

Zeitschrift: Wohnen
Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
Band: 91 (2016)
Heft: 4: Renovation

Artikel: "Der Grossteil meiner Arbeit ist Kommunikation" : Interview
Autor: Liechti, Richard / Rupp, Hans
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-658323>

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

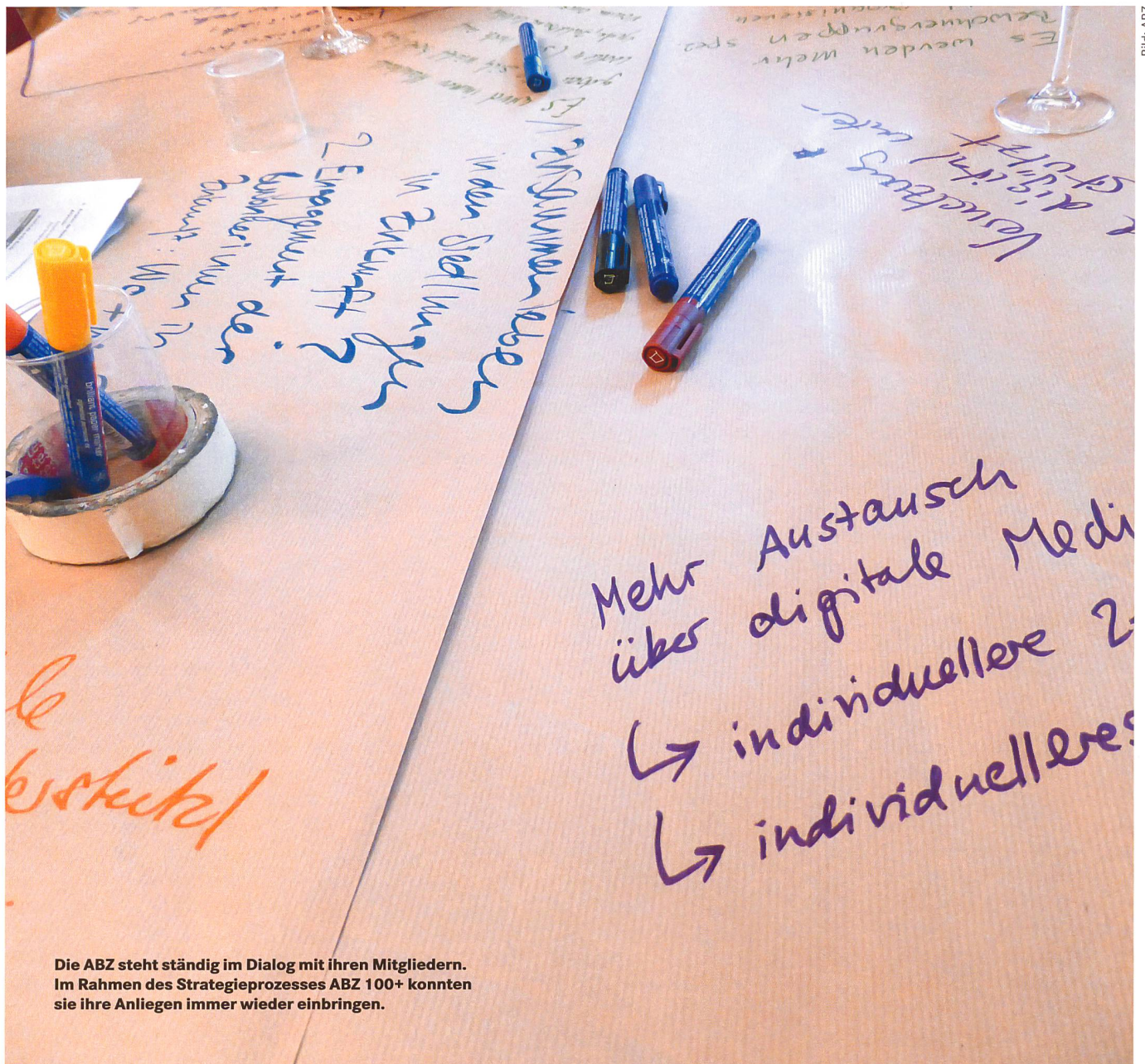
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

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: 06.05.2025

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



Die ABZ steht ständig im Dialog mit ihren Mitgliedern. Im Rahmen des Strategieprozesses ABZ 100+ konnten sie ihre Anliegen immer wieder einbringen.

Bild: ABZ

100 Jahre ABZ (1): ein Gespräch mit Geschäftsführer Hans Rupp

«Der Grossteil meiner Arbeit ist Kommunikation»

Die grösste Baugenossenschaft der Schweiz wird hundert Jahre alt. Was bedeutet es, ein solch traditionsreiches Unternehmen zu leiten und weiterzuentwickeln? Für Hans Rupp, den Geschäftsführer der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich (ABZ), kann es nur um das Hier und Jetzt gehen. Dabei stellt er den Nutzen für das einzelne Mitglied ins Zentrum.

Interview: Richard Liechti

Wohnen: Sie leiten die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ), einen Betrieb mit rund achtzig Mitarbeitenden, der gut 4600 Wohnungen verwaltet. Wie sieht Ihr Arbeitstag aus?

Hans Rupp: Man kann das ganz einfach auf den Punkt bringen: Der Grossteil meiner Arbeit ist Kommunikation – und zwar gegen innen wie gegen aussen. Deshalb besteht mein Arbeitstag oft aus Besprechungen und Sitzungen, aus dem Bearbeiten und Beantworten von E-Mails oder zwischendurch auch mal aus dem Verfassen eines Konzepts.

Kommunikation – ist das sozusagen Ihr Credo als Führungsperson?

Ich sage immer: Ich versuche, Gravitation zu erzeugen, um dafür zu sorgen, dass sich die verschiedenen Akteure in die gleiche Richtung bewegen und am gleichen Strick ziehen. Und dabei ist Kommunikation tatsächlich die Hauptsache.

Die ABZ feiert dieses Jahr ihr 100-Jahr-Jubiläum (siehe Seite 14). Sie führen ein bedeutendes bauliches und soziales Erbe weiter. Hat das Einfluss auf die tägliche Arbeit?

Die Leistungen der Menschen, die die ABZ aufgebaut und grossgemacht haben, darf man nicht unterschätzen. Man soll sie auch immer wieder ehren und würdigen. Aber für den heutigen Alltag ist weder Grösse noch Alter relevant. Wir müssen unsere Arbeit im Hier und Jetzt gut machen. Wichtig ist allerdings eines: Wir bewegen uns in einer Branche, wo es auch immer um Tradition, um langjährige Beziehungen und um soziale Nachhaltigkeit geht. Das sollte man sich als Führungsperson im Genossenschaftsbereich bewusst sein und auch beim Management aus einer Kontinuität heraus handeln, Neues behutsam entwickeln und Innovation trotzdem zulassen und ermöglichen.

Die ABZ ist in vielen Bereichen innovativ. Was aber zeichnet sie besonders aus?

Aha, die Frage nach dem USP, dem Alleinstellungsmerkmal. Die ABZ ist trotz ihrer Grösse in Bewegung. Sie definiert sich immer wieder neu und entwickelt sich weiter. Das ist auch am kontinuierlichen Wachstum abzulesen, das seit der Jahrtausendwende eingesetzt hat. Dabei ist die ABZ aber keine Genossenschaft, die ausschliesslich auf Innovation setzt. Sie hat bei der Weiterentwicklung vielmehr eine gute Balance gefunden – ich meine, dass sie dies ganz besonders auszeichnet.

Die ABZ hat wegen ihrer Grösse Vorteile.

Wir können etwas, was uns gerade auch ausserhalb des Genossenschaftsbereichs niemand so schnell nachmacht. Für mich ist die ABZ auch eine «Heimatgenerationsmaschine». Die hohe Wohnsicherheit, der faire Umgang und das breite Dienstleistungsangebot ermöglichen es

unseren Bewohnenden, in der ABZ heimisch zu werden. Diesen ganz speziellen Mehrwert weiterzuentwickeln und zugleich noch mehr Menschen zu ermöglichen, in der ABZ zu wohnen, ist eines unserer Zukunftsziele.

Sie haben seinerzeit von Kraftwerk1 zur Traditionsgenossenschaft ABZ gewechselt.

Kraftwerk1 ist eine Pioniergenossenschaft, die für neue Wohnformen, Basisdemokratie und Selbstverwaltung steht. Ein Kulturschock?

Ich hatte mich tatsächlich auf einen grundlegenden Wechsel eingestellt. Die grösste Überraschung war aber, dass vieles gar nicht so anders war. Die beiden Genossenschaften beschäftigen sich nämlich mit ganz ähnlichen Fragestellungen. Dabei geht es um ebendiese Balance zwischen Bestand und Wachstum, aber auch um die Qualität der Dienstleistungen, die man für die Wohnenden erbringt. Und es geht um das richtige Mass an Mitwirkung und Mitbestimmung, die eben nicht nur bei Kraftwerk1, sondern auch bei der ABZ ein wichtiger Bestandteil sind.

Nach Lehrbuch ist die Aufteilung klar: Der Vorstand ist für strategische Entscheidungen da, die Geschäftsführung für deren Umsetzung und die operative Führung. Ist diese Trennung auch bei einer grossen Baugenossenschaft sinnvoll?

Sicher hat der Vorstand nicht delegierbare Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Und das Gleiche gilt für die Geschäftsleitung. Aber bei den Schnittstellen wäre Schwarzweissdenken fehl am Platz. Wo das Operative strategisch wird und das Strategische operativ, hat man eine gemeinsame Verantwortung. Ein Beispiel dafür sind Ersatzneubauten. Da geht es zwar um strategische Entscheide, für die der Vorstand viel Überzeugungsarbeit leisten muss. Den täglichen Kontakt mit den Mitgliedern haben jedoch wir auf der Geschäftsstelle. Dort müssen wir ebenfalls die richtigen Botschaften vermitteln.

Wie funktioniert diese Zusammenarbeit Vorstand-Geschäftsleitung?

Man muss auch hier vor allem miteinander reden. Im Zusammenspiel der unterschiedlichen Rollen gilt es, für die jeweilige Problemstellung eine Lösung zu finden, die einen effektiven Mehrwert für die Mitglieder bedeutet. Und wir repräsentieren die ABZ nach aussen. Auch dies ist eine Aufgabe, die wir gemeinsam wahrnehmen.

Das ist offenbar nicht immer einfach. Es ist kein Geheimnis, dass es auf den Geschäftsstellen der grösseren Baugenossenschaften viele Wechsel gibt. Oft heisst es dann: Der Vorstand hat zu viel dreingeredet.

Hier kann es hilfreich sein, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen. Sich also zu überlegen:

Warum will mein Gegenüber das, und wieso ist es ihm derart wichtig? Ist der Grund vielleicht, dass ein Vorstandsmitglied eine andere Rolle hat? Aber natürlich müssen zuerst die Verantwortlichkeiten klar geregelt werden. Wenn eine Genossenschaft einen Geschäftsführer anstellt, will sie ja auch, dass dieser aktiv ist und die Geschicke der Genossenschaft führt. Der nebenamtlich tätige Vorstand hat dann gar nicht mehr die Chance, alles zu überblicken. Daher kommt der Information, dem Reporting und Controlling eine ganz wichtige Rolle zu, die das gegenseitige Vertrauensverhältnis stärkt.

Gleichzeitig bekunden manche Genossenschaften Mühe, Geschäftsleitungen mit den richtigen Leuten zu besetzen. Offenbar ist der Job tatsächlich anspruchsvoll.

Eine Geschäftsführerin oder ein Geschäftsführer muss viele Facetten und Kompetenzen abdecken. Es geht nicht nur um bauliches oder finanzielles Wissen, sondern eben auch um das Kommunikative oder das Verständnis für Besonderheiten wie die Mitwirkungsformen für Mitglieder. Gleichzeitig muss man sich auch laufend mit gesellschaftlichen und demografischen Entwicklungen befassen. Und je länger, je mehr ist es wichtig, dass die Geschäftsleitung etwas von der digitalen Welt versteht, nicht nur technisch, sondern vom ganzen Daten- und Kommunikationsteil.

«Die ABZ ist eine Heimatgenerationsmaschine.»

Sie sind sogar in einer Genossenschaftssiedlung aufgewachsen und haben Ihre beruflichen Wurzeln im Non-Profit-Bereich. Manche Genossenschaften setzen nun aber auf Quereinsteiger. Kann das gutgehen?

Man muss sicher nicht in einer Genossenschaftssiedlung aufgewachsen sein, um eine Genossenschaft zu führen. Man muss aber wissen, auf was man sich einlässt. Beim Geschäftsmodell einer Genossenschaft ist der Shareholder-Value eben nicht die Ultima Ratio. Es ist doch so: In einer Welt, die nach kommerziellen Gesichtspunkten funktioniert, kann man im Prinzip alles über die finanziellen Ressourcen entscheiden. Bei den Genossenschaften ist ein effizienter Einsatz der Mittel zwar auch wichtig – auch wir haben unsere Shareholder, die Mitglieder. Doch darüber hinaus gilt es, einen Mehrwert, eine Qualität zu generieren. Jemand, der von ausserhalb kommt, muss dieses spezifisch Genossenschaftliche verstehen.

Die ABZ beschäftigt gerade auch im Baubereich Frauen in Leitungspositionen. Fördern Sie das?

Ein eigentliches Frauenförderprogramm gibt es nicht – und braucht es auch nicht. Was uns für Frauen sicher attraktiv macht, ist die Tatsache, dass wir auch Teilzeitstellen anbieten und Ver-

ständnis dafür haben, wenn jemand mal fehlt, weil ein Kind krank ist. Beides gilt aber auch für die Männer, die bei uns arbeiten.

Sie haben es erwähnt: Auch die Genossenschaft hat ihre «Shareholder». Was kann die Geschäftsstelle unternehmen, um ein gutes Verhältnis mit den Mitgliedern herzustellen?

Ein grosser Teil unserer Aufgabe ist nun mal die Verwaltung. Und die müssen wir ganz einfach im Griff haben. Die Dienstleistungserbringung und -orientierung ist ein Bereich, der sich im Moment stark entwickelt – getrieben durch die Entwicklung von IT-Systemen, die einfachere Abläufe möglich machen. Ein weiterer wichtiger Bereich, wo wir in Kontakt mit der Bewohnerschaft kommen, ist die Organisation der Mitwirkung in den Siedlungen. Die Kommunikation ist auch hier der Schlüssel zu einem guten Verhältnis.

Viele Baugenossenschaften beobachten, dass die Mieter heute kritischer sind.

In den letzten Jahrzehnten hat in unserer Gesellschaft eine Dehierarchisierung stattgefunden. Das betrifft auch die Baugenossenschaften. Früher hat man eher einfach akzeptiert, was Vorstand und Verwaltung bestimmten. Heute treten die Genossenschafterinnen und Genossenschafter mit einem gewissen Selbstverständnis auf und wissen auch, wie sie ihre Interessen durchsetzen können. Das halte ich im Prinzip für eine gute Entwicklung. Allerdings gilt es, genau auszuhandeln, in welchen Bereichen Mitbestimmung stattfinden kann – und wo eben nicht. Genau diese Frage ist übrigens Teil des Strategieprozesses, den die ABZ nun abgeschlossen hat: das Austarieren und Neujustieren des Verhältnisses zu den Mitgliedern.

Gerade städtische Genossenschaften stellen auch fest, dass sich die Mieterschaft wieder mehr für die Genossenschaftsidee begeistert und auch mitarbeiten will.

Das ist eine tolle Entwicklung. Bei der ABZ wollen wir sie so weit wie möglich fördern. Eine Selbstbestimmung wie in der Kalkbreite oder bei Kraftwerk1 werden wir sicher nie bieten wollen. Was wir aber können, ist das, was ich vorher unter «Heimatgenerationsmaschine» beschrieben habe. Dass wir nämlich in einer Welt, die immer schneller und unberechenbarer wird, einer Welt, wo sich der Einzelne ständig neu orientieren muss, ein Stück Sicherheit und Übersichtlichkeit schaffen.

Wie könnte das konkret aussehen?

Das können zum Beispiel unterschiedliche Serviceleistungen sein, mit denen wir die Genossenschafterinnen und Genossenschafter gezielt entlasten. Dazu zählt auch, dass wir die Interaktion mit der Geschäftsstelle erleichtern. Beispielsweise indem die Leute nicht mühselig

die geeignete Kontaktstelle suchen müssen, sondern eine einzige Ansprechperson für alle Anliegen haben. Dass wir alle fair behandeln und eine grosse Wohnsicherheit bieten, sind ebenfalls wichtige Eckpunkte.

Nutzen Sie dafür die neue Internetplattform «Wink», die vor allem für die Interaktion unter den Bewohnenden gedacht ist (siehe Wohnen 3/2016)?

«Wink» ist ein erster Schritt in diese Richtung. Wir reagieren damit auf das starke Bedürfnis, vermehrt miteinander zu kommunizieren. Schritt für Schritt wollen wir dieses Tool nun weiterentwickeln und beispielsweise das Meldesystem für Reparaturen integrieren.

Es fällt auf, dass die ABZ stark im Dialog mit den Mitgliedern steht und mit ihnen über Themen wie die Werte in einer Genossenschaft oder die Mitwirkung diskutiert.

Wir wollen, dass die Bewohnenden einen Teil ihrer Umgebung mitgestalten können. Dabei darf man nicht vergessen, dass die ABZ die Grösse einer kleineren Schweizer Stadt aufweist. Dementsprechend vielfältig sind Meinungen und Anliegen. Genau deshalb ist der Diskurs so wichtig. Das ist ein wesentlicher Aspekt der Strategie ABZ 100+. Ich bin stolz darauf, dass wir den Strategieprozess sehr breit abgestützt haben, vom kleinen Workshop in der Siedlung bis zur moderierten Grossgruppenveranstaltung. Das hat dazu geführt, dass viele innovative Ideen eingeflossen sind.

Kommen wir zu einem weiteren Aspekt der Kommunikation: der Öffentlichkeitsarbeit. Ich habe den Eindruck, dass Baugenossenschaften damit zurückhaltend sind. Tatsächlich ist die Berichterstattung über die Genossenschaften nicht immer fair.

Grundsätzlich begrüsse ich kritische Fragen, nicht nur der Mitarbeiter und der Mitglieder, sondern auch der Presse. Das gibt immer die Gelegenheit, sich zu erklären – und auch selbst dazuzulernen. Wir möchten die ABZ denn auch als aktivere Playerin in der öffentlichen Diskussion positionieren und haben in den letzten zwei Jahren viel Grundlagenarbeit wie die neue Homepage oder die überarbeitete Mitgliederzeitschrift geleistet. Künftig soll aber auch eine proaktivere Medienarbeit dazugehören. Die ABZ darf kommunizieren, was sie kann und was sie leistet – und dies nicht nur aus dem eigenen Selbstverständnis heraus, sondern für die ganze Genossenschaftsbewegung.

Eines der grossen Themen in der öffentlichen Diskussion ist die Vermietungspraxis. In Zürich ist die Nachfrage nach bezahlbaren Wohnungen riesig. Gleichzeitig hält die ABZ fest: «Wir verstehen uns als offene Genossenschaft, die allen zugänglich sein will.» Ein frommer Wunsch?

Der Grund für die Lage auf dem Wohnungsmarkt liegt nicht bei uns, sondern bei der Marktsituation. Leider ist es allerdings so, dass derzeit ein Grossteil der frei werdenden Wohnungen bei der ABZ durch den internen Bedarf absorbiert wird. Man darf nicht vergessen: Baugenossenschaften bedeuten kollektives Miteigentum. Wir dürfen die Miteigentümer, also unsere Mitglieder, nicht diskriminieren. Genau deshalb geben wir uns derartige Mühe zu wachsen: damit mehr Menschen in den Genuss einer Genossenschaftswohnung kommen. Im Entwicklungsgebiet Glattpark etwa, wo wir 300 Wohnungen erstellen, wird es wieder Platz für Personen geben, die noch nicht in der ABZ wohnen.

Wie erhält man eine ABZ-Wohnung – wenn denn eine frei wird?

Wir schreiben alle verfügbaren Wohnungen auf unserer Website aus, es geht keine unter der Hand weg. Wegen des grossen Bedarfs sind sie allerdings nur sehr kurz aufgeschaltet.

Gerade rechte Kreise möchten Baugenossenschaften dazu verpflichten, ihre Wohnungen nur noch an Menschen mit tiefem Einkommen zu vermieten. Bestimmt geht es da auch darum, die eigenen Pfründe zu sichern. Die Frage, wer in den Genuss einer günstigen Wohnung kommen soll, ist aber berechtigt.

Bei solchen Voten muss ich immer etwas schmunzeln. Wir sind ein Unternehmen, das komplett unabhängig ist. Dass gerade liberale Menschen das freie Unternehmertum so stark regulieren wollen, mutet komisch an. Doch zur Frage der Wohnungsverteilung: Die Offenheit bei der ABZ bedeutet auch, dass es bei der Vermietung keine Negativkriterien irgendwelcher Art gibt, die bestimmte Interessenten ausschliessen. Also weder Besser- noch Schlechterverdienende, weder Ausländer noch Schweizer. Denn was uns und unsere Qualität ausmacht, ist die Durchmischung. Darüber hinaus haben wir uns schon auch den Auftrag gegeben, ein offenes Ohr für jene zu haben, die sonst Schwierigkeiten hätten, eine Wohnung zu finden. Wenn jemand dann aber seinen Weg macht und mit der Zeit mehr verdient, darf das auch so sein und zieht keine Sanktionen nach sich. ■

Zur Person



Bild: zvg.

Hans Rupp (49) ist in einer Genossenschaftssiedlung in Zürich Oerlikon aufgewachsen. Er verfügt über einen Abschluss als Executive Master of General and International Management (EMBA) der Universität Zürich. Er hatte verschiedene Führungspositionen bei Non-Profit-Organisationen mit nationaler und internationaler Ausrichtung inne und leitete von 2010 bis 2013 die Bau- und Wohngenossenschaft Kraftwerk 1 in Zürich. Seit 2013 ist Hans Rupp Geschäftsführer der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich (ABZ). Er ist Mitglied der Vorstände von wohnbaugenossenschaften zürich sowie von Greenpeace Zentral- und Osteuropa.