

Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 85 (2010)

Heft: 7-8

Artikel: Angeworben-abgeworben : ausgetrockneter Stellenmarkt für Immobilienfachleute tangiert auch Wohnbaugenossenschaften

Autor: Zulliger, Jürg

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-170370>

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: 19.01.2026

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

Ausgetrockneter Stellenmarkt für Immobilienfachleute tangiert auch Wohnbaugenossenschaften

Angeworben – abgeworben



In Sachen Vermietung, Bewirtschaftung, Bau und Finanzen müssen auf der Geschäftsstelle einer Genossenschaft verschiedene Disziplinen professionell abgedeckt werden. Die richtige Besetzung zu finden – auch die der Schlüsselstelle des Geschäftsführers –, ist derzeit nicht gerade einfach. Das beweisen die Erfahrungen verschiedener Baugenossenschaften.

Von Jürg Zulliger

Trotz Wirtschafts- und Finanzkrise in den letzten Jahren läuft die Schweizer Bau- und Immobilienwirtschaft nach wie vor rund. Wo fleissig investiert, geplant, gebaut, vermietet, bewirtschaftet und die Buchhaltung abgerechnet wird, braucht es auch mehr denn je qualifiziertes Fachpersonal. Jürg Schäppi von der Personal- und Unternehmensberatung Scalidis sagt dazu: «Der Stellenmarkt für Bauführer oder Bauingenieure ist zum Beispiel völlig ausgetrocknet. Mir berichten Bauingenieure, dass sie wöchentlichen Abwerbeversuchen von der

Konkurrenz ausgesetzt sind.» In dieser Konstellation hätten es gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften doppelt schwer, so Schäppi: «Das Personal muss einerseits hohe fachliche Anforderungen erfüllen und sich andererseits auch ideell in eine Wohnbaugenossenschaft einfügen.»

Begehrte Fachleute

Jean-Pierre Kuster, Mitbegründer und während vieler Jahre Geschäftsleiter der Zürcher Oberländer Genossenschaft Gewo mit Sitz in Uster, kann ein Lied davon singen: «Der Stellenmarkt ist ganz allgemein ausgetrocknet.» Die Resonanz auf Stellenausschreibungen sei recht unterschiedlich – nicht immer kann sich Kuster einen Reim daraus machen: «In den letzten Jahren suchten wir mehrmals qualifizierte Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter. Einmal kam so gut wie niemand überhaupt in die engere Aus-

wahl, ein anderes Mal hatten wir gleich fünf Topbewerbungen auf dem Tisch.» Dafür musste die Gewo dann die Lektion lernen, dass auch Genossenschaftsangestellte ihre Antennen auf Empfang schalten und auf dem Stellenmarkt hochwillkommen sind. Eine von Kuster sehr geschätzte Bewirtschafterin mit ausgezeichneter fachlicher Qualifikation fand schon nach kurzer Zeit eine andere passende Stelle – mit einem für sie kürzeren Arbeitsweg. Als noch schwieriger erwies sich im Fall dieser Genossenschaft mit gut 300 Wohnungen die Besetzung der Geschäftsleitung. Der 63-jährige Jean-Pierre Kuster und der Vorstand trugen sich mit dem Gedanken, eine Zweiteilung der Geschäftsleitung vorzunehmen – Kuster wollte sich voll und ganz Bau- und Umbauprojekten widmen, während die Leitung der Geschäftsstelle und die Organisation anderen Händen übertragen werden sollten. Der Weg führte über verschiedene Ausschreibungen und Inserate, wobei der Kreis der kandidierenden Personen sehr klein blieb. Der Vorstand entschied sich für einen Bewerber, der sich menschlich und ideell gut in das Genossenschaftswesen einfügte, aber in der Praxis dann doch zu wenig fachliches Know-how einbringen konnte.

Wenig Interesse an Geschäftsführung

«Mir war klar gewesen», erzählt Kuster, «dass es nicht einfach werden würde, einen Nachfolger der Gründergeneration in dieser Position zu finden.» Er hatte aber nicht ins Kalkül gezogen, dass der Stellenmarkt für Geschäftsführer dermaßen begrenzt ist. Überrascht hat ihn vor allem, dass keine Beschäftigten anderer Baugenossenschaften den Sprung von ihrer bisherigen Sachaufgabe in die Geschäftsleitung wagten. Der Kreis von Profi-Geschäftsführern, die bereits aktiv ein solches Mandat innehaben, ist nach seiner Einschätzung nämlich klein: «In der ganzen Ostschweiz inklusive Raum Zürich dürften dies nicht mehr als 20 bis 30 sein.»

In einem zweiten Auswahlverfahren entschied sich die Gewo, eine auf Personalrekrutierung spezialisierte Firma einzuschalten – der Auftrag zur Personalselektion ging an die bereits erwähnte Firma Scalis. Konkret lief das Verfahren so ab, dass das Personalberatungsbüro die Stelle erneut über mehrere Monate ausschrieb und mit den Bewerbern Vorgespräche führte. Doch auch dieses Mal blieb die Auswahl ernst zu nehmender Kandidaturen auf höchstens eine Handvoll beschränkt. In diesem zweiten Anlauf fiel die Wahl auf einen Kandidaten mit einem fundierten Hintergrund in Sachen Finanzen und Bewirtschaftung, der zugleich eine gute Einbindung in die genossenschaftlichen Besonderheiten versprach.

«Der Weg um herauszufinden, ob jemand auch ideell und von seinen Wertvorstellungen her hineinpasst, führt zwingend über mehrere ausführliche Gespräche», betont Jürg Schäppi. Im Fall der Neubesetzung der Gewo lud der Vorstand zu einem Assessment ein und konfrontierte den Bewerber mit konkreten Fragen aus den Fachgebieten oder mit Fällen aus der Praxis, um sich ein Bild von den Verhaltensweisen und Einstellungen machen zu können. – Sowohl die Verantwortlichen der Gewo als auch der Personalvermittler sind optimistisch, dass sie jetzt auf dem richtigen Weg sind.

Genossenschaften ticken anders

Werner Bösch, Leiter der neuen gemeinsamen Geschäftsstelle der Baugenossenschaften für neuzeitliches Wohnen/Frohes Wohnen, setzt die Akzente ähnlich: «Wohnbaugenossenschaften funktionieren grundsätzlich anders als privatwirtschaftlich geführte Gremien. Fähige Berufsleute, die sowohl die menschlichen als auch die fachlichen Anforderungen erfüllen, gibt es nicht wie Sand am Meer. Besonders schwierig ist es, qualifiziertes Personal für das Rechnungswesen und die Bewirtschaftung zu finden.» Auch früher übliche Karrieren wie etwa nach dem KV praktische Erfahrungen zu sammeln und später zum Geschäftsleiter einer Wohnbaugenossenschaft aufzusteigen, seien heute nicht mehr so einfach.

Für Rolf Schneider, den neuen Geschäftsführer der Eisenbahner-Baugenossenschaft Bern, ist es keine Frage, dass die Sachthemen in der privaten Immobilienwirtschaft und im gemeinnützigen Wohnungsbau heute die gleichen sind: «Der Unterschied liegt hingegen in der Ethik – bei einer Wohnbaugenossenschaft ist die Geschäftsstelle gegenüber anderen Auftraggebern mit anderen Zielsetzungen eingebunden.» Kurz gesagt liegen über dem ganzen Visionen wie Mietpreise unter den Markt mieten, Gemeinnützigkeit, Selbsthilfe und Selbstverwaltung. Auf dem Platz Bern, so Schneider, sei es aber grundsätzlich möglich, fähiges und geeignetes Personal zu finden, etwa für Aufgaben in den Segmenten Finanzen oder Bewirtschaftung. «Wenn man wirklich gezielt sucht, können diese Stellen auch gut besetzt werden», erklärt Schneider.

Nebst Kanälen wie Zeitungsannoncen, Internet, Personalvermittlung usw. kommt es oft auch darauf an, persönliche Beziehungen spielen zu lassen. Schneider selbst ist ein gutes Beispiel dafür, was für Karrieren in diesem Segment heute typisch sind: Er verfügt über eine vielfältige 21-jährige Erfahrung im Segment Immobilien und Bewirtschaftung, früher leitete er die Dr. Meyer Verwaltungen AG in Bern, einer der grossen Player auf dem Platz Bern. Traditionell nahm der Geschäftsleiter in dieser Position in Personalunion auch die Geschäftsführung der aktiven Berner Baugenossenschaft Brünnen-Eichholz wahr. Insofern brachte der Bewirtschaftungsprofi viel Führungserfahrung, ausgezeichnete Branchenkenntnisse, aber eben auch den Bezug und den Leistungsausweis bei einer Baugenossenschaft mit.

Lohn kein Hindernis

Die Löhne von gemeinnützigen Bauträgern sind in der Regel kein Hindernisgrund für einen Sprung von der Privatwirtschaft in die Welt der Genossenschaften. «Man kann nicht von Professionalisierung sprechen, wenn die Baugenossenschaften nicht bereit sind, marktübliche Löhne zu zahlen», sagt Schneider. Diese Einschätzung teilen auch die anderen befragten Experten und Verantwortlichen von Wohnbaugenossenschaften. «Bei den Löhnen können wir in den meisten Fällen durchaus mithalten», so Jean-Pierre Kuster von der Gewo. Einzig bei manchen Finanzchefs oder bei Berufsleuten, die die Lohn- und Bonipolitik von Banken zum Massstab nehmen, mag der tiefere Lohn einen Hindernisgrund darstellen. Offen ist die Frage, ob die Besonderheiten der Genossenschaftskultur wie Milizsystem, Mitwirkung und demokratische Rechte den einen oder anderen Interessenten abschrecken. Irgendwelche Zahlen oder Untersuchungen zur teils hohen Personalfluktuation auf Geschäftsstellen sind allerdings nicht verfügbar. Wenn von teils kurzfristigen Rochaden auf Stufe des Geschäftsführers zu hören ist, werden oft Gründe wie die «Chemie zwischen Präsident und Geschäftsführer habe nicht gestimmt» angeführt.

Dem Personalfachmann Jürg Schäppi von Scalis ist nur ein Fall bekannt, als ein Stellenbewerber hellhörig wurde, als die Rede um Mitwirkung und Generalversammlung ging. «In diesem einen Fall zog der Kandidat seine Bewerbung zurück», so Schäppi, «weil er eine möglichst uneingeschränkte Entscheidungskompetenz wie in der Privatwirtschaft beanspruchen wollte.» Die meisten Fachleute sind sich zugleich einig, dass sich die angespannte Lage auf dem Stellenmarkt auf absehbare Zeit bessern sollte. Dafür spricht zum einen das in den letzten Jahren stark ausgebauten Angebot an Lehrgängen, Weiterbildungen und sogar Masterlehrgängen im Bereich Immobilien und Immobilienwirtschaft. Andererseits bietet der neue Management-Lehrgang, den der SVW mit den anderen Dachverbänden durchführt, eine solide Basis, um neue Berufsleute und Profis zu qualifizieren und für künftige Aufgaben fit zu machen.

