

Das Jubiläum – eine identitätsbildende Chance für Genossenschaften

Am Beispiel des 100 Jahr-Jubiläums der ABZ

Praxisarbeit im Rahmen des Lehrganges „Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern“ Wohnbaugenossenschaft Schweiz - Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger und Wohnen Schweiz

Lisbeth Herger/Dezember 2013

Inhalt

Epilog: Das Jubiläum als Chance.....	2
1. Zum Begriff der Identität.....	2
2. Problemstellung am Beispiel der ABZ	3
3. Von der Vision zum Konzept – neun Schritte auf dem Weg zum identitätsbildenden Feiern	4
4. Auswahl einiger Projekte.....	5
5. Ausblick	6

Epilog: Das Jubiläum als Chance

Ein Jubiläum ist ein guter Grund zum Feiern. Nebst den fröhlichen Festivitäten kann eine magische Jahreszahl aber auch Anlass zur Selbstbesinnung sein. Zu Fragen nach dem Woher und dem Wohin, zu Reflexionen, die zurückführen in die eigene Geschichte und den Blick öffnen in die Weite möglicher Zukunft. Jubiläen sind immer auch eine Herausforderung, denn sie drängen zur Auseinandersetzung mit der eigenen Identität. Und was für das einzelne Individuum gilt, oder für eine Stadt, für ein Unternehmen, gilt genauso für eine Organisation wie die Genossenschaft.

Für Wohnbaugenossenschaften kann die Koppelung der Frage nach Identität mit der Frage nach dem Wie eines Jubiläums eine willkommene Chance sein. Gerade dann, wenn das Selbstbild getrübt, das eigene Selbstverständnis nicht mehr so klar ist. Viele, vor allem auch ältere und grössere Wohnbaugenossenschaften, leiden an Identitätskrisen, beklagen einen Verlust an genossenschaftlichen Bewusstsein und Werten, in der Organisation und bei ihren Mitgliedern. Gründe für diese Entwicklung gibt es zuhauf. Es hat mit dem Wachstum zu tun und der dadurch geforderten Professionalisierung auf den Geschäftsstellen. Aber auch mit gesellschaftlichen Entwicklungen in einer flexibilisierten und mobilisierten Welt mit ihrem hohen Individualisierungsgrad. Da wird die Einbindung der Mitglieder in ein genossenschaftliches Miteinander eine anspruchsvolle Herausforderung für alle.

Die Konzeption eines Jubiläums bietet hier viele Möglichkeiten, genossenschaftliche Werte wie Solidarität, Gemeinsamkeit als Stärke, Mitwirkung zu aktivieren und nachhaltig aus dem Genossenschaftskörper heraus zu entwickeln. Dies soll in der Arbeit anhand der Konzeption des ABZ-Jubiläums dargestellt werden.

1. Zum Begriff der Identität

Im Begriff der Identität verbergen sich Vorstellungen von Übereinstimmung und von Wesensgleichheit (Munzinger Online/Duden) in Bezug auf Dinge und Personen. Und von *kultureller Identität* spricht man dann, wenn *Individuen und Gruppen über eine spezifische Art des Selbstbewusstseins verfügen, das sich aus ihrem Bezug auf die durch eine bestimmte Kultur repräsentierten Werte, Fähigkeiten oder Verhaltensmuster ergibt*. Identität ist also eng mit Werten und mit Verhaltensmustern einer Gruppe oder Organisation verknüpft, spezifisch kulturelle Identität kann sich dann bilden, wenn die als kulturelle Eigenheit verstandenen Muster und Vorgaben *tradiert, lebendig gehalten oder (erneut) in Geltung gesetzt werden*. (siehe dazu Eintrag zu „kulturelle Identität“ in Munzinger Online/Brockhaus – Enzyklopädie, 21. Auflage).

Wenn also eine Genossenschaft bei ihren Mitgliedern die Identifizierung mit der Genossenschaft animieren und verstärken will, kommt sie nicht darum herum, sich zuerst mit den eigenen Werten zu beschäftigen. Sie müssen definiert, als genossenschaftsspezifische Handlungsbasis kommuniziert werden und gleichzeitig als Erlebnis immer wieder neu erfahrbar sein. Dabei beginnt die Erfahrung von genossenschaftlichen Werten bereits bei der Erarbeitung dieser Werte selbst. Sie kann als

gemeinsame Entdeckungsreise gestaltet werden, als lustvoller „Gang zurück zu den Müttern“ (vielmehr Vätern) der Genossenschaften.

Jedoch darf man nicht im historischen *Rückwärtsblick* stecken bleiben. Identität entsteht nicht allein durch den Brückenschlag in die Tradition, sondern genau so sehr in der Etablierung dieser Geschichte als ein Stück kräftiger Gegenwart. Die ihrerseits in ihren Verankerungen bereits die Visionen der Zukunft trägt.

Von all diesen Identität konstituierenden Elementen kann in der Gestaltung eines Jubiläums einiges realisiert, erprobt und in die Genossenschaft implantiert werden.

2. Problemstellung am Beispiel der ABZ

Die ABZ ist die grösste Wohnbaugenossenschaft der Schweiz. Sie umfasst 506 Mehrfamilienhäuser mit rund 4'700 Wohnungen und 122 Einfamilienhäuser, verteilt auf 59 Siedlungen, in der Stadt und Region Zürich. Sie wird im Jahr 2016 hundert Jahre alt. Mit ihrer Grösse und der daraus erforderlichen Professionalisierung ist sie strukturell weit von den Erfahrungen der Gründergeneration entfernt. Gerade deshalb hat die ABZ-Führung die Förderung von genossenschaftlichen Werten und von mitverantwortlichem Mitgliederverhalten prominent in ihre Vision, in ihre Strategie und schliesslich auch ins 2013 verabschiedete Leitbild eingeschrieben:

Die ABZ fördert die Selbsthilfe und stärkt die Solidarität innerhalb und ausserhalb der Genossenschaft. Neue Genossenschafter/innen integrieren wir aktiv. Wir informieren offen und transparent, fördern Partizipation sowie den Dialog unter den Mitgliedern und bieten Gefässe für die Auseinandersetzung mit genossenschaftlichen Werten. Eine lebendige Nachbarschaft und die Nachbarschaftshilfe sind uns wichtig. (Leitbild 2013)

In Anlehnung an diese bereits in der Strategie 2009 angelegten Ziele hat die ABZ vor vier Jahren einen Werteprozess lanciert, um gemeinsam mit den Mitgliedern Fragen rund um die sogenannten genossenschaftlichen Werte zu klären. Dabei schälten sich u.a. Werte wie Solidarität, Gemeinschaft als Stärke, Mitverantwortung und Partizipation als tragende Pfeiler heraus. Weiter zeigte sich, dass für genossenschaftliches Denken partizipative Prozesse von zentraler Bedeutung sind. Wer sich im Mittun als Teil eines Ganzen erlebt, macht Erfahrungen mit den besagten Werten und beginnt gleichzeitig auch als Teil dieses Ganzen zu denken. In der ABZ internen Weiterführung der Diskussion um Partizipation zeigte sich, dass die Mitglieder weniger auf genossenschaftspolitischer als vielmehr auf Siedlungsebene Mitwirkung wünschen, und zwar niederschwellig und eher punktuell. Deshalb wurde am Ende dieses Werteprozesses ein neues Projekt unter dem begrifflichen Segel „ABZ-Mitwirkungskultur“ gestartet. Es soll mögliche Spielarten von Mitwirkung auf den verschiedenen genossenschaftlichen Ebenen ausloten.

Auf der Basis dieser vorgängigen Prozesse und Diskussionen war für die ABZ-Führung klar, dass das bevorstehende 100-Jahr Jubiläum keinesfalls ein von oben organisierter gigantischer Festakt werden soll, sondern ein besonderes Jahr, in dem unter breiter Mitwirkung der Mitglieder und in unterschiedlichster Form und Weise „genossenschaftliche Werte“ erlebt und gelebt werden sollen. Deklariertes Ziel soll sein, dass jedes Mitglied in irgendeiner Form am Jubiläum Teil hat (Mitwirkung): *ABZ-Mitglieder sollen in die Vorbereitung und Durchführung von Jubiläumsaktivitäten einbezogen*

werden. Das Jubiläum soll Gelegenheit sein, den sozialen Zusammenhalt in der ABZ über 2016 hinaus zu fördern und das Bewusstsein für genossenschaftliche Werte zu stärken. (Auszug aus dem Projektauftrag zum Jubiläum).

Mit diesem Ansatz öffnen sich vielfältige Möglichkeiten, die – wie oben als identitätsstiftende Bewegung beschrieben – kulturelle Eigenheiten und Muster des genossenschaftlichen Selbstverständnisses im Jubiläumsjahr zu *tradieren, lebendig zu halten und erneut in Geltung zu setzen*. Der Blick zurück in die Geschichte gehört dabei genauso dazu wie das grosse Fest und die Traumsiedlung der Zukunft.

3. Von der Vision zum Konzept – neun Schritte auf dem Weg zum identitätsbildenden Feiern

Damit das Jubiläum ein nachhaltig identitätsbildendes Ereignis werden kann, müssen also einerseits die genossenschaftlichen *Werte* als Basis erkannt und definiert sein, und soll andererseits der *Mitwirkung* als Werte generierende Erfahrung eine Schlüsselrolle zukommen. Die Planung dieser Mitwirkung beginnt demnach nicht bei der Frage, wer am grossen Jubiläumsfest die Teller abwaschen soll, sondern beim Start in die Vorprojektphase. Dabei ist aber nicht ein basisdemokratisches start up gemeint zwecks Sammlung einer grenzenlosen Anzahl von Ideen. Dies würde bei der Grösse der ABZ mit seinen 10 000 Mitgliedern zu viele falsche Hoffnungen und Frustrationen erzeugen. Vielmehr bildet die Mitwirkung als identitätsstiftende Erfahrung sozusagen die konzeptionelle Leitplanke des gesamten Jubiläums. Dabei kommt der Kommunikation als Brückenschlag zwischen Genossenschaftsführung und Mitgliedern (und umgekehrt) eine zentrale Rolle zu. Senden und Empfangen ist die erste Form von Mitwirkung.

Die folgenden Schritte illustrieren, wie die *Mitwirkung als Leitplanke* den Entwicklungsprozess des Jubiläums in der Vorprojektphase steuert:

1. Grundsatzentscheid für das Feiern eines Jubiläum mit ersten Visionen und Zielsetzungen: die Idee der identitätsstiftenden Mitwirkung wird als ein wichtiges Ziel benannt ((Vorstand- Workshop).
2. Bildung einer Steuerungsgruppe aus Vorstand und Geschäftsleitung / Auswahl einer externen Projektleitung (Häusler & Weidmann) für die Konzeptphase mit besonderer Prüfung, ob der angestrebte Mitwirkungs-Ansatz auch wirklich verstanden wird.
3. Workshop I (Projektleitung mit Steuerungsgruppe) zu den Zukunftsvisionen und Zielen des Jubiläums (Eruieren von Themen; Ziele bewerten und priorisieren).
4. Arbeitsphase innerhalb der Projektleitung: Grundlagen evaluieren mittels Gesprächen mit ABZ-Fachstellen zu Unternehmenskultur und ABZ-Werten, zu Archivübersicht und zu bereits laufenden Projekten mit partizipativen Strukturen in den Siedlungen. Erste Klärung möglicher Mitwirkenden in den Siedlungen.
5. Workshop II: Erarbeiten von Dialoggruppen und Botschaften (Jubiläumsmotto)
6. Präsentation eines Jubiläumskonzeptes mit Projektvorschlägen und Kommunikationskonzept / Diskussion und Bereinigung im Vorstand bezüglich Rahmung durch Ziele und Finanzen /Überprüfung des Mitwirkungspotentials bei den vorgeschlagenen Projekten.

7. Workshop III: Präsentation und Diskussion des bereinigten Konzepts bei den interessierten Mitgliedern / offenes Fenster für neue Ideen durch die Mitglieder.

8. Integration der Anregungen der Mitglieder in das Konzept.

8. Verabschiedung des bereinigten Konzepts durch den Vorstand. Start mit der eigentlichen Projektphase.

4. Auswahl einiger Projekte

Die folgende Liste zeigt eine Auswahl möglicher Projekte aus dem Jubiläumskonzept, die den formulierten Ansprüchen von Mitbestimmung und Transferierung genossenschaftlicher Werte in hohem Mass entsprechen.

I. Oral History

Interviews mit einigen BewohnerInnen und MitarbeiterInnen der ABZ mit gezielten Fragen zur Ergänzung der Quellenlage für das =>Buch zur Geschichte der ABZ und das befristete =>ABZ-Museum (siehe Projekte V und VII).

II. Archivfotos anschreiben

Interessierte ABZlerInnen schreiben die digitalisierten Fotos aus dem ABZ-Archiv an – zuhause, online und in ca. vier Foto-Cafés in Siedlungslokalen oder auf der Geschäftsstelle. Die Bilder werden für das =>Buch zur Sozialgeschichte und das =>ABZ-Museum genutzt.

III. Kleine Gesten und Good-Practice-Beispiele sammeln

Ziel des Jubiläums ist es, die ABZ-Werte zu stärken. An vielen Orten werden sie bereits gelebt, in Form von kleinen «Gesten» im Alltag oder von grösseren Projekten, die das Zusammenleben in den Siedlungen prägen. Diese Traditionen und Versuche sollen gesammelt werden für die Kommunikation gegen innen und aussen. Bewährtes soll in anderen Siedlungen in geeigneter Form bekannt gemacht werden (Multiplikationseffekt), und ausgewählte Beispiele sollen im Jubiläumsjahr nach aussen kommuniziert werden als anschauliche Geschichten, die zeigen, was «mehr als wohnen» in der ABZ heisst.

IV. Genossenschaftliche Dinge bringen

Aufruf zu einem Sammeltag/Sammeltagen: ABZlerInnen bringen als Leihgabe Dinge, die in ihrem Leben als Genossenschaftler wichtig waren bzw. für sie das Genossenschaftliche verkörpern. Sie werden mit dem Gegenstand fotografiert, und ihre Geschichte zum Gegenstand wird aufgenommen/notiert. Geeignete Dinge werden ins =>ABZ-Museum integriert. Alle Fotos und Texte wandern 2016 als => Wanderausstellung durch die Siedlungen. Die Geschichten können für die Kommunikation nach aussen verwendet werden.

V. ABZ-Museum (Historische Inszenierung durch KünstlerIn)

EinE KünstlerIn inszeniert aus dem Material aus den Projekten =>Genossenschaftliche Dinge bringen, =>Archivarbeit (ev. auch =>Oral History), =>Archivfotos beschreiben und =>Quartierforschung ein auf

das Jahr 2016 befristetes Museum über das Leben in der Genossenschaft seit 1916: eine liebevolle und erhellende Wanderausstellung

VI. Foto-Dokumentation: Genossenschaftliche Dinge

Die Fotos und Texte aus dem Projekt =>Genossenschaftliche Dinge bringen wandern 2016 als kleine Ausstellung durch die Siedlungen.

VII. 100 Jahre ABZ – Das Buch zur Sozial- und Architekturgeschichte der ABZ

In diesem Jubiläumsbuch soll die Entwicklung der ABZ als Geschichte gemeinsamer Stärke beschreiben werden. Jede Siedlung bekommt ein eigenständiges Porträt.

VIII. Grosses Fest (partizipativ)

Haupt-Event des Jahres an zentralem Ort, offizielle Jubiläumsfeier und Fest aller ABZlerInnen mit externen Gästen und geladenen VIPs. Alle Siedlungen tragen etwas bei: Essen, Trinken, Musik, Reden, kulturelle Beiträge aus den Siedlungen. Organisation gemäss den Erfahrungen vom 90-Jahr-Jubiläum

IX. Die ABZ lädt ein (partizipativ)

ABZlerInnen können sich bereit erklären, im 2016 so und so oft andere ABZlerInnen zu sich zu einem Nacht, Brunch oder Glas Wein einzuladen. Interessierte Besucher werden zugelost.

X. Zukunftswerkstatt

In engem Zusammenspiel mit dem laufenden Strategieprozess wird zusammen mit den GenossenschafterInnen über die Zukunft nachgedacht.

5. Ausblick

Die Nachhaltigkeit der Events für das genossenschaftliche Selbstbewusstsein und die Ausbildung einer stärkeren ABZ-Identität bei den Mitwirkenden und ihrem gesellschaftlichen Umfeld kann erst während und nach dem Jubiläumsjahr evaluiert werden.

Gäste als feiernde Prüfer sind im Jubiläums Jahr 2016 herzlich willkommen.