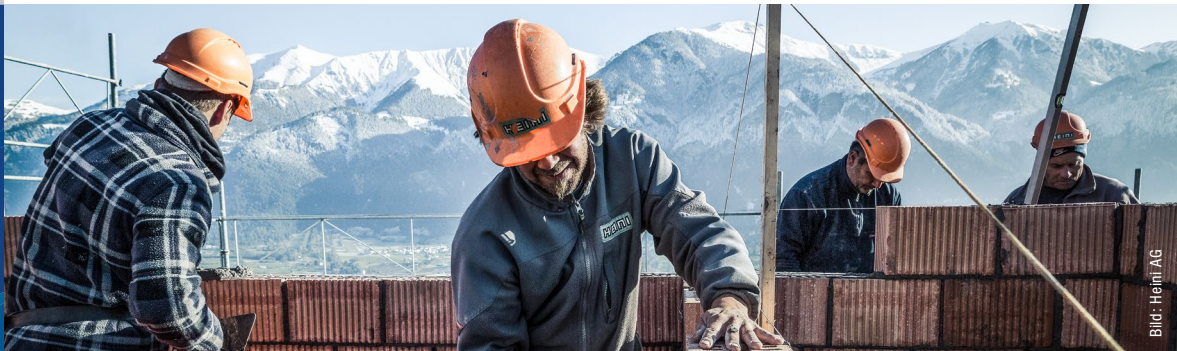


# Alternative Arbeitsmodelle: Bedürfnisanalyse und Handlungsempfehlungen

Peter Moser (Projektleiter), Frank Bau, Ann-Katrin Kienle

**Schlussbericht: 14. März 2024**



## **Herausgeber**

Graubündnerischer Baumeisterverband

## **Redaktion**

Fachhochschule Graubünden (FHGR)

Prof. Dr. Peter Moser

Prof. Dr. Frank Bau

Ann-Katrin Kienle

## **Auskunft**

Graubündnerischer Baumeisterverband

Geschäftsstelle

Comercialstrasse 20 / Postfach 291

7001 Chur

Tel. 081 257 08 08

[gbv@gbv.ch](mailto:gbv@gbv.ch)

[www.gbv.ch](http://www.gbv.ch)

## **Druck**

Gammeter Media AG

Via Surpunt 54

7500 St. Moritz

[www.gammetermedia.ch](http://www.gammetermedia.ch)

# **Alternative Arbeitsmodelle: Bedürfnisanalyse und Handlungsempfehlungen**

Peter Moser (Projektleiter), Frank Bau, Ann-Katrin Kienle

Schlussbericht: 14. März 2024

## Einleitung

Die Rekrutierung von Fachkräften im Bauhauptgewerbe (BHG) bereitet zunehmend Schwierigkeiten. Besonders angespannt ist die Situation bei den Baukadern. Nicht selten können vakante Stellen nicht fristgerecht besetzt werden. Dies führt dazu, dass die vorhandenen Kader noch stärker belastet werden und birgt gleichzeitig die Gefahr, dass sich diese wegen der hohen Arbeitsbelastung von der Branche abwenden. Die hohe Belastung durch lange Präsenzzeiten, einen hohen Termin- und Kostendruck und aufreibende Auseinandersetzungen mit anderen Baubeteiligten vermag auch ein hohes Gehalt nicht aufzuwiegen. Die langen Präsenzzeiten erschweren zudem die Vereinbarkeit mit familiären Verpflichtungen und die gesellschaftliche Vernetzung.

Aufgrund dieser Situation haben wir der Fachhochschule Graubünden (FHGR) den Projektauftrag erteilt, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Bezug auf bevorzugte Arbeitsmodelle zu ermitteln. Die vorliegende Broschüre fasst die Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen dieser Umfrage und Analyse zusammen.

Verbandsintern wollen wir damit unsere Mitglieder für die erhobenen Bedürfnisse der Baukader betreffend der Ausgestaltung moderner Arbeitsmodelle sensibilisieren. Im Wissen darum, dass es keine allgemeingültige Patentlösung gibt, möchten wir die Mitglieder in die Lage versetzen, betriebsspezifische und auf die einzelnen Mitarbeitenden zugeschnittene Lösungen abzuleiten. Durch individuelle Lösungen differenzieren sich die Unternehmen gegenüber Mitbewerbern und positionieren sich im gewünschten Selbstverständnis als attraktive Arbeitgeber am Arbeitsmarkt. Dem Verband seinerseits kommt die Aufgabe zu, wo bestehende Regulative wie beispielsweise der Landesmantelvertrag zeitgemässen Lösungen im Wege stehen, auf die Anpassung dieser Regulative hinzuwirken.

Der Öffentlichkeit wollen wir aufzeigen, dass sich die Bauwirtschaft regelmässig mit der Entwicklung der Branche auseinandersetzt und Optionen zur Lösung anstehender Herausforderungen aufzeigt. Dem Verband kommt dabei die Rolle des Grundlagenbeschaffers zu, welcher die Mitglieder mit Informationen und Dokumentation in ihrer unternehmerischen Analyse unterstützt. Die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse bleibt den einzelnen Mitgliedern vorbehalten. Die Branche strahlt somit einen Umgang mit Veränderungen aus, welcher den Mitarbeitenden in den Unternehmen Vertrauen vermittelt und jungen Menschen in unserem Kanton für ihre Aus- und Weiterbildung langfristige und attraktive Perspektiven eröffnet.

Der Fachhochschule Graubünden danken wir für die fach- und methodenkompetente Unterstützung und für die partnerschaftliche und unkomplizierte Zusammenarbeit.

Chur, März 2024

### **Graubündnerischer Baumeisterverband**

Der Präsident  
Maurizio Pirola

Der Geschäftsführer  
Andreas Felix

## Übersicht

1. Ausgangslage und Auftrag
2. Analyse Erfahrungen und Literatur
3. Qualitative Interviews
4. Online-Befragung
5. Synthese mit Handlungsempfehlungen



Bild: GBV

## 1. Ausgangslage

# 1. Ausgangslage

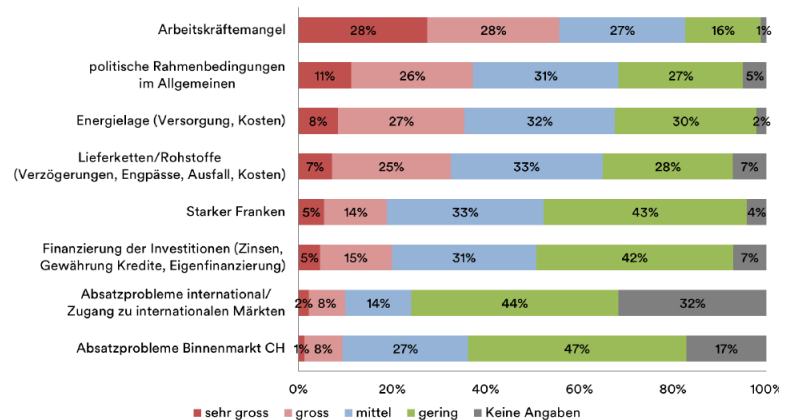
Die Rekrutierung von Fachkräften im Bauhauptgewerbe (BHG) bereitet zunehmend Schwierigkeiten.

Besonders angespannt ist die Situation gegenwärtig bei den Baukadern (Bauführer und Poliere).

Mögliche Gründe: hohe Belastung durch lange Präsenzzeiten, hoher Termin- und Kostendruck, aufreibende Auseinandersetzungen mit anderen Baubeteiligten.

Die langen Präsenzzeiten erschweren zudem die Vereinbarkeit mit familiären Verpflichtungen und die gesellschaftliche Vernetzung.

Herausforderungen der Betriebe in Graubünden, 2023



Quelle: Dachorganisation Wirtschaft Graubünden (2023, S. 9)



## Erkenntnisse aus der Klausurtagung des GBV im Herbst 2022

- Firmenprofil stärken mit klarem Arbeitgeberprofil.
- Kader wollen sich persönlich einbringen, an Entscheidungen partizipieren, mitgestalten, identifizieren, stolz sein.
- Attraktive Arbeitsbedingungen:
  - flexibel auf Bedürfnisse eingehen, aber muss für alle gerecht sein,
  - persönliche Entlastungsfenster (für Familie, Hobby, etc.), berechenbar und verlässlich, ansonsten Erschöpfungssymptome.
- Teilzeitbeschäftigung wirkt positiv auf Leistung, Motivation.
- Flexible Arbeitszeitmodelle: Dimensionen: Dauer (Vollzeit, Teilzeit, Jobsharing), Wahlarbeitszeit, Gleitzeit und Verwaltung (Fixzeiten, Arbeitszeitkonten, Jahresarbeitszeit, Lebensarbeitszeit).

Quelle: Lichtsteiner, 2023



### Alternative Arbeitsmodelle in der Baubranche

Magazin der BÄnder Baumeister, Nr. 1/2023

## Fragestellungen und Vorgehen

Welche Stärken und Schwächen weisen die Unternehmen des BHG hinsichtlich der Attraktivität für Kadermitarbeitende auf?

Welche Bedürfnisse haben Kadermitarbeitende des BHG, differenziert nach Alter und Lebensphasen?

Dabei gilt es zu unterscheiden zwischen

- heute als Kader tätige Mitarbeitende,
- heutige junge Mitarbeitende, die in den nächsten fünf Jahren Kaderpositionen einnehmen könnten,
- Personen, die Kaderstellen kürzlich im BHG aufgegeben haben,
- Potenzielle Quereinsteiger (etwa aus der Forst- oder Landwirtschaft),
- Kadermitarbeitende, die am Ende ihrer beruflichen Tätigkeit stehen.

### Arbeitsschritte



## **2. Analyse ausgewählter Erfahrungen und der relevanten Fachliteratur**

# Übersicht

## Erfahrungsberichte

- Verschiedene Unternehmen des Zentralschweizer Baumeisterverbandes ZBV
- Aus verwandten Branchen: Haustechnik, Elektroinstallation

## Literaturanalyse

- Studien zur Baubranche des Schweizerischen Baumeisterverbandes SBV
  - Entwicklung Fachkräftemangel
  - Bedürfnisse Baupoliere
  - Arbeitsmobilität Bauführer
- Studien zu Bedürfnissen der Mitarbeitenden
  - Frank Bau, Dissertation zu Anreizsystemen
  - New Work in der Industrie
  - Internationale Studien zur Baubranche in den USA
  - Studie von McKinsey zu Unterschieden nach Generationen

## Zentrale Erkenntnisse aus der Analyse der Erfahrungen und Literatur

### Arbeitsmotive bzw. Bedürfnisse

Etliche Studien zeigen, dass in den verschiedenen Branchen über unterschiedliche Generationen und auch in verschiedenen Ländern durchaus vergleichbare Motive zentral sind, die teilweise abhängig sind von der Lebensphase. Dazu gehören:

- selbstständige und vielseitige Arbeit
- Wertschätzung und Anerkennung
- guter Lohn
- gutes Team, Kollegialität
- Entwicklungsmöglichkeiten
- guter Chef
- Gesundheit (keine Arbeitsunfälle und Überlastung)
- Flexibilität

### Arbeitszeitmodelle

- Grössere, individuell unterschiedliche Wünsche
- Verbreiteter Wunsch nach zeitlicher Flexibilität in verschiedenen Dimensionen (kurzfristig, grössere Pausen mittels Ferien oder unbezahlten Urlaub)
- Realität im BHG: stark an Vollzeitmodell orientiert, aber erste Anzeichen von Flexibilisierung und Einsatz verschiedener Modelle

## Erfahrungen von Unternehmen des ZBV (1)

### Gespräche mit

- Geschäftsführer ZBV
- vier Unternehmen unterschiedlicher Grösse von 65 bis 1450 Mitarbeitenden (MA) aus verschiedenen Regionen der Zentralschweiz

### Einschätzung Fachkräftemangel

- Rekrutieren schwieriger als Halten
- Abwerbungsdruck in den Zentren ausgeprägt
- Mangel bei Bauführern besonders gross, aber teilweise auch bei Polieren

### Wichtige Arbeitsbedingungen (aus Sicht Unternehmen)

- Betriebsklima, Kultur, emotionale Bindung
- Selbstständigkeit
- Lohn muss stimmen
- Entlastung bei Administration (gute IT)
- Flexibilität bei Arbeitszeiten (bei Bauführern)
- Verhinderung von Überbelastung

## Erfahrungen von Unternehmen des ZBV (2): Arbeitszeitmodelle

### Traditionelle Arbeitszeitmodelle überwiegen:

- Vollzeit
- Jahresarbeitszeit gemäss GAV
- Kompensationstage über Weihnachten-Neujahr
- Kaderferien im Sommer 2-3 Wochen
- Vereinbarungen für Weiterbildungen (Lohnersatz bei Absenzen, Beschäftigungsverpflichtung)

### Aber es gibt **Ausnahmen**:

- Teilzeit (80-90%) bei Bauführern und zum Teil bei Maurern und Maschinisten
- Überstunden bei Kader erfasst und Kompensation durch Freizeit
- Homeoffice-Möglichkeit (1 Tag) für Bauführer
- Dienstaltersgeschenk in Form von 4 Wochen zusätzlichen Ferien
- BVG-Lösung, damit Altersrücktritt beim Kader mit 60 möglich
- Weiterbeschäftigung pensionierter Bauführer mit reduziertem Pensum (ca. 50%) als Kalkulator

## Erfahrungsberichte aus verwandten Branchen

### **Willi Haustechnik** (Gebäudetechnik, 130 MA, GR)

- Für alle Mitarbeitenden die Viereinhalbtagewoche eingeführt.
- Freitag um 12 Uhr beginnt das Wochenende, dafür wird Montag bis Donnerstag jeweils neun Stunden gearbeitet.
- Personalplanung und Koordination mit Partnerunternehmen (Architekten, Bauleitung) ist anspruchsvoll.
- Erfolg: flexibles Arbeitsmodell motiviert die Mitarbeitenden und Rekrutierung im Vergleich zur Konkurrenz wird einfacher.

Quelle: Südostschweiz, 16.05.2023

### **EO Elektrik Oberland** (Elektroinstallation, 7 MA, ZH)

- MA arbeiten 4 Tage während 9 Stunden.
- Insgesamt beträgt die wöchentliche Arbeitszeit 36 Stunden statt 40 beim selben Lohn.

Das Modell hat folgende Vorteile:

- Unnötige Dinge werden weggelassen.
- Die Mitarbeitenden müssen nur viermal pro Woche zur Baustelle fahren.
- Sie können wählen, ob sie am Freitag oder am Montag frei nehmen.
- Belegschaft ist gestaffelt weiterhin während fünf Tagen im Einsatz.
- Bedingung: Mitarbeitende müssen wöchentlich vier Tage neun Stunden arbeiten. Das gilt auch für Wochen mit einem Feiertag.

Quelle: NZZ, 18.04.2023



## SBV: Studien zur langfristigen Entwicklung des Fachkräftemangels

Haupttreiber der Modellergebnisse sind die Pensionierungen.

### Baupolier

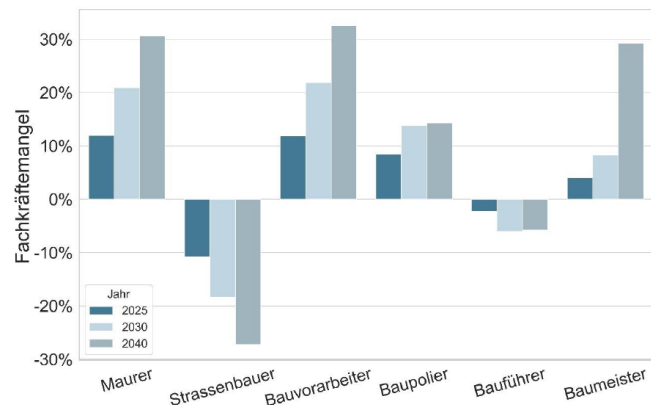
Es besteht eine deutliche Lücke. Aufgrund tieferer Pensionierungen vergrößert sich diese ab dem Jahr 2030 nicht mehr. Im Jahr 2025 fehlen 640 Baupolier (8%), im Jahr 2030 sind es 1'057 (14%) und im Jahr 2040 1'132 (14%).

### Bauführer

Die unbefriedigende Fachkräftesituation bleibt ungefähr konstant, sie verbessert sich tendenziell leicht.

**Erkenntnis:** Selbst ein Bündel von vorgeschlagenen Massnahmen genügt nicht, um die Lücken in einem Zeitfenster von 20 Jahren zu schliessen.

Veränderung des Fachkräftemangels gegenüber 2020  
in % des gesamten Personalbestandes



Quelle: SBV (2022, S. 45)

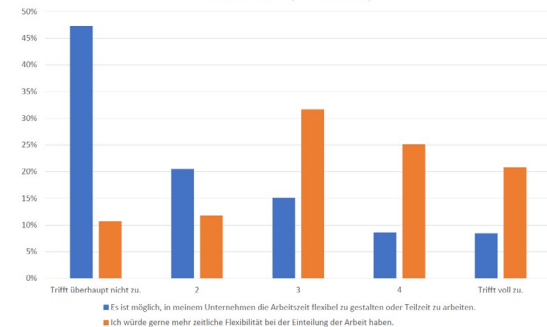
Lesebeispiel: Im Jahr 2040 bräuchte es – gemessen an der von der Bautätigkeit abgeleiteten Nachfrage – 14% mehr Maurer, als voraussichtlich verfügbar sein werden, um das aktuelle Verhältnis zwischen Personal und Umsatz konstant zu halten.

## SBV: Studien zu den Bedürfnissen der Baupolier

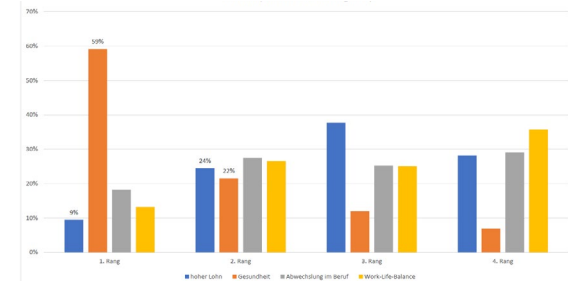
- Poliere bemängeln die Qualität der Arbeit auf Planerseite, die zu engen Zeitvorgaben bei öffentlichen Vergaben und die Professionalität der Bauherrschaften.
- Der Lohn wird von der grossen Mehrheit als angemessen betrachtet.
- Mehr zeitliche Flexibilität im Arbeitsalltag wird gewünscht.
- Jene Arbeitgeber, die den Polieren mehr Spielraum einräumen, ihren Arbeitsalltag zeitlich flexibler selbst zu gestalten, halten einen grossen Trumpf in der Rekrutierung und Beibehaltung dieser Fachkräfte in der Hand.
- Ein Jahresarbeitszeitmodell könnte einen entsprechenden Ansatz darstellen.
- Erhebung zeigt Priorisierung von Gesundheit, Lohn, Abwechslung und Work-Life-Balance.

Quelle SBV (2021)

### Zeitliche Flexibilität: Wunsch vs. Wirklichkeit



### Prioritäten: Gesundheit, Abwechslung und Lohn



## SBV: Studien zu Arbeitsmarktmobilität der Bauführer

Untersucht wurde die Arbeitsmarkt- und Bildungsmobilität von Ehemaligen der HF-Bauführung der Lehrgänge Hochbau, Tiefbau und Verkehrswegbau.

Zentrale Ergebnisse sind:

- Nicht alle Absolventen der Bauführerausbildung HF arbeiten anschliessend im Bauhauptgewerbe. Fünf Jahre nach Abschluss sind nur noch 64% im BHG tätig.
- Die Hauptkonkurrenzbranche des Bauhauptgewerbes ist jene der «Architektur- und Ingenieurbüros».
- Besonders Studierende mit beruflicher Grundbildung als Zeichner arbeiten nach der Ausbildung selten im Bauhauptgewerbe.
- Die Ausbildungsbereitschaft der Absolventen ist hoch. Besonders beliebt ist das Baumeister-Diplom, womit viele Ehemalige die Karriereleiter im Bauhauptgewerbe weiter hochklettern.

Quelle Reynold et.al (2023)

Branchen der Absolventen 1 Jahr und 5 Jahre nach Abschluss

1 Jahr nach Abschluss (N = 253)			5 Jahre nach Abschluss (N = 86)		
Abschlusskohorten 2016/2018/2020			Abschlusskohorte 2016		
Rang	Branche	Anteil	Rang	Branche	Anteil
1	«Hochbau»	61%	1	«Hochbau»	55%
2	«Tiefbau»	13%	2	«Architektur- und Ingenieurbüros; technische, physikalische und chemische Untersuchung»	15%
3	«Architektur- und Ingenieurbüros; technische, physikalische und chemische Untersuchung»	9%	3	«Tiefbau»	7%
4	«Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe»	6%	4	«Gebäudebetreuung; Garten- und Landschaftsbau»	4%
5	«Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung»	3%	4	«Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung»	4%
6	«Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen»	2%	6	«Energieversorgung»	3%
			7	«Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe»	2%
			7	«Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen»	2%
	Sonstige	5%		Sonstige	8%

# Dissertation Frank Bau: Anreizsysteme in (jungen) Unternehmen

- Methodik: Befragung Geschäftsleitung und Mitarbeitende mit denselben Fragen
- Teilweise deutliche Unterschiede zwischen Erwartungen der Geschäftsleitung und Mitarbeitenden
- Differenzierung nach Eintritt, Verbleib und Erbringung hoher Leistung
- Die grössten Motivationspotenziale liegen in den grundsätzlich kostenneutralen Anreizen der Kategorien Anreize der Arbeit, soziale Anreize und Anreize des organisatorischen Umfeldes.
- Sehr hohe Wirkungen zeigten
  - das feste Grundgehalt,
  - ein hoher Autonomiegrad bei der Aufgabenbewältigung und
  - hohe Kollegialität unter den Mitarbeitenden.

Prioritäre Motive der Mitarbeitenden für Stellenantritt, Verbleib und für Leistung

	Anreize der Arbeit	Soziale Anreize	Direkte und indirekte finanzielle Anreize	Anreize des organisatorischen Umfeldes	
Eintrittsmotivation	Autonomiegrad 3,91 Karrierechancen 3,82 Verantwortung 3,63 Zeiteinteilung 3,57 <b>Ø 3,73</b>	Kollegialität 3,67 Kommunikation 3,53 <b>Ø 3,60</b>	Grundgehalt 3,94 <b>Ø 3,94</b>	Flache Hierarchie 3,60 <b>Ø 3,60</b>	Rekrutierungs-Strategie
Verbleibsmotivation	Autonomiegrad 4,12 Anerkennung 3,99 Verantwortung 3,92 Karrierechancen 3,90 Zielorientierung 3,78 Personalentw. 3,75 Stellenbildung 3,54 <b>Ø 3,86</b>	Kollegialität 4,34 Kommunikation 4,12 <b>Ø 4,06</b>	Grundgehalt 3,97 Leistungsabh. 3,78 ergütung <b>Ø 3,88</b>	Informationspolitik 3,83 Flache Hierarchie 3,73 Partizipativer 3,67 Führungsstil <b>Ø 3,74</b>	Halte-Strategie
Leistungsmotivation	Autonomiegrad 4,29 Anerkennung 4,27 Verantwortung 4,24 Karrierechancen 4,05 Stellenbildung 3,63 Personalentw. 3,55 Zeiteinteilung 3,53 <b>Ø 3,94</b>	Kollegialität 4,00 Kommunikation 3,87 Informationen 3,69 teilen 3,53 Freundschaften <b>Ø 3,77</b>	Leistungsabh. 4,23 Vergütung 3,86 Grundgehalt 3,59 Vergütung abh. v. Gewinn 3,58 MA-Belebung am Gewinn 3,58 <b>Ø 3,82</b>	Partizipativer 3,67 Führungsstil 3,66 Informationspolitik 3,55 Flache Hierarchie <b>Ø 3,62</b>	Leistungs-Strategie

Lesehilfe: Die Anreizstärke wird mit einer Fünferskala erfasst von 1 (keine Wirkung) bis 5 (starke Wirkung). Je höher die ausgewiesene Zahl, umso stärker die positive Wirkung.

Quelle: Frank Bau (2003)

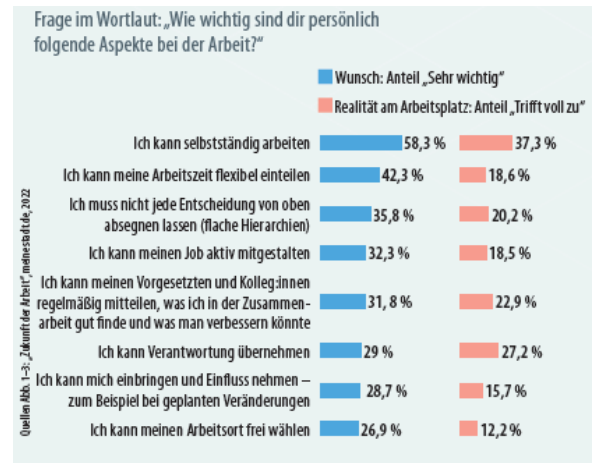
## New Work und Blue Collar: Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit

- Studie im Auftrag des Portals Meinestadt.de zeigt, dass viele nicht-akademische Fachkräfte bestimmte New-Work-Konzepte als wichtig einstufen.
- Befragt man diese Beschäftigten, gibt es oft einen gravierenden Unterschied zwischen dem, wie sie gerne arbeiten würden, und wie es an ihren Arbeitsplätzen tatsächlich aussieht.
- Auf den ersten drei Plätzen der Wünsche sind **selbstständiges Arbeiten, flexible Arbeitszeiten** und **autonome Entscheidungen**.

Quelle: Heider-Willims (2023)

Im Auftrag des Portals meinestadt.de befragte das Marktforschungsinstitut ResponDi im September 2022 insgesamt 3000 nicht-akademische Fachkräfte mit Berufsausbildung zwischen 18 und 65 Jahren.

### Wunsch und Realität von Arbeitsbedingungen bei nicht-akademischen Fachkräften



# Internationale Studien: Mitarbeitermotive in der amerikanischen Baubranche

## Gründe, im Job zu bleiben

- Möglichkeiten zur Karriereentwicklung, Weiterbildungsmöglichkeiten (53%)
- Mein Chef behandelt mich gut, ich erfahre Wertschätzung und Respekt (45%)
- Ich arbeite gerne im Baugewerbe (36%)
- Meine Bezahlung und Zusatzleistungen sind wettbewerbsfähig (29%)

## Gründe, zu kündigen

- Keine Möglichkeiten zur Karriereentwicklung, keine Weiterbildungsmöglichkeiten (31%)
- Meine Bezahlung und Zusatzleistungen sind nicht wettbewerbsfähig (28%)
- Mein Chef behandelt mich nicht gut, ich erfahre keine Wertschätzung und keinen Respekt (15%)

Die Studie gibt Empfehlungen, was Führungskräfte tun können, um die Mitarbeiterbindung und Motivation zu erhöhen. Dazu gehören Karrieremöglichkeiten und Angebote zur Weiterbildung sowie Verbesserung der Personalführung.

Quelle: Building Talent Fondation (2021)



2021

## HOMEBUILDING WORKFORCE ENGAGEMENT STUDY

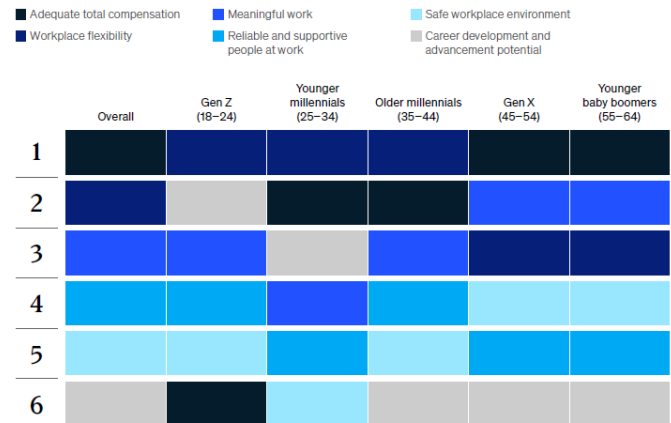


## Internationale Studie: McKinsey zu Unterschieden nach Generationen

- Internationale Umfrage inkl. Schweiz im Jahr 2022, n=30'000.
- Mitarbeiter jeden Alters erwarten weitgehend das Gleiche von ihrem Beruf – mit ein paar wichtigen Vorbehalten.
- Gründe, die Stelle zu **kündigen**, sind bei allen Generationen weitgehend dieselben: unzureichender Lohn, mangelnde Karrieremöglichkeiten sowie Unzufriedenheit mit dem Chef.
- Wenn jüngere Arbeitnehmer **bleiben**, geht es nicht nur ums Geld. Die Generation Z stuft Flexibilität, Karriereentwicklung, sinnvolle Arbeit und ein sicheres, unterstützendes Arbeitsumfeld als wichtigere Faktoren ein als die Vergütung.

Quelle: McKinsey Global Publishing, 2023

### Wichtigste Gründe für den Verbleib in einer Arbeitsstelle differenziert nach Generationen



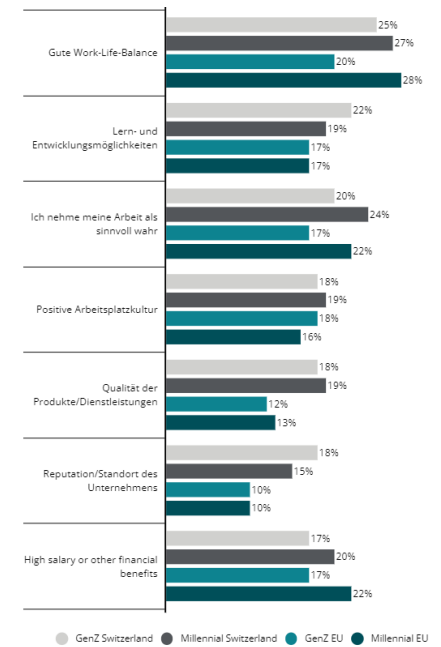
<sup>1</sup>Out of 12 answer choices that were offered in the original question. Analysis includes only respondents reporting a traditional employer–employee relationship, in which an employer hires the employee, pays them directly, and manages their work. Total, n = 15,975; Gen Z, n = 1,280; younger millennials, n = 3,629; older millennials, n = 3,946; Gen X, n = 3,930; younger baby boomers, n = 3,190.

## Deloitte: Gen Z und Millennial Survey für die Schweiz

- Befragung von 1700 Personen in der Schweiz, die entweder zur Generation Z (Jahrgänger 1995-2004) oder zu den Millennials (1983 bis 1994) gehören.
- Gründe für Arbeitgeberwechsel:
  - Arbeit ist nicht erfüllend oder sinnvoll
  - zu tiefer Lohn
- Sowohl Millennials als auch Generation Z legen Wert auf
  - Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
  - Entwicklungsmöglichkeiten
  - Positive Arbeitsplatzkultur
- Viele schätzen die Möglichkeit einer verkürzten Wochenarbeitszeit oder von Sabbatical-Programmen.

Quelle: Deloitte (2023)

Wichtigste Gründe für die Wahl der gegenwärtigen Arbeitsstelle





### 3. Qualitative Interviews

## Qualitative Interviews: Ziele und Vorgehen

### Ziele

- Ermittlung der Bedürfnisse ausgewählter gegenwärtiger, potenzieller und ehemaliger Kaderpersonen des BHG in Graubünden
- Erkenntnisse für Entwicklung des Fragebogens der Online-Befragung

### Auswahl der Teilnehmenden

- Kontakte vermittelt durch Auftraggeber
- Durchführung im Juni 2023
- Durchführung grösstenteils telefonisch, einige wenige Interviews vor Ort

### Anzahl Interviews

Personengruppe	Anzahl
Als Kader tätige Mitarbeitende	6
Junge Mitarbeitende, die in einer Kaderposition sind oder eine solche einnehmen sollen	6
Personen, die eine Kaderposition im BHG aufgegeben haben	2
Quereinsteiger aus anderen Branchen	3
Kader am Ende der beruflichen Laufbahn	1
<b>Total</b>	<b>18</b>

**Im Folgenden: Wiedergabe von Einzelstimmen, keine repräsentativen Ergebnisse**

## Als Kader tätige Mitarbeitende

### Arbeitsstelle

- Schätzen Selbstständigkeit, vielseitige Arbeit, gutes Team und gute Zusammenarbeit mit Chefs
- Kritisch: strenge Arbeit, hoher Zeitdruck, Sorgen wegen fehlenden Fachkräften
- Lohn: Muss stimmen, könnte aber mehr sein, Firmenauto positiv

### Ansprüche an Vorgesetzte

- Vertrauen schenken
- Wertschätzung zeigen
- Freiraum für Aufgabenerfüllung geben
- Unterstützung, Rückendeckung bei Problemen
- Präsenz auf der Baustelle

### Arbeitszeitmodelle

- Verbreitet: Vollzeit mit Jahresarbeitszeit, Überzeiten nicht kompensiert und z.T. gross (130%)
- Unbezahlter Urlaub (für Auszeit) möglich
- Schätzen Kompensation im Winter
- Bauführer: schätzen zeitliche Flexibilität
- Geäusserte Wünsche:
  - Vermehrt verlängertes Wochenende
  - Früher Schluss am Freitagnachmittag
  - Reduktion Arbeitspensum auf 90%

### Wechselgründe: Vom Polier zum Bauführer

- Mehr Flexibilität (auch für Familie)
- Höherer Lohn
- Firma unterstützt Weiterbildung
- Mehr Arbeitssicherheit (nach Unfall)

## Junge Mitarbeitende (Nachwuchskader)

### Arbeitsstelle

- Schätzen grosse Verantwortung, Freiheiten bei der Umsetzung, abwechslungsreiche Arbeit, Personalführung, familiäres Umfeld
- Kritisch: Termin- und Finanzdruck, Arbeitsvorbereitung ist herausfordernd

### Ansprüche an Vorgesetzte

- Unterstützung, Rückendeckung bei Problemen
- Empathie: Offenes Ohr, menschlich, gute Gespräche
- Partizipative Führung: eigene Meinung einbringen können
- Förderung der Mitarbeitenden (Weiterbildung)

### Arbeitszeitmodelle

- Verbreitet: Vollzeit mit Jahresarbeitszeit, Überzeiten nicht kompensiert, z.T. Arbeitstage bis 13h
- Flexibilität für Privates teilweise möglich
- Schätzen Kompensation im Winter und Flexibilität für Ausbildung (Lohnfortzahlung während Unterrichtszeiten)
- Geäusserte Wünsche:
  - Kürzere Arbeitszeiten
  - Früher Schluss am Freitagnachmittag
  - Ferien im Sommer (nicht bei allen möglich)

### Wechselgründe zum Polier, zum Bauführer oder zur neuen Firma

- Neue Herausforderung
- Weiterbildung möglich
- Besseres Team und besserer Chef
- Arbeitsorte nahe am Wohnort (nicht mehr Reisen)
- Professionelle Arbeitsweise und fortschrittliche Methoden

## Wegzüger (Aufgaben Kaderposition im BHG)

### Arbeitsstelle

- Heute als Bauleiter bei Architekten und Bauingenieuren tätig

### Ansprüche an Vorgesetzte

- Verantwortung übertragen
- Chef auf Augenhöhe, menschlich top
- Gerechter Umgang
- Ansprechbar, Unterstützung geben

### Arbeitszeitmodelle

- Verbreitet: Vollzeit mit Jahresarbeitszeit
- Wichtig ist
  - Flexibilität
  - Ferien nehmen können mit Familie
  - Nicht 10h auf Baustelle
- Wünsche: Reduktion auf 90%

### Gründe für Aufgabe Stelle im BHG

- Lange und unflexible Arbeitszeiten als Polier, Kinder kaum gesehen
- Strenge körperliche Arbeit
- Zeitdruck
- Gesundheitsrisiken nahmen zu (wegen Stress, weil Leute schlecht ausgebildet)
- Überforderung: einziger Bauführer mit 30 Leuten

# Quereinsteiger

## Arbeitsstelle

- Herkunft Forstwart, Schreinertechniker, Metallbauer
- Arbeiten meist als Bauführer, auch Maschinist
- Schätzen abwechslungsreiche Arbeit, Unterstützung durch Team, Umgang mit Chef

## Ansprüche an Vorgesetzte

- Vertrauen schenken
- Freiraum für selbstständige Aufgabenerfüllung
- Unterstützung bei Problemen, etwas Neues lernen können
- Offen für Ideen

## Arbeitszeitmodelle

- Verbreitet: Vollzeit mit Jahresarbeitszeit
- Sommer sehr intensiv, Ausgleich im Winter
- Gewisse Flexibilität möglich
- Geäusserte Wünsche: Reduktion Arbeitspensum

## Wechselgründe in BHG

- Weiterbildung möglich
- Nochmals etwas Neues machen
- Schrittweiser Einstieg möglich: Praktikum, Junior-Bauführer
- Arbeitsort nahe Wohnort
- Familiäres Umfeld, gute Führung und gutes Team
- Unterstützung als Quereinsteiger erhalten

## Kader am Ende der beruflichen Laufbahn

### Generelle Rückmeldungen

- Schätzen gutes Team, kompetente Fachleute in der Firma, Lohn

### Ansprüche an Vorgesetzte

- Offene Kommunikation
- Klare Line

### Arbeitszeitmodelle

- Vollzeit mit Jahresarbeitszeit
- Arbeitsbelastung hoch
- Sommer sehr intensiv, Ausgleich im Winter
- Flexibilität für Privates und Ferien im Sommer möglich

### Änderungswünsche im Hinblick auf Pensionierung

- 50% Anstellung z.B. als Kalkulator





## 4. Online-Befragung

# Online-Befragung: Ziele und Vorgehen

## Ziele

- Repräsentative Ermittlung der Bedürfnisse der gegenwärtigen Kadermitarbeitenden des BHG in Graubünden
- Vergleich mit der Einschätzung der Bedürfnisse des Kadern durch die Arbeitgeber

## Onlinebefragung

Umfrage für Kadermitarbeitende und Umfrage für Geschäftsführer/Arbeitgeber liegen als separate PDF-Dokumente vor.

## Vorgehen

- Entwicklung und Programmierung Fragebogen in Deutsch und Italienisch
- Besprechung mit Begleitgruppe
- Durchführung der Online-Befragung im August 2023 bei Unternehmen des GBV
  - bei Kadermitarbeitern (Bauführer, Poliere und Vorarbeiter)
  - bei Geschäftsführern
- Statistische Auswertung und Synthese der Ergebnisse

## Rücklauf Online-Befragung

Die Teilnahme an der Umfrage war gut bis sehr gut.  
Alle wesentlichen Gruppen haben in ausreichender Anzahl teilgenommen.

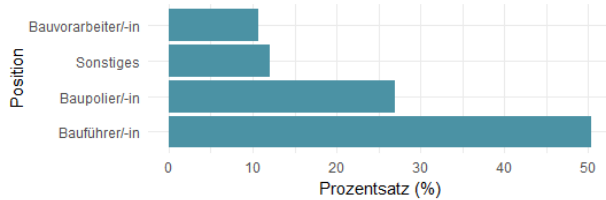
Art der Umfrage	Vollständige Antworten	Rücklauf total
Deutsch, Arbeitnehmer	122	167
Italienisch, Arbeitnehmer	19	36
Deutsch, Arbeitgeber	45	59
Italienisch, Arbeitgeber	3	8

Schätzung des Rücklaufs in Prozent der Personengruppe:

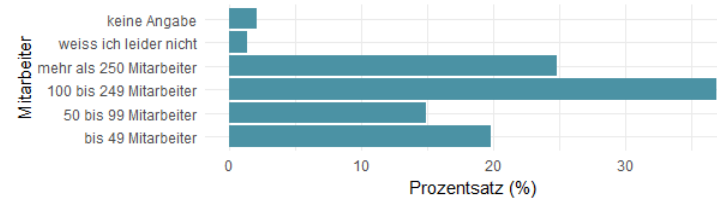
- 50-60 % bei Bauführer
- 10-15 % bei Baupolier

# Arbeitnehmerumfrage: Teilnehmende nach Beruf und Unternehmensgrösse

**Position**



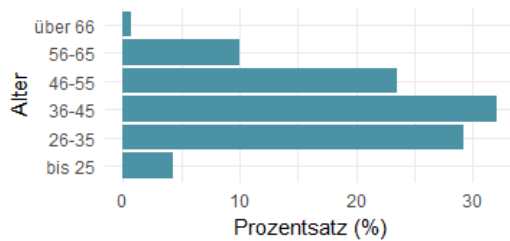
**Unternehmensgrösse**



Sonstiges: Technischer Leiter, BF in Ausbildung, Bauführer (in Ausbildung), Magaziner, Bauingenieur und Bauführer, Bauführer und Stv. Geschäftsführer, MA tech. Büro, Maurer EFZ / Vorarbeiter, Niederlassungsleiter, Sekretariat und Personalleiter

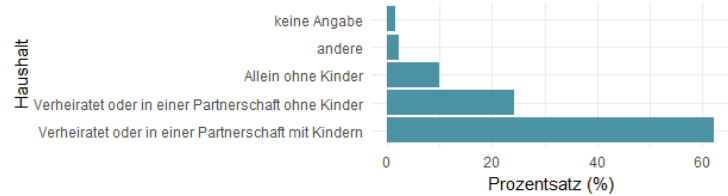
## Arbeitnehmerumfrage: Persönliche Lebenssituation der Teilnehmenden

### Alter

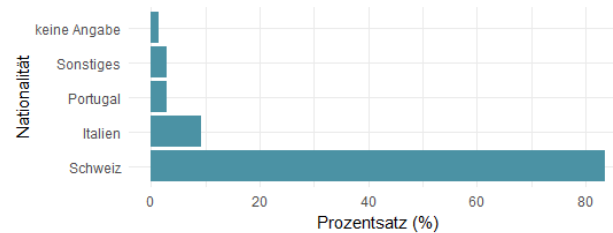


Durchschnitt: 41.0 Jahre

### Wohnsituation



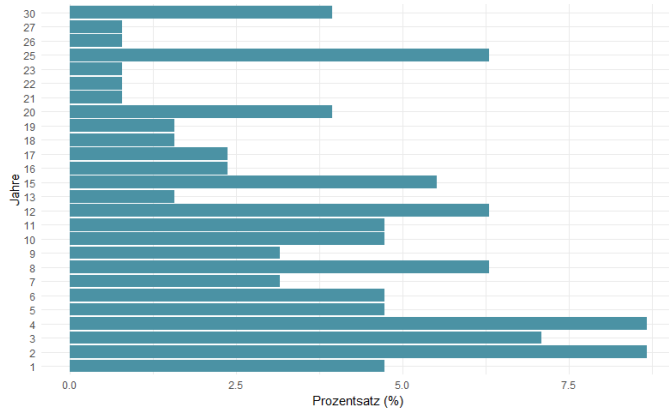
### Nationalität



Sonstiges: Niederlande, Spanien, Doppelbürger Italien und Schweiz

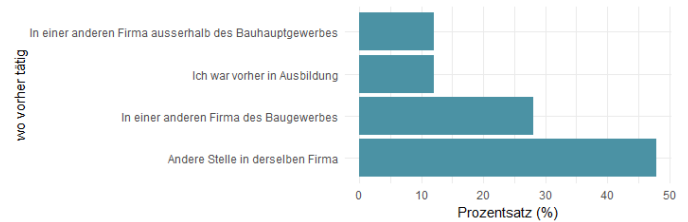
# Arbeitnehmerumfrage: Stellendauer der Teilnehmenden

## Anzahl Jahre in der gegenwärtigen Position



Durchschnitt: 11.9 Jahre

## Tätigkeit, wenn weniger als 3 Jahre in der gegenwärtigen Position (n=25)



## Blick in die Zukunft: Wechselbereitschaft ist nicht hoch, aber dennoch beunruhigend

- Die Absicht, in den nächsten drei Jahren die Position oder die Firma zu wechseln oder gar die Baubranche zu verlassen, ist tief im Vergleich zu gesamtschweizerischen Studien über alle Berufe.
- Der höchste Wert mit 23% liegt bei der Absicht, die Position zu wechseln. Darin widerspiegelt sich der Wunsch, einen Karriereschritt zu unternehmen.
- Dennoch: **9% oder fast jede zehnte Person sieht sich in 3 Jahren nicht mehr im Baugewerbe.** Bei den Bauführern sind es sogar 14% oder jede siebte Person. Diese Zahlen sind ohne angehende Pensionäre.
- Etwa drei Viertel der **angehenden Pensionäre** geben an, dass sie sich eine partielle Beschäftigung nach der Pensionierung vorstellen können.

### Top drei Gründe zu bleiben:

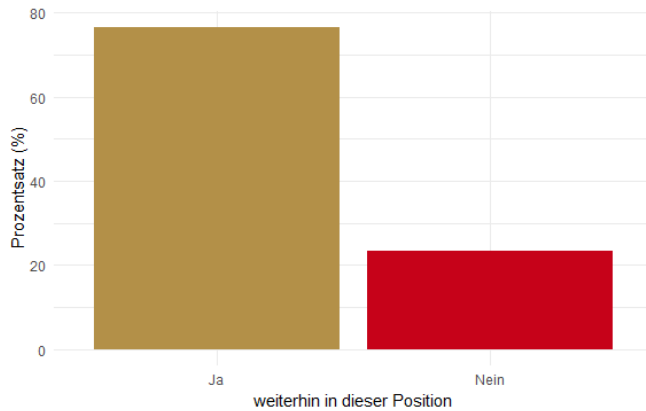
- Gutes Verhältnis zum Chef und Team
- Erfüllende Arbeit
- Wertschätzung

### Top drei Gründe zu wechseln:

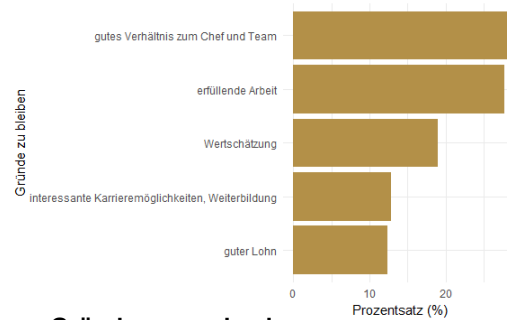
- Hoher Arbeitsdruck
- Lange Arbeitszeiten
- Fehlende Wertschätzung

# Blick in die Zukunft - Position

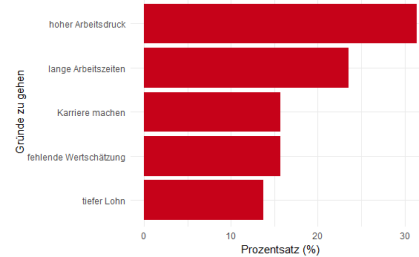
## In 3 Jahren noch in dieser Position?



## Gründe zu bleiben



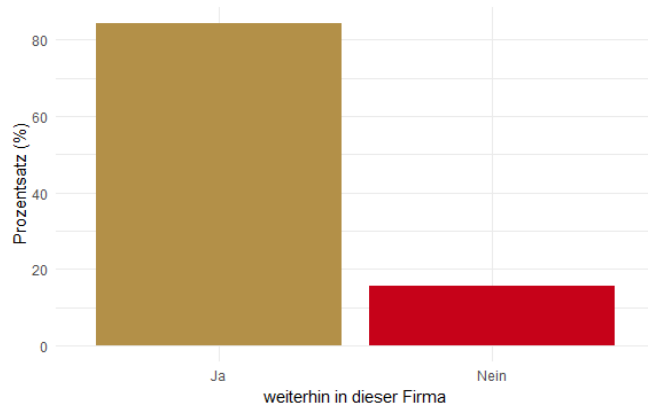
## Gründe zu wechseln





## Blick in die Zukunft - Firma

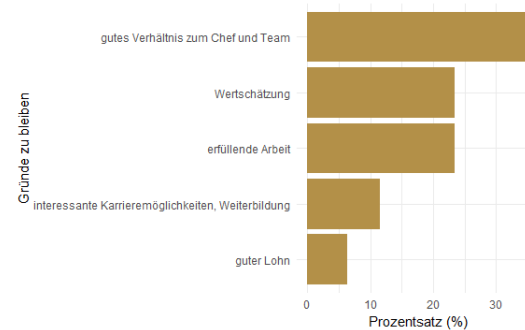
### In 3 Jahren noch in dieser Firma?



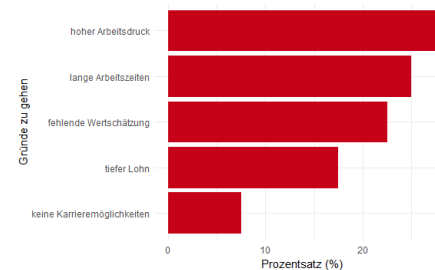
#### Hinweis:

Die Wechselbereitschaft ist mit ca. 16 % tief. Gemäss einer Umfrage des Marktforschungsinstituts Forsa in der Deutschschweiz (bei über tausend Berufstätigen) können sich 60 % der Befragten vorstellen, 2023 ihren Arbeitgeber zu wechseln. 16 % haben bereits konkrete Wechselpläne und 44 % sind offen für einen Wechsel. (Organisator, 2023)

### Gründe zu bleiben

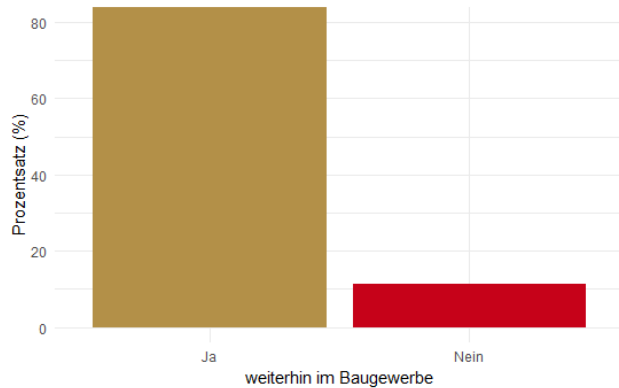


### Gründe zu wechseln

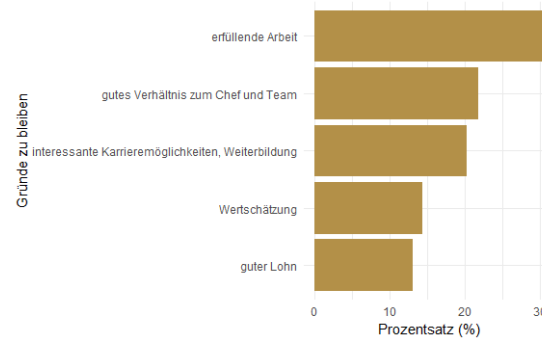


# Blick in die Zukunft - Baugewerbe

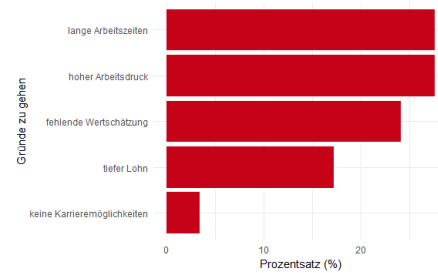
## In 3 Jahren noch im Baugewerbe?



## Gründe zu bleiben



## Gründe zu wechseln

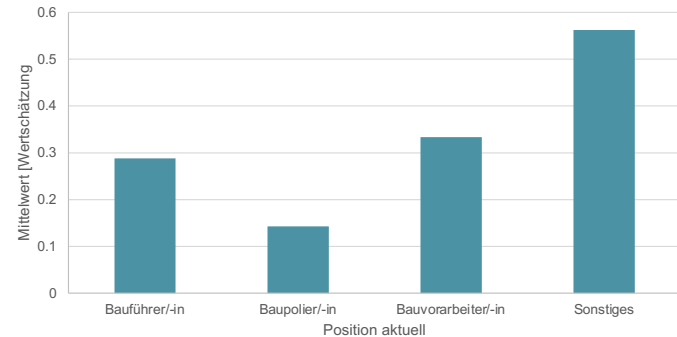


## Blick in die Zukunft – Wenig Unterschiede nach Positionen

In 3 Jahren noch im Baugewerbe? Unterschiede nach Position und ohne angehende Pensionierte

	Ja (in %)
alle	88.7
alle ohne angehende Pensionierte	90.8
Baupolier ohne angehende Pensionierte	94.4
Bauführer ohne angehende Pensionierte	86.2

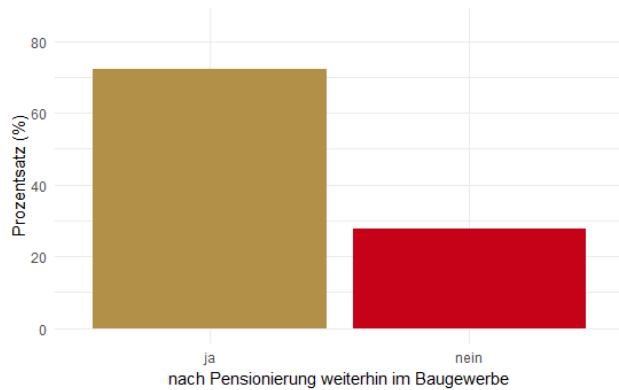
Bedeutung der Wertschätzung für den Verbleib im Baugewerbe



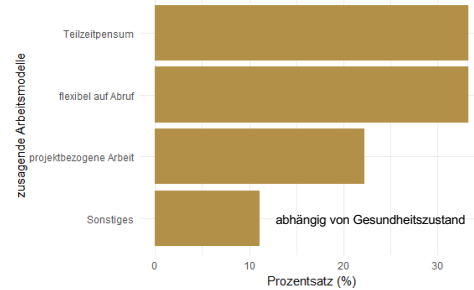
→ Kaum Unterschiede zwischen Bauführern und Baupolieren. Lediglich «Wertschätzung als Grund zu bleiben» nennen Baupolier weniger häufig.

# Blick in die Zukunft – Baugewerbe und Pensionierte

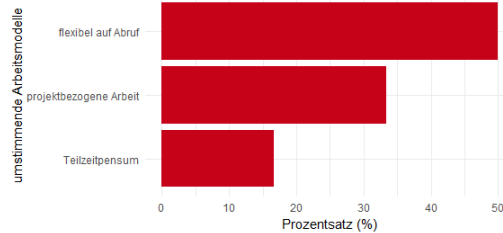
## Nach Pensionierung im Baugewerbe? (n=18)



## Ja: Gewünschte Arbeitsmodelle nach Pensionierung



## Nein: Akzeptable Arbeitsmodelle nach Pensionierung



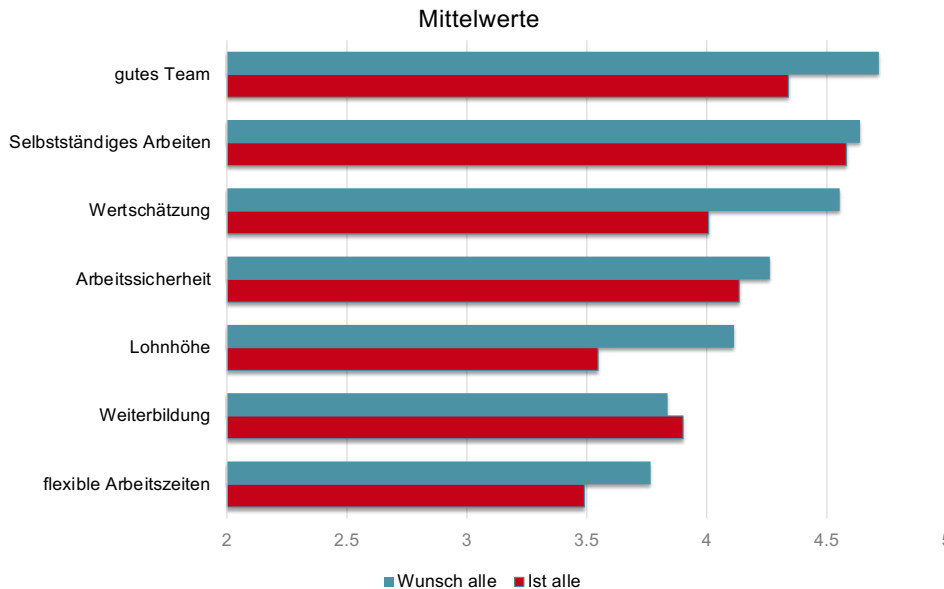
## Arbeitsbedingungen

- Die wichtigsten drei Arbeitsbedingungen sind
  - **gutes Team,**
  - **Selbstständigkeit** und
  - **Wertschätzung.**
- **Lohn** ist wichtig, aber nicht in den Top-3-Bedingungen. In der offenen Frage wird der Lohn hingegen am häufigsten genannt.
- Unterschiede zwischen Positionen sind klein. Für Bauführer sind flexible Arbeitszeiten wichtig.
- Jüngere Personen schätzen Weiterbildungsmöglichkeiten, das Team und den Lohn etwas wichtiger ein als ältere Mitarbeitende.
- In grösseren Unternehmungen ist den Mitarbeitenden der Lohn wichtiger als in kleinen Unternehmen.
- Die Differenz zwischen den Wünschen und der Ist-Einschätzung ist bei den Arbeitnehmenden klein.
- Bemerkenswert ist der **Gap bei der Wertschätzung und dem Lohn.** Obwohl beide wichtig bis sehr wichtig sind, wird der Ist-Zustand mit mittelmässig bis eher gut eingeschätzt. Besonders ausgeprägt ist der Gap bei Baupolieren.
- Die Arbeitgeber schätzen die Wünsche der Kadermitarbeitenden weitgehend treffend ein, wobei die Geschäftsführenden den Lohn höher gewichten als die Kadermitarbeitenden.

# Arbeitsbedingungen – Wunsch und Ist-Zustand liegen nahe beieinander

## Wunsch- und Ist-Vergleich

Punktwerte: 1 (gar nicht - wichtig) bis 5 (sehr wichtig oder gut)



Top 3 Wünsche:

- Gutes Team
- Selbstständigkeit
- Wertschätzung

Kleine Differenzen zwischen Wünschen und Ist-Einschätzung.

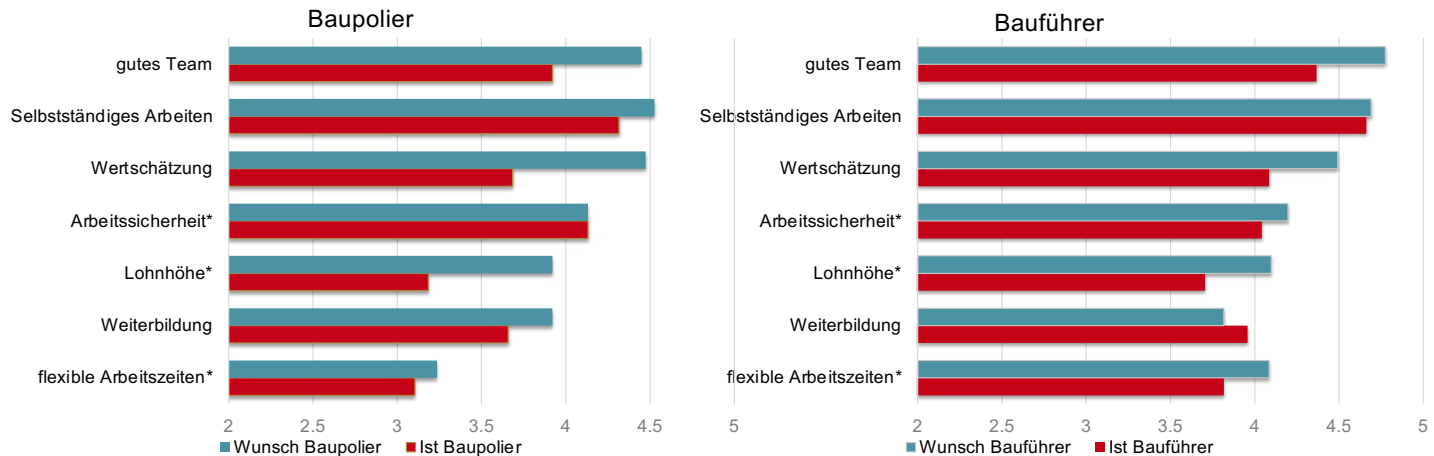
Gap v.a. bei

- Wertschätzung
- Lohnhöhe

## Arbeitsbedingungen: Gap zwischen Wünschen und Bedürfnissen bei Baupolieren grösser als bei Bauführern

### Wunsch- und Ist-Vergleich

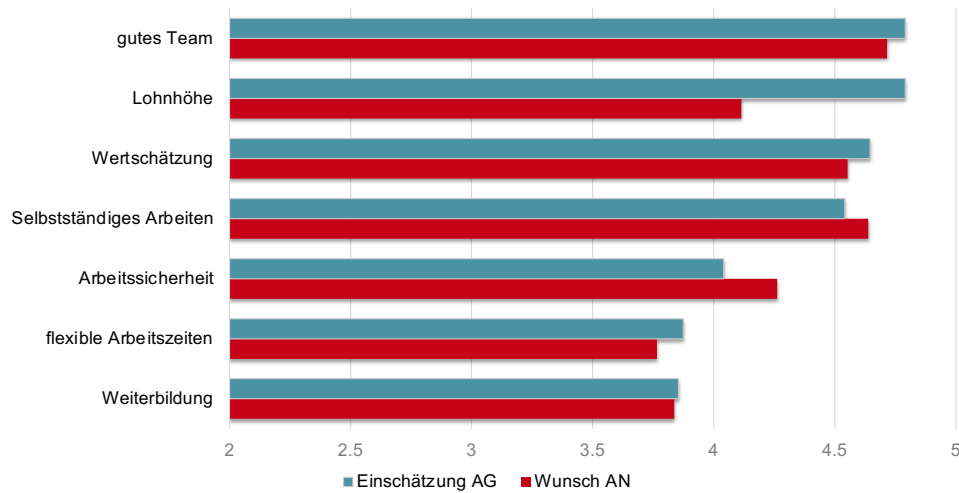
Punktwerte: 1 (gar nicht - wichtig) bis 5 (sehr wichtig oder gut)



\* Die Unterschiede zwischen den Mitarbeitergruppen sind für Lohnhöhe, Arbeitssicherheit und flexible Arbeitszeiten statistisch signifikant.

# Arbeitgeber schätzen die wichtigsten Arbeitsbedingungen treffend ein

## Vergleich Einschätzung Arbeitgeber und Wünsche Kadermitglieder





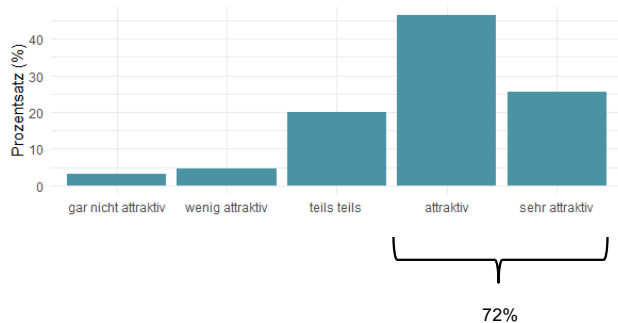
## Arbeitsmodelle: Unterschiedliche Wünsche

- **Die dominierende 5-Tage-Woche** ist für über 72% ein attraktives Modell, aber umgekehrt für 28% nur teils, wenig und nicht attraktiv.
- Interessant ist die hohe Attraktivität der **4-Tage-Woche** (64%), wobei hier möglicherweise angenommen wird, dass diese beim selben Lohn angeboten wird.
- **Teilzeitarbeit** ist für 28% attraktiv, steht aber vielen Mitarbeitenden nicht zur Wahl.
- **Flexible Arbeitszeiten** haben eine hohe Zustimmung und stehen auch vielen Mitarbeitenden zur Verfügung.
- Sehr attraktiv ist die **Kompensation der Überzeiten**, die vielen Mitarbeitenden zur Verfügung steht.
- 43% schätzen die Möglichkeit eines **unbezahlten Urlaubs** als attraktiv ein. Aber nur knapp der Hälfte dieser Personen steht dieses Modell zur Wahl. Demgegenüber bieten etwa zwei Drittel der Firmen dieses Modell an. Diese Diskrepanz weist darauf hin, dass die Kommunikation nicht optimal sein könnte.
- **Homeoffice** ist immerhin für 28% der Befragten attraktiv, obwohl es bei Personen, die ihren Arbeitsplatz auf der Baustelle haben, nicht möglich ist.

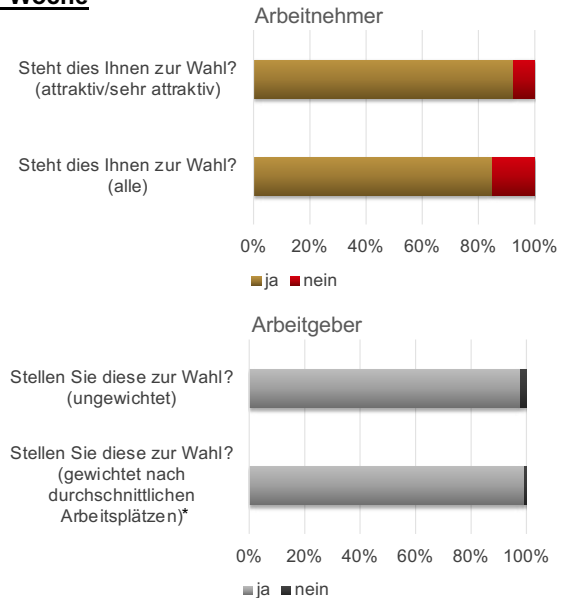
Fazit: Die Wünsche über Arbeitszeitmodelle sind unterschiedlich. Ein einziges Modell wird den unterschiedlichen Bedürfnissen deshalb nicht gerecht.

# Arbeitsmodelle – 5 Tage Woche

Wie attraktiv finden Sie das folgenden Arbeitsmodell: 5-Tage-Woche

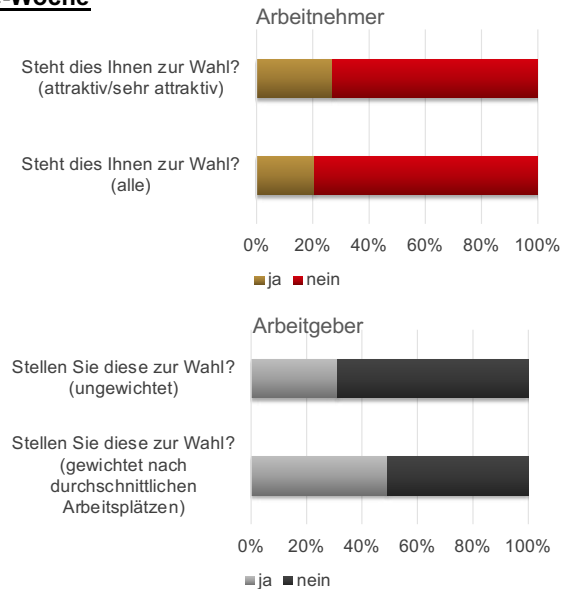
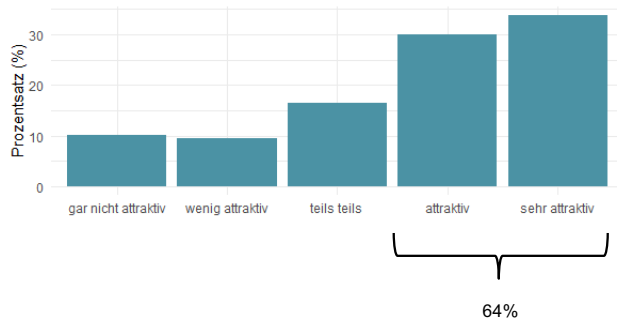


\*Gewichtung erfolgt über die Anzahl Mitarbeitende, die von den Arbeitgebern angegeben wurde.



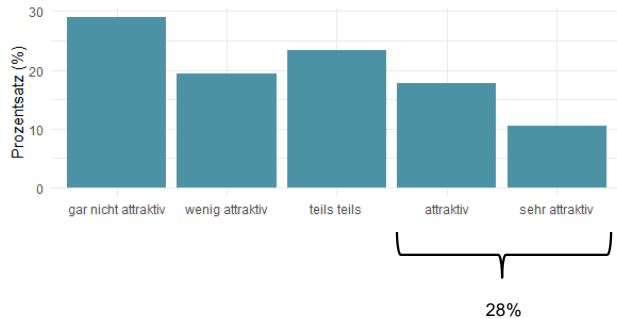
## Arbeitsmodelle – 4 Tage Woche

Wie attraktiv finden Sie das folgenden Arbeitsmodell: 4-Tage-Woche



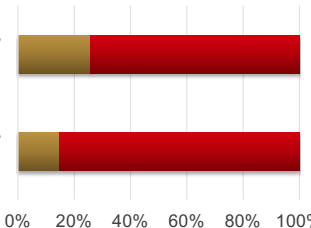
# Arbeitsmodelle – Teilzeitarbeit

Wie attraktiv finden Sie das folgenden Arbeitsmodell: Teilzeitarbeit



Arbeitnehmer

Steht dies Ihnen zur Wahl?  
(attraktiv/sehr attraktiv)

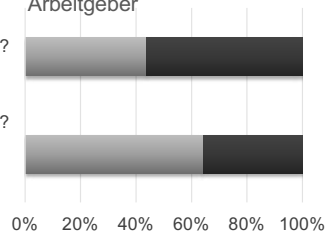


Steht dies Ihnen zur Wahl?  
(alle)



Arbeitgeber

Stellen Sie diese zur Wahl?  
(ungewichtet)

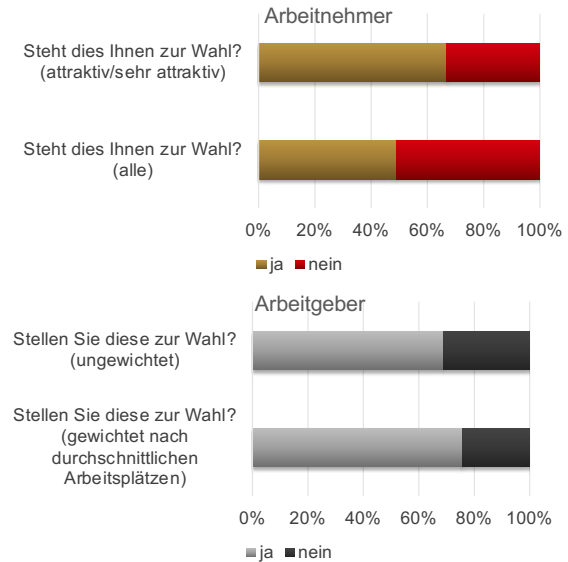
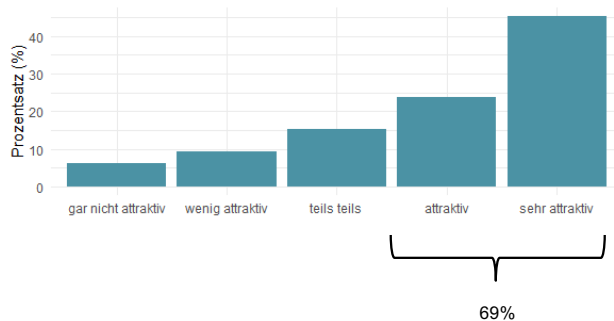


Stellen Sie diese zur Wahl?  
(gewichtet nach durchschnittlichen Arbeitsplätzen)

■ ja ■ nein

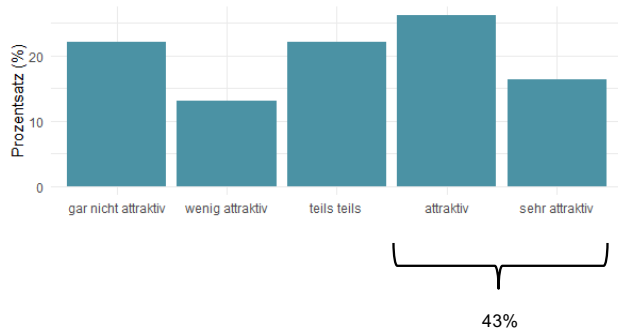
## Arbeitsmodelle – flexible Arbeitszeiten

Wie attraktiv finden Sie das folgenden Arbeitsmodell: flexible Arbeitszeiten



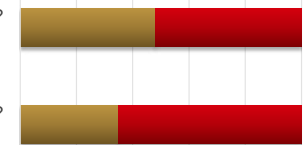
# Arbeitsmodelle – unbezahlter Urlaub

Wie attraktiv finden Sie das folgenden Arbeitsmodell: unbezahlter Urlaub

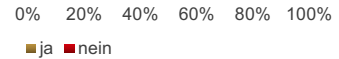


Arbeitnehmer

Steht dies Ihnen zur Wahl?  
(attraktiv/sehr attraktiv)



Steht dies Ihnen zur Wahl?  
(alle)

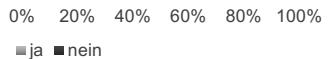


Arbeitgeber

Stellen Sie diese zur Wahl?  
(ungewichtet)

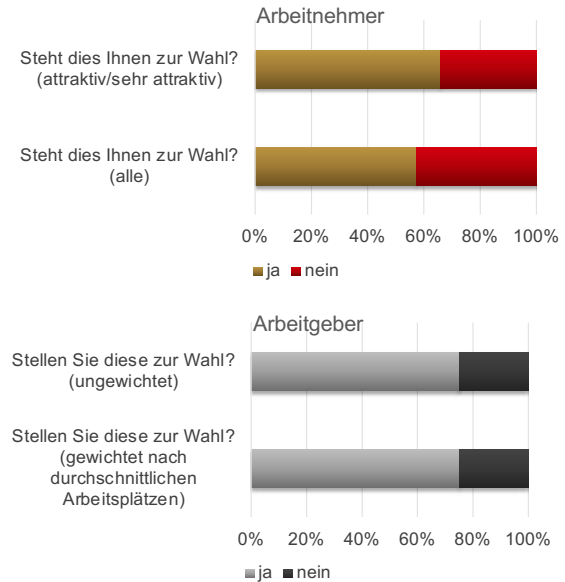
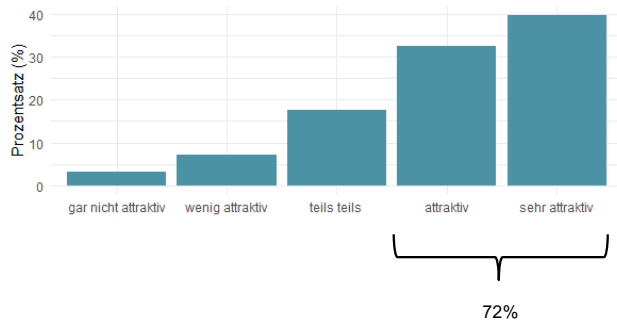


Stellen Sie diese zur Wahl?  
(gewichtet nach durchschnittlichen Arbeitsplätzen)



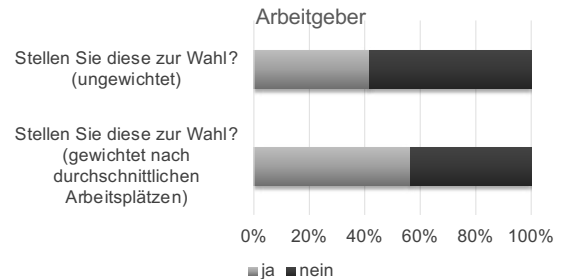
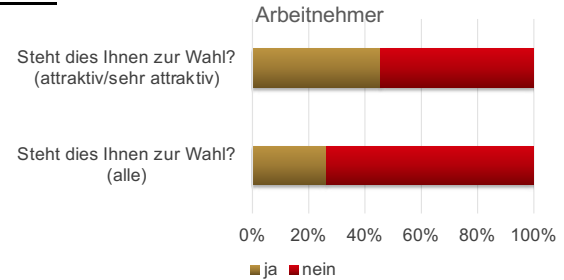
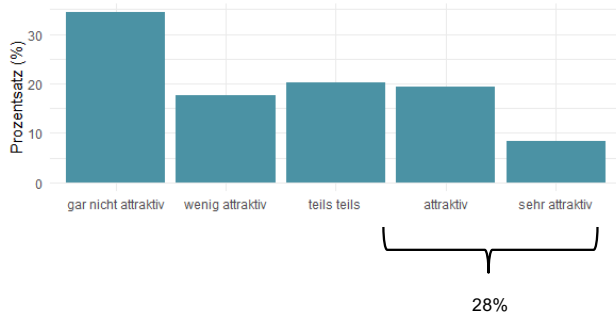
## Arbeitsmodelle – Kompensation Überstunden

Wie attraktiv finden Sie das folgenden Arbeitsmodell: Kompensation Überstunden



# Arbeitsmodelle – Homeoffice

Wie attraktiv finden Sie das folgenden Arbeitsmodell: Homeoffice





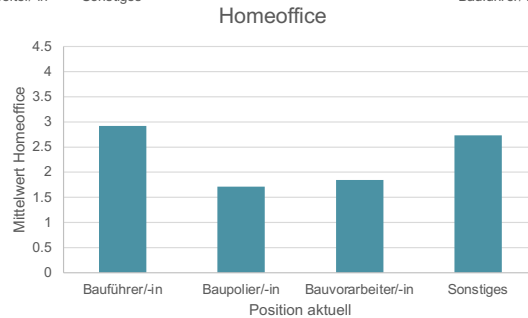
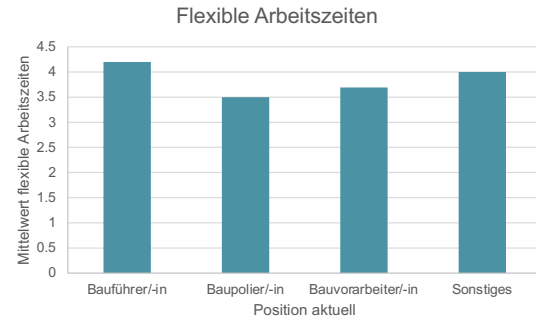
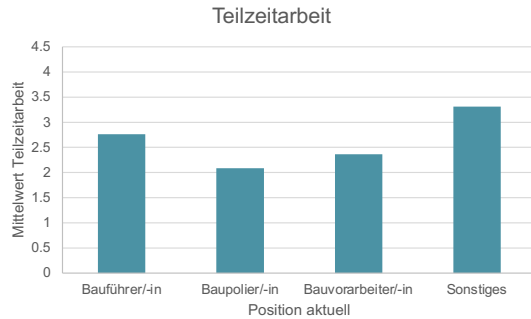
## Arbeitszeitmodelle

Die Wünsche hinsichtlich Arbeitszeitmodellen unterscheiden sich nach Alter und Position:

- Bauführer schätzen Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeiten und Homeoffice leicht attraktiver ein als Baupoliere.
- Mit zunehmendem Alter steigt der Wunsch nach Teilzeitarbeit.
- Die Arbeitgeber schätzen die Bedeutung der 5-Tage-Woche, flexibler Arbeitszeiten und der Kompensation der Überstunden gleich wichtig ein wie die Mitarbeitenden.
- Die Arbeitgeber unterschätzen jedoch den Wunsch nach unbezahltem Urlaub.
- Bei der 4-Tage-Woche bzw. bei Teilzeitarbeit zeigen sich leicht unterschiedliche Einschätzungen, die möglicherweise von der Unschärfe der Begriffe stammen.

# Arbeitsmodelle – Unterschiede nach Position

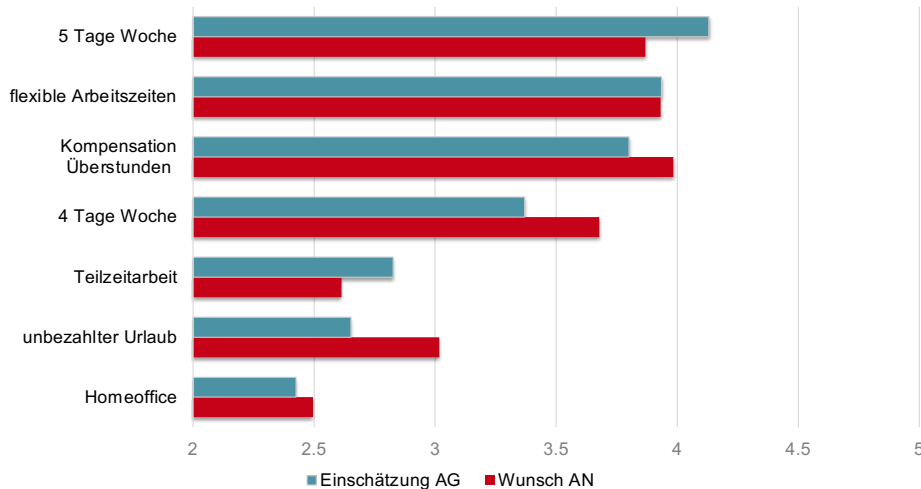
Attraktivität der Arbeitsmodelle abhängig von Position\*



\* Die Unterschiede zwischen den Mitarbeitergruppen sind für Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeiten und Homeoffice statistisch signifikant.

## Arbeitgeber bewerten die Attraktivität von Arbeitszeitmodellen teils unterschiedlich

### Vergleich Einschätzung Arbeitgeber und Attraktivität für Kadermitglieder



## Anforderungen an den Chef und offene Frage

### Erwartungen an den Chef

- Vertrauen, klare und transparente Entscheidungen und die Förderung des Zusammenhalts im Team sind die drei wichtigsten Erwartungen an die Führungskraft.
- Es gibt keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Personen in verschiedenen Positionen.

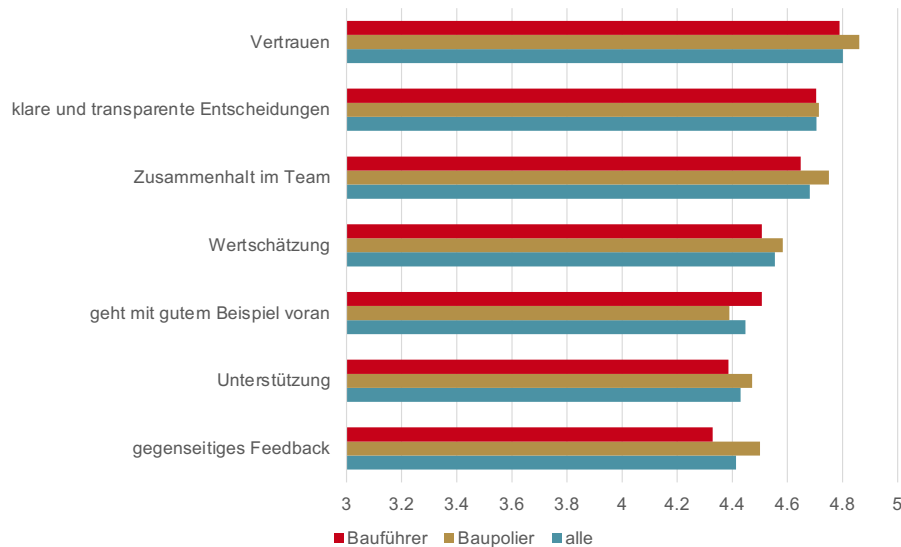
### Offene Frage

- In der Wordcloud (siehe Seite 60) sind die offenen Fragen ausgewertet und Beispiele aufgeführt.
- Wichtig: Diese Antworten sind **Einzelstimmen**, denn die systematischen Antworten finden sich in der vorgängigen Befragung.
- Dennoch erscheint das Wort «Lohn» am häufigsten, was darauf hinweist, dass dieser Punkt eben doch wichtig ist. Der Lohn muss «stimmen» und als gerecht eingeschätzt werden. Aber mit dem Lohn allein kann man gute Kadermitarbeitende nicht langfristig halten. Dafür sind die vielen anderen Bedingungen wichtig, die vorgängig genannt wurden.

## Anforderungen der Arbeitnehmenden an den Chef oder die Chefin

### Was ist Ihnen bei Ihrem Chef wichtig

Punktwerte: 1 (gar nicht - wichtig) bis 5 (sehr wichtig oder gut)





## 5. Synthese mit Handlungsempfehlungen

# Synthese: Ziele und Vorgehen

## Ziele

- Synthese der Ergebnisse und Ableitung von Handlungsempfehlungen

## Vorgehen

- Erarbeitung und Auswahl Handlungsfelder für die Diskussion im Workshop
- Durchführung eines Workshops an der Klausurtagung am 26.10.2023 in Vals
  - Präsentation und Diskussion der Ergebnisse
  - Erarbeitung von Massnahmen in den gewählten Handlungsfeldern
- Präsentation und Diskussion an den Regionalveranstaltungen des GBV im Herbst 2023
- Ableitung Handlungsempfehlungen
- Erstellen Folienbericht



## Auswahl Handlungsfelder für Workshop

Thema	Stossrichtung	Handlungs-ebene	Kausalität
Gutes Verhältnis zum Chef und Team	Gutes Niveau halten und wenn möglich weiter verbessern	Betrieb Team	Stärkenorientiert: Wunsch- und Istzustand stimmen gut überein. Wegen der Wichtigkeit ist das Thema dennoch stets zu beachten.
Hoher Arbeitsdruck	Wege suchen, wie der gefühlte und tatsächliche Arbeitsdruck reduziert werden können	Betrieb Team	Defizitorientiert: Der hohe Arbeitsdruck wird als einer der Gründe genannt, das Unternehmen oder die Branche zu verlassen. Daher ist die Situation zu verbessern.
Arbeitszeit	Modelle für mehr individuelle Auswahl und Flexibilität entwickeln	GBV Betrieb	Defizitorientiert: Die Belastung durch lange Arbeitszeiten wird als eine der Gründe genannt, das Unternehmen oder die Branche zu verlassen. Daher ist die Situation zu verbessern.
Arbeitsmodelle für Pensionierte	Modelle entwickeln und auf Umsetzbarkeit prüfen	GBV Betrieb	Defizitorientiert: Die Bereitschaft der älteren Mitarbeitenden steht einem Mangel an altersgerechten Modellen gegenüber. Hier könnten Arbeitskräfte temporär gehalten werden.
Erfüllende Arbeit	Gutes Niveau halten und kommunizieren	GBV Betrieb	Stärkenorientiert: Erfüllende Arbeit ist einer der wichtigsten Gründe, in der Branche und im Betrieb zu bleiben. Das bietet Potenzial für die Kommunikation zur Steigerung der Attraktivität der Branche und der einzelnen Betriebe.
Lohnhöhe	Unterschiedliche Wahrnehmungen von Baupolieren und Bauführern weiter untersuchen	Betrieb Team	Stärken- und defizitorientiert: Bei der Lohnhöhe fällt die unterschiedlich grosse Lücke zwischen Wunsch und Ist bezüglich der Lohnhöhe bei Bauführern und –polieren auf. Hier könnten Gefahren der Abwanderung reduziert werden.
Kommunikation	Besser über Möglichkeiten (Arbeitsmodelle) aufklären	Betrieb	Arbeitnehmern ist teilweise nicht bewusst, welche Arbeitsmodelle ihnen zur Verfügung stehen.

# Ablauf und Ergebnisse des Workshops

## Ablauf

### Schritt 1: Erfahrungen im Handlungsfeld

- Austausch über Erfahrungen, Handlungsbedarfe, Spielräume etc. in diesem Handlungsfeld

### Schritt 2: Zielsetzungen

- Festhalten der wichtigsten Punkte, weshalb dieses Handlungsfeld bedeutend ist.

### Schritt 3: Massnahmen

- Ableiten von Massnahmen, die ergriffen werden können, um die Ziele in diesem Handlungsfeld zu erreichen.
- Zuordnung der Massnahmen zu den formulierten Zielen.

### Schritt 4: Poster-Session

- Freier Austausch zu den Ergebnissen der einzelnen Handlungsfelder

## Ergebnisse

In den vier Handlungsfeldern

- Arbeitszeit,
- Arbeitsmodelle für Pensionäre,
- Arbeitsdruck und
- Chef und Team

liegen konkrete Massnahmen vor mit kurzen Beschreibungen über Ausgestaltung, Chancen und Herausforderungen (siehe die folgenden Seiten).

## Workshopergebnis: Arbeitszeit

Ziele	Massnahmen	Erläuterungen
Attraktivität als Arbeitgeber verbessern	Flexible Arbeitszeiten	Umsetzbar für technisches oder kaufmännisches Personal, schwierig für Personal in der Produktion
<ul style="list-style-type: none"> <li>für ältere Mitarbeitende</li> </ul>	4 oder 4 <sup>1</sup> / <sub>2</sub> - Tage Woche	Montag bis Donnerstag oder Freitagmittag, umsetzbar für technisches oder kaufmännisches Personal, schwierig für Personal in der Produktion
<ul style="list-style-type: none"> <li>für jüngere Mitarbeitende</li> </ul>	Unbezahlter Urlaub	Entweder als Kompensation der Überzeit oder durch Finanzierung der Lohnfortzahlung mittels Lohnrückbehalt
<ul style="list-style-type: none"> <li>für Frauen</li> </ul>	Jobsharing/Teilzeit	Umsetzbar für technisches oder kaufmännisches Personal
	Sabbatical	Als Belohnung für langjährige Mitarbeitende
	Ausbildungsurlaub	Zur Förderung jüngerer Mitarbeitenden mit vollständiger oder teilweiser Lohnfortzahlung

## Workshopergebnis: Arbeitsmodelle für Pensionierte

Ziele	Massnahmen	Erläuterungen
Fachwissen erhalten	Frühzeitige Gespräche	Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden frühzeitig erfassen und abgleichen mit den Möglichkeiten im Betrieb. Personenbezogene, individuelle Lösungen anstreben
Fachkräfte erhalten	Vertragliche Regelung	Gemeinsam Arbeitsvertrag erarbeiten für Zeit nach Pensionierung, zeitlich befristen. Dadurch wird gegenseitige Verbindlichkeit geschaffen
Zusammenarbeit zwischen den Generationen stärken	Mentor-System	Mitarbeitende im Pensionsalter als Mentoren oder Springer einsetzen, die Kadermitarbeitende mit ihrer Erfahrung unterstützen oder in Spitzenzeiten entlasten können
	Kommunikation	Klare Kommunikation, dass Betrieb offen ist für Arbeitsmodelle für Pensionierte

## Workshopergebnis: Arbeitsdruck

Ziele	Massnahmen	Erläuterungen
Wohlbefinden stärken («Work-Life-Balance»)	Interne Prozesse optimieren	Optimierte interne Prozesse entlasten Führungskräfte und verhindern Doppelspurigkeit. Einsatz digitaler Instrumente prüfen.
Schutz der physischen und psychischen Gesundheit	Ausreichendes und qualifiziertes Personal sicherstellen	Analyse des Soll-Ist-Bestandes beim Personal inkl. Qualifikation. Wenn nötig zusätzliche Rekrutierungen, ansonsten Anpassung Auftragsvolumen
Verweildauer im Beruf erhöhen	Verbesserung der Selbstorganisation des Kaders	Unterstützung des Kaders zur Verbesserung der Selbstorganisation (inkl. Einsatz digitaler Tools): Schulung, Coaching, Mentoring etc.
	Projektinformation verbessern	Fristgerechte Projektinformation und vorgängige Abstimmung mit externen Partnern, v.a. mit Planern
	Nach Hochdruck Entlastung ermöglichen	Nach Hochdruck-Phasen mit Kader Entlastungsphase planen und umsetzen

## Workshopergebnis: Chef und Team

Ziele	Massnahmen	Erläuterungen
Attraktivität als Arbeitgeber halten und ausbauen	Wertschätzung den Mitarbeitenden zeigen	Beispiele: ehrliches Kompliment, sich nach dem Wohlbefinden der MA erkundigen, Anteilnahme, Firmenanlässe mit Partnern und Partnerinnen, etc.
Identifikation mit Betrieb halten und stärken	Systematische Personalentwicklung pflegen	Selbstständigkeit fördern, Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden erkennen und Weiterentwicklung fördern
Hohe Leistungen und gute Qualität halten und ausbauen	Vorbildrolle als Chef wahrnehmen	Durch eigenes Verhalten ein positives Beispiel für Teammitglieder, inspirierende und respektvolle Führungspersönlichkeit

## Handlungsempfehlungen 1 des Teams der FHGR

### Empfehlung

**Arbeits(zeit)modelle müssen verstärkt nach den unterschiedlichen individuellen Wünschen der Mitarbeitenden ausgerichtet werden.**

Oder: «One size does not fit all».

Unternehmen der Baubranche sind gefordert, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, in der verschiedene Arbeitsmodelle akzeptiert und selbstverständlich werden.

Auch ist zu empfehlen, diese Möglichkeit - soweit es der Betrieb zulässt - allen Mitarbeitenden und nicht nur dem Kader zu ermöglichen.

Transparenz und offene Kommunikation sind wichtige Elemente, um dieses Ziel zu erreichen.

### Begründung

- Die Umfrage zeigt, dass die Wünsche der gegenwärtigen Kaderpersonen unterschiedlich sind. Wenn beispielsweise 68% der Personen eine 5-Tage-Woche als attraktiv bezeichnen, heisst das auch, dass fast jede dritte Person dies anders einschätzt.
- Wer die Wünsche der Mehrheit zum Standard setzt, läuft Gefahr, die Minderheit zu verlieren oder gar nicht erst für das eigene Unternehmen gewinnen zu können. Das kann bei angespannter Arbeitsmarktsituation zur Wachstumsbremse werden.
- *Verantwortung: Unternehmen*

## Handlungsempfehlungen 2 des Teams der FHGR

### Empfehlung

**Die Arbeitszeiten der Mitarbeitenden sollten von den langen Produktionszeiten teilweise entkoppelt werden.**

Die Produktionszeiten in der Bauwirtschaft sind in der Hochsaison sehr lang. Häufig wird auch am Samstag gearbeitet. Richten sich die Arbeitszeiten nach diesen Produktionszeiten, führt dies zu langen Arbeitszeiten und erschwert alternative Arbeitsmodelle.

### Begründung

- Anderen Branchen mit langen Präsenzzeiten gelingt es, die Arbeitszeiten der Mitarbeitenden von den Produktionszeiten zu entkoppeln.
- Übertragen auf die Bauwirtschaft bedeutet dies, dass während der Bauphase nicht immer der gleiche Baupolier vor Ort ist und der zuständige Bauführer nicht ständig erreichbar sein muss.
- Wenn verschiedene Kadermitglieder bei grossen Baustellen Hand in Hand arbeiten und sich stellvertreten, verlangt dies eine enge Koordination und Kommunikation, sowohl zwischen den Kadermitarbeitenden als auch mit den am Bauprojekt beteiligten externen Firmen.
- Delegation, Arbeitsteilung und Vertrauen sind wichtig, damit Freiräume für flexible Arbeitsmodelle geschaffen werden können.
- *Verantwortung: Unternehmen mit Unterstützungsangeboten wie z.B. schweizweiten Erfa-Plattformen (etwa des SBV oder der Uni St. Gallen) oder mit branchenübergreifendem Austausch etwa mit dem Baunebengewerbe*



## Handlungsempfehlungen 3 des Teams der FHGR

### Empfehlung

**Das Auftragsvolumen ist nach dem Leistungspotenzial der Mitarbeitenden auszurichten.**

Oder: Nicht zu viele Aufträge annehmen.

### Begründung

- Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel führen dazu, dass für zusätzliche Aufträge Personal nicht kurzfristig gefunden werden kann.
- Dafür gibt es keine einfache Lösung. Unternehmer sollten sich daher damit abfinden, nicht weiter wachsen zu können, auch wenn die Nachfrage dies erlauben würde.
- Diese Selbstbeschränkung ist wichtig, weil ansonsten die Attraktivität des Unternehmens leidet, da der Arbeitsdruck für die Mitarbeitenden zu hoch wird.
- Jedoch verlangen die Bauprogramme der Bauherren oft Leistungen, die zeitlich kaum erbracht werden können.
- *Verantwortung: Unternehmen, GBV (Austausch mit öffentlichen Bauherren über Anpassungen der Bauprogramme)*

## Handlungsempfehlungen 4 des Teams der FHGR

### Empfehlung 4

**Die finanziellen Anreize für Pensionierte sind zu überprüfen.**

Diese Überprüfung war nicht Teil des Projektauftrags.

### Begründung

- Fachkräfte länger im Arbeitsprozess zu halten, kann die demografischen Probleme nicht lösen, aber mildern.
- Verschiedene Personen haben erwähnt, dass die Bedingungen des GAV/FAR Bauhauptgewerbe teilweise die Weiter- bzw. Wiederbeschäftigung von Pensionären erschweren.
- Diese Regelungen wurden im Hinblick auf den vorzeitigen Altersrücktritt erarbeitet und nicht für einen späteren Rückzug aus dem Berufsleben.
- Es ist deshalb ratsam zu prüfen, ob monetären Anreize angepasst werden müssen, damit die finanziellen Bedingungen für eine (teilzeitliche) Weiterbeschäftigung von Pensionierten verbessert werden.
- *Verantwortung: Verband (GBV/SBV)*

## Schlussüberlegungen

Die demografische Entwicklung stärkt die Stellung der Arbeitnehmenden in Zukunft weiter.

Damit wird der Wettbewerb um Arbeits- und Fachkräfte nicht nur zwischen Firmen intensiver, sondern auch zwischen Branchen.

Auch wenn die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen Sache der einzelnen Unternehmen ist, empfehlen wir dem GBV, diesen Prozess zu unterstützen.

Wenn Unternehmen in diesem Bereich fortschrittlich sind und Arbeitsmodelle stärker auf die unterschiedlichen Wünsche ihrer Mitarbeitenden ausrichten, dann dürfte die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden in der ganzen Branche gestärkt werden.

Davon profitiert die Branche im Wettbewerb um die besten Fachkräfte.

«Es geht nicht um das Ob,  
sondern um das Wie!»

Junger Bauführer zum Thema Flexibilisierung von  
Arbeitsmodellen

## Literatur

## Verwendete Literatur

### Publikationen von Verbänden

Dachorganisation Wirtschaft Graubünden (2023, S. 9), Auswertung Mitgliederumfrage 2023.

Graubündnerischer Baumeisterverband (GBV)

- Lichtsteiner, Hans; Fachkräftemangel – ein attraktiver Arbeitgeber zu sein wird zur Pflicht, Das Magazin der Bündner Baumeister, Ausgabe 1/2023: April 2023

Schweizerischer Baumeisterverband (SBV)

- Reynold, Ursula; Bolli, Thomas; Dändliker, Lena; Arbeitsmarkt- und Bildungsmobilität in der Bauführung Analyse von ehemaligen Studierenden mit Abschluss zum/zur diplomierten Techniker:in HF Bauführung, Mai 2023
- Studie zur langfristigen Entwicklung der Konjunktur und Fachkräfte im Bauhauptgewerbe, Herausgeber: Demografik, 2022
- SBV-Studie zu den Bedürfnissen von Polieren, 22. November 2021

### Fachliteratur

Bau, Frank (2003). Anreizsysteme in jungen Unternehmen: Eine empirische Untersuchung, Dissertation.

Building Talent Foundation (2021). Homebuilding Workforce Engagement Study.

Deloitte (2023); Gen Z and Millennial Survey 2023 – Schweiz, <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/the-gen-z-and-millennial-survey-in-switzerland.html> (abgerufen am 28.07.2023).

Heider-Willims, Angela (2023). Wunsch und Wirklichkeit, Personalwirtschaft, Nr. 3, 2023, S. 28-29.

McKinsey (2023). Gen what? Debunking age-based myths about worker preferences, April 2023.

Organisator (2023). Hohe Wechselbereitschaft von Schweizer Berufstätigen, 3.2.2023, <https://www.organisator.ch/de/human-resources/2023-02-03/hohe-wechselbereitschaft-von-schweizer-berufstaetigen/>

### Zeitungen

Südostschweiz (16.05.2023), «Büezer» kommen auf den Geschmack der Viertagewoche

Neue Zürcher Zeitung (18.04.2023), Die Viertagewoche: Zeichen einer Wohlstandsverwahrlosung oder Bestandteil einer guten Unternehmenskultur?



## **Graubündnerischer Baumeisterverband**

Comercialstrasse 20  
Postfach 291  
CH-7001 Chur

Tel. 081 257 08 08  
[gbv@gbv.ch](mailto:gbv@gbv.ch)  
[www.gbv.ch](http://www.gbv.ch)