

Zeitgemässe, selbstfinanzierende Geschäftsstelle Für eine kleinere Genossenschaft (104 Wohnungen)

Probleme

Für die meisten, mehrheitlich älteren Bewohner, die damals als Erstmieter oder bereits seit Jahrzehnten in der Genossenschaft wohnten, gab es eigentlich keinen Grund für Veränderungen. Wenn etwas defekt war, griff man zum Hörer und rief das Vorstandsmitglied mit der Funktion „Verwalter“ an. Dieser liess von den entsprechenden Firmen die Sache reparieren. Die Ersatzteile oder Reparatur musste allerdings möglichst kostengünstig sein. Auch bei grösseren Instandstellungen, wie beispielsweise einem irreparablen Parkettboden, wurde das Problem mündlich mit dem Bewohner besprochen und je nach Sympathiebonus geregelt. Die nette Mieterin, die man gut kannte und die die Meinung des Verwalters stets teilte, erhielt einen neuen Parkettboden ohne Mietzinsanpassung. Einem nächsten Mieter entfernte man den alten Boden und legte Bretter, damit es nicht mehr „gierte“ oder der Bitumen nicht mehr durch den Teppich drang. Neuen Mietern wurde hingegen empfohlen einen Teppich zu verlegen, da die Genossenschaft keine neuen Böden bezahlen könne. Diese uneinheitliche, nicht schriftlich festgehaltene Handhabung hatte zur Folge, dass der Überblick über den Zustand der Wohnungen gänzlich verloren ging. Dies führte zwangsweise auch zu keiner Gleichberechtigung aller Mieter und zu einem völligen Wildwuchs bei Ersatzteilen oder Erneuerungen.

Die Sanierung der Badezimmer zwischen 1990 und 1993 war ein Paradebeispiel, wie man es nicht machen sollte. Der Vorstand, welcher mehrheitlich aus älteren Genossenschaftsmitgliedern bestand, erhielt an der Generalversammlung die Zustimmung für eine Badezimmersanierung. Ein Generalunternehmen für das Vorhaben beauftragte man nicht, die Federführung übernahm besagter Verwalter. Unterstützt wurde er ab und an von seinen Vorstandsmitgliedern. Keiner der Herren hatte fachliche Kompetenzen oder Erfahrung mit Umbauten. Innerhalb von 3 Jahren sanierte man in mehreren Bauetappen alle 104 verschiedenen grossen Bäder inkl. den Zu- und Abwasserrohren. Gewählt werden durfte zwischen 5 verschiedenen Badewannenfarben mit dazu passenden farblich abgestimmten Kacheln. Anstelle der festgelegten 5 Farben, mit der zusätzlichen Option eines Wandbildes oder einer Abschlussverzierung, kachelte man aber letztlich die Wände der Badezimmer mit über 16 verschiedenen farbigen Kacheln. Weiter konnte man sich für ein Zustellmöbel entscheiden und beim Standardmöbel zwischen der Option Wäscheskorbeinsatz oder Regalen wählen. Warum auch immer, gab es dann auch Bäder, welche bis zur Decke- und andere, die nur bis zwei Drittel unterhalb gekachelt wurden. Entsprechend der Kachelfarben mussten die Novillonbeläge für den Boden angepasst werden. Die Armaturen für die Badewanne und das Lavabo wechselten je nach Bauetappe selbstverständlich auch. Bei späteren internen Wechseln freuten sich die Genossenschafter dann nicht mehr über das damalige Wunschkonzert, zumal die gekaufte Froteewäsche in zartrosa nicht mehr mit dem kräftigen mittelgrün der neuen Wohnung harmonierte. Die Gesamtkosten von ca. 3,5 Millionen Franken wurden ordentlich ver-

bucht und in den Aufwand genommen. Allerdings amortisierte man diese Kosten nur mit 1.4%.

Leider entdeckten damals die internen Revisoren, ebenfalls Bewohner, welche an der Generalversammlung für dieses Amt gewählt wurden und meist keine Ahnung von Buchhaltung hatten, den groben Fehler nicht. Keiner dachte daran, dass diese viel zu langfristige Amortisation für einen künftigen Vorstand eine echte Herausforderung werden würde.

Die Küchen in der Genossenschaft bestanden zu dieser Zeit aus einem Spültrog und einem Beistelltisch. Somit musste sich jeder Mieter seine Küche selber einrichten. Die Einen erledigten dies sehr spartanisch, die anderen mit erheblichem finanziellen Aufwand. Der Vizepräsident, der für die Vermietungen verantwortlich war, erklärte interessierten Neumieter je nach Küche, dass sie die Wahl hätten, dem Vormieter die gut ausgestattete Küche abzukaufen oder bei Fehlen derselben eine neue zu kaufen. Logischerweise besaßen die wenigsten jungen Leute, die für die überaltete Genossenschaft wohlthuend gewesen wären, das dafür nötige Geld. Der bereits erwähnte Wildwuchs wucherte also auch in den Küchen weiter und nahm enorme Formen an. Das Fehlen von Auszugs- oder Übergabeprotokollen verunmöglichte einerseits den Überblick und andererseits konnten keine ausserordentlichen Schäden in Rechnung gestellt werden. Das Interesse von potentiellen Mietern nahm deutlich ab. Die Zukunft der Genossenschaft war so keinesfalls mehr gewährleistet.

Analyse und Lösung

Der neu gewählte, jüngere Präsident sah sich mit einer Flut von Problemen konfrontiert. Zuerst galt es einen Vorstand zu bilden, der als Gremium auftrat und so gegenüber den Bewohnern klare, fundierte Beschlüsse und Richtlinien kommunizieren konnte. Dazu fehlten allerdings die nötigen Grundlagen resp. Führungsinstrumente. Die Statuten waren völlig veraltet, Reglemente nur spärlich vorhanden. Der Ist-Zustand der Wohnungen war nur dem Verwalter, falls überhaupt bekannt. Eine zentrale Ablage der Tagesgeschäfte gab es nicht, jedes Vorstandsmitglied hatte seine Unterlagen Zuhause. Bei Vorstandswechseln verschwand so dann ab und an etwas. So z.B. auch die über Jahre geführte Liste der mündlichen Bewerber für die 7 vorhandenen Garagen.

Daneben war es äusserst wichtig, eine Zustandsanalyse der Gebäude in Auftrag zu geben, um eine nötige Gesamtanierung der Genossenschaft in Angriff nehmen zu können. Dies mit dem Ziel, die Wohngenossenschaft für die kommende Generation wieder attraktiv, d.h. zeitgemäss, modern und ökologischer zu gestalten.

Einige der älteren Vorstandsmitglieder schieden altersbedingt aus und qualifizierter Nachwuchs war nicht in Sicht. Die private Karriere nahm den Präsidenten zeitlich immer mehr in Anspruch, so dass es ihm nicht möglich war, alle nötigen Veränderungen in der Freizeit selbst umzusetzen.

Weg vom totalen Milizsystem zu einer modern geführten Genossenschaft mit einer festen Geschäftsstelle wäre also das einzig Richtige. Die Schwierigkeit lag darin, einen geeigneten Mann zu finden, welcher die Zeit hat sich auch tagsüber um die Probleme der Bewohner zu kümmern, eine Lösung zu finden, wie das alles finanziert werden kann und entsprechende Räumlichkeiten für die Geschäftsstelle zu finden.

Wie es das Schicksal manchmal spielt, wurde ein Mieter, der in der Genossenschaft aufwuchs, und von Beruf Feinmechaniker (mit Zusatzausbildung zum Technischen Kaufmann) ist, 50% IV und arbeitslos. Er kannte die Genossenschaft und seine Bewohner bestens. Somit war er in jeder Hinsicht die ideale Besetzung für diese Stelle. Sehr viele Reparaturen könnte er selbständig erledigen und würde sich dadurch praktisch selbst finanzieren.

Glücklicherweise begeisterte ihn dieser Gedanke hier in der Genossenschaft eine neue Arbeit zu finden und er erklärte sich bereit, dieses Neuland in Angriff zu nehmen und sich der Aufgabe zu stellen.

In einer frei gewordenen Parterrewohnung, die zweckentfremdet werden konnte, richtete er sich dann seinen Arbeitsplatz ein. Auch alle anderen Vorstandsmitglieder brachten ihre vorhandenen Unterlagen in die neue Geschäftsstelle. Insbesondere für die neue Buchhalterin entstand so auch endlich ein fixer Platz mit genügend Ablagefläche. Täglich, immer morgens, bot die Geschäftsstelle für all unsere Bewohner eine Anlaufstelle. Reparaturen wurden gemeldet und ganz nebenbei auch all die anderen Sorgen, Mängel, Ärgernisse und Neuigkeiten dem Geschäftsführer resp. Verwalter kommuniziert. Somit leistete er neben seinen eigentlichen Aufgaben auch noch einen sehr wichtigen sozialen Beitrag. Die Kernaufgabe lag darin, einheitliche Vermietungsrichtlinien, Geschäftsreglemente, eine fundierte Geschäftspolitik sowie Langzeitstrategien zur Erhaltung der Genossenschaft zu entwickeln ohne den Genossenschaftsgeist zu verlieren. Kurz nach Gründung der Geschäftsstelle beauftragte man ein Generalunternehmen eine Zustandsanalyse mit entsprechenden Vorschlägen zu erarbeiten. Neue moderne einheitliche Küchen, ein dichtes und isoliertes Dach, eine isolierte Fassade mit neuen Läden, sowie vergrösserte ev. verglaste Balkone war der Vorschlag des Architekten. Die ehemaligen Vorstandsmitglieder verstanden die Welt nicht mehr, erst die unnötige Geschäftsstelle und jetzt noch eine „Luxussanierung“, das war zu viel. Obwohl an einem Infoabend die Notwendigkeit erörtert wurde, lancierten sie eine Hetzkampagne gegenüber dem amtierenden Vorstand. Gerüchte und Falschmeldungen über die Vorstandsmitglieder brachten hauptsächlich die älteren Bewohner in Aufruhr. Die Emotionen überdeckten jedes vernünftige Denken bei den Genossenschaftern und die Sanierungsanträge zu Händen der Generalversammlung scheiterten. Aufgrund der üblen Gerüchte, Beschimpfungen und Unterstellungen gegenüber dem Vorstand vor und an besagter Generalversammlung, trat dieser geschlossen zurück.

Der Präsident zog aus, der Geschäftsführer holte eine Offerte für eine Fremdverwaltung ein. Die perfekte Lösung der neu gegründeten Geschäftsstelle drohte vorbei zu sein bevor sie sich richtig entfalten konnte.

Bei all dem Eifer die Genossenschaft zu modernisieren vergass man, dass vorgängig kein Renovations- bzw. Erneuerungsplan oder Unterhaltsplan vorhanden war. Die Bewohner konnten gar nicht verstehen, warum plötzlich so viel geändert werden musste. Zu lange hielt der alte Vorstand an seiner „Plasterlipolitik“ fest und fehlte konsequent an jeder Weiterbildungsveranstaltung.

An einer ausserordentlichen Generalversammlung erörterte der Leiter der Fremdverwaltungsfirma unseren Genossenschaftern die ungefähren Kosten einer externen Verwaltung. Das Ausmass und die Verantwortlichkeit einer professionell geführten Genossenschaft, konnten die meisten zwar immer noch nicht verstehen, aber dass die Lösung einer Geschäftsstelle weitaus günstiger und erst noch mit vielen Vorteilen behaftet war wurde Vielen erstmals richtig bewusst. Mit dem Wissen, dass ein Grossteil der Arbeit

durch den Verwalter resp. Geschäftsführer erledigt wird, fanden sich auch Vorstandsmitglieder. Einzig das Präsidium war neu zu besetzen. Für mich als langjährige Genossenschafterin stimmte die neue Richtung, ich stellte mich zur Verfügung und erstmals in der Geschichte unserer Genossenschaft wählte man eine Frau zur Präsidentin. Zusammen mit dem Verwalter/Geschäftsführer begannen wir das Geschehene zu analysieren. Das allerwichtigste bei Veränderungen jeglicher Art ist und bleibt die Information. Die Bewohner sind nicht einfach Mieter sondern Genossenschaffern, welche gewohnt sind mitzubestimmen. Die Pflicht des Vorstandes ist es, zusammen mit dem Verwalter/Geschäftsführer die nötigen Strategien zu erarbeiten und den Bewohnern zu kommunizieren. Wir haben, in den Räumlichkeiten der Geschäftsstelle, unsere Bewohner in mehreren kleinen Gruppen erst einmal gründlich informiert. So schufen wir für alle die Möglichkeit individuelle Fragen zu stellen und persönliche Ängste oder Zweifel abzubauen. Wir selber erfuhren so zusätzlich auch noch einiges Wissenswertes und ganz langsam entwickelte sich wieder eine Vertrauensbasis.

Möglicherweise ist es ein gewisser Luxus in einer kleineren bis mittleren Genossenschaft mit etwas über 100 Wohnungen eine Geschäftsstelle zu führen. 5% Verwaltungskosten einzuhalten und trotzdem eine fachlich kompetente Verwaltung zu haben ist für uns kleine Genossenschaften schlicht unmöglich. Die oben geschilderte Variante bringt aber die Möglichkeit etwas Effizientes zu schaffen und ohne Mietzinserhöhung das Ganze zu finanzieren. Eine kleine Genossenschaft muss sich heute denselben Ansprüchen wie eine grosse Genossenschaft stellen. Durch die tägliche Präsenz einer verantwortlichen Person lässt sich vieles besser und schneller regeln. Wir haben mit der Schaffung einer Geschäftsstelle immer professioneller werden können. Dies hilft uns auch nach Aussen als vollwertiges kleines KMU wahrgenommen zu werden. Ebenfalls wahrgenommen hat uns die kleine Nachbargenossenschaft, welche keine Vorstandsmitglieder mehr findet. Die Möglichkeit zur Fusionierung ist bei uns geschaffen. Dadurch werden wir grösser, noch effizienter und der „Luxus“ einer Geschäftsstelle wieder ein Stückchen kleiner.

Organisation

Geschäftsstelle



Orange: Kosteneinsparung, Selbstfinanzierung