

Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 98 (2023)

Heft: 7: Bad/Management

Artikel: Zusammenarbeit neu denken

Autor: Diethelm, Martin

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1055658>

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: 26.12.2025

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

Neue Managementmodelle machen Baugenossenschaften flexibler und agiler

Zusammenarbeit neu denken

Wohnbaugenossenschaften schaffen mit ihren Siedlungen langfristige Werte. Die Welt ist aber zunehmend unstet und komplex. Neue Managementmodelle bieten anpassungsfähigere Strukturen und ein neues Führungsverständnis an. Praxisbeispiele zeigen, wo Chancen für das künftige Zusammenspiel von Vorstand, Geschäftsstelle, Mitgliedern und Bewohnenden liegen.

Von Martin Diethelm*

Gleichberechtigt auf gemeinschaftliche Ziele hinzuarbeiten, ist ein starker Wert in Genossenschaften. Die langfristige Wertschöpfung mit dem Bau und Unterhalt von Wohnraum scheint ein sicheres und stabiles Geschäftsmodell zu sein. Dennoch sind auch Führungspersonen in Genossenschaften damit konfrontiert, dass sich die Welt immer schneller wandelt. Zinslagen verändern sich überraschend, Pandemien haben via den globalen Lieferketten Auswirkungen bis ins lokale Badezimmer, Fachkräftemangel und junge Generationen konfrontieren Arbeitgeber:innen mit neuen Ansprüchen, Bewohnende reklamieren mehr Mitsprache, und auf einfache Fragen gibt es oft nur noch mehrdeutige und widersprüchliche Antworten.

Der Begriff «Vuca» umschreibt diese neue Welt. Die Buchstaben stehen (vom Englischen übersetzt) für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Eine Organisation in dieser Vuca-Welt mit herkömmlichen Managementinstrumenten und einer klassischen Haltung zu steuern, führt längerfristig zu langsamem Prozessen, Unzufriedenheit bei den Betroffenen und einem Auseinanderdriften von Management und Basis. Neue Aspekte der Organisationskultur tragen diesen Entwicklungen Rechnung und bieten Inspiration, wie anpassungsfähige Strukturen und ein neues Führungsverständnis den Spagat zwischen Stabilität und Stetem Wandel schaffen.

Angestossen vor allem durch Tech-Firmen, gibt es heute eine Fülle an Theorien, Modellen und Begriffen für neue Ansätze. Dazu zählen zum Beispiel Agilität, New Work, Holocracy, Soziokratie, Scrum oder Design Thinking. Fassbar werden diese Schlagwörter anhand von konkreten Beispielen aus dem Alltag der Genossenschaften. Die Beispiele zeigen

auf, wie durch eine andere Herangehensweise das Zusammenwirken der Menschen innerhalb einer Organisation positiv beeinflusst werden kann. Wenige, aber effektive Regeln und Prinzipien steuern dieses Zusammenwirken. Bei einigen Ansätzen denkt man vielleicht sofort, «das liegt doch auf der Hand!» - um sich gleichzeitig zu fragen, warum die Umsetzung oft nicht gelingt.

Sitzungen

Starten wir mit der Königsdisziplin der Organisationskultur, den Sitzungen. Gilt es Herausforderungen gemeinsam zu lösen, führt kein Weg an ihnen vorbei. Doch sie stehen oft auch heftig in der Kritik: zu lange, viele Monologe, keine Entscheidungen oder Entscheid durch die Führung trotz langen Diskussionen, Zeit absitzen usw. Das Gegenrezept heißt Gesprächsrunden und «KonsenTentscheidungen».

Reden in Runden

Die Sitzungsmoderation achtet darauf, dass Wortmeldungen der Reihe nach erfolgen. Dieses einfache Rezept hat für die

Teilnehmenden einen entspannenden Effekt, weil jede Person weiß, wann sie ihren Diskussionsbeitrag einbringen kann (aber nicht muss!), ohne möglichst schnell und laut zu sein. Und sie wird beim Sprechen nicht unterbrochen. Gleichzeitig hilft es ihr, sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Der Aufbau der Runden gibt den Teilnehmenden Orientierung, wann Verständnisfragen und Lösungsideen ihren Platz haben, das Befolgen dieser Reihenfolge hilft, Sitzungen effektiver und konstruktiver zu führen.

Genauso klaren Regeln folgt die Entscheidungsfindung. Oft werden Entscheidungen einsam und hierarchisch, allein durch das Amt legitimiert, gefällt. Oder aber demokratisch, doch dann hinterlassen sie immer eine verlierende Minderheit. Auch der hochgelobte Konsens löst das Problem nicht, denn man landet gerne beim kleinsten gemeinsamen Nenner, zu dem alle ja sagen können, der aber folgenlos bleibt.

Entscheide mit «KonsenT»

Als Alternative bietet sich hier der «KonsenT» an. Den KonsenT, also die Zustim-



Die Zürcher Genossenschaft Kraftwerk 1 führt das soziokratische Kreismodell ein (auf dem Bild ein Workshop dazugehört). In Vorstand und Geschäftsstelle ist es bereits umgesetzt, bald sollen auch die Siedlungen einbezogen werden.



Entscheidungen mit KonsenT erweitern den Möglichkeitsraum und machen flexibel: Gibt es keine gravierenden Einwände, können Vorschläge ausprobiert werden.

mung, gebe ich, wenn ich keinen sachlichen, schwerwiegenden Einwand finde. In der Praxis könnte der Präsident einer Genossenschaft finden, dass eine blaue Broschüre lebendiger wirkt als eine gelbe. Doch er hat weder ein sachliches Argument, das gegen den Vorschlag «gelbe Broschüre» spricht, noch kann er nachvollziehbar argumentieren, dass die Genossenschaft grossen Schaden erleiden wird, wenn eine gelbe Broschüre gedruckt wird. Daher muss er seinen KonsenT zum entsprechenden Vorschlag geben. Entscheidungen kommen so nicht nur schneller zu Stande, sondern erweitern auch das Spektrum der Möglichkeiten.

Kann aber ein nachvollziehbarer, schwerwiegender Einwand vorgebracht werden, der die Organisation oder das gemeinsame Ziel gefährdet oder gefährden könnte, muss die Gruppe versuchen, diesen Einwand in die Lösung zu integrieren. Oftmals handelt es sich bei diesen Einwänden auch um Befürchtungen oder Möglichkeiten, bei denen kaum voraussehbar ist, ob sie in der unberechenbaren Vuca-Welt tatsächlich auch eintreffen. Hier hilft es, dass KonsenTentscheidungen nie für die Ewigkeit, sondern immer nur auf Zeit gefällt werden und nach einer definierten Dauer erneut auf den Prüfstand kommen. Die Leitfrage für einen KonsenTentscheid lautet: «Ist dieser Vorschlag gut und sicher genug, um ihn auszuprobieren?» Wenn die Gruppe den KonsenT gibt, dann wird der Vorschlag umgesetzt. Das Ausprobieren und das Überprüfen von solchen Entscheiden unterstützen so automatisch das organisationale Lernen sowie das kontinuierliche

Verbessern und schaffen eine lebendige Lernkultur.

Arbeitsgruppen

Arbeitsgruppen gelten oft als Allerheilmittel, um Mitspracheansprüche und Konfliktlösungen zu institutionalisieren. Häufig führen sie aber auch zu Enttäuschungen. Dies vor allem, weil Arbeitsgruppen zwar den Auftrag haben zu arbeiten, aber keine Entscheide treffen dürfen. Stattdessen müssen sie, streng der pyramidalen Struktur folgend, Anträge schreiben und dann warten, bis das vorgesetzte Gremium Zeit findet, über den Antrag zu befinden. Dieses wiederum stöhnt über die Zusatzbelastung und ist oft vom Ort des Geschehens weit weg, oder es fehlt ihm am entsprechenden Fachwissen.

Formale Rahmenbedingungen, Transparenz und Vertrauen

Das Rezept gegen diese Defizite ist, den Verantwortungs- und Entscheidungsbereich einer Arbeitsgruppe klar zu definieren und entsprechende Ressourcen zuzuordnen, wobei gleichzeitig klare Evaluationskriterien definiert werden. Neben diesen formalen Rahmenbedingungen spielen vor allem Transparenz und Vertrauen eine wesentliche Rolle für die erfolgreiche Umsetzung.

Konkret kann zum Beispiel ein Vorstand der Siedlungskommission ein Budget über 10 000 Franken zur freien Verfügung zuweisen und gleichzeitig seine Erwartungen mit Hilfe von überprüfbarer Kriterien klar definieren. Daraus ergibt

sich eine Win-Win-Situation: Die Siedlungskommission spürt das Vertrauen und nimmt ihre Verantwortung wahr, die ihr anvertrauten Mittel zweckorientiert einzusetzen. Die in Eigenverantwortung gefällten (KonsenT-)Entscheide führen zu einer stärkeren Identifizierung mit der Arbeit und sparen beim Vorstand ebenfalls Zeit, der sich keine Gedanken mehr machen muss, ob zum Beispiel am Siedlungsfest Mehrwegbecher oder Recyclingtassen die nachhaltigere Lösung sind.

Betroffene entwickeln die besseren Lösungen

Das Prinzip lautet, den betroffenen Menschen eine hohe (Entscheidungs-)Autonomie mit transparenten Kriterien zu ermöglichen. Dahinter steckt die Überzeugung, dass die Betroffenen besser Lösungen entwickeln und schneller entscheiden können als entfernte Gremien. Zudem stärkt das eigenverantwortliche Wirken auch die Zufriedenheit der involvierten Menschen, weil ihr Tun direkt eine Wirkung erzeugt und ihr Engagement so sinnstiftend ist.

Geschäftsstelle

Ähnliche Prinzipien können auch auf der Geschäftsstelle angewandt werden. Einer von vielen Prozessen, die eine Geschäftsstelle verantwortet, soll hier exemplarisch beschrieben werden: die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden. In aller Regel liegt dieser Prozess in den Händen der Geschäftsführung und der Personalverantwortlichen.

Mitverantwortung und Selbst-wirksamkeit

Auch hier liegt die Chance für eine Genossenschaft darin, die betroffenen Mitarbeitenden zu Beteiligten zu machen und den Rekrutierungsprozess dem betroffenen Team zu übergeben. Die Personalverantwortlichen leiten diesen Prozess nicht, sondern ermächtigen das Team (oder Delegierte aus dem Team), diese Aufgabe selbst zu übernehmen. Dieser Einbezug stärkt auch in diesem Fall die Mitverantwortung und fördert die Zufriedenheit der involvierten Menschen dank der Selbstwirksamkeit des eigenen Tuns.

Stolpersteine vorhersehen

Bei diesem Beispiel, wie auch generell, ist es immer ratsam, mögliche Stolpersteine oder Fallen zu antizipieren. Eine Herausforderung beim Rekrutierungsprozess ist der Lohn, der leider in vielen Organisationen noch Verhandlungssache ist. Ein transparentes Lohnsystem, das an klare

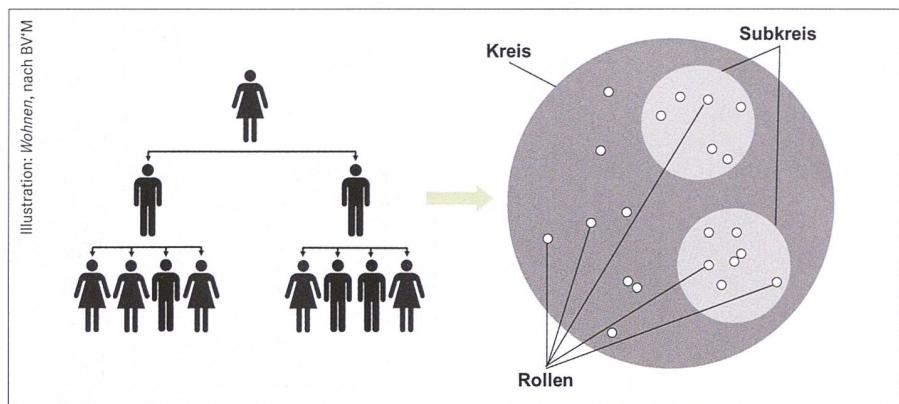
Kriterien wie beispielsweise an die Anzahl Jahre Arbeitserfahrung gebunden ist, erleichtert die Arbeit des Rekrutierungsteams oder des temporären Rekrutierungskreises. Dabei ist der Ausdruck «Kreis» nicht nur ein Synonym für Team, sondern symbolisiert auch die Gleichstellung aller Kreismitglieder, in dem keine Stimme stärker gewichtet wird, sondern alle gleichwertig sind.

Genossenschaft

Organisationsstrukturen wurden bisher in (hierarchisch aufgebauten) Organigrammen abgebildet mit dem Ziel, die Menschen zu organisieren. Einfach gesagt versuchen neue Organisationsmodelle, die Arbeit und nicht mehr die Menschen zu strukturieren.

Leitfrage statt Zweckorientierung

Genossenschaften haben als Non-Profit-Organisationen eine klare Zweckorientierung, die sich auch in den Statuten wiederfindet. Die Leitfragen lauten daher,



In der alten Arbeitswelt versucht man, Menschen hierarchisch zu organisieren. Neue Modelle strukturieren hingegen die Arbeit.

mit welchen Dienstleistungen eine Genossenschaft ihren Zweck am effektivsten erfüllen kann und wer oder welche Gruppe von Menschen diese Dienstleistungen am effizientesten erbringen kann – und mit welchen Mitteln. Diese Gruppe wird dann in einem sogenannten Kreis organisiert, und es werden unter anderem Kompetenzen, Aufgabenbereiche, Ressourcen sowie Schnittstellen zu anderen Kreisen

und zum Entscheidungsbereich festgelegt. Die einzelnen Kreise wiederum werden mit Delegierten miteinander verbunden, was den Informations- und Wissensfluss gewährleistet. Kreise, die externen Zielgruppen Dienstleistungen anbieten (beispielsweise Bewirtschaftung), werden so in einem äusseren Segment angegliedert. Kreise, die im Innern unterstützend wirken, damit die aussenliegenden Kreise

«Entscheide dort treffen, wo gearbeitet wird»

Die Bau- und Wohngenossenschaft Kraftwerk1 organisiert sich neu nach soziokratischen Kriterien. Dabei werden alle Betroffenen angehört, bevor Entscheide getroffen werden. Wie lässt sich das umsetzen?

Wohnen: Was gab den Ausschlag, dass sich Kraftwerk1 neu organisieren will?

Andreas Engweiler: Wie bei vielen Veränderungsprozessen gab es auch bei uns einen Leidensdruck. Einerseits haben wir statutarisch die Selbstorganisation in den Siedlungen verankert. Andererseits gab es immer wieder Spannungen zwischen Siedlungen, Vorstand und Geschäftsstelle im Zusammenhang mit Erwartungen und Forderungen. Das führte auch zu intensiven Diskussionen zwischen und in diesen Gruppen.

Wie sind Sie die Umorganisation angegangen?

Wir hatten das Glück, dass ein Vorstandsmitglied bereits Erfahrungen mit soziokratischen Modellen hatte und wir in Vorstandssitzungen mit der Kreismoderation und der Konsententscheidung erste positive Erfahrungen machen konnten. Zudem vertreten wir die Haltung, dass Entscheide dort getroffen werden sollten, wo gearbei-

tet wird. Das führte schrittweise zu ersten Pilotkreisen, bis hin zu einer Kreisstruktur für Vorstand und Geschäftsstelle. Bei dieser Struktur ist der Einbezug der Siedlungen bereits angedacht; ich hoffe, dass sie von Vorstand und Geschäftsstelle im November angenommen und in der Folge durch gezielte Schulung schrittweise etabliert wird. Wie die Siedlungen eingebunden werden, wird in Arbeitsgruppen entwickelt und zu gegebener Zeit angegangen.

Solche Entwicklungen verlaufen in aller Regel nicht reibungslos. Was waren Ihre Stolpersteine?

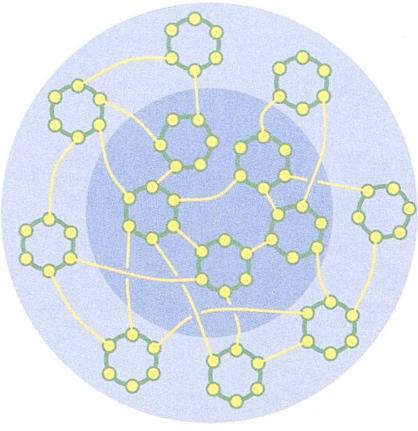
In der Tat war es nicht einfach. In der soziokratischen Kreisorganisations-Methode SKM sind die Prinzipien klar. Wie wir diese aber in unsere Organisation einbinden und leben, mussten wir zuerst definieren und überlegen. Was bedeuten sie konkret für unseren Arbeitsalltag? Parallel dazu lief ein Strategieprozess und wir mussten das Alltagsgeschäft weiterführen. Das Tempo und eine gewisse Überforderung führten auch zu internen Widerständen. Hier mussten wir erst lernen, auf den Prozess zu vertrauen, und dass Entscheidungen nicht in Stein gemeisselt sind. Das heißt, dass man einen Vorschlag, den man als gut und sicher genug einschätzt, auch einfach mal während einer gewissen Zeit ausprobiert.

**Andreas Engweiler,
Geschäftsführer
Kraftwerk1**



Welche Learnings aus dem Prozess möchten Sie weitergeben?

Wesentlich war die externe Begleitung, um eine Orientierung und Struktur im Aufbau und dem Herangehen an das neue Organisationsmodell zu bekommen. Ebenso half uns, dass wir uns alle in verschiedene Rollen, etwa die Kreismoderation, wagten. Dies prägte unsere Lernkultur, indem es unser gegenseitiges Verständnis förderte und wir uns konstruktive Rückmeldungen geben konnten. Dieses Lernen ermöglichten wir auch in weiteren Gruppen mit Genossenschafter:innen oder eben Kreisen, wie wir sie heute nennen. Aktuell bin ich überzeugt, dass diese Art der Zusammenarbeit zu uns passt. Es sind wohl nicht alle Spannungen ausgeräumt, aber es fällt uns einfacher, diese schnell und mit konstruktiven Ansätzen abzubauen.



Aussenliegende Teams oder Kreise schaffen Wert in direktem Austausch mit der Außenwelt (Kunden, Partnerinnen, Gemeinden usw). Das Zentrum erbringt Dienstleistungen, um die Peripherie zu unterstützen.

gut arbeiten können (zum Beispiel zentrale Dienste), werden im Kern eingeordnet.

Hier zeigt sich auch eine veränderte Denkweise der Führung: Sie stärkt in erster Linie die Beteiligten, indem sie sie befähigt und unterstützt, im Rahmen von ihren Verantwortlichkeiten und Kompetenzen möglichst gute Entscheidungen zu treffen. Die Führung ist in diesem Modell weniger in der Rolle der Entscheiderin unterwegs, sondern versteht sich als Coach, der die Mitarbeitenden ermächtigt und ihre Arbeitsfähigkeit und Autonomie steigert.

Nicht delegierbare Aufgaben

Damit soll auch betont werden, dass es Führung nach wie vor braucht und es auf Vorstandsebene auch klar nicht-delegierbare Aufgaben gibt. Doch in aller Regel liegt die Aufgabe der Führung nicht im Entscheiden, Vorgeben und Kontrollieren, sondern in der Entwicklung, der Befähigung, Begleitung und Stärkung der betroffenen Menschen.

Zum Glück muss nicht gleich die ganze Genossenschaft umgekrempelt werden, um Ansätze aus diesen neuen Managementmodellen auszuprobieren. Ein bisschen Mut und Neugierde reichen aus, um einzelne Elemente umzusetzen. Dabei hilft der Austausch mit Pionierorganisationen, die erste Schritte bereits gemacht haben, und vielleicht finden sich auch Wissensträger:innen innerhalb einer Genossenschaft, die gerne einen Beitrag zur Weiterentwicklung leisten und Freude am Experimentieren haben. ■

*Martin Diethelm ist Berater und Partner bei B'VM und spezialisiert auf Organisationsentwicklung, Schwerpunkt Agilität und Soziokratie

Mehr als nur eine Immobiliensoftware.

Abalmmo – die Software für die Immobilienbewirtschaftung



Ihr Nutzen mit Abalmmo

Abalmmo ist die innovative Gesamtlösung am Puls der Immobilienbranche. Entdecken Sie jetzt die Zukunft der Immobilienbewirtschaftung. Was auch immer kommt: Abalmmo passt sich Ihren Bedürfnissen flexibel an.



Weitere Informationen finden Sie unter:
abacus.ch/abaimmo

Die Konferenz der Geschäftsführer:innen vom 24. Oktober ist ebenfalls dem Thema «Arbeitswelt im Wandel» gewidmet.
Infos und Anmeldung: www.wbg-schweiz.ch > Veranstaltungen