

# *Qualitätshandbuch für eine mittel- grosse Baugenossenschaft in Zürich*



*Lehrgang Management für gemeinnützige Wohnbau-  
träger*

*2. September 2010 - 24. März 2011*

*Prüfungsarbeit*

*Verfasserin: Graziella Scarcia, Zürcher Bau- und  
Wohngenossenschaft (ZBWG)*

**Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung .....	3
2. Ausgangslage .....	3
3. Verfügbare Dokumentation.....	5
4. Zielsetzung .....	7
5. Fazit.....	9
6. Literaturverzeichnis.....	10
7. Abbildungsverzeichnis .....	10
8. Anhang .....	10

## **1. Einleitung**

Wir haben in diesem Management-Lehrgang viele wertvolle Informationen und Impulse erhalten. Diese sind für ein praxisorientiertes Arbeiten von grossem Nutzen. Die Frage stellte sich für mich, welche dieser Hilfsmittel und Instrumente für uns als Genossenschaft geeignet sind, um ihrem Leitbild weiterhin gerecht zu werden oder dieses allenfalls weiterzuentwickeln. Meine Prüfungsarbeit soll aufzeigen, wie wertvoll solche Hilfen sind, aber auch welche Herausforderungen es bedarf für die eigene Baugenossenschaft ein solches Projekt zu verwirklichen.

Viele Genossenschaften sind vom Grundsystem ähnlich konzipiert. Jede davon hat aber ihre Besonderheiten und Visionen. Meine Arbeit beschreibt, aus welchen Beweggründen wir uns für ein Qualitätshandbuch entschieden haben und mit wieviel strategischen Überlegungen dieses Vorhaben verbunden ist. Es wäre schön gewesen, Ihnen ein komplett fertiges Endprodukt zu präsentieren, aber dies bedarf mehr Zeit. Ich dokumentiere hier die von uns angegangenen Arbeiten und Zusammenstellungen für unser Projekt, das ein massgeschneidertes Qualitätshandbuch für die ZBWG anstrebt. Individuell - wie die ZBWG Genossenschaft selber.

## **2. Ausgangslage**

Die Zürcher Bau- und Wohngenossenschaft ist die älteste Baugenossenschaft auf dem Platz Zürich. Im Jahre 1892 gegründet von Menschen, die bereit waren Opfer zu bringen und Risiken einzugehen. Schon in frühen Jahren setzte man grosse Ansprüche an die Genossenschaft und die Wohnungen wiesen für die damalige Zeit einen hohen Ausbaustandart auf. Dies war sehr fortgeschritten, was die Wohnbedürfnisse anbelangte. 1896 wurde die erste Verwaltungsstelle geschaffen. So manchen Sturm und schlechte Zeiten hat die ZBWG bis heute gemeistert. Erst um 1902 gelangte sie dann in ruhigeres Fahrwasser.

Die ZBWG besteht heute aus 3 Siedlungen mit insgesamt 16 Häusern, 123 Wohneinheiten und 3 Ladenlokalen. Die Hauptsiedlung befindet sich an der Sonnegg/Nelkenstrasse. 3 Häuser liegen an der Feldstrasse und 1 Haus an der Höschgasse. So verschieden die einzelnen Standorte sind, so unterschiedlich ist auch deren Bewohnerschaft. Allen 3 Siedlungen gerecht zu werden ist manchmal eine grosse Herausforderung, die wir aber allesamt gerne annehmen und immer bemüht sind die besten Resultate zu erzielen. Die Mietergenossenschaft ist am Weiterbestand und Wohlergehen ihrer Genossenschaft sehr interessiert.

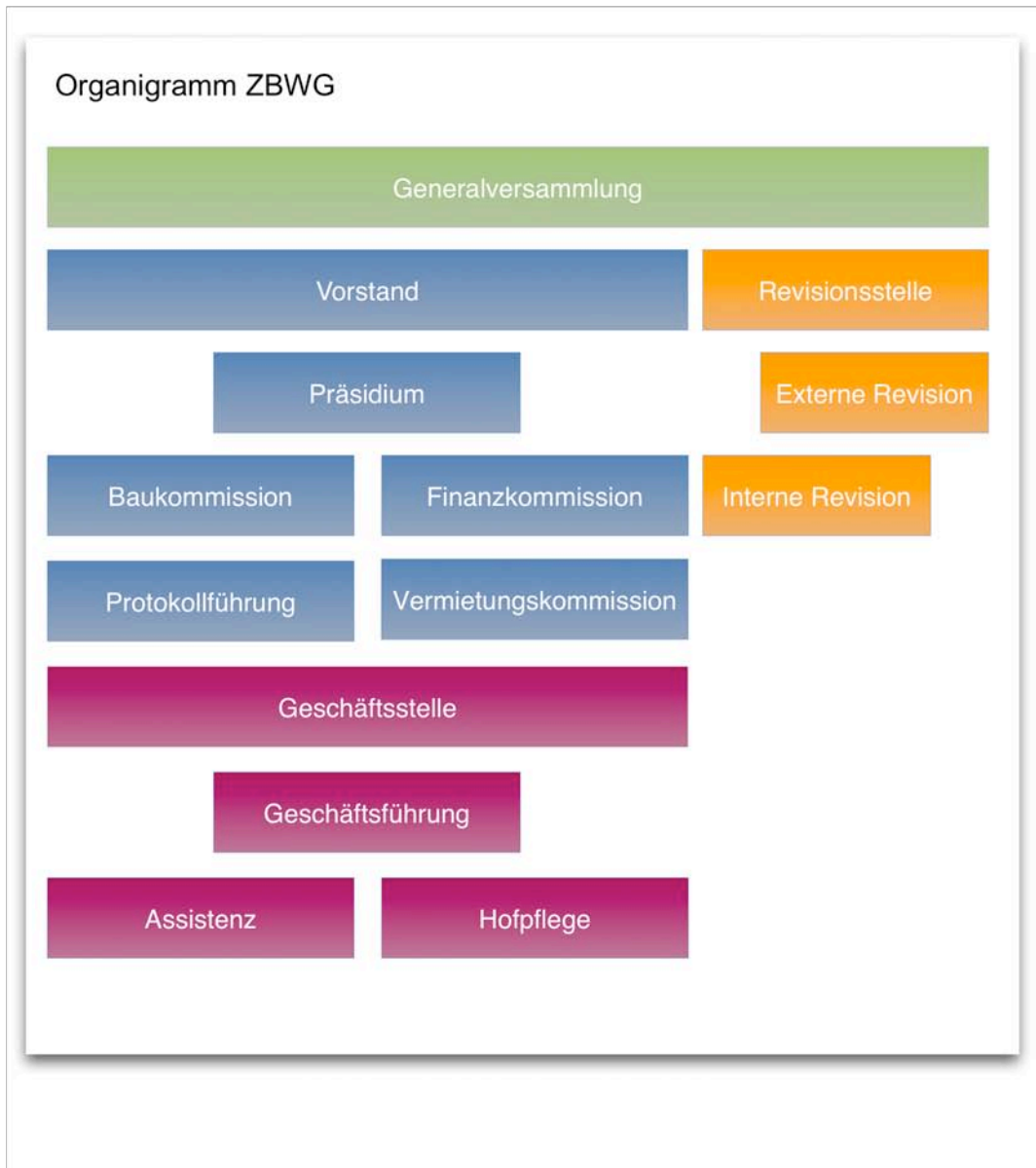


Abbildung 1: Organigramm der ZBWG (Entwurf)

Die ZBWG Mitarbeitenden sind der Vorstand (5 Personen), die Geschäftsführerin, die Verwaltungsassistentin und der Hofpfleger. Die Buchhaltung und die Reinigung der Treppenhäuser sind extern vergeben.

Wenn ein System gut funktioniert, sieht man sich ja oft nicht veranlagt, daran etwas zu ändern oder zu analysieren. Man ist froh, wenn alles seinen gewohnten Lauf nimmt.

Die Frage stellte sich erst, wenn eine Änderung ansteht, wie z.B. bei der ZBWG die Pensionierung des Geschäftsführers. Da musste man sich die Fragen stellen: Wie nun weiter? Wollen wir unser System mit einem Geschäftsführer, respektive einer eigenen Verwaltung beibe-

halten oder soll die Genossenschaft sich mit einer anderen kleinen Genossenschaft zusammenzuschliessen? So könnte man Synergien nutzen und evtl. Kosten sparen.

Im 2003 beschloss der Vorstand eine Mieterumfrage zu lancieren, um bei der Bewohnerschaft abzuklären, was deren Bedürfnisse und Wünsche sind. Natürlich waren wir auch neugierig zu erfahren, wie es um die Zufriedenheit der ZBWG Mieter stand und wie sie das mit der Verwaltung sahen. Erfreulicherweise waren die Ergebnisse sehr zufriedenstellend und niemand wünschte sich eine ausgelagerte Verwaltung. Auf diesen Resultaten konnten wir aufbauen.

Im Frühling 2009 war es soweit, unser langjähriger Geschäftsführer trat in den Ruhestand und mit ihm sein „im Kopf vorhandenes Wissen“ und seine langjährige Erfahrung mit den periodischen ZBGW-Abläufen. Ein ausgeklügeltes auf ihn zugeschnittenes manuelles Ablagesystem stellte die neue Geschäftsführerin vor fast unlösbare Probleme. Wir merkten schnell, dass gewisse Arbeitsprozesse für Aussenstehende nur schwer nachvollziehbar waren. Informationen waren nirgends strukturiert dokumentiert. Es fehlte an Führungsinstrumenten wie Pflichtenheft und genauen Arbeitsprofilen für den Verwalter, die Verwaltungsassistentin, den Hofpfleger sowie für den Vorstand. Ebenfalls verfügte die ZBWG nicht über ein Liegenchaftsprogramm. Sämtliche Informationen mussten mit viel Aufwand zusammengesucht werden. Es war klar, die ZBWG musste professionalisiert werden.

In diesem Zusammenhang entstand die Idee, ein Qualitätshandbuch zu entwickeln. Es soll z.B. Einblick über den Aufbau und die Funktionsweisen der Abläufe in der Genossenschaft geben, also ein Nachschlagewerk für langjährige, aber vor allem für neue Mitarbeiter sein. Informationen für immer wiederkehrende Abläufe sollen rasch abruf- und einsehbar sein. Es soll Orientierung stiften und somit Klarheit und Sicherheit herstellen. Das Know-how bei einem Wechsel bzw. Ausscheiden aus der Verwaltung bliebe durch ein solches Instrument erhalten. Dies erhöht die Transparenz der internen Abläufe, hat aber auch für sich aufdrängende Neuerungen offen zu sein.

### **3. Verfügbare Dokumentation**

Bei der Erhebung des Ist-Zustandes habe ich mir folgende Fragen gestellt:

- Was gibt es für Regelungen und Dokumente bis jetzt?
- In welcher Form sind diese vorhanden?
- Sind diese Regelungen und Dokumente allen präsent?

Ich habe festgestellt, dass die ZBWG bereits über die untenstehenden Dokumente verfügt, die allesamt in Papierform vorhanden sind. Bei der Systematisierung habe ich versucht die vor-

handenen Dokumente, Wegleitungen und Richtlinien den jeweiligen Bereichen der Verwaltungspraxis zuzuordnen.

<b>Dokumente, Wegleitungen, Richtlinien</b>	<b>Bereiche der Verwaltungspraxis</b>
Statuten	Vermietung, Bauen, Soziales, Finanzen, Controlling
Leitbild	Vermietung, Bauen, Soziales, Finanzen, Controlling
Vermietungsrichtlinien	Vermietung, Soziales
Haus- und Zinnenordnung	Soziales
Depositenkassenreglement	Finanzen

*Abbildung 2: Vorhandene Dokumentation und Bereiche der Verwaltungspraxis*

Es fällt auf, dass schriftliche Richtlinien für den Bereich Bauen und Verwaltung nur in den Statuten erwähnt werden. Die Formulierungen sind sehr offen und lassen viel Interpretationsspielraum. Zum Beispiel fehlen ganz konkret Angaben zum Bauen in schriftlicher Form. Die Mitglieder der Baukommission und der Architekt verfolgen einen gewissen Standart, aber dieser ist nirgends schriftlich festgehalten. Getätigte Renovationen müssen in langwieriger Suche in alten Protokollen, Jahresberichten oder Baurechnungen ermittelt werden. Es fehlt der digitale Überblick über die genaue Bautätigkeit.

Bei der Bedarfserhebung haben wir festgestellt, dass in sämtlichen Bereichen der Verwaltungspraxis nachvollziehbare schriftliche Prozesse und Abläufe fehlen.

Nun stellen sich folgende Fragen:

- Wer soll beim Erarbeiten des Qualitätshandbuches mitarbeiten und es mit entwerfen?

- Wem soll das Handbuch nutzen? ( Neue oder bestehende Mitarbeiter)

#### **4. Zielsetzung**

Aus den oben geschilderten Problemen sind wir zu folgenden Zielsetzungen für unser Qualitätshandbuch gekommen:

- Die ZBWG soll kompetent und qualitätsbewusst bewirtschaftet werden.
- Die Geschäftsabwicklungen sollen effizient geregelt sein und es soll eine laufende Verbesserung angestrebt werden.
- Aufgaben und Kompetenzen sollen bestimmt und festgehalten werden.

Das Qualitätshandbuch beschreibt über einen längeren Zeitraum immer wiederkehrende gleich bleibende Abläufe. Es soll nachvollziehbare Prozesse und Abläufe dokumentieren, sowie Verantwortlichkeiten prüfen und festlegen. Daraus sollen Aufbau und Organisation klar ersichtlich sein. Mitarbeitende der ZBWG sollen Zugang zu Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Formularen, Aufzeichnungen, Projekten und Planungen haben und diese nachvollziehen können. Gewährleistet soll auch die Weiterführung, respektive die Weiterentwicklung von Reglementen, Unterlagen und Vorgangsbeschreibungen sein.

Als Erstes erstellten wir, der Präsident, die Geschäftsführerin und ich, zuhanden des Vorstandes ein Funktionsdiagramm, damit die Aufgaben, Kompetenzbereiche und Verantwortlichkeiten zwischen dem Vorstand und der Geschäftsstelle für die wichtigsten Tätigkeiten klar festgelegt sind.

## Funktionendiagramm

	Geschäftsführung	Verwaltungsassistentz	Mitarbeit	Präsidium	Vizepräsidium	Protokollführung	Vermietungskommission	Baukommission	Vorstand	Generalversammlung
E = Entscheiden, E* = Entscheiden in schwerwiegenden Fällen I = Informieren M = Mitsprache R = Regie										
<b>Aufgaben</b>										
<b>Mietwesen</b>										
Mieteranliegen	R	M							E*	
Streitfälle	R	M		I					E*	
Ausschluss aus der Genossenschaft (Statuten)	M	M		R					E	E*
Kündigungen der ZBWG	M	M		R					E	
Mietzinsinkasso	R			I						
Mahnungen	R			I						
Betriebungswesen	R			I					M	
Gerichtsverfahren	R			M					E	
Vermietungen (bei internen Wechseln*)	R	I		I			E		E*	
Vertragsabschluss Wohnungen	R	I								
Mieterauswahl	R	I					E		I	
Wohnungsübergabe	I	R								
<b>Liegenschaftswesen</b>										
Liegenschaftsunterhalt	I	I						R	E	
nicht budgetiert bis CHF 5'000.00	R	M		I						
budgetiert bis CHF 10'000.00	R	M		I				I		
über CHF 10'000.-	R	I		I				E	I	
Bauüberwachung bei Projekten	M							R	I	
Offerten / Vergabungen	R								E	
Fakturenkontrolle	R			I						
Bauplanung und -strategie	I	I						R	E	
Hofpflege	R		M							
<b>Finanzwesen</b>										
Finanzen	R			M					I	
Finanzplanung	R			M					E	
Investitionsplanung	R			M					E	
Budget Immobilien	R			M					E	
Budget Verwaltung	R			M					E	
Finanzbuchhaltung	R									
Mieterbuchhaltung	R									
Immobilienbuchhaltung	R									
Inventarführung Immobilien	R	M								
Inventarführung Verwaltung	R									
<b>Kommunikation</b>										
Geschäftskorrespondenz	R			M						
Information nach innen	R	M		M					I	
Information nach aussen	R			M					I	
<b>Personalwesen</b>										
Personalführung	M			R					E	
Geschäftsführung	M			R					E	
Assistenz der Verwaltung	R	M							E	
Mitarbeit	R		M						E	

Abbildung 3: Funktionendiagramm ZBWG



Die bereits vorhandenen Dokumente (Statuten, Leitbild, Vermietungsrichtlinien, Depositenreglement und die Hausordnungen) bilden die Grundlage für den Aufbau des Qualitätshandbuchs.

Unerlässlich ist ein Organisationsreglement, dies wurde als Entwurf ausgearbeitet und wird dem Gesamtvorstand zur Prüfung und Abnahme bei der nächsten Sitzung gezeigt. Grundlage stellte dabei das vom Schweizerischen Verband für Wohnungswesen herausgegebene Dokument „Organisation und Organisationsreglement. Ein Leitfaden für die Führung von Wohnbaugenossenschaften“ (April 1996) dar. Hier die Inhaltsübersicht:

<p><b>A.</b> Zweck und Inhalt</p> <p><b>B.</b> Führungsorgane</p> <p><b>C.</b> Die Arbeitsweise der Führungsorgane</p> <p><b>D.</b> Zeichnungsberechtigung</p> <p><b>E.</b> Schlussbestimmung</p> <p>Anhang A</p> <p>Anhang B</p>
---

*Abbildung 4: Inhaltsübersicht des ZBWG-Organisationsreglements (Entwurf)*

Ein integrierter Bestandteil wird dann das Erstellen der einzelnen Stellenbeschreibungen und Arbeitsprofile sein.

## **5. Fazit**

Durch die Entwicklung des Qualitätshandbuchs konnten bereits verschiedene Abläufe verbessert werden. Die Einführung einer Software Lösung der W+W Immo Top zeigte sich als Herausforderung, da genau überlegt werden musste, was wie erfasst und strukturiert werden sollte, damit noch gewisse Ausbaumöglichkeiten bestehen. Die Flexibilität und die Effizienz der Geschäftsabläufe konnte bereits erhöht werden. Ziel ist es sämtliche Mitarbeiter mit diesem Programm vertraut zu machen.

Weiter erstellt unser Präsident von allen Protokollen der Vorstandssitzung ein PDF Dokument mit den Traktanden und Beschlüssen. Dies erleichtert allfälliges Suchen erheblich.

Weiter sind Offerten eingeholt worden für einen professionellen Internetauftritt der Genossenschaft. Der Vorstand muss sich nun für eine Offerte entscheiden, damit der Internetauftritt an der kommenden GV im Juni präsentiert werden kann.

Der Entwurf des Organisationsreglements wird dem Gesamtvorstand vorgelegt. Dann kann das Qualitätshandbuch mit den verschiedenen Führungsinstrumenten entwickelt werden. Im Moment sind der Präsident, die Geschäftsführerin und ich damit beschäftigt. Als nächstes müssen wir uns einen Zeitrahmen setzen, um eine Erstfassung des Qualitätshandbuches zu erstellen. Das Qualitätshandbuch ist einem ständigen Prozess ausgesetzt, muss immer wieder überprüft, angepasst und weiterentwickelt werden. Nur so können die Kontinuität der bestehenden Abläufe gesichert, innovative Ideen umgesetzt und die Professionalität gewährleistet werden. Wir erhoffen uns von unserem Qualitätshandbuch mehr Sicherheit, Transparenz der Abläufe und Arbeitseinsparungen.

## 6. Literaturverzeichnis

- Statuten der Zürcher Bau- und Wohngenossenschaft (ZBWG), 1993
- Leitbild der Zürcher Bau- und Wohngenossenschaft
- Festschrift 100 Jahre Zürcher Bau- und Wohngenossenschaft 1893-1993, Marcel Bucher u.a., 1993
- Schweizerischer Verband für Wohnungswesen (SVW) (Hrg.): Organisation und Organisationsreglement. Ein Leitfaden für die Führung von Wohnbaugenossenschaften, April 1996
- Wohnen in der ZBWG 2003, Ergebnisse einer Umfrage

## 7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm der ZBWG (Entwurf).....	4
Abbildung 2: Vorhandene Dokumentation und Bereiche der Verwaltungspraxis.....	6
Abbildung 3: Funktionendiagramm ZBWG .....	8
Abbildung 4: Inhaltsübersicht des ZBWG-Organisationsreglements (Entwurf) .....	9

## 8. Anhang

Organisationsreglement der Zürcher Bau- und Wohngenossenschaft (ZBWG): Entwurf