

Aspekte der Führung in der Baukommission von Wohnbaugenossenschaften

Schweizerischer Verband für Wohnungswesen SVW
"Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern":
Verfasser:
Erstellt::

Lehrgang 2010/2011
Prüfungsmodul selbstständige Arbeit
Andrea Barben, BG Süd-Ost, Zürich
Zürich März 2011

Inhaltsverzeichnis

Titelseite	1
Inhaltsverzeichnis	2
1 Motivation und Zielsetzung	3
2 Besonderheiten der Genossenschaft	3
3 Organisation der Genossenschaft	3
4 Führungsinstrumente	4
5 Aufgaben und Pflichten des Vorstandes	4
6 Führungsinstrumente des Vorstandes	5
7 Aufgaben der Baukommission	7
8 Führungsinstrumente der Baukommission	8
9 Schlusswort	8

1 Motivation und Zielsetzung

"Was Dir gehört, gehört Dir nicht. Was allen gehört, ist Dein."

Friedrich Dürrenmatt

Die Anfrage, in einem Vorstand einer Wohnbaugenossenschaft Einsitz zu nehmen und die Baukommission zu führen, kam für mich überraschend. Obwohl ich selbst seit langem Genossenschafter bin, in einer anderen Baugenossenschaft in Zürich wohne und als selbstständig tätiger Architekt immer wieder mit Baugenossenschaften zusammenarbeite, hatte ich keine genaue Vorstellung von dem, was von mir erwartet wurde. Führen heisst immer, Verantwortung zu übernehmen. In dieser Situation wäre ich froh gewesen um eine Art Beschrieb oder Checkliste, wo meine Rolle und meine Verantwortung als Vorstands- und Baukommissionsmitglied kurz und klar umrissen sind.

Diese Arbeit soll helfen, in knapper Form einen Überblick über die Verantwortung und die Aufgaben, die ein solches Amt mit sich bringt, zu gewinnen. Dabei werden die Aufgaben und die Pflichten sowie mögliche Führungsinstrumente kurz vorgestellt. In der Arbeit wird zur Vereinfachung nur eine Geschlechtsform angewendet, die andere selbstverständlich mitgemeint.

2 Besonderheiten der Genossenschaft

Eine Genossenschaft ist kein gewöhnliches Unternehmen: Selbsthilfe, Selbstbestimmung, Selbstverantwortung, Solidarität, Spekulationsentzogenheit sollen hier gelebt werden. Diese 6 Stichworte, welche auf den Prinzipien ausgebeuteter Fabrikarbeiter (Rochdaler Pioniere) aus dem 19. Jahrhundert beruhen, prägen bis heute die Ziele und Werte der Wohnbaugenossenschaften. Das Verhindern der Bodenspekulation und der Gewinnabschöpfung mit dem System der Kostenmiete führt langfristig zu günstigen Wohnungen. In der klassischen Wohnbaugenossenschaft ist der Mieter als Genossenschaftsmitglied durch die Aneignung von Anteilscheinen auch Mitbesitzer und verfügt somit über weitgehende Mitspracherechte. Ein Ziel und eine grosse Herausforderung der Vorstandstätigkeit ist, einerseits die Mitsprache der Mitglieder zu fördern, andererseits sorgfältig die persönlichen Interessen der Mitglieder von den langfristigen Interessen der Genossenschaft zu unterscheiden.

Die Wohnbaugenossenschaften werden in der Schweiz mehrheitlich im Milizsystem geführt. (72% der Wohnbaugenossenschaften haben weniger als 100 Wohnungen). Vor diesem Hintergrund kommt der Aus- und Weiterbildung vitale Bedeutung zu.

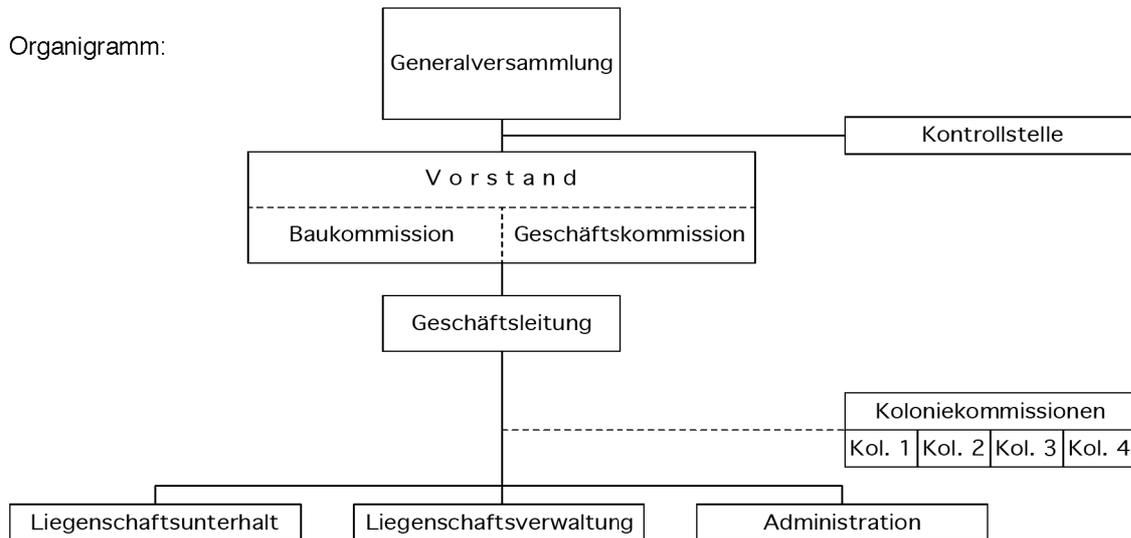
3 Organisation der Genossenschaft

Der Vorstand ist das strategische Gremium, die Geschäftsführung die operative Instanz der Wohnbaugenossenschaft. Das Prinzip der Gewaltentrennung legt hier eine personelle Trennung nahe. Die Zusammenarbeit im Vorstand und mit der Geschäftsführung basiert auf einer kooperativen, partizipativen Haltung aller Beteiligten. Geleitet wird der Vorstand vom Präsidenten der Genossenschaft, der auch für die personelle Führung der Vorstandsmitglieder und der Geschäftsleitung zuständig ist. Es ist ausserdem sinnvoll, innerhalb des Vorstands Ressorts oder Kommissionen auszubilden. Üblich sind zum Beispiel die Ressorts Finanzen (Finanzkommission), Bau (Baukommission), Protokollführung (Aktuar) und eventuell Kommunikation (Kommunikationskommission).

Damit die Führungsrolle des Vorstandes gesichert ist, sollten die Leitungen der Kommissionen durch Vorstandsmitglieder wahrgenommen werden.

Organigramm (Beispiel):

Organigramm:



4 Führungsinstrumente

Führungsinstrumente helfen dem Vorstand als Gremium und den einzelnen Mitgliedern ihre Aufgaben effizient und professionell zu erledigen. Voraussetzung für die sorgfältige Führung einer Baugenossenschaft und den richtigen Einsatz der Führungsinstrumente ist die Kenntnis der für die Funktion wichtigsten gesetzlichen Grundlagen: Genossenschaftsrecht OR Art. 828-920, Mietrecht, Wohnbauförderungsbestimmungen, Vorschriften zu Rechnungslegung (OR) und Mietzinsberechnung (z.B. Rechnungs- und Mietzinsreglement der Stadt Zürich).

Je nach Grösse der Genossenschaft gibt es unterschiedliche Komplexitäten für die Führung. Der Dachverband (SVW) bietet eine breite Palette von massgeschneiderten Werkzeugen an und der Beratungsdienst hilft auch bei allfälligen Anpassungen an die individuellen Bedürfnisse.

5 Aufgaben und Pflichten des Vorstandes

Die Aufgaben des Vorstandes einer Genossenschaft sind laut OR vergleichbar mit den Aufgaben eines Verwaltungsrates einer AG und sind somit klar festgelegt. In diesem Zusammenhang spricht man auch von unübertragbaren Pflichten.

Unter Corporate Governance versteht man alle Grundsätze, die eine verantwortungsbewusste und wirkungsorientierte Führung sicherstellen. Gemeint sind vor allem die Grundsätze Gewaltenteilung, Verantwortung, Effizienz, Transparenz und die Wahrung der Interessen der Mitglieder. Gerade für Wohnbaugenossenschaften sind solche Grundsätze sehr wichtig. Denn sie verfolgen nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale Ziele und geniessen in der Öffentlichkeit grosses Vertrauen. Sie sind deshalb auch einem erhöhten Druck ausgesetzt, ihre Organisation professionell, kompetent und transparent zu führen. (SVW Merkblatt 59d, Empfehlungen zur guten Führung (Corporate Governance) von Wohnbaugenossenschaften).

Der Vorstand setzt sich aus mindestens drei (empfehlenswert sind fünf bis sieben) Mitgliedern zusammen, die von der Generalversammlung für eine Amtsdauer von zwei bis vier Jahren gewählt werden. Dem Vorstand obliegt die strategische Leitung der Genossenschaft. Dazu gehören gemäss OR die folgenden Aufgaben (unübertragbare Pflichten):

- Oberleitung der Genossenschaft

Entwickeln der strategischen Ziele (Wachstum, Neubauten/Renovierungen/Sanierungen, Genossenschaftsidee, Finanzen), Festlegen der notwendigen Mittel (Budget, Projektkredite), Kontrolle der Ausführenden (Budgetkontrolle, Reporting festlegen, Gespräche).

- Festlegung der Organisation

Um eine professionelle Führung zu gewährleisten, empfiehlt es sich, ein Geschäfts- oder Organisationsreglement für die Genossenschaft zu erstellen, in dem die verschiedenen Gremien, Verantwortlichkeiten und Geschäftsabläufe genau definiert sind. Auch kleine Genossenschaften sollten zumindest einzelne Regelungen festhalten.

- Finanzielle Führung

Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle (Budget, Bilanz/Erfolgsrechnung, Risikobewertung) und der Finanzplanung (Liquidität sicherstellen).

- Bestellung und Beaufsichtigung der Geschäftsführung

Ernennung/Abberufung, Oberaufsicht (Kontrolle der Einhaltung von Gesetz, Statuten, Reglemente, etc.).

- Erstellen des Geschäftsberichtes

Jahresrechnung(Bilanz/Erfolgsrechnung,/Anhang), Jahresrechnung +(interne Bilanz mit ausgewiesenen stillen Reserven), Jahresbericht.

- Vorbereitung und Einberufung der GV

Traktandenliste (Anträge, Wahlen, etc., Regelung siehe Statuten).

- Benachrichtigung des Richters bei Überschuldung

Regelmässige Kontrolle ob das Fremdkapital durch die Aktiven gedeckt ist.

- Beachten von Gesetz und Statuten

Kenntnis der relevanten Gesetze und der Statuten und Reglemente der Wohnbaugenossenschaft.

- Zusätzliche Pflichten gemäss Statuten.

6 Führungsinstrumente im Vorstand

- Statuten

Die Statuten sind die Grundlage für die Arbeit des Vorstandes und enthalten Aussagen zum Zweck, Organisation und Aufgabenteilung, Rechnungslegung und Mitgliedschaft.

- Organisations- oder Geschäftsreglement

Ergänzung zu den Statuten mit Angaben zur Regelung der Aufgaben und Kompetenzen der Organe und deren Abgrenzung untereinander.

- Funktionendiagramm (oft im Anhang des Organisationsreglementes)

Regelung der Hauptaufgaben und Kompetenzen, der Mitwirkung und des Informationsflusses.

- Leitbild/Leitsätze

Hier werden die Wertgrundhaltung und somit auch die Kernaufgaben festgelegt. Leitbilder sollten regelmässig überprüft und wenn nötig angepasst werden, da sich die Werte mit der Zeit und der wechselnden Zusammensetzung im Vorstand verändern.

- Geschäftspolitik

Auf der Basis des Leitbildes wird festgehalten, was dem Vorstand bezüglich der wichtigsten Geschäftsbereiche von Bedeutung ist.

- Strategieprozesse/Visionen/Ziele/Strategien

Eine Strategie ist eine langfristig geplante Verhaltensweise und baut auf einer Analyse der eigenen Stärken/Schwächen auf. Daraus wird eine Vision entwickelt und die Ziele und die Strategie werden gemeinsam mit der Geschäftsführung abgeleitet.

- IKS (internes Kontrollsystem)/Risikoanalyse

Wird nur bei grossen Wohnbaugenossenschaften angewendet.

- Controlling/Reporting

Controlling bedeutet in diesem Fall nicht Kontrolle, sondern Steuerung. Eine gute Steuerung braucht die entsprechenden Informationen. Im Reporting wird festgelegt, wer welche Informationen wann oder in welchem Rhythmus für wen aufbereitet.

- Managementletter

Bericht der Revisionsstelle über ihre Beobachtungen zur Jahresrechnung (Kontrolle durch den Präsidenten oder ein dafür bestimmtes Vorstandsmitglied, Optimierungsvorschläge für die Geschäftsführung).

- Budget

Geplante Einnahmen und Ausgaben. Wird in der Regel vor Beginn des Geschäftsjahres von der Geschäftsführung dem Vorstand zur Bewilligung unterbreitet (Handlungsrahmen für den Vorstand, über nicht budgetierte Positionen muss unter Berücksichtigung der Liquidität extra entschieden werden).

- Zwischenabschlüsse/Kennzahlen

Periodische Zwischenabschlüsse erlauben die Abweichung zum Budget frühzeitig zu erkennen und Korrekturmaßnahmen vorzunehmen. In gewissen Fällen genügt auch eine Überprüfung durch Kennzahlen (durchschnittlicher Finanzierungssatz, durchschnittliche Finanzierungsdauer, Leerstände, Mietzinsausfälle, Lohnkosten in % des Budgets, Unterhaltskosten, Stand der Liquidität).

- Finanz- und Liquiditätsplan

Der Finanzplan ist eine langfristige (über mehrere Jahre) Betrachtung der liquiden Mittel, der Liquiditätsplan eine Verfeinerung des Finanzplanes während eines Jahres. Ziel ist, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen und mögliche Zinsoptimierungen (z.B. Amortisationen) des Vermögens vorzunehmen.

- Unterhaltsplan

Die Instandhaltung der Liegenschaften dient der Pflege der Liegenschaft sowie der Sicherstellung der Gebrauchstauglichkeit der Wohnungen und wird pro Siedlung, Haus oder Wohnung festgelegt. Es werden Unterhaltsstandards definiert, welche eine Gleichbehandlung der Mieter gewährleisten (Auslastung der Mitarbeiter und günstiger Marktzeitpunkt der Handwerker berücksichtigen).

- Renovations- und Erneuerungsplan

Langfristige Perspektive für die strategische Bewirtschaftung der Liegenschaften.

Aufbauend auf einer Gebäudediagnose mit Analyse können vier 4 Grundstrategien entwickelt werden:

- | | |
|---------------------|---|
| 1. Minimalsanierung | Ziel: Erhalt von sehr günstigen Wohnungen |
| 2. Sanierung | Ziel: Werterhalt der Liegenschaft |
| 3. Aufwertung | Ziel: Wohnwertsteigerung/Verdichtung durch Aus- oder Anbauten |
| 4. Abbruch/Ersatz | Ziel: Neuanlage/Verdichtung/Entwicklung |

- Vermietungsrichtlinien

Sensibler, wichtiger Bereich. Dient der langfristigen Gestaltung des Bewohnermixes und ermöglicht nachvollziehbare Vermietungsentscheidungen (Regelung der Wohnungsbelegung, Wartelisten, etc.).

- Weitere Konzepte/Reglemente

Energiekonzept, Ökologiekonzept, Reglement für Zügel Fristen, Reglement für Unterbelegungszuschläge, Kommunikationskonzept, Konzept für Nachbarschaftshilfe, Gartenreglement, etc.

- Personalplanung und Personalentwicklung

Die Sicherung der Konstanz im Vorstand und in der Verwaltung verlangt eine vorausschauende Personalplanung. Die Nachfolgeplanung kann über regelmäßige Standortgespräche frühzeitig angegangen werden (Stellvertreter bestimmen, Weiterbildung fördern).

- Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil

Stellenbeschreibung mit Anforderungen für alle Funktionen erstellen.

- Standortgespräche/Zielvereinbarungen/Selbstevaluation

Jährliche Standortbestimmung mit dem Präsidenten oder Vizepräsidenten.

Themen: Probleme, individuelle Entwicklungsziele (Weiterbildung), Selbstevaluation.

- Hilfsmittel für die Selbstorganisation

Führung von Traktanden, Protokoll und Pendenzenliste sowie einem Jahresplaner.

7 Aufgaben der Baukommission

Im Gegensatz zu den Aufgaben des Vorstandes, werden die Aufgaben der Baukommission im OR nicht behandelt. Aus diesem Grund spreche ich hier nicht von Pflichten. Die Aufgaben und die Kompetenzen der Baukommission werden vom Vorstand im Organisationsreglement und im Funktionendiagramm definiert und können somit unterschiedlich ausfallen.

Ein grosser Teil der Siedlungen des gemeinnützigen Wohnungsbaus wurde vor und kurz nach dem 2. Weltkrieg erstellt. Bei vielen dieser Siedlungen nehmen die Probleme und der Aufwand für den Unterhalt zu. Ebenso genügt die Bausubstanz bezüglich Energieverbrauch und Ausbaustandart oft nicht mehr den heutigen Anforderungen. Hier entwickelt sich für den Vorstand und den baulichen Berater eine komplexe und wichtige strategische Aufgabe. Bei deren Bewältigung fällt der Baukommission eine zentrale Rolle zu und es stellen sich grundlegende Fragen, welche gewisse Risiken und Chancen bergen.

Allgemein kann man sagen, dass die Aufgabe der Baukommission darin besteht, den Vorstand und die Geschäftsleitung in baulichen und technischen Fragen zu beraten und den Vorstand beim erledigen seiner Aufgaben zu unterstützen. Die folgenden Aufgaben werden aus dem Pflichtenheft des Vorstandes abgeleitet oder stehen im Zusammenhang mit dem Aufbereiten der nötigen Führungsinstrumente für den Vorstand:

- Bauleitbild

Entwickeln eines Bauleitbildes mit dem Vorstand. Das Bauleitbild enthält Grundwerte (siehe Leitbild) und definiert eine Zielmieterschaft, an welchen sich die Projektentscheide orientieren. Hilft vor allem bei wiederkehrenden Fragen (Materialisierung, Ökologie, etc.) langwierige und mühsame Diskussionen zu umgehen.

- Langzeitplanung

Überblick über die aufgrund der Gebäudezyklen zu erwarteten baulichen Veränderungen über die nächsten 20-30 Jahre. Ermöglicht auch die Planung allfälliger strategischer Prozesse (Gebäudediagnose) rechtzeitig in Angriff zu nehmen. Unterlage für die Finanzplanung.

- Renovations- und Erneuerungsplan

Entwickeln des Führungsinstrumentes zu Händen des Vorstandes. Unterlage für die Finanzplanung.

- Unterhaltsplan

Hilfsmittel zur Instandhaltung der Liegenschaften, Definition der Unterhaltsstandarts und deren Ausführung, Unterlage für die Liquiditätsplanung.

- Kontrolle der Ausführenden

Durchführung und Leitung der Baukommissionssitzungen. Festlegung der detaillierten Ausführung von Um- oder Neubauten, Submissionen (Arbeitsausschreibungen/Vergaben von Aufträgen/Unterzeichnen der Werkverträge) begleiten und kontrollieren, Ausführungskontrolle der Bauarbeiten, Berichterstattung an Vorstand (Protokolle/direkt an Vorstandssitzungen).

- Durchführen der Architekturwettbewerbe/Studienaufträge/Machbarkeitsstudien

Um eine gute Qualität des Bauprojekts sicherzustellen, empfiehlt sich oft die Durchführung eines Architekturwettbewerbs (Wegleitung SIA Ordnung 142).

- Dokumentation des Liegenschaftenbestandes (Objekt-Portfolio)

Organisation und Aufbereitung der Daten des Liegenschaftenbestandes als Grundlage, um mit dem Vorstand ein Bauleitbild und eine langfristige Erneuerungsstrategie entwickeln zu können. Ist auch bei Finanzierungsverhandlungen ein brauchbares Dokument zur Unterstützung des professionellen Auftritts bei Banken.

- Beachten von Gesetz und Statuten

Kenntnis der relevanten Gesetze und SIA-Ordnungen:

118 Allgemeine Bedingungen für Bauarbeiten

142 Wettbewerbsordnung

102 Honorarordnung für Architekten

8 Führungsinstrumente in der Baukommission

- Bauleitbild

Leitbilder werden im Vorstand aus den Statuten und aus der Geschäftspolitik entwickelt und bestimmen die Kernaufgaben und die Zielmieterschaft.

- Richtlinie für die Vergabe von Bauaufträgen
Kriterien für die Auftragsvergaben festlegen.

- Liegenschaftentabelle

Dokumentation des Liegenschaftenbestandes mit den relevanten Angaben:

Objektname, Erstellungsjahr, Renovationen, Wohnungstabelle mit Wohnungsflächen (HNF), Wohnungsmix Zimmeranzahl- und grössen, aktuelle Mieterträge (Mieterspiegel), Katasterschätzung, (amtlicher Wert, Gebäudeversicherungswert, Grundbuch-Auszug (Katasterpläne der Grundstücke), Fotos, kurze Ausnützungsbetrachtung.

- Checkliste

- "Nachhaltige Gebäudeerneuerung"
- zugehöriger Materialienband Zustandserfassung,
- Entscheidungs-Tool "Retrofit Advisor"

Anleitung zur Erarbeitung einer Erneuerungsstrategie für Wohnbaugenossenschaften. Schwerpunkt bei der strategischen Planung (Entwicklungs- und Bedarfsanalyse, Problem- und Zustandsanalyse, Bedürfnis- und Zielformulierung). Bezug beim SVW.

- Gebäudeunterhalt IP Bau

- "Handbuch für die Zustandsbeurteilung"
- "Unterhaltsheft für die periodische Gebäudezustandsermittlung"
- "Alterungsverhalten von Bauteilen und Unterhaltskosten"

Arbeitsmittel zur Erstellung des Unterhaltsplanes. Bezug beim SVW.

- Wohnungs-Bewertungs-System (WBS)

Eine Richtgrösse für die Qualität eines Bauwerks liefert auch das Wohnungs-Bewertungs-System des Bundesamts für Wohnungswesen. Das WBS ist ein Planungswerkzeug, das nicht die architektonische Qualität, sondern den Gebrauchswert für die Bewohnerinnen und Bewohner beurteilt.

-SIA-Ordnungen

- 142 Wegleitung für die Durchführung von Architekturwettbewerben
- 118 Allgemeine Bedingungen für Bauarbeiten
- 102 Honorarordnung für Architekten

9 Schlusswort

Die vorliegende Arbeit ist über weite Strecken eine Zusammenfassung der Module des SVW Lehrgangs "Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern", fokussiert auf die Aspekte der Führungsarbeit in der Baukommission. Ausgehend von den klar definierten Aufgaben und den Führungsinstrumenten des Vorstandes werden mögliche Aufgabenfelder für die Baukommission abgeleitet. Weiter stellt die Arbeit einige Führungsinstrumente der Baukommission vor, welche beim SVW bezogen werden können. Aspekte wie Gemeinschaftsförderung oder Kommunikation sind in diesem Zusammenhang auch wichtig, werden aber, um die Arbeit knapp zu halten nicht behandelt. Der Besuch des Lehrgangs bietet hier natürlich eine umfassende Sicht über die Vorstandsarbeit. Die Auseinandersetzung mit dem Thema in der Abschlussarbeit haben mir sehr dabei geholfen, meine Verantwortung als Vorstands- und Baukommissionsmitglied zu erfassen.