

Wir sind eine Genossenschaft

Die Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG aus Berlin

32

SRL

SCHWERPUNKT . PLANERIN 1_20

Wir sind ein Stadtplanungsbüro in Berlin und arbeiten in der Unternehmensform einer eingetragenen Genossenschaft – einer „eG“. Wie kam es dazu? Als der alte Eigentümer des Büros, Urs Kohlbrenner, verkündete, er wolle nach 40 Jahren das Büro verkaufen, war das Interesse der Mitarbeitenden sehr groß, das Unternehmen zu übernehmen. Schnell schloss sich eine Gruppe zusammen und überlegte gemeinsam, wie der Kauf des Büros gestaltet und vor allem welche Unternehmensform passend sein könnte. Bald war klar, dass eine Genossenschaft das Richtige für uns wäre. Flache Hierarchien, Mitbestimmung, Transparenz, Verteilung der Aufgaben, gemeinsames Stemmen der Kaufsumme – all dies waren Gründe, warum wir im Jahr 2011 mit 16 Personen die Genossenschaft Planergemeinschaft gründeten, etwa 20 Personen arbeiteten damals im Büro. Heute

Kostet die Selbstorganisation nicht zu viel Zeit?

Wird nicht zu viel Zeit auf eure Mitbestimmung, Transparenz und Selbstorganisation verwendet, werden wir oft kritisch gefragt. Darauf antworten wir gerne: Wir sind gut organisiert! Ein vierköpfiger Vorstand leitet unsere Genossenschaft und trifft die Entscheidungen im Arbeitsalltag. Worüber der Vorstand und was die Generalversammlung (das Organ der Mitglieder) in Mehrheitsabstimmung entscheidet, ist zum einen im Genossenschaftsgesetz und zum anderen in der Satzung unserer eG geregelt. Bei der Ausgestaltung der Satzung haben Genossenschaften recht großen Spielraum: Größe des Vorstands, Entscheidungsbefugnisse, Abstimmungsmodi, Höhe der Anteile und weitere Punkte erarbeiteten und diskutierten wir in mehreren Workshops vor der Gründung. Ein Aufsichtsrat hat die



sind 28 von mittlerweile 31 Mitarbeitenden in der Genossenschaft. Unser Ziel ist, dass alle Angestellten der Planergemeinschaft auch Mitglieder der Genossenschaft sind.

Stadtplanung und Genossenschaft: eine Gattung?

Unsere Gründung und unser Arbeiten als Genossenschaft war und ist mit wenig Scheu verbunden. Als Stadtplaner und Stadtplanerinnen sind wir gewöhnt, in Teams zu arbeiten, große Prozesse zu steuern und Gruppen zu gemeinsamen Ergebnissen zu führen – alles Aktivitäten und Fähigkeiten, die dem gemeinsamen Wirtschaften in einer Genossenschaft zugute kommen. Vielleicht schwingt auch eine Portion Ethos mit: Nicht wenige von uns verbinden mit unserem Beruf soziale Werte wie Gerechtigkeit, Partizipation, Gemeinwohl und Verantwortung gegenüber den Ressourcen.

Was unterscheidet die Genossenschaft von anderen Büros?

Jede und jeder ist Mitunternehmerin bzw. Mitunternehmer, hat Einblick in die Bücher, und durch seine Stimme in der Generalversammlung und weitere informelle Formen haben alle ein Mitbestimmungsrecht und partizipieren vom Gewinn. Dadurch ist die Motivation, gut zu arbeiten, recht hoch. Ein großer Wettbewerbsvorteil ist: Wir haben in den letzten Jahren keine einzige Mitarbeiterin, keinen einzigen Mitarbeiter verloren. Auch nicht, als die Verwaltung und andere Institutionen versuchten, bei uns Leute abzuwerben.

Aufgabe, den Vorstand in seiner Arbeit zu überprüfen. Der Vorstand, der bei uns alle fünf Jahre von der Generalversammlung gewählt wird, trägt die Gesamtverantwortung für die Geschäftsführung. Einzelne Aufgabenfelder sind in einer Geschäftsordnung zugeteilt. Bei uns ist eine Person hauptamtlich für die Geschäftsführung vorgesehen, die anderen drei Vorstände arbeiten genauso wie alle anderen an Projekten.

Worüber genau kann mit der Stimme eines jeden Genossenschaftsmitglieds entschieden werden?

Da ist erstens die Verwendung des Gewinns. Die Jahresbilanz kann und soll jedes Mitglied einsehen. Unsere Steuerberaterin erklärt und erläutert sie allen Mitgliedern jedes Jahr in einer Sitzung vor der Generalversammlung, in der dann über die Verwendung des Gewinns mehrheitlich abgestimmt wird. Das ist im Einzelnen die Frage, wieviel an die Genossinnen und Genossen ausgeschüttet wird und wie viel das Unternehmen in die gesetzlich geregelte und freiwillige Rücklage steckt. Zweitens wird über Investitionen ab einer Summe von 7.500 € abgestimmt, wie zum Beispiel über neue höhenverstellbare Tische oder eine neue Computeranlage. Drittens kann man darüber mitentscheiden, wer das Büro leitet und die Geschäfte führt: Jedes Vorstandsmitglied wird gewählt bzw. muss sich alle fünf Jahre der Wiederwahl stellen. Auch entscheidet man mit seiner Stimme darüber, wer in die Genossenschaft aufge-

nommen wird. Bei uns ist in der Satzung geregelt, dass nur sozialversicherungspflichtig angestellte Mitarbeitende in die Genossenschaft aufgenommen werden können. Wer nicht mit uns arbeitet oder nicht mehr mit uns arbeitet, kann auch kein Mitglied sein – dies schützt uns vor Fremdbestimmung. Auch unser Aufsichtsrat muss sich aus Mitgliedern zusammensetzen.

Genauso wie die Mitbestimmungsrechte der Mitglieder sind die Entscheidungsbefugnisse des Vorstands in der Satzung geregelt. Der Vorstand entscheidet über Neueinstellungen und im Falle – was zum Glück noch nicht vorgekommen ist – über Entlassungen. Unsere Satzung sagt zwar, dass nur Mitglied werden darf, wer mit uns arbeitet, jedoch ist das keine Arbeitsplatzgarantie. Das wäre auch fatal, denn wir sind ein ganz normales Wirtschaftsunternehmen, das auf Schwankungen auf dem Nachfragemarkt reagieren können muss. Auch entscheidet der Vorstand über die Höhe der Gehälter der einzelnen Angestellten. Wir haben mit allen in einem längeren gemeinsamen Prozess eine Gehaltsstruktur erarbeitet, die nach Umfang und Art der Verantwortung und nach Erfahrungsjahren unterscheidet. Die Gehaltsstruktur ist transparent, jedoch entscheidet der Vorstand, wer wo eingruppiert wird.



Die Planergemeinschaft für
Stadt und Raum eG

Wie gestaltet ihr eure Arbeit?

Jeden Montag treffen sich alle für 30 bis 60 Minuten, um die Woche zu organisieren. Jede Person berichtet, woran sie arbeitet und welche Bedarfe sie an unsere projektübergreifend arbeitenden Kolleginnen und Kollegen hat. Akquisitionen werden besprochen und hier berichtet auch der Vorstand, was von übergreifendem Interesse ist. Es gibt zusätzlich Formate der internen Weiterbildung, bei denen entweder externe Expertinnen oder Experten eingeladen werden oder bei denen wir uns gegenseitig weiterbilden. Unsere letzten Themen waren z. B. stadtwirtschaftliche Berechnung, Milieuschutz, Klimaanpassung, Klimaschutz und Bürgerbeteiligung.

Unser Arbeitsalltag ist straff organisiert. Wie in anderen Büros gibt es Teams und Projektleitungen, wir sind zudem nach dem Qualitätsmanagement DIN EN ISO 9001:2015 zertifiziert. Wir arbeiten wie selbstverständlich mit standardisierten Abläufen und Checklisten. Neue Mitarbeitende werden nach einem Einarbeitungsplan von einer Patin bzw. einem Paten betreut, und wenn wir ahnen, dass etwas in einem Projekt schief laufen könnte, wird ein „Kassandratermin“ einberufen. Bei dem hört sich eine Unbeteiligte bzw. ein Unbeteiligter an, wo Herausforderungen liegen, und sucht gemeinsam mit dem Team nach Möglichkeiten der Nachsteuerung. Genauso gehört zum guten Wirtschaften der Genossenschaft ein Controllingssystem. Unsere genutzte Software erlaubt es, das Projektbudget jederzeit gut im

Auge zu haben. Letzteres ist hartes Brot und hat nicht von einem auf den anderen Tag funktioniert. Controlling erfordert gutes Steuern, Gelingen von Qualität und Effektivität, Selbstdisziplin und die Akzeptanz der Rolle des Controllers. Bei uns liegt das zentrale Controlling bei der hauptamtlichen Geschäftsführerin, zudem führt jede Projektleitung Controllingaufgaben durch.

Hatten und haben eure Auftraggeber Vertrauen in euch als Genossenschaft?

Dies ist eine weitere kritische Nachfrage, die uns immer wieder gestellt wird. Ehrlich gesagt, waren wir selbst in dieser Hinsicht am Anfang der Gründung unsicher. Aber es gab einen entscheidenden Vorteil. Mehrere Personen der Genossenschaft waren Auftraggebenden bereits bekannt, unsere Aufgabenfelder Stadtentwicklung, Quartiersentwicklung, Städtebau, Bauleitplanung, Geschäftsstraßenmanagement, Partizipation und Evaluation waren gleich geblieben. Wir haben in dieser Zeit keinen einzigen Kunden verloren, im Gegenteil: Einerseits freuten sich unsere Auftraggebenden darüber, dass es mit dem Büro weitergeht, und durch die Einführung der Genossenschaftsform erlangten wir Aufmerksamkeit (über uns gab es Zeitungsartikel in der regionalen und überregionalen Tagespresse, Radio- und Fernsehbeiträge), wir erhielten vermehrt Angebotsaufforderungen. Auch ernten wir immer wieder Sympathien und Respekt. Oft hat man den Eindruck, dass in unserer Community Genossenschaften per se als „die Guten“ gelten. Genossenschaften für gerechte Mieten, für solidarisches Wirtschaften und das Gewinnen regenerativer Energien: Das ist doch ein wenig das Bild der gerechten Stadt, von der wir träumen, oder?

Was sind die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren eines Stadtplanungsbüros, das als Genossenschaft arbeitet?

Eine Grundvoraussetzung ist die Haltung eines jeden Mitglieds, gemeinschaftlich, solidarisch und transparent arbeiten zu wollen: Das Arbeiten und der Gewinn werden geteilt. Es muss klar sein, dass jedes einzelne Genossenschaftsmitglied Verantwortung für das Unternehmen trägt und im Falle der Fälle mit seiner Einlage, den Genossenschaftsanteilen, haftet. Das heißt, nicht nur der Gewinn, sondern auch das Risiko wird geteilt. Eine Neugründung muss „von unten“ kommen, und es sollte eine kritische Masse an Leuten da sein, die die Idee der Genossenschaft gemeinsam verfolgt. Nummer eins der Erfolgsfaktoren einer Genossenschaft ist: Jedes Mitglied partizipiert vom Gewinn. Das erhöht die Motivation, gut und effektiv als Team zu arbeiten. Nummer zwei: Es ist von unschätzbarem Wert, wenn das Know-how und die erworbenen Fähigkeiten im Büro bleiben und nicht zum nächsten Büro oder in die Verwaltung wandern. Insofern ist das Genossenschaftsmodell auch eine Strategie zur Mitarbeiterbindung.

Und last but not least: Gemeinsam und in Gemeinschaft arbeiten bringt einfach mehr Freude und Zufriedenheit!

Ursula Flecken, Dr.-Ing. Architektur/Stadtplanung, Vorstandsvorsitzende der Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG, SRL