

Zeitschrift: Wohnen
Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
Band: 98 (2023)
Heft: 7: Bad/Management

Artikel: Sinnstiftende Jobs ziehen an
Autor: Papazoglou, Liza
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1055657>

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>



Wohnbaugenossenschaften pflegen Werte und fördern das Zusammenleben (auf dem Bild Fest der GWG-Siedlung Vogelsang in Winterthur). Das positioniert sie gut auf dem Arbeitsmarkt, wo sinnhafte Tätigkeiten gefragt sind.

Baugenossenschaft als Arbeitgeberin: So findet und bindet man Mitarbeitende

Sinnstiftende Jobs ziehen an

Die Arbeitswelt ist im Umbruch: Der Fachkräftemangel nimmt zu, die Bedürfnisse von Arbeitnehmer:innen ändern sich. Passende Mitarbeitende zu finden, wird anspruchsvoller. Beispiele von Wohnbaugenossenschaften zeigen, wie man Netzwerke nutzen kann und mit Flexibilität und Sinnhaftigkeit punktet.

Von Liza Papazoglou

Für Arbeitnehmer:innen in der Schweiz stehen die Zeichen aktuell gut: Die Arbeitslosenquote liegt gemäss dem Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) mit aktuell zwei Prozent so tief wie seit zwanzig Jahren nicht mehr. Im gleichen Zeitraum wurden noch nie so viele unbesetzte Stellen gezählt wie 2022: 120 000 waren es Ende Jahr laut Zahlen des Bundesamts für Statistik (BFS). Das entspricht mehr als zwei Prozent aller Stellen – ein Rekordwert. Besonders schwer zu besetzen waren Jobs im Gesundheitswesen, im Baugewerbe und in der Informatik. Drei von vier Unternehmen bekunden denn auch Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung, wie eine Umfrage des Personalvermittlungunternehmens Manpower letztes Jahr ergeben hat. Rasch dürfte sich an dieser Situation kaum etwas ändern, zumal bis 2030 besonders viele «Babyboomer» der geburtenstarken 1950er- und 1960er-Jahrgänge in Rente gehen werden.

Gefragte Bewirtschafter:innen

«Der Arbeitsmarkt hat sich von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt», stellt denn auch Dörte Resch fest, die sich an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) mit Fachkräftemangel und Employer Branding befasst (siehe Interview S. 23). Das aber heisst: Um geeignetes Personal zu finden, braucht es oft viel Zeit und passende Suchstrategien. Betriebe sind dabei konfrontiert mit Bedürfnissen von Arbeitnehmer:innen, die sich in den letzten zwanzig Jahren verändert haben. Hoch im Kurs stehen Homeoffice, Flexibilität und Teilzeitarbeit. Konnten 2001 erst sechs Prozent der Beschäftigten teilweise zu Hause arbeiten, waren es 2022 laut BFS mehr als ein Drittel. Ebenso hoch ist mittlerweile der Anteil der Beschäftigten, die in Teilpensen angestellt sind. Frauen machen dabei immer noch den Grossteil aus, doch bei den Männern

steigt die Quote schnell an. Gleichzeitig arbeiten laut der Schweizer Arbeitskräfteerhebung (Sake) immer weniger Menschen mit fixen Arbeitszeiten: 2021 war es gerade noch gut die Hälfte aller Beschäftigten.

All diese Entwicklungen betreffen auch Wohnbaugenossenschaften. Besonders zu spüren bekommen sie die Engpässe bei der Immobilienbewirtschaftung. «Das ist das Thema Nummer eins. Da ist die Personalsuche oft schwierig, und das Lohnniveau ist eher hoch», sagt Reto Klink. Der Geschäftsführer des Regionalverbands Zürich von Wohnbaugenossenschaften Schweiz bekommt dies immer wieder von den Verantwortlichen der Genossenschaften zu hören. Auch Sekretariatsstellen seien eher schwierig zu besetzen. Ein Blick auf gängi-

ge Stellenbörsen und die eigene Jobplattform des Regionalverbands bestätigt das: Es reihen sich Inserate, in denen Genossenschaften Personal für alle Funktionen rund um die Bewirtschaftung suchen. Sehr gefragt sind derzeit dabei auch Hauswartinnen sowie Verantwortliche für Bauprojekte.

Welche Erfahrungen machen Wohnbaugenossenschaften bei der Personalsuche? Wie gehen sie vor, um geeignete Mitarbeiter:innen zu finden? Welche Plattformen nutzen sie? Die folgenden Beispiele zeigen, dass sie je nach Grösse und Struktur verschiedene Strategien befolgen. Was ihnen die Stellenbesetzung gegenüber Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt erleichtert, ist eine erfreuliche Gemeinsamkeit: die sinnhafte Tätigkeit, die sie ermöglichen.

Kontaktnetz nutzen

Wohngenossenschaft ASIG, Zürich

Gründung 1943

2834 Wohnungen sowie Einfamilienhäuser in 22 Siedlungen, Grossraum Zürich

Struktur

23 Mitarbeitende Geschäftsstelle (inklusive GL, Verantwortliche Personal), 2 Lernende (KV/Betriebsunterhalt), 19 Mitarbeitende Hauswartung, 9-köpfiger Vorstand. Flache Hierarchie.

Letzte Stellenbesetzungen

Eine Fachperson im Sozialbereich hat die ASIG schnell gefunden. Schwieriger gestaltet sich die Personalsuche in der Immobilienentwicklung und in der Bewirtschaftung. Carole Büchi, Verantwortliche Personal, macht die Erfahrung, dass Home-office und Teilzeitarbeit sehr gefragt sind. Auch in der Hauswartung werden Teilzeitpensen gewünscht, um mehr Zeit für die Familie oder eine Weiterbildung zu haben.

Personalsuche

Je nach Art der zu besetzenden Stellen schreibt die ASIG Vakanzen auf ihrer Website und auf den etablierten Jobplattformen aus. «Oft kommt man aber nicht darum herum, spezialisierte Vermittlungsbüros einzusetzen, die ganz gezielt auf Leute bestimmter Branchen zugehen kön-

nen», sagt Büchi. Unverzichtbar sind für sie spezifische Branchen- und Onlineplattformen wie LinkedIn. Besonders setzt sie auf eine breite Vernetzung. Ihr Tipp: «Es bewährt sich, wenn Mitarbeitende offene Stellen in ihrem Netzwerk breit streuen und selbst neue Teammitglieder anwerben. Oft kann dies eine aufwändige Suche nach versiertem Personal sogar erübrigen.»

ASIG als Arbeitgeberin

Positionierung: zweitgrösste Wohngenossenschaft mit Wachstumsziel, zukunftsgerichtete Bauprojekte, interne und externe Entwicklung von Mitarbeitenden, Förderung des genossenschaftlichen Miteinanders, sinnhafte Tätigkeit, soziale Verantwortung gegenüber Arbeitnehmenden.

Wichtigste Benefits: marktgerechte Entlohnung, fünf Wochen Ferien (ab Alter Fünfzig sechs Wochen), attraktive Sozialleistungen und PK-Bedingungen, Essens- und Mobilitätsentschädigung, Teambildung (diverse Anlässe, Mitarbeiteraustausch, Schulungen), finanzielle und zeitliche Unterstützung für Weiterbildung, vergünstigte Reka-Checks, Möglichkeit zur Genossenschaftsmitgliedschaft und zur Führung eines Depositenkontos.

Weitere Anreize sind vorgesehen, im Vordergrund steht eine ausgeglichene Life Balance.

Selbstorganisation und Teamchemie

Gemeinnützige Wohngenossenschaft Winterthur (GWG)

Gründung 1939

1430 Wohnungen in rund 40 Siedlungen im Raum Winterthur

Struktur

21 Mitarbeitende Geschäftsstelle (inklusive GF), 1 Lernender Betriebsunterhalt, 30 nebenamtliche Hauswart:innen in den Siedlungen,

6-köpfiger Vorstand. Hoher Grad an Selbstorganisation.

Letzte Stellenbesetzungen

Letztes Jahr wurden bei der GWG Stellen frei in den Bereichen Buchhaltung, Kommunikation, Bewirtschaftung und Zusammenleben. Probleme mit der Rekrutierung hat es laut Geschäftsführer Andreas Siegenthaler keine gegeben. Pro Ausschreibung bewarben sich zwischen 10



Mitarbeitende aus der Hauswartung, Technik und Kommunikation stellen gemeinsam ein Tipi für eine GWG-Siedlung auf. Die Genossenschaft legt Wert auf Selbstinitiative und -organisation ihres Personals.

und 50 Personen. Erstaunt hat ihn, dass bei der Kommunikationsstelle, die für 70 bis 100 Prozent ausgeschrieben war, niemand mehr als ein 70-Prozent-Pensum wollte. «Der Wunsch nach Teilzeit ist gross, und das dürfte weiter so bleiben». Nun teilen sich zwei Personen den Job.

Personalsuche

Der Geschäftsführer sucht grundsätzlich selbst nach neuem Personal, in der Regel mit regulären Stelleninseraten auf der GWG-Website und Onlineportalen. Bei den Bewerbungsgesprächen sind jeweils die Genossenschaftspräsidentin und einzelne Teamkolleg:innen anwesend. Zum Erstgespräch gehören Tests. «Sehr wichtig für uns ist, dass die Chemie stimmt und Mitarbeitende zum Team passen», sagt Siegenthaler. Mit diesem Vorgehen sei man bis jetzt

gut gefahren. Bei den Kleinpensen für Hauswartungen im Nebenamt sucht die GWG zuerst im betroffenen Haus, dann in benachbarten Siedlungen. Gefragt ist dabei neben handwerklichem Geschick vor allem hohe Sozialkompetenz.

GWG als Arbeitgeberin

Positionierung: lebenswerter Wohnraum, sinnvolle Aufgabe, nettes Team – «wir erhalten oft diese Rückmeldung», sagt Siegenthaler. Das seien wichtige Motive für Jobinteressierte.

Wichtigste Benefits: flache Hierarchie und hohe Selbstorganisation mit individuellen Möglichkeiten für flexibles Arbeiten, auch zuhause, fünf Wochen Ferien (nach fünf Dienstjahren sechs Wochen), teilbezahlter Urlaub für Freiwilligenarbeit.

Neue Führungscrew aufstellen

Baugenossenschaft Glattal Zürich (BGZ)

Gründung 1942

2140 Wohnungen in über 30 Siedlungen im Raum Zürich

Struktur

21 Mitarbeitende Geschäftsstelle (inkl. 3 GL-Mitglieder), 31 Mitarbeitende Liegenschaftsunterhalt (13 Hauswartung, 8 Maler:innen, 10 Gärtner + je 1 Lernende/r pro Bereich), 9-köpfiger Vorstand.

Letzte Stellenbesetzungen

2022/23 musste aus verschiedenen Gründen die gesamte Geschäftsleitung ersetzt werden – der BGZ-Vorstand stand in der Pflicht. Er entschied, die GL von vier auf drei Personen zu verkleinern, indem er die Bereiche Bau und Unterhalt, die eine Zeit lang getrennt gewesen waren, wieder zusammenführte. «Das hat Schnittstellen reduziert und vereinfacht», sagt

Präsident Thomas Lohmann. Alle drei Positionen hat man relativ schnell besetzen können: Eine über ein externes Büro, eine über eine interne Empfehlung von jemandem, der eine passende Person auf Stellensuche kannte, und die dritte mit einem ehemaligen Bewerber mit ausgezeichnetem Profil. «Wir hatten ausgemacht, uns im Bedarfsfall bei ihm wieder zu melden. Nun hat gegenseitig alles gepasst.»

Personalsuche

Je nach Stelle unterschiedlich. Zuständig ist die Geschäftsführung in Absprache mit der Teamleitung. Über persönliche Kontakte und Mund-zu-Mund-Propaganda liessen sich zum Beispiel Gärtnerstellen oft ohne grossen Aufwand besetzen, sagt Lohmann. Bei einfacheren Jobs nutzt die BGZ gängige Stellenportale, bei spezialisierten Funktionen (zum Beispiel Architektur) spezifische Branchenplattformen. Für wichtige Führungsfunktionen inseriert der Vorstand



BGZ-Angestellte bei einem Brandschutzkurs. Die Genossenschaft beschäftigt ein eigenes grosses Unterhaltsteam in den Bereichen Hauswartung, Malerei und Garten und bildet dort auch Lernende aus.

selbst. Lohmann: «Solche Inserate sprechen Leute an. Googeln sie einen und sehen auf der Website, dass das Setting stimmt, weckt das ihr Interesse.» Bei einer solchen Ausschreibung vor vier Jahren gingen über dreissig qualifizierte Bewerbungen ein. «Heute wären es wohl weniger», vermutet der Präsident.

Externe Vermittlungsbüros setzt die BGZ nur selten ein. «Das dauert letztlich oft länger, weil es viele Leute gibt, die sich nicht über diesen Weg bewerben wollen. Zudem fallen bei einfacheren Berufen viele Interessierte durch den Filter, nur weil ihre Bewerbungsunterlagen nicht top sind. Bei einem Hauswartjob interessiert uns aber vor allem, ob jemand handwerklich gut ist.» Auch bei der Suche nach einer Fachperson für Immobilienbewirtschaftung führte ein Vermittlungsbüro nicht zum Ziel. «Wir haben die Stelle dann selbst ausgeschrieben – so klappte es.»

BGZ als Arbeitgeberin

Positionierung: Dynamisches Unternehmen, Gestaltungsspielraum, sinnstiftende Tätigkeit, Austausch mit Mieter:innen, hohe Arbeitsplatzsicherheit.

Wichtigste Benefits: marktfähiger Lohn, gute Nebenleistungen (Reka-Checks, Beiträge ZVV- und Halbtax-Abos, Gleitzeit, Ferien über Weihnachten, privat nutzbarer Laptop, ausleihbare Fahrzeuge), Möglichkeit zur Genossenschaftsmitgliedschaft.

Die Personalstrategie soll angepasst und neue Arbeitsmodelle sowie weitere Massnahmen sollen eingeführt werden, die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Weiterbildung erleichtern. Home-Office will man besser koordinieren. Auf spätestens 2024 wird eine HR-Fachperson eingestellt.

Kooperieren und vergrössern

Eisenbahnerbaugenossenschaft (EBG)

Rapperswil

Gründung 1912

85 Wohnungen in 3 Überbauungen, Rapperswil

Struktur

1 Mitarbeiterin Geschäftsstelle, 7-köpfiger Vorstand. Im Aufbau: Gemeinsame Geschäftsstelle zusammen mit Wohnbaugenossenschaft Eichfeld (77 Wohnungen in Jona).

Letzte Stellenbesetzungen

Lange wurden alle Aufgaben von Vorstandsmitgliedern im Nebenamt ausgeführt. Seit vier Jahren besitzt die EBG Rapperswil eine Geschäftsstelle mit einer festangestellten Mitarbeiterin (40 Prozent). Diese baut aktuell zusammen mit der benachbarten WBG Eichfeld aus Jona, die sich nun ebenfalls professionalisiert, eine gemeinsame Geschäftsstelle mit gegenseitiger Stellvertretung auf. Für die neue 40-Prozent-Stelle im Bereich Immobilienbewirtschaftung konnte im Sommer innert weniger Tage jemand gefunden werden. «Wir hatten grosses Glück», sagt Irmela Kälin von der EBG-Geschäftsstelle. Unter den wenigen Bewer-

Blick vom Dach der EBG Rapperswil zum Hochhaus der WBG Eichfeld Jona. Die beiden Genossenschaften sind nicht nur geografisch nah, sondern kooperieren neu auch bei der Geschäftsführung.



bungen stach diejenige einer jungen Mutter hervor, die bereits in der Branche arbeitet und ganz in der Nähe wohnt.

Personalsuche

Nachdem die WBG Eichfeld die Stelle erfolgreich intern ausgeschrieben hatte, führte ein Inserat der EBG Rapperswil über ein gängiges Jobportal zum Ziel. Die Gespräche fanden zusammen mit Vertreter:innen beider Vorstände und Kälin statt. Das tiefe Teilzeitpensum sei auf positive Resonanz gestossen, sagt Kälin, zum Beispiel bei Leuten, die noch eine Ausbildung machen oder auf die Pensionierung zugehen.

EBG / Eichfeld als Arbeitgeberinnen

Positionierung: abwechslungsreiche Aufgaben, sinnstiftendes und überschaubares Genossenschaftsumfeld, unkompliziertes Arbeitsklima, Learning on the job.

Wichtigste Benefits: freie Wahl Arbeitsort (Homeoffice oder Büro), Möglichkeit zur Weiterbildung.

Angedacht ist, die Professionalisierung der Geschäftsstelle weiterzutreiben und dafür mit weiteren Kleingenossenschaften zusammenzuspannen. ■

«Das grosse Thema ist Vereinbarkeit»

Welche Konsequenzen haben die Verschiebung von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt und sich ändernde Bedürfnisse? Die Expertin ordnet ein.

Wohnen: Was zeichnet den aktuellen Arbeitsmarkt aus?

Dörte Resch: Er hat sich von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Das hat weitreichende Folgen. In vielen Berufen können sich Mitarbeitende aussuchen, wo sie arbeiten möchten.

Firmen müssen sich um die Mitarbeitenden bemühen, früher war es umgekehrt. Einfach ein Stelleninserat zu posten, genügt oft nicht mehr.

Was sollen Organisationen wie Baugenossenschaften also tun?

Unbedingt klären, was sie bieten und was sie wollen. Vielen Firmen fehlt aber eine Strategie, wodurch sie eher zufällig und halbherzig auf Trends oder vermeintliche Trends wie die Viertagewoche aufspringen. Dabei sollten sie erst einmal nach den Gründen fragen, weshalb Leute bei ihnen arbeiten wollen, warum diejenigen, die bleiben, dies tun, und weshalb Arbeitskräfte gegangen sind. Das hilft, die eigenen Stärken zu definieren und diese auch klar zu kommunizieren.

Welche Kanäle führen bei der Rekrutierung am ehesten zum Ziel?

Es hängt stark vom jeweiligen Umfeld ab, was es konkret braucht. Menschen im mittleren Alter etwa sind über Facebook gut ansprechbar. Auf dem Land muss man aber unter Umständen gar nicht auf sozialen Medien aktiv sein, sondern nutzt besser lokale Anlässe, Vereine, Aushänge, Plakate oder Mund-zu-Mund-Propaganda. Unabhängig von ihren Kanälen sollten alle Betriebe ab und zu überprüfen, was über sie im Internet geschrieben wird – vor allem,

wenn sie merken, dass ihre Bemühungen nicht die gewünschte Resonanz erzielen. Denn Jobsuchende vergleichen Unternehmen. Viele Betriebe wissen nicht, dass sie auf Plattformen wie Kununu bewertet werden und wie diese Bewertungen aussehen.

Was ist Arbeitnehmer:innen heute besonders wichtig?

Das ganz grosse Thema ist die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Engagements. Das erfordert zunehmende Flexibilität bei Mitarbeitenden und Firmen. Teilzeit wird immer wichtiger, auch bei Männern. Heute arbeiten in Partnerschaften und Familien häufig beide Erwachsenen. Dadurch wird die Koordination und auch die Abstimmung innerhalb der Firmen aufwändiger. Und dann gewinnt natürlich auch Homeoffice an Bedeutung. Es wird allerdings oftmals zu wenig differenziert betrachtet. Zwar arbeiten viele Leute gerne von zuhause aus – es gibt aber auch viele, die Arbeits- und Privatwelt trennen wollen und es schätzen, ins Büro zu gehen. Dies gilt entgegen dem Klischee auch für junge Menschen. Ich befrage regelmässig Studierende zum Thema und erhalte sehr unterschiedliche Antworten. Die Digitalisierung der Arbeitsorte wirft zudem organisatorische Fragen auf. Wie spricht man Leute an, ermöglicht Austausch und koordiniert Teams? Das fordert nicht nur die Führung, sondern braucht auch eine bessere Selbstführung der Mitarbeitenden.

Inwiefern haben junge Arbeitnehmende spezifische Bedürfnisse?

Auch hier sollte man differenzieren. Natürlich sind jüngere Generationen anders

sozialisiert als ältere, aber nicht alle Jungen sind gleich. Bedürfnisse sind in der Regel weniger eine Frage des Alters als der Lebensphase, etwa, wenn man Kinder oder Angehörige betreuen muss. Jüngere sind vielleicht fitter mit sozialen Medien, brauchen aber bei der Arbeit mehr Feedback und Betreuung. Es sollte kein «Defizitmodell» geben, das vom Alter abhängt. Heute sind Teams oft in verschiedener Hinsicht heterogen. Wichtig ist vor allem, gemeinsame Werte für die Zusammenarbeit zu definieren.

Wie finden Baugenossenschaften angesichts des Fachkräftemangels künftig noch gutes Personal?

Sie sollten auf jeden Fall ihren Nutzen und die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit hervorheben. Das funktioniert extrem gut bei der Generation Z, ist aber auch für viele andere Arbeitnehmende wahnsinnig wichtig. Dieses Image kann man nutzen, den «Purpose» betonen. Das zieht!



Prof. Dr. Dörte Resch leitet das Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung an der Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Sie befasst sich mit Arbeits- und Wirtschaftsfragen und erforscht Konzepte für die Zusammenarbeit der Zukunft.