

Zeitschrift: Wohnen
Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
Band: 83 (2008)
Heft: 7-8

Artikel: Die Seele wieder finden : bei der Baugenossenschaft SILU schaffte ein Strategieprozess neue Perspektiven
Autor: Krucker, Daniel
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-107706>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Bei der Baugenossenschaft SILU schaffte ein Strategieprozess neue Perspektiven

Die Seele wieder finden

Die SILU besitzt rund um den Flughafen 900 Wohnungen. Bis vor kurzem bewältigte der Vorstand der einst eng an die Swissair gebundenen Genossenschaft ein grosses Pensum im Nebenamt. Vor zwei Jahren leitete er einen umfassenden Reorganisations- und Strategieprozess ein. Mit Erfolg: Seit dem 1. Juni betreibt die SILU erstmals eine eigene Geschäftsstelle.

Die Vorstandsmitglieder der SILU haben ihre Wurzeln noch bei der Swissair und deren Nebenbetrieben. Eines der Ziele des Reorganisationsprozesses ist es denn auch, neue Kräfte für diese Aufgabe zu finden. Von links: Rolando Rigotti (Präsident), Peter Graf (Geschäftsführer), Hans-Jörg Boksberger, Gérald Kurth, Alfred Haegi, Hans Gehrig, Benjamin Weishaupt.



Von Daniel Krucker

Die Swissair beschäftigte in ihren besten Zeiten rund 100 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wegen der unregelmässigen Arbeitszeiten war Wohnraum in der Nähe des Flughafens für viele von ihnen unabhängig. 1960 gründete die nationale Fluglinie darum die Siedlungsgenossenschaft Luftverkehr (SILU) mit dem Ziel, den Wohnungsbedarf durch den stetigen Zuwachs an Mitarbeitern einigermaßen ausgleichen zu können. Die Stifterfirma stellte in den Jahren darauf Baurechtsgrundstücke zur Verfügung und gewährte Darlehen. Die Mitglieder des Vorstands – von der Swissair nach Fachkompetenz und Unternehmenszugehörigkeit sozusagen delegiert – durften sämtliche Infrastrukturen am Arbeitsplatz für diese nebenamtliche Tä-

tigkeit kostenlos nutzen. Vermietung und Verwaltung liegt schon seit vielen Jahren in der Verantwortung des Immobiliendienstleisters Livit AG.

Über Nacht vor neuer Situation

Mit dem Zusammenbruch der SAirGroup im Oktober 2001 stand die SILU praktisch über Nacht vor einer völlig neuen Situation. Zwar war sie als rechtlich selbständige Genossenschaft vom Nachlassverfahren der Swissair-Gruppe nicht unmittelbar betroffen. Die Infrastruktur aber brach ebenso weg wie das Reservoir für den Personalnachschub im Vorstand. Wie weiter mit der Genossenschaft? Diese Frage beschäftigte nun die Vorstandsmitglieder immer häufiger und dringlicher. Zudem wollten einige der amtierenden Mitglieder Platz machen für neue, jüngere Kräfte. Doch die Genos-

senschaft hatte keine Erfahrung in der Rekrutierung von Vorstandsmitgliedern. Ungehört verhallten die Aufrufe zur Mitarbeit bei den Mitgliedern. Bald wurde die ungelöste Nachfolgefrage zur Hypothek.

Nach Diskussionen im Vorstand formulierte der damalige Präsident der SILU, Peter Graf, im April 2006 zum ersten Mal Gedanken über die Zukunft der Genossenschaft. In diesem Arbeitspapier skizzierte er Anknüpfungspunkte zu Personal- und Strategiefragen genauso wie zur «Seelenwanderung der SILU von der Swissair an einen neuen Ort». Die Genossenschaft ist bis heute von Persönlichkeiten aus dem Umfeld der untergegangenen Firmengruppe geprägt. Peter Grafs Anliegen war es, Voraussetzungen zu schaffen, damit die SILU für sich und ihre Bewohner eine neue Identität findet. Folgerichtig setzte sich der

Vorstand fürs kommende Jahr das Ziel, generelle Überlegungen über die Zukunft der Genossenschaft anzustellen. Dass diese Frage und der damit verbundene Prozess nicht ohne externe Hilfe angegangen werden sollten, war von Anfang an klar. «Wir wollten die Betrachtung von aussen und eine strukturierte Begleitung», erinnert sich Peter Graf.

Externe Unterstützung

Die gewünschte Unterstützung fand der Vorstand beim Zürcher Beratungsunternehmen Heinzmann + Partner, das auf die Schwerpunkte Strategie, Führung und Finanzen spezialisiert ist. Markus Heinzmann beeindruckte am ersten Treffen vor allem, dass der Vorstand bereits klare Vorstellungen und Zielsetzungen des Prozesses vorlegte. Denn gerade die so wichtigen Zielsetzungen müssten in vielen Fällen zuerst gemeinsam erarbeitet werden. Die SILU aber habe beispielsweise schon bei der ersten Begegnung klar machen können, dass die zeitliche Belastung thematisiert werden müsse oder die Frage, ob der Vorstand operative Tätigkeiten anders wahrnehmen könne.

Für die SILU, die den Begriff Luftverkehr seit kurzem aus ihrem Namen gestrichen hat, begann jetzt ein ganzheitlicher Strategieprozess. «Das ist ziemlich das Umfangreichste, was man machen kann», umschreibt Markus Heinzmann den Auftrag der Genossenschaft. Dafür konzipierte er

drei Workshops, die über einen Zeitraum von knapp sechs Monaten stattfanden. Der Aufwand für jeden Teilnehmer betrug insgesamt etwa fünf Arbeitstage. Im Gespräch betont Markus Heinzmann, wie wichtig es für einen solchen Prozess sei, «einen klaren Anfang und ein klares Ende» festzulegen. Nur so könne man den Schwung aufrecht erhalten. Sonst schwänden nicht nur Motivation, Interesse und Aufmerksamkeit, sondern auch die Gefahr, dass letztlich alles in einer Schublade verschwinde, sei dann sehr gross.

Niemanden ausschliessen

Zur Vorbereitung des ersten Workshops habe er auf «ausgezeichnetes öffentlich verfügbares Datenmaterial» zurückgreifen können, sei es statistischer oder genossenschaftsspezifischer Art. Auch das beschränkte Wettbewerbsdenken unter den Genossenschaften und die damit verbundene Offenheit einzelner Exponenten anderer Baugenossenschaften seien für die Informationsbeschaffung sehr wertvoll gewesen. Vertreter verschiedener Genossenschaften fungierten als Inputgeber oder beteiligten sich sogar persönlich an einer der Arbeitssitzungen.

Teil jedes Workshops war, dass die Teilnehmer schon im Vorfeld von Markus Heinzmann zugestellte Arbeitsunterlagen durch- und erarbeiten mussten. Diese wurden anschliessend ausgewertet und stellten eine solide Grundlage für den inhaltlichen

Aufbau dar. Mit jedem einzelnen Vorstandsmitglied führte Markus Heinzmann auch ein persönliches Gespräch. Das sei wichtig bei einem solchen Prozess, sagt der Unternehmensberater, denn in Gremien gebe es immer zwei, drei Wortführer, die bestimmend wirken. Im persönlichen Gespräch habe jeder Einzelne Zeit und Raum, seine Sicht der Dinge in Ruhe darzulegen. Die Erkenntnisse aus solchen Gesprächen könne man anonymisieren, wenn dies dem Prozess oder Ziel diene. Bei der SILU seien aber alle Meinungen und Stimmen offen gelegt worden.

Grundsätzliche Fragen klären

Um die wirklich wichtigen Themen an die Oberfläche zu spülen, schlüpfte Heinzmann in die Rolle des Moderators. Als Fragesteller lenkte und spiegelte er Thematik und Teilnehmer. Er sorgte dabei immer wieder bewusst dafür, «dass es knisterte» und Dinge aufgebrochen wurden – aus Heinzmanns Erfahrung ein wichtiger Aspekt, denn der offene, aber sachliche Dialog diene letztlich «der Zielsetzung und liegt im Interesse des Auftraggebers».

Welches sind die Herausforderungen, denen sich die SILU heute und in zehn Jahren stellen muss? Diese Frage stand im Zentrum des ersten Workshops. Um die Herausforderungen angehen zu können, stellte man im zweiten Workshop grundsätzliche strategische Überlegungen an. So diskutierte man zum Beispiel offen darüber, ob die Rechtsform Genossenschaft für die SILU überhaupt noch richtig sei. Auch über Grösse und Wachstum flossen entscheidende Gedanken in den Prozess ein. Sowohl Markus Heinzmann als auch Peter Graf erinnern sich, dass über diese grundsätzlichen Fragen am härtesten diskutiert wurde. Der dritte Workshop schliesslich diente der Festlegung der Teilstrategien wie Bauleitbild oder Mieterfragen. Daraus entstand ein Massnahmenkatalog, der unter anderem forderte:

- Neufassung der Statuten
- Einrichten einer eigenen Geschäftsstelle
- Know-how-Transfer in die Geschäftsstelle
- Optimierung der Zusammenarbeit mit der Verwaltung
- Gezielte Vorstandssuche

Erstmals eigene Geschäftsstelle

In der 17 Punkte umfassenden Übersicht sind alle Massnahmen stichwortartig umrissen plus Verantwortlichkeit und Termin. So eröffnete man am 1. Juni 2008 die erste Geschäftsstelle in der Geschichte der SILU, untergebracht in einer ihrer Siedlungen in Bassersdorf. Geschäftsführer ist der bisherige Präsident Peter Graf. Er habe sich am




Die SILU besitzt rund um den Flughafen 900 Wohnungen. Im Bild Siedlungen in Bachenbülach und Bassersdorf.

Anfang des Reorganisations- und Strategieprozesses «nie und nimmer» vorstellen können, dass er bei der SILU der erste Geschäftsführer werde. Die Vorstandsmitglieder waren jedoch nach gründlicher Überlegung und Diskussionen, an denen Peter Graf in den Ausstand trat, zur Überzeugung gelangt, dass seine Wahl für die SILU zum jetzigen Zeitpunkt die richtige ist.

Neben dem Aufbau der Geschäftsstelle sieht Peter Graf als zwei seiner wichtigsten Aufgaben die Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern und die Schaffung einer neuen SILU-Identität. Er weiss heute, dass potenzielle Vorstandsmitglieder nicht auf einen Aufruf warten, sondern aktiv angesprochen und akquiriert werden müssen. Die Identitätsfrage ist ihm wichtig, weil diese schon mit dem Wachsen der Swissair nach und nach verlorengegangen sei. Früher sei die SILU die Swissairfamilie gewesen. Heute sei die Seele aber verschwunden, und es sei wichtig, für die Genossenschaft eine neue Heimat zu schaffen.

Fundament für weitere Entwicklung

Mit der Auslagerung der Vermietung und Verwaltung der Liegenschaften bleibt nach wie vor ein offener Punkt bestehen. Der Vorstand ist sich bewusst, dass die Frage der Integration der Liegenschaftenverwaltung sorgfältig geprüft werden muss. Zu diesem Zweck stellte er einen Kostenplan auf, um diesen Punkt zusammen mit den anderen Vor- und Nachteilen genau abzuwägen. Weil mit der Schaffung der Geschäftsstelle, die alle baulichen Belange erledigt, bereits ein neuer Abschnitt begann, wollte sich der Vorstand mit der zusätzlichen Übernahme der Verwaltung nicht zu viel auf einmal vornehmen.

Die neue Ausgangslage ist für das eine oder andere Vorstandsmitglied auch ein Stück Abschied. Es gilt, Verantwortung abzugeben. Markus Heinzmann ist überzeugt, dass die SILU nach vielen, zum Teil kontroversen Diskussionen von Menschen geführt wird, die die Strategie tatsächlich umsetzen und es mit dem Umbau ernst meinen. Für Peter Graf ist wichtig, dass die Genossenschaft dank dem Prozess ein neues geistiges und organisatorisches Fundament erhalten hat. Jetzt sei wieder eine dynamischere Entwicklung möglich. Und Entwicklung bedeute auch Wachstum. Die Genossenschaft will sowohl durch Kauf als auch durch eigene Bautätigkeit wachsen. Sie hat sich diesbezüglich aber auch klare Leitlinien gesetzt: Gekauft wird nur, was nicht älter als zehn bis fünfzehn Jahre ist. Zurzeit sucht die Genossenschaft für die Geschäftsstelle eine Architektin oder einen Architekten. Die Absicht dahinter: Mit neuen Kräften möchte die SILU in Zukunft auch wieder Neubauten erstellen. 



Stiftung Alterswohnungen
der Stadt Zürich (SAW)

Die Stiftung Alterswohnungen der Stadt Zürich ist mit rund 2'000 Wohnungen die grösste Anbieterin von Alterswohnungen in der Stadt Zürich. In bald 35 Siedlungen stehen preisgünstige, altersgerechte Wohnungen für Menschen ab 60 Jahren bereit. Mit Dienstleistungen unterstützen wir die selbstbestimmte Lebensweise der Mieterinnen und Mieter.

Gestalten Sie mit!

Wir suchen eine sozial engagierte Person für die neu geschaffene Bereichsleitung

Liegenschafts- verwaltung & Unterhalt als Mitglied der Geschäftsleitung

In enger Zusammenarbeit mit den Bereichen Spitex und Soziale Dienste, Finanzen und Administration, Projektentwicklung und Bau sind Sie verantwortlich für: Vermietungen, Miet- und Liegenschaftsadministration, Wartungen der Gebäude und Gärten, Abschlussverhandlungen von Service- und Bauleistungen, Wohnungsabnahmen sowie Erstellen und Führen der Unterhaltsbudgets. Sie eruieren und initiieren Sanierungsbedarf innerhalb der Ziele der festgelegten Baustrategie, optimieren Prozesse und führen neben der Mietadministration zwei Ressortleiter bzw. 18 Mitarbeitende (Hauswarte, Chauffeure, Gärtner, Lernende) in den Siedlungen.

Wir wenden uns an eine Person mit einschlägigen Kenntnissen im Liegenschaftsunterhalt und Erfahrung in der Liegenschaftsbewirtschaftung (FA erwünscht). Sie verfügen über eine kaufmännische oder bautechnische Grundbildung und betriebswirtschaftliche Weiterbildung. Sie bringen langjährige Führungserfahrung mit, denken strategisch und sind stark im vernetzten, teamorientierten Arbeiten. Sie kennen das Mietrecht, haben Organisationstalent und möchten sich und Ihre Professionalität in einem nicht gewinnmaximierenden, sondern sozialen Umfeld einbringen. Für die Betreuung der Mieterschaft sind Freude am Umgang mit älteren und alten Menschen Voraussetzung, denn Sie begleiten diese in Zusammenarbeit mit den anderen Bereichen während dem ganzen Mietverhältnis.

Trudy Dacorogna-Merki steht Ihnen für vertiefende Auskünfte gerne zur Verfügung oder erwartet mit Spannung Ihre vollständige Bewerbung.

trudy
d a c o r o g n a

Personal- und Laufbahnberatung

Münchhaldenstrasse 10, 8008 Zürich,
Tel. 044 381 80 33, Fax 044 422 54 85
t.dacorogna@dacorogna.ch, www.dacorogna.ch

ZÜRCHER BAU- UND WOHNGENOSSENSCHAFT
Sonneggstrasse 66 Postfach 2009 8033 Zürich

ZBWG

Unsere Genossenschaft besitzt in der Stadt Zürich 16 mehrheitlich denkmalgeschützte Liegenschaften aus den 1890er-Jahren mit insgesamt 120 Wohnungen, 3 Ladenlokale und 2 Büros in den Quartieren Oberstrass, Aussersihl und Seefeld.

Da unser geschätzter, langjähriger Geschäftsführer altershalber im kommenden Frühling zurücktritt, suchen wir auf den 1. Februar 2009 oder nach Vereinbarung eine oder einen

Geschäftsführerin oder Geschäftsführer (50%)

Sie führen die Verwaltung selbstständig, erstellen das Budget, sind für die Buchhaltung, das Rechnungs- und Vermietungswesen zuständig, begleiten kleinere und grössere Renovationsvorhaben und leiten ein kleines Team (Assistentin der Verwaltung, Hopfpfleger). Dabei sind Sie dem Vorstand direkt unterstellt und werden von ihm unterstützt.

Wenn sie eine kaufmännische Ausbildung besitzen, über finanztechnisches Wissen verfügen, Interesse am Immobilienbereich mitbringen und zudem Freude wie auch Geschick im Umgang mit unseren Bewohnerinnen/ Bewohnern haben, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.

Eine hohe Identifikation mit dem genossenschaftlichen Wohnungswesen, Flexibilität und Engagement sind für uns zentral. Es erwartet Sie ein ansprechender Geschäftssitz sowie zeitgemässe Anstellungs- und Arbeitsbedingungen.

Unser Präsident, Herr Urs Ottiger, steht Ihnen für Fragen gerne zur Verfügung (u_ottiger@bluewin.ch).

Bitte senden Sie Ihre vollständige Bewerbung mit Foto bis 1. September 2008 an:
Zürcher Bau- und Wohngenosenschaft
Postfach 2009
8033 Zürich