

INHALT DER AUSGABE

- Die EBZ Business School und der Verein Wohnen in Genossenschaften vergeben Stipendium
- Innovative Wege der Mitgliederpartizipation
- Moderne Konzepte der Arbeitnehmerbindung
- Mitgliederförderung gewährleistet das Gemeinwohl - Ein Kommentar von Prof. Dr. Jürgen Keßler
- Förderbericht im wissenschaftlichen Diskurs

Die EBZ Business School und der Verein Wohnen in Genossenschaften küren Stipendiaten

Als Zeichen für Nachwuchsförderung vergaben Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer, stellvertretende Rektorin der EBZ Business School, und Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender des Vereins Wohnen in Genossenschaften, auf dem Verbandstag des VdW Rheinland Westfalen ein Stipendium. Janek Buil, derzeit Auszubildender der WohnBau Westmünsterland eG, wird im kommenden Oktober ein Studium an der EBZ Business School mit dem Studienschwerpunkt „Wohnungsgenossenschaften“ beginnen.



„Genossenschaften benötigen qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit unserem Stipendium wollten wir auf die Bedeutung von Nachwuchsförderung aufmerksam machen. Das Studium an der EBZ Business School bietet den Unternehmen dafür die beste Möglichkeit“, erklärte Franz-Bernd Große-Wilde.

An der immobilienwirtschaftlichen Hochschule ist in enger Zusammenarbeit mit Genossenschaften und Verbänden das Institut für Genossenschaften und genossenschaftliches Prüfungswesen entstanden.

Gemeinsam konzipierten sie den Studienschwerpunkt „Wohnungsgenossenschaften“. Darin werden immobilienwirtschaftliches und genossenschaftliches Wissen miteinander verknüpft und aktuelle Forschungsfragen bearbeitet.

„Wir möchten die Unternehmen dabei unterstützen, die Kompetenzen ihrer Nachwuchskräfte zu erweitern. Genossenschaften bieten gut ausgebildeten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verantwortungsvolle und werteorientierte Aufgaben. Spannende Entfaltungsmöglichkeiten machen sie zu besonders attraktiven Arbeitgebern für junge Menschen“, sagte Klaus Leuchtmann, Vorstandsvorsitzender des EBZ.

„Mit Janek Buil haben wir einen sehr engagierten Stipendiaten gefunden. Aufgrund seiner Ausbildung verfügt er bereits über genossenschaftsspezifisches Wissen und es wird uns eine Freude sein, ihn einige Zeit auf dem Weg seiner weiteren Entwicklung zu begleiten“, erklärte Prof. Dr. Sigrid Schaefer.

Glücklich nahm Janek Buil das Stipendium entgegen. „Ich bin sehr dankbar für diese Chance und blicke dem neuen Lebensabschnitt und der Herausforderung gespannt entgegen.“

Uwe Schramm, Vorstandsvorsitzender der WohnBau Westmünsterland eG, freute sich ebenfalls über den Erfolg seines Nachwuchstalents.

EDITORIAL

Sehr geehrte Damen und Herren,

seit 150 Jahren sind Genossenschaften „Felsen in der Brandung“. Ihre Prinzipien und Werte machen sie zu etwas Besonderem und haben zu keiner Zeit an Aktualität verloren.

Ob innerhalb der eigenen Unternehmensorganisation oder aber bei der Mitgliederpartizipation – die Beispiele in diesem Newsletter beweisen, dass Genossenschaften sich auch in Zukunft als moderne Dienstleister präsentieren werden.

Die Grundsteine für diesen nachhaltigen Erfolg legen die Nachwuchskräfte von heute. Umso wichtiger ist es, diese zu fördern und bei ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Die Stiftungsprofessur für Wohnungsgenossenschaften und genossenschaftliches Prüfungswesen der EBZ Business School, die von Genossenschaften und uns Verbänden ins Leben gerufen wurde, bietet dafür die besten Chancen.

An der immobilienwirtschaftlichen Hochschule erhalten Potenzialträger genossenschaftliches Fachwissen und die notwendigen Kompetenzen für die spezifischen Anforderungen der ganz besonderen Unternehmen.

Mit der Vergabe des Genossenschaftsstipendiums setzten die EBZ Business School und der Verein Wohnen in Genossenschaften gemeinsam ein Zeichen für Personalentwicklung. Sie gingen mit gutem Beispiel voran und möchten auch Sie dazu ermuntern!

Sich treu bleiben und dabei innovative Wege gehen, sich weiterentwickeln und in die Zukunft investieren, dazu laden die Beiträge in diesem Genossenschaftsnewsletter ein.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre



Axel Gedaschko,

Präsident des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen, Vorsitzender des EBZ Kuratoriums und Mitglied des Hochschulrates der EBZ Business School

DIE GOVERNANCE VON GENOSSENSCHAFTEN

Innovative Wege der Mitgliederpartizipation

Die aktive Beteiligung der Mitglieder ist ein wesentlicher Bestandteil von Genossenschaften. Doch wie können sie gezielt angesprochen werden und welche rechtlichen Chancen und Grenzen bestehen? Können auch junge Zielgruppen für das Mitwirken begeistert werden? Im Rahmen des EBZ-Führungsforums „Die Governance von Wohnungsgenossenschaften - Mitgliederpartizipation und Aktivierung junger Zielgruppen“ am 11. Juni 2015 diskutierten Praktiker und Wissenschaftlicher über neue Wege, innovative Ideen und Beispiele aus der Praxis.



Katja Lepper, Ulrich Bimberg, Torsten Bötling, Prof. Dr. Rolf G. Heinze, Prof. Dr. Jürgen Keßler und Franz-Bernd Große-Wilde (v.l.n.r)



Eröffnet wurde die zum ersten Mal stattfindende Veranstaltung von **Ulrich Bimberg**, Vorstandsvorsitzender der Spar- und Bauverein Solingen eG und Vorsitzender der Bundesarbeitsgemeinschaft Wohnungsgenossenschaften, und **Alexander Rychter**, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen.

Dabei hoben beide hervor, wie wichtig der Austausch über Mitgliederpartizipation und die Aktivierung junger Mitglieder ist, da es Themen sind, die einen hohen Einfluss auf die Zukunft von Genossenschaften haben.



Die rechtlichen Möglichkeiten und Grenzen der Mitgliederbeteiligung beleuchtete **Prof. Dr. Jürgen Keßler**, Inhaber der

Stiftungsprofessur für Wohnungsgenossenschaften und genossenschaftliches Prüfungswesen an der EBZ Business School und Moderator des Führungsforums.



„Die Rechtsordnung der Genossenschaft sieht eine gleichberechtigte Partizipation der Mitglieder vor. Jedes Mitglied hat eine Stimme. Die Grundprinzipien Selbsthilfe, Selbstver-

waltung und Selbstorganschaft fordern die Beteiligung der Mitglieder bei grundlegenden unternehmerischen Entscheidungen. Doch es gibt zugleich Möglichkeiten zugunsten von Haus- und Wohngemeinschaften oder Wohnprojekten in Form eines Entfaltungsspielraums für autonome Gestaltung. Zugleich muss die Einwirkungsmöglichkeiten des Vorstandes, Aufsichtsrats und der Generalversammlung geklärt und festgelegt werden“, so Prof. Keßler.

Katja Lepper, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Stiftungsprofessur, zeigte, dass ein Informationsfluss in Form eines gut gestalteten Förderberichts viele Möglichkeiten bietet, um Mitglieder im Sinne



von „Partizipation durch Information“ an der Genossenschaft teilnehmen zu lassen. Daher sollten Genossenschaften viel Wert darauf legen, neben ihrem wirtschaftlichen Erfolg auch und insbesondere den Fördererfolg zu kommunizieren. „Ob in gedruckter Form oder im Internet hinterlegt, ob isolierter Förderbericht, Mitgliederzeitung oder Newsletter – die Berichtsform und die Art, wie der Förderbericht an die Mitglieder gelangt, hat er Einfluss auf die Mitgliederpartizipation.“ (Lesen Sie mehr auf Seite 4)

Wie Mitgliederbestimmung und -beteiligung in der Praxis umgesetzt werden können, zeigte Ulrich Bimberg in seinem Vortrag über den Dialog mit Mitgliedervertretern. „Für eine gute Nachbarschaft und Gemeinschaftszusammenhalt sind Siedlungsfeste, Nachbarschaftstreffs und Danke-Schön-Veranstaltungen sinnvolle Investitionen“, sagte Bimberg.

„Gremien sind bedeutende Multiplikatoren der Meinungsbildung und Stimmungsbarometer der Bewohnerschaft. Daher ist es wichtig, sie in die Kommunikation einzubinden“, erklärte **Franz-Bernd Große-Wilde**, Vorstandsvorsitzender der Spar- und Bauverein Dortmund eG und GdW-Verbandsratsvorsitzender, bei seinem Vortrag.



Neben der schriftlichen Kommunikation in Form von Geschäfts- und Prüfungsberichten, Mitgliederzeitungen und allgemeinen Anschreiben sind auch das persönliche Erleben und die Präsenz vor Ort in den Genossenschaften von großer Bedeutung. Die Teilnahme an Verbands- und Festveranstaltungen aber auch Vertreterbesichtigungsfahrten als eine Mischung aus Besichtigung, Geschäftsinformation und gemeinsam Essen ermöglichen einen engen Kontakt und Austausch.

Dass speziell junge Zielgruppen für genossenschaftliches Wohnen zu begeistern sind, erklärten **Torsten Bötling**, Geschäftsführer von InWIS Forschung und Beratung, und **Prof. Dr. Rolf G. Heinze**, geschäftsführender wissenschaftlicher Direktor des Forschungsinstituts und Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Soziologie, Arbeit und Wirtschaft an der Ruhr Universität Bochum.

„Junge Starterhaushalte können sich mit den genossenschaftlichen Prinzipien identifizieren. Genossenschaften wiederum können ihnen zahlreiche auf sie zugeschnittene



Vorteile bieten. Das Potenzial für eine Win-Win-Situation sollte genutzt werden“, so Torsten Bölting.

„Wir erarbeiteten gemeinsam das rechtliche Know-How und entwickeln innovative Instrumente, um die Mitgliederbindung zu intensivieren. Ziel war es, den Teilnehmern praktische Instrumente an die Hand zu geben, von denen die Wettbewerbsstellung ihrer Genossenschaft profitieren kann“, erklärte Prof. Jürgen Keßler.

UNSERE NÄCHSTE VERANSTALTUNG FÜR SIE!

Genosschaften im Umbruch - Restrukturierung, Bestandsveräußerung und Rückbau
Seminar am 11. November im EBZ

Genosschaften gehen mit der Zeit: Sie passen sich den neuen Bedingungen des demografischen Wandels an, müssen verschärfte Marktbedingungen bewältigen und Strukturveränderungen Rechnung tragen.

Unser Seminar behandelt das Veränderungsmanagement in kleineren wie auch großen Wohnungs-genosschaften und erläutert Möglichkeiten, wie Organisationsstrukturen durchdacht, verändert und an neue Bedingungen angepasst werden können.

Inhaltliche Schwerpunkte dieser Veranstaltung sind:

- Genossenschaftliche Kompetenzverteilung – Vorstand, Aufsichtsrat und Vertreterversammlung
- Gründung oder Ausgliederung von Tochtergesellschaften
- Einwirkungsbefugnis der Organe auf die Tochtergesellschaften
- Bestandsveräußerung und Rückbau
- Rechtsmittel- und Rechtsstreitigkeiten (Klagebefugnisse, Prozesstaktik, Haftungsrisiken)

Weitere Informationen unter www.e-b-z.de/genosschaften

MODERNE KONZEPTE DER ARBEITNEHMERBINDUNG

„Unsere Mitarbeiter sind unser Erfolg“

Um sich als modernes Immobilienunternehmen präsentieren zu können, brauchen Genosschaften engagierte Mitarbeiter. Ihre Bedeutung wächst in Zeiten des Fachkräftemangels. Doch wie kann ein Unternehmen seine Arbeitnehmer dauerhaft für sich begeistern und was kommt bei diesen gut an?



„Als uns vor einigen Jahren vier Mitarbeiter zeitnah verliehen, traf dies unser Unternehmen schwer“, erklärt Frank Esser, Vorstandsvorsitzender der Mülheimer Wohnungsbau eG (MWB). Die Genossenschaft, die heute über 4.800 Wohnungen verfügt, beschloss, gemeinsam mit allen Mitarbeitern ein Leitbild zu entwickeln. Die Intention

hierbei war, sich neben den bereits vorhandenen Anreizen (Vertrauensarbeitszeit, geldwerte Vorteile, betriebliche Altersversorgung, Sonderzahlungen etc.), noch stärker für die Bindung der 80 Arbeitnehmer, darunter sechs Auszubildende, zu engagieren.

„Genosschaften handeln nach Prinzipien und tragen Verantwortung und Pflichten unseren Mitgliedern gegenüber. Unsere Mitarbeiter müssen sich mit den Werten identifizieren, daher sollten wir diese Werte auch bei unseren Mitarbeitern leben“, erläutert Frank Esser. „Wir haben nachhaltige Vorstellungen, wie wir Rendite erwirtschaften und dennoch gut bezahlbare Mieten ermöglichen. Dies können wir nur mit engagierten Arbeitnehmern leisten.“

Zunächst führte die Genossenschaft mit Hilfe externer Berater Mitarbeiterworkshops durch. Zudem reflektierte sie ihre Hierarchieebenen und prüfte selbstkritisch, ob

die Arbeitnehmer im Unternehmen zu Wort kamen und einbezogen wurden. Aus den Ergebnissen erarbeitete die MWB folgende Strategieprozesse und plante ihre Zukunft.

Regelmäßig stattfindende Mitarbeitergespräche, in denen das Feedback der Arbeitnehmer eingeholt wird und ihre Wünsche und Bedürfnisse abgefragt werden, wurden als verbindliches Führungsinstrument in die Unternehmensabläufe integriert. „Wir erkannten, dass Perspektiven und Entwicklungschancen den Mitarbeitern sehr wichtig sind, daher bieten wir ihnen Fortbildungen an. Gemeinsam mit der Abteilungsleitung besprechen sie, welche Qualifikationsmöglichkeiten bestehen. Wir unterstützen sie dabei und haben stets offene Ohren für Weiterbildungswünsche“, erklärt der Vorstandsvorsitzende.

Bereits vor 10 Jahren führte das Unternehmen in Abstimmung mit den Arbeitnehmern die Vertrauensarbeitszeit ein: „Das Erledigen der Aufgaben statt der zeitlichen Präsenz steht im Vordergrund. Natürlich ist die Erreichbarkeit für den Kunden immer das Wichtigste, doch der Wegfall der streng vorgegebenen Arbeitszeiten ermöglicht eine größere Flexibilität und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die von Arbeitnehmern immer stärker gefordert werden“, erläutert Frank Esser. Das Vertrauen des Unternehmens in seine Mitarbeiter wurde belohnt, denn die damit einhergehende Eigenverantwortung motivierte diese. Darüber hinaus unterstützt die Genossenschaft ihre Mitarbeiter bei der Suche nach geeigneten Betreuungsmöglichkeiten für den Nachwuchs, ermöglicht Home-Office und stellt

ihre Arbeitnehmer bei besonderen privaten Anlässen frei. Zusätzlich hat MWB sich dem audit berufundfamilie gestellt und sich seine familienbewusste Personalpolitik zertifizieren lassen.

„Unsere Maßnahmen führen wir nun seit drei Jahren durch und erhalten sehr viel positives Feedback. Manche Freiheiten, die wir unseren Mitarbeitern bieten, wirken vielleicht zunächst aus Unternehmerperspektive befremdlich, doch wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht. Beispielsweise dürfen sie ihre mobilen Diensttelefone auch privat nutzen, wenn sie diese auch nach der Arbeitszeit anlassen. Unsere Arbeitnehmer sehen dies als großen Nutzen, während es uns den Vorteil bringt, dass wir sie in dringenden Notfällen erreichen könnten.“

„Wir haben Mut, unsere Wünsche zu äußern und fühlen uns als wichtiges Unternehmensmitglied wahrgenommen, erfahren Wertschätzung und Respekt. Natürlich ist dies motivierend. Allgemein herrscht ein gutes Arbeitsklima, die Mitarbeiter gehen regelmäßig miteinander essen und treffen sich auch in der Freizeit“, erklärt Alexandra Teinovic, Betriebsratsvorsitzende bei MBW.

„Seit wir uns mit Personalentwicklung beschäftigt haben, macht uns Mitarbeiterfluktuation keine Sorgen mehr“, so Vorstandsmitglied Frank Esser abschließend.

Kommentar von Prof. Dr. Jürgen Keßler,



Inhaber der Stiftungsprofessur für Wohnungsgenossenschaften und genossenschaftliches Prüfungswesen an der EBZ Business School

Spätestens seit dem Beginn der Finanzmarktkrise finden sich die Genossenschaften im Aufschwung. Galten sie lange Zeit als eher antiquierte Einrichtungen, die sich nicht so recht in den evolutionären Rahmen der Shareholder Economy einfügen wollten, so wird ihnen nunmehr nicht selten das emphatische Prädikat eines alternativen Wirtschaftsmodells zuteil.

Genossenschaftliches Wirtschaften orientiert sich, abweichend von den Kapitalgesellschaften, nicht an der Mehrung der Rendite der Anteilseigner, sondern schließt durch die Identität von Kunden und Anteilseignern die Belange beider Marktseiten ein und wahre somit zugleich die Interessen der Allgemeinheit. So weit, so gut.

Allerdings erweist es sich mitunter als geboten, die auf die Genossenschaften gerichteten Erwartungen in der Realität unternehmerischen Handelns zu verorten.

Um es deutlich zu sagen: Genossenschaften sind keine am Gemeinwohl orientierten Einrichtungen, quasi gemeinnütziger Natur. Es handelt sich vielmehr um autonome Unternehmen, deren Zweck nach dem Genossenschaftsgesetz unabdingbar darauf gerichtet ist: „den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.“

Zwar schließt es die gesetzliche Zielorientierung nicht aus, dass neben den Belangen der Mitglieder auch Dritte, z.B. das nachbarliche Umfeld einer Wohnungsgenossenschaft, an der Förderleistung teilhaben; doch ist dies nicht mehr als die – durchaus willkommene – (Neben-)Folge der Mitgliederförderung als zentraler Leitlinie des Handelns aller Genossenschaftsorgane. Insofern verweist das Gesetz zu recht auf die sozialen und kulturellen Implikationen der Förderorientierung, insbesondere im Kontext des genossenschaftlichen Wohnens.

Einer darüber hinausgehenden Instrumentalisierung der genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft zugunsten der Allgemeinheit setzen die normativen Vorgaben des Genossenschaftsgesetzes allerdings – auch und gerade im Interesse der Mitglieder – enge Grenzen. Dreh- und Angelpunkt der unternehmerischen Betätigung der Genossenschaft ist somit die damit verbundene unmittelbare oder mittelbare Mitgliederförderung. Diese bestimmt die rechtlichen Grenzen zulässigen Organhandelns.

Dass (wohnungsgenossenschaftliches) Wirtschaften sich durch die Ausrichtung an den Belangen der Mitglieder und Wohnungsnutzer durch ein hohes Maß an Gemeinwohlverträglichkeit auszeichnet, steht insofern außer Zweifel.

Doch ist es gerade die Mitgliederförderung, die das Gemeinwohl gewährleistet, nicht umgekehrt!

Der genossenschaftliche Förderbericht im wissenschaftlichen Diskurs



Katja Lepper, wissenschaftliche Mitarbeiterin der EBZ Business School, erhält Forschungsstipendium

Bereits 1979 wurde ein Konzept vom Förderplan und -bericht entwickelt. Zu Beginn jeder Planungsperiode soll die Geschäftsführung einer Genossenschaft exakte Förderziele definieren und im „Förderplan“ festlegen.

Am Ende der Planungsperiode zeigt dann ein Soll-Ist-Vergleich auf, ob und inwieweit die angestrebte Förderung realisiert werden konnte. Die Ergebnisse werden im „Förderbericht“ zusammenfasst.

Doch die Mitgliederförderung findet nicht (nur) auf Basis leicht bestimmbarer und messbarer Indikatoren, wie z.B. Renditekomponenten, statt. Vielmehr bieten Genossenschaften ihren Mitgliedern Leistungen an, denen nicht direkt ein Geldwert gegenübergestellt werden kann. Wie sollen schließlich Leistungen wie z.B. die Förderung des nachbarschaftlichen Zusammenlebens gemessen werden? Seit Entstehen des Grundkonzepts Ende der 1970er Jahre, wurden stetig neue Ansätze entwickelt. Ein einheitliches Konzept gibt es bis heute jedoch nicht.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich vielfältige Forschungsfragen: Sind die Konzepte für die heutige Genossenschaftspraxis noch von Relevanz und inwieweit bedürfen sie der Überarbeitung? Verwenden Genossenschaften den Förderplan und -bericht in der Praxis und welche Lösungsansätze sind in der Vergangenheit entstanden?

An dieser Stelle setzt das Forschungsprojekt von Katja Lepper an. Sie erhielt dafür ein Forschungsstipendium vom Centre of Excellence in Accounting and Reporting for Co-operatives (CEARC) der Sobey Business School an der Saint Mary's University Halifax (Kanada).

Das CEARC verfolgt das Ziel, die finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung von Genossenschaften unter Einbezug der aktuell angewandten Praxis weiter zu entwickeln, und vergibt daher jährlich bis zu 4 Stipendien und Forschungsvorhaben in diesem Bereich zu unterstützen. Die Projektlaufzeit des Vorhabens beträgt zwei Jahre.

Erste Forschungsergebnisse werden voraussichtlich im Frühjahr 2016 vorliegen und u.a. hier im Genossenschaftsnewsletter veröffentlicht.

WUSSTEN SIE SCHON, dass Genossenschaften weltweit 250 Millionen Menschen beschäftigen und dabei 2,2 Billionen US\$ an Umsatz generieren?

Innerhalb der G20 Staaten sind das 12% der gesamten erwerbstätigen Bevölkerung!

IHRE MEINUNG IST UNS WICHTIG

Wie gefällt Ihnen der EBZ-Genossenschaftsnewsletter und Themen sollen wir in den nächsten Ausgaben aufgreifen?

Wir freuen uns über Ihr Feedback und über Leserbrief. Bitte senden Sie diese an: m.danisch@e-b-z.de

IMPRESSUM

EBZ - Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

Springorumallee 20, 44795 Bochum

Fon: +49 234 9447 609

Fax: +49 234 9447 666

Web: www.e-b-z.de
und www.ebz-business-school.de

Redaktion: Margarethe Danisch, Katja Lepper
Fotos: EBZ, GdW, MWB, VdW RW/saltmann.