

Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 68 (1993)

Heft: 2

Artikel: Betriebsanalyse für Baugenossenschaften

Autor: Kugler, Max

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-105977>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.01.2026

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

Max Kugler

ung gegenüber Gesellschaft, Staat und
Gesellschaftsgesetz nicht ausgenommen.
Zweck sei zu bestimmen, ob sich
eine Genossenschaft als Betriebsanalyse
oder Standortbestimmung versteht.
Folglich kann man bedenken, ob die
Arbeiten wirksam geblieben sind.

**Arbeiten Sie in einem Betrieb,
wohnen Sie in einer Genossenschaft oder stecken Sie in einer Lage, wozu folgende Aussage passt: «So kann und darf es nicht weitergehen! Wir steuern in eine Sackgasse». Sie möchten etwas unternehmen, Sie machen auf die Situation aufmerksam, aber stossen auf kein Gehör. Eine Betriebsanalyse, oder einfacher gesagt Standortbestimmung, ist oft Ausgangspunkt für eine Kursänderung und einen Weg aus der Sackgasse.**

Erlauben Sie mir, bevor ich Ihnen das Konzept der Betriebsanalyse vorstelle, eine Ausgangslage zu schildern, wie ich sie kürzlich in einer Wohnbaugenossenschaft in der Stadt Zürich angetroffen habe. In den anschliessenden Ausführungen werde ich darauf Bezug nehmen: Es handelt sich um eine kleinere Genossenschaft mit 24 Häusern. Die Siedlung wurde 1948 gebaut. Die Küchen, die 1974 umgebaut wurden, sind auch heute noch in einwandfreiem Zustand. Hingegen ist jedes Haus seit der Erbauung nur mit dem einen Ölofen ausgerüstet, der im Winter nicht alle Zimmer zu heizen vermag. Die meisten Bewohner setzen zusätzliche Elektroheizungen ein.

Die Genossenschaft «kämpft» mit der Überalterung der Bewohner: Vier Häuser werden nur von je einer alleinstehenden

Betriebsanalyse für Baugenossenschaften

pensionierten Person bewohnt. In sieben weiteren Häusern leben alleinstehende Ehepaare (kurz vor oder nach der Pensionierung). Der Genossenschaftsvorstand, dessen Mitglieder die für die Genossenschaft überlebenswichtigen Arbeiten im Nebenamt und bei sehr bescheidener Entschädigung ausführen, findet keinen Nachwuchs (weil er ganz einfach nicht vorhanden ist!). Die Statuten bräuchten unbedingt eine Überholung und Anpassung an die heutige Zeit. Das dringend notwendige Sanierungsprojekt, insbesondere die Erneuerung des Heizsystems, findet keine Mehrheit. Die Häusermieten müssten nach der Sanierung von heute um Fr. 1000.– pro Monat auf Fr. 1500.– bis 1800.– erhöht werden. Es besteht die Idee, mit einer grösseren Genossenschaft zu fusionieren, um wenigstens Verwaltungsarbeiten sicherzustellen – die Idee verhallt im Leeren... – Die aktiven und vorwiegend jüngeren Bewohner/innen der Siedlung haben resigniert. Die Zukunft der Genossenschaft ist ungewiss.

Dies ist eine typische Situation, wo eine Betriebsanalyse (resp. Standortbestimmung) angesetzt werden soll. Um etwas ändern zu können, muss zuerst das Bewusstsein vorhanden sein, dass eine Änderung notwendig ist. Dies kann erreicht werden, indem eine «Auslegeordnung» erstellt wird, die nicht aus einseitiger Betrachtung, sondern aus verschiedenen Blickwinkeln entstanden ist. Zu dieser Standortbestimmung gehören neben dem Aufzeigen der aktuellen Situation auch eine Bedürfnisabklärung sowie das Aufdecken von Stärken, Schwächen, Chancen und Engpässen. Dann folgt, unter Einbezug aller Betroffenen, das Erarbeiten eines Vorgehensplanes, der die Zukunft zu sichern vermag.

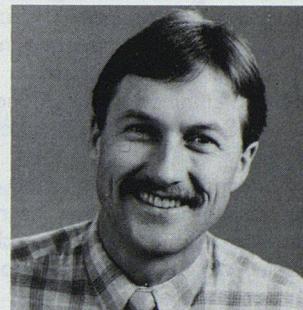
Was heisst dies nun konkret für unser Beispiel? Im folgenden möchte ich Ihnen die einzelnen Vorgehensschritte aufzeigen:

1. Bilden des Analyseteams

Die Genossenschafter/innen, die den Veränderungsprozess in Gang setzen möchten (idealerweise der Vorstand), suchen nach Personen (1 bis 2) die im Stande sind, eine Analyse durchzuführen. Die Personen können aus den eigenen Reihen stammen, müssen aber auf jeden Fall von der überwiegenden Mehrheit in der Genossenschaft «akzeptiert» sein. In der Regel empfiehlt es sich, zur Unterstützung

Der Autor

Max Kugler, Dipl.Ing ETH/NDU-HSG (Nachdiplom in Unternehmensführung), seit 1.1.91 Partner der Firma ONION Unternehmensberatung,



8107 Buchs/ZH, spezialisiert auf Projektleitungen, Analysen, Führungsinstrumente, Personal- und Unternehmensentwicklung.

eine externe Fachkraft beizuziehen. Fehlt eine geeignete Person innerhalb der Genossenschaft, so kann die Aufgabe auch externen Berater/innen übertragen werden. Diese werden zwar etwas kosten, aber gerade dadurch die Aussagekraft der Resultate unterstreichen und den «Druck» zur anschliessenden Umsetzung erhöhen («was nichts kostet, ist nichts wert und verschwindet leicht in einer Schublade!»).

2. Durchführen der Analyse

Das ausgewählte Team wird in enger Zusammenarbeit mit den Genossenschafter/innen aus «allen Lagern» die Standortbestimmung vornehmen. Dies geschieht durch Begehung und Besichtigung der Siedlung (insbesondere für Externe im Team), durch Gespräche mit Genossenschafter/innen und durch Studieren der verschiedensten Unterlagen und Dokumente, die in schriftlicher Form vorliegen. Die Datenaufnahme soll folgende Bereiche erfassen:

- Geschichte und Entwicklung
- Finanzen, Organisation
- rechtliche Situation, Abhängigkeiten
- Bewohnerstruktur, Genossenschaftskultur
- Zustand von Gebäuden, Einrichtungen und Umgebung
- Bedürfnisse und Erwartungen der Bewohner.



genossenschaftliche Arbeit und nachhaltige Nutzung der Ressourcen. Das Ziel ist klar: Eine gesunde und nachhaltige Zukunft für alle.

3. Vorlegen der Ergebnisse

Alle gesammelten Daten und Erkenntnisse, die in einem Bericht zusammenfassen sind, müssen nun den Genossenschafter/innen vorgelegt und mit ihnen diskutiert werden. Fehler in der Datenaufnahme müssen korrigiert und Ergänzungen eingebracht, die aktuelle Situation muss «akzeptiert» und ins Bewusstsein aufgenommen werden. Auf Grund der vorliegenden Situation wird erkannt, dass nur durch Einleiten von gezielten Massnahmen die Genossenschaftszukunft gesichert werden kann.

4. Erarbeiten eines Konzeptes im Projektteam

Dieser Schritt führt bereits über die eigentliche Betriebsanalyse hinaus, ist aber entscheidend zur Fortführung des ins Rollen gebrachten Veränderungsprozesses. Ein Projektteam wird formiert und erhält die Aufgabe, einen Vorgehensplan mit Massnahmen zur Zukunftssicherung der Genossenschaft auszuarbeiten. Das Team soll bestehen aus Genossenschafter/innen (1 bis 2 aus Vorstand, 3 bis 4 Genossenschaftsmitglieder) und eventuell 1 bis 2 externen Berater/innen. Alle «Parteien» müssen vertreten sein (das heisst in unserem Fall auch die ältere Generation, zum Beispiel ein «Haus-Allein-Bewohner»). Falls Berater/innen dabei sind, so sollten sie in erster Linie die Moderationsfunktionen übernehmen, kön-

nen aber auch für diverse Arbeiten eingesetzt werden (je nach dem, wieviel Aufwand die Genossenschafter/innen selber übernehmen wollen und können).

In unserem Beispiel wird das Projektteam ohne Zweifel auch wieder Ideen aufgreifen, die bereits einmal vorhanden waren (zum Beispiel Heizungssanierung!). Nur besteht jetzt der Unterschied darin, dass die Lösungen aus dem Bewusstsein und der Mitsprache aller hervorgehen und Aspekte einbezogen werden, die vorher aus einseitiger Betrachtung heraus un-

berücksichtigt blieben. Die guten Ideen kommen diesmal nicht vom «Falschen» und haben grosse Chancen, gebilligt zu werden!

Der Veränderungsprozess hat jetzt begonnen. Der festgefahrenen Stein (oder vielmehr Felsbrocken) ist wieder in Bewegung geraten. Der schwierige Teil, nämlich die Umsetzung des gemeinsam erarbeiteten Vorgehensplanes, steht zwar noch bevor, aber der erste Schritt in eine wieder hoffnungsvolle Zukunft ist getan. ■

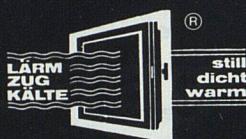
Baugenossenschaften in der Bütt

In einer kurmainzischen Büttenrede nahm kürzlich ein Zürcher Jurist die Baugenossenschaften aufs Korn. Sie krönte nicht etwa einen fastnächtlichen Anlass, vielmehr bildete sie den Auftakt zu einem Fachvortrag über «Erfahrungen aus der Schlichtungsbehörde mit dem neuen Mietrecht». Der Vorsitzende dieser Behörde im Bezirk Zürich, Dr. D. Rohnheimer, reimte, wie er selbst zugab, satirisch überhöht:

«Am besten ging ich da wohl zur Genossenschaft,
da ist der Mietvertrag zwar ziemlich dauerhaft,
doch benimmst du dich dort nicht musterhaft,
und sind Haustier, Pflanzen nur ein wenig mangelhaft,
so hast du als Mieter ausgelacht;
denn den Genossen an der Vermietermacht,
erscheint das Mietrecht gar nicht vorteilhaft.
Und ist die Kontrolle im WEG auch zweifelhaft;
hat man das Mietrecht elegant dort abgeschafft.
Ach Gott, wie ist doch der Gedanke der Genossenschaft
sozial entsetzlich abgeschlafft.»

fn ■

elkura ag
seit 1963



8134 Adliswil, Fabrikhof 5 Tel. 01/710 95 86 Fax 01/710 95 82
7000 Chur, Malixerstr. 71 Tel. 081/23 35 25 Fax 081/23 36 04

Fensterrenovationen ohne Lichtverlust*

* d.h. Umglassen und technisches Hochrüsten der bestehenden Fenster unter Beibehaltung der ursprünglichen Abmessungen

Bestehende Doppelverglasungsfenster umbauen aus 2- oder 3fach-Isolierverglasung bis 1,3 W/m² sowie Schalldämmung bis ca. 40 dB.

Besonders vorteilhaft bei gleichzeitiger ALU-Verkleidung der äusseren Flügelseite. Systeme auch verwendbar zum Umrüsten bereits bestehender Isolierverglasungsfenster.

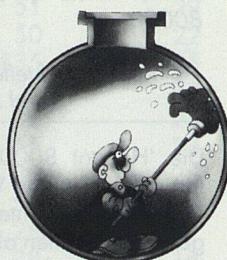
Im weiteren liefern und montieren wir Ihnen auch neue Fenster in Kunststoff, Holz, Metall oder Holz/Metall kombiniert – auch im jahrelang bewährten EL-KURA-Fertig-Einbausystem (ohne Herausreissen der alten Rahmen).

Sämtliche Arbeiten im Zusammenhang mit der Fenster- und Türabdichtung.

Profitieren Sie von unserer Entwicklung und jahrelangen Erfahrung mit diesen Systemen. Verlangen Sie eine fachmännische Beratung. Unsere Offerte ist kostenlos.

Besuchen Sie uns auch in der Schweizer Baumuster-Centrale Zürich

Warum Sie uns Ihren Tank anvertrauen sollten:



Tankrevisionen sind Vertrauenssache!

Wichtig für Sie ist, dass diese Arbeiten fachmännisch, ohne unnötigen Aufwand und zu reellen Kosten ausgeführt werden.

Dazu haben wir die erforderlichen Voraussetzungen:

Unsere erfahrenen, eing. geprüften und diplomierten Spezialisten arbeiten mit modernsten Ausrüstungen nach den Vorschriften der Gewässerschutzämter – speditiv, freundlich und zuverlässig!

Als konzessionierte Fachfirma leisten wir nicht nur saubere und einwandfreie Arbeit, wir beraten Sie auch gerne umfassend und kostenlos bei all Ihren Tank- und Heizungsproblemen.

Sie können sich auf uns verlassen!

TANK MEIER

Trockenloosstr. 75
Telefon 01 840 17 50

Termotank

CH-8105 Regensdorf
Fax 01 841 07 88

Ihr Partner für sichere Tankanlagen

adrian schaad + co
MALER UND TAPEZIERER

Rebstockweg 19, Postfach 206, 8049 Zürich, Tel. 01/341 75 06
Auto-Telefon: 077/61 14 08

