformen. Diese Tatsache nutzen Genossenschaften aber oft zu wenig. Sie sollten viel selbstbewusster auftreten und den Wert der Mitgliedschaft etwa gegenüber Neumitgliedern explizit ansprechen. Es gibt viele Gelegenheiten, wo man dieses «Wirgefühl» stärken kann.

Offenbar spielt die Hausgemeinschaft eine zentrale Rolle, und sie fordern denn auch, die sozialen Beziehungen zu fördern. ➔

ZUR PERSON

Bild: *Wohnen*

Dana Zumr (52) ist Wirtschaftwissenschafterin. Sie hatte verschiedene Leitungsfunktionen inne und sitzt seit 2009 im Verwaltungsrat der Alternativen Bank. Von 2003 bis 2011 war sie Präsidentin der Wogeno Zürich. Aus diesen Erfahrungen entwickelte sie im Rahmen ihrer letztes Jahr abgeschlossenen Doktorarbeit an der Hochschule St. Gallen ein Modell zum Identitätsmanagement von Genossenschaften. Heute ist Dana Zumr Präsidentin der 2014 gegründeten Genossenschaft W'Alter in Zug und arbeitet hauptberuflich als Dozentin an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften im Departement Soziale Arbeit. Kontakt: dana.zumr@bluewin.ch.

Ja, das unmittelbare Umfeld ist ausschlaggebend. Die Identifikation der Mitglieder läuft stark über die Hausgemeinschaft, diese ist viel wichtiger als zum Beispiel die GV. Deshalb sollte man alles, was direktes Zusammenleben und sozialen Austausch betrifft, stärken – von Festen bis zur Nachbarschaftshilfe oder «Ämtli». Ich empfehle jeder Genossenschaft, sei sie nun selbstverwaltet oder nicht, Einheiten wie Treppenhausgemeinschaften oder Siedlungskommissionen zu schaffen und diesen Raum und Aufgaben zu geben. Treffen sich alle Parteien eines Hauses nur schon zweimal pro Jahr, um ihre Belange zu besprechen, bewirkt das viel. Es aktiviert und lässt Neues entstehen.

Um die Mieter zu aktivieren, raten Sie zu Projekten und Innovationen. Weshalb ist das so wichtig?
Um lebendig zu bleiben. Die Studie hat eindeutig gezeigt: Statik ist nicht gut, sie würgt die Motivation ab. Das betrifft alle – Geschäftsstelle, Vorstand, Mitglieder. Eine starke Identität lebt davon, dass alle zusammen in Bewegung sind, dass eine Entwicklung da ist. Und da muss jeder seinen Part spielen. Was übrigens auch für Genossenschaften gilt, die zufrieden sind mit ihrer Situation und kein Wachstum anstreben. Verfällt man in einen Dornröschenschlaf, kann man nicht mehr mit Veränderungen umgehen, die unweigerlich kommen, etwa weil Sanierungen nötig werden oder sich die Bewohnerstruktur ändert. Genossenschaften sollten deshalb Mitbestimmung, Verantwortung und Eigeninitiative der Mitglieder stärken, das regt Innovationen an. Und die Führung muss aufmerksam sein. Wenn sie merkt, dass sich Passivität breitmacht, sollte sie eingreifen, und zwar bevor etwas bereits völlig tot ist.

«Es gibt eine Genossenschafterpflicht, sich einzubringen.»

Oft beklagen sich aber Genossenschaften, es sei schwierig, Freiwillige zu mobilisieren oder gar für Gremien zu verpflichten.
Dann ist es Aufgabe der Führung herauszufinden, woran das liegt. Als Vorstand würde ich das jedenfalls nicht einfach hinnehmen, sondern auf Minimalvorgaben bestehen. Man kann sich ja wenigstens einmal pro Jahr mit Hausdelegationen austauschen, auch im informellen Rahmen und ohne Traktanden. Meine Erfahrung jedenfalls zeigt: Gehen Geschäftsleitung und Vorstand auf die Leute zu und holen ihre Rückmeldung aktiv ein, kommt auch etwas zurück. Die Führung sollte nicht nur Räume für Mitgestaltung und Mitbestimmung schaffen, sondern diese auch einfordern. Auch das hat etwas mit Identität zu tun: Es gibt ein genossenschaftliches Grundverständnis. Und eine Genossenschafterpflicht, sich einzubringen! Wenn Leute sagen, sie wollten nur billig wohnen, der Rest interessiere sie nicht, muss man halt den Mut haben, ihnen zu sagen, dass sie in diesem Fall am falschen Ort sind.

Sie sprechen die Führungsrolle an. Wie steuert die Führung die Identität?
Bei Genossenschaften mit demokratischen Organisationsformen kann man nicht einfach mit klassischen Top-down-Ansätzen arbeiten. Der Vorstand kann also nicht einfach gewisse Identitätsmerkmale oder zentralen Botschaften definieren und meinen, er brauche diese nur oft genug zu wiederholen, bis alle sie gecheckt haben. Das funktioniert nicht. Vielmehr braucht es einen aktiven Dialog, ein gemeinsames und stetes Aushandeln. So gesehen erfolgt die Steuerung durch alle Mitglieder gemeinsam – jede und jeder hat teil daran, wie die Genossenschaft daherkommt.

Das tönt etwas abstrakt. Können Sie das erläutern?
Gemäss einem Ansatz der Sozialpsychologie ist Identität nicht etwas, das von bestimmten, konstanten Eigenschaften wie «stark», «sozial» oder «solidarisch» definiert wird, sondern etwas, das zwischen uns entsteht: Wir entwickeln unsere Identität in einer Art fortwährenden Diskussion. Was wir gemeinsam definieren, gilt, solange es für uns eine Bedeutung hat und wir seine Gültigkeit akzeptieren. Was umgekehrt heisst, dass es auch über den Haufen geworfen werden kann. Identität ist somit veränderbar und entwickelt sich laufend. Deshalb ist es zentral, in der Beziehung, im Gespräch zu bleiben. Um beim Beispiel der Wogeno zu bleiben: Zwar hatten die Mietenden ein relativ einheitliches Bild vom Genossenschaftszweck. Offenbar hatten sie aber ganz unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie man diesen leben soll. Der Vorstand konnte nun nicht einfach quasi per Dekret definieren, was gilt, wie das Scheitern der Statutenrevision zeigt. Vielmehr war ein komplexer Aushandlungsprozess nötig.

Versteht man Steuerung in diesem Sinn: Welche Rolle kommt dann der formellen Führung einer Genossenschaft zu?
Natürlich bedeutet das kein Jekami! Es braucht Strukturen und Zuständigkeiten, eine Kompetenzordnung. Aufgabe der Führung ist es, Rahmenbedingungen festzulegen und gleichzeitig Freiräume zu schaffen, in denen neue Ideen entstehen können. Diese lassen sich aber weder definieren noch vorhersehen. Eigentlich liegt dem ein sehr liberales Verständnis zugrunde. Das bedeutet aber auch: Die Führung muss es aushalten, dass das, was in diesem Rahmen stattfindet, ergebnisoffen ist, und darauf vertrauen, dass die Mitglieder mit Freiräumen produktiv umgehen. Die grosse Heraus-

forderung besteht darin, die richtige Balance zu finden, also einerseits nicht zu überreglementieren, anderseits zu erkennen, wann man intervenieren und – zuweilen auch unpopuläre – Entscheide fällen muss. Während meiner Präsidentschaftszeit ging es genau darum, solche Kompetenzordnungen und Mechanismen zur Konfliktbewältigung zu etablieren, so etwa bei der Vermietung. Der Vermietungsentscheid lag zwar weiterhin bei den Häusern, wir setzten aber wieder eine Vermietungskommission ein, die die Einhaltung der Vermietungskriterien überwacht.

«Gute Konfliktlösungen stärken die Identifikation.»

Sie betonen, die Führung müsse Energien zum Fliessen bringen. Wie macht sie das?
Sie muss Eigeninitiative zulassen. Das dümmste wäre es, Initiativen, die bei der Mieterschaft entstehen, ausbremsen zu wollen. Blockiert man diesen Fluss, muss man damit rechnen, dass die Mitglieder nicht locker lassen und Druck aufsetzen. Das war übrigens auch bei meiner Vorstandswahl so, wo die Opposition eigene wilde Kandidierende aufstellte. Was ich auch gut fand, die Mitglieder müssen einfordern, was ihnen wichtig ist! Ein wahrer Motivationskiller ist die Verwaltermentalität. Vorstand und Verwaltung sind total auf dem Holzweg, wenn sie damit argumentieren, «es war schon immer so und ist auch gut so; wir müssen nichts ändern, weil wir ja wissen, was richtig ist.»

Das alles tönt konfliktträchtig...
Stimmt. Die Führung sollte sich hüten, eine verklärte Harmonie anzustreben. Sie muss Konflikten ins Auge sehen und sie immer wieder von Neuem aushandeln. Konflikte sind normal und nötig. Bei der Wogeno wurde beispielsweise darum gerungen, wie Renovationsentscheide zu fällen sind, was aus dem Solifonds finanziert wird, wie viel Geld Einzelne in die Depositenkasse einschiessen dürfen oder wie mit Unterbelegung umzugehen ist. Meine Arbeit hat deutlich gezeigt: Stellt man sich solchen Fragen und findet man gemeinsam gute Lösungswege, stärkt das die Identifikation. Dabei sehe ich die Rolle der Führung als Moderatorin: Sie unterstützt den Prozess der Lösungsfindung, liefert aber nicht die inhaltliche Lösung – das sollen die Mitglieder selber machen. Die Führung sollte sich darum bemühen, mit Widersprüchen sinngebend umzugehen und möglichst Win-win-Situationen zu schaffen, auch wenn das natürlich nicht immer geht. Dann sind Sowohl-als-auch-Lösungen nicht die dümmsten. Genau das kam übrigens bei den Verträgen heraus: Die GV entschied, sowohl Hausmiet- als auch Hausverwaltungsverträge zu ermöglichen. Orientiert man sich bei solchen Prozessen am Genossenschaftszweck, bleibt man auch glaubwürdig.

Steht ein solches Führungsverständnis nicht im Widerspruch zum klassischen Management? Viele Genossenschaften professionalisierten sich in den letzten Jahren gerade, indem sie dessen Prinzipien übernahmen.
In gewisser Weise schon. Dort herrscht immer noch ein hierarchisches Führungsverständnis vor. Das geht aber nicht wirklich auf, weil Genossenschaften mit ihren demokratischen Elementen anders als Unternehmen ticken. Deshalb plädiere ich ja für eine «beziehungsorientierte Führung». Neuere Konzepte mit ähnlichen Ansätzen bestätigen, dass diese in der Praxis sehr erfolgreich ist. ■

ANZEIGE