

In eigener Sache.



«Aufhören, wenn es am schönsten ist.»

Foto: rocket.ch

Rolf Krummenacher gibt am 12. Juni 2026 sein Amt als Verwaltungsratspräsident ab. Mit ihm verabschiedet sich eine prägende Persönlichkeit der ersten Stunde nach elfeinhalb Jahren im Dienst von Viva Luzern.

Wenn Sie die Entwicklung von Viva Luzern in Lebensphasen betrachten: Wo stehen wir heute?

Da muss ich den Bogen ein wenig weiter spannen: Ich bin seit 35 Jahren in der Sozialpolitik der Stadt Luzern tätig. Begonnen hat alles bei der Bürgergemeinde – stark sozial ausgerichtet, unter anderem mit Fokus auf das Alter. Mit dem Zusammenschluss zur Einwohnergemeinde im Jahr 2000 wurde klar: Die neu geschaffene Dienstabteilung Heime und Alterssiedlungen (HAS) funktionierte anders als eine Baudirektion oder ein Steueramt. Dies mündete in einer gewissen Eigenständigkeit und war im Jahr 2015 gute Voraussetzung für die Überführung der Alterszentren in die gemeinnützige Aktiengesellschaft Viva Luzern. Das junge Unternehmen brachte zu diesem Zeitpunkt bereits eine gewisse Reife mit.

Wenn ich Viva Luzern als Menschen betrachte, dann entsprach diese Phase dem Erwachsenwerden: Die Ablösung von der Stadt, auf eigenen Füßen stehen. Danach folgte das frühe Erwachsenenalter und damit die Identitätsfindung: Ziele definieren, sich positionieren, selbstbewusster auftreten. Zwischenzeitlich hat sich Viva Luzern etabliert und kann den Fokus stärker nach aussen richten. Es entstehen neue Dienstleistungen und Kooperationen werden wichtiger.

In der Zukunft von Viva Luzern sehe ich zwei grosse Potenziale: Bei den Führungskräften ist der Geist der Weiterentwicklung spürbar. Dies gilt es zu nutzen, denn Entwicklung ist nie abgeschlossen. Und als zweites Potenzial: unsere Infrastruktur. In den letzten Jahren lag der Schwerpunkt

stark auf dem Personal – das war und ist nach wie vor richtig. Auf unseren Arealen ist aber noch mehr möglich: So können gewisse Aussenflächen vermehrt zu Begegnungsorten aufgewertet und Flächen in den Gebäuden gezielt umgenutzt werden.

Was waren in den vergangenen Jahren die grössten Herausforderungen?

Die Gesellschaft verändert sich – das bringt neue Herausforderungen, aber auch neue Chancen. Die Verselbstständigung war dabei Herausforderung und Antwort gleichermaßen: Dank diesem Schritt können wir heute flexibel auf die sich wandelnden Bedürfnisse der älteren Bevölkerung reagieren. Wir haben uns von einer städtischen Dienststelle zu einem eigenständigen Unternehmen entwickelt. In den ersten Jahren hat das stark geprägt. Damals war ich noch Verwaltungsratsmitglied und viele Kaderpersonen stammten aus der Verwaltung – das war für den gelungenen Übergang von Vorteil. Dann kam der Moment, wo Aufbruchstimmung nötig war, damit eine neue Kultur entstehen kann.

Als ich im Jahr 2021 zum Verwaltungsratspräsidenten gewählt wurde, traf ich dafür eine gute Basis an. Menschen mit einer hohen Loyalität zu ihrem Job und einem grossen Pflichtbewusstsein. Auch ein Hang zum Festhalten am Bewährten war spürbar. Für die notwendige Weiterentwicklung des Unternehmens benötigten wir klare Vorstellungen, wohin wir wollen, und die Fähigkeit, Führungskräfte und Mitarbeitende davon zu überzeugen. Das ist der Kern jeder Transformation.

Und ist dies gelungen?

Wir konnten die Notwendigkeit der Veränderung vermitteln und befinden uns nun gemeinsam auf dem Weg. In diesem Prozess ist auch die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung enger geworden. Dies – insbesondere die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführerin Andrea Wanner – habe ich ausserordentlich geschätzt.

Ich bin stolz auf das Resultat: Vision, Mission, strategische Ziele – und vor allem Werte und Führungsgrundsätze. Sie machen deutlich, wohin wir wollen und wie wir dorthin kommen. Die grosse Kunst ist, Werte und Führungsgrundsätze zu erarbeiten, die verständlich sind und im Alltag gelebt werden. Das gelingt Viva Luzern mustergültig.

Einen Wert möchte ich besonders hervorheben: Vertrauen. Ich habe mich immer am Zitat des Autors Reinhard K. Sprenger orientiert: «Mein Misstrauen muss man sich verdienen.» Führung heisst für mich, Menschen zu vertrauen, sie wirken zu lassen und sie zu unterstützen. Wer etwas vorwärtsbringen will, muss Verantwortung übertragen.

Was bedeutet Ihnen das Mandat bei Viva Luzern?

Beruflich war ich jahrzehntlang in der Finanz- und Versicherungswelt tätig. Dort geht es um grosse Zahlen – eine eigene Welt. Daneben wollte ich nahe an den gesellschaftlichen Themen bleiben. Deshalb habe ich mich politisch engagiert und Mandate im sozialen Bereich übernommen.

Auch nach meiner Pensionierung habe ich mich weiterhin im Sozialen engagiert. Die Wahl meiner Mandate folgte klaren Kriterien: Ich muss überzeugt sein von der Sache, überzeugt einen Beitrag leisten können und Freude daran haben. Viva Luzern hat alle diese Kriterien erfüllt. Dem Unter-

“**Vertrauen heisst, Menschen wirken zu lassen.**”

Rolf Krummenacher, Verwaltungsratspräsident Viva Luzern.

nehmen geht es gut, die Richtung ist klar. Wie es im bekannten Sprichwort heisst: «Man sollte aufhören, wenn es am schönsten ist.» Und für mich ist jetzt der richtige Moment für eine Stabsübergabe.

Was machen Sie mit der gewonnenen Zeit?

Ich werde einige kleinere Mandate behalten. Und ich möchte bewusst Zeit investieren: in ausgedehnte Wanderungen, ins Reisen, ins Unterwegssein mit meiner Frau. Als Erstes zieht es uns nach Portofino, danach werde ich die Auvergne und die Waadtländer Alpen zu Fuss erkunden.

Mit dem Älterwerden werden für mich die sozialen Kontakte noch wichtiger. Freundschaften pflegen, Weggefährten treffen, Zeit mit der Familie inklusive der beiden Grosskinder verbringen. Ich habe immer versucht, der Familie Erlebnisse zu schenken und gemeinsame Erinnerungen zu schaffen – etwa mit Überraschungstreisen.

Die grosse gesellschaftliche Herausforderung bleibt die soziale Teilhabe. Niemand sollte sich aufgrund seines Alters isoliert oder nutzlos fühlen. In Japan spricht man von «Silver Human Capital» – ältere Menschen werden bewusst als Träger von Wissen und Erfahrung verstanden und aktiv eingebunden. Hier kann Viva Luzern durch Wohnformen mit Gemeinschaft und durch Vernetzung im Quartier einen wichtigen Beitrag leisten. Pflege und Betreuung sind zentral – aber es geht um mehr. Es geht um Zugehörigkeit bis ins hohe Alter.

Ramona Helfenberger.