

Holger Kowalski / Bärbel Wegner

# Alles eine Frage der Haltung

Kommunikation einer Wohnungsgenossenschaft



**HAUFE.**

Holger Kowalski/Bärbel Wegner

# Alles eine Frage der Haltung

Kommunikation einer Wohnungsgenossenschaft

**Alle Inhalte dieses eBooks sind  
urheberrechtlich geschützt.  
Die Herstellung und Verbreitung  
von Kopien ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung  
des Verlages gestattet.**

Holger Kowalski / Bärbel Wegner

# Alles eine Frage der Haltung

Kommunikation einer Wohnungsgenossenschaft

## Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print-ISBN: 978-3-648-05020-0

Bestell-Nr.: 06764-0001

ePDF-ISBN: 978-3-648-05022-4

Bestell-Nr.: 06764-0150

**Holger Kowalski, Bärbel Wegner**

**Alles eine Frage der Haltung – Kommunikation einer Wohnungsgenossenschaft**

**1. Auflage 2014**

© 2014, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Tangstedter Landstr. 83, 22415 Hamburg

Telefon: (040) 520103-48

Internet: [www.haufe.de](http://www.haufe.de), [www.haufe-newtimes.de](http://www.haufe-newtimes.de)

E-Mail: [kontakt@haufe-newtimes.de](mailto:kontakt@haufe-newtimes.de)

Ein Projekt der Altonaer Spar- und Bauverein eG

Lektorat: Dr. Holmer Stahncke

Korrektur: Dorothea Boge

Gestaltung: Klötzner Company Werbeagentur GmbH

Illustrationen: Friedemann Stampa

Druck: Kösel, Krugzell · [www.koeselbuch.de](http://www.koeselbuch.de)

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich.

# Inhalt

<b>Vorwort: Alles eine Frage der Haltung</b> oder „Wie man in den Wald hineinruft ...“	13
<b>Mitgliederförderung selbst gemacht –</b> <b>das „Hamburger Phänomen“</b> Ein Aufruf an die Branche, 2009	17
1. <b>Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben</b> Ohne eine Haltung ist man orientierungslos	20
2. <b>Vom Arbeiterviertel zum Szenequartier</b> Ein Blick auf die Wohnungen und Mitglieder der altoba	29
3. <b>Wohnungsglück und Nachbarstreit</b> Mitglieder früherer Zeiten	35
4. <b>Vertrauen gegen Vertrauen</b> Die Spareinrichtung des Altonaer Spar- und Bauvereins „Der Mann mit dem Hut ist so gut!“ Schreib- und Lesewettbewerbe für Kinder	41 45
5. <b>Mehrwert und Ehrenamt</b> Sozialmanagement und die ersten Nachbarschaftstreffs	49
6. <b>Die Antwort lautet: „13,7“</b> oder „Was ist sie wert, die Mitgliedschaft bei den ,Unverkäuflichen?‘“	57
7. <b>Neue Energie für die Unternehmensform</b> Die Unternehmensform Wohnungsgenossenschaft gewinnt immer mehr Anhänger „Nicht auf Lösungen von oben warten“ Das Gängeviertel in Hamburg – wie eine junge Genos- senschaft die Vorteile der Unternehmensform interpretiert	63 69
8. <b>Die Kohlen aus dem Feuer holen</b> oder „Wie sozial sind die Baugenossenschaften?“	71
9. <b>Zwischen Idealen und Zahlen</b> oder „In der Klemme zwischen wirtschaftlichem Auftrag und sozialer Verantwortung“	77

10.	<b>Vom Top Down zum Bottom Up</b> Die Zukunftswerkstatt	81
11.	<b>Die Badewanne mitten im Wohnzimmer?</b> Erste Erfahrungen mit Teilungsprojekten	89
12.	<b>20 Regeln für die Kommunikation mit Mitgliedern und Mietern</b>	97
13.	<b>„Grüße von der Waschhausgruppe“</b> oder „Delegation mit Hund. Vom neuen Umgang mit kritischen Mitgliedern“	99
14.	<b>„Wo ist der 13er-Schlüssel?“</b> Handwerkszeug für die Mitarbeiter beim Umgang mit Mitgliedergruppen	107
	<b>Zehn Regeln für eine gute Konflikt- und Kommunikationsstrategie</b>	114
15.	<b>„Keine Entlastung für den ASBV!“</b> Mitglieder rufen zur Demonstration auf	115
16.	<b>„Du musst nicht viel mitnehmen – nur das Richtige!“</b> Ein Vortrag in Berlin	119
17.	<b>„Altonaer Spar- und Bauverein verlangt 40 Prozent mehr Miete!“</b> Vom Umgang mit Gerüchten und Unterschriftenlisten	123
18.	<b>„Sehr geehrte Frau Bundeskanzlerin“</b> Ein offener Brief an Angela Merkel	129
	<b>Offener Brief der Altonaer Spar- und Bauverein eG an die Bundeskanzlerin</b>	133
19.	<b>Wahrhaftig bleiben</b> oder „Ein Lob vom Pastor“	135
20.	<b>„Der Letzte macht die Tür zu!“</b> Ein Grundstück des Altonaer Spar- und Bauvereins wird besetzt	141
21.	<b>„Feuer frei“</b> Dialog mit Mitgliedervertretern auf Augenhöhe	145
22.	<b>„Burn, Baby, burn!“</b> Aus dem Leben eines Vorstands	151

23. <b>Nachbarschaftshilfe und Notfallplan</b>	
Ein Brand und seine Folgen	155
24. <b>„Alles in Ordnung?“</b>	
Gemeinsam eine neue Hausordnung entwickeln	159
25. <b>Der Wurm, der Fisch und der Angler</b>	
Die Korrespondenz wird verbessert	165
26. <b>Gratwanderer, Blitzableiter und Netzwerker</b>	
Die Mitarbeiter und ihre Rolle in der Kommunikation	169
27. <b>Junge Wilde – alte Hasen</b>	
Einmal im Jahr ist Zukunftstag für die Mitarbeiter	177
28. <b>Locker in den Knien bleiben</b>	
oder „Briefe schreiben bei Konflikten“	179
<b>Ein Brief zum Thema Mietminderung</b>	188
29. <b>„Das Glück im Blick“</b>	
Ein Theaterstück als Kommunikationsprojekt	191
30. <b>„altoba forscht“</b>	
oder „Wenn der Vorstand mit dem Professor“	197
31. <b>Ein Déjà-vu</b>	
Die Fahrradbügelinitiative	201
<b>Zehn Leitsätze zum Thema informieren und verhandeln</b>	207
32. <b>Weg in den Stadtteil</b>	
Kooperation mit Schulen	209
33. <b>Unterwegs auf der Leiter der Partizipation</b>	
Mitgliederworkshops als Form der Beteiligung	213
34. <b>Wo die Fäden zusammenlaufen</b>	
Die Abteilung Kommunikation und Soziales	221
35. <b>Fazit</b>	227
Autoren	231
Bildnachweis / Literatur	233

# Haltung, die

*Wortart*

Substantiv, feminin

*Worttrennung*

Hal|tung

*Bedeutungen*

Art und Weise, besonders beim Stehen, Gehen oder Sitzen, den Körper, besonders das Rückgrat, zu halten; Körperhaltung

innere [Grund]einstellung, die jemandes Denken und Handeln prägt

Verhalten, Auftreten, das durch eine bestimmte innere Einstellung, Verfassung hervorgerufen wird

*[www.duden.de](http://www.duden.de)*

# Alles eine Frage der Haltung

oder „Wie man in den Wald hineinruft ...“

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Aufsichtsrat und Vorstand, sie erfahren tagtäglich, wie es herausschallt aus dem „Wald“ des Altonaer Spar- und Bauvereins, der altoba. Mal herzlich mit Dankesbrief und Kuchen, mal wütend oder gekränkt, mal mit energischen Forderungen oder gleich mit einer Mitgliederinitiative. Inzwischen hat sich der Ton versachlicht, ist freundlicher und unaufgeregter geworden. Denn wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus.

Wohnungsgenossenschaften sind ihren Mietern und Mitgliedern in ganz besonderer Weise verpflichtet. Eine Genossenschaft ist demokratisch organisiert, die Unternehmensform erfordert große Transparenz. „Wie sage ich es meinem Mitglied?“ ist im Arbeitsalltag der Mitarbeiter zu einer wichtigen Frage geworden und hat für den Vorstand geradezu strategische Bedeutung gewonnen. Vom Alltag der Mitarbeiter, der Gremien und des Vorstands handelt dieses Buch.

Wir – das sind der Vorstandsvorsitzende einer großen Hamburger Wohnungsbaugenossenschaft und eine Journalistin, die große Strecken des im Buch beschriebenen Prozesses als externe Beraterin begleitet hat – wollen dem Leser einen Einblick in die Praxis und jüngere Geschichte des Altonaer Spar- und Bauvereins geben.

Wenn zwei Autoren über einen Prozess schreiben, in denen sie selbst in unterschiedlichen Rollen beteiligt waren, stehen sie vor dem Problem, aus welcher Perspektive sie das Geschehen beschreiben. Wir haben uns dafür entschieden, hin und wieder

über uns in der dritten Person zu schreiben. Diese Form der Kommunikation halten wir für lesbarer.

Wir haben die Genossenschaft als ein „lernendes Unternehmen“ beschrieben. Und Lernprozesse, das ist keine Frage, verlaufen nie gradlinig. Mitunter muss man in Kauf nehmen, dass etwas nicht gelingt oder dass sich die Dinge in unterschiedlichen Geschwindigkeiten entwickeln.

In Altona und in Umgebung leben noch viele Mitglieder, deren Familie über Generationen beim Altonaer Spar- und Bauverein wohnt. „Handfeste“ Leute, die auf eine Mieterhöhung mit „wat mutt, dat mutt“ reagieren. Sie wohnen Seite an Seite mit einer teilweise kritischen jungen Klientel. Diese ist zu nachhaltigen Protesten in der Lage, wenn ihr etwas nicht gefällt, zeigt sich aber auch aufgeschlossen und kreativ und durchaus bereit, sich für „ihre“ Genossenschaft einzusetzen. Vielen ihrer Mitglieder, aber vor allem diesen beiden Gruppen verdankt die Genossenschaft viel!

So unangenehm es am Anfang schien, sich ungewohnter Kritik zu stellen und fordern zu lassen, hat es sich doch als ausgesprochen positiv erwiesen, mit dieser Herausforderung umzugehen. Der damit verbundene Prozess, gemeinsam mit den Mitgliedern durchlaufen, hat viele Chancen eröffnet und Potenziale erkennen lassen, die sonst möglicherweise nicht genutzt hätten werden können.

Von diesem Prozess handelt unser Buch. Es handelt von der Zukunftswerkstatt und den Zukunftstagen, die die Mitarbeiter zusammengeschweißt haben. Es handelt von den Mitgliedern und einem neu gewonnenen Verhältnis zu ihnen. Es handelt von der Art, mit ihnen zu kommunizieren. Es handelt von Erfolgen und – wie könnte es anders sein – auch von Rückschlägen.

Ohne eine gute Kommunikation läuft nichts. Heute nimmt die altoba ihren Auftrag der Mitgliederförderung auch als Kommunikationsaufgabe wahr.

Kommunikation „an sich“ zu ergründen und Theorien vorzustellen, hatten wir dabei nicht im Sinn. Sie finden aber in diesem Buch Hinweise und Zitate von anderen, deren Theorien uns weitergeholfen haben, und von denen, die uns auf diesem Weg begleitet haben.

An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei all denen, die uns mit Wort und Tat bei diesem Buch unterstützt haben. Ganz besonderer Dank gilt Elke Kunze, Holmer Stahncke, Anke Pieper und Roland Wegner.

Hamburg, im Oktober 2014,  
Holger Kowalski, Bärbel Wegner

” Heute wirkt der Aufruf von 2009 wie ein Zeitzeugendokument. Als ich den Artikel schrieb, waren wir mittendrin. Wir steckten in Umbrüchen und Konflikten, begannen diese aber zu durchschauen und nach und nach zu gestalten. Ich fühlte mich da noch ein wenig wie ein ‚Rufer in der Wüste‘, doch die Kommunikation, nicht nur bei Wohnungsgenossenschaften, war im Umbruch. Es ging darum, zu Protesten und Konflikten eine neue Haltung zu finden.

# Mitgliederförderung selbst gemacht – das „Hamburger Phänomen“

Ein Aufruf an die Branche, 2009

*Veröffentlicht in DW Die Wohnungswirtschaft. Editorial zum Vortrag „Neue Märkte brauchen neuen Führungsstil“ am 14.1.2009 beim GdW Genossenschaftskongress in Berlin.*

Trotz großer Unruhe auf den Finanzmärkten wirken die Verhältnisse in der Wohnungswirtschaft noch relativ stabil. Wohnungsgenossenschaften mit Spareinrichtungen profitieren derzeit sogar. Innovation und Tradition prägen als große Linien unsere Branche, soweit scheint noch vieles in Ordnung. Doch in Hamburg brachten in den letzten Monaten etliche Vorfälle Unruhe in unsere schöne „Ordnung“. Die satzungsmäßig verankerte Mitbestimmung und die Mitgliederförderung wurden auf bislang ungeahnte Weise genutzt. Im Jahr 2008 wurden in einigen Genossenschaften Vorstände massiv unter Druck gesetzt. Mitgliedervertreter schlossen sich auch außerhalb der Gremien zusammen, vernetzten sich zusätzlich im Internet, führten Versammlungen durch und forderten weitere ein. Frei nach den Bremer Stadtmusikanten hieß es: „Etwas Besseres als diesen Vorstand werden wir überall finden.“ Eine basisdemokratische Satzung verlangten die einen, den Rücktritt des Vorstandes und die Rücknahme eines Bauvorhabens oder einer Mieterhöhung die anderen ...

Harsche Forderungen, ein neuer harter Stil prägt diese Auseinandersetzungen. Man hört förmlich die Mundharmonika, sieht die Männer auf dem Bahnsteig. „Spiel mir das Lied vom Tod.“ Die „aktualisierte Fassung“ in Hamburg – Mitglie-

der stehen vor dem Haus, mit Unterschriftenlisten im Halfter. Auch in Altona, einem Stadtteil mit einer sehr selbstbewussten, kritischen Klientel hatten die Mitgliedervertreter des Altonaer Spar- und Bauvereins vor Jahren schon über die Absetzung des Vorstandes diskutiert. Hintergrund: eine neue Mietenstrategie.

Dieses Hamburger Phänomen zeigt: Anscheinend besteht ein gänzlich neuer Markt. Auf dem befinden sich allerdings nicht unsere genossenschaftlichen Wohnungen und Leistungen. Die sind anerkannt und begehrt. Auf diesem Markt befinden sich auch weniger die Vorstände selbst, obschon diese neuerdings so massiv angegriffen werden. Mittlerweile, so scheint es, befindet sich die genossenschaftliche Idee auf dem Markt. Es gilt aktuell, die Solidargemeinschaft Genossenschaft neu zu kommunizieren. Die Diskussion um unsere Werte neu zu führen. Denn der Marktwert unserer Werte, auf die wir zu Recht stolz sind, scheint nicht groß. Auch mir fiel es vor Jahren schwer, mit Unterschriftenlisten und selbstbewusst vorgebrachten Forderungen von Mitgliedern umzugehen. Doch viele lebhaft Auseinandersetzungen, aber auch viele positive Erfahrungen durch Mieterbeteiligung, intensive Kommunikation mit unseren Mitgliedern und Kontakte im Stadtteil haben unsere Genossenschaft gestärkt. Wir fühlen uns nicht mehr bei Kritik gleich zum Duell herausgefordert und wir tragen auch keine Schusswaffen ... Wir schätzen unsere Mitglieder in der Regel als selbstbewusste Gegenüber. Von denen wir lernen können. In der Kommunikation und in unseren Formen, wie den Gremien etwa. Zugleich lernen wir, das bringt dieses Phänomen auch mit sich, neue Grenzen zu setzen, nicht allen Wünschen nachzugehen und den Dialog um eine Solidargemeinschaft – mit Rechten und Pflichten – neu zu beleben. Diese Erfahrung teilen wir im Übrigen mit vielen Institutionen. Die Forderungen in unserer Gesellschaft an Verbände, an die Gemeinschaft, letztendlich an den Staat, sind immens gewachsen.