

«Dass man sich beteiligt, steht ausser Frage»

Bei der Gesewo in Winterthur entscheiden die Hausgemeinschaften seit zwei Jahren weitgehend selbst, wie viel Verantwortung sie übernehmen. Projektleiterin Marianne Huber sagt, warum das dreistufige Selbstverwaltungsmodell mehr Klarheit in die Genossenschaftsstrukturen und den Alltag der Bewohner:innen gebracht hat.

Interview: Patrizia Legnini

Bild: z.Vg.



ZUR PERSON

Marianne Huber ist seit 2011 bei der Gesewo tätig und leitet die Kommunikation. In den vergangenen Jahren war sie zudem mehrfach als Projektleiterin oder Projektmitarbeiterin in Organisationsentwicklungsprojekten der Genossenschaft eingebunden. Die Erarbeitung und die aktuelle Evaluation des neuen Selbstverwaltungsmodells erfolgten ebenfalls unter ihrer Federführung.

Wohnen: Bei der Gesewo ist der Name Programm: Die «Genossenschaft für selbstverwaltetes Wohnen» verwirklichte 1994 mit der Sagi Hegi in Winterthur ihr erstes Haus. Warum setzten die Pionier:innen damals auf Selbstverwaltung?

Marianne Huber: Wie mir erzählt wurde, ging es ihnen um Gemeinschaft und Selbstbestimmung. Der grosse Vorteil der Selbstverwaltung ist, dass man Teil einer Gemeinschaft ist, die ihr Lebensumfeld aktiv und selbstbestimmt gestaltet. Die Gründer:innen der Gesewo orientierten sich am Selbstverwaltungsmodell der Zürcher Wogeno. Sie waren überzeugt, dass die Wohn- und Lebensqualität beim selbstverwalteten Wohnen höher ist als beim konventionellen.

Obwohl die Gesewo seither stark gewachsen ist, blieb sie der Selbstverwaltung treu: Rund 800 Bewohner:innen und Bewohner leben heute in 15 Hausgemeinschaften. Was umfasst die Selbstverwaltung in ihren Häusern?

Die Hausgemeinschaften bewältigen den Betrieb ihrer Häuser weitgehend selbst. Sie kümmern sich um den Unterhalt und die Hauswartung: Sie führen Reparaturen oder Reinigungsarbeiten aus, pflegen den Garten, setzen bei Wechseln der Mietparteien die Wohnung instand und bringen sich bei allen Bau- und Erneuerungsprojekten ein. Wo es Fachwissen braucht, ziehen sie Handwerker:innen bei, zum Beispiel, wenn es an der Fassade

oder am Dach etwas zu flicken gibt. Die Hausvereine definieren auch ihre Regeln für das Zusammenleben und entscheiden selbst, wer bei ihnen wohnt.

Wie organisieren sich die Hausgemeinschaften konkret?

Die Hausgemeinschaften sind als Hausvereine organisiert. Ihre Mitglieder tauschen sich regelmässig aus, meistens an Sitzungen. In der Regel werden die Aufgaben im Rahmen von «Ämtli» oder an gemeinsamen Haus- und Gartentagen

«Der Prozess war aufwändig, hat sich aber gelohnt»

ausgeführt. Jedes Haus organisiert die Selbstverwaltung ein bisschen anders. Einige Häuser definieren ein Minimum an Eigenleistungsstunden. Ihre Bewohner:innen führen eine «Zeitbank», in der sie alle Arbeitsstunden eintragen. Wer seinen Pflichten nicht nachkommt, muss einen bestimmten Betrag bezahlen. Es gibt auch Gründe, zum Beispiel gesundheitliche, aus denen jemand «dispensiert» wird. Kleinere Häuser organisieren sich eher informell, oft über das schwarze Brett im Treppenhaus. Dass man sich grundsätzlich beteiligt, steht aber ausser Frage! Die Selbstverwaltung gehört zu unserem Selbstverständnis.



Bild: Susanne Grasser

Von den Bewohnenden wird ein hohes Engagement erwartet. Wie gut klappt das im Alltag?

Die Bereitschaft, sich bei der Selbstverwaltung einzubringen, ist bei der Auswahl neuer Bewohner:innen ein wichtiges Kriterium. Schon beim Erstkontakt wird darüber gesprochen. Trotzdem kann die Selbstverwaltung auch als Belastung wahrgenommen werden, da die Verantwortung nebst Familie und Arbeit gross ist. Dazu kommt, dass es neben dem zeitlichen Engagement auch um eine finanzielle Beteiligung geht: Die Hausvereine sind für einen Teil der Finanzierung ihrer Liegenschaft verantwortlich. Man sollte also wissen, auf was man sich einlässt.

Trotz Selbstverwaltung hat die Gesewo heute eine Geschäftsstelle mit zehn Mitarbeitenden. Welche Aufgaben übernimmt diese?

Am Anfang erledigte der erste Geschäftsführer die Arbeiten bei sich zuhause, heute besteht die Geschäftsstelle aus einem interdisziplinären Team von zehn Fachpersonen. Diese Entwicklung lief parallel zum Zuwachs an Häusern, darunter auch einige grosse wie die Giesserei mit ihren rund 150 Wohnungen. Grundsätz-

lich übernimmt die Geschäftsstelle heute mehr Aufgaben als früher.

Welche sind das?

Neu geschaffen wurden zum Beispiel eine Fachstelle Gemeinschaftsentwicklung sowie eine Stelle für Kommunikation: Unsere Mitwirkungskultur bedeutet viel Austausch und Information innerhalb der Genossenschaft. Verstärkt wurden das Mietwesen, der Baubereich, die Administration und das Rechnungswesen. Ausserdem gibt es beim Bauen und bei der Verwaltung der Wohnungen mehr gesetzliche Vorgaben, etwa in Bezug auf den Brand- oder den Datenschutz. Die Fachleute auf der Geschäftsstelle haben diese regulatorischen Entwicklungen auf dem Schirm, die Bewohner:innen in den Häusern vielleicht weniger. Ein Beispiel: Um dem Datenschutz gerecht zu werden, holen wir heute die Betriebs- und Referenzankünfte von der Geschäftsstelle aus ein.

Wie sieht es aus bezüglich Entscheidungskompetenzen?

Ich kenne keine andere Genossenschaft, bei der die Häuser so autonom sind wie bei uns. Auch darum ist die Kommunika-

Selbst gestalten, selbst entscheiden: Bei der Gesewo kümmern sich die Hausgemeinschaften um Haus und Garten und führen kleinere Reparaturen oft selbst aus, wie hier an der Hörnlistrasse 16 in Winterthur. Fachleute und Geschäftsstelle springen dort ein, wo mehr Fachwissen gefragt ist.



Bild: Kurt Lampart

Jedes Haus organisiert die Selbstverwaltung ein bisschen anders. Das neue Selbstverwaltungsmodell definiert nun aber klar, was Hausvereine und Geschäftsstelle leisten. Im Bild: Aussenraumpflege in der Giesserei in Oberwinterthur.

tion zwischen den Hausvereinen und der Geschäftsstelle, aber auch innerhalb der Häuser, intensiv. Bis vor Kurzem holten

«Unklare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten waren eine Herausforderung»

wir zum Beispiel stets ein Visum bei den Hausvereinen ein, bevor wir regelmässig anfallende Rechnungen etwa für Wasser oder Strom bezahlten. Weil alle Entscheidungen auf Augenhöhe diskutiert werden, erfordert dieses Wohnmodell eine grosse Dialog- und Kompromissbereitschaft. Spannungsfelder erfordern ein ständiges Aushandeln.

Können Sie ein Beispiel geben für ein solches Spannungsfeld?

Einerseits möchte die Gesewo den Hausvereinen möglichst grosse Freiheiten lassen, etwa bei der Frage, wie einfach oder komfortabel gewohnt werden soll. Andererseits ist die Genossenschaft für den langfristigen Werterhalt der Liegenschaften verantwortlich. So stellte sich in einem Haus mit einfachem Ausbaustandard die Frage, ob bei der Strangsanierung neu auch eine Warmwasserleitung in die Toiletten geführt werden soll – während die Bewohner:innen sich verständlicherwei-

se niedrige Mieten wünschen, denkt die Genossenschaft in längeren Zeiträumen. Gleichzeitig müssen Vorstand und Geschäftsstelle immer bedenken, dass es nicht ihr eigenes Geld ist, das sie ausgeben. Wir müssen einander gut zuhören und Verständnis für die unterschiedlichen Perspektiven schaffen.

Vor zwei Jahren hat die Gesewo ihr Selbstverwaltungsmodell angepasst. Aus welchen Gründen haben Sie das neue, dreistufige Modell eingeführt?

Die früheren Selbstverwaltungsverträge sahen für alle Häuser dieselbe Selbstverwaltung vor. Weil aber nicht alle Hausgemeinschaften über die gleichen Kapazitäten verfügen und Bedürfnisse haben, wurden neue Verträge mit der Zeit individuell ausgestaltet oder die Selbstverwaltung je nach Haus unterschiedlich gelebt. So hat die Geschäftsstelle für einige Hausvereine schon länger Aufgaben im Bereich der Wohnungsvermietung übernommen. Vor ein paar Jahren wurde immer klarer, dass die Vielzahl unterschiedlicher Verträge und Regelungen unübersichtlich und schwer handzuhaben war. Sowohl bei den Bewohner:innen als auch bei der Geschäftsstelle wuchs der Wunsch nach einer einheitlichen Regelung.

Was waren die heikelsten Punkte?

Die teils unklaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten waren eine Herausforderung. Zum Teil entstand auch das Gefühl von Einmischung. Wichtige Unterhaltsarbeiten wie Filterwechsel oder Leitungsspülungen wurden nicht überall erledigt, was zu kostspieligen Folgeschäden führte. Geschäftsstelle und Hausvereine waren sich zuvor nicht immer einig, wer entscheidet und handelt, wer die Verantwortung trägt.

Im neuen Selbstverwaltungsmodell wurden drei verschiedene Stufen definiert. Wie funktioniert das Modell genau?

Dass unsere Häuser selbstverwaltet bleiben, war von Anfang an klar. Beim neuen Modell kann nun jeder Hausverein jene Selbstverwaltungsstufe auswählen, die ihm am meisten entspricht: Mini, Midi oder Maxi. Die Mini-Stufe orientiert sich an den Mindestvorgaben und richtet sich an Hausvereine, die mit aufwändigen Arbeiten wenig zu tun haben wollen. Zwar organisieren auch sie das Zusammenleben selbst, erstellen Reglemente und erledigen Hauswartung und Gartenarbeiten. Aber die Geschäftsstelle erstellt für sie

zum Beispiel das Unterhaltsbudget, bietet die Servicetechniker:innen auf und übernimmt die Erstkontakte bei Vermietungen.

Wie ist es mit den anderen beiden Stufen?

Die Midi-Stufe ist für Hausvereine gedacht, die nur einen Teil der Aufgaben delegieren möchten. Die Maxi-Stufe richtet sich an Hausvereine, die alle Selbstverwaltungsaufgaben übernehmen wollen, die nicht zwingend durch die Geschäftsstelle ausgeführt werden müssen. Die Geschäftsstelle gibt den Häusern aller Stufen die werterhaltenden Unterhaltsarbeiten vor. Gewisse Aufgaben führt immer die Geschäftsstelle aus: Sie führt die Unterhaltsbuchhaltung, stellt die Mietverträge aus und holt Referenzauskünfte ein.

Wofür haben sich die Hausvereine mehrheitlich entschieden?

Die meisten Hausvereine haben sich für die Maxi-Stufe entschieden. Zwei haben die Midi-Stufe gewählt, zwei weitere die Mini-Stufe, darunter das grosse Haus «Ein Viertel» mit 71 Wohnungen. Somit wohnt etwa ein Fünftel aller Gesewobewohner:innen in einem Haus der Mini-Stufe.

Hat dieses Resultat Sie erstaunt?

Nein. Einerseits bestätigt es, dass viele Menschen die Selbstverwaltung weitgehend leben wollen. Gleichzeitig ist es uns wichtig, auch denjenigen mit geringeren zeitlichen Ressourcen selbstverwaltetes Wohnen zu ermöglichen.

Können Hausvereine die gewählte Selbstverwaltungsstufe auch wieder ändern?

Auf jeden Fall. Ab 2027, wenn die Pilotphase abgeschlossen ist, wird ein Wechsel jeweils auf das neue Kalenderjahr möglich sein.

Wie werden die Stufen finanziert? Müssen die Bewohner:innen von Häusern mit Mini-Selbstverwaltung mehr Miete bezahlen als solche auf Maxi-Stufe?

Bereits heute wird der Aufwand der Geschäftsstelle direkt dem jeweiligen Haus zugeordnet. Ab 2027 wird unsere Mietzinsberechnung die Selbstverwaltungsstufe berücksichtigen. Eine leichte Reduktion für maximale Selbstverwaltung, eine moderate Erhöhung für minimale Selbstverwaltung. Das genaue Mass wird gerade in unseren Gremien ermittelt.

Inwiefern wurden die Bewohner:innen bei der Gestaltung des neuen Selbstverwaltungsmodells miteinbezogen?

Am Anfang stand ein partizipatives Strukturprojekt, aus dem der Auftrag für die Entwicklung des dreistufigen Modells resultierte. Die Genossenschaft und die Hausvereine erarbeiteten das neue Modell in enger Zusammenarbeit. Dazu listete die Geschäftsstelle alle Verwaltungsaufgaben auf, teilte sie in Stufen ein, ordnete die Verantwortlichkeiten zu und holte Rückmeldungen ein; es gab zahlreiche Feedback-Loops zwischen Hausvereinen und Geschäftsstelle.

Seit zwei Jahren läuft nun das Pilotprojekt. Hat sich der Aufwand gelohnt?

Für die Geschäftsstelle und die Hausgemeinschaften war die Umstellung gross. Auf der Geschäftsstelle haben wir neue Prozesse definiert und uns in digitale Tools eingearbeitet, um sie für die Zusammenarbeit mit den Häusern zu nutzen. Das war eine Herausforderung, zumal wir uns kaum etwas anschauen konnten: Gewöhnliche Immobiliertools sehen nicht vor, dass man mit so vielen verschiedenen Häusern zusammenarbeitet, wie wir das tun. Der Prozess war aufwändig, hat sich aber gelohnt.

Was sind die grössten Vorteile des neuen Modells?

Das Modell definiert klar und einheitlich, was die Hausvereine und die Geschäftsstelle leisten müssen. Auch konnten wir Transparenz in die Abläufe bringen. Die Bewohner:innen können uns allerdings ihre Sanitärrechnungen nicht mehr einfach draussen vor dem Büro in die Hand

Welche Rückmeldungen haben Sie von den Hausvereinen bekommen?

Eine erste Umfrage hat gezeigt, dass die Hausvereine insgesamt zufrieden sind und die Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle gut klappt. Eine zweite Umfrage wird noch ausgewertet. Wahrscheinlich werden wir das eine oder andere noch präzisieren und optimieren; auch, um die angestrebte Entlastung der Häuser in der Mini- oder Midi-Stufe zu erreichen.

Und welche Ratschläge würden Sie anderen Genossenschaften geben, die über ähnliche Selbstverwaltungsmodelle nachdenken?

Man sollte sich darüber im Klaren sein, dass mit der Selbstverwaltung und der Kultur der Mitbestimmung teils aufwändige Prozesse einhergehen. Selbstverwaltung ist grundsätzlich nicht günstiger als eine gewöhnliche Verwaltung, auch wenn die Bewohner:innen vieles selbst machen. Wichtig scheint mir, alle Beteiligten in die Entwicklung einzubeziehen und so ein Resultat zu erzielen, das von allen mitgetragen wird. Der Prozess ist ebenso wichtig wie die Lösung. ■

«Selbstverwaltung kann auch als Belastung wahrgenommen werden»

drücken, sondern versehen sie mit einem digitalen Freigabestempel und legen sie in einer gemeinsamen Cloud ab. Ebenfalls online tauschen wir uns über den Stand der Unterhaltsarbeiten aus. Dank der digitalen Lösung haben die zuständigen Genossenschaftler:innen und die Geschäftsstelle Zugriff auf alle nötigen Informationen. Auch Protokolle und wichtige Dokumente sind in der Ablage gut und sicher aufgehoben.