



Cockpit für eine junge Genossenschaft

Welche Entwicklungsfelder sind im Auge zu behalten?



Lehrgang Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern 2022/2023

Praxisarbeit Andrea Burkhalter, Vorstand Genossenschaft Urbane Dörfer

Kontakt

andrea@urbanedoerfer.ch

urbanedoerfer.ch

urbanereformerinnen.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage und Problemstellung	1
1.1	Methodik und Abgrenzung	1
1.2	Zielsetzung	1
2	Erarbeitung Führungsinstrument	1
2.1	Entwicklungsfelder	1
2.2	Prototyp Führungsrads	2
3	Reflexion und Weiterentwicklung Prototypen	3
3.1	Reflexion Prototyp 1: Führungsrads mit Tabelle	3
3.2	Entwicklung Prototyp 2: Cockpit Canvas	4
3.3	Implementierung Organisation	4
3.4	Fazit und Erkenntnisse	6
4	Anhang	7
	Details Führungsrads	8
	Geführte Gespräche und Zwischenpräsentation	10
5	Quellenverzeichnis	10

1 Ausgangslage und Problemstellung

Diese Arbeit setzt sich damit auseinander, wie eine junge Genossenschaft erfolgreich geführt werden kann und welches Führungsinstrument es für eine Organisation in der Aufbauphase braucht. Die Genossenschaft wird ehrenamtlich geführt und ist hierarchisch flach organisiert. Urbane Dörfer zählt 100 Genossenschafter*innen und bearbeitet aktuell zwei Projekte in der Entwicklungsphase. Es existiert noch kein Führungscockpit.

In der Vergangenheit hat die Genossenschaft die integrale Landkarte vom Beratungsunternehmen für Organisationsentwicklung *imu augsburg GmbH* erprobt.¹ Das Modell bezieht sich auf die in *Reinventing Organizations* beschriebenen evolutiven Stufen von Organisationen.²

In der integralen Landkarte werden verschiedene Dimensionen wie z. B. Führungsverhalten, Finanzen, Prozesse, Konfliktfähigkeit, Sinn und Motivation abgebildet. Die Landkarte zählt 28 Elemente und setzt diese immer in Bezug zum organisatorischen Reifegrad. Im genannten Modell fehlen Indikatoren, wie die jeweiligen Dimensionen gemessen werden können.

In der praktischen Anwendung hat sich dieses Werkzeug für die Genossenschaft als zu komplex und vielschichtig gezeigt.

1.1 Methodik und Abgrenzung

Die integrale Landkarte bietet eine erste Grundlage. Es fließen Perspektiven und Erfahrungen der Autorin ein, welche punktuell mit Sparringpartner*innen innerhalb und ausserhalb des Vorstandes reflektiert werden.

Bei dieser Arbeit geht es darum, ein praktikables Führungsinstrument für den Vorstand zu entwickeln. Abgrenzung: Es geht nicht darum, ein Führungsinstrument für die Beurteilung oder das Controlling von Bauprojekten zu erarbeiten.

1.2 Zielsetzung

Es werden 4-6 zentrale Entwicklungsfelder gewählt, welche über die Gesundheit der Genossenschaft Auskunft geben. Das Cockpit dient als Instrument zur Analyse des Ist-Zustandes.

Messbarkeit: Es soll definiert werden, mit welchen Indikatoren der Zustand des Entwicklungsfeldes erhoben werden kann - etwa via Messung, Beobachtung oder Befragung.

Ziel ist stets die Einfachheit und die Reduktion auf das Wesentliche – in Bezug auf die Anzahl der Indikatoren, deren Erhebung und Interpretation.

Eine Mischung zwischen zahlenbasierten Werten und weichen Faktoren wird angestrebt.

2 Erarbeitung Führungsinstrument

2.1 Entwicklungsfelder

Abgeleitet von der integralen Landkarte werden folgende vier Entwicklungsfelder definiert:

Führungsorgan/Vorstand

Dieser Bereich steht für die Beurteilung der strategischen Arbeit, Zusammenarbeit, Kompetenzen und Wirksamkeit der Vorstandsarbeit.

¹ <https://i-m-u.de/training-integrale-landkarte/>

² Frédéric Laloux (2017)

Sichtbare Organisation & Zahlen

Hier zugeordnet sind finanzielle und messbare Kennwerte wie die Entwicklung der Mitgliederzahlen oder Daten der finanziellen Führung.

Gelebte Organisation

Dieser Teil beinhaltet das Innenleben der Organisation. Wie werden die definierten Regeln gelebt? Wie äussern sich Werte und Kultur?

Personen individuell

Organisationen stehen und fallen mit den Menschen, die in ihr agieren. Dieses Entwicklungsfeld zielt auf das Fühlen, Beobachten und Denken der involvierten Personen ab – in diesem Fall der Vorstands-Mitglieder.

2.2 Prototyp Führungsrad

Die **rechte Hälfte** vom Kreis zeigt **explizite Faktoren** wie messbare Zahlen, Resultate und Beschreibungen von Prozessen und Methoden.

Die **linke Hälfte** beheimatet **implizite Faktoren**, die mittels Reflexion, Beobachtung und persönlichen Einschätzungen erhoben werden können.

Um ein Gesamtbild über den Ist-Zustand einer Organisation zu erhalten, benötigt es Indikatoren aus allen vier Teilen. Erfolgt die Analyse einseitig, besteht die Gefahr, wichtige Faktoren zur Bestimmung des Zustands einer Organisation zu übersehen.

Prototyp Cockpit Führungsrad



Um jedes Element vom Führungsrad zu erheben, wurde eine Tabelle erstellt mit Messgrößen, Methodik und Regelmässigkeit der Erhebung (siehe Anhang Details Führungsrad).

3 Reflexion und Weiterentwicklung Prototypen

3.1 Reflexion Prototyp 1: Führungsrad mit Tabelle

Gespräche über den Prototyp vom Führungsrad ergaben folgende Erkenntnisse:

Gebot der Einfachheit: Vereinfachung wo möglich

Die Reaktion des Vorstandes war, dass das Rad für unsere Zwecke noch zu umfassend sei. Damit wir uns als kleine und ehrenamtlich geführte Organisation nicht überfordern, ist eine Reduktion gefragt. Ebenfalls wäre wünschenswert, die Informationen besser zu visualisieren. Aufgrund dieser Ergebnisse setzte sich die Autorin zum Ziel, das Führungsinstrument auf 12 Elemente zu reduzieren. An den vier Entwicklungsbe-
reichen soll festgehalten werden.

3.2 Entwicklung Prototyp 2: Cockpit Canvas

Das System des Rades wurde aufgrund der erhaltenen Rückmeldungen überdacht. Es entstand die Idee, das Führungsinstrument anhand eines Canvas abzubilden.³ Ein Canvas bietet die Chance, vielschichtige Elemente auf einer Seite darzustellen. Mittels Sparring-Gesprächen wurden Skizzen vom Cockpit Canvas getestet und der neue Lösungsansatz iterativ weiterentwickelt, bis die aktuell finale Version entstand.

Canvas Cockpit Urbane Dörfer

Cockpit Canvas Urbane Dörfer			
VORSTAND	SICHTBARE ORGANISATION	GELEBTE ORGANISATION	MENSCH INDIVIDUELL
Strategische Ziele Welches sind unsere strategischen Ziele für das laufende Jahr? Einschätzung derer Erreichung?	Monetäre Ressourcen - Budget und Jahresabschluss - Liquidität - Finanzielle Verpflichtungen - Debitoren Ausführung und Beurteilung: Rolle Finanzen	Resonanz Mitglieder Erreichen wir unsere Community? Jährliche kurze Umfrage bei Genossenschaftler:innen: - Gradmesser Zufriedenheit - Spannungen erkennen	Wahrnehmung Zusammenarbeit - Gestaltung und Ablauf Sitzungen - Kollegialität und Klima im Vorstand
Vorstandsarbeit: gesetzliche Pflichten - Leitung der Genossenschaft - Förderung Zweck - Durchführung GV - Mutationen Handelsregister - Protokollierung Sitzungen und GV Nehmen wir unsere Pflichten wahr?	Entwicklung Community - Mitglieder-Verzeichnis - Mitglieder in aktiven Rollen - Austritte - Neueintritte Erstellung Übersicht und Beurteilung: Rolle IT Admin	Balance & Belastung Wie ist die Balance zwischen den Vorstands-Mitgliedern? Anzeichen von Überlastung von einzelnen?	Spannungen & Konflikte Welche Spannungen und Konflikte nehme ich wahr? Wo sind diese angesiedelt (Vorstand, Kreis, Rolle)?
Kompetenzen: Ausblick Gibt es Fähigkeiten und Skills, die uns fehlen? Wenn ja: sind Massnahmen erforderlich?	Rollen Gibt es vakante kritische Rollen? Ungesunde Konzentration von Wissen oder Ämterkumulation?	Risiken & Chancen Beurteilung aus Risiko- & Chancen-Analyse. Lead Vorbereitung: Co-Präsidium	Eigene Rolle Wie fühle ich mich in meiner Rolle? - Zufriedenheit mit meiner Rolle - Beurteilung zeitliche Belastung - Wunsch nach Entwicklung

Beurteilung
● alles im Lot
● beobachten
● Massnahme erforderlich

Datum der Analyse: TT.MM.JJJJ

3.3 Implementierung Organisation

Wie kann der erarbeitete Canvas in die Organisation integriert werden?

Indem strategische Arbeit gebündelt wird und Gefässe dafür geschaffen werden. Denkbar sind Retraiten oder blockweise kürzere strategische Gefässe im Anschluss an Vorstandssitzungen.

Vorschlag: zweimal im Jahr wird im Anschluss an die Vorstandssitzung das Cockpit diskutiert. Dies sollte im Rahmen des Möglichen einer ehrenamtlich geführten Organisation sein. Diese Art von Meetings bieten die Chance, sich bewusst auf eine reflektierende Meta-Ebene zu bewegen und damit die Perspektive zu wechseln. Mit der Analyse erhält jedes der 12 Felder eine Ampelfarbe. Grün für «alles im Lot», orange für «beobachten» und rot für «Massnahme erforderlich».

³ <https://networkglossar.de/was-ist-ein-canvas/>

Damit das Instrument des Cockpits gelebt werden kann, muss der Aufwand für das Gremium minimiert werden.

Handlungsoptionen:

- **Aufbereitung:** *individuell messbare Informationen auf Rollen verteilen.* Diskutiert werden nur die Ergebnisse im Vorstand. Finanzkennzahlen bereitet die Rolle Finanzen auf. Ebenso kann ein Vorstandsmitglied die Übersicht der Mitglieder-Zahlen alleine aufbereiten und einbringen.
- **Reflexionsaufgaben individuell:** Gerade der Bereich *Personen individuell* kann jede*r für sich erheben. Diskutiert werden dann die Ergebnisse daraus in der Gruppe.
- **Vorbereitung:** Reflexionsgefässe mit dem gesamten Vorstand erfordern eine Vorbereitung der Beteiligten, damit der Zeitbedarf in der Gruppe begrenzt werden kann.

Was passiert, wenn Massnahmen erforderlich werden?

Bei Feldern, die rot eingestuft werden, sind Massnahmen erforderlich. Für diesen Fall ist folgender Prozess vorgesehen:

1. Kritisches Handlungsfeld analysieren

- Problembeschreibung
- Analyse der Gründe

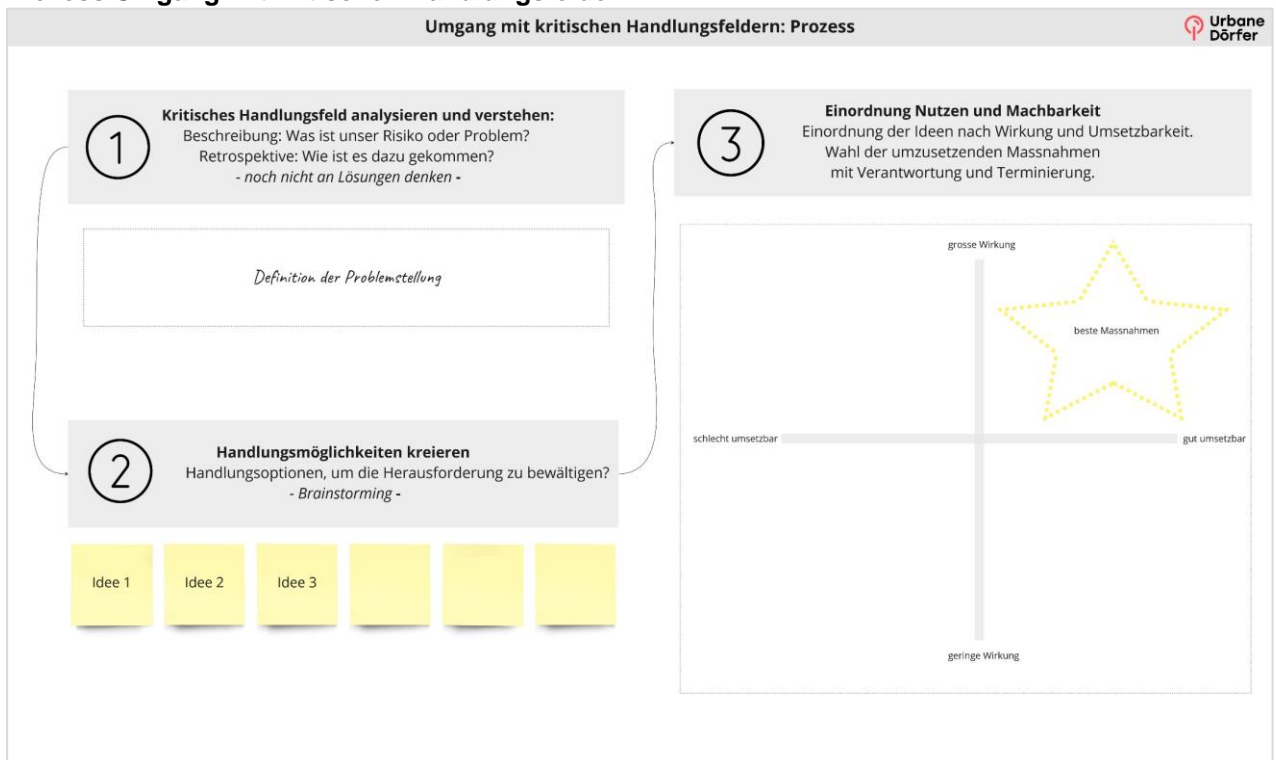
2. Handlungsmöglichkeiten kreieren

- Welches sind mögliche Massnahmen, die wir testen könnten?

3. Bewerten und Priorisieren

- Beurteilung anhand von Wirkung und Umsetzbarkeit
- Welche der generierten Ideen sind für unsere Organisation geeignet und werden die gewünschte Wirkung haben?

Prozess Umgang mit kritischen Handlungsfeldern



Darstellung inspiriert von der Design Thinking-Methodik, Punkt 3 in Anlehnung an Focus Map nach BJ Fogg in *On The Way to New Work*

3.4 Fazit und Erkenntnisse

Im Rahmen der Erarbeitung ergaben sich aufgrund des geführten Dialoges punktuelle inhaltliche Verbesserungen der gesetzten Messkriterien. Stärkere Reaktionen gab es in Bezug auf den Erhebungsumfang und die Machbarkeit für eine kleine, ehrenamtlich geführte Organisation.

Die passenden Kernelemente herauszuschälen, zeigte sich als Herausforderung. Zu Beginn der Arbeit wurde das Feld geöffnet, gegen Ende rückten Reduktion und Einfachheit wieder in den Fokus. Wenn die Einfachheit nicht gegeben ist, wird die Implementierung vom Cockpit umso schwieriger. Daher sollte sich der Vorstand auf wenige Kennwerte abstützen, diese aber dafür konsequent im Auge behalten.

Ein Wissenstransfer vom Lehrgang Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern ergab sich insbesondere aus den *Modulen strategische Führungsaufgaben und strategische Führungsinstrumente*. Die unübertragbaren Aufgaben bei Genossenschaften gemäss OR Art. 902 wurden direkt in das Cockpit integriert.

4 Anhang

Details Führungsrad

Tabelle: Erhebung Ist-Situation der Genossenschaft / Details zu Prototyp Führungsrad

Entwicklungsfeld	Nr.	Elemente	Fragestellungen	Indikatoren	Erhebungsart	Rhythmus	Verantwortliche*r
Führungsorgan	1	Strategische Arbeit	Welche strategischen Ziele verfolgen wir?	- Definition Jahresziele	Strategie-Retraite	1x pro Jahr	Co-Präsidium
	2	Wirksamkeit	Reflexion der Vorstandsarbeit: Erreichen wir unsere gesetzten Ziele? Haben wir die Community mit im Boot?	- Überprüfung Zielerreichung - Review Vision - Reflexion Teilhabe Community	Strategie-Retraite	1x pro Jahr	Co-Präsidium
	3	Fachkompetenzen	Welche Kompetenzen sind abgedeckt? Welche Kompetenzen fehlen für die Zukunft?	Übersicht Kompetenzen Soll/Ist	Erhebung 1 Mitglied	1x pro Jahr, situativ bei personellem Wechsel	Co-Präsidium
	4	Persönlichkeiten	Kennen wir unsere Persönlichkeiten gegenseitig? Was lernen wir für die Zusammenarbeit daraus? Welche Persönlichkeitsprofile sind vertreten? Welche nicht?	Ergebnisse Profile	Standardisierter Fragebogen	Einmalig, danach bei neuer Zusammensetzung	Co-Präsidium
sichtbare Organisation & Zahlen	1	Monetäre Ressourcen / Finanzen	Welches sind unsere wichtigsten Kennzahlen?	- Liquidität - offene Verpflichtungen - offene Debitoren	Messen	4x pro Jahr	Rolle Finanzen
	2	Entwicklung Community	Wie entwickeln sich unsere Mitgliedschaften (aktuell, Vergleich Vorjahr)?	- Anzahl Genossenschafter*innen - Anzahl aktive Genossenschafter*innen	Messen	4x pro Jahr	Rolle Finanzen
	3	Organisationsform / Entscheidungsprozesse	Ist die definierte Organisationsform noch passend? Entsprechen die definierten Entscheidungsprozesse der Praxis?	Antworten auf Fragen, Reflexion	Erheben durch ein Vorstandsmitglied, Ergebnisse teilen und diskutieren	1x pro Jahr	Zuständigkeit zu definieren
	4	Rollen	- Übersicht besetzter Rollen - Übersicht unbesetzter Rollen Entsprechen die definierten Rollen noch den Bedürfnissen der Organisation? Personen, die mehr als 3 Rollen gleichzeitig ausüben?	Übersicht Rollenverteilung	Erheben durch ein Vorstandsmitglied, Ergebnisse teilen	1x pro Jahr	Zuständigkeit zu definieren

Entwicklungsfeld	Nr.	Elemente	Fragestellungen	Indikatoren	Erhebungsart	Rhythmus	Verantwortliche*r
gelebte Organisation	1	Kommunikation	Welches sind unsere Kommunikationskanäle? Wie sieht deren Nutzung aus?	Übersicht der Kanäle Messen der Traffic (Nutzung Slack, Ansichten Newsletter, Beteiligung an Anlässen)	Erheben durch ein Vorstandsmitglied, Ergebnisse teilen	1x pro Jahr	Rolle Community-Kontakt
	2	Umgang mit Risiken	Sind uns unsere Risiken bekannt? Wie gehen wir damit um? Was muten wir uns zu, was nicht?	Risikomatrix: Beschreibung Risiken und Umgang je Risiko (aushalten, abgeben, Massnahmen ergreifen)	Strategie-Retraite Koordinationsmeeting	1x pro Jahr, bei jeder grossen Entscheidung	situativ
	3	Balance Engagement	Welches Pensum wird ehrenamtlich geleistet? Welches Pensum wird entschädigt?	- Pensum ehrenamtlich geleistetes Engagement - Pensum bezahltes Engagement	Schätzung Messung	1x pro Jahr	
	4	Umgang mit Konflikten	Welche ungelösten Konflikte gibt es? Wie bewältigen wir diese? Können wir den Konflikt selber bewältigen oder brauchen wir Hilfe?	Antworten auf Fragen	Beobachtung im Vorstand teilen	wenn akut: einbringen	situativ
Personen individuell	1	Selbstwahrnehmung	Wie fühle ich mich als Teil der Organisation? Wie empfinde ich meine Rolle? Wie beurteile ich meine Belastung?	Beantwortung der Fragen für sich selber	Reflexion individuell	Individuell teilen im Vorstand	1x pro Jahr
	2	Fühlen	Wie geht es mir als Teil der Organisation? Werde ich in meiner Ganzheit akzeptiert und gehört?	Beantwortung der Fragen für sich selber	Reflexion individuell	Individuell teilen im Vorstand	1x pro Jahr
	3	Motivation	Welches ist meine Motivation, mich zu engagieren? Was macht mir Freude?	Beantwortung der Fragen für sich selber	Reflexion individuell	Individuell teilen im Vorstand	1x pro Jahr
	4	Entwicklung	Wohin möchte ich mich entwickeln? Was möchte ich weiterhin tun, was möchte ich abgeben?	Beantwortung der Fragen für sich selber	Reflexion individuell	Individuell teilen im Vorstand	1x pro Jahr

Geführte Gespräche und Zwischenpräsentation

Manuela Gurtner, Organisationsentwicklerin, 6. Januar 2023

Präsentation Zwischenergebnisse Vorstand Urbane Dörfer, 18. Januar 2023

Elias Ledergerber, Präsident Wohnbaugenossenschaft Oberfeld, 26. Januar 2023

Matthias Tobler, Vorstand Genossenschaft Urbane Dörfer, 31. Januar 2023

5 Quellenverzeichnis

Integrale Landkarte für Organisationsentwicklung, imu (abgerufen 6.1.2023)

<https://i-m-u.de/training-integrale-landkarte/>

Reinventing Organizations visuell

Frédéric Laloux (2017)

Verlag Franz Vahlen GmbH, München

Was ist ein Canvas? | New Work Glossar von Neue Narrative (abgerufen 9.2.2023)

<https://newworkglossar.de/was-ist-ein-canvas/>

Design Thinking Methodik | Design Thinking – Mit Methode komplexe Aufgaben lösen und neue Ideen entwickeln

<https://digitaleneuordnung.de/blog/design-thinking-methode/> (abgerufen 13.02.2023)

On the Way to New Work | Wenn Arbeit zu etwas wird, was Menschen stärkt.

Swantje Allmers, Michael Trautmann, Christoph Magnussen (2022)

Verlag Franz Vahlen GmbH, München