Hochschule Luzern MBA 2101

Masterarbeit

Fachkräftesicherung im Bauingenieurwesen – Handlungsempfehlungen für die Bau- und Planerbranche

Auftraggeberin

Schweizerische Vereinigung Beratender Ingenieurunternehmungen, suisse.ing

Verfasser

Jean-Pascal Ammann, Simon Brun, Michael Fischer, Matthias Notter

Referent

Dr. Peter Senn

Korreferent

Dario Geisseler

Luzern, 13. April 2023

MASTERARBEIT

13. April 2023, Impressum

Fachkräftesicherung im Bauingenieurwesen -

Handlungsempfehlungen für die Bau- und Planerbranche

Verfasser Jean-Pascal Ammann

Erlenstrasse 75, 6020 Emmenbrücke jean-pascal.ammann@stud.hslu.ch

Simon Brun

Ob Chile 9, 6162 Finsterwald simon.brun@stud.hslu.ch

Michael Fischer

Hochrütistrasse 31, 6005 Luzern michael.fischer@stud.hslu.ch

Matthias Notter

Chrummwisstrasse 74, 8700 Küsnacht

matthias.notter@retton.ch

Auftraggeberin Schweizerische Vereinigung Beratender

Ingenieurunternehmungen suisse.ing

Geschäftsstelle suisse.ing

Effingerstrasse 1, Postfach, 3001 Bern

info@suisse-ing.ch

Dozent Dr. Peter Senn

Hochschule Luzern, Wirtschaft

Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR

Zentralstrasse 9, 6002 Luzern

peter.senn@hslu.ch

Korreferent Dario Geisseler

Fanzun AG

Regionalpräsident suisse.ing Südostschweiz

Salvatorenstr. 66, 7000 Chur dario.geisseler@fanzun.swiss

Bildquelle Titelblatt Midjourney, Prompt: civil engineering, plans, construction

Management Summary

In der Bau- und Planerbranche herrscht ein Fachkräftemangel. Steigende Auftragsvolumen und der demographische Wandel werden diesen Ressourcenengpass weiter verstärken. Die Unternehmen in der Branche haben Mühe geeignetes Personal zu rekrutieren. Umso mehr gewinnen die Bindung (*Retention Management*) und Entwicklung (*People Management*) der bestehenden Mitarbeitenden an Bedeutung (Kels, 2022, S.168).

Im Auftrag des Arbeitgeberverbandes *suisse.ing* sind in der vorliegenden Arbeit Handlungsempfehlungen zur Fachkräftesicherung erarbeitet worden. Der Fokus richtet sich dabei auf die Bindung des bestehenden Pools an jungen Bauingenieur:innen der Generation Y (Jahrgang 1980-1995). Es handelt sich um eine Forschungslücke, da nur wenige wissenschaftliche Erkenntnisse über die Bedürfnisse und Anliegen der jungen Fachkräfte vorliegen. Die Fachkräfte der Generation Y nehmen immer mehr Führungsfunktionen wahr und sind ein wichtiger Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Branchenentwicklung.

Das erste Teilziel der Arbeit ist es gewesen, ein verbessertes Verständnis für die Bedürfnisse der jungen Bauingenieur:innen zu schaffen: Was motiviert und bindet junge Bauingenieur:innen und zukünftige Führungskräfte? Basierend auf einer Online-Umfrage unter 493 Fachkräften in der gesamten Deutschschweiz sind die in der Zukunft wichtigen Bedürfnisse (*Soll-Zustand*) und deren Zustand in der aktuellen Arbeitswelt (*Ist-Zustand*) ermittelt worden. Die höchste künftige Bedeutung nehmen dabei Sozialbedürfnisse wie Vertrauen und Sicherheit sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance ein. Im Fokus dieser Arbeit stehen jene Bedürfnisse, bei denen sich die grössten Diskrepanzen zwischen dem Ist- und Soll-Zustand ergeben. Es handelt sich bei diesen zentralen Handlungsfaktoren um die nachfolgenden fünf Top-Bedürfnisse:



Zusätzlich sind die Bauingenieur:innen zum Berufsbild der Zukunft und zum Engagement von *suisse.ing* befragt worden. Das bestehende Berufsbild wird grundsätzlich als vielfältig und sinnstiftend eingeschätzt. Was fehlt, sind die Bekanntheit und gesellschaftliche Wertschätzung der Tätigkeiten, die Bauingenieur:innen leisten.

Die jungen Fachkräfte wünschen sich dabei vom Verband *suisse.ing* mehr Engagement im Bereich Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Dabei muss der Verband auch an der eigenen Sichtbarkeit arbeiten. 45 Prozent der Befragten waren keine Aktivitäten von *suisse.ing* bekannt.

Das zweite Teilziel hat in der Entwicklung von konkreten Massnahmen zur Bindung und Sicherung von Fachkräften bestanden. Arbeitnehmende bauen insbesondere in ausbildungsintensiven Berufen wie dem Bauingenieurwesen sowohl eine berufsbezogene Bindung (*occupational commitment*) als auch eine Bindung zum Arbeitgeber (*organizational commitment*) auf (Felfe, 2020, S.182). Entsprechend adressieren sich die Handlungsempfehlungen einerseits an die Branchenebene und den Verband *suisse.ing* und andererseits an die Arbeitgeberebene.

Zur Erarbeitung der Handlungsoptionen sind Interviews mit acht *suisse.ing*-Vertreter:innen auf verschiedenen Organisationsstufen geführt worden. Basierend auf einer Umwelt- und Verbandsanalyse ist interaktiv und iterativ eine SWOT-Analyse des Verbands erstellt worden.

Die auf Verbandsebene erarbeiteten Handlungsempfehlungen sind nach den Ordnungsmomenten des St. Galler-Managementmodells aufgebaut. Sie umfassen unter anderem die Frage der künftigen Verbandspositionierung und die mögliche Entwicklung vom reinen Arbeitgeberverband hin zu einem branchenorientierten Arbeitgeberverband. Auf struktureller Ebene sind die interne und externe Kommunikation als wichtigste anzugehende Herausforderungen identifiziert worden. Im kulturellen Bereich sind Elemente thematisiert worden, die den Einbezug der jungen Generation stärken und es ermöglichen ihr Engagement und Wissen besser einbeziehen zu können.

Empfehlungen auf der Arbeitgeberebene nehmen die fünf Top-Bedürfnisse wieder auf und geben konkrete Hinweise zu deren Verbesserung. Dazu werden Wege aufgezeigt, wie der Wert der Mitarbeiterbindung und -entwicklung gerade auch für die Lern- und Wandlungsbereitschaft einer Organisation besser erkennen und in den Betrieben als wichtigen Erfolgsfaktor verankern lässt.

Ein abschliessendes Fazit fasst die Empfehlungen zusammen. Schlussfolgerungen und ein Ausblick zeigen auf, wie das Thema in Zukunft weiter vertieft werden kann. Das hohe Commitment der jungen Bauingenieur:innen zeigt grosses Potential auf, das zur Attraktivierung des Berufsbildes und der besseren gesellschaftlichen Wahrnehmung und Wertschätzung genutzt werden sollte.

Inhalt

Ma	Management Summary i			
1	Einle	1		
	1.1	Fachkräftemangel in der Bau- und Planerbranche	1	
	1.2	Verband suisse.ing	3	
	1.2.1	Kurzvorstellung der Organisation	3	
	1.2.2	Organe des Verbands	4	
	1.2.3	Angebote für junge Bauingenieur:innen	5	
	1.2.4	Aufgaben und Dienstleistungen der Geschäftsstelle	7	
	1.2.5	Netzwerke in der Bau- und Planerbranche	8	
	1.2.6	Zwischenfazit	10	
	1.3	Ausgangslage und Problemstellung	11	
	1.3.1	Entwicklung des Fachkräftepools	11	
	1.3.2	Stimmungsbild im Fachkräftepool	17	
	1.3.3	Untersuchungsbedarf und Handlungsebenen	20	
	1.3.4	Forschungsfrage und Zielsetzung	22	
	1.4	Aufbau der Arbeit	23	
2	Fach	kräftesicherung in Zeiten des Arbeitskräftemangels	25	
	2.1	Aktuelle Entwicklungen im Personalmanagement	25	
	2.1.1	Beschreibung eines «neuen» Arbeitsmarktes	25	
	2.1.2	Aktive Formen im Recruiting	26	
	2.1.3	Markenbildung mit Employer Branding	27	
	2.1.4	Bedeutungsgewinn der Mitarbeiterbindung	28	
	2.2	Motivation und Bindung von Fachkräften	29	
	2.2.1	Was motiviert Mitarbeitende?	29	
	2.2.2	Was bindet Mitarbeitende?	32	
	2.2.3	Wie misst man die Fachkräftebindung?	37	

	2.2.4	Wichtige Aspekte der Generation Y	39
	2.3	Mitarbeiterbedürfnisse im Fokus	42
	2.3.1	Analysekategorien und Faktoren	42
	2.3.2	Basisbedürfnisse	43
	2.3.3	Sozialbedürfnisse	44
	2.3.4	Entwicklungsbedürfnisse	48
	2.4	Zwischenfazit	49
3	Metho	odik	50
	3.1	Methodisches Vorgehen	50
	3.1.1	Grundsätze	50
	3.1.2	Forschungsdesign	50
	3.1.3	Visuelle Hilfsmittel	52
	3.1.4	Methodenwahl	53
	3.2	Online-Umfrage	54
	3.2.1	Gestaltung der Online-Umfrage	54
	3.2.2	Vorgehen in der Datenerhebung	55
	3.2.3	Abgrenzung des Themas	55
	3.2.4	Datenanalyse und -auswertung	55
	3.3	Halbstrukturierte-Interviews	57
	3.3.1	Wahl der Interviewpartner	58
	3.3.2	Durchführung und Transkription der Interviews	59
	3.3.3	Auswertung der Interviews	60
	3.4	Erarbeitung der Handlungsempfehlungen	61
4	Ergek	onisdarstellung der Umfrage	62
	4.1	Sample	62
	4.2	Bekanntheit des Verbands suisse.ing	63
	4.3	Basisbedürfnisse	64

7	Hand	lungsempfehlungen zur Fachkräftesicherung	122
	6.7	Zwischenfazit	121
	6.6.3	Kultur	119
	6.6.2	Struktur und Organisation	117
	6.6.1	Strategie	116
	6.6	Proof of Concept	116
	6.5	Entwicklung von Handlungsebenen	112
	6.4	Strategische Analyse	110
	6.3	Umwelt- und Verbandsanalyse	104
	6.2	Leitbild und Vision der heutigen Organisation	100
	6.1	Analyseprozess	98
6	Analyse des Verbands suisse.ing		98
	5.8	Zwischenfazit	97
	5.7	Aussagen zum Beitrag des Verbands suisse.ing	92
	5.6	Aussagen zum Berufsbild der Zukunft	87
	5.5	Aussagen zur Verbesserung wichtiger Bedürfnisse	82
	5.4	Plausibilisierung der Erfolgs- und Handlungsfaktoren	81
	5.3.3	Ausbildung	80
	5.3.2	Geschlecht	79
	5.3.1	Generationen	77
	5.3	Unterschiede in verschiedenen Untersuchungskategorien	77
	5.2	Identifikation zentraler Handlungsfaktoren	74
	5.1	Diskussion wichtiger Erfolgsfaktoren	73
5	Diskussion und Interpretation der Umfrage		73
	4.6	Zwischenfazit	72
	4.5	Entwicklungsbedürfnisse	71
	4.4	Sozialbedürfnisse	66

	7.1	Bedeutung für Verband und Arbeitgeber	122
	7.2	Ebene suisse.ing	124
	7.2.1	Strategie	124
	7.2.2	Struktur und Organisation	126
	7.2.3	Kultur	132
	7.3	Ebene Arbeitgeber	135
	7.3.1	Umgang mit den Top-Bedürfnissen	135
	7.3.2	Der Weg zur Mitarbeiterbindung	141
	7.4	Schlussfazit	143
8	Schlussfolgerungen und Ausblick		145
	8.1	Schlussfolgerungen	145
	8.2	Ausblick	146
	8.3	Kritische Würdigung und Reflexion	147
9	Dank	sagung	150
10	Litera	nturverzeichnis	151
11	Abbil	dungsverzeichnis	158
12	2 Tabellenverzeichnis		162
13	3 Interviewverzeichnis		163
14	14 Eidesstattliche Erklärung		164
Anhang A Brainstorming			A-1
An	hang E	B Terminplan Masterarbeit	B-2
An	hang (C Miro-Whiteboard	C-3
Anhang D		D Umfragebogen	D-9
An	hang E	E Umfrageergebnisse (ungefiltert)	E-29
Anhang F		- Umfrageauswertungen	F-54
Anhang G		G Auswertung offene Fragen	G-59

Anhang H	Interviewfragebogen	H-67
Anhang I	Interview Dr. Mario Marti & Maurice Lindgren	I-77
Anhang J	Interview Andrea Galli	J-102
Anhang K	Interview Fiona Trachsel	K-110
Anhang L	Interview Viviane Buchwalder	L-120
Anhang M	Interview Pirmin Muff	M-130
Anhang N	Interview Dario Geisseler	N-141
Anhang O	Interview Sora Padrutt	O-154
Anhang P	Codierung der Interviews	P-167

vii

1 Einleitung

1.1 Fachkräftemangel in der Bau- und Planerbranche

Bauingenieur:innen erarbeiten technisch, ökologisch und ökonomisch abgestimmte Lösungen, um wichtige gesellschaftliche Bedürfnisse zu befriedigen. Dabei decken sie eine breite Palette an ziviler Infrastruktur ab und erfüllen beispielsweise Bedürfnisse nach zweckmässigen Gebäuden, leistungsstarken und sicheren Verkehrswegen oder einer zuverlässigen Energieversorgung (ETH Zürich (a), online).

Der alternde Gebäudepark und das dichte Infrastrukturnetz stossen in der Schweiz zunehmend an Grenzen. Entsprechend sind in den nächsten Jahrzehnten gerade seitens öffentlicher Hand hohe Investitionen geplant (Schweizerische Eidgenossenschaft (a), online). Die Energiestrategie 2050 oder die Ausbau- und Unterhaltsprogramme für die verschiedenen Verkehrsnetze (NAF, FABI oder das neue Veloweggesetz) stehen stellvertretend für das zu erwartende, steigende Auftragsvolumen in der Bau- und Planerbranche.

Bau- und Infrastrukturprojekte gewinnen in einer immer dichter besiedelten und bebauten Umgebung zusätzlich an Komplexität. Umfangreiche Genehmigungs- und Prüfverfahren verstärken diese Herausforderungen. Ingenieurbüros haben zunehmend Schwierigkeiten, die notwendigen Ressourcen bereitzustellen und offene Stellen mit adäquaten Fachkräften zu besetzen. Jedes zweite Schweizer Unternehmen aus dem Baugewerbe gibt an, dass der Mangel an Arbeitskräften ein relevantes Problem darstellt (Vonplon, 2022, S.7). Der Fachkräftemangel ist somit sehr präsent in der Branche.

«Einfach ausgedrückt entsteht ein **Fachkräftemangel**, wenn die Nachfrage nach Fachkräften in einem bestimmten Beruf dessen Angebot bei den gegebenen Arbeitsbedingungen übersteigt. Im Vordergrund stehen dabei nicht konjunkturell bedingte Schwankungen in der Fachkräftenachfrage, sondern strukturelle Ungleichgewichte zwischen dem Fachkräfteangebot und der Fachkräftenachfrage, die über einen längeren Zeitraum bestehen.» (Schweizerische Eidgenossenschaft (b), 2016, S.12)

Nebst der Zahl der offenen Stellen wird in der aufgeführten Definition auch die Qualität angesprochen. Damit wird unterstrichen, dass es sich um Personen mit einer erforderlichen Qualifikation und Ausbildung handelt. Der «Fachkräftemangel-Index Schweiz» der Adecco Gruppe und des Stellenmarkt-Monitors der Universität Zürich zeigt auf, in welchen Berufen der grösste Fachkräftemangel und in welchen

das grösste Fachkräfteüberangebot herrscht. Seit Jahren nehmen bei der Mangelrangliste Ingenieursberufe Spitzenpositionen ein. Während sie in den Jahren 2018 bis 2020 das Ranking angeführt haben, sind sie in den beiden Folgejahren von Gesundheits- und IT-Berufen überholt worden, die auch bedingt durch die Coronapandemie überproportional stark nachgefragt sind (Adecco Gruppe, 2020 & 2022).

Eine Vielzahl an Stellen für Bauingenieur:innen sind seit längerer Zeit ausgeschrieben und können nicht besetzt werden. Die fehlenden Fachkräfte stellen für die Unternehmen eine Herausforderung in der Bearbeitung vorhandener und künftiger Aufträge dar. Die brancheninterne Folge ist ein Verdrängungskampf, wo sich Arbeitgeber nur noch Fachkräfte zuungunsten anderer Unternehmen beschaffen können (Fischer, 2022). Gleichzeitig wird der Fachkräftemangel durch Verzögerungen in der Projektabwicklung für die Gesellschaft zunehmend spürbar und erhält somit eine gesamtwirtschaftliche Komponente. Als Beispiel seien an dieser Stelle die Verzögerungen beim Ausbau des Bahnknotens Lausanne genannt. Durch Verzögerungen in den Projektierungs- und Plangenehmigungsprozessen verschiebt sich die Fertigstellung des Bahnhofs Lausanne und diverser angrenzender Bahn- und Metroknoten. Bedingt durch bauliche Abhängigkeiten und Netzsperrungen ergibt sich ein Verzug von zehn Jahren. Die Folge sind Provisorien und fehlende Engpassbeseitigungen, die in der gesamten Westschweiz die Mobilität im öffentlichen Verkehr einschränken (Reichen, 2022).

Verstärkt wird der Effekt des Fachkräftemangels dadurch, dass mit der Generation, der so genannten «Babyboomer» in den kommenden Jahren, zahlreiche Fachkräfte pensioniert werden. Gleichzeitig rücken immer weniger Nachwuchskräfte nach, wie rückläufige Studieneintritte an den Deutschschweizer Fachhochschulen und der ETH Zürich belegen (vgl. Kapitel 1.3.1).

Der sich akzentuierende Fachkräftemangel und die steigenden Investitionstätigkeiten der öffentlichen Hand unterstreichen den Handlungsbedarf und die Bedeutung der branchenweiten Fachkräftesicherung, die im Zentrum dieser Arbeit steht. Im nachfolgenden Teilkapitel wird der Arbeitgeberverband *suisse.ing* als Auftraggeber der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Im Anschluss werden die Problemstellung aufskizziert und der Untersuchungsbedarf erläutert. Der Fokus der Arbeit wird darauf aufbauend mit der Forschungsfrage und Zielsetzung geschärft.

1.2 Verband suisse.ing

1.2.1 Kurzvorstellung der Organisation

Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Fachkräftemangels legt nahe, dass ganzheitliche Lösungsansätze nicht nur auf reiner Arbeitgeber- sondern zunehmend auf Branchenebene erarbeitet werden sollten. Aus diesem Grund ist die vorliegende Arbeit in Kooperation mit dem Arbeitgeberverband *suisse.ing*, der Schweizerischen Vereinigung Beratender Ingenieurunternehmungen, entstanden. Bis Ende 2022 war die Vereinigung unter dem Namen *usic* (Union suisse des sociétés d'ingénieurs-conseils) tätig.



Abbildung 1: Übersicht des Verbands und den ihm zugehörigen Berufsgruppen (eigene Darstellung)

Die *suisse.ing* ist ein <u>Arbeitgeberverband</u> der Schweizer Ingenieur- und Planerbranche. Im Verband sind Bau-, Elektro-, Gebäudetechnikingenieure sowie Geologen vertreten. Anteilsmässig machen dabei die Bauingenieur:innen die grösste Gruppe aus. Zahlen zur genauen Verteilung liegen seitens Verband nicht vor. Seinen Auftrag fasst der Verband wie folgt zusammen:

«suisse.ing setzt sich aktiv für die Verbesserung der Rahmenbedingungen in der Ingenieur- und Planerbranche ein. Die suisse.ing wahrt die Interessen der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in der Ingenieur- und Planerbranche im Spannungsfeld von Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Umwelt.» (suisse.ing (a), online)

Der Verband fördert - so sein Credo - die öffentliche Akzeptanz technischer Vorhaben, im Sinne einer ganzheitlichen und ökologischen Verantwortung und engagiert sich für eine hohe Qualität der Dienstleistungen.

Die *suisse.ing* vereint Unternehmungen in der Privatwirtschaft, die im Projektierungs- und Beratungssektor tätig sind. Bauherren und ausführende Unternehmungen sind nicht vertreten. Insgesamt zählt *suisse.ing* im Jahr 2022 rund 430 Mitglieder mit insgesamt 1'000 Büros und 14'000 Arbeitsstellen (*Suisse.ing* (a), online).

Die Mitgliederunternehmungen erzielen einen jährlichen Honorarumsatz von über CHF 2.6 Mrd. Dies entspricht einem Anteil von schätzungsweise 50% des gesamten ingenieurrelevanten Umsatzes im Baubereich. Sie müssen durch mindestens einen persönlichen Vertreter repräsentiert werden, der als Alleininhaber, Gesellschafter oder Geschäftsführer tätig ist. Eine Einzelmitgliedschaft ist nicht möglich (ausser für ehemalige Mitglieder der Vorgänger-Vereinigung ASIC).

Wo nicht anders vermerkt, stammen die nachfolgenden in den Teilkapiteln 1.2.2 bis 1.2.6 verwendeten Informationen von der Website des Verbands.

1.2.2 Organe des Verbands

Der Verband wird durch eine Geschäftsstelle in Bern geführt. Geschäftsführer ist seit dem Jahr 2006 der Berner Rechtsanwalt Mario Marti in einem 50%-Pensum. Auf der <u>Geschäftsstelle</u> arbeiten fünf Angestellte, die meisten davon in Teilzeitpensen. Ausgebildete Ingenieur:innen sind keine angestellt.

Als strategisches Organ fungiert der *suisse.ing*-<u>Vorstand</u>, der statuarisch aus zehn bis zwölf Mitgliedern besteht. Die Vorstandsmitglieder sind ehrenamtlich tätig. Der Vorstand erarbeitet die Verbandstrategie sowie das Leitbild und führt die einzelnen Arbeits- und Fachgruppen. Zudem ist der Vorstand für die Entsendung von Vertreter:innen in Kommissionen und Gremien zuständig. Präsidiert wird der Vorstand seit Mai 2022 von Andrea Galli, CEO der Pini Group. Im zurzeit zwölfköpfigen Vorstand sind drei Frauen tätig. Drei Vorstandsmitglieder sind Stand 2022 nach 1980 geboren. In der Verbandsstrategie 2022 – 2025 wird der Beitrag zur Fachkräftesicherung als eine zentrale Zielsetzung hervorgehoben.

Zur Bearbeitung von Themen sowie für den Aufbau und die Pflege des fachlichen Profils führt die *suisse.ing* eine Mehrzahl von <u>Arbeits- und Fachgruppen (AG/FG)</u>. Der Verband hat dadurch zum Ziel, zu ausgewählten aktuellen Fragen aktiv und fundiert Stellung zu beziehen. Die Arbeit der Gruppenmitglieder erfolgt wie beim Vorstand ebenfalls unbezahlt. Sie werden von der Geschäftsstelle unterstützt:

- AG Bildung
- AG Export
- AG Public Relations
- AG Wirtschaft und Technologie

- AG Vergabe
- FG Energie und Umwelt
- FG Mobilität und Infrastruktur

Die Mitgliedsunternehmen sind gestützt auf ihren geografischen Standort einer von 14 <u>Regionalgruppen</u> zugeordnet. Die Regionalgruppen pflegen den Informations- und Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern auf regionaler Ebene und stehen in Kontakt zu lokalen und kantonalen Behörden und Vertreterinnen und Vertretern der Politik.

Die Regionalgruppen werden jeweils von einem ehrenamtlichen Vorstand oder Präsidium geführt. Sie organisieren in Abstimmung mit gesamtschweizerischen Aktivitäten Seminare und Veranstaltungen sowie Kommunikationskampagnen. Ergänzend zur nationalen politischen Interessensvertretung führen sie Behördengespräche auf kantonaler und kommunaler Ebene. Als gesellschaftliche Anlässe bieten einzelne Gruppen sogenannte «Höcks» in ungezwungener Atmosphäre oder Exkursionen an.

1.2.3 Angebote für junge Bauingenieur:innen

Zur <u>Nachwuchsförderung</u> gibt es mit den «<u>Young Professionals</u>» eine Plattform für junge Mitarbeitende bis 35 Jahre. Ziel der Plattform ist eine Vernetzung des professionellen Nachwuchses und die Förderung von Motivation und Freude am Beruf.



Die Plattform ist auf Basis von zwei Workshops in den Jahren 2008 & 2009 sowie nach dem Vorbild einer vergleichbaren Gruppe der FIDIC (International Federation of Consulting Engineers) gegründet worden (FIDIC, online). Ab 2010 sind jährlich zwei Anlässe durchgeführt worden. Ein Anlass ist in Form einer Exkursion und ein zweiter in Form eines Workshops / Seminars organisiert worden. Der letzte Anlass hat 2019 stattgefunden. Bedingt durch die Corona-Pandemie sind seither keine Anlässe organisiert worden. Auch «nach» der Corona-Pandemie sind die Aktivitäten noch nicht wieder aufgenommen worden. Ende März 2023 ist die Wiederaufnahme des Formats mit einem Anlass im Mai 2023 angekündigt worden. Im Schnitt erreichen die Anlässe jeweils 20-60 Teilnehmende. Seit der Etablierung im Jahr 2010 haben vier Anlässe eine besonders hohe Resonanz erzielt:

- Seminar Bauleitung Rahmenbedingungen, Kommunikation und konkrete Erfahrung (2010, 85 Teilnehmende)
- Seminar Grundlagen der wirtschaftlichen Ingenieurtätigkeit: Kostenstruktur, Honorierungsmodelle und LHO (2012, 78 Teilnehmende)

- Baustellenbesichtigung Elefantenpark «Kaeng Krachan» Zoo Zürich (2014, 103 Teilnehmende)
- Referat von Ariella Kaeslin: Wettkampf ohne Burnout (2018, 63 Teilnehmende)

Geführt wird die Plattform von der *suisse.ing* Geschäftsstelle. Es existiert kein Vorstand oder Komitee von jungen Bauingenieur:innen. Da der Verband als Arbeitgeberorganisation organisiert ist, verfügt er bis auf die Adressen von bisherigen Teilnehmenden über keine Adressen von Arbeitnehmenden. Es handelt sich dabei um einen Pool von 276 E-Mail-Adressen, bei denen jedoch nicht verifiziert werden kann, ob sie noch Bauingenieur:innen unter 35 zuordenbar sind, da viele Adressen aus den früher 2010er-Jahren stammen. Für die angesprochene junge Generation gibt es keine Möglichkeit einer eigentlichen Mitgliedschaft bei den Young Professionals. Über eine Anmeldung auf der Homepage kann man sich unter Nennung des Arbeitgebers auf den beschriebenen Mailverteiler setzten lassen. Ein branchenweit tätiger Arbeitnehmerverband existiert im Bauingenieurwesen nicht.

Eine letzte grössere <u>Kommunikationskampagne</u> zugunsten des Nachwuchses ist 2015 mit dem Slogan «In Ingenieur steckt» gestartet worden. Die zugehörige Homepage <u>www.iningenieursteckt.ch</u> ist nach wie vor online, wird aber nur geringfügig aktualisiert. Die Imagekampagne richtete sich primär an Schüler:innen im Berufs- und Studienwahlprozess.

Seit 2017 existiert mit der <u>suisse.ing</u> Akademie ein Bildungsangebot, das sich mitunter an junge Führungskräfte richtet. Der Zertifikatslehrgang «Führungskräfte in Planungsbüros» vermittelt in zehn halbtägigen Modulen verschiedene Führungsund Managementkompetenzen. Dazu gehören unter anderem Arbeitstechniken, Selbst- und Zeitmanagement, Bauvertrags- und Arbeitsrecht, Kommunikation, Präsentations- und Verhandlungstechniken, (Team-)Führung und Teamentwicklung, Mitarbeitergespräche sowie Sitzungsmanagement.

Zusätzlich ist der Verband *suisse.ing* Mitbegründer der <u>Stiftung</u> bild*ing*, die sich der Förderung des Ingenieurnachwuchses im Bauwesen verschrieben hat. Die Stiftung verfolgt folgende Ziele (Stiftung bild*ing* (a), online).

- Wir wollen mehr geeignete Lernende (mit Potenzial für ein Ingenieurstudium) und Studierende gewinnen.
- Wir wollen gezielt an einem besseren Image der Ingenieurberufe arbeiten und Vorbilder schaffen.
- Wir wollen mehr Frauen motivieren, einen Ingenieurberuf zu wählen.

Die Massnahmen richten sich primär an die Jugendlichen im Berufswahl- und Laufbahnprozess sowie an deren Beeinflusser. Die Stiftung verleiht u.a. mit dem alle zwei Jahre verliehenen Building Award einen Preis für Jungingenieure.

1.2.4 Aufgaben und Dienstleistungen der Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle unterstützt mit ihrer Arbeit die Erreichung der Verbandsziele und koordiniert die laufenden Geschäfte. Sie vertritt den Verband auch in internationalen Verbänden und Organisationen, welche die Vernetzung und Weiterentwicklung der Ingenieurbranche im Fokus haben. Konkret erfolgen durch die Geschäftsstelle die nachfolgend vorgestellten Aufgaben und Dienstleistungen:

Das politische Lobbying nimmt eine wichtige Stellung ein, da starke Abhängigkeiten von der öffentlichen Hand als Auftraggeberin aber auch als Vorgabengeberin in Gesetztes- und Verordnungstexten bestehen. Eine zentrale Stellung nehmen dabei die Vorgaben zum Beschaffungswesen ein. Mit der Totalrevision des Schweizerischen Beschaffungswesens wurden das Bundesgesetz [BöB] und die Interkantonale Vereinbarung [IVöB] revidiert. Das BöB, SR 172.056.1, trat am 1. Januar 2021 in Kraft. Mehrere Kantone haben das Beitrittsverfahren zur IVöB eingeleitet. Seit 2015 publiziert die Geschäftsstelle ergänzend in regelmässigen Abständen einen Sessionsmonitor und hebt darin die für die Bau- und Planerbranche relevanten Themen – beispielsweise im Bereich Mobilität oder Energie – hervor.

Infobox: Das neue öffentliche Beschaffungswesen

Als Teil der Allianz für ein fortschrittliches öffentliches Beschaffungswesen (AföB) hat sich der Verband *suisse.ing* für eine Stärkung des Qualitätswettbewerbs und der Innovation sowie für eine griffige Handhabung von Dumpingangeboten eingesetzt. Während im «alten» BöB die Vergabe an das «wirtschaftlich günstigste» Angebot erfolgt ist, fordert das neue Gesetz die Vergabe an das «vorteilhafteste» Angebot (Art. 41). Dieser feine Unterschied erlaubt eine Berücksichtigung von Qualitäts- und Nachhaltigkeitskriterien und somit eine angemessenere Berücksichtigung der Leistung einer intellektuellen Dienstleistung mit Mehrwert für den ganzen Lebenszyklus eines Bauwerks.

Die *suisse.ing* führt nebst der in Kapitel 1.2.3 beschriebenen Akademie jährlich rund 20 bis 25 <u>Seminare und Veranstaltungen</u> durch. Die Teilnahme an diesen Seminaren ist für Vertreter:innen von *suisse.ing* Mitgliedsunternehmen kostenlos. Die verbandseigene Zeitschrift *suisse.ing* news wird seit 1989 herausgegeben und anthält kurze Beiträge aus dem wirtschaftlichen, politischen und



und enthält kurze Beiträge aus dem wirtschaftlichen, politischen und juristischen Interessenfeld der Planer- und Ingenieurbranche. Die Zeitschrift erscheint dreimal jährlich auf Deutsch und Französisch. Ein wochenaktueller Blog verweist zudem auf der Homepage auf weitere Aktivitäten und Artikel im Zusammenhang zur Bau-

und Planerbranche. In den vergangenen zwei Jahren ist zusätzlich unter Begleitung des Institute for Business Sustainability, Luzern, das Format eines Think Tanks #rethink_ing getestet worden. Mit #rethink_ing sollte ein Gefäss geschaffen werden, in welchem «Out of the Box» an Themen mit hohem gesellschaftlichem Wert gearbeitet werden kann. Dies mit dem Ziel einen Beitrag zur Erreichung der Sustainable Development Goals der UNO zu leisten. In dem Think Tank haben sich primär Arbeitgeber:innen ohne Einbezug weiterer Stakeholder ausgetauscht. Eine Fortführung des Think Tanks steht zurzeit verbandsintern zur Diskussion.

Ein hoher Stellenwert nimmt bei den Tätigkeiten der Geschäftsstelle die Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit ein. Diese hat zum Ziel, die Sichtbarkeit des Ingenieurberufs zu steigern und das Bewusstsein, um den gesellschaftlichen Wert der Tätigkeit zu stärken. Nebst allgemeinen PR-Aktivitäten erfolgen dabei auch Kampagnen im Bezug zu relevanten Abstimmungen wie beispielsweise 2021 zum CO2-Gesetz. Für dessen Zustimmung mit dem Slogan «From Monday to Friday for Future» geworben worden ist.

Abgerundet wird das Portfolio der Geschäftsstelle durch eine Rechtsberatung und die von der usic-Stiftung etablierten Berufs- und Betriebshaftpflicht-Versicherungen. Ergänzend publiziert der Verband Hilfestellungen und Publikationen zu arbeitsrechtlichen Fragestellungen bis hin zu Managementhemen (vgl. «Homeoffice für Planer-Unternehmen», 2021 oder «Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen moderne Laufbahnen», 2013).

1.2.5 Netzwerke in der Bau- und Planerbranche

In der gesamten Baubranche existieren eine Vielzahl an Verbänden, Vereinen und Organisationen. Je nach Standpunkt kann dies als Vielfalt oder Fragmentierung gesehen werden. Es gibt dabei eine starke Segmentierung entlang der Wertschöpfungskette. Bauherren, Planende, Spezialisten und ausführende Unternehmungen sind primär in jeweils eigenen Gefässen organisiert. Da es sich bei Bauherren im Bereich der zivilen Infrastruktur meist um öffentliche Körperschaften handelt, sind diese unter anderem in der KBOB (Koordinationskonferenz der Bauund Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren) organisiert. Innerhalb der Planerbranche gibt es zahlreiche kleinere, fachspezifisch ausgerichtete Verbände und Vereine. Die suisse.ing als Arbeitgeberverband zählt dabei zusammen mit dem Schweizerischen Ingenieur- und Architektenverein SIA sowie dem Berufsverband Swiss Engineering STV zu den mitgliederstärksten Organisationen. Bei den

ausführenden Unternehmungen sind der <u>Schweizerische Baumeisterverband SBV</u> sowie die Branchenorganisation <u>Infra Suisse</u> wichtige Netzwerke.

Mit Allianzen wird in letzter Zeit versucht diese Aufsplittung der Ressourcen zu mindern. Als Beispiele kann die in gemeinsamer Partnerschaft getragene <u>Stiftung Bilding</u> oder die <u>Allianz für ein fortschrittliches öffentliches Beschaffungswesen, kurz AFÖB</u>, genannt werden. Dazu kommt der Dachverband <u>bauenschweiz</u>, der über siebzig einzelne Verbände vereint. Branchenübergreifend sind viele Organisationen wiederum kantonalen und nationalen Gewerbe- und Wirtschaftsverbänden angegliedert.

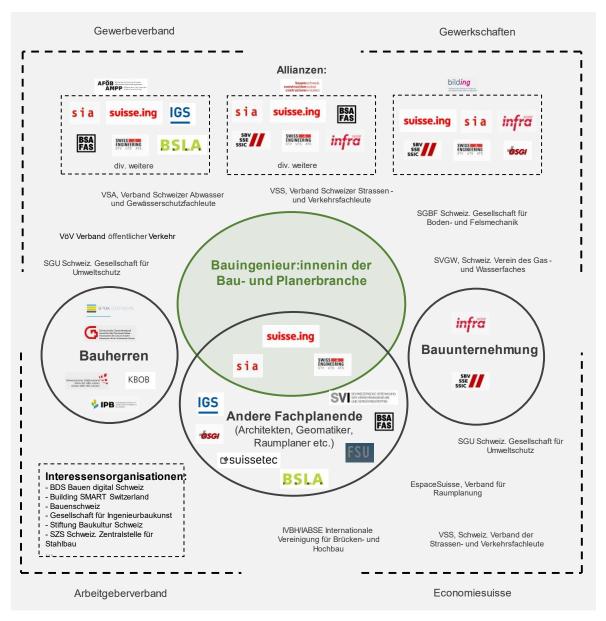


Abbildung 2: Verbandsübersicht Bau- und Planerbranche, nicht abschliessende Aufzählung (eigene Darstellung)

1.2.6 Zwischenfazit

Mit Ausnahme der Geschäftsstelle in Bern ist der Verband suisse.ing stark geprägt vom ehrenamtlichen Engagement der Arbeitgeber und dem föderalen Charakter der Regionalgruppen. Nachfolgend ist der Verband in einer Abbildung nochmals in Kurzform zusammengefasst:

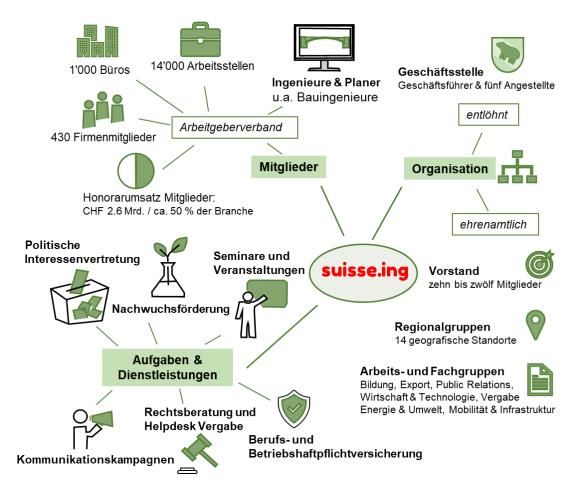


Abbildung 3: Zusammenfassende Darstellung des Verbands suisse.ing (eigene Darstellung)

In dieser Arbeit werden Handlungsoptionen und Massnahmen entwickelt, die sich einerseits an den Verband – im Speziellen an die Geschäftsstelle und den Vorstand – aber auch bewusst an die Summe der Arbeitgeber, richten. Bei der Geschäftsstelle liegt der Fokus dabei auf den nachfolgenden vier Tätigkeitsfeldern, da diese die stärksten Verknüpfungen mit der Fachkräftesicherung aufweisen:

- Politische Interessenvertretung
- Nachwuchsförderung
- Seminare und Veranstaltungen
- Kommunikationskampagnen

1.3 Ausgangslage und Problemstellung

1.3.1 Entwicklung des Fachkräftepools

Das Thema Fachkräftemangel ist in der öffentlichen Wahrnehmung stark präsent und weitetet sich aus. Statt nur von Fachkräftemangel wird mittlerweile auch von einem generellen Arbeitskräftemangel gesprochen (Hauser, 2022, 03. November). Diese gesamtwirtschaftliche Komponente führt dazu, dass vermehrt nicht nur einzelne Arbeitgeber in einem Konkurrenzkampf um Arbeitskräfte stehen, sondern sich auch verschiedene Branchen im gegenseitigen Wettstreit um Personal befinden.



Abbildung 4: Darstellung Pool an Bauingenieur:innen mit Zu- und Austritten (eigene Darstellung)

Im Bauingenieurwesen arbeiten qualifizierte Arbeitskräfte, die ihren Berufstitel durch ein Studium an einer technischen Universität oder Fachhochschule erlangt haben. Die Abbildung 4 stellt den Pool der Fachkräfte im Arbeitsmarkt dar und veranschaulicht die Zu- und Austritte zu diesem. Die Darstellung kann von links nach rechts auch in Abhängigkeit des Lebensalters gelesen werden. Was man in diesem Zusammenhang gesamtwirtschaftlich spürt, sind die Auswirkung der Demographie. Die demografische Entwicklung verschärft den Fachkräftemangel zusätzlich, da die Babyboomer-Generation zunehmend das Rentenalter erreicht und nicht ausreichend junge Fachkräfte nachkommen, um die Lücke zu schliessen. Obwohl junge Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten, reicht ihre Zahl nicht aus, um das Defizit zu kompensieren.

Dieser übergeordnete demographische Effekt hat eine starke Wirkung auf den Fachkräftemangel. Daneben werden in diesem Kapitel zur Heranführung an die Problemstellung weitere branchenrelevante Faktoren erläutert, der wissenschaftliche Untersuchungsbedarf aufgezeigt und an den Fokus der vorliegenden Arbeit herangeführt. Ziel ist es zu verstehen, wie die Ressourcenknappheit im Fachkräftepool entsteht und aufzuzeigen, wo sich Stellschrauben zu deren Linderung anbieten.

(1) Einstiege nach Studienabschluss

In Kapitel 1.1 ist aufgezeigt worden, dass das Arbeitsvolumen in der Bau- und Planerbranche steigen wird. Um diese zusätzliche Arbeit zu bewältigen und das Arbeitskräftedefizit durch Pensionierungen auszugleichen, müsste die Zahl der Auszubildenden im Bauingenieurwesen steigen. Die Zahlen der Studieneintritte sämtlicher Deutschschweizer Fachhochschulen sowie der ETH Zürich zeichnen jedoch ein anderes Bild. Die Eintritte sind in den letzten zehn Jahren an den Deutschschweizer Fachhochschulen um 19 Prozent und an der ETH Zürich um 31 Prozent zurückgegangen (ETH Zürich (b), online).

Die zahlreichen MINT-Programme, die der Bund in den letzten 20 Jahren lanciert hat, scheinen ihre Wirkung zu verfehlen, respektive führen zu keiner nachhaltigen Stabilisierung der Ausbildungssituation. Beste Recruiting- und Mitarbeiterbindungs-Strategien sind ohne Wert, wenn die benötigten Fachkräfte gar nicht ausgebildet werden.

Die rückläufigen Studieneintritte werden den Kampf um die Absolvent:innen verschärfen. Wie in Kapitel 1.2 vorgestellt, konzentriert der Verband suisse.ing zusammen mit anderen Branchenorganisationen seine Bemühungen daher sehr stark auf die Nachwuchswerbung zur Steigerung der Studierendenzahlen.



Neueintretende Bachelorstudiengang Bauingenieurwesen an Deutschschweizer FH & ETH Zürich

Abbildung 5: Rückläufige Eintritte an den Deutschschweizer Fachhochschulen (FHNW, FHGR, OST/HSR, HSLU, ZHAW, BFH) & ETH Zürich (eigene Darstellung nach Angaben der Stiftung Bilding und der ETH Zürich (b))

Vorgelagert an die Ausbildung an einer Fachhochschule absolvieren viele Jugendliche eine Berufslehre als Zeichner:in Fachrichtung Ingenieurbau. Gerade die digitale Transformation setzt diesen Beruf unter Druck und erfordert eine Anpassung des Berufsprofils. Während in vielen Projekten mittlerweile 3D gearbeitet wird, hinken die Lehrabschlussprüfungen diesem wichtigen Trend hinterher und sind auf klassische 2D-Abläufe fokussiert. Eine Überarbeitung und Attraktivierung des Berufsbildes unter Einbezug neuer digitaler Potentiale stellt somit eine, wenn auch indirekte, Handlungsebene zur Steigerung der Fachkräfte in der Bau- und Planerbranche dar.

(2) Quereinstiege

Fehlen in einer Branche neu ausgebildete Fachkräfte, so könnten einerseits Quereinsteiger:innen aus anderen Berufen oder auch ausländische Fachkräfte zur Reduktion der Knappheit beitragen. Während in anderen Branchen, wie der Medizin, ausländische Spezialist:innen den Mangel an in der Schweiz ausgebildeten Fachkräften in relevantem Masse abfedern (Häuptli, 2020, 30. Mai), ist dies im Bauingenieurwesen nur in geringem Masse der Fall. Unter anderem die stark national geprägte Normierung (SIA-Normenwerk) und das benötigte Verständnis der politischen und bauadministrativen Prozesse in der Schweiz schaffen Hürden für ausländische Bauingenieur:innen.

Im Zusammenhang mit dem Mangel an Lehrpersonen ist in vergangener Zeit häufig von Quereinsteiger:innen die Rede, die durch Weiterbildungen oder auch ohne Diplom umgeschult werden (Scherrer, 2022, 17. November). Solche Anstrengungen sind in der Bau- und Planerbranche nicht vorhanden. Bestehende andere Fachkräfte in der Branche wie Konstrukteur:innen oder Techniker:innen wären zwar mit entsprechender Berufserfahrung qualifiziert einzelne Ingenieursaufgaben abzudecken. Jedoch ist der Mangel an den genannten Fachkräften ebenso gross wie jener der ausgebildeten Bauigenieur:innen (Adecco Gruppe, 2022). Gleiches gilt für Quereinsteiger aus dem IT-Bereich, für die sich durch die fortschreitende Digitalisierung im Bauwesen neue Berufsfelder eröffnen würden.

Potential für Quereinsteiger:innen ergibt sich bedingt durch den fortschreitenden generellen Arbeitskräftemangel somit nur in begrenztem Masse.

(3) Ausstiege (und Wiedereintritt)

Unterhält man sich mit anderen Bauingenieur:innen, so kennen viele das Phänomen, dass ein relevanter Anteil der mit ihnen ausgebildeten Ingenieur:innen gar nicht mehr in der Bau- und Planerbranche tätig sind. Aus der Generationen der Babyboomer haben sich in den 80er und 90er-Jahren zahlreiche Bauingenieur:innen in die Banken- und Versicherungsbranche verabschiedet. Auch die heutigen Generationen X und Y beklagen einen Abgang, u.a. hin zur öffentlichen Verwaltung, der Immobilienbranche oder in die erweiterte Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Die beschriebenen Effekte sind schwer beziffer- und belegbar, da solche «Wanderungen» statistisch nicht erfasst werden. Sie scheinen jedoch in der Bau- und Planerbranche von hoher Relevanz zu sein, wie frühere Umfragen belegen (Ammann et al., 2022).

Belegbar ist der Trend hin zur öffentlichen Verwaltung. Die Zahl der dort angestellten Fachpersonen im Bau- und Umweltbereich steigt durch die zahlreichen öffentlichen Projekte sowie durch strengere, umfassendere Richtlinien und Bewilligungsverfahren. Dazu zahlt der Bund im Schnitt bis zu 15 Prozent höhere Löhne für Fachkräfte im Ingenieur- und Bauwesen und setzt somit Privatwirtschaft stark unter Druck, während er selbst deutlich schwächer unter dem Arbeitskräftemangel leidet (Schaltegger et al., 2023, S.25).

Während des Berufslebens können auch persönliche, gesundheitliche und familiäre Gründe zu einem permanenten oder längeren temporären Berufsausstieg führen. Zahlen zur Bau- und Planerbranche sind keine vorliegend. Bei Themen der Gesundheit und Work-Life-Balance kann eine Sensibilisierung und Förderung der Resilienz eine vorbeugende Wirkung erzielen. Bei einer Mutter- oder Vaterschaft

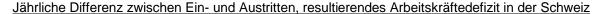
hingegen steht die Wiedereingliederung von Eltern nach einer beruflichen Auszeit im Vordergrund. Beides sind Handlungsebenen, die gut auf Verbandsebene thematisiert werden können.

(4) Natürliche Austritte (und Wiedereintritte)

Mit den anstehenden Pensionierungen der Babyboomer verlassen nicht nur zahlreiche Fachkräfte den Markt, sondern auch Mitglieder einer Generation mit einer bestimmten Wertehaltung (vgl. Kapitel 2.2.4).

Das jährlich zu erwartende, negative Austrittsaldo wird sich in den kommenden Jahren stark akzentuieren, wie Zahlen des Bundesamts für Statistik belegen (vgl. Abbildung 6). Die freiwillige, auf Anreizen beruhende Weiterbeschäftigung von Personen, die das Pensionierungsalter überschritten haben, stellt eine Gegenmassnahme dar.

Die in der Abbildung 6 dargestellten Gesamtzahlen zeigen jedoch eindrücklich, dass solche Weiterbeschäftigungsmodelle nur eine Abminderung aber bei weitem keine Kompensation des Defizits erlauben. Der Fachkräftemangel scheint in der öffentlichen Wahrnehmung bereits in voller Stärke ausgeprägt. Die Zahlen belegen jedoch, dass die Schweizer Wirtschaft erst zu Beginn eines Fachkräftemangels steht und sich das Defizit branchenübergreifend in den nächsten zehn Jahren ohne Gegenmassnahmen verdoppeln wird. Ergibt sich 2023 statistisch ein Defizit von knapp über 300'000 Arbeitskräften wird dies 2033 ohne Gegenmassnahmen auf rund 600'000 ansteigen.



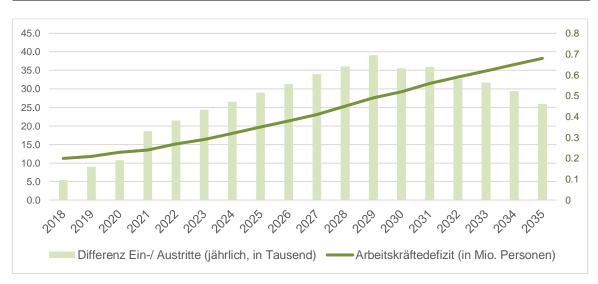


Abbildung 6 Jährliche Differenz zwischen Ein- und Austritten, resultierendes Arbeitskräftedefizit in der Schweiz (eigene Darstellung, nach Wolf, 2020, S.40, gemäss Zahlen des Bundesamts für Statistik)

(5) Die Zusammenarbeit im Pool

Die Zwischenbilanz der bisher betrachteten Zutritts- und Austrittsmöglichkeiten zum Fachkräftepool ist ernüchternd. Die Zahlen belegen, dass sich die Anzahl fehlender Fachkräfte in den nächsten Jahren weiter erhöhen wird. Den Trend zu drehen, beispielsweise durch Ausbildungsoffensiven, ist im umkämpften Arbeitskräftemarkt herausfordernd, wird mehrere Jahre in Anspruch nehmen und erst eine mittel- bis langfristige Wirkung erzielen können. Umso mehr rückt als «letzte» Handlungsebene der bestehende, sich verkleinernde Pool an Fachkräften in den Fokus. Die Zahl der Fachkräfte nimmt ab. Es ist jedoch nicht alleine die Zahl der Fachkräfte, welche die Leistungsfähigkeit und Produktivität des Pools definiert. Erste Überlegungen zeigen folgende weitere mögliche Einflussfaktoren auf:

- Die Leistungsbereitschaft ist abhängig von der Motivation und Arbeitszufriedenheit. Im Gegenzug kann diese bei Resignation einbrechen und es erfolgt nur noch Dienst nach Vorschrift, was mit «Quiet Quitting» (Mölleney, M., 2023, 7. Januar) umschrieben werden kann.
- Nebst der Leistungsbereitschaft ist es wichtig, mit Aus- und Weiterbildungen sicherzustellen, dass auch die Leistungsfähigkeit und Anpassung an sich wandelnde Umwelt- und Technologiebedingungen gewährleistet werden kann.
- Der Pool an Fachkräften schafft nach Grundsätzen der Systemtheorie eine höhere Produktivität als die Summe der Einzelelemente. Eine höhere Vernetzung, Kooperation und Interaktion unter den Bauingenieur:innen könnte somit die Leistungsfähigkeit des Pools erhöhen.
- Prozessoptimierungen und grundlegende Innovationen, beispielsweise unter Nutzung neuer digitaler Hilfsmittel, kann die Produktivität der Branche weitere verändern. Das Innovationspotential wird dabei massgeblich vom Vorhandensein wichtiger Kulturelemente beeinflusst (Kaudela-Baum, 2014, S.234)
- Gerade die Digitalisierung in der Branche wird gleichzeitig auch Change-Management Prozesse nach sich ziehen, welche die Zufriedenheit und Produktivität in der Branche beeinflussen und gar Berufsbilder verändern kann.
- Neue Arbeitszeitmodelle und ein vermehrter Trend zu Teilzeitarbeit können die Anzahl zu leistender Arbeitsstunden verändern, was wiederum jedoch nicht zwingend einen negativen Einfluss auf die Produktivität haben muss.

Diese wenigen, in einem Brainstorming aufgezeichneten, Punkte zeigen auf, wie komplex das Zusammenspiel der Akteur:innen im Fachkräftepool ist. Der fortschreitende generelle Arbeitskräftemangel erschwert es die Poolgrenzen zu verschieben und beispielsweise Personen mit anderer Ausbildung an das Tätigkeitsfeld heranzuführen. Der Umgang mit den bestehenden Ressourcen, die möglichst gute Integration der zunehmend in Führungsfunktionen aufrückenden Generation Y und der nachkommenden Generation Z erscheinen somit sehr zentral, um die Produktivität und die Leistungsfähigkeit der Bauingenieurbranche zu erhöhen.

1.3.2 Stimmungsbild im Fachkräftepool

Der Pool der bestehenden Fachkräfte stellt ein wichtiges Spotlight zur Reduktion des Ressourcenengpasses in der Branche dar. Dabei ist es wichtig zu verstehen, wie es um das aktuelle Wohlbefinden der jungen Generation von Bauingenieur:innen steht. Im Rahmen einer Gruppenarbeit des MBA Luzern (Ammann et al., 2022) ist im Herbst 2022 eine Befragung unter 123 Bauingenieur:innen zwischen zwanzig und vierzig Jahren durchgeführt worden. Dabei stand die Interaktion zwischen Fachkräftemangel und Branchenimage im Fokus. Rund 80% der Befragten sehen einen solchen Zusammenhang.

«Gibt es aus deiner Sicht hausgemachte und weit verbreitete strukturelle Probleme, die das Image der Branche negativ prägen und sich unter anderem in einem Fachkräftemangel zeigen?» (n=123)

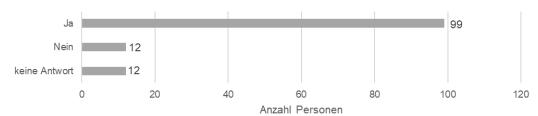


Abbildung 7: Auswertung zu einem Zusammenhang von Branchenattraktivität und Fachkräftemangel (Ammann et al., 2022, S. 10)

Auf die Frage, welche Faktoren und Elemente das Branchenimage negativ prägen und somit unter anderem zu einem Fachkräftemangel führen, sind folgende, in einer Wortwolke zusammengefasste, Aspekte identifiziert worden.



Abbildung 8: Wortwolke mit den in der Umfrage genannten, codierten Elementen, welche die Attraktivität der Bau- und Planerbranche nachteilig beeinflussen. Je öfter ein Element genannt worden ist, desto stärker ist es in der Darstellung hervorgehoben (Ammann et al., 2022, S. 11)

Das am häufigsten genannte Problem ist das im Vergleich zu anderen Branchen als niedrig wahrgenommene Lohnniveau, das in 55 Nennungen erwähnt wurde. Zudem wurde die hohe Arbeitsbelastung, der Preisdruck und das hohe Stresslevel jeweils mehr als 20-mal genannt.

«Die Branche befindet sich in einem Teufelskreis, welcher den Fachkräftemängel weiter verstärkt: schlechte Bezahlung bei hohem Leistungs- und Termindruck. Gute Mitarbeiter wechseln die Branche oder wandern zu Ämtern und Behörden ab. Es fehlt an guten Mentoren, welche sich Zeit für junge Ingenieure nehmen können. Junge Leute werden direkt ab Studium in Projekten verheizt, was zu Frustration und Selbstzweifel führt und das wiederum spricht sich schnell herum.»

Projektingenieur, männlich, >35 Jahre

Ebenfalls mehrfach erwähnt wurde das Missverhältnis zwischen Lohn und Verantwortung, die man als Bauingenieur:in trägt.

«Ich denke die Überbelastung der gesamten Branche ist nicht förderlich um die Branche attraktiver zu machen. Weiter hat man als Planer eine sehr hohe Verantwortung. Nicht immer stimmt der Lohn mit dieser Verantwortung überein, dass lieber auf die Verantwortung verzichtet wird.»

Projektingenieurin, weiblich, 26-30 Jahre

Beim Thema Lohn und Honorar wird auf vielfach die Rolle des Staats hingewiesen, der bis zur Revision des Bundesgesetzes über das öffentliche Beschaffungswesens (BöB) im Jahr 2021 die Vergabe an das «wirtschaftlich günstigste Angebot» vorgegeben hatte. Erst seit vergangenem Jahr erfolgt eine ganzheitlichere Angebotsbeurteilung unter Einbezug von Nachhaltigkeitsaspekten.

Das tiefe Lohnniveau scheint ein wichtiger und initialer Treiber einer negativen Spirale in der Bau- und Planerbranche zu sein und beeinflusst somit die Arbeitgeber- und Branchenattraktivität massgeblich. Er führt zu einem Fachkräftemangel, der sich in einer hohen Arbeitsbelastung und unzureichender Betreuung manifestiert, was wiederum das Image weiter verschlechtert. Ein partnerschaftliches Engagement zur Verbesserung des Branchenimages wird daher als wichtiger Schlüssel zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität der Büros in der Bau- und Planerbranche angesehen.

Die zahlreichen, teils sehr ausführlichen Rückmeldungen der Umfrageteilnehmen zeigen den wichtigen Einbezug der Branchenattraktivität im Umgang mit dem Fachkräftemangel. Auf die Frage, welche Elemente ihnen im Arbeitsumfeld persönlich am wichtigsten sind, favorisieren die Befragten 20- bis 40-jährigen Bauingenieur:innen kulturelle Aspekte wie Vertrauen und Teamkultur. Gleichzeitig sehen sie bei diesen Themen den grössten Handlungsbedarf und können dabei auch konkrete Wünsche und Handlungsoptionen aufführen.

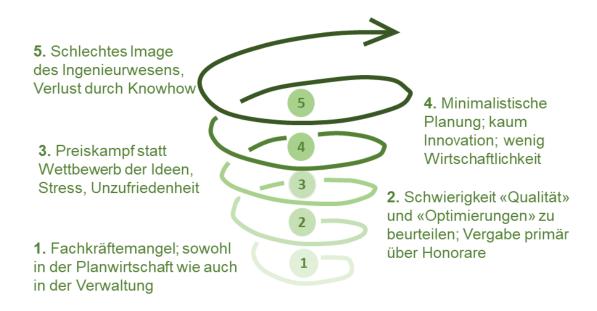


Abbildung 9: Das Bild der Fachkräftespirale (eigene Darstellung)

Als weitere Aspekte werden die fehlende gesellschaftliche Wertschätzung und die ungenügende Sichtbarkeit der Berufstätigkeiten aufgeführt. Oft werden bei Bauprojekten die massgeblichen Errungenschaften den Architekt:innen zugesprochen, während die Bauingenieur:innen unerwähnt bleiben. Das Wissen über die Aufgaben von Ingenieur:innen in der Bau- und Planerbranche scheint in der Gesellschaft wenig gefestigt. Die tiefe Bekanntheit des Tätigkeitsfeldes und verbreitete Stereotypen über die Baubranche reduzieren das von den Bauigenieur:innen im Grundsatz als sehr spannend wahrgenommene Berufsbild.

Folgerungen für die vorliegende Arbeit

Will man den Fachkräftemangel in der Bau- und Planerbranche nachhaltig und langfristig reduzieren, sollten sich die Firmen nicht nur auf sich selbst konzentrieren und sich gegenseitig die besten Fachkräfte abwerben. Zielführender wäre es, partnerschaftlich für bessere Rahmenbedingungen und ein höheres Preisniveau zu lobbyieren und das Branchenimage durch gemeinsame Initiativen zu steigern. Letztlich kann jeder Arbeitgeber mit einem glaubwürdigen Engagement zugunsten der Baubranche gar zur Steigerung der eigenen Attraktivität beitragen, da er so die Sorgen und Ängste der jungen Generation von Bauingenieur:innen wahrnimmt. Die aufgezeigten Aspekte unterstreichen jedoch primär die Bedeutung einer branchenweiten Herangehensweise an das Thema und legen offen, dass es um die Stimmung der jungen Bauingenieur:innen nicht zum Besten steht.

1.3.3 Untersuchungsbedarf und Handlungsebenen

Von den fünf in Teilkapitel 1.3.1 behandelten Handlungsebenen zeigen sich im Berufseinstieg und im Umgang mit dem bestehenden Fachkräftepool die grössten Potentiale. Im Bereich Berufseinstieg (mehr Lernende in technischen Berufen als Basis für den Fachhochschulzugang, mehr Absolventen von Bauingenieurstudium) zeigen viele Massnahmen erst eine mittel- bis langfristig Wirkung. Als Schnittstelle zwischen Berufseinstieg und Fachkräftepool kann das Onboarding beim (ersten) Stelleintritt als wichtige und auch kurzfristig beeinflussbare Stellschraube hervorgehoben werden (Halene et al., 2015, S.47).

Unmittelbar das grösste Potential zeigt sich in der Optimierung der bestehenden Ressourcen, der Förderung, Entwicklung und letztlich der Branchenbindung junger Bauingenieur:innen. Dies unterstreicht die Wichtigkeit in der Auseinandersetzung mit dem bestehenden <u>Fachkräftepool</u> und die <u>Mitarbeiterorientierung</u> der vorliegenden Arbeit.

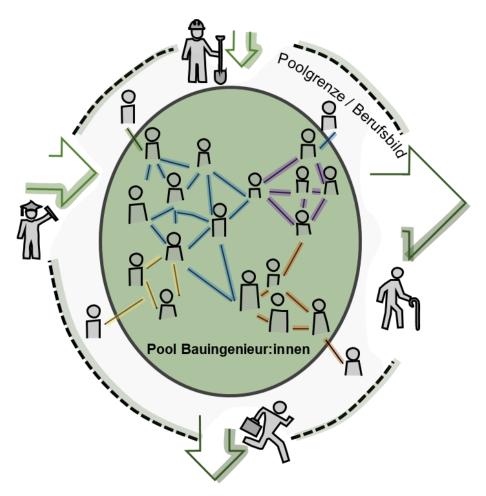


Abbildung 10: Darstellung Pool an Bauingenieur:innen mit Fokusbereich der Arbeit (eigene Darstellung)

Problemstellung:

Ein steigendes Auftragsvolumen bei sinkender Anzahl an Fachkräften in der Bauund Planerbranche führt zu fehlenden Ressourcen im Geschäftsalltag und der Projektabwicklung. Insbesondere demographische Entwicklungen werden dieses Problem in den nächsten Jahren verschärfen. Das Problem belastet Arbeitnehmende, betrifft Arbeitgebende und hat letztlich eine gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Komponente, da wichtige Infrastrukturmassnahmen von der Leistungsfähigkeit der Bau- und Planerbranche abhängen.

Auf Arbeitgeberebene führt der Fachkräftemangel dazu, dass Aufträge nicht oder nur mangelhaft abgewickelt werden und Ressourcen fehlen um wichtige Zukunftsthemen und neue Geschäftsfelder in Bereichen wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung zu bearbeiten.

Forschungslücken und Untersuchungsbedarf

Die stark rückläufigen Eintrittszahlen der Fachhochschulen und ETH belegen den Bedarf an stärker Nachwuchswerbung. Während diese Ebene der Problembearbeitung erkannt und ausweisbar ist, fehlen systematische Erhebungen zum Wohlbefinden und zur Zufriedenheit der bereits in der Branche tätigen Fachkräfte der Generation Y (Jahrgang 1980-1995, vgl. Kapitel 2.2.4). Die Mitarbeiter- und Branchenbindung dieser Bauingenieur:innen im Fachkräftepool ist zentral, um die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit der Branche in den nächsten Jahren gewährleisten zu können.

In der vorliegenden Arbeit wird zudem versucht, das Thema der <u>Mitarbeiterbindung auf Branchenebene weiterzudenken</u>. Für die beschriebene Problemstellung und Ressourcenknappheit ist es wichtig, Personen in der Branche zu halten, gerade auch bei Arbeitgeberwechseln und die bestehenden Fachkräfteressourcen besser zu nutzen. Die Bindung zur Tätigkeit und zum Beruf als Bauingenieur:in («occupational commitment», vgl. Kapitel 2.2.2) rücken dabei in den Fokus und sind dabei noch wenig erforscht.

Wenn die Bindung und das Wohlbefinden der bestehenden Fachkräfte verbessert werden, kann dies zudem einen positiven Effekt auf die Branchenattraktivität haben, und die Werbung neu auszubildender Fachkräfte unterstützen.

1.3.4 Forschungsfrage und Zielsetzung

Aus der Problemstellung ergeben sich folgende Forschungsfragen und Zielsetzungen für die vorliegende Arbeit:

Hauptforschungsfrage:

Wie kann die Fachkräftesicherung in der Bau- und Planerbranche nachhaltig gewährleistet werden?

Teilfrage 1:

Teilfrage 2:

Teilfrage 3:

Was sind die
Bedürfnisse von jungen
Bauingenieur:innen an ihren Beruf?

Was sind
Was kann der Verband
suisse.ing unternehmen,
um seine Mitglieder in
der Fachkräftesicherung
zu unterstützen? zu unterstützen?

Abbildung 11: Forschungsfragen (eigene Darstellung)

Das erste Teilziel der Arbeit ist es, ein verbessertes Verständnis der Bedürfnisse der jungen Generation von Bauingenieur:innen zu schaffen. Was motiviert und bindet junge Bauingenieur:innen und zukünftige Führungskräfte? Basierend auf der Bedürfnisanalyse werden zentrale Erfolgsfaktoren zur Arbeitgeber- und Branchenbindung abgeleitet. Mit konkreten und praxisnahen Handlungsempfehlungen soll unter Einbezug dieser Faktoren als zweites Teilziel ein Beitrag zur Fachkräftesicherung geleistet werden.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in drei Teile gegliedert. Eine entsprechende Farbcodierung (vgl. Abbildung 12) in den ausnahmslos selbst erstellten Abbildungen und Tabellen unterstützt dabei die Orientierung und Leseführung. Sämtliche im folgenden vorgestellten Kapitel werden dazu ergänzend mit einem Zwischenfazit rekapituliert und abgeschlossen. Ein Schlussfazit fasst die erarbeiteten Handlungsempfehlungen zusammen ehe zentrale Schlussfolgerungen die Arbeit abrunden.

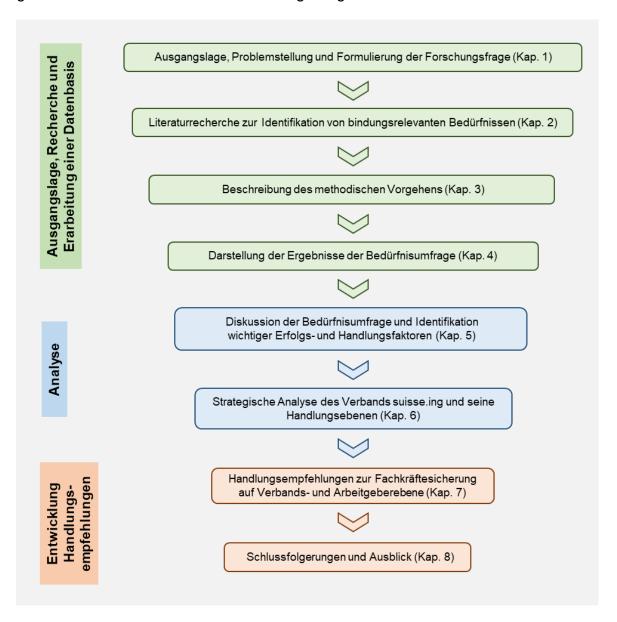


Abbildung 12: Bearbeitung der Arbeit als Prozess (eigene Darstellung)

Die **Ausgangslage** rund um den Fachkräftemangel in der Bau- und Planerbranche sowie die Herleitung der Zielsetzung der Arbeit sind im **Kapitel 1** erörtert worden. Im **Kapitel 2** werden **wissenschaftliche Grundlagen** vorgestellt und erörtert. Dabei werden aktuelle Forschungstrends im Personalmanagement erläutert und der im Zusammenhang mit Fachkräftesicherung zentrale Begriff des «Commitments» vorgestellt. Im Anschluss folgt ein Fokus auf wichtige Mitarbeiterbedürfnisse und ihre Kategorisierung.

Die **Methodik** zur Datenerhebung und -analyse sowie das zugrundeliegende Forschungsdesign werden im **Kapitel 3** präsentiert und begründet. Eine wichtige Rolle nehmen dabei verschiedene Plausibilisierungs- und «Proof-of-Concept»-Schritte ein. Im Rahmen der Arbeit ist zur Bedürfnisermittlung eine grossangelegte Online-Umfrage eingesetzt worden. Die Analyse des Datenpools wird durch Interviews mit Mandatsträgern des Verbands *suisse.ing* ergänzt.

Die **Ergebnisse der Online-Umfrage** mit 492 teilnehmenden Bauingenieur:innen werden im **Kapitel 4** präsentiert. Im Rahmen der Umfrage sind sowohl die Wahrnehmung der aktuellen beruflichen Situation (Ist-Zustand) als auch die gewünschte zukünftige Bedeutung einzelner Bedürfnisse (Soll-Zustand) abgefragt worden.

Die **Diskussion und Interpretation** der erhobenen Daten bilden den Schwerpunkt des **Kapitels 5** und den Einstieg in die Analyse. Durch das Aufzeigen von Diskrepanzen zwischen Ist- und Soll-Zustand können die wichtigsten Erfolgs- und Handlungsfaktoren für den Umgang mit Mitarbeiterbedürfnissen erarbeitet werden.

Mit einer **Analyse des Verbands** *suisse.ing* wird in **Kapitel 6** abgeklärt, wie die Bedürfnisse der Bauingenieur:innen aufgenommen werden können. Strategische Optionen werden dabei über eine kombinierte SWOT-Analyse und eine vorgelagerte Umwelt- und Verbandsanalyse aufskizziert. Interviews mit verschiedenen Verbandsvertreter:innen erlauben eine vertiefte Auseinandersetzung der Optionen und eine Prüfung ihrer Praxistauglichkeit.

Im dritten Teil der Arbeit werden im **Kapitel 7** die hergeleiteten **Handlungsempfehlungen** verfeinert und ausformuliert. Die Massnahmen werden dabei entweder auf der Ebene des Verbands oder auf der Ebene der Arbeitgeber angesiedelt. Diese kombinierte Betrachtung erlaubt eine ganzheitliche Herangehensweise zur Fachkräftesicherung.

Schlussfolgerungen und Ausblick bilden die Kernelemente des Kapitel 8. Sie enthalten eine kritische Würdigung und Reflexion der eigenen Arbeit und blicken gleichzeitig voraus auf die Umsetzung der Massnahmen zur Stärkung des vielfältigen und attraktiven Berufsbilds im Bauingenieurwesen.

2 Fachkräftesicherung in Zeiten des Arbeitskräftemangels

2.1 Aktuelle Entwicklungen im Personalmanagement

2.1.1 Beschreibung eines «neuen» Arbeitsmarktes

Zahlreiche Umwelteinflüsse, die sich auf den Arbeitsmarkt und das Arbeitsmarktangebot auswirken, erschweren die Fachkräftesicherung zusätzlich. Der fortschreitende demografische Wandel, mit der Pensionierungswelle der Babyboomer sowie der sich abzeichnende Fachkräftemangel führen dazu, dass die Nachfrage nach jungen Arbeitskräften das Angebot mehr und mehr übersteigen wird (Chavaillaz & Schellinger, 2017, S.95). So muss heute praktisch niemand mehr Angst vor Arbeitslosigkeit haben (Goldammer, 2019, S.4). Zudem tritt mit der "Generation Y" eine Generation in den Arbeitsmarkt, die sich in Denkweise, Werten und Verhaltensweisen grundlegend von früheren Generationen unterscheidet (Reisenwitz & Iyer, 2009, S.93).

Der Arbeitsmarkt ist ein Arbeitnehmermarkt geworden – es herrscht ein branchenübergreifender Kampf um die Talente «*War for Talents*» (Troger, 2019, S.44). Für Unternehmen wird es immer wichtiger, sich am Markt mit einer hohen Arbeitgeberattraktivität hervorzuheben. Qualifizierte und motivierte Mitarbeitende sind ein zentraler Erfolgsfaktor für den Fortbestand und Wachstum der Betriebe. Aus diesem Grund ist das Binden der richtigen Mitarbeitenden elementar für deren Erfolg (Busold, 2019, S.165).

Im Gegensatz zu früher ist es auf dem «neuen» Arbeitsmarkt überspitzt formuliert so, dass sich die Unternehmen bei einem potenziellen Mitarbeitenden bewerben und nicht umgekehrt. Geändert hat sich nebst dem Bewerbungsprozess das Verhältnis der Mitarbeitenden zu ihrem Arbeitgeber. Ein Grossteil der Arbeitnehmenden hält nicht mehr die lebenslange Treue zur Unternehmung. Deshalb muss sich der Arbeitgeber stets der Abwerbung seiner qualifizierten Mitarbeitenden durch andere Unternehmen bewusst sein (Goldammer, 2019, S.4).

Die fortschreitende Digitalisierung verändert die Erwartungen aller Generationen. So werden flexible Modelle mit Home-Office, digitaler Kommunikation und flachere Hierarchien längst nicht mehr nur von den jungen Generationen, sondern von allen erwartet (Bruch et al, 2021, S.9).

Dieser neue Arbeitsmarkt wird von Goldammer (2019) als im Wandel umschrieben. Der Arbeitsmarkt entwickelt sich, getrieben durch den Fachkräftemangel, weg

von den alten, starren und hierarchischen Strukturen hin zu einem auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausgerichteten Arbeitnehmermarkt.

Recruiting:

Neue Konzepte und Formen bei der Fachkräfteanwerbung

Employer Branding:

Markenbildung zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität

Retention Management:

Aktivitäten zur langfristigen Bindung und Entwicklung von Mitarbeitenden

Abbildung 13: Trends im Personalmanagement im Umgang mit Fachkräftemangel von Recuriting, über Employer Branding hin zu stärkeren mitarbeiterorientierten Ansätzen wie Retention Management (eigene Darstellung)

2.1.2 Aktive Formen im Recruiting

Ein Inserat schalten, warten bis die Bewerbungen kommen und dann den oder die geeignetsten Kandidaten anstellen. Durch den Mangel an Fachkräften ist die klassische und passive Form des Recruiting heute nicht mehr erfolgsversprechend. Als eine der ersten Massnahmen gegen den Fachkräftemangel haben daher viele Firmen aktivere Rekrutierungsformen eingeführt.

Das aktive Recruiting oder auch «Aktive Kandidatensuche und -gewinnung» ist eine ergänzende Personalbeschaffungslösung im Kampf um die besten Talente. Aktives Recruiting ist mit deutlich mehr Proaktivität verbunden und kann rasch sehr zeitaufwendig werden. Eine systematische und effiziente Suchstrategie ist deshalb von hoher Wichtigkeit (Dannhäuser, 2020, S.34). Um die Erfolgschancen zu erhöhen, sollte das Ziel sein, langfristige und enge Bindungen aufzubauen (Fiedler, 2019, S.41).

Active Sourcing ist das gezielte Suchen und Identifizieren von Experten und Talenten – häufig unter Unterstützung von Online-Tools - bis zur ersten aktiven Ansprache durch den Sourcer (Braehmer, 2019, S.27). Weitergehend etabliert sich der Begriff des **Direct** Sourcing. Dieses umschreibt die Direktansprache von Personen meist im analogen und persönlichen Rahmen (Lippmann et al., 2019, S.524).

In die aktiveren Formen des Recruitings werden häufig die Mitarbeitenden einbezogen. Goldammer spricht von «*Mitarbeiter werben für Mitarbeiter*». Dadurch können die bestehenden Mitarbeitenden wertgeschätzt, eingebunden und sogar monetär entschädigt werden, wenn sie zur Mitarbeitergewinnung beitragen. Dies kann auch direkt nach dem Studium sein, bei dem junge Mitarbeitende um ihre Mitstudierenden werben (Goldammer, 2019, S.6).

In der Schweiz gibt es erste Firmen, die Formen des Active Sourcing professionalisieren. So sucht beispielsweise die Swisscom Mitarbeitende, bevor es offene Stellen gibt, respektive bevor die Kandidat:innen selbst einen Arbeitgeber suchen. Interne Headhunter bauen dazu teils langfristige Beziehungen zu künftigen Kandidat:innen auf und pflegen einen Talentepool – auch mit Dossiers, die zunächst nicht vermittelt werden konnten oder mit Mitarbeitenden, die das Unternehmen nach einem Praktikum, einer Festanstellung oder sogar zur Pensionierung verlassen haben. Das Beziehungsnetz der Mitarbeitenden wird dabei systematisch genutzt (Pejic, 2022, 16. Januar).

2.1.3 Markenbildung mit Employer Branding

Eigentlich ursprünglich für die Vermarktung von Produkten gedacht, haben Firmen begonnen ihre eigene Unternehmung als **Marke** zu begreifen und deren Attraktivität systematisch zu pflegen. Dabei spricht man heutzutage von **Employer Branding**, was auch als möglichst positive Darstellung des Arbeitgebers im Wettbewerb um neue Mitarbeitende zu verstehen ist (Goldammer, 2019, S.6).

Angesichts des steigenden Fachkräftemangels wird der Konkurrenzkampf um qualifizierte Beschäftigte weiter zunehmen. Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wird umso wichtiger.

Insbesondere bei der jüngeren Generation gewinnen Aspekte rund um die besondere Stellung des Unternehmens im Wirtschaftsgefüge an Bedeutung. Marketingfachleute sprechen hier vom «Purpose» also einem tieferen Sinn oder Nutzwert (Hillebrecht, 2021, S.73). Gemeint ist damit, dass Unternehmen einen bestimmten Mehrwert für ihre jeweilige Gesellschaft, für ihre Arbeitnehmer bieten sollten, der der Arbeitsleistung neben der Möglichkeit von Lohn und Geselligkeit auch einen höheren Sinn vermittelt, was wiederum auf die Attraktivität des Arbeitsplatzes ausstrahlt.

«Arbeitgeber:in mit einer hohen **Arbeitgeberattraktivität** zu sein bedeutet, auf potenzielle Bewerber:innen eine hohe Anziehungskraft auszuüben und bestehende Mitarbeitende halten zu können. Je höher die Arbeitgeberattraktivität ist, desto einfacher ist es für Unternehmen, bestehende Mitarbeitende zu binden und die begehrten Fachkräfte zu rekrutieren» (Huf, 2022, S.26).

Wer sind wir, was bieten wir und wem nutzt das? Viele potenzielle Mitarbeitende wissen wenig bis nichts über ihre zukünftigen Arbeitgeber der Bau- und Planungsbüros. Dieser Problematik wird mit stärkerem Employer Branding begegnet. Es geht darum, die Vorteile die Planungsbüros gegenüber den Mitbewerbern bieten,

zu zeigen. Dies können Selbstständigkeit, Kundennähe, Flexibilität, Erfolgsbeteiligung oder die Unternehmenskultur sein. Diese Aspekte können für junge und neue Mitarbeitende von grosser Bedeutung sein.

Dabei ist es wichtig, eine glaubwürdige und authentische Marke auszubilden. Die Aufgabe der Bau- und Planungsbüros ist es folglich, sich als attraktiver Arbeitgeber zu entwickeln und sich dabei zu überlegen, was die potenziellen Mitarbeitenden eigentlich wünschen.

2.1.4 Bedeutungsgewinn der Mitarbeiterbindung

Was nützen viele Aufträge, wenn man keine Mitarbeitenden bekommen kann, die diese Aufgaben übernehmen? Der Arbeitskräftemarkt ist so ausgetrocknet, dass mittlerweile selbst aktivere Formen des **Recruiting** und viele Investitionen in **Employer Branding** nicht mehr ausreichen, um genügend potenzielle Arbeitskräfte anzusprechen.

Beim Recruiting handelt es sich um eine Massnahme zur externen Ressourcengewinnung. Beim Employer Branding steht zwar die Aussenwirkung im Fokus, jedoch soll die Markenbildung auch intern die Mitarbeitenden motivieren und eine Zugehörigkeit zum Arbeitgeber schaffen.

Der Wandel im Arbeitsmarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt vollzieht sich somit auch im Personalmanagement. Statt den Fokus auf externes Potential zu legen, wird dieser vermehrt auf internes Potenzial, in Form von aktiven Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und **Mitarbeiterbindung**, gelegt. Diese Entwicklung zeigt sich auch in einer stärkeren Mitarbeiterorientierung.

Was Fachkräfte motiviert und bindet, wird für Unternehmen immer wichtiger, um die notwendigen Ressourcen zur Bearbeitung ihrer Aufträge sicherzustellen. Dieser Frage nach dem Kern von Motivation und Bindung sowie dem Inhalt des Retention Managements wird im folgenden Teilkapitel nachgegangen.

2.2 Motivation und Bindung von Fachkräften

2.2.1 Was motiviert Mitarbeitende?

Die Frage nach der Motivation beinhaltet die Auseinandersetzung mit den Antriebskräften für individuelles Verhalten der Mitarbeitenden (Sass, 2019, S.1). Der Begriff Motivation stammt aus dem Lateinischen «movere», was «bewegen» bedeutet. Motivation kann dabei als Bewegung und Ausrichtung hin auf ein bestimmtes Ziel umschrieben werden.

«**Motivation** ist die allgemeine Bezeichnung für alle Prozesse, die zielorientierte körperliche und psychische Vorgänge auslösen, steuern und aufrechterhalten». (Lippmann et al., 2019, S. 654)

Häufig werden im Bereich der Motivationstheorie die fünf Stufen der Maslow-Bedürfnispyramide aufgeführt, die 1954 erstmals publiziert worden ist. Maslow vertritt die These, dass alle Menschen in etwa die gleichen Grundbedürfnisse haben (Maslow, 1981). Diese Grundbedürfnisse sind in einer Hierarchie angelegt. Als niedrigste Basisbedürfnisse werden die körperlichen Bedürfnisse, wie Hunger oder Durst beschrieben. Darauf aufsteigend folgen die höheren Bedürfnisse wie Sicherheit, Zuwendung (Soziale Bedürfnisse) und Achtung (Individualbedürfnisse). Nach Maslow sind die Menschen in ihrem Handeln dadurch motiviert, diese Grundbedürfnisse in der genannten Reihenfolge zu befriedigen. Es wird Stufe für Stufe erklommen. Erst nach der Befriedigung des einen Bedürfnisses tritt das nachfolgende in den Fokus. Sind alle genannten Grundbedürfnisse befriedigt, strebt der Mensch nach Selbstverwirklichung und Entfaltung («self-actualizing man»).



Abbildung 14: Maslow-Bedürfnispyramide (eigene Darstellung in Anlehnung an Maslow, 1981)

Maslow hat mit seiner Theorie die Psychologie in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entscheidend geprägt. Das Modell bildet eine wichtige Grundlage, ist jedoch auch gerade in Bezug auf die Bedürfnishierarchie häufig kritisiert und ergänzt worden. Eine Weiterentwicklung ist dabei insbesondere durch die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg erfolgt, die 1966 erstmals postuliert worden ist (Lippmann et al., 2019, S.661).

Im Gegensatz zu den stufenweisen zu erklimmenden Bedürfnissen unterscheidet Herzberg zwei unabhängige Einflussfaktoren: die Hygiene- und die Motivationsfaktoren. Hygienefaktoren sind Elemente, die bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit beseitigen, dabei aber nicht zur Zufriedenheit beitragen. Diese Faktoren sind häufig auf den Kontext der Arbeit bezogen und umfassen unter anderem Entlohnung, Arbeitsbedingungen oder zwischenmenschliche Beziehungen im Arbeitsteam. Demgegenüber prägen und vermitteln Motivatoren Zufriedenheit. Zu diesen Faktoren zählen insbesondere Elemente wie Arbeitsinhalt, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung oder Anerkennung und Verantwortung. Ihr Fehlen führt wiederum nicht automatisch zu Unzufriedenheit, sondern hat eine «neutrale» Wirkung.

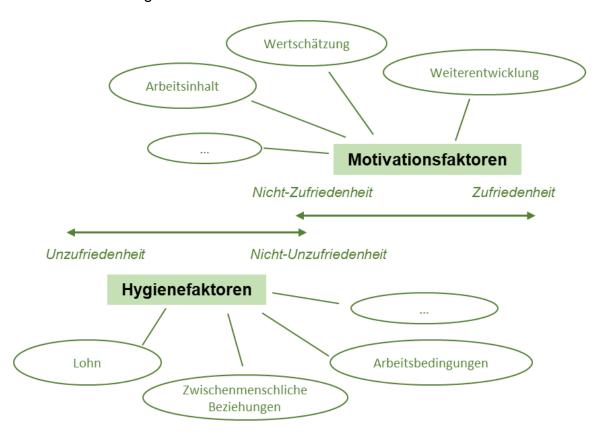


Abbildung 15: Hygiene- und Motivationsfaktoren beeinflussen nach Herzberg die Arbeitszufriedenheit (eigene Darstellung in Anlehnung an Lippmann et al., 2019, S. 662)

Die Theorie von Herzberg zeigt die Komplexität beim Erfassen der Motivation und Ableiten der Arbeitszufriedenheit. Mitarbeitende können demnach gleichzeitig zufrieden (z.B. sinnstiftende Arbeitsinhalte) und unzufrieden (z.B. kein «gerechter» Lohn) sein. Diese vermeintliche Widersprüchlichkeit zeigt sich darin, dass Motivatoren eher die «intrinsische» und Hygienefaktoren eher die «extrinsische» Motivation ansprechen. Eine komplette Übereinstimmung liegt jedoch nicht vor, da die Motivationsfaktoren Anerkennung und Aufstiegsmöglichkeiten eindeutig extrinsische Anreize darstellen (Lippmann et al., 2019, S. 661). Nebst Herzberg haben auch neuere Studien belegt, dass das Verhältnis zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation vielschichtig ist. So können sich verschiedene Quellen zwar gegenseitig verstärken, aber insbesondere die extrinsische Motivation die intrinsische auch verdrängen (Deci et al., 1999)

Eine weitere Auseinandersetzung und Einteilung der menschlichen Bedürfnisse erfolgt durch die ERG-Theorie von <u>Alderfer</u> im Jahr 1972 (Weinert, 2007, S. 193). Im Gegensatz zu Maslow wird auf eine hierarchische Anordnung verzichtet und es werden drei Bedürfnisgruppen angeordnet, die individuell ausgeprägt sein können und sowohl bei Erfüllung als auch Nichterfüllung in Interaktion miteinander stehen:



Abbildung 16: Entwicklung der Bedürfnisse in Anlehnung an die ERG-Theorie von Alderfer (eigene Darstellung in Anlehnung an Weinert, 2007, S. 193, die Farbcodierung bildet Grundlage für die Bedürfniseinteilung in Kapitel 2.3)

Die Theorie von Alderfer zeigt einen offeneren und zeitloseren Charakter als jene von Maslow, da sie verdeutlicht, dass Menschen sehr unterschiedlich auf Bedürfnisse reagieren und diese untereinander komplexen Wechselwirkungen unterliegen.

Grundsätzlich hat sich der systemische Ansatz in den letzten Jahren insbesondere durch Erkenntnisse aus der Neuropsychologie erhärtet. <u>Grawe</u> (2004, S.89) zeigt auf, dass das Wohlbefinden stark von neurowissenschaftlichen Bedürfnissen geprägt wird und Menschen Annäherungs- wie auch Vermeidungsstrategien entwickeln, um Bedürfnisse zu befriedigen oder sie zu schützen. Nebst der Wichtigkeit der physiologischen Grundbedürfnisse unterscheidet er mit seiner

Konsistenztheorie vier psychologische, zu befriedigende Kernbedürfnisse, die einen wichtigen Einfluss auf die Führung haben:

- Bedürfnis nach Bindung (Beziehungsgestaltung, Vertrauen)
- Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung (Wertschätzung, Fehlerkultur)
- Bedürfnis nach Sicherheit, Orientierung und Kontrolle (Verantwortung)
- Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung (Arbeitsinhalt)

Zusammengefasst sind somit nicht nur Wachstums- und Entfaltungsbedürfnisse, sondern gerade auch physiologische und psychologische Grundbedürfnisse von zentraler Bedeutung für die Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit (Lippmann et al., 2019, S. 15-16): «Als Führungskraft ist darauf zu achten, dass das durch sie gestaltete Arbeitsumfeld jene Voraussetzungen bietet, dass das individuelle Belohnungssystem die hilfreichen Handlungsmuster verstärkt. Klarheit über die aktuell wichtigen Grundbedürfnisse bei den Mitarbeitenden hilft der Führungskraft dabei, durch das eigene Verhalten jenes günstige Arbeitsumfeld zu generieren.»

Die Herausforderung als Führungskraft besteht darin, die wertvollen Erkenntnisse der Motivationsforschung individuell und kontext- respektive situationsbezogen anwendbar zu machen. Als Überleitung zur Mitarbeiterbindung ist es somit wichtig, zu verstehen, welche Bedürfnisse die künftigen Fach- und Führungskräfte haben und sich Gedanken zu machen, wie ein inspirierendes Umfeld aussehen kann, das als Gestaltungsrahmen für eine Leistungsmotivation und eine Arbeitgeberrespektive auch Branchenbindungsbereitschaft dient (Sass, 2019, S.3).

2.2.2 Was bindet Mitarbeitende?

Der Term Mitarbeiterbindung ist ein relativ junger Begriff. Dies zeigt sich einerseits in einer Vielzahl von ähnlichen Termen wie Personalbindung oder englischsprachig geprägten Begriffen wie Commitment oder Retention Management. Becker (2010, S. 235) differenziert den Begriff in Mitarbeiterbindung als Zustand und als Aktivität:

- «Mitarbeiterbindung (ähnlich organizational Commitment) versteht sich als Zustand beim Mitarbeiter, vor allem im Sinne einer emotionalen und/oder rational begründeten (utilitarischen) Bleibe- und Leistungsbereitschaft.»
- «Mitarbeiterbindung als Aufgabe der Unternehmung im Sinne eines Bindungsmanagements (alternativ: Retentionmanagement), die Bleibe- und Leistungsbereitschaft von bestimmten Mitarbeiter(gruppe)n zumindest zeitspezifisch mit Hilfe verschiedener Massnahmen positiv zu beeinflussen.»

Im vorliegenden Teilkapitel werden beide Begriffsauslegungen thematisiert. Es geht einerseits darum, wie sich das Commitment von Mitarbeitenden ausbildet und anderseits darum, wie dies durch den Arbeitgeber oder einen Branchenverband möglichst positiv geprägt werden kann. Wichtig ist dabei, sich vor Augen zu führen, dass der Begriff «Bindung» immer zwei Seiten miteinbezieht. Bindung bezeichnet die (emotionale) Beziehung zwischen Menschen (Bollessen, 2016, S.39).

Im Allgemeinen mischen sich emotionale Gründe mit rationalen Elementen, was durch den englischen Begriff «Commitment» ausgedrückt wird. Darunter ist zu verstehen, dass sich Mitarbeitende mit ihrem Arbeitgeber und dessen Zielen emotional identifizieren, aber gleichzeitig auch rational kalkulieren, was sie verlieren, wenn sie das Unternehmen verlassen, beziehungsweise was sie dafür in einem anderen Unternehmen gewinnen. Diese Einstellung des Mitarbeitenden wird durch ethisch-normative Verbundenheit oder Verantwortungsgefühl gefestigt (vgl. Felfe 2008, S. 164).

In der Literatur zeigt sich dabei eine hohe Akzeptanz für das Modell des « *organizational commitment*» (Allen & Meyer, 1990). Häufig werden drei Formen von **Mitarbeitenden-Commitment** unterschieden (Kanning, 2017, S. 208):

- Affektives Commitment («Wollen» = sich emotional mit dem Arbeitgeber verbunden fühlen auf Basis von Zufriedenheit und Identifikation)
- Normatives Commitment («Sollen» = mit dem Arbeitgeber verbunden sein, weil dies auf Basis gesellschaftlicher Normen erwartet wird)
- Kalkulatorisches Commitment («Müssen» = mit dem Arbeitgeber verbunden sein, weil ein Verbleib die Opportunitätskosten beim Verlassen eines Unternehmens übersteigt)

Das psychologische Band zwischen einer Unternehmung und einer Person kann somit nicht nur unterschiedlich stark sein, sondern je nach Ausprägung der drei Skalen auch eine unterschiedliche Qualität aufweisen (Schilling, 2014, S. 36): «Während affektives Commitment auf positiven Emotionen wie Stolz oder Freude basiert, ist kalkulatorisches Commitment in starkem Masse kognitiv geprägt. Es werden bisherige Investitionen, mögliche Kosten eines Wechsels und Nutzen abgewogen, so dass eine Bindung gegebenenfalls eher aus Vernunftgründen entsteht. Das normative Commitment basiert in starkem Masse aus verinnerlichten sozialen Werten und Normen sowie Erwartungen von Dritten, was eine Bindung aufgrund einer gefühlten Verpflichtung bewirken kann.»

Dabei wird klar, dass in einem sich vom Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt wandelnden Umfeld mit hohem Fachkräftemangel die Bedeutung des kalkulatorischen Commitments durch die Vielzahl an Jobmöglichkeiten abnimmt. Gleichzeitig

führt ein Wertewandel und eine stärker auf Selbstbestimmung pochende junge Generation (vgl. Teilkapitel 2.2.4) dazu, dass das normative Commitment vermutlich an Wichtigkeit einbüsst. Die Bedeutung des affektiven Commitments hingegen rückt in den Fokus der Arbeitnehmenden und Arbeitgeber, da sich hier die stärksten Zusammenhänge zu anderen wichtigen Variablen wie Arbeitszufriedenheit, Leistung und Wechselbereitschaft ausmachen lassen (Kanning, 2017, S. 216 / Felfe, 2020, S. 167).

Je höher die emotionale Bindung an einen Arbeitgeber ist, desto grösser ist die Bereitschaft sich dementsprechend zu engagieren und vorübergehende Unannehmlichkeiten auszuhalten, ohne deshalb dem Unternehmen den Rücken zu kehren, weil sich anderswo bessere Perspektiven ergeben. Somit ist das Commitment und insbesondere seine affektive Komponente als wesentlicher Erfolgsfaktor zu betrachten (Felfe 2008, S. 26-27).

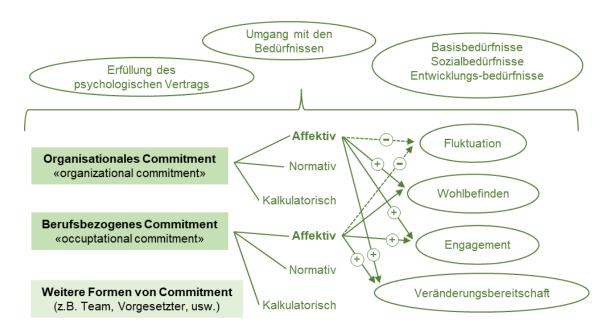


Abbildung 17: Rahmenmodell verschiedener Commitment-Formen, ihren jeweils drei Ausprägungen sowie den Konsequenzen auf Fluktuation, Wohlbefinden, Engagement und Veränderungsbereitschaft (eigene Darstellung in Anlehnung an Felfe, 2020, S. 108)

Im ursprünglichen Modell von Allen & Meyer bildete der Arbeitgeber respektive das Unternehmen das Bezugsobjekt. Gleichwohl scheint es plausibel abzuleiten, dass auch zum Berufsstand respektive Berufsfeld, in diesem Fall die Bau- und Planerbranche, ein Commitment aufgebaut werden kann, das gepflegt werden sollte und das an Bedeutung gewinnt. Meyer et al. (1993, S. 539) haben entsprechend ihr Modell erweitert und nebst dem unternehmensbezogenen auch ein berufsbezogenes Commitment aufgeführt. Die drei Unterkategorien (affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment) werden dabei übernommen. Weitere

Quellen unterstreichen die Relevanz dieses Bezuges (Cohen, 2000, S. 389 / Cohen, 2003, S. 116 f. / Wallace, 1995, S. 251). Es wird vermutet, dass das berufsbezogene Commitment, auch «occuptational commitment» (Cohen, Meyer et al.) oder «professional commitment» (Wallace) genannt, gerade bei ausbildungsintensiven Berufen wie Ärzt:innen oder Jurist:innen ausgeprägt und sogar stärker ist, als das Commitment gegenüber dem Arbeitgeber (Felfe, 2020, S.85). Gründe dafür sind, dass durch die lange Ausbildung ein hohes kalkulatorisches und bei Erfolg auch affektives Commitment entsteht (Blau, 2001, S.290). Wird dem Berufsstand eine hohe gesellschaftliche Bedeutung und Anerkennung angerechnet, erhöht sich das Commitment im Regelfall weiter, gerade auch um die normative Komponente (Ritzer & Trice, 1969, S.478). Auf die Frage danach, was jemand beruflich «macht», dürften Personen mit hohem beruflichen Commitment mit der Angabe ihres Berufsstandes (z.B. «Ich bin Bauingenieur») und nicht ihres Arbeitgebers antworten (z.B. «Ich arbeite als Projektleiter bei Emch+Berger»). Natürlich sind auch kombinierte Antworten möglich (z.B. «Ich bin Bauingenieur bei Emch+Berger»).

Eine hohe Bindung an den Berufsstand respektive die Berufsgruppe gewinnt in Zeiten des Fachkräftemangels für Arbeitgeber an Bedeutung. Ihre direkten Einflussmöglichkeiten sind dabei geringer als beim «organizational Commitment». Jedoch können sie indirekt über die Unterstützung von Branchenorganisationen oder über die Gewährung von Freiräumen für das berufliche Engagement von Fachkräften zu deren Bindung beitragen. Da es sich bei Bauingenieur:innen ebenfalls um eine ausbildungsintensive Berufsausbildung handelt, kann eine Stärkung des affektiven Commitments zur Branche (z.B. in Form von «Berufsstolz») zum Verbleib der Fachkräfte beitragen. Diese Bedeutung kann dadurch verdeutlicht werden, dass so auch im Falle eines angestrebten Arbeitgeberwechsels die junge Fachkraft in der Branche gehalten werden kann.

Das Retention Management der Arbeitgeber, die «aktive» Aufgabenseite der Mitarbeiterbindung, setzt stark bei den beschriebenen Commitment-Typen an und ist als multidimensionales Konstrukt zu verstehen (Wolf, 2020, S.105). Nicht-rationale Mitarbeiterbindungsmassnahmen zur Steigerung des affektiven Commitments ermöglichen dabei eine Differenzierungsstrategie am Arbeitsmarkt und können rationale Aspekte in den Hintergrund treten lassen. Emotional ausgerichtete Massnahmen versprechen die stärksten Wirkungen zur Begrenzung der ungewollten Fluktuation. Die rationalen Aspekte (kalkulatorisches Commitment) sind jedoch nicht ausser Acht zu lassen. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis für den Verbleib in einem Unternehmen, darf nicht unter einen bestimmten, individuell zu definierenden,

Wert fallen. Gleichwohl besteht bei rein rationalen Massnahmen die Gefahr, dass Mitarbeitende zwar anwesend bleiben, sich aber nur mässig engagieren.

Wie in diesem Kapitel eingangs erläutert, handelt es sich bei Mitarbeiterbindung, um eine Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgeber. Das Modell der **psychologischen Vertragsgestaltung** ist dabei eine gute Veranschaulichung (Gurtner et al., 2017, S.174 f. / Kels in Kaudela-Baum, 2022, S. 161 f.). Das aktive Gestalten der Verträge wird dabei als zentrale Führungsaufgabe und wichtiger Erfolgsfaktor in der Sicherung und Förderung von Mitarbeiterbindung gesehen.

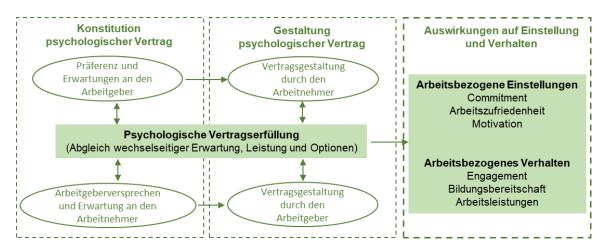


Abbildung 18: Modell der psychologischen Vertragserfüllung (eigene Darstellung übernommen von Kels, 2022, S.163)

Psychologische Verträge beschreiben eine auf «wechselseitigen, oftmals impliziten Erwartungen, Ansprüchen und wahrgenommenen Verpflichtungen beruhende soziale Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer» (Kels, 2022, S. 162). Im Rahmen dieses Kontrakts spielen materielle als auch soziomoralische Ressourcen eine wichtige Rolle. Beide Parteien gleichen ihre Erwartungen, die konkrete Versprechen sowie die jeweilige Erfüllung ab und beurteilen somit, inwieweit der psychologische Vertrag erfüllt wurde oder nicht. Die Bindungsbereitschaft hat somit in starkem Masse mit der organisationalen Rollenbildung und den gegenseitigen Erwartungen zu tun. Je grösser die Übereinstimmung zwischen den gegenseitigen Erwartungen und Angeboten, desto höher sind die Leistungsbereitschaft, die Arbeitszufriedenheit und die Bindungsbereitschaft (S.163).

Mitarbeiterbindung und psychologische Vertragsbildung ist bei jungen Fachkräften insbesondere dann erfolgsversprechend, wenn sie in die Mitarbeiterentwicklung übergeht. Es ist die Aufgabe einer Führungskraft, Potentiale zu entfalten (Lippmann et al., 2019, S. 65). Diese Aufgabe hat zwei Dimensionen, die Organisation zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln und zum anderen Menschen zu entwickeln:

«Menschen zu entwickeln heisst zuerst und vor allem, sie nicht ändern zu wollen, sondern sie so zu nehmen, wie sie sind und daraus das Beste zu machen. Es heisst ihre Stärken zu nutzen und ihre Schwächen bedeutungslos zu machen – nicht dadurch, dass man diese beseitigt (was ohnehin nur selten gelingt) sondern dadurch, dass man Menschen dort einsetzt, wo ihre Schwächen keine Rolle spielen.» (Malik 2005, S. 59 in Lippmann et al., 2019, S.65)

Über all diesen Aspekten steht die Wichtigkeit der Kenntnis der tatsächlichen und sehr individuell ausgeprägten Motive und Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Genauso wie im strategischen Management, respektive Marketing, das Kundenbedürfnis im Fokus steht (z.B. Positionierungsstrategie nach Porter), dürften die Mitarbeiterbedürfnisse im «neuen» Arbeitsmarkt an Bedeutung gewinnen. (Becker, 2010, S. 244).

2.2.3 Wie misst man die Fachkräftebindung?

Der Versuch Mitarbeiterbindung zu messen, erscheint äusserst komplex, da es sich um eine schwer fassbare und nicht unmittelbar sichtbare Ausprägung handelt. Wolf (2020, S.171) führt einige der bekanntesten unternehmensübergreifenden Studien auf. Im deutschsprachigen Raum ist dabei insbesondere der «Engagement Index» des Meinungsforschungsinstituts Gallup von grösserer Bekanntheit (Halene et al. 2015, S.63). Gallup hat dabei durch qualitative und quantitative Forschung rund zwölf relevante und durch Führung beeinflussbare Elemente der emotionalen Mitarbeiterbindung ermittelt, die für den genannten Index abgefragt werden (Gallup, 2015). Je höher die Zustimmung zu den zwölf formulierten Bedürfnissen, desto höher die emotionale Bindung gemäss Gallup. Die Fragen sind dabei aufsteigend parallel zu einem pyramidenförmigen Modell aufgebaut, dass sich an die Bedürfnis-Pyramide von Maslow anlehnt.

Der Gallup-Index unterstreicht die Bedeutung der Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und den Mitarbeitenden. Ebenso werden Elemente der Mitarbeiterentwicklung (Q6, Q11, Q12) hervorgehoben. Studien zeigen, dass Unternehmen mit hoher Mitarbeiterbindung eine bessere Gesamtleistung erzielen (Halene et al. 2015, S.64). Im Schnitt der Jahre 2001-2019 haben jeweils rund 15% der Befragten eine hohe emotionale Bindung, rund 70% eine geringe und wiederum 15% keine Verbundenheit gezeigt. Die Bindung hat sich dabei im genannten Beobachtungsraum nur marginal geändert (Wolf, 2020, S. 175).



Q12. Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.

Q11. In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.

Q10. Ich habe einen sehr guten Freund/eine sehr gute Freundin innerhalb der Firma

Q09. Meine Kollegen/Kolleginnen haben einen inneren Antrieb, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.

Q08. Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.

Q07. Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen zu zählen.

Q06. Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert.

Q05. Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.

Q04. Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen.

Q03. Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.

Q02. Ich habe die Materialien und die Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.

Q01. Ich weiss, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.

Abbildung 19: Fragen zur emotionalen Mitarbeiterbindung nach dem Modell der Firma Gallup (eigene Darstellung übernommen von Gallup, 2015)

Nebst dem beschriebenen Mehrwert des Gallup-Index ist die verwendete Systematik auch Kritik ausgesetzt (Wolf, 2020, S.174). So fokussiert der Index (und nebst ihm zahlreiche weitere ähnliche Studien) lediglich auf die emotionale Mitarbeiterbindung (affektives Commitment). Dazu sind die Kriterien im Jahr 2001 festgelegt worden und seither unverändert. Dies zeigt ein wichtiges Dilemma von solchen Messinstrumenten. Einerseits erhöht sich die Vergleichbarkeit und Verfolgbarkeit durch die einheitliche und gleichbleibende Ausgestaltung. Andererseits können so neue Entwicklungen und neue Einflussfaktoren nicht einfliessen.

Folgerungen für die vorliegende Arbeit

Weil Elemente des normativen und kalkulatorischen Commitments wie der Einfluss von Lohn oder flexiblen Arbeitsmodellen fehlen (vgl. Teilkapitel 2.2.2), wird in dieser Arbeit ein eigener Index erarbeitet, der einerseits versucht Aspekte ausserhalb des affektiven Commitments abzudecken und gleichzeitig neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu Kulturelementen und Einflussfaktoren aufzugreifen (vgl. Teilkapitel 2.3).

Ein zweiter Schwerpunkt wird in der vorliegenden Arbeit auch auf die individuelle Bedeutung der einzelnen Einflussgrössen gelegt. So wird nebst dem Ist-Zustand stets auch die zukünftige Bedeutung der Einflussgrösse abgefragt. Stock-Homburg (2012, S. 18) zeigt auf, dass die für die Mitarbeiterbindung entscheidende Zufriedenheit, «sich aus dem abwägenden Vergleich zwischen dem erwarteten

Arbeitsfeld (Soll) und dem tatsächlich wahrgenommenen Arbeitsumfeld (Ist) ergibt». Das Commitment der Mitarbeitenden entsteht somit stets aus einer Kombination von Rollenbild und gegenseitigen Erwartungshaltungen, die im vorangegangen Teilkapitel mit dem Modell des psychologischen Vertrags umschrieben worden sind. Durch die Ist-Soll-Abfragen lassen sich tatsächliche Diskrepanzen herauslesen und messen sowie Handlungsfelder in dieser Abhängigkeit priorisieren.

Viele KMUs in der Bau- und Planerbranche verfügen über keine systematischen Instrumente und Ansätze, um die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung zu messen (Ammann et al., 2022, S.1) oder Arbeitgeberattraktivität überprüfen zu können. Die vorliegende Arbeit kann dazu beitragen, die Sensibilität für die Bedeutung solcher Messinstrumente zu schärfen.

2.2.4 Wichtige Aspekte der Generation Y

Mit den Generationen Y (1980-1995) und Z (ca. ab 1995) werden diejenigen Generationen bezeichnet, welche mit digitalen Medien grossgeworden sind (Lippmann et al., 2019, S. 650). Über diese Generationen gibt es viele Bücher und Theorien. An dieser Stelle sollen einführend wichtige Aspekte vorgestellt werden.

Merkmale	Silver Worker (1945-1955)	Babyboomer (1956-1964)	Generation X (1965-1980)	Generation Y (1980-1995)	Generation Z (ca. ab 1995)
Werte	Fleiss Sparsamkeit Pflichtbewusstsein	Sicherheit Qualitätsbewusst- sein Wettbewerb	Wohlstand Karriere Pragmatismus	Toleranz Optimismus Selbstsicherheit	Stabilität Klarheit und Optionsvielfalt
Interaktion	konfliktavers	teamorientiert	erfinderisch	partizipativ	mehrgleisig
Kompe- tenzen	Loyalität Tüchtigkeit	Teamfähigkeit	Autonomie Anpassungs- fähigkeit	Technikaffinität	Ideenreichtum Schnelligkeit
Erwartun- gen an die Führung	Respekt Achtung der Hierarchie	Gemeinsame Kultur Einzelbüros	Image und Qualität	Sinnstiftung, Freude, Feedback	Vielfältige Erfahrungen Orientierung
Kommuni- kations- medien	Brief	Telefon	E-Mail/SMS	Social Media	Integrierte Medien

Tabelle 1: Generationen und ihre Merkmale (eigene Darstellung übernommen von Lippmann et al., 2019, S. 891)

«Digital Natives» zeichnen sich durch eine hohe Affinität und Offenheit im Umgang mit digitalen Informationsmitteln aus. Dadurch unterscheiden sich ihre Werte und Verhaltensweisen deutlich von den älteren Generationen (Kaudela-Baum et al., 2022, S.9). So ist das stete «Verbundensein» mit Kolleg:innen insbesondere über

soziale Netzwerke ein verbreitetes Verhaltensmerkmal. Bei der Arbeit zeigt die Generation Y ein hohes Engagement und Selbstsicherheit. Sinn, Selbstverwirklichung, Partizipation und Unabhängigkeit scheinen ihnen dabei jedoch wichtiger als Karriere und materielle Werte (Lippmann et al., 2019, S. 628). Von einengenden Bestimmungen und starren Regeln halten sie daher wenig. Zu arbeiten, wann und wo sie wollen, ist der Generation Y ein Anliegen.

Nach Lippmann et al. (2019, S. 893) brauchen Millennials Führungskräfte, die «people experts» sind. Darunter wird ein Führungsstil verstanden, der motiviert und entwicklungsorientiert ausgerichtet ist. Folgende Führungselemente werden dabei empfohlen:

- Persönliche Freiheiten und Unabhängigkeiten zuzulassen
- Hierarchien und Reporting-Strukturen flach und schlank zu halten
- Neugierde zu f\u00f6rdern
- Offen und häufig kommunizieren, um Orientierung zu schaffen
- Wert auf Beziehungspflege zu legen

Mitarbeitende der Generation Y möchten auf Augenhöhe wahrgenommen werden. Als Führungskraft bedeutet dies eine Abkehr vom klassischen hierarchischen Denken. In diesem Sinne sollten Mitarbeitende eher als wertvolle Kompetenzpartner:in verstanden werden, denen man als Coach und Sparringpartner begegnet. Eine grundlegende Voraussetzung für Leistungsmotivation und Mitarbeiterbindung ist somit insbesondere in der Generation Y das Führungsverhalten der Vorgesetzten (Sass, 2019, S.121).

Viele der in dieser Arbeit beleuchteten Aspekte liegen im Gestaltungsbereich der einzelnen Führungskraft. Führungskräfte haben somit eine hohe Verantwortung, wenn es darum geht, den Arbeitskontext zu gestalten und die Bindung leistungsfähiger Mitarbeitender zu fördern. Entsprechend wichtig ist es daher als Arbeitgeber, in die Management- und Leadership-Kompetenzen der eigenen Führungskräfte zu investieren.

Zukünftige Fachkräfte wollen ihre Arbeit reflektieren und wünschen regelmässiges Feedback. Eine fehlende Feedbackkultur ist gemäss Sass (S. 60) ein häufiges Anzeichen der beschriebenen fehlenden Management- und Leadership-Kompetenzen. Die Gründe hierfür sind «banal»: Fehlende Führungsqualifikation und Beziehungsebene oder einfach nur die zeitliche Überforderung der Führungskräfte. Die Balance zwischen authentischem, konstruktivem und positivem Feedback wird dabei als ein wesentlicher «Orientierungsbaustein» (S. 98) beschrieben. Der stark ausgeprägte Wunsch nach Feedback wird teilweise auch kritisch beleuchtet. Schwächen der Generation Y werden mit Attributen wie «unausgeglichen,

feedbacksüchtig, sehr betreuungsintensiv und wenig reflektiert» beschrieben (Einramhof-Florian, 2017, S.62).

Im Zusammenhang mit der jungen Generation wird in Bezug auf Chancen und Risiken ein zu hohes Mass an Mitarbeiterbindung sowohl für Mitarbeitende und Arbeitgeber kritisch beleuchtet (Felfe, 2020, S.17):

	Chancen	Risiken
Organisation	Einsatzbereitschaft	Konformität, Rigidität
	Motivation, Leistung, Engagement	Group-Think
	Keine unerwünschte Fluktuation	«Korpsgeist» und blinder Gehorsam
		«eskalierendes» Commitment
Mitarbeitende	Selbstaufwertung	Überlastung, Aufopferung
	Zufriedenheit durch Befriedigung sozia-	Burnout, Stress, Abhängigkeit
	ler Bedürfnisse nach Zugehörigkeit	Stagnation
	Ressource zur Stressabwehr (soziale Unterstützung)	Rollenkonflikt

Tabelle 2: Chancen und Risiken der Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung übernommen von Felfe, 2020, S.17)

Der Generation Y (und anderen Mitarbeitenden) kann die Mitarbeiterbindung gerade durch das hohe Arbeitsethos somit «zu viel» werden. Dies insbesondere auch deshalb, weil durch neue Arbeitsmodelle und die Werthaltung der Generation Y Privat- und Berufsleben häufig vermischt werden (Einramhof-Florian, 2017, S.62). Anzeichen von Überlastung und dem Aufbauen von Resilienz ist somit ein besonderes Augenmerk zu schenken. Gleichzeitig kann auch für einen Arbeitgeber eine übertriebene Bindungskultur zu einem Umwelteinflüsse ausschliessenden Group-Thinking führen, die innovationshemmend und Risiken ignorierend ausgeprägt sein kann. Es scheint plausibel, diese Aspekte - gerade auch der Umgang mit der psychischen Gesundheit - auf die Branchenebene zu übertragen und auf übergeordneter Ebene mit Kampagnen und Angeboten anzugehen.

Die Generation Y nimmt zunehmend wichtige Funktionen und Verantwortung in der Wirtschaft wahr. Sie stellt dabei steigend Erwartungen an eine sinnerfüllte Arbeit und eine gute Work-Life-Balance. Die Kenntnis der wichtigen Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Y, aber auch der nachfolgenden Generationen, gewinnt in Zeiten des Fachkräftemangels an Bedeutung. Im nachfolgenden Kapitel rücken die in der Wissenschaft aktuell besprochenen Bedürfnisse in den Fokus und werden detailliert vorgestellt.

2.3 Mitarbeiterbedürfnisse im Fokus

2.3.1 Analysekategorien und Faktoren

Eine hohe Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung sind in der heutigen Arbeitswelt entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Dies gilt auch für die Bau- und Planerbranche, die oft als träge und wenig innovativ wahrgenommen wird (Baldinger, 2020, S.3). In der Literatur werden eine Vielzahl von Elementen genannt, die zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung beitragen.

In ihrer TOP Trendstudie (Bruch & Meifert, 2020) haben die Autoren die Bedürfnisse von potenziellen und bestehenden Mitarbeitenden untersucht, um gezieltere Massnahmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden zu entwickeln. Dazu haben sie ein bedürfnisbasiertes Modell der Arbeitgeberattraktivität angewendet, das sich auf drei Kernbedürfnisse stütz, die dem Modell von Alderfer (siehe Kapitel 2.2.2) entsprechen. Die **Basisbedürfnisse** beziehen sich auf die grundlegenden Werte und Präferenzen der Mitarbeitenden und umfassen Elemente, die ihnen Sicherheit geben. Die **Sozialbedürfnisse** umfassen den Wunsch nach sozialen Interaktionen innerhalb des Unternehmens und die **Entwicklungsbedürfnisse** beinhalten die Art und Weise, wie die Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Entwicklung gefördert werden.



Abbildung 20: Analysekategorien der Mitarbeiterbedürfnisse (eigene Darstellung, die Farbcodierung wird im Kapitel 4 bei der Darstellung der Ergebnisse wieder aufgenommen)

Arbeitgebern, denen es gelingt, eine hohe Übereinstimmung zwischen den Basis-, Sozial- und Entwicklungsbedürfnissen von Mitarbeitenden und den Bedürfnissen der eigenen Unternehmungsführung zu schaffen, können von einer motivierenden und langfristigen Leistung profitieren. Falls diese Übereinstimmung nicht erreicht wird, ist es hingegen sehr schwierig, die Mitarbeitenden langfristig zu binden (Bruch et al, 2021, S.38).

«Um Menschen binden zu können, muss man ihre Bedürfnisse kennen» (Felfe, 2020, S.12)

Die nachfolgend erläuterten und in Abbildung 20 dargestellten Bedürfnisse sind teilweise einer HSG-Trendstudie (Bruch et al, 2021) sowie eines Praxisleitfadens der HTW-Chur (Müller et al, 2011) entnommen. Sie werden bewusst mit weiteren aktuellen Forschungstrends der entsprechenden Bedürfnisse erweitert und nachfolgend jeweils als Bedürfnis-Duo vorgestellt.

2.3.2 Basisbedürfnisse

Flexibilität und Wohlergehen

In der heutigen Arbeitswelt wird das Wohlergehen der Arbeitnehmenden zunehmend wichtiger. Ein gesunder und erfüllender Lebensstil sowie eine ausgewogene **Work-Life-Balance** werden als besonders bedeutsam erachtet (Bruch et al, 2021,



S.55). Eine Möglichkeit, diese Balance zu erreichen, ist die Förderung von Gesundheit und Fitness durch den Arbeitgeber. Dazu zählen vorwiegend sportliche Aktivitäten wie zum Beispiel Bewegungsangebote, die einen Ausgleich zum Büroalltag schaffen. Dies hat nicht nur positive Auswirkungen auf die Gesundheit der Arbeitnehmenden, sondern stärkt auch die Arbeitskultur und das Gemeinschaftsgefühl. Zukünftige Fach- und Führungskräfte wünschen, dass die gesundheitsfördernden Massnahmen direkt in den Arbeitsablauf integriert werden, damit nicht die eigene Freizeit aufgewendet werden muss (Sass, 2019, S.45). Gleichzeitig streben immer mehr Arbeitnehmer nach einem Arbeitsmodell, das ihre individuellen Bedürfnisse und Anforderungen berücksichtigt. Flexible Arbeitsmodelle gewinnen hierbei an Bedeutung, da sie eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit ermöglichen und somit zur Regeneration beitragen. Arbeitnehmer möchten Arbeitsmodelle, die mit ihrer Familie, Freunden und Hobbys vereinbar sind und so ein ausgewogenes Leben ermöglichen (Dick, 2022, S.284). Um diese Arbeitsmodelle erfolgreich umsetzen zu können, muss eine Grundlage geschaffen werden, die die Tätigkeit und Kompetenzen regelt und klare Ziele definiert. Klassische Zielvereinbarungen können hierbei unterstützen (Sass, 2019, S.86).

Lohn- und Zusatzleistungen

Ein angemessenes Gehalt, sprich finanzielle Entlöhnung und eine familienfreundliche Ausrichtung der Unternehmung ist für die Mitarbeitenden ein Basisbedürfnis. Diese beiden Elemente



haben eine hohe Gewichtung bei den Mitarbeitenden. Dabei geht hervor, dass besonders in unsicheren Zeiten die finanziellen Aspekte an Bedeutung gewinnen (Bruch et al, 2021, S.38). Eine **gerechte Entlöhnung** wird als finanzielle Anerkennung und Wertschätzung von Tätigkeiten gesehen. Viele Mitarbeitenden messen sich am Gehalt und sehen dieses als eine Art Bewertungsmassstab. Bei Führungskräften verstärkt sich diese Ansicht immer mehr. Sass erläutert, dass Entlöhnung einerseits einen wichtigen Leistungsanreiz schafft, jedoch als Anreizmittel Grenzen hat, wenn es um eine langfristige Leistungsentfaltung geht (Sass, 2019, S.32-36).

Gerade bei den familiären Aspekten wünschen sich die Arbeitnehmer **Zusatzleistungen und Benefits**, wie Freizeitzugeständnisse, Sportmöglichkeiten, Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Vereinbarkeit und Verständnis für ihre Situation. Diese Faktoren sind ebenfalls den Basisbedürfnissen zuzuordnen (Bruch et al, 2021, S.35). Für Arbeitnehmer sind nebst den direkten finanziellen Bedürfnissen die indirekten genauso wichtig. Dabei stehen Weiterbildungsförderungen, Sport, Geschäftsauto, Handy, ÖV-Abonnements, Verpflegungsentschädigung und mehr Urlaubstage im Zentrum (Sass, 2019, S. 40).

2.3.3 Sozialbedürfnisse

Sicherheit und Vertrauen

Insbesondere für die Generation Y ist **Vertrauen** nebst der «New Work Culture» ein wichtiger Faktor für Zufriedenheit (vgl. Teilkapitel 2.2.4). Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Vorgesetzten und Teammitgliedern fördert eine positive Füh-



rungskultur und schafft Vertrauen. Dies wiederum stärkt die Unternehmenskultur (Bruch et al, 2021, S.19-20). Eine Vertrauenskultur ist notwendig, um Mitarbeitende langfristig zu binden und flexibles sowie eigenverantwortliches Arbeiten zu fördern (Sass, 2019, S.13). Vertrauen wird als zentraler Erfolgsfaktor bezeichnet, da es Mitarbeitenden psychologische Sicherheit gibt (Hoffmann & Hanisch, 2021) und sie ermutigt, offen mit **Fehlern** und Schwächen umzugehen (Gratwohl, 2022, S.24). Mitarbeitende wünschen sich, dass Fehler nicht als Scheitern betrachtet werden, sondern als Chance zur Verbesserung. Ein vertrauensvolles Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen ist dabei entscheidend. Dies fördert die

Glaubwürdigkeit der Vorgesetzten und stärkt eine gesunde Fehlerkultur (Bruch et al, 2021, S.19-20). Eine positive Fehler- und Teamkultur ist auch entscheidend für den Erfolg von Innovationen, da sie ein Umfeld schafft, das es Mitarbeitenden ermöglicht, Ideen und Meinungen zu teilen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen. Das schafft Raum für Experimente und Kreativität, die für die Entstehung von Innovationen von grosser Bedeutung sind (Rieger, 2018, S.76).

Sinnhaftigkeit und Jobinhalt

Vielen Angehörigen der Generation Y sagt man nach, dass sie sich vermehrt in einer Sinnkrise befinden. Aufgrund des Fachkräftemangels haben junge Berufstätige heutzutage eine Vielzahl an Möglichkeiten, um ihre persönlichen Interessen und Fä-



higkeiten zu entfalten. Dies führt dazu, dass sie die Richtigkeit ihres eingeschlagenen Weges oft kritisch hinterfragen (Ruthus, 2014, S.12). Junge Berufstätige streben heute nicht zwangsläufig eine Führungsposition oder eine traditionelle Karriere an. Der Fokus liegt primär auf dem Jobinhalt, der Wertschätzung der eigenen Arbeit sowie der Work-Life-Balance. Heutzutage ist die Herausforderung für Führungskräfte, dass sie das Wertesystem der jungen Generation mit dem Wertesystem der Unternehmung abgleichen (Sass, 2019, S. 124). Wenn es Unternehmen gelingt, Mitarbeiter zu finden, die eine hohe Übereinstimmung mit den eigenen Werten und Visionen haben, sind sie bereit, über das geforderte Mindestmass hinauszugehen und aussergewöhnliche Leistungen zu erbringen, was dazu führen kann, dass sie zu Fans der Unternehmung werden (Bruch et al., 2021, S.8).

Als Arbeitgeber gilt es herauszufinden, welche Aufgaben den **persönlichen Stär-ken** der jungen Berufsleute entsprechen. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird stark durch das Verfolgen von selbst gesteckten Zielen, Werten und Einstellungen beeinflusst. Unter geeigneten Bedingungen sind junge Menschen bereit, Höchstleistungen zu erbringen, die nicht nur für sie selbst, sondern auch für ihr soziales Umfeld langfristigen Nutzen generieren können (Kaudela-Baum et al., 2022, S.75). Um Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre individuellen Stärken zu entfalten, ist es unerlässlich, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter entsprechend ihrer Stärken führen. Hierfür ist es wichtig, dass Führungskräfte mit Sensibilität ausgewählt werden und genügend Zeit für die Koordination zur Verfügung haben (Sass, 2019, S. 84).

Teambindung und Kooperation

Junge Arbeitnehmer legen grossen Wert auf Mitspracherecht und Teamarbeit in ihrer Arbeitsumgebung. Sie sind überzeugt, dass eine starke **Teambindung** und **Kooperation** zur Zielerreichung und zum Zusammenhalt beitragen. Die Zugehörigkeit zum Team kann durch verschiedene Massnahmen gestärkt werden, wie beispielsweise sportliche Aktivitäten, Zusammenarbeit im Team, gemeinsame Veranstaltungen und Kooperationsprojekte (Fust et al., 2021, S.21).

Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz haben für Generation Y einen hohen Stellenwert. Oftmals sind sie wichtiger als der Arbeitgeber selbst. Die jungen Arbeitnehmer legen besonderen Wert auf freundschaftliche Beziehungen innerhalb des Teams und konzentrieren sich auf soziale Netzwerke und Zusammenarbeit ausserhalb des Unternehmens. Im Vergleich zur Babyboomer-Generation schätzen sie informelle Beziehungen am Arbeitsplatz höher ein. Viele bilden ein Netzwerk aus beruflichen und freundschaftlichen Kontakten. Die hohe Bedeutung von sozialen Kontakten ausserhalb der Arbeit kann auch die hohe Wechselbereitschaft erklären (Ruthus, 2014, S.12).

Wertschätzung und Anerkennung

Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur zeigt sich in einem kooperativen Führungsverhalten, in der Wertschätzung und im Feedback (Kaudela-Baum et al., 2022, S.459).



Nebst den harten Faktoren, wie die monetären Aspekte, wünschen sich die Mitarbeitenden vor allem **Wertschätzung** und eine harmonische Zusammenarbeit. Die Wertschätzung sollte nicht nur von den Vorgesetzten, sondern auch von den Kollegen erbracht werden, da sie ein wichtiger Faktor für die Attraktivität des Arbeitgebers ist. Wenn die Arbeitnehmer Wertschätzung erfahren, sind sie bereit, über ihre normalen Leistungsgrenzen hinauszugehen und sich für das Unternehmen zu engagieren. Dies hat zugleich auch einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur (Fust et al, 2021, S.24). Mangelnde Wertschätzung hingegen kann die Leistung hemmen, das Arbeitsklima beeinträchtigen und bei den Mitarbeitern Stress verursachen (Kaudela-Baum et al., 2022, S.69).

Für Mitarbeitende ist das Erhalten von **Feedbacks** ein wichtiges Instrument zur Leistungsverbesserung und Mitarbeiterzufriedenheit. Ein regelmässiger Austausch von Feedbacks zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ist dabei unerlässlich und sollte nicht auf ein unzureichendes Jahresgespräch reduziert werden

(Kaudela-Baum et al., 2022, S.34). Fehlende Feedbackkultur kann viele Gründe haben, wie zum Beispiel mangelnde Führungskompetenzen, fehlender emotionaler interaktiver Führungsstil oder zeitliche Überforderung der Vorgesetzten. Eine kontinuierliche Feedbackkultur erfordert daher Führungskräfte, die sich als Coaches oder Mentoren verstehen und persönliche Wachstumschancen mit ausgewogener Feedbackmischung begleiten (Sass, 2019, S.60). Ein authentisches Feedback ist nicht nur für die Motivation, sondern auch für die Karriereentwicklung von zukünftigen Fach- und Führungskräften von grosser Bedeutung (Sass, 2019, S.98).

Verantwortung und Mitwirkung

Um im Berufsleben Zufriedenheit zu finden, wünschen sich viele Mitarbeitende auf ihre Bedürfnisse abgestimmte **Verantwortung** tragen zu können. Allerdings sollte die Delegation von Verantwortung als Führungskraft sorgfältig geplant werden, da



sie sowohl Enthusiasmus als auch Stress auslösen kann und von den individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeitenden abhängt (Bruch et al., 2021, S.46). Durch die Einbindung der Mitarbeiter und die Übertragung von Verantwortung kann eine hohe Arbeitgeberattraktivität erreicht werden. Der partizipative Führungsstil hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und die Übertragung von Verantwortung an Mitarbeiter ermöglicht (Fust et al., 2021, S.23).

Zu den Zielen des Empowerments gehört die Förderung der Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Hierbei kann die **Einbindung** und das Einbringen des Wissens der Mitarbeiter dazu beitragen, dass diese ihre Erfahrungen in der Aufgabenbewältigung nutzen und selbst entscheiden können, welche Massnahmen getroffen werden sollten (Kaudela-Baum et al., 2022, S.36). Insbesondere für die Generation Y ist es wichtig, unternehmerisches Denken und Handeln zu ermöglichen. Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, sollte daher internes Unternehmertum gefördert werden, indem den Mitarbeitern Freiräume für die Entwicklung innovativer Ideen, Aufgaben und Projekte geboten werden. Auf diese Weise können sich Mitarbeiter der Generation Y kreativ entfalten und ihre Potenziale voll ausschöpfen (Bruch et al., 2021, S.25).

2.3.4 Entwicklungsbedürfnisse

Weiterbildung und Karriereentwicklung

Für die Mitarbeitenden haben **Weiterbildungen** eine grosse Bedeutung. Die Förderung der persönlichen Entwicklung durch Schulungen und Weiterbildungen hat für die Generation Y hohe Priorität (Sass, 2019, S.39). Gemäss der Top-Job-Trendstudie



sind Weiterbildungen derzeit eines der effektivsten Instrumente zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Diese können innerhalb des Unternehmens, in der Branche oder sogar ausserhalb des beruflichen Kontextes stattfinden. Schulungen, Gespräche und Coachings können dazu beitragen, das fachliches Know-how und die Selbst-, Fach- und Sozialkompetenzen der Mitarbeiter zu stärken (Bruch et al., 2021, S.46).

Für die Mitarbeitenden sind **Entwicklungsperspektiven** sehr wichtig. Die Arbeitnehmer verlangen von ihrem Management eine fortschrittliche, kooperative und flexible Entwicklungsstrategie. Laut der Top-Job Trendstudie suchen die Arbeitnehmer Freiräume für persönliche Weiterentwicklung und sinnvolle Tätigkeiten. Es ist wichtig, dass Arbeitgeber die notwendigen zeitlichen Ressourcen bereitstellen, um Schulungs-, Coaching- und Entwicklungsprogramme durchzuführen, die dazu beitragen, die fachlichen Fähigkeiten sowie die Selbst-, Fach- und Sozialkompetenzen der Mitarbeiter zu stärken (Bruch et al, 2021, S.40). Allerdings sollten diese Entwicklungsstrategien immer den Bedürfnissen des Unternehmens und der Mitarbeiter angepasst sein, um wertvolles und strategisches Wissen im Unternehmen aufzubauen (Bruch et al, 2021, S.49).

2.4 Zwischenfazit

Der Arbeitskräftemarkt ist in einem starken Wandel. Um Ressourcen und Fachkräfte zu gewinnen, reicht es nicht mehr aus, *externe* Massnahmen im Bereich Recruiting und Employer Branding zu forcieren. Die Bedeutung der Fachkräftesicherung und der Aufbau langfristiger Bindungen als *interne* Massnahmen haben vor dem Hintergrund folgender Trends zugenommen:

- Der demographische Wandel führt zu einem Fachkräfte- respektive generellem Arbeitskräftemangel und zu einem Kampf um die Talente.
- Die neue Generation von Mitarbeitenden (Generation Y und Z) hat andere Werte und Bedürfnisse, auf die sich die Unternehmen einstellen müssen.
- Permanente Veränderungsprozesse, angetrieben durch Megatrends wie Digitalisierung, stellen in einer VUCA-Welt erhöhte Anforderungen an die Anpassungsund Innovationsfähigkeit von Unternehmen und ihren Mitarbeitenden.

Das aktive Bindungsmanagement von Unternehmen wird als Retention Management bezeichnet. Es hat zum Ziel die Bindung der Mitarbeitenden zum Unternehmen zu stärken. Das «Commitment» steht dabei für das psychologische Band zwischen den Mitarbeitenden und der Organisation. Um diese Bindung stärken zu können, braucht es die Kenntnis der Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

«Wer in der neuen Zeit ein attraktiver Arbeitgeber sein will, braucht für seine Mitarbeiter ein attraktives Paket, zugeschnitten auf deren Bedürfnisse, aber auch passend zum Grundauftrag und den Werten des Unternehmens» (Zimmermann, 2016, S.144)

Betriebsübergreifend, auf die gesamte Bau- und Planerbranche übertragen, bedeutet dies, das bestehende Fachkräftepotential besser zu pflegen, um die Branchenbindung zu stärken. In ausbildungsintensiven Berufen, wie im Bauingenieurwesen, nimmt neben dem Commitment gegenüber einer Organisation das berufsbezogene Commitment eine wichtige Rolle ein. Gerade bei letzterem kann der Verband *suisse.ing* einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten.

Die in diesem Kapitel theoretisch vorgestellten Bedürfnisse von Mitarbeitenden, eigeteilt in Basis-, Sozial- und Entwicklungsbedürfnisse, bilden die Grundlage für eine grossangelegte, praxisorientierte Branchenumfrage unter jungen Bauingenieur:innen. Damit soll eine Datengrundlage geschaffen werden, welche die aktuelle und zukünftige Bedeutung dieser Bedürfnisse in der Bau- und Planerbranche widerspiegelt.

3 Methodik

3.1 Methodisches Vorgehen

3.1.1 Grundsätze

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, die in der Literaturrecherche identifizierten Bedürfnisse junger Bauingenieur:innen durch geeignete wissenschaftliche Methoden einem Praxisvergleich zu unterziehen. Die Identifikation der wichtigsten Bedürfnisse und Handlungsfaktoren sollen ebenso wie eine strategische Analyse des Verbands *suisse.ing* die Basis für griffige Handlungsempfehlungen bilden.

Nachfolgend wird das dazu erarbeitete Forschungsdesign erörtert. Anschliessend wird die angewendete Methodik genauer beschrieben und begründet. Dabei werden die Online-Umfrage unter den jungen Bauingenieur:innen und die halbstrukturierten Interviews mit den Verbandsvertreter:innen illustriert. Abschliessend werden die Wahl der Interviewpartner sowie die Durchführung und die Transkription für die empirische Untersuchung erläutert.

Die Herleitung des Forschungsdesigns und die zu erzielenden Ergebnisse stützten sich auf eine enge Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber, dem Verband suisse.ing («Co-Creation»). Dabei wird auf eine klare Zieldefinition und Zielüberprüfung gesetzt. Durch die verschiedenen Rückkopplungsschritte (Plausibilisierung und Proof of Concept-Elemente) werden im methodischen Vorgehen wichtige Iterationsschritte implementiert. Mit diesen Rückkopplungsprozessen resultieren Lernzyklen, welche die Analyse und Herleitung der Ergebnisse massgeblich beeinflussen.

3.1.2 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign gliedert die Arbeit in drei Abschnitte (vgl. Abbildung 21). Die Literaturrecherche und Online-Umfrage dienen der Generierung einer Datenbasis. Diese dient als Grundlage für den zentralen Analyseteil, der in die Formulierung konkreter Handlungsempfehlungen übergeht. Die Methodenwahl wird in Teilkapitel 3.1.4 detailliert vorgestellt.

In einem ersten Abschnitt der Recherche und Generierung einer Datenbasis wird die Forschungsfrage mittels Literatur und aktuellen Forschungsinhalten bearbeitet. Dabei geht es erstmals darum, die aktuellen Entwicklungen im Personalmanagement mit dem Fokus auf der jungen Generation aufzuarbeiten. Dabei werden die Aspekte der Mitarbeitermotivation und -bindung beleuchtet und konkret auf die bindungsrelevanten Bedürfnisse der jungen Arbeitnehmenden eingegangen. Auf

Basis dieser identifizierten Bedürfnisse ist eine Online-Umfrage erstellt und an die Zielgruppe versendet worden. Die genaue Gestaltung und das Vorgehen sind im Teilkapitel 1.4 beschrieben. Die Online-Umfrage bzw. der Rechercheteil verfolgen das Ziel, mit einem Ist-Soll-Vergleich eine Problemevaluation zu erstellen. Die erhaltenen Resultate werden in einem ersten Rückkopplungsprozess in der Literatur einer *Plausibilisierung* unterzogen.

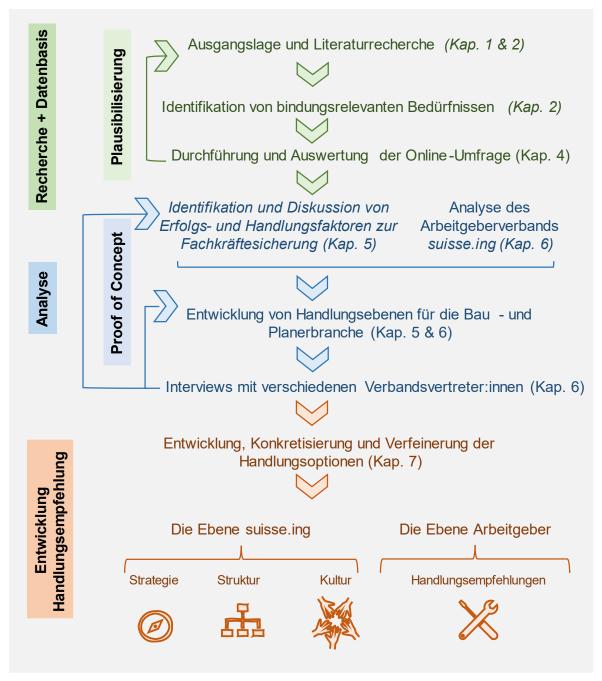


Abbildung 21: Forschungsdesign als iterativer Prozess (eigene Darstellung)

Die **Analyse** der Online-Umfrage sowie des Verbands *suisse.ing* bilden den Kern des zweiten Teils. Die den jungen Bauingenieur:innen wichtigsten Bedürfnisse werden dabei als zentrale Erfolgsfaktoren bezeichnet. Diejenigen Bedürfnisse mit einer grossen Ist-Soll-Diskrepanz werden als Handlungsfaktoren eingeführt und nachfolgend als «Top-Bedürfnisse» hervorgehoben. In Abhängigkeit dieser beiden Auswertungen erfolgt eine Priorisierung bei der Bearbeitung der Bedürfnisse. Die in den offenen Fragen geäusserten Anliegen sind codiert und zu «Top-Themen» gruppiert worden.

Parallel dazu wird im Analyseteil der Arbeitgeberverband *suisse.ing* mittels Verbands- und Umweltanalyse (McKinsey-7S sowie PESTEL) analysiert. Die Identifikation der wichtigsten internen und externen Elemente bilden die Grundlage für eine gemeinsame, mit dem Verband ausgearbeitete, SWOT-Analyse. Eine erweitere SWOT-Analyse gekoppelt mit den Ordnungsmomenten des St.Galler-Managementmodells bildet dabei die Basis für die Erarbeitung von drei zentralen Handlungsebenen. Bei den Handlungsebenen handelt es sich um drei offene Fragestellungen deren Relevanz in Interviews mit Verbandsvertreter:innen im Sinne eines *Proof of Concept* überprüft worden sind. Die durchgeführten halbstrukturierten Interviews werden im Kapitel 6 vorgestellt.

Im dritten und letzten Teil werden zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen, die im Analyseteil diskutierten Handlungsebenen zu konkreten Massnahmen weiterentwickelt und verfeinert. Die Empfehlungen adressieren sich an die Stärkung der berufsbezogenen Bindung beim Verband *suisse.ing* und an die Stärkung des organisationalen Commitment auf Ebene der Arbeitgeber. Erstere sind nach den Ordnungsmomenten des St. Galler-Managementmodells in Strategie, Struktur und Kultur unterteilt. Letztere wiederum gliedern sich nach den in der Umfrage ermittelten «Top-Bedürfnisse». Die wichtigsten Schlussfolgerungen, ein Ausblick sowie eine kritische Würdigung schliessen den Arbeits- und Reflexionsprozess ab.

3.1.3 Visuelle Hilfsmittel

Es werden visuelle Hilfsmittel eingesetzt, um die Ergebnisse zu unterstützen und die Aussagekraft der Analyse zu erhöhen. Dabei werden visuelle Hilfsmittel für die Datenerhebung und die Analyse verwendet, um die Komplexität der Daten zu reduzieren und eine effektive Visualisierung der Ergebnisse zu ermöglichen. Es werden verschiedene Diagrammtypen, Tabellen, Wortwolken und andere visuelle Darstellungen verwendet, um die Ergebnisse zu veranschaulichen.

Für die einzelnen Abschnitte, Recherchen, Datengrundlagen, Analysen, Entwicklungen und Handlungsempfehlungen werden, zur besseren Orientierung der Lesenden, verschiedene Farbcodes verwendet.

3.1.4 Methodenwahl

Der relevante Faktor bei der Wahl der richtigen empirischen Methode ist das entsprechende Forschungsinteresse. Grundsätzlich fällt der Entscheid auf eine Kombination von quantitativen oder qualitativen Sozialforschung und zugehörigen Erhebungsmethoden (Bortz & Döring, 2016, S.22)

Für die Durchführung der empirischen Studie ist ein Fragebogen entwickelt worden, der im Rahmen einer Online-Umfrage eingesetzt worden ist. Die Online-Umfrage setzt sich aus einem standardisierten Fragebogen mit quantitativen Antwort-Auswahlmöglichkeiten und drei qualitativen in Freitext-Form beantwortbaren Fragen zusammen. Die Vorteile in diesem gemischten Ansatz liegen darin, dass eine sequenziell und induktiv orientierte Arbeitsweise (quantitative Sozialforschung) mit einer zirkulären, deduktiven und den Teilnehmenden stärker in die Problemlösung einbeziehenden Form (qualitative Sozialforschung) kombiniert werden kann (Bortz & Döring, 2016, S.27).

Für die Überprüfung der Umsetzbarkeit der in der Literaturrecherche und Online-Umfrage ermittelten Handlungsfelder, bietet sich das halbstrukturierte-Interview als geeignete Untersuchungsmethode an. In einer mündlichen Befragung werden Sichtweisen, Erfahrungen und Wissen von der interviewten Person offenbart und die interviewende Person hat eine eher zurückhaltende Rolle, indem er den Gesprächsverlauf weniger beeinflusst und stattdessen von der interviewten Person gestaltet und beeinflusst wird. Durch dieses qualitative Interview können somit tiefere Einblicke in das Forschungsthema gewonnen werden (Bortz & Döring, 2016, S.372).

3.2 Online-Umfrage

3.2.1 Gestaltung der Online-Umfrage

Die Datenerhebung mittels Online-Umfrage ist für die Teilnehmenden in einem anonymisierten Umfeld erfolgt. Dies ist förderlich für eine sorgfältige Auseinandersetzung mit der Thematik und zur Gewinnung ehrlicher Antworten (Bortz & Döring, 2016, S.237). Eröffnet wird die Online-Umfrage durch eine einleitende Erhebung zum Geschlecht, Alter, Ausbildung und aktuellen Funktion. Die Einleitung schliesst eine Frage zum Arbeitgeberverband suisse.ing ab, wobei erfragt werden soll, welche Angebote und Engagements den Teilnehmenden bekannt sind. Im Anschluss werden im quantitativen Umfrageteil insgesamt 32 Fragen zu den in Teilkapitel 2.3 eingeführten sechzehn Bedürfnissen gestellt. Zu jedem Bedürfnis werden zwei Fragen gestellt. Bei der ersten Frage geht es um den IST-Zustand und bei der zweiten Frage um die zukünftige Bedeutung dieses Bedürfnisses für die Teilnehmer:innen. Für die Antworten ist eine 6-stufige Ratingskala verwendet worden (S.234). Diese geradzahlige Bewertungsskala wurde gewählt, damit sich die Teilnehmer:innen für eine Seite entscheiden müssen. Abgeschlossen wird die Umfrage mit drei offenen qualitativen Fragen, die in eigenen Worten eine Beschreibung oder Erzählung zum Sachthema verlangen (S.408). Bei der ersten Frage wird nach dem grössten Handlungsbedarf der erfragen Bedürfnisse und bei der zweiten nach konkreten Massnahmen gefragt. Der Fragebogen ist im Anhang H ersichtlich.



Abbildung 22: Ergebnis der eigenen Arbeitssituation als Ergebnis einer Ist-Soll-Analyse / Die Entstehung der Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung)

Mit der Erfragung des IST-Zustands und der Erhebung der zukünftigen Bedeutung (Soll) können mehr als zwei Antworten gewonnen werden, da zusätzlich die Diskrepanz ermittelt werden kann.

3.2.2 Vorgehen in der Datenerhebung

Die Umfrage ist am Montag, 16.01.2023 an Bauingenieur:innen verschiedenster Bau- und Planungsbüros in der ganzen Deutschschweiz versendet worden. Es sind dabei möglichst systematisch basierend auf dem Firmenverzeichnis einer grossen Fachmesse (Kontakttreffen ETH Hönggerberg) die Deutschschweizer Büros angegangen worden. In grösseren Firmengruppen sind einzelne Kontaktpersonen als «Umfrage-Götti/Gotte» identifiziert und um Streuung der Umfrage gebeten worden. Eine wichtige Rolle haben zudem der Versand durch Organisationen gespielt. So ist die Umfrage unter anderem von suisse.ing und der Alumni-Vereinigung der ETH Zürich versendet worden. Die Alumni der HSLU haben die Umfrage auf ihrer Homepage publik gemacht. Die Umfrage ist primär an junge Bauingenieur:innen der Generation Y versendet worden. Sie hat aber andere Altersgruppen bewusst nicht ausgeschlossen. So konnten wichtige Sample-Bestandteile von jüngeren und älteren Bauingenieur:innen gewonnen werden.

Per 25.01.2023 haben rund 492 Befragte die Umfrage ausgefüllt. Da es keinen Zwang zum Beantworten der einzelnen Fragen gegeben hat, variiert die jeweilige Antwortanzahl von Frage zu Frage und nimmt erwartungsgemäss bei den offenen Fragen ab. Die genaue Zusammensetzung des Stichprobensamples ist im Anhang E ersichtlich.

3.2.3 Abgrenzung des Themas

Die Zielgruppe wird aufgrund demografischer und sozioökonomischer Merkmale festgelegt. Bei der Umfrage sollen die Daten von Bauingenieur:innen (sozioökonomische Merkmal) aus der Deutschschweiz ermittelt werden, wobei der Fokus auf der Generation Y (Jahrgang 1980-1995) liegt (demografisches Merkmal). Obschon bei der *suisse.ing* auch andere Ingenieurdisziplinen vertreten sind, werden ausschliesslich Bauingenieur:innen berücksichtigt. Ähnliche Berufe wie Verkehrsingenieure, Raumplaner, usw. werden bei der Umfrageauswertung herausgefiltert.

Bei der Umfrage handelt es sich um eine Momentaufnahme. Die Umfrage widerspiegelt das Stimmungsbild im Frühjahr 2023.

3.2.4 Datenanalyse und -auswertung

Die Auswertung der <u>quantitativen</u> Ergebnisse ist mit der Software RStudio erfolgt. Dabei sind nach Ermittlung von Mittelwerten und Standardabweichungen Verteilfunktionen abgeleitet worden. Gruppierte Boxplots stellen dabei ein zusätzliches,

gut visualisierendes Analyse-Instrument dar (Bortz & Döring, 2016, S.622). Die statische Signifikanz zentraler Aussagen ist mit t-Tests belegt worden (S.879).

Bei der <u>qualitativen</u> Dokumentenanalyse ist das Instrument der Codierung eingesetzt (S.603) worden. Die Codes sind dabei induktiv aus den Daten gewonnen worden (Mayring, 2015, S.85). Bei der Frage nach dem grössten Handlungsbedarf der erfragen Bedürfnisse und bei den konkreten Massnahmen sind so wichtige Erkenntnisse über die Problemfelder und Handlungsoptionen gewonnen worden.

Alle Auswertungen und Codierungen können in den Anhängen E, F und G eingesehen werden.

3.3 Halbstrukturierte-Interviews

Um die zentrale Fragestellung dieser Arbeit zu erörtern, bietet sich die Methode des halbstrukturierte-Interviews an. Mit der Befragung von Führungskräften im Verband können mit dieser qualitativen Erhebungsmethode das spezifische und konzentrierte Wissen erfragt werden. Dabei bezweckt der Ansatz dieser qualitativen Forschung, «Lebenswelten "von innen heraus, aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben» (Flick et al., 2019, S. 14), indem sie individuelle Einstellungen, Werte, Deutungsmuster oder Abläufe sichtbar macht.

Die halbstrukturierten Interviews gliedern sich in vier Teile. Die in den Interviews verwendeten Leitfragen nehmen ausschliesslich eigene Formulierungen auf.

(1) Gesprächseröffnung

Mit einer kurzen Vorstellung des Ablaufs des Interviews und weiterer Informationen (Erklärung der Audio-Aufnahme, der Transkription, Zeitbedarf, etc.) wird versucht, dem zu Interviewenden mögliche Sorgen und allfälliges Misstrauen zu nehmen, um eine möglichst angenehme Atmosphäre zu schaffen und dadurch entsprechend wahrheitsbezogene Antworten zu erhalten. Ebenfalls wird erwähnt, dass es keine richtigen und keine falschen Antworten gibt. Das Interview wird in Schriftsprache durchgeführt, um die spätere Transkription zu erleichtern und mögliche Fehlübersetzungen zu verhindern. An dieser Stelle gilt es zu erwähnen, dass beachtet wurde, dass die Interviewpartner sich dem Ausdruck in Schriftsprache geübt sind und dadurch gegenüber der Durchführung in Schweizerdeutsch kaum andere Antworten zu erwarten sind.

(2) Der Arbeitgeberverband suisse.ing

Zur Befragung des Arbeitgeberverbands werden Fragen in Anlehnung an die Ordnungsfelder des St.-Galler-Managementmodelles gestellt, konkret zur Strategie, Organisation und Kultur. Bezüglich Strategie werden Fragen zum Fokus des Verbands (und Veränderung in den letzten Jahren), zur Fachkräftesicherung, zur Verbandsvielfalt, zur Kernaufgabe, zur Positionierung (Arbeitgeber- oder Branchenverband), zu den Mitgliedschaftsbedingungen und zu den Ergebnissen der Umfrage gestellt. In Bezug auf die Organisation liegt der Fokus auf die Integration der jungen Generation, mit Teilfragen zu den Young Professionals. Zur Befragung der Kultur werden Fragen zu Innovation & Weiterentwicklung des Verbands, zu der Rollenverteilung, zum Umgang mit Ressourcen und zur Vision gestellt. In diesem Teil sind die Fragen nach dem Verhaltensdreieck gegliedert. Dabei wird einleitend nach einer Situation (Was?) gefragt, wo sich innovatives Verhalten geäussert hat.

Anschliessend wird noch nach dem Vorgehen (Wie?) und den Auswirkungen (Ergebnis?) gefragt (Halene, 2015, S.42).

(3) Bedürfnisanalyse der jungen Arbeitnehmer

Im dritten Teil geht es um die Bedürfnisse der jungen Bauingenieur:innen und um mögliche Handlungsoptionen. Im ersten Teil, der <u>Bedürfnisanalyse</u>, wird die Grafik «Diskrepanz zwischen IST und Bedeutung» vorgestellt. Dabei liegt das Augenmerk auf den in der Online-Umfrage ermittelten fünf Top-Bedürfnissen. Dabei werden Handlungsfelder seitens *suisse.ing* besprochen und die Rollenverteilung zu den Arbeitgebern geklärt. Im zweiten Teil werden die <u>Handlungsoptionen</u> mit den Vorschlägen aus den Online-Umfrage diskutiert. Dazu werden die Ergebnisse mittels Wortwolke aufgezeigt. In diesem Abschnitt werden Fragen zum Berufsbild, zur Kommunikation, zur Sichtbarkeit und konkreten Massnahmen gestellt.

(4) Handlungsfelder nach SWOT und Ausblick / Schluss

Vorgängig zum Interview wurden die Interviewpartner von der Geschäftsstelle gebeten, eine SWOT-Analyse auszufüllen. Dazu wurde vorgängig eine Vorlage und Anleitung mit Beispielen erstellt. Die ausgefüllte SWOT-Analyse kann im Kapitel 6.4 eingesehen werden. Die Fragen richten sich in diesem Teil an die ermittelten Ergebnisse und Themen, die seitens Verbands direkt angegangen werden wollen.

Das Hauptaugenmerk dieses Interviewbestandteils gilt auch dem persönlichen Dank für das entgegengebrachte Interesse und der Gesprächsbereitschaft. Ebenfalls wird abschliessend noch gefragt, ob seitens Interviewpartner Themen ergänzt werden sollen.

Der Umfang der Interviews mit den Vorstandsmitgliedern, den Regionalpräsidenten und dem Arbeitsgruppenmitglied fällt geringer aus, wobei einige Fragen gegenüber dem Fragebogen für die Geschäftsstelle weggelassen werden. Der Fokus liegt auf der Bedürfnisanalyse, auf konkreten Handlungsempfehlungen und -möglichkeiten und beim Arbeitgeberverband auf den Ordnungsfelder des St.-Galler-Managementmodelles.

3.3.1 Wahl der Interviewpartner

Um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen, wurden bei der Auswahl der Interviewpartner demografische und sozioökonomische Merkmale berücksichtigt, um eine möglichst vielfältige Stichprobe zu erhalten.

Kruse (2015, S. 250) schlägt vor, dass potenzielle Befragungspersonen zunächst identifiziert, dann kontaktiert und schliesslich für das Interview gewonnen werden

sollten. Zu Beginn hat die Autorenschaft sich einen Überblick über die Organisation des Verbandes verschafft. Ebenfalls ist bei der Geschäftsstelle nach konkreten Vorschlägen für mögliche Interviewpartner nachgefragt worden, um die Zielgruppe kurz zu beschreiben. Nachfolgend eine Übersicht der befragten Personen.

Name	Funktion im Verband	Ausbildung / Beruf
	verband	
Mario Marti	Geschäftsführer der Geschäfts- stelle	Dr. iur. / Rechtsanwalt
Maurice Lindgren	Leiter Politik der Geschäftsstelle	MSc in Economics
Andrea Galli	Präsident	Dipl. Bauingenieur ETH CEO Pini Group
Fiona Trachsel	Vorstandsmitglied	MA Kommunikationsmanagement Uni Zürich CEO ewp AG
Viviane Buchwalder	Vorstandsmitglied	MSc Bauingenieurin ETH Mitglied der Geschäftsleitung Diggelmann + Partner AG
Pirmin Muff	Regionalpräsident	Dipl. Bauingenieur FH
	Innerschweiz	CEO Emch+Berger WSB AG
Dario Geisseler	Regionalpräsident	MSc Bauingenieur ETH
	Südostschweiz	COO & Partner Fanzun AG
Sora Padrutt	Mitglied Arbeits-	MSc Umweltingenieurin ETH
	gruppe PR	Geschäftsbereichsleiterin HOLINGER AG

Tabelle 3: Übersicht der befragten Personen

3.3.2 Durchführung und Transkription der Interviews

Nachdem die Gesprächsleitfäden erstellt worden waren, sind Interviews sowohl mit zwei Vertretern der Geschäftsstelle als auch mit Vorstandsmitgliedern, zwei Regionalpräsidenten und einem Mitglied einer Arbeitsgruppe durchgeführt worden. Um jeweils eine weitestgehende Übereinstimmung der Befragungssituation sicherzustellen, sind jeweils Art, Zeitpunkt und Dauer der Interviews möglichst einheitlich gestaltet worden (Kaiser, 2014, S.3). Die halbstrukturierten Interviews mit den acht Personen sind per Microsoft-Teams oder vor Ort sowie innerhalb von drei Kalenderwochen durchgeführt worden. Das Interview mit Mario Marti und Maurice Lindgren hat vor Ort, im Bürogebäude der Geschäftsstelle in Bern stattgefunden. Diese Befragung hat rund 90 Minuten gedauert. Die weiteren Interviews haben rund 30 bis 60 Minuten gedauert. Für die Transkription sind die Interviews aufgezeichnet worden.

Als nächstens sind die durchgeführten halbstrukturierten Interviews transkribiert worden, welche in den Anhängen I bis O zu finden sind. Der Prozess der Transkription beinhaltet die grafische Darstellung der Verhaltensaspekte der interviewten Personen (Bortz & Döring, 2016, S.367). Bei der Transkription wurden Redepausen, Verzögerungslaute sowie andere nonverbale und parasprachliche Elemente weggelassen. Mayring (2015) betont, dass die Transkription notwendig ist, um eine detaillierte Auswertung und Interpretation der generierten Daten durchführen zu können.

3.3.3 Auswertung der Interviews

Bei der qualitativen Dokumentenanalyse ist das Instrument der Codierung eingesetzt (Bortz & Döring, 2016, S. 603) worden. Die Codes können sowohl deduktiv von der Theorie abgeleitet werden als auch induktiv aus den Daten gewonnen werden (Mayring, 2015, S.85). In der vorliegenden Arbeit sind beide Techniken angewendet worden. Die Bedürfnisse sind abgefragt und im Text entsprechend codiert worden. Bei den Interviews geht es weniger darum einen klassischen Theorie-Praxis-Abgleich (bzw. IST-SOLL-Abgleich) zu vollziehen als darum die gewonnen Erkenntnisse der Online-Umfrage auf die Umsetzbarkeit zu überprüfen (Proof of Concept). Mayring (2015) bezeichnet sodann die induktive Kategoriendefinition als sehr fruchtbare Vorgehensweise bei qualitativen Interviews (S.86). Die induktiv ermittelten Elemente sind schlussendlich in den Tabellen (Anhang P) zusammengefasst worden. Tatsächlich sind durch diese offene Herangehensweise neue Themenfelder erschlossen worden, die mit einer reinen deduktiven Herangehensweise übergangen worden wären. Als wichtiges Element sind zudem alle Gespräche mit der Frage abgeschlossen worden, ob es Themengebiete gibt, die im Rahmen des Interviews nicht angesprochen worden sind, aber in den Augen der Interviewten eine hohe Relevanz aufweisen würden. Die meisten Interviewpartner haben daraufhin das Gespräch mit einem Teilaspekt ergänzt.

Generell kann festgehalten werden, dass die Codierung idealerweise ein hohes Mass an Zirkularität erfordert (Bortz & Döring, 2016, S.67). Das bedeutet, dass es sich nicht um einen linearen Prozess handelt, sondern, dass man sich dem Gegenstand durch wiederholte Auseinandersetzung spiralförmig annähert. Die farbig markierten Abschnitte im Text sind in Tabellenform strukturiert und gesammelt worden (Anhang I bis P).

3.4 Erarbeitung der Handlungsempfehlungen

Aus der Literaturrecherche, der Onlineumfrage und den Interviews sind diverse Handlungsoptionen hervorgegangen, welche jeweils wechselseitig im Rahmen eines Proof of Concept überprüft worden sind. Wichtig ist bei Verfassung der Handlungsempfehlungen, dass die Massnahmen und die Handlungsfelder realistisch sind, für den Arbeitgeberverband entsprechende Mitwirkungsmöglichkeiten bestehen und ein bestmöglicher Wirkungsbereich darbietet, insofern der Verband mit beschränkten Ressourcen operiert (Interview Mario Marti, 25. Februar 2023, Zeile 548-551)

Die Handlungsempfehlungen werden sowohl auf der <u>Ebene suisse.ing</u>, als auch auf der <u>Ebene Arbeitgebersupport</u> ausgearbeitet. Die Ebene suisse.ing lehnt sich, wie bereits im Recherche- und Analyseteil beschrieben, an die Ordnungsmomente Strategie, Struktur und Kultur des St.Galler-Managementmodelles an (Rüegg-Sturm, 2003). Die Inhalte der Empfehlungen, verteilt über die drei Ordnungsmomente, sind eng miteinander verknüpft und müssen dabei kohärent sein, damit sie als glaubwürdig und authentisch wahrgenommen werden. Die Ordnungsmomente lehnen sich an die drei klassischen Funktionen des Führungsdreiecks an (S.38) und sind daher zur Kategorisierung ausgewählt worden:

- Orientierungsfunktion: Strategie (Ausrichtungsfunktion)
- Koordinationsfunktion: Struktur (Organisation, Prozesse und Autonomie)
- Motivationsfunktion: Kultur (und Werte als Sinnstiftungsfunktion)

Bei der Ebene Arbeitgebersupport geht es um konkrete Handlungsempfehlungen, wobei auf die Top-Bedürfnisse eingegangen wird. Dabei wird nebst den Empfehlungen eine Ratingskala erstellt, welche die Einordung der Zuständigkeit zwischen Verband und Arbeitgeber aufzeigen soll. Bei den Empfehlungen zur Mitarbeiterbindung wird auf den Abgleich zwischen Erwartungen und Resultaten von Mitarbeitenden und Unternehmen eingegangen.

4 Ergebnisdarstellung der Umfrage

4.1 Sample

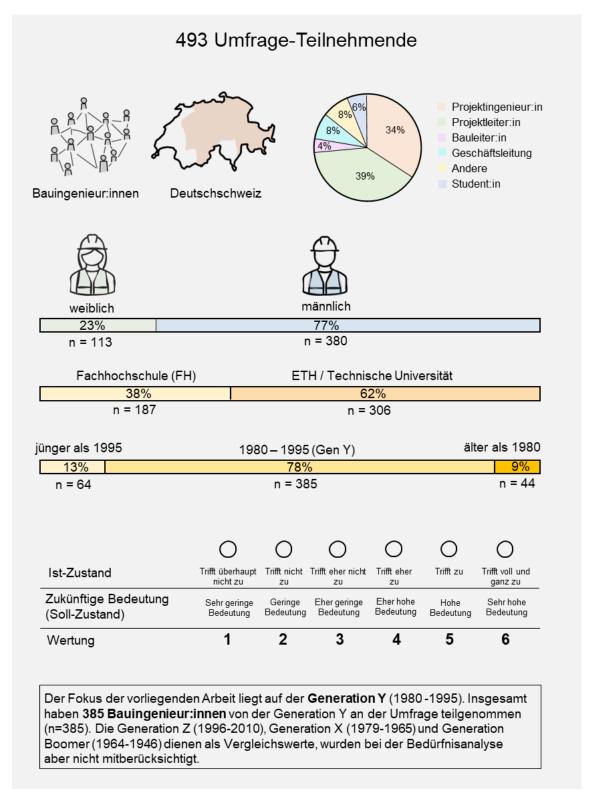


Abbildung 23: Sample der Online-Umfrage (eigene Darstellung)

4.2 Bekanntheit des Verbands suisse.ing

In einer ersten Fragen sind die Bauingenieur:innen befragt worden, welche Angebote und Engagements von *suisse.ing* ihnen bekannt sind. Dabei wurde den Teilnehmenden die Möglichkeit gegeben, mehrere Antworten anzugeben. Da der Name von usic zu *suisse.ing* im Januar 2023 geändert wurde, wurden in der Fragestellung absichtlich beide Namen genannt, um auf den Namenswechsel hinzuweisen.

Von den 492 befragten Bauingenieur:innen haben 224 angegeben, dass ihnen keine der Angebote und Engagements von *suisse.ing* bekannt sind. Dies entspricht knapp der Hälfte der befragten Bauingenieur:innen. Das bekannteste Angebot von *suisse.ing* sind die Seminare und Veranstaltungen, die von 184 Bauingenieur:innen genannt worden sind. Die Nachwuchsförderung (u.a. Young Professionals) ist von 146 Teilnehmenden genannt worden, gefolgt von politischer Interessenvertretung mit 139 Nennungen. Die Rechtsberatung ist 89 der befragten Bauingenieur:innen bekannt und die Kommunikationskampagnen wurden von 60 Personen genannt, was knapp mehr als 10 Prozent ist.

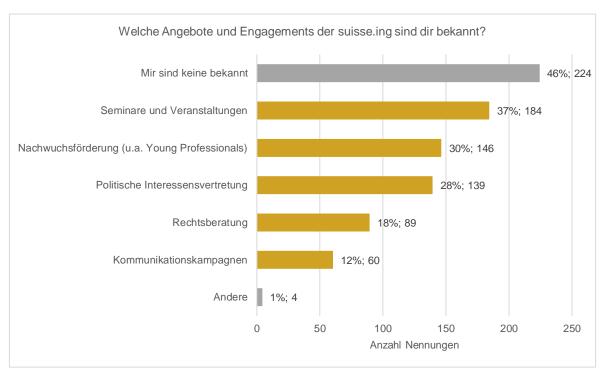


Abbildung 24: Umfrageergebnis: «Welche Angebote und Engagements der suisse.ing sind dir bekannt?» (n=492)

4.3 Basisbedürfnisse

<u>Hinweis:</u> Bei den nachfolgenden Ergebnissen in den Kapitel 4.3-4.5 sind nur die Antworten von Bauingenieur:innen der Generation Y (1980-1995) abgebildet.

Flexibilität und Wohlergehen

Das eigene Wohlergehen hat bei den befragten Bauingenieur:innen einen sehr hohen Stellenwert. Für 85 Prozent der Teilnehmenden hat die **Work-Life-Balance** eine hohe (43%) bis sehr hohe Bedeutung (42%). Im Vergleich mit dem Ist-Zustand ist eine grosse Diskrepanz feststellbar. Lediglich ein Viertel der befragten Bauingenieur:innen haben angegeben, dass sie mit der heutigen Situation zufrieden sind. Im Ist-Soll-Vergleich zeigt sich bei der Work-Life-Balance im Gesamtvergleich die grösste Diskrepanz.

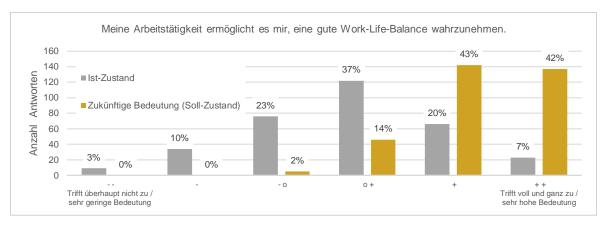


Abbildung 25: Umfrageergebnis: Work-Life-Balance, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=330)

Von den befragten Bauingenieur:innen gaben 80 Prozent an, dass **flexible Arbeitsmodelle** für Sie eine hohe (37%) bis sehr hohe (43%) Bedeutung haben. Direkt hinter der Work-Life-Balance zeigt das Bedürfnis nach flexiblen Arbeitsmodellen die grösste Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand. Nur knapp 50 Prozent sind mit der heutigen Situation zufrieden.

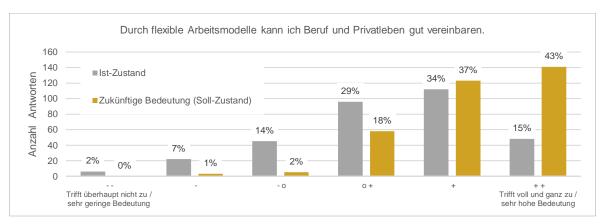


Abbildung 26: Umfrageergebnis: Flexible Arbeitsmodelle, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=330)

Lohn- und Zusatzleistungen

Die **Entlöhnung** nimmt bei den befragten Bauingenieur:innen im Vergleich mit den anderen Bedürfnissen eine mittlere Bedeutung ein. Mit der heutigen Situation ist eine grosse Anzahl der befragten Bauingenieur:innen jedoch unzufrieden. Nur gerade ein Drittel der befragten Personen beurteilen ihren Lohn als gerecht. Daraus resultiert im Ist-Soll-Vergleich eine hohe Diskrepanz. Nach der Work-Life-Balance und den flexiblen Arbeitsmodellen weist der Lohn im Ist-Soll-Vergleich die drittgrösste Abweichung auf.

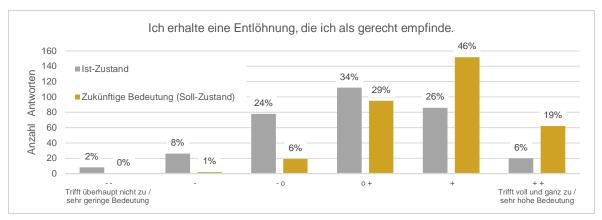


Abbildung 27: Umfrageergebnis: Entlöhnung, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=330)

Bei den befragten Bauingenieur:innen spielen **Zusatzleistungen und Benefits** eine eher untergeordnete Rolle. Die Zusatzleistungen werden im Gesamtvergleich am unbedeutendsten beurteilt. Im Ist-Zustand werden Zusatzleistungen und Benefits ebenfalls sehr tief beurteilt. Über ein Drittel der befragten Teilnehmenden haben angegeben, dass sie «eher keine» bis «keine» Zusatzleistungen erhalten, die ihnen einen Mehrwert verschaffen. Generell weisen die Resultate bei diesem Bedürfnis eine sehr hohe Streuung auf.

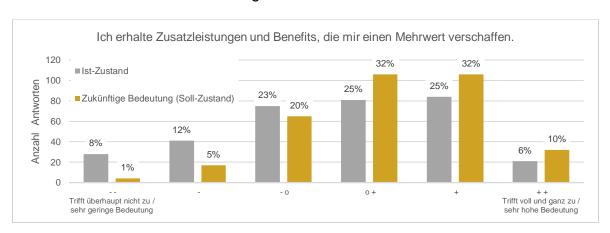


Abbildung 28: Umfrageergebnis: Zusatzleistungen & Benefits, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=330)

4.4 Sozialbedürfnisse

Sicherheit und Vertrauen

Aus dem Umfrageresultat geht hervor, dass Vertrauen für die befragten Bauingenieur:innen einen hohen Stellenwert hat. Von über 80 Prozent der befragten Teilnehmenden wird dem **Vertrauen** eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zugesprochen. Im Ist-Soll-Vergleich ist nur eine geringe Diskrepanz erkennbar. Bereits im Ist-Zustand wird das Vertrauen sehr gut beurteilt. Knapp 85 Prozent der befragten Bauingenieur:innen spüren bei der Arbeit das Vertrauen der Kolleg:innen und Vorgesetzen.

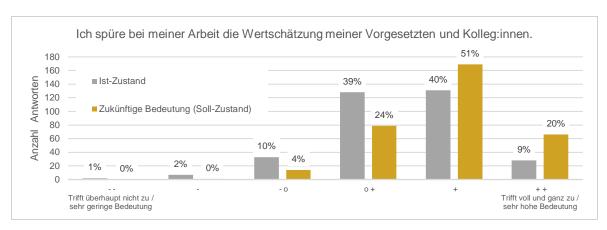


Abbildung 29: Umfrageergebnis: Vertrauen, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=329)

Der **Fehlerkultur** wird von den befragten Bauingenieur:innen die höchste Bedeutung beigemessen. Knapp 90 Prozent haben angegeben, dass die Fehlerkultur für Sie eine hohe (50%) bis sehr hohe (39%) Bedeutung hat. Im Ist-Zustand sind rund 70 Prozent der Teilnehmenden mit der Fehlerkultur bei ihren Arbeitgebern zufrieden. Im Ist-Soll-Vergleich ist eine mittlere Diskrepanz erkennbar.

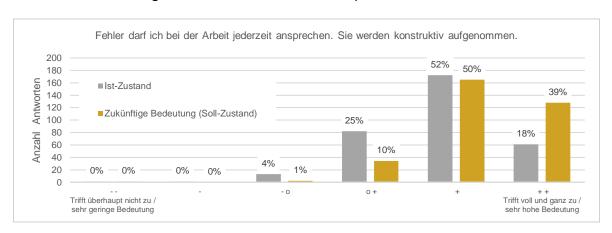


Abbildung 30: Umfrageergebnis: Fehlerkultur, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=330)

Sinnhaftigkeit und Jobinhalt

Die Übereinstimmung der eigenen Werten und Visionen mit jenen des Arbeitgebers hat bei den befragten Bauingenieur:innen eine eher hohe Gewichtung. Über 70 Prozent haben angegeben, dass die Werte und Visionen des Arbeitgebers für Sie eine hohe (52%) bis sehr hohe Bedeutung (20%) haben. Im Ist-Zustand wird die **Sinnhaftigkeit** mehrheitlich positiv beurteilt.

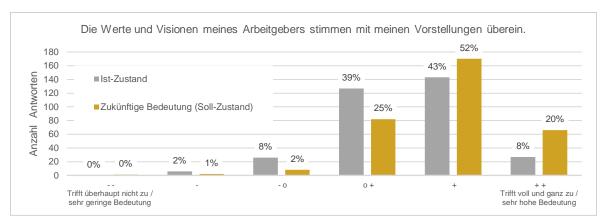


Abbildung 31: Umfrageergebnis: Sinnhaftigkeit, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=329)

Bei rund der Hälfte der Umfrageteilnehmenden trifft es zu (44%) bzw. trifft es voll und ganz zu (9%), dass im Ist-Zustand die Arbeitstätigkeit auf ihre persönlichen Stärken abgestimmt ist. Im Ist-Soll-Vergleich ist eine mittlere Diskrepanz feststellbar. Für über 70 Prozent der befragten Bauingenieur:innnen hat der **Jobinhalt** eine hohe (52%) bis sehr hohe Bedeutung (21%).



Abbildung 32: Umfrageergebnis: Jobinhalt, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=330)

Teambindung und Kooperation

Soziale Beziehungen nehmen für die Generation Y einen hohen Stellenwert ein. Einem Grossteil der befragten Bauingenieur:innen ist es wichtig im Arbeitsumfeld ein Teil eines Teams zu sein. Für 84 Prozent hat die **Teambindung** eine hohe (45%) bis sehr hohe Bedeutung (39%). Der Ist-Zustand wird etwas schlechter beurteilt. 71 Prozent der Umfrageteilnehmenden fühlen sich in ihrem Arbeitsumfeld als Teil eines Teams. Es tritt somit nur eine geringe Diskrepanz hervor.

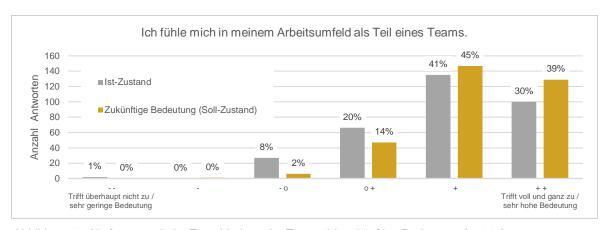


Abbildung 33: Umfrageergebnis: Teambindung, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=330)

Aus dem Umfrageergebnis geht hervor, dass soziale Netzwerke und **Kooperationen** bereits im Ist-Zustand der befragten Bauingenieure eine wichtige Rolle einnehmen. Ebenfalls wird von den befragten Bauingenieur:innen einen hohen Stellwert beigemessen. Für 75 Prozent der befragten Bauingenieur:innen haben Kooperationen eine hohe (50%) bis sehr hohe Bedeutung (25%). Im Ist-Soll-Verzeigt sich im Gesamtvergleich eine geringe Diskrepanz.

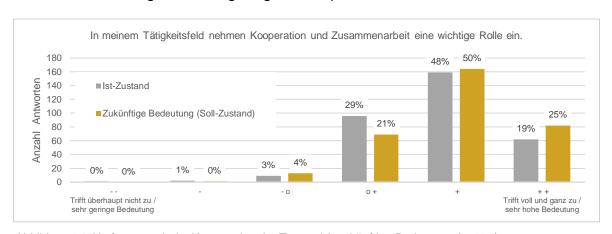


Abbildung 34: Umfrageergebnis: Kooperation, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=329)

Wertschätzung und Anerkennung

Im Ist-Zustand wird die **Feedbackkultur** heterogen beantwortet. Während rund ein Drittel der befragten Bauingenieur:innen mit der Feedbackkultur unzufrieden sind, haben 25 Prozent angegeben, dass Sie regelmässig ein ehrliches und konkretes Feedback erhalten. Im Vergleich mit der zukünftigen Bedeutung (Soll-Zustand) ist eine grosse Diskrepanz erkennbar. Für über 60 Prozent der befragten Bauingenieur:innen hat die Feedbackkultur eine hohe (46%) bis sehr hohe Bedeutung (17%).

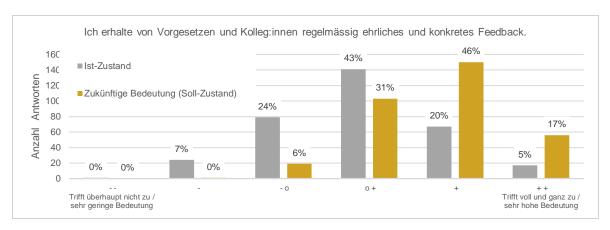


Abbildung 35: Umfrageergebnis: Feedbackkultur, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=329)

Die befragten Bauingenieur:innen wünschen sich bei der Arbeit eine hohe Wertschätzung. Für über 70 Prozent hat die **Wertschätzung** eine hohe (51%) bis sehr hohe Bedeutung (20%). Im Ist-Zustand trifft es bei weniger als 10 Prozent zu, dass Sie mit der erhaltenen Wertschätzung vollkommen zufrieden sind. Im Ist-Soll-Vergleich befindet sich die Wertschätzung im Gesamtvergleich im Mittelfeld.

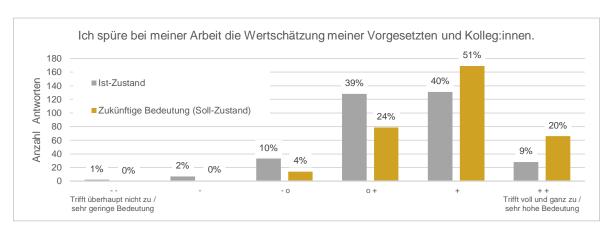


Abbildung 36: Umfrageergebnis: Wertschätzung, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=329)

Verantwortung und Mitwirkung

Eine grosse Mehrheit der befragten Bauingenieur:innen wünscht sich eine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Verantwortung tragen zu können. Für knapp 70 Prozent hat die **Verantwortung** im Job eine hohe (50%) bis sehr hohe Bedeutung (19%). Das Umfrageergebnis zeigt, dass bei vielen Bauingenieur:innen dies bereits heute der Fall ist. Bei knapp 60 Prozent trifft es zu, dass Sie heute das Mass an Verantwortung übernehmen können, dass sie sich wünschen.

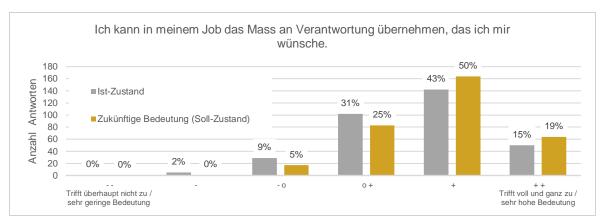


Abbildung 37: Umfrageergebnis: Verantwortung, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=329)

Die **Mitwirkung** und das Einbringen von eigenen Ideen hat bei den befragten Bauingenieur:innen eine hohe Bedeutung. Für 50 Prozent der befragten Personen der Generation Y hat es eine hohe und für 25 Prozent eine sehr hohe Bedeutung. Im Ist-Soll-Vergleich zeigt sich nur eine geringe Diskrepanz. Bereits heute haben rund 70 Prozent angegeben, dass Sie sich entsprechend einbringen und beteiligen können.



Abbildung 38: Umfrageergebnis: Mitwirkung, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=329)

4.5 Entwicklungsbedürfnisse

Weiterbildung und Karriereentwicklung

Die **Förderung** der persönlichen Entwicklung geniesst bei der Generation Y eine hohe Priorität. Rund 60 Prozent haben angegeben, dass die Förderung für Sie eine hohe (41%) bis sehr hohe (19%) Bedeutung hat. Im Ist-Soll-Vergleich befindet sich die Förderung im Gesamtvergleich im Mittelfeld. Im Ist-Zustand sind knapp 20 Prozent der befragten Bauingenieur:innen mit der Förderung in ihrem Beruf unzufrieden.

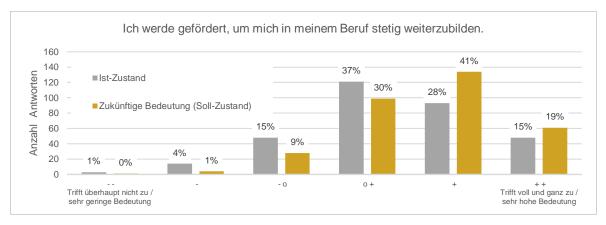


Abbildung 39: Umfrageergebnis: Förderung, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=327)

Aus dem Umfrageergebnis geht hervor, dass zwischen dem Ist- und Soll-Zustand eine erhebliche Diskrepanz besteht. Während knapp zwei Drittel der befragten Personen den Entwicklungsmöglichkeiten ein hohe (46%) bis sehr hohe Bedeutung (17%) zusprechen, sehen lediglich 40 Prozent der befragten Bauingenieur:innen heute in ihrem Arbeitsumfeld attraktive **Entwicklungsperspektiven**. Dabei tritt eine grosse Streuung bei der Beurteilung des Ist-Zustandes auf.

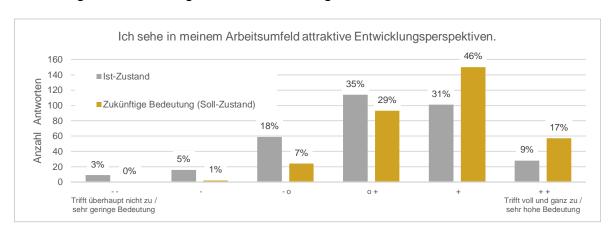


Abbildung 40: Umfrageergebnis: Entwicklungsperspektiven, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=327)

4.6 Zwischenfazit

Zum Abschluss der 32 auf die Bedürfnisse ausgerichteten Fragen, sind die Bauingenieur:innen befragt worden, bei welchen Bedürfnissen sie den grössten Handlungsbedarf sehen. Dabei ist es zulässig gewesen, mehrere Antwortfelder anzukreuzen. Ziel dieser Zwischenfrage war es, einen Abgleich mit dem Ist-Soll-Vergleich bei den Teilfragen zu schaffen.

Das Umfrageergebnis zeigt, dass über 50 Prozent der Befragten sowohl bei «Lohn & Zusatzleistungen» (57%) als auch bei «Flexibilität & Wohlergehen» (51%) Handlungsbedarf sehen. Das vorliegende Ergebnis ist in Übereinstimmung mit den vorherigen Einzelbetrachtungen (siehe Kapitel 4.2 - 4.4), in denen ebenfalls festgestellt wurde, dass es bei den genannten Bedürfnissen erhebliche Diskrepanzen zwischen dem aktuellen Ist-Zustand und dem angestrebten Soll-Zustand gibt. Auf Platz drei der Bedürfnisse mit dem grössten Handlungsbedarf liegt mit 37 Prozent «Wertschätzung & Anerkennung». Im Allgemeinen wurden die Sozialbedürfnisse im Vergleich zu den Basis- und Entwicklungsbedürfnissen besser bewertet bzw. es wurde ein geringerer Handlungsbedarf gesehen. Nur 10 Prozent der befragten Bauingenieur:innen sehen bei «Sicherheit und Vertrauen» einen Handlungsbedarf.

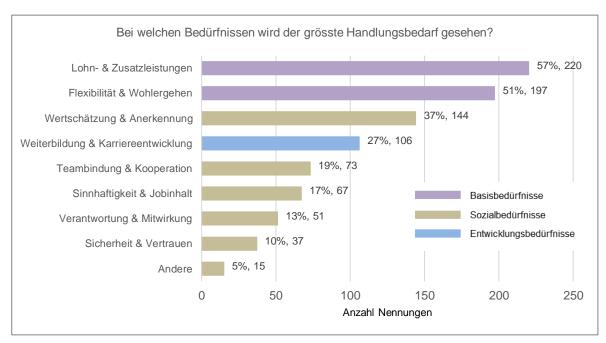


Abbildung 41: Umfrageergebnis: «Bei welchen Bedürfnissen wird der grösste Handlungsbedarf gesehen» (n=385)

5 Diskussion und Interpretation der Umfrage

5.1 Diskussion wichtiger Erfolgsfaktoren

Bei der Auswertung der künftigen Bedeutung der einzelnen Bedürfnisse (Soll-Zustand) ergibt sich basierend auf den Mittelwerten die in Abbildung 42 dargestellte Reihenfolge. Der Fehlerkultur wird im Zusammenhang mit dem Konzept der psychologischen Sicherheit die höchste Bedeutung beigemessen, auch das zugehörige Element des Vertrauens taucht in den oberen Rängen auf. Generell fällt auf, dass mit Ausnahme der stark präsenten Themen der Work-Life-Balance und dem Wunsch nach flexiblen Arbeitsmodellen ausschliesslich Sozialbedürfnisse die Rangliste der Generation Y anführen.

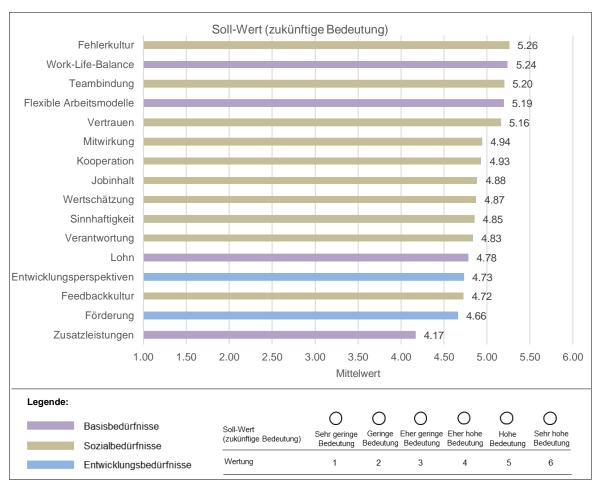


Abbildung 42: Umfrageauswertung der Soll-Werte (zukünftige Bedeutung) der Bedürfnisse der Generation Y (n=385)

Interessant ist die Feststellung, dass der Lohn lediglich auf Rang 11 von 15 platziert ist. Gleiches gilt für Entwicklungsbedürfnisse (Ränge 12 und 14). In der Umfrage haben die Teilnehmenden demgegenüber weiche Faktoren wie Teambindung und Mitwirkung deutlich stärker als Erfolgsfaktoren gewichtet.

5.2 Identifikation zentraler Handlungsfaktoren

Nebst der in Kapitel 5.1 vorgestellten Rangierung der künftigen Bedürfnisse ist die Wahrnehmung von Ist-Soll-Diskrepanzen von grosser Bedeutung für die Ableitung von Handlungsfaktoren. Die entsprechende Rangliste der Generation Y ist in Abbildung 43 dargestellt. Grundsätzlich gilt, je grösser die Diskrepanz, desto grösser die Unzufriedenheit bzw., desto stärker ist ein Handlungsbedarf angezeigt. Im Gegensatz zur Rangliste der künftigen Bedürfnisse sind bei dieser problemorientierten Auswertung die Sozialbedürfnisse am Ende der Rangliste zu finden. In den Bereichen Mitwirkung und Vertrauen sind die Teilnehmenden zufrieden. Die mit grossem Abstand stärkste Diskrepanz zeigt sich bei der Work-Life-Balance, welche die Hauptsorge der Generation Y darstellt. Auf Platz zwei und drei befinden sich der Lohn und die flexiblen Arbeitsmodelle. Obwohl der Lohn bei den befragten Bauingenieur:innen eine eher untergeordnete Bedeutung hat (unteres Drittel), zeigt sich eine erhebliche Ist-Soll-Diskrepanz. Dies ist auf die schlechte Beurteilung des Ist-Zustandes zurückzuführen (\overline{X} = 3.90). Im oberen Drittel befinden sich zudem die Feedbackkultur und die Entwicklungsperspektiven.

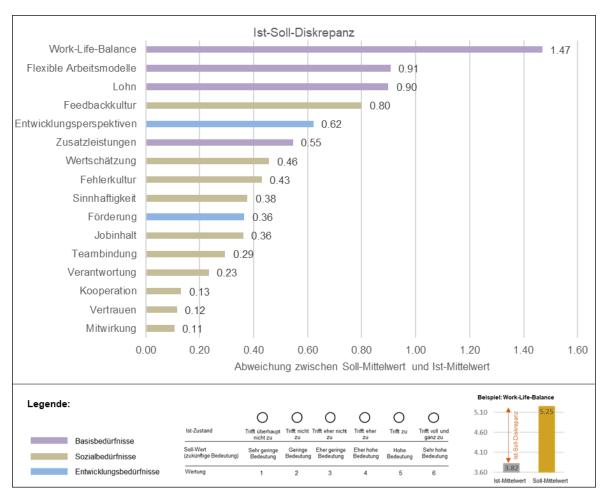


Abbildung 43: Umfrageauswertung der Ist-Soll-Diskrepanz der Bedürfnisse der Generation Y (n=385)

Priorisierte Ist-Soll-Analyse (Aktions-Portfolio)

Kombiniert man die Rangliste mit den künftigen Bedürfnissen mit der Rangliste des Ist-Zustands spannt sich eine Ebene auf, die nachfolgend als «Aktions-Portfolio» bezeichnet wird. Sie dient dazu die Bedürfnisse in Abhängigkeit ihrer künftigen Bedeutung und des wahrgenommenen Handlungsbedarfs zu priorisieren. Die Bedürfnisse werden entlang der vertikalen Achse nach ihrem Ist-Zustand und entlang der horizontalen Achse nach ihrem Soll-Wert (zukünftige Bedeutung) positioniert.

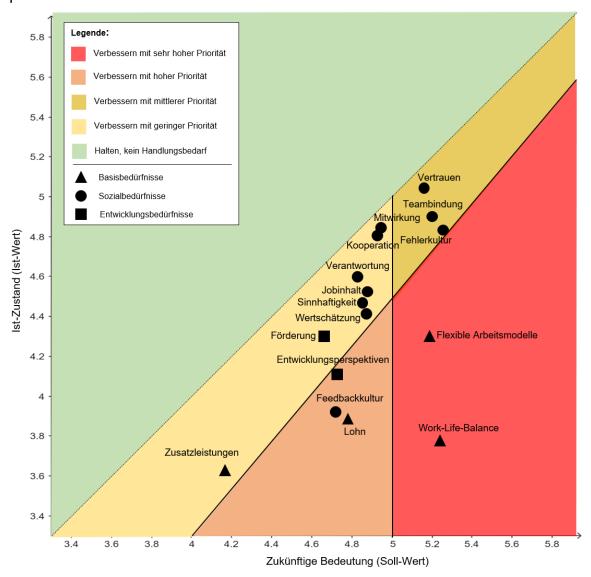


Abbildung 44: Priorisierte Ist-Soll-Analyse als Aktions-Portfolio der Generation Y (eigene Darstellung)

Von links unten nach rechts oben verläuft eine Gerade in einem 45° Winkel («Gleichgewichtslinie»). Befindet sich ein Bedürfnis auf dieser Geraden so wurde der Ist-Zustand gleich wie die zukünftige Bedeutung (Soll-Wert) beurteilt. Befindet sich ein Bedürfnis links von dieser Geraden (grüner Bereich) ist der Ist-Zustand

höher als die zukünftige Bedeutung beurteilt worden. Je weiter ein Bedürfnis von dieser Gerade entfernt ist, desto grösser ist die Diskrepanz zwischen dem Ist-Zustand und dem Soll-Wert. Das «Aktions-Portfolio» wird zusätzlich durch eine vertikale Gerade beim Soll-Wert von fünf, sowie durch eine weitere schräg verlaufende Gerade unterteilt. Der Abstand zur «Gleichgewichtslinie» nimmt von der schrägen Gerade mit zunehmender Bedeutung ab. Je höher die Bedeutung eines Bedürfnisses bewertet wird, desto empfindlicher wird eine Abweichung zwischen dem Ist-Zustand und dem Soll-Wert gewichtet.

Durch die Positionierung der verschiedenen Bedürfnisse lassen sich verschiedene Handlungsprioritäten aufzeigen. Grundsätzlich gilt, je weiter unten rechts ein Bedürfnis beurteilt wurde, desto dringlicher besteht ein Handlungsbedarf.

Verbessern mit sehr	Bedürfnisse, die in diesem Bereich positioniert sind, werden von den befragten			
hoher Priorität	Bauingenieur:innen als sehr bedeutend (>5) eingestuft. Die Diskrepanz zwischen			
	dem Ist-Zustand und dem Soll-Wert ist bei diesen Bedürfnissen besonders gross.			
	Folglich weisen diese Bedürfnisse ein grosses Verbesserungspotential auf. Für			
	die in diesem Bereich aufgeführten Bedürfnisse ist demnach ein dringender Hand-			
	lungsbedarf angezeigt.			
Verbessern mit ho-	nit ho- Bedürfnisse, die in diesem Bereich positioniert sind, weisen für die befragten Bau-			
her Priorität	ingenieur:innen eine «eher hohe» (4) bis «hohe Bedeutung» (5) auf. Die Diskre-			
	panz zwischen dem Ist-Zustand und dem Soll-Wert ist bei diesen Bedürfnissen			
	ebenfalls gross. Auch diese Bedürfnisse weisen ein erhebliches Verbesserungs-			
	potential auf.			
Verbessern mit mitt-	Bedürfnisse, die in diesem Bereich positioniert sind, werden von den befragten			
lerer Priorität	Bauingenieur:innen als sehr bedeutend (>5) eingestuft. Die Diskrepanz zwischen			
	dem Ist-Zustand und dem Soll-Wert ist bei diesen Bedürfnissen jedoch geringer.			
	Aufgrund der hohen Bedeutung ist trotzdem ein Handlungsbedarf angezeigt.			
Verbessern mit	Bedürfnisse, die in diesem Bereich positioniert sind, weisen für die befragten Bau-			
niedriger Priorität	ingenieur:innen eine «eher hohe» (4) bis «hohe Bedeutung» (5) auf. Die Diskre-			
	panz zwischen dem Ist-Zustand und dem Soll-Wert fällt bei diesen Bedürfnissen			
	gering aus. Bei diesen Bedürfnissen besteht kein dringender Bedarf, Massnahmen			
	mit hoher Priorität zu ergreifen.			
Halten, kein Hand-	Bedürfnisse, die in diesem Bereich positioniert sind, sollen gehalten werden. Der			
lungsbedarf	Ist-Zustand wird von den befragten Bauingenieur:innen höher beurteilt als die zu-			
	künftige Bedeutung.			

Tabelle 4: Zuordnung der Bedürfnisse nach Handlungsprioritäten

Durch diese kombinierte Auswertung werden fünf «Top-Bedürfnisse» der Generation Y identifiziert, die in den nachfolgenden Kapiteln wieder aufgegriffen werden:

- Work-Life-Balance
- Lohn
- Flexible Arbeitsmodelle
- Feedbackkultur
- Entwicklungsperspektiven

5.3 Unterschiede in verschiedenen Untersuchungskategorien

5.3.1 Generationen

Während in den vorangegangenen Teilkapitel die Daten der Generation Y diskutiert worden sind, werden hier die Antworten weiterer Umfrageteilnehmenden berücksichtigt. So ist die Umfrage von 44 Bauingenieur:innen (n=44) beantwortet worden, die vor dem Jahr 1980 geboren wurden und somit zur Generation X oder Babyboomer gehören. Dazu kommen rund 64 Teilnehmende, die nach 1995 geboren worden sind und der Generation Z angehören.

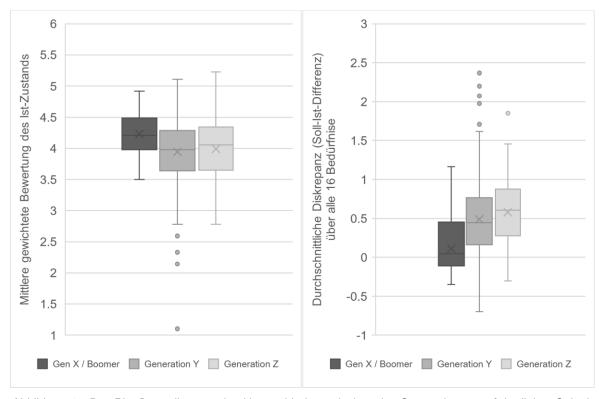


Abbildung 45: Box-Plot-Darstellung zu den Unterschieden zwischen den Generationen, auf der linken Seite ist der in Abhängigkeit der Bedeutung gewichtete mittlere Ist-Zustand (Durchschnitt über alle Bedürfnisse) auf der rechten Seite die mittlere Ist-Soll-Diskrepanz (Durchschnitt über alle Bedürfnisse) dargestellt.

Während zwischen den Generationen Y und Z nur geringfügige Abweichungen auftreten, zeigen sich gegenüber der älteren Generation statisch signifikante Abweichungen. Bei der durchschnittlichen Bewertung des Ist-Zustands zeigt sich, dass die ältere Generation die aktuellen Bedürfnisse als zutreffender einschätzt, als dies die jüngeren Generationen tun. Diese Werte auf der linken Seite in Abbildung 45 entsprechen vereinfacht einem aktuellen «Stimmungsbild». Eine sehr starke Abweichung zeigt sich zudem bei der durchschnittlichen Ist-Soll-Diskrepanz. Während diese bei der älteren Generation einen Mittelwert von \overline{X} = 0.11 aufweist, liegt der

Mittelwert bei der Generation Y 0.49 und bei der Generation Z 0.58 höher. Auf diese Auffälligkeit wird nachfolgend detaillierter eingegangen.

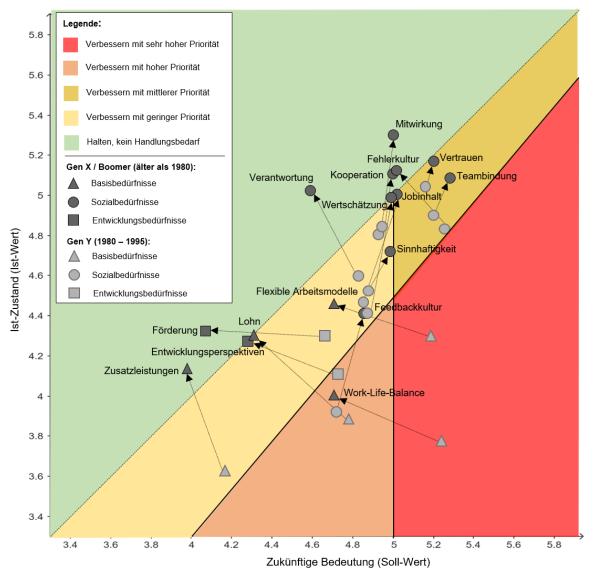


Abbildung 46: Ist-Soll-Analyse: Unterschiede Generation Y zu Gen X & Boomer (eigene Darstellung)

Bei der vertieften Analyse der Ergebnisse zeigt sich, dass es erhebliche Unterschiede in den Alterskohorten gibt. Die Bedürfnisse der älteren Teilnehmenden werden im Ist-Zustand besser bewertet und die zukünftige Bedeutung (Soll-Wert) der Bedürfnisse als weniger wichtig angesehen. Etwa die Hälfte der Bedürfnisse wird im grünen Bereich bewertet, was bedeutet, dass der Ist-Zustand höher eingeschätzt wird als die zukünftige Bedeutung (Soll-Wert). Es gibt verschiedene mögliche Gründe für diese Diskrepanz, die in dieser Arbeit nicht weiter untersucht werden. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass eine gewisse Resignation eingesetzt hat oder dass Bedürfnisse wie zum Beispiel Work-Life-Balance im Laufe der Zeit an

Bedeutung verloren haben oder das nur noch diejenigen in der Branche tätig sind, die zufrieden sind.

5.3.2 Geschlecht

Beim Geschlecht zeichnet sich über die gesamte Umfrage ein statisch signifikanter Trend ab. Die 113 befragten Bauingenieurinnen (23%) haben den Ist-Zustand der Bedürfnisse im Vergleich zu ihren männlichen Berufskollegen niedriger beurteilt und die zukünftige Bedeutung der Bedürfnisse höher gewichtet. Werden die Diskrepanzen der einzelnen Bedürfnisse aufsummiert, resultiert bei den Bauingenieurinnen eine deutlich höhere Gesamtdiskrepanz zwischen dem Ist-Zustand und dem Soll-Zustand als bei den männlichen Bauingenieuren (siehe Abbildung 47).

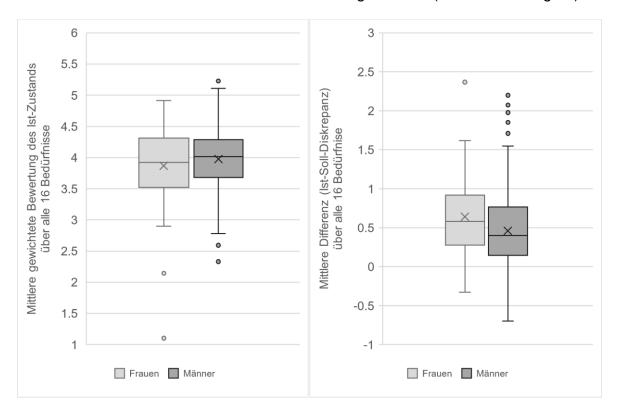


Abbildung 47: Box-Plot-Darstellung zu den Unterschieden zwischen den Geschlechtern, auf der linken Seite ist, der in Abhängigkeit der Bedeutung gewichtete, mittlere Ist-Zustand (Durchschnitt über alle Bedürfnisse) auf der rechten Seite die mittlere Ist-Soll-Diskrepanz (Durchschnitt über alle Bedürfnisse) dargestellt.

Betrachtet man die einzelnen Bedürfnisse, treten folgende geschlechterspezifische Unterschiede auf, die im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht weiter vertieft werden. Bei den Themen Sinnhaftigkeit, Wertschätzung und Work-Life-Balance ergeben sich bei den weiblichen Teilnehmenden eine höhere Diskrepanz zwischen der Ist-Soll-Wahrnehmung. Frauen sehen hier einen höheren Handlungsbedarf. Umgekehrt zeigen Männer bei den Themen Verantwortung, Beteiligung und

Förderung eine höhere Diskrepanz in der Ist-Soll-Wahrnehmung. Häufig diskutiert wird das Thema der Entlöhnung. Zwar stufen die weiblichen Beteiligten das Gehalt von der zukünftigen Bedeutung her - als eines von wenigen Bedürfnissen - tiefer ein als die männlichen Kollegen. Sie stören sich aber stärker an der Differenz zwischen Ist-Soll-Situation.

5.3.3 Ausbildung

Die Mehrheit der befragten Bauingenieur:innen haben einen ETH oder einen technischen Universitätsabschluss (62%). Dem gegenüber stehen 38 Prozent die einen Fachhochschulabschluss haben. Die Bedürfnisanalyse zeigt, dass hinsichtlich der Ausbildung nur marginale und statisch nicht signifikante Unterschiede bestehen.

5.4 Plausibilisierung der Erfolgs- und Handlungsfaktoren

Die Plausibilisierung der Umfrageergebnisse ist unter anderem durch den Abgleich mit der Literaturrecherche in Kapitel 2 sowie einer früheren von *suisse.ing* in Auftrag gegebenen Umfrage unter jungen Bauingenieur:innen (*suisse.ing* (b), online) erfolgt.

Werden die künftigen Bedürfnisse (Soll-Zustand) der jungen Generation betrachtet, zeigt sich eine hohe Übereinstimmung mit den in der Literaturrecherche identifizierten Elementen. Die Sozialbedürfnisse als vermeintlich weiche Faktoren weisen eine sehr hohe Bedeutung auf. Das Konzept der psychologischen Sicherheit (Hoffmann & Hanisch, 2021) ist in der aktuellen Forschung sehr präsent und wird durch die Umfrage bestätigt. Das Vertrauen, eine offene Fehlerkultur und die Sicherheit im Gruppensetting tragen dazu bei, dass Mitarbeitende sich wohlfühlen und sich aktiv einbringen. Dazu konnte die hohe Bedeutung einer guten Work-Life-Balance und flexibler Arbeitsmodelle als wichtige Erfolgsfaktoren zugunsten der Generation Y aufgezeigt werden. Die Entlöhnung nimmt bei den jungen Bauingenieur:innen eine eher unterdurchschnittliche Bedeutung ein. Jedoch ist bei der Frage nach dem Gehalt stets Vorsicht geboten, da zu einem gewissen Teil trotz Anonymität der Umfrage «soziale Erwünschtheit» mitwirken könnte. Darunter versteht man die Tendenz Fragen so zu beantworten, wie es sozialen Normen und Erwartungen entspricht (Bortz & Döring, 2016, S.437).

Bei der Auswertung der Ist-Soll-Diskrepanz zeigt sich ein erweitertes Bild, das zusätzliche Erkenntnisse liefert und Forschungslücken schliesst. Die Erkenntnisse decken sich gut mit früheren Arbeiten (Ammann et al., 2022) und bestätigen nicht nur die Bedeutung, sondern auch den sehr hohen Handlungsbedarf bei der Work-Life-Balance. Die Ergebnisse der Umfrage werden zusätzlich durch die Ergebnisse der Young Professionals-Befragung aus dem Jahr 2013 bestätigt, die von suisse.ing (damals usic) durchgeführt wurde. Während Aufstiegsmöglichkeiten und Berufsimage eher gut bewertet wurden, erhielten Verdienstmöglichkeiten und Work-Life-Balance im Ingenieurberuf nur eine mittelmässige Bewertung. Zudem zeigte sich schon damals eine erhöhte Nachfrage nach neuen Arbeitsmodellen. Rund 88% der befragten Bauingenieur:innen haben angeben, dass Sie sich für Teilzeitarbeit interessieren. Als Hauptursache für den akuten Nachwuchsmangel wird von den befragten Bauingenieur:innen das Lohnniveau sowie die weit verbreitete Unwissenheit über die Ingenieurtätigkeit genannt. Beim Lohnniveau wird hauptsächlich das Verhältnis von Verantwortung und Entlöhnung und nicht die Lohnhöhe an sich kritisiert (suisse.ing (b), online).

5.5 Aussagen zur Verbesserung wichtiger Bedürfnisse

In der ersten offenen Frage der Umfrage wurden die Teilnehmer:innen zu Massnahmen befragt, die bei den diskutierten Bedürfnissen Verbesserungen erzielen können, damit ihr Arbeitsumfeld an Attraktivität gewinnt. Diese Frage haben ungefähr 40% der Teilnehmenden beantwortet.

«Mit welchen konkreten Massnahmen können bei den oben ausgewählten Bedürfnissen Verbesserungen erzielt werden?» (n=191)

Auf die Frage, wie mit welchen Massnahmen bei den Bedürfnissen Verbesserungen erzielt werden könnten, sind in der nachfolgenden Wortwolke zusammengefasste Aspekte genannt worden. Die genauen Nennungen und alle Umfrageantworten sind im Anhang G zu entnehmen.



Zehn gemäss Codierung meistgenannte Schlagwörter inkl. Anzahl Nennungen					
51	Lohnniveau	20	Kooperation		
39	Flexible Arbeitsmodelle	17	Image		
34	Stundenansätze	17	Teilzeitarbeit		
29	Wertschätzung		Karriereentwicklung		
20	Coaching	15	Kommunikationsverbesserung		

Abbildung 48: Wortwolke und Tabelle zu den Antworten auf die Frage zu konkreten Massnahmen bezüglich wichtiger Bedürfnisse (eigene Darstellung erstellt mit Infogram)

Die Auswertung der codierten Antworten zeigt, dass die grosse Mehrheit der Umfrageteilnehmenden Verbesserungsmassnahmen bei den harten Bedürfnissen wie Lohn, Flexible Arbeitsmodelle und Wertschätzung sieht. Erst anschliessend kommen weichere Bedürfnisse, wie Wertschätzung, Coaching und Kooperation. Themen wie die Karriereentwicklung kommen erst an neunter Stelle der Massnahmen zur Bedürfnis-Verbesserung.

<u>Lohnniveau (51 Nennungen), Karriereentwicklung (15 Nennung):</u>

Das Thema Lohn wird als das Handlungsfeld angesehen, um eine essenzielle Verbesserung der Arbeitsbedürfnisse zu erzielen. Jeder vierte Umfrageteilnehmer hat das tiefe Lohnniveau explizit erwähnt. Die Leistungen die Bauingenieur:innen erbringen betragen meist nur einen Bruchteil der Baukosten. Sie haben aber einen grossen Einfluss auf den finanziellen Erfolg des Projektes. Oftmals wird auch genannt, dass die Bauingenieur:innen in Vergleich zur Industrie und anderen Branchen schlechter gestellt sind und weniger verdienen, was grossen Unmut schürt.

«Nach über 10 Jahren im Beruf, verdiene ich in etwa so viel, wie die Bauführer, welche ich anweise. Da stimmt einfach etwas nicht. Ich verlange einen höheren Lohn in der Bauindustrie.»

Fachbereichsleiterin, 1986-1990

Die Umfrage-Teilnehmenden zeigen sich offen, statt mehr Gehalt, stärker in anderen Bereichen finanziell unterstützt zu werden, so zum Beispiel bei der Entschädigung von Weiterbildungen. Sie möchten gefördert und gestärkt werden bei dem, was sie machen. Dies ist gerade bei Leuten mit Familien gefragt, denn bei Teilzeitarbeit und Weiterbildung, bei der die Zeit auf Kosten Arbeitnehmer geht, ergibt sich ein relevanter Lohnausfall.

«Weiterbildungsprogramme werden oft von den Arbeitgebern finanziert, aber der zeitliche Aufwand ist gross und muss selbst getragen werden. [...] Wenn der Arbeitgeber von der Weiterbildung profitiert, soll er doch mit dem Arbeitnehmer eine Vereinbarung treffen [...] und bezahlte Weiterbildungszeit zur Verfügung stellen.»

Projektleiterin, 1986-1990

Häufig wird in diesem Zusammenhang aufgeführt, dass im Gegensatz zu anderen Branchen vier Wochen Ferien weit verbreitet sind. Die junge Generation erachtet dies als nicht mehr zeitgemäss, und zeigt ein grosses Interesse an fünf Wochen Ferien. Weitere Massnahmen wären Vergütungsregelungen wie Benefits und finanzielle Mitarbeiterbindungsmöglichkeiten. Dabei werden Handyabonnement,

Zugabonnement, Möglichkeiten für eine bessere Altersvorsorge oder eine besser Überzeitenregelung werden häufig genannt.

Flexible Arbeitsmodelle (39 Nennungen), Teilzeitarbeit (17 Nennung):

Der Wunsch nach Familie und weiterhin arbeiten zu können, ist den Umfrageteilnehmenden wichtig. Sie wünschen sich, dass es möglich ist eine Familie zu haben und trotzdem im Beruft integriert zu sein.

«Generell in der Planerbranche sollte die Selbstverständlichkeit zur Priorisierung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben weiterverbreitet werden.»

Projektleiter, 1986-1990

Sie fordern von den Arbeitgebern die Möglichkeit nach Teilzeitstellen oder auch Jobsharing. So können sie in einem kleineren Pensum in den Projekten integriert werden und haben keinen Verlust in ihrer Verantwortung oder ihren Kompetenzen.

«Teilzeitstellen als seriöse Option anbieten: Oftmals geht ein reduziertes Pensum mit einem starken Einbruch der Verantwortung und Aufgabenbereiche einher, die einem zugeteilt werden.»

Geschäftsleiter, 1991-1995

Stundenansätze (34 Nennungen):

Die angebotenen Stundenansätze mit denen die Projektleiter:innen dann die Projekte abwickeln müssen, wird als Massnahme mit viel Potenzial angesehen. Diese Ansätze liegen so tief, da sich die Firmen mit Preiskampf für Auftragsgewinne ständig unterbieten. Die Revision des Beschaffungswesens, bei dem nun die Qualität stärker gewertet wird, soll und kann hier Abhilfe schaffen.

«Beim aktuellen Zeit-, Kosten- und Qualitätsdruck in der Baubranche frage ich mich, ob ich mich mein Berufsleben lang in dieser Branche sehe. Ich denke diesem Punkt würde man Abhilfe verschaffen, indem selektiver und vor allem von allen mit besseren Ansätzen akquiriert würde.»

Projektleiterin, 1991-1995

Wertschätzung (29 Nennungen), Image (17 Nennung), Kommunikationsverbesserung (15 Nennung):

In der Umfrage werden Massnahme nach Sichtbarkeit, Wertschätzung, Image und Auftritt oft erwähnt. Sie wünschen sich gesellschaftliche Akzeptanz und Wahrnehmen. Viele Bauingenieur:innen sind enttäuscht und frustriet wie ihre Stellung in der

Gesellschaft wahrgenommen wird. Ihre Ingenieurstätigkeiten und Bauleitungsmandate werden zu wenig wertgeschätzt und man ist auch nicht bereit, diese angemessen zu vergüten. Diese Themen und das fehlende Wissen darüber in der Gesellschaft beschäftigt viele Umfrageteilnehmenden stark.

«Gezielt darüber sprechen, weshalb wir was tun, welche Auswirkungen unsere Arbeit auf unsere Zukunft hat und welche Möglichkeiten, wir als Ingenieur:innen haben, unsere Zukunft mitzugestalten.»

Projektleiterin, 1991-1995

Die Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit müsse besser verkauft und repräsentiert werden. Das Berufsbild des Bauingenieurs und was er alles für die Gesellschaft macht, ist viel zu wenig präsent. Die jungen Bauingenieur:innen wünschen sich, dass aufgezeigt wird, was sie tagtäglich leisten, für was sie einstehen und was ohne sie gar nicht mehr funktionieren würde. Sie sehen sich als Dienstleister der Allgemeinheit.

«Ingenieurarbeit als Leistung für die Allgemeinheit/Gesellschaft ausrichten und nicht auf möglichst hohen Gewinn (oder für das Portemonnaie der Chefetage)»

Projektleiter, 1986-1990

Viele Errungenschaften werden auch heute noch ausschliesslich Architekten zugeschrieben. Gerade da sehen die Teilnehmenden ein grosses Potenzial. In den Medien, Zeitungen und Fernsehen wird meistens nichts vom Bauingenieur:innen erwähnt. Da muss mittels Kommunikationskampagnen dringend Öffentlichkeitsarbeit geleistet werden.

«Insbesondere in der Anerkennung unserer Arbeit durch die Gesellschaft und die Auftraggeberschaft. Die hohen Anforderungen und dem gegenüberstehend die zum Teil geringe Wertschätzung unserer Arbeit durch die Auftraggeberschaft sind langfristig gefährlich, um Ingenieure in der Planungsbranche zu halten.»

Projektleiter, 1980-1985

Coaching (20 Nennung), Kooperation (20 Nennung):

Eine konkrete Massnahme sehen die Befragten in den Zusammenarbeitsmodellen. Bei den Bauingenieuren kommt eine grosse Verantwortung mit Qualitäts-, Zeit- und Preisdruck zusammen. Für viele stellt dies eine grosse Belastung dar. Coachings oder Götti Systemen könnten dem stark entgegenwirken. So werden die Bauingenieur:innen intern betreut und können so einen Wissensaustausch

leben und fördern. Dies ist gerade auch für die jungen Berufseinsteiger von erheblicher Bedeutung.

«In der Praxis fehlen oft Ingenieuren mit 10-20 Jahren Erfahrung, welche die jungen Studienabgänger coachen und schulen. Diese erfahrenen Fachkräfte sind entweder zum Bauherrn gewechselt oder sind ganz aus der Branche geflohen (bessere Entlöhnung bei besserer Work/Life Balance und geringerer Verantwortung). Gleichzeitig können die Chefs ihre eigentlichen Führungsaufgaben nicht wahrnehmen, weil sie selber in den Projekten voll drin sind oder bildlich gesprochen «Vor lauter Hünchen fangen, fehlt die Zeit, den Hag zu flicken!».

Geschäftsleiter, 1986-1990

Infolge der grossen Verantwortung mit Qualitäts-, Zeit- und Preisdruck wünschen sich die Bauingenieur:innen vermehrt Kooperationen oder Ingenieurgemeinsschaften, um sich zusammen zu tun und die Synergien bestmöglich zu nutzten.

Die zahlreichen und teils äusserst ausführlichen Rückmeldungen der Umfrageteilnehmen zeigen, wie wichtig griffige Massnahmen sind, damit Verbesserungen bei den Bedürfnissen erzielt werden können. So kann das Berufsbild gestärkt und nachhaltig geprägt werden.

5.6 Aussagen zum Berufsbild der Zukunft

In ausbildungsintensiven Berufen ergänzen sich das Commitment zum Arbeitgeber und zum Beruf (vgl. Kapitel 2.2.2). Nebst der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist die Entwicklung des Berufsbildes somit von besonderem Interesse für die Fachkräftesicherung in einer Branche. Die zweite offene Frage wurde von rund 50% der Teilnehmenden beantwortet.

«Wie sollte sich das Berufsbild der Bauingenieur:innen in der Zukunft weiterentwickeln, damit die Bau- und Planerbranche ein attraktives Tätigkeitsfeld bleibt, respektive wird?» (n=226)

Auf die Frage, wie sich das Berufsbild weiterentwickeln sollte, sind in der nachfolgenden Wortwolke zusammengefasste Aspekte genannt worden. Die genauen Nennungen und alle Umfrageantworten sind im Anhang G zu entnehmen.



Zehn meistgenannte Schlagwörter inkl. Anzahl Nennungen, gemäss Codierung						
50	Image	21	Prozessoptimierung			
42	Wertschätzung	18	Flexible Arbeitsmodelle			
41	Lohnniveau	12	Bürokratieabbau			
30	Digitalisierung	12	Nachhaltigkeit			
28	Kooperation	12	Teilzeitarbeit			

Abbildung 49: Wortwolke und Tabelle zu den Antworten auf die Frage zum Berufsbild (eigene Darstellung erstellt mit Infogram)

Die Auswertung der codierten Antworten zeigt erstaunlicherweise, dass die grosse Mehrheit der Umfrageteilnehmenden wenig auf die inhaltliche Weiterentwicklung des Berufsbildes eingeht. Zukunftsthemen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie die damit einhergehende Entwicklung des Berufsinhalts sind beispielsweise erst an vierter und neunter Stelle genannt.

In deutlich stärkerem Ausmass beschäftigt die junge Generation von Bauingenieur:innen die Wahrnehmung ihres Berufes. Das Berufsbild und der Berufsinhalt werden als vielfältig und bereits sehr attraktiv beschrieben. Was fehlt ist die Sichtbarkeit und Wertschätzung für den Berufsstand. Dies zeigt sich dadurch, dass das schlechte oder gar fehlende Image am meisten genannt wird, wenn es um die Zukunft des Berufsbildes geht. Damit einhergehend wird aufgeführt, dass sich nebst der öffentlichen Wertschätzung auch bei der Entlöhnung ein sehr grosses Gefälle zu anderen akademischen Berufsgattungen zeigt. Dabei wird hervorgehoben, dass die Entlöhnung insbesondere im Verhältnis zur wahrgenommenen Verantwortung als nicht angemessen wahrgenommen wird. Viele Umfrageteilnehmende führen ergänzend auf, dass es nicht selbstverständlich ist, dass in der Schweiz die zivile Infrastruktur so gut und zuverlässig funktioniert.

Image (50 Nennungen), Wertschätzung (42 Nennungen) sowie damit verbunden das Lohnniveau (41 Nennungen):

«Wir sind bestens ausgebildete Fachleute und Spezialisten in unseren Tätigkeitsbereichen und als solche sollten wir auch wahrgenommen, wertgeschätzt und bezahlt werden.»

Projektleiterin, 1986 - 1990

In der Auswertung tritt ein hohes Bedürfnis nach mehr Respekt und Anerkennung für die Leistungen der Bauingenieur:innen zu tage. Es zeigt sich zu einem gewissen Mass eine Grundfrustration, dass die Gesellschaft und auch die Bauherrschaften, den Inhalt und die Bedeutung der Ingenieurstätigkeiten zu wenig wertschätzen und auch nicht bereit sind, diese angemessen zu vergüten. Es wird vielfach hervorgehoben, dass eine hohe Qualität an Ingenieurdienstleistungen einen Wert hat und angemessen bezahlt werden sollte. Dabei wird die bauherrenseitige Verantwortung hervorgehoben, die - bis zur Revision des öffentlichen Beschaffungswesen auch aus rechtlichen Gründen - bei der Auftragsvergabe zu stark Preisstatt Qualitätskriterien in der Vordergrund gestellt hat.

Planerleistungen umfassen meist nur einen Bruchteil der Baukosten, weisen jedoch einen hohen Hebel für den Erfolg und die qualitative, terminliche und ökonomische Projektabwicklung auf. Dabei wird auch darauf verwiesen, dass der Leistungsumfang gerade bei komplexen Infrastrukturprojekten weit über technische

Aspekte hinausgeht und auch zahlreiche anspruchsvolle organisatorische und koordinative Aufgaben umfassen, die den Beruf sehr abwechslungsreich machen.
Bei öffentlichen Aufträgen werden Bauingenieur:innen immer mehr zu Generalisten, welche technische, wirtschaftliche wie auch umwelt- und sozialpolitische Interessen gegeneinander abwägen müssen und mit allen Fachplanern, Spezialisten
und Betroffenen einen Konsens finden müssen. Dazu sind Verantwortungen und
Entscheidungsfreiheiten klar zu definieren, was den Beruf interdisziplinär und attraktiv macht.

«[Es braucht eine] Steigerung der Darstellung der extremen Vielfältigkeit dieses Berufes. Eine grosse Veränderung des Berufsbildes bräuchte es meiner Auffassung nicht. Nur das Bewusstsein vieler Menschen über das Berufsbild sollte gefördert werden.»

Projektleiter, älter 1980

Die Wahrnehmung des Berufsbildes und das fehlende Wissen darüber in der Gesellschaft beschäftigt viele Umfrageteilnehmenden stark. Die Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit wird hervorgehoben, gilt jedoch im weit verbreiteten «Berufsbild» als zu wenig präsent. Bauingenieur:innen werden oft mit «Mathematikgenie», «Beton» und «Baustelle», statt mit Begriffen wie «Gesamtplaner:in», «Umweltverträglichkeit» und «Lebenszyklus» assoziiert.

«Bauingenieure sollen nicht nur als "trockene Statiker" wahrgenommen werden, der Beruf beinhaltet viel mehr als nur das Überprüfen von Bauwerken aufgrund von x Normen. Tätigkeiten wie Bauleitung, Vorprojektierung, Umweltanalysen und auch gestalterische Tätigkeiten rücken für die Öffentlichkeit oft stark in den Hintergrund, wodurch der Bauingenieur leider meist im Schatten von z.B. Architekten stehen.»

Praktikant, jünger als 1995

Viele Errungenschaften werden dem Beruf des Architekten zugeschrieben, sind jedoch von Bauingenieur:innen (mit)geprägt. Gerade bei Medienschaffenden sind viele Klischees verankert, die grundsätzlich mit Öffentlichkeitsarbeit und besserem rhetorischen Auftreten behoben werden könnten.

Es wird interessanterweise hervorgehoben, dass die deutsche Berufsbezeichnung das Bauen zu einseitig in den Vordergrund stellt, dabei aber der Fokus in der Branche bereits heute auf Lebenszyklus- und Nachhaltigkeitsbetrachtungen abzielt. Einzelne Teilnehmende bringen so auch neue Berufsbezeichnungen wie «Landschaftsingenieurwesen» ins Spiel oder eine stärkere Anlehnung am englischen «Civil Engineering».

Kooperation (28 Nennungen), Prozessoptimierung (21 Nennungen) und Bürokratieabbau (12 Nennungen)

In einem zweiten Themencluster wird von zahlreichen Umfrageteilnehmenden auf die ausbaufähige Kooperation eingegangen. Diese bezieht sich einerseits auf die Zusammenarbeit innerhalb der Branche. Es wird beispielsweise aufgeführt, dass Beton- und Holzbau oft als Konträre hervorgehoben werden, sich aber in vielen Aspekten gut ergänzen. Eine Förderung von Zusammenarbeit, eine Abkehr vom «Silodenken» gerade auch entlang der Wertschöpfungskette wird als wichtige Erfolgskomponente erachtet. Dabei wird an die übergeordnete Verantwortung von Politik und Bauherren appelliert. Grosse Infrastrukturprojekte in der Schweiz werden teilweise ungenügend aufgegleist, was sich unter anderem in unklaren Gesamtterminplänen äussert. Beispiele dafür sind die ungeklärte Terminsituation rund um den Tiefbahnhof Luzern oder generell der verzögerte Ausbauschritt STEP 2035 in der Bahninfrastruktur («Zu optimistisch gerechnet: Neue Bahn-Angebote verzögern sich», S. Ehrbar, 04.03.23)

«... Die Bauherren müssen sich besser aufstellen, damit die Projektteams in Planungsbüros entlastet werden können und zielgerichteter arbeiten können... Der Termindruck in den Projekten ist oft allgegenwärtig. Da muss sich etwas ändern. Die terminlichen Vorgaben der Bauherrschaften für die Ausarbeitung von Phase 2-4 sind oft utopisch... von Phase 5 ganz zu schweigen. Das erzeugt Druck, Stress und reduziert die Qualität der Arbeit.»

Projektleiterin, 1986 – 1990

Die immer aufwendigeren und dokumentationsintensiven Auflage- und Genehmigungsverfahren tragen dazu bei, dass in der Bau- und Planerbranche hohe Mehraufwendungen entstehen. Dabei rückt der bürokratische Aufwand die eigentliche Projektentwicklung aus dem Fokus.

«Verhindert werden muss dabei, dass der Mehraufwand mit immer mehr geforderten Dokumenten und Richtlinien phasengerecht, praxisnah und sinnvoll ist. Die zuständigen Stellen müssen in die Verantwortung genommen werden. Mehr Papier führt nicht zwingend zu einem besseren Projekt.»

Projektleiter, 1986 - 1990

<u>Digitalisierung (30 Nennungen)</u>, <u>Nachhaltigkeit (12 Nennungen)</u>

Die «klassischen» Zukunftsthemen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden nur von einer Minderheit der Befragten aufgeführt. Gerade beim Berufsbild des/der Zeichner:in würde die Digitalisierung Chancen bieten, um mit attraktiven Perspektiven die Abwanderung in andere Branchen zu verhindern.

«Das Berufsbild der Bauingenieure ist eng mit demjenigen der Konstrukteure und Zeichner verbunden. Da liegt aktuell der grösste Nachholbedarf. Mit einem neuen Angebot an digitaler Planung im Rahmen einer Fachhochschule könnte man den Lernenden eine Zukunft bieten und deren Abwanderung in andere Berufsfelder verhindern.»

Projektleiter, 1986 - 1990

Es ist klar, dass durch die Digitalisierung in den Planungsbüros auch Arbeitsplätze wegfallen werden. Aber durch veränderte Arbeitsprozesse und Digitalisierung werden auch neue Arbeitsplätze und neue, sinnstiftende Rollenbilder entstehen. Gerade die digitalaffine Generation Y kann hier die Branche in diesem (Re)Evolutionsprozess massgeblich mitprägen.

Die Digitalisierung wird zudem als Chance für mehr Vernetzung und konstruktiver Zusammenarbeit gesehen. Die digitale Durchgängigkeit von Daten und Prozessen durch die verschiedenen Projet- und Lebenszyklusphasen eines Bauwerks sowie in der Interaktion der Beteiligten bietet die Möglichkeit mit mehr Kooperation Mehrwerte zu erzielen.

«Mehr "mit der Zeit gehen". Wie kann es sein, dass wir trotz Digitalisierung und besseren Maschinen immer noch genau gleich bauen wie vor 20 Jahren. Nicht, dass ich da schon dabei gewesen wäre, aber wenn z.B. in einer UN-Ausschreibung jedes Rohr "von Hand" gemessen und in ein Programm abgeschrieben wird, frage ich mich schon, ob das noch zeitgemäss ist.»

Projektleiterin, 1991-1995

Nicht zuletzt ist es wichtig, sich die zentrale Rolle der Bauingenieur:innen im Bereich Nachhaltigkeit vor Augen zu führen. Die Baubranche und die zivile Infrastruktur sind wichtige Erfolgsfaktoren im Kampf gegen den Klimawandel. Die integrale Rolle, die das Bauingenieurwesen hat, muss von den Berufsleuten mehr in Anspruch genommen werden. Es braucht mehr Bauingenieur:innen, die bei Zukunftsthemen mitreden, statt das Feld anderen Expert:innen zu überlassen.

«Erhöhter Fokus auf die Nachhaltigkeit und den Umgang mit dem Klimawandel. Bauingenieur:innen könnten diesbezüglich danke ihres integralen Verständnisses für technische Aspekte, Bauprozesse und die Projektabwicklung eine führende Rolle auf allen Ebenen und in allen Projektphasen übernehmen.»

Bauleiter, 1986-1990

5.7 Aussagen zum Beitrag des Verbands suisse.ing

In der dritten offenen Frage der Umfrage wurden die Teilnehmer:innen zu Massnahmen befragt, die *suisse.ing* beitragen kann, damit die Bau- und Planerbrnache weiterhin ein attraktives Arbeitsumfeld bleibt und die Fachkräftesicherung gestärkt wird. Diese Frage haben ungefähr 40% der Teilnehmenden beantwortet.

«Mit welchen Massnahmen könnte ein Branchenverband wie suisse.ing zu einem attraktiven Arbeitsumfeld und zur Fachkräftesicherung in der Bau- und Planerbranche beitragen?» (n=191)

Auf die Frage, mit welchen Massnahmen *suisse.ing* Abhilfe schaffen könnte, sind in der nachfolgenden Wortwolke zusammengefasste Aspekte genannt worden. Die genauen Nennungen und alle Umfrageantworten sind im Anhang G zu entnehmen.



Zehn meistgenannte Schlagwörter inkl. Anzahl Nennungen, gemäss Codierung					
25	Kommunikationskampagnen	19	Ausbildungswesen		
23	Öffentlichkeitsarbeit	18	Lobbying		
22	Arbeitsmodelle	15	Beschaffungswesen		
21	Honorarerhöhung	9	Anlässe		
21	Lohnerhöhung	9	Image		

Abbildung 50: Wortwolke und Tabelle zu den Antworten auf die Frage zu konkreten Massnahmen seitens suisse.ing, (eigene Darstellung erstellt mit Infogram)

Die Auswertung der codierten Antworten zeigt, wo die Mehrheit der Umfrageteilnehmenden Beiträge von *suisse.ing* sieht. Dabei wird das Hauptaugenmerk auf die Kommunikationsthemen, Arbeitsmodelle und Lohn- sowie Honorarthemen gelegt. Ausbildungen und Veranstaltungen sind dabei eher weniger genannt worden.

Kommunikationskampagnen (25 Nennungen), Öffentlichkeitsarbeit (23 Nennungen), Image (9 Nennungen):

Am meisten genannt worden sind die Themen der Kommunikation, wie Kommunikationskampagnen und Öffentlichkeitsarbeit. Dazu zählen die tief wahrgenommene Wertschätzung, die nicht vorhandene Sichtbarkeit, das aufmerksam machen bei den nachkommenden Generationen, die gesellschaftliche Stellung, das schlechte Image und das Renommee bei Bauprojekten, wo der Bauingenieur im Schatten des Architekten steht.

«Bessere Sichtbarkeit, mehr «Werbung» für das Berufsbild Bauingenieur. Relativ wenig Leute wissen, was in einem Bauingenieurbüro gemacht wird und wie gefragt diese Arbeiten und Leute sind.»

Projektleiter, 1991-1995

«Gemeinsamer Branchenauftritt, dass verschiedenste Jobinhalte mit verschiedenen Anforderungsprofilen in der Branche etwas für jedes Profil bieten können, den War of Talents bremsen, wir sitzen im gleichen Boot und müssen die Branche als Ganzes interessant machen über Branchen, Ausbildungsstätten und Interessensverbände hinweg»

Fachkader, 1986-1990

Lediglich rund 12% der Umfrageteilnehmenden nehmen die Kommunikationsaktivitäten von *suisse.ing* wahr (vgl. Kapitel 4.2). Die bisherigen Aktivitäten von *suisse.ing* aber auch anderen Organisationen werden dabei kritisch hinterfragt:

«Kommunikationskampagnen sind mir bekannt. Ich finde aber häufig, dass sie nicht meine Werte vermitteln. Ingenieure werden meist als technische Nerds und Tüftler dargestellt, statt die Breite des Berufs (von Wasserbau bis Verkehrsplanung - Civil Engineering) und die Funktion als Möglichmacher zu zeigen.»

Projektleiter, 1986-1990

<u>Arbeitsmodelle (22 Nennungen):</u>

Gleich mehrfach aufgeführt wird zudem das Missverhältnis zwischen Arbeitslast und Freizeit oder Ausgleich. Der Preisdruck und das hohe Stresslevel stellen für viele Umfrageteilnehmende eine unzufriedene Situation dar. Sie wünschen sich Arbeitsmodelle, die sich mit der Familie vereinbaren lassen, weniger Druck, mehr

Zeit, um sich mit den Projekten zu befassen, Kompensationsmöglichkeiten und eine Pensen Gestaltung, um sich zu erholen.

«Unternehmen sind angehalten, das Arbeitspensum monatlich zu kontrollieren und entsprechende Massnahmen einzuleiten. Die Arbeitszeitmodelle müssen dringend flexibel sein (Möglichkeiten für flexible Tage, Zeiten, Pensum, unbezahlte Ferien, auch Co-Leitung ist ein Thema). Leute, die im Team sind, dürfen nicht durch mangelndes Leadership vergrault werden.»

Projektleiter, älter 1980

Honorarhöhung (21 Nennungen) & Beschaffungswesen (15 Nennungen):

Ein Thema, das die Teilnehmende sehr stark beschäftigt, ist die Honorarerhöhung. Sie wird im Zusammenhang mit den Stundenansätzen, dem Preiskampf, der fehlenden Transparenz, der zu wenig zählenden Qualität und dem riesigen Preisdruck beim Beschaffungswesen genannt. Bei Vergaben zählt oftmals immer noch das wirtschaftlich günstigste Angebot, ohne die Überlegungen der Bauingenieur:innen zu berücksichtigen. Innovationen werden kaum berücksichtigt und dies schürt Unverständnis.

«Gute Frage. Es geht immer ums Geld. Die Projekte sollen so günstig wie möglich realisiert werden, wenn es nach dem Gros der Bauherren geht. Der Wettbewerb führt dann dazu, dass die Stundenansätze der Planer zum Teil unter 100CHF/h liegen und entsprechend können Planungsbüros keine höheren Gehälter zahlen. Es braucht ein Umdenken und mehr (finanzielle) Wertschätzung für den Beruf des Bauingenieurs. Wie man dieses Umdenken herbeiführt, das ist die grosse Frage, auf die ich leider auch noch keine Antwort gefunden habe.»

Projektleiterin, 1986-1990

Lohnerhöhung (21 Nennungen):

Das Missverhältnis zwischen Lohn und der hohen Verantwortung, die man in den Berufen der Bau- und Planerbranche trägt, wird ebenfalls über zwanzig Mal erwähnt. Dabei werden Vergütungsregelungen, Benefits und finanzielle Mitarbeiterbindungsmöglichkeiten an die Unternehmung erwähnt.

«Taten anstatt Worte! Holt (attraktive) Benefits für die Fachkräfte raus. suisse.ing muss raus in seine Mitgliedsbetriebe, zu den jungen Bauingenieur:innen und nicht mehr Kontakt mit politischen Vertretern haben.»

Projektleiter, 1980-1985

Ausbildungswesen (19 Nennungen):

Ebenfalls sehr wichtig ist das Ausbildungswesen, wo sich die Bauingenieur:innen interne sowie externe Weiterbildungsmöglichkeiten wünschen, Zeit um sich selbst zu schulen und in die Materie einzulesen. Viele wünschen sich im Studium mehr Fächer und Thematiken, wie Leadership, Auftrittskompetenz und Kommunikationsmodule. Den jüngeren Teilnehmern würden Praktika vor der Hochschule gefallen, damit sie sehen, was der Beruf genau bietet und wie es in der Praxis läuft. So können auch Hemmnisse durch die komplexen Fächern an den Fachhochschulen besser eingeordnet werden.

«Den Ausbildungsweg über die FH fördern. Enger mit den Unternehmen zusammenarbeiten und beispielsweise Schnupper-Praktika vor der Ausbildung anbieten.»

Projektingenieur, 1991-1995

«Schauen, dass die Ausbildung an den Hochschulen breiter wird. Gerade an der ETH sollten auch vermehrt Präsentations-, Kommunikations- und Leadership-Kompetenzen vermittelt werden. Diese Kompetenzen fehlen in der Branche, sind aber in unserem Beruf sehr wichtig.»

Projektleiter, 1986-1990

Lobbying (18 Nennungen):

Weiter ist das Lobbying ein grosses Thema, wo sie sich vom Verband politische Interessenvertretung, Gespräche mit den Öffentlichen Bauherren, Bekanntmachung und Stärkung des Berufsbildes Bauingenieur wünschen.

«Lobbying für eine politische Anerkennung des Wertes von Ingenieurleistungen für eine Aufwertung der Preise bei den Bauherren» Projektingenieur, 1991-1995

Die *suisse.ing* soll bei den Bauherren vorstellig werden und sich anstelle des Preises für die Qualitätsthematiken und Nachhaltigkeitskriterien stark machen. Weiter sollen sie für Ausschreibungsthematiken beigezogen werden. Sie sind jedoch dankbar, für die bereits erfolge Revision des Beschaffungswesens.

«Übergeordnete, politische Interessenvertretung / beratendes Organ für Öffentliche Auftraggeber z.B. für Ausschreibungen für Ingenieurleistungen»

Projektleiter, 1986-1990

Anlässe (9 Nennungen):

Mittels Anlässen und Kampagnen soll auf den Beruf des Bauingenieuren eingegangen und ihn vermarktet werden. Es soll ein Austausch zwischen Bauherren und Planer als Verband stattfinden. So können die gemeinsamen Interessen verfolgt und Bürokratien im besten Falle erleichtert oder vermieden werden.

«Tagesanlass für öffentliche Bauherren (insb. Bauverwaltungen/Bauabteilungen) anbieten um Leistungsumfang bei Planerleistungen zu erläutern. Nur wer weiss was gefordert ist, kann auch gute Submissionen erstellen, Angebote vergleichen und fordern was ihm zusteht. Preiskampf wird schwieriger, Dumpingangebote erschwert, Preisniveau steigt an, Benefits und Entlöhnungen können gewährt werden.»

Abteilungsleiter, 1991-1995

Die zahlreichen und teils äusserst ausführlichen Rückmeldungen der Umfrageteilnehmen zeigen den wichtigen Einbezug von *suisse.ing* in der Massnahmen Erhebung und Umsetzung, damit Teile der Probleme angegangen und umgesetzt werden können.

5.8 Zwischenfazit

Die Umfrageresultate liefern ein vielschichtiges und differenziertes Bild der Bedürfnisse der Bauingenieur:innen der Generation Y. Durch die erweiterte Fragemethode mit einer Frage zum Ist- und einer Frage zum künftigen Soll-Zustand können Diskrepanzen und Handlungsfaktoren ausgearbeitet werden.

Für die weitere Bearbeitung werden die folgenden «**Top-Bedürfnisse**» priorisiert und weiterverfolgt:

- Work-Life-Balance
- Flexible Arbeitsmodelle
- Lohn
- Feedbackkultur
- Entwicklungsperspektiven

Eine bessere Work-Life-Balance stellt «das Top-Bedürfnis» dar und weist die grösste Diskrepanz zwischen Ist-Wahrnehmung und zukünftiger Bedeutung auf. Es ist gekoppelt mit dem Wunsch an flexiblere und modernere Arbeitsmodelle. Dem Thema Lohn weist die junge Generation eine vermeintlich unterdurchschnittliche Bedeutung zu. Doch zeigt sich in der Umfrage, dass das Verhältnis zwischen Lohn und Verantwortung als unverhältnismässig und ungerecht eingestuft wird. Im Bereich Feedbackkultur zeigt sich gerade nach der Corona-Pandemie ein grosser Nachholbedarf. Regelmässiger Austausch und Coaching-Formate werden stark nachgefragt. Gleiches gilt für das Aufzeigen von attraktiven Entwicklungsperspektiven.

Dazu ergeben sich bei der Auswertung der offenen Fragen zwei ergänzende «**Top-Themen**», die nachfolgend in der Analyse und Erarbeitung der Handlungsempfehlungen ebenfalls aufgegriffen werden:

- Wunsch an Arbeitgeber- und Branchenverband: Mehr Sichtbarkeit mit Kommunikationskampagnen und Öffentlichkeitsarbeit
- Wenig Kenntnis der Aktivitäten von suisse.ing: Bekanntheit unter jungen Bauingenieur:innen erhöhen

Es werden von den Bauingenieur:innen vor allem Kommunikationsthemen aufgegriffen. Das bestehende Berufsbild wird grundsätzlich als vielfältig und sinnstiftend eingeschätzt. Was fehlt ist die Bekanntheit und gesellschaftliche Wertschätzung für die Tätigkeiten, die Bauingenieur:innen leisten.

6 Analyse des Verbands suisse.ing

6.1 Analyseprozess

Das Vorgehen zur Verbandsanalyse *suisse.ing* ist in der Methodik eingeführt (vgl. Kapitel 3) und in der nachfolgenden Grafik rekapituliert.

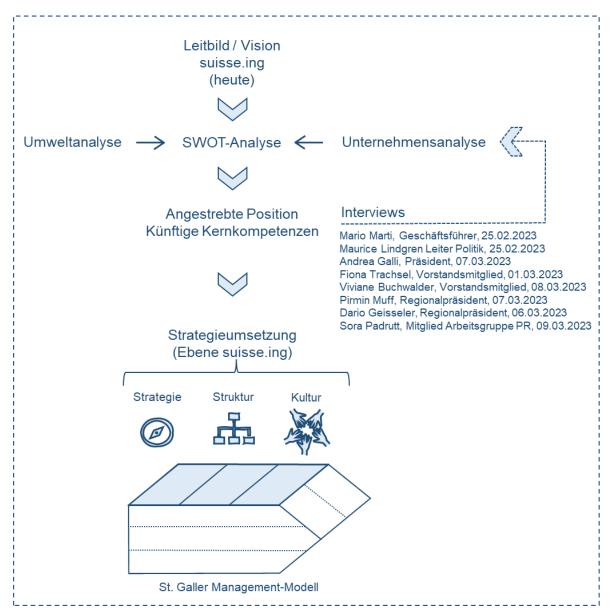


Abbildung 51: Analyseprozess Verband suisse.ing (eigene Darstellung)

Als Ausgangspunkt im Analyseprozess sind in Gesprächen mit Vertreter:innen der suisse.ing-Geschäftsstelle die heutige Verbandspositionierung und die zugehörige Vision erörtert worden (Teilkapitel 6.2). Basierend auf dem Leitbild von suisse.ing ist in einem Workshop- und Co-Creation-Prozess mit der suisse.ing-Geschäftsstelle eine umfassende SWOT-Analyse durchgeführt worden. Der finale

Interviewtermin (25.02.2023) bildet dabei den Abschluss mehrerer Vorbesprechungen. Dabei sind als Grundlage gemeinsam externe Umwelteinflüsse zur Erkennung von Trends identifiziert und eine Verbandsanalyse erarbeitet worden (Teilkapitel 6.3 & 6.4). Die Verbandsanalyse konzentriert sich auf die internen Stärken und Schwächen, die Ressourcen, Fähigkeiten und Kapazitäten des Verbands sowie dessen Struktur und Kultur. Es sind darauf aufbauend in einer erweiterten, kombinierten SWOT mögliche Handlungsebenen für den Austausch mit weiteren *suisse.ing*-Vertreter:innen aufbereitet worden (Teilkapitel 6.5). Die Handlungsebenen sind anhand der Ordnungsmomente des St.Galler-Management-Modells (Strategie, Struktur und Kultur) kategorisiert. Dabei ist zu jedem Ordnungsmoment je eine zentrale Fragestellung als Leitgedanke für den Austausch mit dem Verband abgeleitet worden.

Mit dieser Grundlage sind in Interviews mit Verbandsvertreter:innen auf diversen Organisationsstufen die angestrebten Positionen und künftigen Kernkompetenzen diskutiert worden (Teilkapitel 6.6). Die Interviews haben auch dazu gedient, die erwähnten ersten Analyseergebnisse zu validieren und gegebenenfalls zu aktualisieren (z.B. mit Fragen zur Verbandskultur). Dieses Vorgehen hat es erlaubt die Analyse in einem iterativen Prozess zu verfeinern und die Handlungsebenen einem unmittelbaren «*Proof of Concept*» zu unterziehen.

Insgesamt stellt dieser Prozess sicher, dass *suisse.ing* auf Grundlage einer fundierten Analyse und unter Einbeziehung interner Entscheidungsträger ganzheitliche Erkenntnisse erhält, um die Strategie weiterzuentwickeln.

<u>Hinweis:</u> Im Sinne der Lesbarkeit wird im Fliesstext in diesem Kapitel die Zitierung gekürzt geführt. Auf eine stete Wiederholung der jeweiligen Interviewtermine, die in Abbildung 51 aufgeführt sind, wird verzichtet. Das komplette Interviewverzeichnis kann Kapitel 13 entnommen werden.

6.2 Leitbild und Vision der heutigen Organisation

Bereits seit 1912 vertritt die Schweizerische Vereinigung Beratender Ingenieurunternehmungen *suisse.ing* die Interessen der Arbeitgeber in der Planerbranche gegenüber Politik und Wirtschaft. Als anerkannte nationale Stimme der Ingenieurbranche in der Schweiz fördert sie die öffentliche Akzeptanz von technischen Vorhaben und engagiert sich aktiv in der Qualitätssicherung, Berufsbildung und Nachwuchsförderung.

Ursprünglich unter dem Namen ASIC (Association Suisse des Ingénieurs-Conseils) gegründet, war die Vereinigung eine angesehene Gruppe renommierter Ingenieure und sehr patronal geprägt, bei der die Mitgliedschaft als grosse Ehre und Anerkennung galt. Heute ist die *suisse.ing* ein moderner und gut aufgestellter Verband, der die Interessen seiner Mitglieder effektiv vertritt. Zwischenzeitlich schlossen sich 1997die «ASIC» und der «USSI» (Verband der grösseren Ingenieurbüros) zusammen und änderten dabei ihren Namen zu «USIC» (fr. Union suisse des sociétés d'ingénieurs-conseils). Dabei wurden die Statuten geändert, indem sie von der persönlichen Mitgliedschaft auf die Firmenmitgliedschaft umgestellt wurden. Per 1. Januar 2023 nennt sich der Verband *suisse.ing*. Der Wechsel des Namens ist Teil der Strategie, um die Leistungen von Ingenieuren und Ingenieurinnen besser sichtbar zu machen.

Bereits in den 16 Jahren, in welchen Mario Marti als Geschäftsführer im Verband tätig ist, lässt sich eine starke Veränderung des einst sehr patronal geprägten Verbands feststellen. Die Schwerpunkte lagen erst klar auf der Vertretung der Interessen der Unternehmensinhaber. «Es ging also sehr um betriebliche Themen und rechtliche Themen. Es ging weniger um sachliche Themen – der Fokus lag auf der Arbeitgeberposition.», so Marti (Z. 32-35). Vermehrt wurden dann auch ingenieurfachliche Themen behandelt. Zu dieser Zeit wurde auch das Thema Fachkräftemangel immer präsenter. «Es ging auch um die Diskussion zum Thema Image des Berufs, usw. Dazu wollte der Verband etwas machen. Und dann merkte man, wenn man in der Gesellschaft etwas bewirken will, dann muss man sich auch öffnen gegen aussen.», ergänzt Marti (Z. 37-40). Man hat aktuelle Themen definiert, welche man nach aussen kommuniziert hat. Die Weiterentwicklung erfolgte in den Bereichen Public Relations (PR) und Kommunikation, aber auch im Bereich Politik und Netzwerk. «Das war ein langer Prozess, Schritt für Schritt. So haben wir uns zu dem entwickelt, das wir jetzt sind.», so Marti (Z. 49-50). Der letzte Schritt war dann die Namensänderung, durch welche man einen Absender mit Wiedererkennungswert erschaffen hat.

USP (Unique Selling Proposition) – das Alleinstellungsmerkmal oder «Wieso braucht es *suisse.ing* überhaupt?»

«Die suisse.ing hat eine gewisse Agilität, was oft anderen Verbänden fehlt.»

(Interview Pirmin Muff, 07. März 2023, Zeile 311-313)

«Wir vertreten die Firmen und unser Ziel ist es, die besten **Rahmenbedingungen** zu schaffen, damit unsere Mitglieder gut arbeiten können [...]»

(Interview Andrea Galli, 07. März 2023, Zeile 144-147

«[...] Wir kommen von überall aus der Schweiz, wir haben alle Sprachregion vertreten, wir haben alle Levels vertreten und diese **Diversität**, haben wir auch im Vorstand immer, das ist sicher ein USP [...]»

(Interview Fiona Trachsel, 01. März 2023, Zeile 199-203)

«... Ich glaube die Stärke bei suisse.ing liegt in der **Hilfestellung**, sei es rechtliche oder administrative Themen vor allem für kleinere Firmen, und in der niederschwelligen **Vernetzung** der einzelnen Firmen in den Regionen.»

(Interview Pirmin Muff, 07. März 2023, Zeile 194-207)

«Ich denke, die Kernaufgabe geht in die **Politik** hinein... Wir müssen dort eine gute Zusammenarbeit pflegen und für die Ingenieurbüros die Bedingungen schaffen.»

(Interview Viviane Buchwalder, 08. März 2023, Zeile 178-181)

«Das geht dann eben von der politischen Interessensvertretung über die Nachwuchsförderung, über Weiterbildung und Kommunikationskampagnen, die Rechtsberatung und die Berufs- und Betriebshaftpflichtversicherung...»

(Interview Dario Geisseler, 06. März 2023, Zeile 242-264)

Abbildung 52: Zusammenstellung ausgewählter Aussagen zum Zweck und zu den Alleinstellungsmerkmalen von suisse.ing (eigene Darstellung)

Abgesehen von der Geschäftsstelle in Bern zeichnet sich der Verband suisse.ing durch das ehrenamtliche Engagement der Arbeitgebervertreter:innen sowie den föderalen Charakter seiner Regionalgruppen aus. Auch die Vorstandsmitglieder sind ehrenamtlich tätig. Gemäss dem Präsidenten, Andrea Galli, ist es wichtig, dass man sich in der Branche und der Gesellschaft engagiert. «Es geht dabei auch um eine Haltungsfrage, ich will nicht nur jammern und reklamieren, sondern etwas machen. », so Galli (Z. 226-227). Fiona Trachsel erwähnt sowohl eine gesellschaftliche Verpflichtung, empfindet bei der Verbandsarbeit jedoch auch Freude: «Ich bin in einem politischen Haushalt gross geworden, und wir alle wissen es ohne Partizipation, gerade in der Schweiz, auch ohne ehrenamtliche Funktion funktioniert unsere Gesellschaft nicht. Es ist eine unserer Pfeiler... Ich schätze dies und mir macht die Verbandsarbeit tatsächlich Freude...», so Trachsel (Z. 286-293). Entsprechend geht bei den Mitgliedern eine klare intrinsische Motivation hervor. Insgesamt sieht man auch die Vorteile des Verbands und den Mehrwert, den man zusammen schaffen kann. Entsprechend sollen durch den Verband Rahmenbedingungen erarbeitet werden, damit das eigene Unternehmen erfolgreich wirtschaften kann. Dario Geisseler fasst das wie folgt zusammen: «Es ist so, dass man als einzelne Unternehmung nie so viel Gewicht, wie man das als ganze Branche hat [...] Auch gegenüber einer Behörde gewinnt man so ein gewisses Gewicht und Strahlkraft. Und darum finde ich die Branchenarbeit sehr wichtig. Es sind sehr viele Herausforderungen, die auf uns zukommen als Branche, die wir nur gemeinsam lösen können.» (Z. 363-380)

Gerade dieses gemeinsame Commitment ist beim Fachkräftemangel besonders wichtig – ein Problem, von welchem die Bau- und Planerbranche besonders stark betroffen ist. «Ich glaube, seit Jahren sind wir mit diesem Thema beschäftigt. Das Problem ist, dass Auftragsvolumen nimmt zu, und die Studenten nehmen ab.», so fasst es Andrea Galli kurz zusammen (Z. 22-27). Auch Fiona Trachsel beschäftigt dieses Thema als Arbeitgeberin und Vorstandsmitglied sehr stark und sie spricht Handlungsfelder an, welche man zur Problemlösung herbeizieht: «Es ist, man kann es wirklich so sagen, das Thema. [...] Das hat auch viel mit dem Thema Wertschätzung zu tun. Wie kann ich mich weiterentwickeln? Wie wird das abgebildet im Lohn, was ich dann tatsächlich auch tagtäglich leiste? Wir sind sehr fest jetzt auch auf diese Schiene gekommen mit Employer Branding. Wie können wir einmal die Mitarbeitenden gewinnen? Das ist schon, die erste grosse Frage. Und die zweite daraus resultierende, wie können wir unsere Mitarbeitenden danach halten? [...] Wie können wir eine Arbeitgeberin sein, bei der es Freude macht zu arbeiten und bei der man möglichst lange bleiben möchte?» (Z. 25-42).

Die Diskussion über den Verbandszweck und den Umgang mit dem Thema Fachkräftesicherung geht über in die Positionierungsfrage des Verbands. Es stellt sich die Frage, welche Rolle *suisse.ing* in einer Umwelt mit zahlreichen weiteren Fachverbänden (vgl. Teilkapitel 1.2.5) einnimmt und in Zukunft einnehmen möchte.

In den Interviews hat sich bestätigt, dass sich in der Planerbranche übergeordnet vor allem drei Verbände engagieren. Nebst *suisse.ing* sind dies der Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein SIA sowie Swiss Engineering STV. Mario Marti beschreibt die heutige Positionierung wie folgt: «Es ist eine relativ klare Abgrenzung. [...] Es geht uns um die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Unternehmen. Das ist bei beiden, SIA und Swiss Engineering STV weniger der Fall. Bei diesen ist mehr der Berufsträger im Vordergrund, wie der Architekt, der Ingenieur. Sie sehen das mehr von dieser Seite. Beide haben auch Firmenmitgliedschaften. Sie haben jedoch nicht den Fokus der Unternehmen. Von dem her geht das gut aneinander vorbei. SIA hat zum Beispiel auch den fachlichen Fokus mit dem Normenwesen. Das haben wir nicht. Swiss Engineering ist stärker auch eine Arbeitnehmerorganisation. Sie haben mehr den Blick der Mitarbeitenden. Sie beraten die Mitarbeiter bezüglich Lohnverhandlungen, was wir eher von der Seite der Arbeitgeber anschauen.» [Z. 153-165].

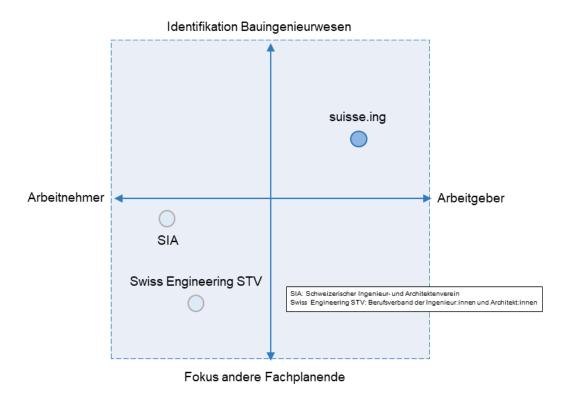


Abbildung 53: Qualitative Einordnung in Verbandslandschaft und Abgrenzung zu SIA / STV Engineering (eigene Darstellung)

6.3 Umwelt- und Verbandsanalyse

Aufbauend auf der Literaturrecherche und den Interviews werden nachfolgend eine Verbands- und Umweltanalyse erstellt. Die Verbands- und Umweltanalyse ist ein wesentlicher Bestandteil der Analyse der Strategie des Verbands. Dabei gibt es verschiedene Modelle, die dabei helfen können, die internen und externen Faktoren, die den Verband beeinflussen, zu identifizieren und zu bewerten. Das PESTEL-Modell konzentriert sich auf die äusseren Umweltfaktoren, die den Verband beeinflussen, wie politische, wirtschaftliche, soziale, technologische, ökologische und rechtliche Faktoren. Das 7-S-Modell nach McKinsey hingegen konzentriert sich auf die internen Faktoren des Verbands, wie Strategie, Struktur, Systeme, Skills (Fähigkeiten), Staff (Mitarbeiter), Style (Unternehmenskultur) und Shared Values (Vision). In diesem Kapitel werden wir diese beiden Modelle anwenden, um eine umfassende Verbands- und Umweltanalyse durchzuführen.

<u>Umweltanalyse</u>

Das Ziel des <u>PESTEL-Modells</u> ist es, dem Verband im Rahmen der Analyse ein besseres Verständnis für die Umweltbedingungen zu vermitteln und ihm zu ermöglichen, auf Veränderungen in der Umwelt schnell und effektiv zu reagieren.



Die politischen Rahmenbedingungen in der Schweiz sind sehr stabil und die Bau- und Planerbranche profitiert von einer positiven politischen Agenda in Bezug auf Infrastrukturund Bauprojekte, insbesondere im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

Die politischen Rahmenbedingungen in der Schweiz sind positiv für Branche, wobei die Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung besonders wichtig sind. Mario Marti sieht diese Themen als Megatrends und glaubt, dass die Branche an einem Tipping Point steht. «Wer, wenn denn nicht die Bauingenieure, rettet die Welt?», so Marti (Z. 828-849). Die Trends werden als positiv betrachtet und die jüngere Generation der Bauingenieur:innen zeigt einen positiven Antrieb in Bezug auf die neuen Zusammenarbeitsmodelle und die Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung – der Beruf wird als modern angesehen. Fiona Trachsel erwähnt, dass man in der Branche gute Rahmenbedingungen hat und die Auftragsbücher voll sind, die Trendthemen jedoch angegangen werden müssen (Z. 25-44). Pirmin Muff betont, dass zum Beispiel eine gute Lohnstruktur und die Berücksichtigung von Nachhaltigkeits- und Qualitätskriterien bei Vergabeverfahren wichtig sind (Z. 87-129).



Die grosse Anzahl an Branchen- und Fachverbänden schaffen gleichzeitig eine Vielfalt und Fragmentierung der Bau- und Planerbranche.

Die Schweizer Wirtschaft ist insgesamt stark und stabil, was der Bau- und Planerbranche gute Wachstumsmöglichkeiten bietet. Allerdings gibt es aufgrund des Fachkräftemangels und des starken Wettbewerbs Druck auf die Margen und die Preise.

In der Bau- und Planerbranche gibt es eine <u>Vielzahl an Verbänden</u>. Mario Marti erwähnt, dass die Anzahl der Verbände in der Branche sehr hoch ist und dass dies ein Nachteil für die Interessenvertretung und den Auftritt in der Öffentlichkeit bei der Politik darstellt. Marti betonte jedoch, dass es nicht realistisch ist, Verbände zusammenzuführen und dass Vernetzung und Koordination von Verbänden wichtig sind (Z. 102-118). Andrea Galli von *suisse.ing* streicht die Bedeutung von Kooperationen mit anderen Verbänden und die Notwendigkeit heraus, zusammen für die Wirtschaft und in der Politik aufzutreten (Z. 131-137). Fiona Trachsel betont die positiven Aspekte der vielen Verbände, wie den Willen zum Engagement und die Spezialisierung. Sie erwähnt auch die Bedeutung der Diversität und des Austauschs in den Arbeitsgruppen, um Doppelspurigkeit zu vermeiden und Synergien zu nutzen. Insgesamt gibt es in der Branche also eine Fragmentierung, aber auch eine Vielfalt und Spezialisierung (Z. 193.208).



Der Wertewandel der jüngeren Generation lässt die Bedeutung der Work-Life-Balance steigen.

Der demographische Wandel sorgt für einen anhaltenden Verlust von Fachkräften.

In der Schweiz legen die Menschen Wert auf Qualität, Sicherheit und Nachhaltigkeit in ihren Lebens- und Arbeitsumgebungen.

Die Sozio-kulturelle Einflussfaktoren werden durch verschiedene Elemente beeinflusst. Der <u>demographische Wandel</u> führt zu einem Verlust von Fachkräften in der Schweiz. Mario Marti fasst es so zusammen, dass der Ausfall der Babyboomer-Generation und ein Rückgang an Studierenden zu einem dramatischen Mangel an Ingenieuren führt und das Thema zu einem Top-Thema macht (Z. 79-94). Die Bedeutung der <u>Work-Life-Balance</u> ist in den letzten Jahren gestiegen. Die Teilzeitstelle wird verstärkt gewünscht, um Freizeit und Erholung zu gewährleisten.

Gemäss Viviane Buchwalder werden in der Branche vermehrt auch Möglichkeiten wie Homeoffice angeboten, um eine ruhigere Arbeitsumgebung zu schaffen (Z. 77-92). Die Schweizer legen Wert auf Qualität, Sicherheit und Nachhaltigkeit in ihren Lebens- und Arbeitsumgebungen. Der Verband bemüht sich sehr stark mit diesem Thema. Viviane Buchwalder erwähnt die Bemühungen des Verbands zur Vergabe. Das neue Vergaberecht berücksichtigt dies verstärkt, indem es nicht mehr ausschliesslich auf den Preis als Vergabekriterium setzt, sondern auch die Qualität berücksichtigt. Allerdings stellt die Beurteilung der Qualität eine Herausforderung dar und es bedarf Übung, um sie zu beurteilen (Z. 143-159).

echnological

Digitalisierungslösungen und neue Arbeitsweise (BIM-Methode) bieten neues Wertschöpfungspotential und ermöglichen, wenn sie richtig genutzt werden, zu effizienteren Planungs- und Bauprozessen sowie innovativen Lösungen und Dienstleistungen.

Die Digitalisierung und neue Arbeitsmethoden, wie die <u>BIM-Methode</u>, bieten ein enormes Potenzial, um effizientere Planungs- und Bauprozesse sowie innovative Lösungen und Dienstleistungen zu ermöglichen. Mario Marti betont, dass die <u>Digitalisierung</u> ein Megatrend sei und dass Baubewilligungen bald nur noch digital bearbeitet werden könnten. Auch die Themen Nachhaltigkeit und neue Zusammenarbeitsmodelle werden mit der Digitalisierung verknüpft (Z. 828-849). Dario Geisseler stellt fest, dass die Flexibilität und das papierlose Büro durch die Digitalisierung und das Homeoffice gestärkt wurden. Unternehmen seien jedoch gefordert, die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Work-Life-Balance zu schaffen (Z. 110-131).



Die Schweiz ist ein Land mit hohen Umweltstandards und strengen Vorschriften. Dies bedeutet, dass die Bau- und Planerbranchen zunehmend aufgefordert wird, bei steigendem bürokratischem Aufwand nachhaltige Praktiken und Materialien in ihren Projekten zu verwenden.

Im Vergleich der Megatrends, liegt die <u>Nachhaltigkeit</u> gegenüber der Digitalisierung ein paar Jahre zruück – beide Trends nehmen jedoch richtig Fahrt auf, so beurteilt dies Mario Marti. «*Vor ein paar Jahren war das noch ein politisch linkes Thema, um den <u>Umweltschutz</u>. Und mittlerweile ist es tief in der Wirtschaft verankert. Auch das Vergaberecht ist auf das ausgerichtet und die Kreislaufwirtschaft auch.», so Marti (Z. 831-837). Der bürokratische Aufwand wird entsprechend immer grösser, Abhilfe kann jedoch die Digitalisierung bieten. Seit dem Jahr 2023*

sind in den Kantonen erste Gesetze für die Verwaltung bezüglich «Digital First» in Kraft. So können zum Beispiel Baugesuche künftig digital abgewickelt werden, ergänzt Marti (Z. 829-833). Gemäss Pirmin Muff ist es die Aufgabe der Auftraggeber, ein möglichst wirtschaftliches Umfeld zu schaffen, der Verband wiederum muss schauen, dass bei der Vergabesituation Themen wie Nachhaltigkeit und Qualität berücksichtigt werden (Z. 105-111).



Die Revision des öffentlichen Beschaffungswesens gewichtet Qualität und Nachhaltigkeit gegenüber dem Preis stärker als bisher und schafft somit eine Grundlage zu einer besseren Vergütung von planerischen Dienstleistungen.

Der Verband engagiert sich stark in der Gesetzgebung. Die Revision des öffentlichen Beschaffungswesens in der Schweiz bildet eine wichtige Grundlage dafür, um stärker auf Qualität und Nachhaltigkeit zu achten und somit eine bessere Vergütung von planerischen Dienstleistungen zu ermöglichen. Andrea Galli betont, dass der Fokus auf Qualität und Nachhaltigkeit helfen wird, bessere Honorare und Preise zu erzielen. Er stellt jedoch auch fest, dass der Preis immer an die Qualität gebunden ist und dass es wichtig ist, selektiv zu sein, welche Leistungen verkauft werden (Z. 109-122). Sora Padrutt erwähnt konkrete Massnahmen, die bereits umgesetzt werden oder in der Umsetzung sind, um die öffentliche Hand anders zu informieren und sensibilisieren. Dazu gehören zum Beispiel ein Ampelsystem, um Ausschreibungen zu bewerten, sowie verschiedene Veranstaltungen und Abklärungen zu Nachhaltigkeitsbetrachtungen in den Zuschlagskriterien. Padrutt betont jedoch auch, dass es eine gewisse Zeit braucht, bis die Änderungen bei den öffentlichen Auftraggebern ankommen und umgesetzt werden (Z. 188-220).

Verbandsanalyse

Das Ziel des **7-S-Modells** ist es sicherzustellen, dass alle internen Faktoren des Verbands miteinander in Einklang stehen und der Verband in der Lage ist, seine strategischen Ziele zu erreichen.

Als wesentlicher Bestandteil der Beurteilung der internen Faktoren, gilt es die Organisation des Verbands zu beurteilen. Die kompakte Struktur des Verbands gilt als agil und ist gut auf die Bedürfnisse der Mitglieder abgestimmt. «Wir möchten auch nicht immer einfach grösser werden. Es ist eben auch ein Vorteil, wenn man so klein ist. Wir können sehr schnell entscheiden» so streicht Mario Marti die Vorteile hervor (Z. 582-584).

Harte Faktoren Die Strategie von suisse.ing zielt darauf ab, die gesellschaftliche Bedeutung der Ingenieursberufe zu fördern, eine hochwertige Berufsausübung sicherzustellen und optimale wirtschaftliche Rahmenbedingungen für die Mitglieder zu schaffen. Der Verband verfügt über ein System mit Die kompakte Struktur von suisse.ing ist Strategy Homepage und Veranstaltungsangebot, jeauf die Bedürfnisse der Mitglieder ausgedoch bei vielen Mitgliederfirmen über einen richtet und besteht aus einer kleinen, agi-Strategische nur geringen Adresspool an direkten Konlen Geschäftsstelle und verschiedenen Verbandsausrichtakten zu Bauingenieur:innen. fachlichen und regionalen Gruppen. tung **Structure Systems** Aufbauorganisa-Geschäftsprozesse tion und Abläufe **Share** Values Geteilte Werte **Style** Staff Verbandskultur Mitarbeiter- und und Führungsstil Personalentwicklung **Skills** Das Personal der Geschäftsstelle setzt sich Der Stil von suisse.ing ist geprägt von Pro-Kernkompetenzen fessionalität, Offenheit, Pragmatismus und aus betriebswirtschaftlichen und rechtswishohem Konsensstreben der jedoch zeitlich senschaftlichen Fachpersonen ohne Bezug und ressourcenmässig beschränkten Fühzum Ingenieurswesen zusammen. rungskräfte aus der Bau- und Planerbranche, was eine Herausforderung für eine Weiche Faktoren breite öffentliche Wahrnehmung des Verbands darstellt. Die Fähigkeiten der Mitglieder von suisse.ing sind vielfältig und umfassen gemeinsam mit der Geschäftsstelle ein breites Spektrum von Ingenieurdisziplinen sowie Management- und Führungskompetenzen. Die geteilten Werte von suisse.ing beinhalten die Förderung von Professionalität, Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit in der Ingenieursbranche.

Abbildung 54: McKinsey 7S-Modell (eigene Darstellung)

Mit der <u>strategischen Verbandsausrichtung</u> sollen für die Mitglieder die optimalen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die Unternehmungen erfolgreich wirtschaften können. Dario Geisseler beschreibt eine breite Palette von Aktivitäten, die von politischer Interessenvertretung über Nachwuchsförderung, Weiterbildung und Kommunikationskampagnen bis hin zur Rechtsberatung und dem Angebot von Versicherungen reichen. Dabei soll eine hochwertige Berufsausübung sichergestellt werden (Z. 242-246).

Die <u>Geschäftsprozesse und Abläufe</u> werden professionell geführt. Gemäss Fiona Trachsel wurde das Pensum für die Kommunikation letztens aufgestockt. Mit mehr Medienpräsenz will man die Sichtbarkeit erhöhen (Z. 245-250).

Das <u>Personal</u> der Geschäftsstelle hat bezüglich Berufsausbildung keinen direkten Bezug zum Ingenieurwesen. Viviane Buchwalder weist darauf hin, dass genau dies eine andere Sichtweise in den Verband bringt. Es sei gut, wenn Personal mit Kenntnissen zur Kommunikation, zu den Rechtsfragen und zur Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung stehen (Z. 304-307)

Bei den <u>Fähigkeiten und Erfahrungen</u> der Mitglieder setzt man auf Diversität. Viviane Buchwalder hält fest, dass im Vorstand ein breites Angebot an verschiedenen Unternehmungen vertreten ist. Nebst den grösseren Firmen sollen auch kleinere Unternehmungen vertreten sein, welche in einer gewissen Weise andere Herausforderungen haben (Z. 255-259).

Die <u>Verbandskultur</u> ist geprägt von Offenheit, Professionalität und Pragmatismus. Dario Geisseler spricht von einer sehr guten und offenen Verbandskultur, sieht jedoch auch Themen, welche nicht auf der Verbandsstufe gelöst werden können. «Aber da, es ist sicher gut, darüber zu sprechen. Man sieht, wo man ansetzen muss. Aber das ist dann natürlich auch wichtig, dass es dann gelebt wird in den Unternehmungen.», so Geisseler (Z. 387-402).

6.4 Strategische Analyse

Die strategische Analyse ist am 17. Februar 2023 mit Mario Marti und Maurice Lindgren vorbesprochen und während dem Interview am 25. Februar 2023 diskutiert sowie im Anschluss finalisiert worden. Sie dient als Grundlage für die Entwicklung der Handlungsebenen, die dann in weiteren Interviews mit Vertreter:innen des Verbandes *suisse.ing* besprochen wurden. Die Stärken und Schwächen sind stark von der Verbandsanalyse (McKinsey 7S) geprägt, während die Chancen und Risiken vor allem aus den Trends der Umweltanalyse (PESTEL) abgeleitet wurden (vgl. Teilkapitel 6.3).

Stärken (Strengths)

S1	Der Verband <i>suisse.ing</i> unterstützt seine Mitglieder mit diversen Empfehlungen, Veranstaltungen und Guidelines und bietet so einen unmittelbaren Mehrwert (Rechtsberatung, Versicherung, Weiterbildungen auch für Nachwuchskräfte etc.)
S2	Die Milizstruktur von suisse.ing bringt grosses Knowhow aus der Praxis in den Verband ein.
S 3	Der Verband schafft ein breites Netzwerk von engagierten Fachleuten und eine Plattform für Austausch in- und ausserhalb des Verbandes (z.B. in Form von Behördengesprächen).
S4	Der Verband verfügt über eine gute Kenntnis der lokalen und nationalen politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Bau- und Planerbranche.
S 5	Die kleine Geschäftsstelle verfügt über kurze Wege und eine hohe Handlungsagilität.

Schwächen (Weaknesses)

W1	Der Verband <i>suisse.ing</i> verfügt über wenig direkte Kommunikationskanäle zu den jungen Ingenieur:innen der Mitgliedsfirmen, so dass viele den Verband nicht kennen.
W2	Der Verband hat durch seine geschichtliche Prägung als Arbeitgeberverband Mühe eine Interaktion und einen Einbezug jüngerer Ingenieur:innen sicherzustellen.
W3	Die zeitlichen, finanziellen und inhaltlichen Ressourcen der Geschäftsstelle sind durch ihre Grösse und ihren Fokus auf rechtliche und wirtschaftliche Belange limitiert, was die Umsetzung von ehrgeizigeren Projekten und Aktivitäten einschränken kann.

W4	Die Wahrnehmung, Bekanntheit und der Wirkungsbereich des Verbandes in der Öffentlichkeit und Politik sind beschränkt.
W5	Der Verband hat einen starken Milizcharakter und einen hohen Fokus auf Arbeitgebende, was dazu führt, dass die Mandatsträger meist bereits in ihren Unternehmungen zeitlich stark gebunden sind.

Chancen (Opportunities):

01	Aufgreifen des Wertewandels und der Bedürfnisse junger Ingenieur:innen zugunsten von Work-Life-Balance und flexiblen Arbeitszeitmodellen.				
02	Durch das Einfordern und Wahrnehmen der neuen Qualitäts- und Nachhaltig- keitskriterien im revidierten öffentlichen Beschaffungswesen entwickelt sich das Berufsbild in attraktiver Form weiter.				
О3	Die jungen Ingenieur:innen weisen grundsätzlich ein hohes berufsbezogenes Commitment zur Bau- und Planerbranche auf und schätzen das Berufsbild mit seiner Vielfalt und Sinnhaftigkeit.				
04	Das Auftragsvolumen wird durch Erneuerung- und Ausbau von ziviler Infrastruktur, hoher Nachfrage nach Wohnraum und zunehmendem Bedarf an qualitativ hochwertigen Ingenieurleistungen steigen.				
O5	Die Verbandsvielfalt und Diversität in der gesamten Baubranche schaffen Potential für schlagkräftige Allianzen zum Erreichen gemeinsamer Ziele.				

Risiken (Threats):

T1	Fehlende Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der jüngeren Generationen können den Fachkräftemangel in der Branche verschärfen.			
T2	Die geringe Sichtbarkeit und gesellschaftliche Wertschätzung für den Ingenieursberuf schmälern die Attraktivität der Branche.			
Т3	Preiskämpfe gekoppelt mit Verlagerungen von Ingenieurstätigkeiten ins Ausland bedingt durch starken Kostenfokus der Bauherren treiben die negative Preis-Lohn-Spirale weiter an.			
T4	Fehlende Besteller Kompetenz sowie hoher bürokratischer Aufwand generieren zusätzliche Aufwendungen für die Branchemitglieder.			
T5	Die Verbandsfragmentierung in der Baubranche erschwert die Unterscheidung, Wahrnehmung und Schlagkraft der Akteure.			

6.5 Entwicklung von Handlungsebenen

Basierend auf der grundlegenden SWOT-Analyse (vgl. Teilkapitel 6.4) werden in diesem Teilkapitel deren Elemente zu Strategien kombiniert. Dabei liegt der Fokus auf Handlungsebenen, die einen hohen Bezug zur Fachkräftesicherung junger Bauingenieur:innen aufweisen. Es sind dabei nicht nur Stärken-Chancen-Kombinationen berücksichtigt, die als besonders wirkungsvoll gelten, sondern alle vier Quadranten einbezogen worden.

	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5
01	х					х	х			
02			x	Х		х		x	x	
О3		x	x			x		x	x	Х
04			x					Х	Х	
O5					Х			Х	Х	
T1	x						Х			
T2		x	Х	х		х		Х	х	Х
Т3			Х	x					x	
T4			Х	x		х			x	
T5				х			x	x	x	x

X Weitere Handlungsebenen

Abbildung 55: Herleitung von Handlungsebenen mit der kombinierten SWOT (eigene Darstellung)

Nachfolgend sind für jeden Quadranten drei Handlungsebenen vorgestellt, die einen hohen Bezug zur Fachkräftesicherung junger Bauingenieur:innen aufweisen.

SO-Strategien (Interne Stärken nutzen, um externe Chancen wahrzunehmen)

SO1: Durch die breite Palette an <u>Unterstützungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten</u> (S1) kann der Verband *suisse.ing* junge Ingenieur:innen ansprechen und Arbeitgebende für die wichtigsten <u>Bedürfnisse der Generation Y und Z</u> sensibilisieren (O1).

SO2: Die <u>Milizstruktur</u> des Verbandes (S2) kann durch den <u>Einbezug junger Bauingenieur:innen</u> mit hohem Commitment zu ihrem Beruf (O3) gestärkt und in ihrer <u>Breite und Vielfalt</u> erweitert werden.

SO3: Gerade durch <u>Nutzung der internen Netzwerke</u> (S3) und Einbezug der jungen Ingenieur:innen kann die Branche die neuen Anforderungen an <u>nachhaltige und digitale Lösungen sowie das steigende Auftragsvolumen besser bewältigen</u> und als innovative Branche in Führung gehen (O2, O3, O4).

ST-Strategien (Interne Stärken nutzen, um externe Risiken zu abzuwenden)

ST1: Die <u>Bedürfnisse und Problemwahrnehmung der jungen Generation</u> sollten systematisch wahrgenommen werden (T1) und den <u>Verbandsmitgliedern in geeigneter Form aufbereitet und kommuniziert</u> werden (S1)

ST2: Insbesondere die <u>Milizstruktur</u> (S2) <u>und Praxisnähe</u> des Verbands bieten die Möglichkeit unter direktem Einbezug der Mitglieder <u>mit neuen Kommunikationsformen und -kanälen</u> den vielfältigen Arbeitsalltag der Bauingenieur:innen der Gesellschaft näherzubringen und die <u>Sichtbarkeit zu steigern</u> (T2).

ST3: Der Verband muss sicherstellen, dass das für die junge Generation wichtige, <u>revidierte öffentliche Beschaffungswesen</u> von den Bauherren (S4) <u>im Sinne innovativer Lösungen</u> und nicht mit Bürokratieausbau (z.B. nachhaltige Projektideen statt Nachhaltigkeitszertifikate) umgesetzt wird (T3, T4)

WO-Strategien (Interne Schwächen reduzieren, um externe Chancen wahrzunehmen)

WO1: Das zu Beginn des Arbeitslebens meist hohe <u>berufsbezogene Commitment</u> der jungen Bauingenieur:innen (O3) kann besser aufrechterhalten werden, wenn sie durch <u>direkte</u> Kommunikationskanäle stärker wahrnehmen, dass sich ein Verband für sie einsetzt (W1).

WO2: Eine vermehrte <u>Interaktion mit jungen Bauingenieur:innen</u> auf Verbandsebene (W2) würde es ermöglichen ihre Bedürfnisse aktiv wahrzunehmen und den sich abzeichnenden Wertewandel der jungen Generation aufzunehmen (T1).

WO3: Mit einem <u>Ausbau der Ressourcen der Geschäftsstelle</u> und der Erweiterung ihres Fokus über wirtschaftliche und rechtliche Themen hinaus (W3), kann die vorhandene <u>Bereitschaft junger Ingenieur:innen</u> zu einer Verbesserung der Sichtbarkeit des Berufsbildes (W4) beizutragen, besser wahrgenommen und die <u>Zukunftsthemen im Bereich Nachhaltigkeit der Gesellschaft besser vermittelt</u> werden (O2, O3).

WT-Strategien: (Interne Schwächen reduzieren, um externe Risiken abzuwenden)

WT1: In einer bereits <u>stark fragmentierten Verbandslandschaft</u> (T5) ist es wichtig, dass innerhalb der Bau- und Planerbranche mit dem Einbezug junger Bauingenieur:innen möglichst die <u>gesamte Branche repräsentiert</u> wird (W2)

WT2: Eine <u>bessere Sichtbarkeit</u> und Wahrnehmung der Mehrwerte, die Ingenieur:innen für die Gesellschaft schaffen (W4), würden den <u>politischen und gesellschaftliche Druck auf bessere Rahmenbedingungen erhöhen</u> (T3, T4).

WT3: <u>Allianzen</u> mit anderen Akteuren der gesamten Baubranche (T5) können dazu beitragen gemeinsame Ziele effizienter und effektiver zu verfolgen und die Wahrnehmung zu steigern (W3, W4, W5).

Die zwölf aufskizzierten Handlungsoptionen werden abschliessend in einem Mapping den drei Ordnungsmomenten des St. Galler Managementmodells zugeordnet. Ziel ist es, die Handlungsoptionen zu drei zentralen Handlungsebenen zu bündeln und so einen Fokus auf die relevanten Inhalte für die weitere Bearbeitung sicherzustellen.

	Strategie		Stru	ktur		Kultur
Kombination der Handlungsoptionen aus der erweiterten SWOT-Analyse mit den Ordnungsmomenten des St. Galler-Managementmodells	-	Politische Interes- senvertretung	Nachwuchs- förderung	Seminare und Veranstaltungen	Kommunikation (intern und extern)	-
SO1: Durch die breite Palette an <u>Unterstützungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten</u> (S1) kann der Verband <i>suisse.ing</i> junge Ingenieur:innen ansprechen und Arbeitgebende für die wichtigsten <u>Bedürfnisse der Generation Y und Z</u> sensibilisieren (O1).			x	x		х
SO2: Die Milizstruktur des Verbandes (S2) kann durch den Einbezug junger Bauingenieur:innen mit hohem Commitment zu ihrem Beruf (O3) gestärkt und in ihrer Breite und Vielfalt erweitert werden.	х					х
SO3: Gerade durch Nutzung der internen Netzwerke (S3) und Einbezug der jungen Ingenieur:innen kann die Branche die neuen Anforderungen an nachhaltige und digitale Lösungen sowie das steigende Auftragsvolumen besser bewältigen und als innovative Branche in Führung gehen (O2, O3, O4).				x	x	x
ST1: Die Bedürfnisse und Problemwahrnehmung der jungen Generation muss systematisch wahrgenommen werden (T1) und den Verbandsmitgliedern in geeigneter Form aufbereitet und kommuniziert werden (S1)	х			х		х
ST2: Insbesondere die Milizstruktur (S2) und Praxisnähe des Verbands bieten die Möglichkeit unter direktem Einbezug der Mitglieder mit neuen Kommunikationsformen und -kanälen den vielfältigen Arbeitsalltag der Bauingenieur:innen der Gesellschaft näherzubringen und die Sichtbarkeit zu steigern (T2).					x	x
ST3: Der Verband muss sicherstellen, dass das für die junge Generation wichtige, <u>revidierte öffentliche Beschaffungswesen</u> von den Bauherren (S4) <u>im Sinne innovativer Lösungen</u> und		Х				

nicht mit Bürokratieausbau (z.B. nachhaltige Projektideen statt umgesetzt wird (T3, T4)						
WO1: Das zu Beginn des Arbeitslebens meist hohe <u>berufsbezogene Commitment</u> der jungen Bauingenieur:innen (O3) kann besser aufrechterhalten werden, wenn sie durch <u>direkte Kommunikationskanäle</u> stärker wahrnehmen, dass sich ein Verband für sie einsetzt (W1).					х	x
WO2: Eine vermehrte Interaktion mit jungen Bauingenieur:innen auf Verbandsebene (W2) würde es ermöglichen ihre Bedürfnisse aktiv wahrzunehmen und den sich abzeichnenden Wertewandel der jungen Generation aufzunehmen (T1).						x
WO3: Mit einem <u>Ausbau der Ressourcen der Geschäftsstelle</u> und der Erweiterung ihres Fokus über wirtschaftliche und rechtliche Themen hinaus (W3), kann die vorhandene <u>Bereitschaft junger Ingenieur:innen</u> zu einer Verbesserung der Sichtbarkeit des Berufsbildes (W4) beizutragen, besser wahrgenommen und die <u>Zukunftsthemen im Bereich Nachhaltigkeit der Gesellschaft besser vermittelt</u> werden (O2, O3).					х	x
WT1: In einer bereits stark fragmentierten Verbandslandschaft (T5) ist es wichtig, dass innerhalb der Bau- und Planerbranche mit dem Einbezug junger Bauingenieur:innen möglichst die gesamte Branche repräsentiert wird (W2)	х					х
WT2: Eine <u>bessere Sichtbarkeit</u> und Wahrnehmung der Mehrwerte, die Ingenieur:innen für die Gesellschaft schaffen (W4), würden den <u>politischen und gesellschaftliche Druck auf bessere Rahmenbedingungen erhöhen</u> (T3, T4).		х			х	
WT3: Allianzen mit anderen Akteuren der gesamten Baubranche (T5) können dazu beitragen gemeinsame Ziele effizienter und effektiver zu verfolgen und die Wahrnehmung zu steigern (W3, W4, W5).		х				
Kombination der zwölf Handlungs- optionen in drei Handlungsebenen mit jeweils einem Fokus pro Ordnungsmoment	Positionierung von <i>suisse.ing</i> als Arbeitgeber- oder Branchen- verband		Organisationelle Optimierung der inter-	nen und externen kommunikanon von suisse.ing		Stärkung des berufsbezogenen Commitments der Generation Y durch Einbezug in die Verbandsaktivitäten von suisse.ing

Abbildung 56: Kombination der Handlungsoptionen mit den Ordnungsmomenten des St. Galler Managementmodell zur Zuordnung und Kategorisierung in drei relevante Handlungsebenen (eigene Darstellung)

Die Kombination zeigt auf, dass sich im Bereich Struktur ein klarer Fokus auf Kommunikationsthemen ergibt. Die aus der Analyse entwickelten drei Handlungsebenen sind in Interviews mit Verbandsvertreter:innen auf ihre Relevanz überprüft worden. Dieser nachfolgend im Teilkapitel 6.6 dokumentierte «*Proof of Concept*» rundet den Analyseteil ab.

6.6 Proof of Concept

6.6.1 Strategie

Oberthema

Positionierung von suisse.ing als Arbeitgeber- oder Branchenverband

Herleitung Handlungsebene Ein Wertewandel in Wirtschaft und Gesellschaft führt zu flacheren Hierarchien und stärker Mitarbeiterorientierung in vielen Firmen. Die historisch einst klare Trennung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern verschwindet zunehmend. Ein klassischer Arbeitnehmerverband in der Bau- und Planerbranche existiert nicht. Die suisse.ing positioniert sich gemäss Statuten als Arbeitgeberverband.

Indikatoren

- SO2, ST1, WT1 (vgl. Kapitel 6.5)

Leitfrage Handlungsebene - Ist das Verständnis von suisse.ing als Arbeitgeberverband noch zeitgemäss oder müsste man sich in einem stark fragmentierten Verbands- und Vereinsumfeld eher zu einem ganzheitlichen Branchenverband weiterentwickeln?

Der Verband suisse.ing ist historisch als Arbeitgeberverband entstanden. Diese nach wie vor sehr klare Positionierung ist in den Statuten entsprechend festgehalten. In der Kommunikation und im Austausch mit den Verbandsvertreter:innen lässt sich aber erkennen, dass bereits heute häufig auf Branchenebene argumentiert wird. Diese Entwicklung hat, so die Einordnung von Andrea Galli, auch damit zu tun, dass junge Berufsleute von anderen Organisationen eher wenig vertreten werden und suisse.ing als naheliegende Option immer mehr auch deren Anliegen mitvertritt: «In der Bau- und Planerbranche sind wir der zweitgrösste Verband nach dem SIA, der als Berufsverein auftritt, aber eher architekturlastig ist. So fehlt Berufsleuten vom Bauingenieurwesen eine Vertretung und wir sind zu einem Verband von Bauingenieuren und anderen Ingenieuren in der Technik, Geomatik und Umwelt geworden. Das spüren wir und wir sind intern in einem Prozess, wo wir über die Öffnung des Verbands diskutieren und in Zukunft eventuell den Ingenieuren der Mitgliedsfirmen die Möglichkeiten geben, auch Mitglieder zu werden.» (Z. 159-170).

Gemäss Mario Marti ist die Positionierungsfrage nicht abschliessend zu beantworten. Die *suisse.ing* ist kein Berufsverband, da sie sich nicht zentral mit dem Berufsbild auseinandersetzt. Er sieht *suisse.ing* aber auch nicht mehr als klassischen

Arbeitgeberverband, da viel breitere Positionsbezüge angestrebt werden (Z.65). Am ehesten sieht er den Verband als «*Wirtschaftsverband*», der als eine Art Economiesuisse die Planerbranche vertritt (Z. 68-70).

Letztlich zeigen mehrere Interviewpartner:innen auf, dass es sich auch nicht um einen Widerspruch handelt, als arbeitgeberorientierter Verband für die ganze Branche einzutreten. Der Verband schafft Rahmenbedingungen damit die ganze Branche profitieren kann (Padrutt, Z. 288-289, Geisseler, Z. 278-288). Gerade mit dem starken Engagement für Nachwuchsförderung, die Weiterbildungsmöglichkeiten und den Kommunikationskampagnen bearbeitet der Verband bereits heute Themen, die über ursprüngliche Arbeitgeberthemen hinaus gehen. Entsprechend ist diese strikte Trennung nicht mehr zeitgemäss und der Verband gewinnt ähnlich den Arbeitgebern an Diversität. Es verbleibt somit die Frage, wie diese eigentlich bereits eingetretene Öffnung auf strategischer Ebene bestmöglich nachvollzogen werden kann. Diese weitergehende Diskussion wird im Rahmen der Handlungsempfehlungen in Kapitel 7.2.1 geführt.

6.6.2 Struktur und Organisation

Oberthema

Organisationelle Optimierung der internen und externen Kommunikation von *suisse.ing*

Herleitung Handlungsebene

 Rund 45% der jungen Bauingenieur:innen kennen den Verband suisse.ing nicht. Viele Engagements, die der Verband bereits heute betreibt, werden nicht wahrgenommen. Die gesellschaftliche Wahrnehmung des Berufsbildes ist ebenfalls schwach ausgebildet. Wirkungsvolle Kommunikationsformen und -kanäle mit hoher Reichweite fehlen.

Indikatoren

- SO3, ST2, WO1, WO3, WT2 (vgl. Kapitel 6.5)
- Top-Thema in Umfrage (vgl. Kapitel 5.8)

Leitfrage Handlungsebene - Wie kann der Verband suisse.ing sicherstellen, dass er innerhalb der Branche die Bauingenieur:innen besser erreicht und gegenüber der Gesellschaft die Sichtbarkeit, Bedeutung und Wertschätzung des Ingenieurberufs steigern kann?

Um die Engagements von *suisse.ing* ihren Mitgliedern zugänglich zu machen, muss die Kommunikation sicherlich verstärkt werden (Marti, Z. 355). Ergebnisse von Behördengesprächen, neuen Ausschreibungsrichtlinien, etc. müssen auf der

eigenen Webseite, über Social-Media-Kanäle und per E-Mail-Newsletter zu den Mitgliedern getragen werden. Es kann ein regelmässiger Blog erstellt werden, um über die neusten Entwicklungen und Aktivitäten zu berichten. Die Mitglieder müssen ständig über die Aktivitäten und Engagements informiert werden. Die jungen Berufsmitglieder sollen ebenfalls über den Verteiler von Young Professional erreicht und informiert werden, denn dies würden die Jungen sehr schätzen (Marti, Z. 360).

Marti betont die Schwierigkeit mit den traditionellen Medien. Die suisse.ing hat mit der aktiven Kommunikation noch in einem anderen Zeitalter gestartet. Es war damals schon nicht einfach gute Berichte zu bekommen, jedoch waren Journalisten eher noch motiviert einen Bericht zu verfassen. Früher gab es oft Medienanlässe, wie beispielsweise beim Gotthard-Basistunnel, wo einige Journalisten der Einladungen gefolgt sind und einen Bericht über das Werk der Ingenieur:innen verfasst haben. Heutzutage ist dies praktisch nicht mehr machbar, da der physische Auftritt oftmals viel zu teuer ist und Reporter deshalb oft absagen (Z. 376-380). Jedoch wäre es gut, wenn suisse.ing gute Beziehungen zu relevanten Medienunternehmen pflegt, damit die Ergebnisse von Behördengesprächen und neuen Ausschreibungsrichtlinien in relevanten Publikationen erscheinen können. Da dies mit den Jahren immer schwieriger wurde, setzt suisse.ing heut viel mehr auf Owned-Content. Sie erstellen eigene Reportagen und publizieren diese über Social Media oder über die eigene Website. Gemäss Marti setzt suisse.ing auch auf Paid-Content, beispielsweise auf LinkedIn, um eine andere Reichweite zu erlangen (Z. 383-386).

Der Verband hat auch genügend finanzielle Ressourcen, um die Sichtbarkeit zu vergrössern (Marti, Z. 510-511). Jedoch ist es schwierig, allen Mitgliedern gerecht zu werden, da *suisse.ing* die Arbeitgeber der ganzen Schweiz vertritt. Eine Werbekampagne kostet gemäss Marti schnell einmal mehr als 100'000 Franken. So könnte man in der ganzen Schweiz Plakate aufhängen. Aber da fängt die Problematik schon an. Es müssten alle Sprachregionen und alle Berufsgruppen vertreten werden. Es benötigt Übersetzungen und die Kampagnen verlieren somit schnell an Reichweite. Da *suisse.ing* allen gerecht werden möchte, können solche Promotionen oft nicht geschaltet werden, da immer jemand zu wenig berücksichtigt würde (Marti, 517-520).

Durch die Umsetzung dieser Massnahmen kann *suisse.ing* die Wahrnehmung seiner Engagements und Aktivitäten erhöhen und das Vertrauen und die Wertschätzung seiner Kunden und der breiteren Öffentlichkeit gewinnen.

Top-Thema: Wunsch an Verband: Mehr Sichtbarkeit mit Kommunikationskampagnen und Öffentlichkeitsarbeit

Um die Wahrnehmung und Sichtbarkeit der Bauingenieur:innen zu verstärken ist der Wunsch nach einer besseren Kommunikation in der Online-Umfrage sehr stark zu Tage getreten. Die Bauingenieur:innen wollen gehört und gesehen werden. Mittels wichtigen zivilen Infrastrukturbauten soll auf den gesellschaftlichen Wert der Arbeit von Bauingenieur:innen aufmerksam gemacht werden. So können die als zu tief wahrgenommene gesellschaftliche Wertschätzung und die zu wenig vorhandene Sichtbarkeit verbessert werden. In der kommunikativen Umsetzung hapert es jedoch. Am so genannten «Engineers Day», der jeweils anfangs März stattfindet sollten im Jahr 2023 alle Ingenieur:innen ein blaues Accessoire als Zeichen zur Berufszugehörigkeit tragen. Es ist zwar ein schöner Gedanke, hilft jedoch nicht, die Stellung des Berufes in der Gesellschaft zu verbessern, sondern zeigt geradezu symptomatisch auf, wie «unsichtbar» die Berufswahrnehmung ist. Dieses Top-Thema wird daher im Kapitel 7.2.2 vertieft diskutiert.

6.6.3 Kultur

Oberthema

Stärkung des berufsbezogenen Commitments der Generation Y durch Einbezug in die Verbandsaktivitäten von *suisse.ing*

Herleitung Handlungsebene Die Veranstaltungsreihe Young Professionals ist seit der Corona-Pandemie eingestellt. Obwohl die junge Generation von Bauingenieur:innen ein sehr hohes berufsbezogenes Commitment zeigt, wird sie nur wenig in die Verbandsaktivitäten einbezogen.

Indikatoren

 SO1, SO2, SO3, ST1, ST2, WO1, WO2, WO3, WT1 (vgl. Kapitel 6.5)

Leitfrage Handlungsebene - Welche Möglichkeiten hat der Verband suisse.ing um die Interaktion mit der jungen Generation an Bauingenieur:innen zu intensivieren. Wie werden verschiedene Partizipationsstufen (Teilnahme, Mitwirkung, Arbeitsgruppe, Mitgliedschaft, eigener Teilverband) sowie ein Engagement von Bauingenieur:innen auf der Geschäftsstelle beurteilt?

Für Mario Marti ist klar, dass das Programm Young Professional unbedingt wieder aufgenommen werden muss. Es wird in nächster Zeit reaktiviert und die ersten

Anlässe sollen im Mai 2023 stattfinden (Marti, Z. 304). Das Gefäss muss gepflegt und weitergeführt werden. Es hilft den Nachwuchs direkt anzusprechen und mit ihm in Kontakt zu treten (Lindgren, Z. 258). Der Nachwuchs kann auf sich aufmerksam machen und so kann die Sichtbarkeit erhöht werden (Trachsel, Z. 265-266). Der Austausch ist wichtig, denn ohne den Einbezug der Generation Y und Z kriegt man den Fachkräftemangel noch weniger in den Griff. So können bereits früh ein Commitment zum Beruf gelingen und Abwanderungen verhindert werden (Geissler, Z. 321-324).

Ein gutes Mittel um junge Bauingenieur:innen in die Organisation zu integrieren sind Workshops, bei denen sie ihre Bedürfnisse kundtun können. In der Vergangenheit war der Wunsch nach Integration nicht vorhanden. Jedoch ist *suisse.ing* sehr offen die Bedürfnisse der Jungen zu prüfen, sofern dies auch gewünscht ist (Marti, Z. 315-321).

Die Meinung, dass die Geschäftsstelle als unabhängiges Organ, den Schwerpunkt auf Themen wie rechtliche und politische Dinge legt, hat sich als wichtig Ergänzung zu den Ingenieurtätigkeiten erwiesen. Diversität ist wichtig und Kommunikationsspezialisten können Themen wie die Sichtbarkeit und Wertschätzung besser als Bauingenieure angehen (Trachsel, Z. 312). Es ist gut Leute mit Rechtlichen-, PR- und Kommunikationskompetenzen auf der Geschäftsstelle zu haben. Die Kommunikation, Social Media etc. sind keine reinen Ingenieurthemen. Es ist wichtig, dass es Personen mit anderen Kompetenzen gibt, um die Diversität zu erhöhen (Geisseler, Z. 421). Obwohl die Geschäftsstelle ohne Ingenieure gut aufgestellt ist, wird die gezielte Mitwirkung von Ingenieur:innen als Chance und mögliche Option gesehen (Galli, Z. 255-260).

Die Integration von jungen Bauingenieur:innen zeigt sich aber auch bei ganz simplen praktischen Themen. So «dürfen» die jungen Ingenieure bei Young Professionals Anlässen teilnehmen. Bei weiteren Anlässen gerade auch auf regionaler Ebene ist jedoch häufig unklar, an wen sich die Einladungen richten: «Jetzt aus persönlicher Sicht haben wir jetzt von der Regionalgruppe Innerschweiz auch wirklich das Bedürfnis, die Teilnahmebedingungen ein bisschen umzugestalten. Wir möchten auch Leute bei unseren Anlässen integrieren, die eine Fachgruppe oder Abteilung leiten. Das hängt aber natürlich am Schluss von den Firmen selbst ab, wie sie ihre Leute da einbringen, weil die Kontakte haben wir lediglich zu den Firmenleitung.» (Muff, Z. 222-227). Das Thema des Einbezugs junger Bauingenieur:innen wird im Teilkapitel 7.2.3 wieder aufgenommen und verschiedene Integrationsansätze diskutiert.

6.7 Zwischenfazit

Die umfassende SWOT-Analyse des Verbandes hat in einem transparenten und interaktiven Prozess zur Identifizierung zentraler Handlungsebenen geführt. Die Umweltanalyse hat aufgezeigt, dass die Branche grundsätzlich positiv in die Zukunft blicken kann, wenn sie die wichtigen Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit proaktiv aufgreift. Bei der Verbandsanalyse hat sich gezeigt, dass *suisse.ing* von Professionalität, Offenheit, Pragmatismus und hohem Konsensstreben geprägt ist. In den Interviews mit den Verbandsvertreter:innen hat sich bestätigt, dass die Mitglieder in den zentralen Themen geeint sind und am gleichen Strang ziehen.

Die drei hergeleiteten Handlungsebenen zeigen mit Bezug zum Thema der Fachkräftesicherung auf, wie sich der Verband weiterentwickeln kann. Es sind basierend auf den Ordnungsmomenten des St.Galler Managementmodells die nachfolgenden Fokusebenen herausgearbeitet worden.

Statuarisch und historisch gesehen ist der Verband eine Arbeitge-Strategie berorganisation. In den Gesprächen hat sich gezeigt, dass diese klassische Fokussierung aktualisiert werden kann und man als nach wie vor arbeitgeberorientierter Verband auch für die ganze Branche eintreten kann. Damit diese Öffnung vollzogen werden kann, sind gerade auf Kulturebene der Einbezug junger Fach- und Führungskräfte zu thematisieren. Struktur In der Analyse der Organisation hat sich gezeigt, dass durch den Verband viele sehr wertvolle und professionell aufbereitete Inhalte erarbeitet werden. Die aktuellen Kommunikationskanäle und -formen vermögen nicht die notwendige Reichweite zu erzielen. Diese Herausforderung zeigt sich auch bei der externen Kommunikation und Imagepflege des Berufsbildes. Kultur Während der Verband zunehmen für die ganze Branche spricht, fällt der konsequente Einbezug der jungen Bauingenieur:innen (noch) schwer. Die Anlässe beispielsweise im Format «Young Professionals» werden für aber nicht von jungen Ingenieur:innen organisiert. Um letztlich glaubwürdig als branchenweiter Wirtschaftsverband auftreten zu können, sind neue Formen und Formate in der Mitwirkung junger Bauingenieur:innen zu prüfen.

7 Handlungsempfehlungen zur Fachkräftesicherung

7.1 Bedeutung für Verband und Arbeitgeber

Um in der Bau- und Planerbranche Fachkräfte zu sichern, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Verband *suisse.ing* und den Arbeitgebern von hoher Bedeutung. In diesem Kapitel werden Empfehlungen vorgestellt, wie beide Ebenen gemeinsam zur Attraktivierung des Berufsbildes beitragen können. Arbeitgeber und Branchenverbände haben ein gemeinsames Ziel, nämlich den Bedarf an Fachkräften langfristig zu decken. Hierbei spielt die Bindung von Mitarbeitern eine wichtige Rolle, da es teuer und schwierig ist, neue Fachkräfte zu rekrutieren und einzuarbeiten. Eine hohe Fluktuation kann auch die Unternehmenskultur destabilisieren und das Arbeitsklima belasten. Deshalb sollten Unternehmen daran arbeiten, Fachkräfte langfristig an sich zu binden, um ihr Knowhow, ihre Erfahrung, Motivation und Leistungsbereitschaft zu erhalten.

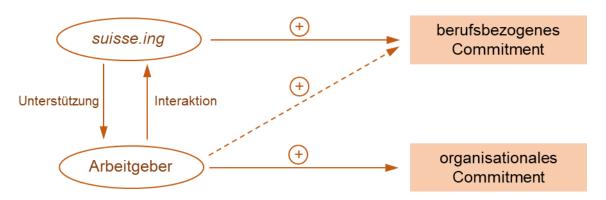


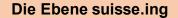
Abbildung 57: Die Bedeutung der Ebene Verband und Arbeitgeber zur Steigerung des berufsbezogenen und organisationales Commitments (eigene Darstellung)

Um Fachkräfte langfristig zu halten, sollten Arbeitgeber attraktive Arbeitsbedingungen bieten. Dazu gehören flexible Arbeitszeitmodelle, ein angenehmes Arbeitsumfeld, faire Entlohnung und gezielte Weiterbildungsangebote. Die Förderung von Diversity und Inklusion kann ebenfalls die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber erhöhen.

Branchenverbände wie *suisse.ing* können Arbeitgeber dabei unterstützen, gezielte Massnahmen zur Förderung des Nachwuchses zu ergreifen. Dazu gehört die Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen sowie die Entwicklung von Ausund Weiterbildungsangeboten. Auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern und die Unterstützung bei der Suche nach Fachkräften können vom Branchenverband angeboten werden.

In diesem Kapitel werden daher einerseits auf Ebene *suisse.ing* die übergeordneten im Kapitel 6 erarbeiteten Handlungsebenen nach dem St. Galler-Management-Modell zu konkreten Empfehlungen weiterbearbeitet.

Auf Ebene Arbeitgeber werden die Top-Bedürfnisse und Top-Themen aus dem Kapitel 5 wieder aufgegriffen und Möglichkeiten aufgezeigt, wie diese in Zukunft aktiv verbessert werden können. Dazu runden generelle Gedanken zum Weg zur ganzheitlichen Mitarbeiterbindung das Kapitel ab.



Strategie



- Übergeordnete Frage:Arbeitgeber- oder Branchenverband

Struktur



- Politische Interessensvertretung
- Nachwuchsförderung
- Seminare und Veranstaltungen
- Kommunikationskampagnen
- Arbeitgebersupport / Toolbox / Coaching

Kultur



- Kooperationen
- Netzwerke

Die Ebene Arbeitgebersupport

Handlungsempfehlungen



Abbildung 58: Überblick der erarbeiteten Handlungsempfehlungen auf Ebene «suisse.ing» und Ebene «Arbeitgeber» (eigene Darstellung)

7.2 Ebene suisse.ing

7.2.1 Strategie

Das strategische Management kann nach Porter als eine klassische Positionierungsaufgabe gesehen werden (Lombriser & Abplanalp, 2018, S.28). Ressourcen,
Fähigkeiten und strategische Faktoren sollen so eingesetzt werden, damit die
Frage geklärt werden kann «wo, für wen und welche Bedürfnisse» man eintritt.
Provokativ heisst dies für einen Verband, dass man sich regelmässig die Frage
stellt, wozu braucht es uns überhaupt? In der Vergangenheit hat *suisse.ing* eine
klare Positionierung als Arbeitgeberverband der beratenden und unabhängigen
Planer und Dienstleister in der Baubranche innegehabt.

Es gibt in der Schweiz je nach Standpunkt eine grosse Vielfalt oder aber eine grosse Fragmentierung von Verbänden und Vereinen in der Bau- und Planerbranche. Agieren all diese Verbände als Einzelkämpfer, so verpuffen sehr viele Synergien. Beispielsweise agieren in allen grösseren Wirtschaftsregionen sowohl Regionalgruppen der «grossen» Verbände suisse.ing, SIA, STV wie auch Fachgruppen, spezialisierte Verbände und Vereine sowie Alumniorganisationen. Dazu kommen die Verbände und Organisationen auf Kunden-/Bauherren- und Unternehmerseite, die ebenfalls unabhängig agieren. Während auf nationaler Ebene die Kräfte im Rahmen von Allianzen (z.B. AföB) gebündelt werden, ist diese Zusammenarbeit und Interaktion auf regionaler Ebene weniger ausgeprägt. Verbands- und vereinsübergreifende Initiativen an Regionalstandorten (z.B. gemeinsame Veranstaltungen) wären somit ein wichtiges Mittel Kooperation und Vernetzung zu erhöhen.

Die zentrale Frage stellt sich bei der Positionierung von *suisse.ing*. Die strikte Trennung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer scheint unter Berücksichtigung neuer Managementformen und *«new work»* nicht mehr zeitgemäss. Gerade untere und mittlere Kader können sich oftmals nicht eindeutig dem einen oder anderen zuordnen. Eine Öffnung des Verbands von einem Arbeitgeber- zu einem arbeitgeberorientierten Branchenverband sollte daher vertieft diskutiert werden. Bei dieser Thematik hilft ein Perspektivenwechsel: Während Arbeitgeber sich von *suisse.ing* vertreten fühlen, gibt es keine, gesamtschweizerische Organisation, die mit geringen Eintrittsschwellen eine *«*Verbandsheimat*»* für junge Bauingenieur:innen bietet. Der SIA als Berufsverein schafft unter anderem mit Mitgliedergebühren von rund 500 CHF pro Jahr für Einzelpersonen ein entsprechendes Hemmnis. Dazu ist sie stark von der Berufsgruppe Architektur, mit teils anderen Schwerpunkten, geprägt. Ergänzend erfüllt der SIA gerade im Bereich Regelwerk und Normierung andere, für das Berufsbild wichtige, Aufgaben. Es ist nicht per se Aufgabe von *suisse.ing* hier *«*einzuspringen*»*. Doch es scheint absehbar, dass niemand sonst die Rolle zur

Stärkung des Berufsbildes im Bauingenieurwesen so ausfüllen kann wie suisse.ing. Mit Allianzen wie der Stiftung bilding kann die Schlagkraft dabei zusätzlich erhöht werden. Dazu haben in den Interviews die Verbandsmitglieder oft das Gemeinsame und das branchenweite Vorgehen unterstrichen. Mit einer Öffnung kann suisse.ing arbeitgeberspezifischen Qualitäten behalten, aber gleichzeitig an Gewicht, Bekanntheit und Diversität gewinnen.

Zukunftsvision von suisse.ing

Als Abschlussfrage sind in den Gesprächen die bei *suisse.ing* engagierten Interviewpartner:innen zu ihrer Zukunftsvision des Verbandes befragt worden. Mario Marti betont wie auch die anderen Befragten die Bedeutung, den Ingenieursberuf besser zu positionieren, um seine zentrale Rolle in der Gesellschaft zurückzugewinnen (Z. 592-594). Fiona Trachsel bezeichnet das Berufsfeld dabei als «systemrelevant» (Z. 326) und unterstreicht damit die gesamtwirtschaftliche Bedeutung einer starken Berufsgruppe. Mehrfach fällt wie bei Vivianne Buchwalder dabei das Ziel «*sichtbar sein, Vorbild sein*» (Z. 317) und wie bei Sora Padrutt die Wichtigkeit dies «*in der ganzen Schweiz*» zu schaffen (Z. 417). Es besteht Einigkeit, die Wahrnehmung und Wertschätzung für die Arbeit von Ingenieur:innen erhöhen zu wollen, innovative Lösungen für gesellschaftliche Themen zu finden und sich aktiv für die Anliegen der Mitglieder einzusetzen.

Andrea Galli sieht den Verband dabei als Ansprechpartner für Politik und Wirtschaft und möchte auch in diesem Kontext mehr wahrgenommen und involviert werden. Er verweist dabei unter anderem auf den Baumeisterverband, der sich sehr gut wahrnehmbar in öffentliche und mediale Diskussionen einbringt (Z. 266-271). Pirmin Muff unterstützt dieses Engagement, um Lösungen für die Probleme seiner Mitglieder zu finden, nicht zu *«jammern, sondern aktiv unsere Anliegen auf den Tisch [zu] bringen»* (Z. 355-356). Gerade diese aktivere Aussenwirkung trägt gemäss Dario Geisseler vordergründig dazu bei, das Image der Branche zu verbessern, die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern und so letztlich auch den sich im Zentrum dieser Arbeit stehende Fachkräftemangel nachhaltig bekämpfen zu können (Z. 429-432). Dabei unterstreicht Geisseler die Bedeutung, dass man Erfolge als Branche *«gemeinsam»* erzielen kann (Z. 433).

Mario Marti legt zusätzlich dar, dass sich die Geschäftsmodelle der Mitgliederfirmen wandeln können und sich das Modell des beratenden, unabhängigen Ingenieurbüros verändern dürfte, worauf auch *suisse.ing* als Verband seine Rolle überdenken müsste (Z. 599-603). Dies zeigt, dass es wie im Kapitel angesprochen wichtig ist, regelmässig die eigene Positionierung zu überprüfen und aktuelle Trends und Entwicklungen proaktiv aufzunehmen.

7.2.2 Struktur und Organisation

Im Kapitel 1.2.4 sind die verschiedenen Angebote und Dienstleistungen der Geschäftsstelle von *suisse.ing* vorgestellt worden. In der Analyse des Verbands und bei der Auswertung der Umfrage hat sich gezeigt, dass im Bereich Kommunikation Handlungsbedarf vorliegt. Nachfolgend erfolgen Empfehlungen für diesen und drei weitere operative Tätigkeitsbereiche der Geschäftsstelle mit Bezug zur Fachkräftesicherung der jungen Generation. Nicht beleuchtet werden die in diesem Kontext untergeordneten Bereiche der Rechtsberatung und das Versicherungsangebot.

Politische Interessenvertretung



Im Bereich politische Interessensvertretung spielt der Verband *suisse.ing* allein aber auch in Allianzen bereits eine sehr wichtige Rolle. Für das Berufsbild zentrale Verbesserungen im neuen Gesetz über das öffentliche Beschaffungswesen sind auch auf das Engagement von *suisse.ing* zurückzuführen. Zukunftsthemen wie die Digitalisierung oder der Einsatz neuer Vertragsmodelle werden proaktiv angegangen. Für die Branche und insbesondere die Fachkräftesicherung ist es wichtig, dass der Qualitäts- und Nachhaltigkeitsfokus im öffentlichen Vergabewesen entsprechend den neuen rechtlichen Grundlagen umgesetzt wird. Die Bauherren müssen die nun vorhandenen Werkzeuge und Instrumente zur Differenzierung in der Bewertung nutzen und die Schwellenwerte in Vergabeverfahren zugunsten der Planenden berücksichtigen.

Im Gespräch mit Mario Marti und Maurice Lindgren (Interview 25.03.2023) hat sich gezeigt, dass der Verband viele der in der Befragung von den jungen Ingenieur:innen geforderten Tätigkeiten bereits wahrnimmt. So wird die Umsetzung des neuen Beschaffungswesen unter anderem mit einem Vergabemonitor (Z. 439-446) überwacht. Es gelingt aktuell nicht, diese Aktivitäten der ganzen Branche kundzutun und im öffentlichen und medialen Diskurs sichtbar zu machen (→ Schwerpunkt-thema Kommunikation).

Nachwuchsförderung



Die Nachwuchsförderung nimmt eine zentrale Stellung bei den Zielen des Verbands ein, erfolgt jedoch bislang grösstenteils ohne Einbezug der jungen Generation. Die Veranstaltungsreihe Young Professionals, unter deren Namen von 2010-2019 je zwei jährliche Anlässe für die Ingenieur:innen bis 35 Jahren durchgeführt worden sind, soll wieder reaktiviert werden. Nebst technischen Themen können die in der Umfrage geäusserten fünf Top-Bedürfnisse (vgl. Kapitel 5.8) ebenfalls den Rahmen für mögliche Veranstaltungen bieten.

Dabei sollte geprüft werden, ob junge Ingenieur:innen in die Organisation und Durchführung integriert werden können. Ein Fokus der Geschäftsstelle auf die administrative Organisation und eine Übernahme der inhaltlichen Belangen durch ein Organisationskomitee junger Ingenieur:innen würde diese heute fehlende Plattform stärken und das Format glaubwürdiger und authentischer machen. Zu der Marke «Young Professionals» gehören Young Professionals!

Seminare und Veranstaltungen



Das Angebot der *suisse.ing*-Akademie mit dem Zertifikationslehrgang «Führungs-kräfte in Planungsbüros» ist eine Erfolgsgeschichte. Im fünftägigen Lehrgang werden in zehn Modulen branchespezifische Management und Leadership-Grundlagen geschaffen. Dazu trägt das Format zu einer Vernetzung junger Führungskräfte bei.

Im Interview mit der *suisse.ing* Geschäftsstelle hat sich gezeigt, dass die Anzahl Durchführungen pro Jahr zurzeit durch personelle Ressourcen auf zwei Durchführungen limitiert sind (Z. 399-409). Mehr Investitionen in das Format würden einen

relevanten Mehrwert bieten, da es auf die Entwicklungsbedürfnisse junger Fachkräfte eingeht. Eine Zusammenarbeit mit einer Hochschule könnte es zudem ermöglichen, dass Abgänger:innen erleichterten Zugang zu weiterführenden Programmen erhalten und so nebst dem Verbandszertifikat auch eine breiter anerkannte Zertifizierung erwerben können.

Kommunikation



Im Bereich Kommunikation ist in der Verbandsanalyse der grösste Handlungsbedarf aufgezeigt worden. Es werden nachfolgend verschiedene Kommunikationsstufen unterschieden. Generell ist im Rahmen der Arbeit festgestellt worden, dass bereits aktuell sehr professionelle Inhalte entwickelt werden, diese jedoch in der Branche nicht bekannt sind. Dadurch, dass *suisse.ing* praktisch nur Firmenmitgliedschaften kennt, sind in den Mailverteilern meist nur eine Infoadresse oder die Kontaktdaten des CEOs einer Mitgliedsfirma hinterlegt.

Zudem arbeiten auf der Geschäftsstelle keine Bauingenieur:innen. Die Mitarbeitenden engagieren sich stark für die politischen und rechtlichen Belange der Mitglieder und besuchen regelmässig Veranstaltungen der Regionalgruppen. Sie bewegen sich damit aber meist in einem verbandsinternen Umfeld. Dies zeigt sich beispielsweise mit dem Format #rethinking, das kaum über den Verbandskern heraus wahrgenommen worden ist. Auch Formate wie der «Building Award» können dazu führen, dass sich die verschiedenen Verbände und Organisationen intern zelebrieren, ohne an Reichweite und Aussenwirkung zuzulegen. Es fehlen direkte Kommunikations- und Austauschkanäle zur Branche und die Interaktion gerade mit der jungen Generation.

Interne Kommunikation:

In Absprache mit den Mitgliederfirmen muss der Verband sicherstellen, dass seine Newsletter und weiteren Kommunikationsangebote eine grössere Reichweite erzielen. Gerade die Inhalte im Zusammenhang mit dem politischen Lobbying sind sehr professional und wertvoll für die Branche. Eine Möglichkeit könnte es sein, dass einmal jährlich die Mitgliederfirmen ihren Mitarbeitenden eine Infomail zur Newsletter-Anmeldung zustellen.

Die Kontaktdaten der Teilnehmenden von *suisse.ing*-Veranstaltungen sollten zudem - mit ihrem Einverständnis - ebenfalls erfasst werden. Die Anzahl direkter Kontakte sollte bei einer Entwicklung hin zu einem arbeitgeberorientierten Branchenverband messbar mit quantitativen Jahreszielen erhöht werden.

Externe Kommunikation:

Top-Thema: Mehr Sichtbarkeit mit Kommunikationskampagnen und Öffentlichkeitsarbeit

Um das Berufsbild der Bauingenieur:innen in der Gesellschaft sichtbarer zu machen, braucht es wirksame Kommunikationskampagnen. Zurzeit wird von suisse.ing und der Stiftung bilding auf die Kampagne «In Ingenieur steckt» (www.iningenieursteckt.ch) verwiesen (Stiftung bilding (b), online).



Abbildung 59: Blick auf die Startseite der nach wie vor promoteten Image-Kampagne «In Ingenieur steckt», die seit mehreren Jahren nicht mehr aktualisiert und gepflegt wird (Stiftung bilding (b), online)

Die Kampagne ist vor acht Jahren lanciert worden und wirkt mittlerweile sehr «verstaubt». Sie zementiert trotz engagierter Video-Testimonials ein rückständiges und langweiliges Image der Ingenieur:innen und sollte vom Netz genommen werden. Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft und Digitalisierung bieten viel neues Profilierungspotential. Hier ergibt sich ein sehr konkretes Handlungsfeld mit unmittelbarem Handlungsbedarf.

Auch Angebote wie der «Engineers Day» benötigen einen Relaunch. Die Aufforderung an die Bauingenieur:innen sich am 4. März 2023 mit einem «hellblauen Accessoire» öffentlich zur Berufsgattung zu bekennen, wirkt beinahe als Karikatur und steht eben gerade symptomatisch für die fehlende Sichtbarkeit:

Engineers' Day

Sichtbarmachung der herausragenden Leistungen

Durch die erhöhte Wahrnehmung der Ingenieure in der Gesellschaft kommen auch die Leistungen, welche die Ingenieure täglich erbringen, und ihr Nutzen besser zur Geltung.

Massnahme: Alle Ingenieure kennzeichnen sich an wichtigen Anlässen mit einem hellblauen Accessoire (positives Element, passend zur Person) und bekennen damit öffentlich, zu dieser wichtigen Berufsgattung zu gehören.

Abbildung 60: Aufforderung an die Ingenieur:innen am Engineers Day vom 4. März 2023 «Farbe» zu bekennen (Engineers Day, online)

Es braucht dringend eine neue Kommunikations- und Imagekampagne. In der Baubranche zeigen Beispiele wie «Wir, Die Gebäudetechniker» oder «Bauberufe.ch» Möglichkeiten auf, wie technische Berufe gut und authentisch beworben werden können.

In der Online-Umfrage ist dabei auch klar zur Sprache gekommen, dass die Bauingenieur:innen eine Kampagne wünschen, welche die Vielfalt des Berufs aufzeigt und nicht Klischees kultiviert. Bauingenieur:innen wollen nicht als Mathegenies und trockene Rechner:innen vorgestellt werden, sondern als Gesamtplaner und Möglichmacherinnen von Zukunftsideen. Die Bauingenieur:innen sehen sich nicht einfach als Umsetzer:innen von Ideen anderer, sondern als proaktive Entwickler und Gestalterinnen der Infrastruktur von morgen. Eine erfrischend konstruktive Kampagne unter Einbezug der jungen Generation sollte eines der Hauptziele von suisse.ing bilden. Der Einbezug könnte so aussehen, dass mögliche Sujets im Rahmen eines Young Professionals Anlass diskutiert oder in einer Online-Umfrage bewertet werden könnten.

Der Verband – und Bauingenieur:innen im Allgemeinen – müssen zudem ein engeres Netzwerk zu Medienschaffenden aufbauen. In vielen Presseartikeln werden im Zusammenhang mit dem Bauwesen nur Architekt:innen erwähnt. Eine Auswahl an Schlagzeilen zeigt dies:

- Die NZZ über das Zukunftsthema Kreislaufwirtschaft: «Heimatschützer und Architekten fordern Umdenken beim Bauen» (NZZ, 17.02.23)
- Die NZZ über einen Brückenbauwettbewerb mit Federführung durch Bauingenieurteams: «Man merke, dass hier Landschaftsarchitekten, Verkehrsplaner und Bauzeichner gemeinsam am Werk gewesen seien.» (NZZ, 02.05.22, mittlerweile nach Anruf auf der NZZ-Redaktion korrigiert)
- Die Handelszeitung über die Eröffnung des NEAT-Basistunnels: «Merkel lobt die Schweizer Bauarchitekten» (Handelszeitung, 30.05.16)

Die Liste liesse sich beliebig weiterführen. Journalist:innen sollten auf direktem Weg angeschrieben, Kontakte gepflegt und Reportagen proaktiv mit Angeboten zu Interviewpartnern, Begehungen und Baustellenführungen gefördert werden. Dies betrifft sowohl klassische gut geeignete Formate wie Schweiz Aktuell, Echo der Zeit und Tageszeitungen aber auch moderne Social Media Angebote.

Kommunikation in Aus- und Weiterbildung:

Der Verband *suisse.ing* sollte zudem sicherstellen, dass Auftritts- und Kommunikationskompetenzen in der Aus- und Weiterbildung einen viel höheren Stellenwert erhalten. Während Architekt:innen ab dem ersten Semester ihre Projekte in Präsentationen vorstellen und verteidigen müssen, werden Bauingenieur:innen kaum darin erprobt. Die Branche sollte aufhören, fehlende rhetorische Fähigkeiten als gegeben zu akzeptieren und an den Fachhochschulen und Hochschulen für Kommunikationselemente als integralen Studienbestandteil eintreten. Gerade immer komplexere Infrastrukturprojekte mit vielen Stakeholdern zeigen, dass Kommunikationsfähigkeiten ein zentraler Erfolgsfaktor in der Berufswelt sind. Ingenieur:innen brauchen dabei ein verständliches und authentisches Auftreten gekoppelt mit der Fähigkeit «Geschichten» zu erzählen, Emotionen zu vermitteln und Zukunftsperspektiven aufzuzeigen.

Arbeitgebersupport



Viele Mitglieder von *suisse.ing* sind KMU. Wie weit der Arbeitgebersupport für die Mitgliedfirmen gehen kann, ist kontroversen Diskussionen unterworfen. In den meisten Bereichen bietet *suisse.ing* Unterstützung mit rechtlichen Leitlinien (z.B. Umgang mit Homeoffice) oder Empfehlungen. Eine zu starke Einmischung in die Unternehmenspolitik der Mitgliederbetriebe ist jedoch nicht erwünscht (Marti, Z. 695-706). Im Bereich Fachkräftesicherung wäre es sinnvoll, gewisse Support- und Informationstätigkeiten zu prüfen. So könnten Umfragen, wie in dieser Arbeit durchgeführt, in jeder Strategieperiode zu wichtigen und aktuellen Kenntnissen führen. Ergänzend wäre es denkbar, Themen im Bereich Innovation und neuen Arbeitsmethoden (New Work etc.) stärker in den bereits vorhandenen Blog einzupflegen. Absolventen von CAS/MAS-Weiterbildungen könnten darin beispielsweise Abschlussarbeiten mit Relevanz für die Bau- und Planerbranche vorstellen.

7.2.3 Kultur

Die bessere Sichtbarmachung des gesellschaftlichen Mehrwerts, den Ingenieur:innen schaffen, ist ein sehr grosses Bedürfnis der jungen Ingenieur:innen. Damit verbunden sind wirksame PR-Tätigkeiten mit hoher Reichweite. Gerade in der Kommunikation könnte der Einbezug von Bauingenieur:innen in Form von Praktika oder Teilzeitstellen für frischen Wind auf der Geschäftsstelle sorgen. Zwar wurde in den Interviews vereinzelt aufgeführt, dass die heutige, fachliche Trennung von Geschäftsstelle und weiteren Verbandsorganen so gewollt sei und Diversität schaffe (u.a. Trachsel, Z. 310-316). Tatsächlich kann die Geschäftsstelle eine wichtige Aussensicht einbringen. Jedoch zeigen die Herausforderungen im Bereich der Kommunikation, dass es eine Offenheit für neue Ideen braucht und vielleicht eben gerade Diversität im und eine Vielzahl an Kontaktpunkten zum Arbeitsalltag der Bauingenieur:innen fehlen.

Mit professionellen Reportagen und Berichten aus den Mitgliederbetrieben und von Baustellen mit Story-Telling-Inhalten könnten Social-Media-Aktivitäten alltagsnäher und imagefördernd erweitert werden. Als Leitthema könnten die zahlreichen konkreten Beiträge zur Nachhaltigkeit ins Zentrum gerückt werden, die Bauingenieur:innen mit ihrer Arbeit leisten. Bauingenieur:innen auf der Geschäftsstelle könnten dabei das Bindeglied bilden und das Kommunikations-Team inhaltlich ergänzen. Dazu könnten Botschafter:innen aufgebaut werden und vom politischen Lobbying bis hin zu PR-Aktivitäten die Geschäftsstelle unterstützen.

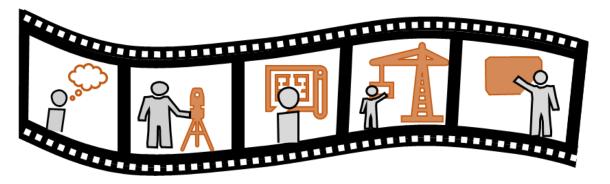


Abbildung 61: Storytelling-Aktivitäten als mögliche neue Kommunikationsform zur Vermittlung eines persönlichen und praxisnahen Berufsbildes (eigene Darstellung)

Generell erscheint es als Chance, das vorhandene hohe Commitment der jungen Bauingenieur:innen zu ihrem Beruf besser in die Verbandsaktivitäten zu integrieren. Die zahlreichen Feedbacks im Rahmen der Umfrage sowie bereits im Herbst 2022 im Rahmen einer Gruppenarbeit (Ammann et al., 2022) belegen die hohe Identifizierung und das aktivierbare Engagement.

Nebst der internen Aktivierung des Potentials auf der Geschäftsstelle ist im Rahmen der Arbeit eine Weiterentwicklung des Verbands zu einem arbeitgeberorientierten Branchenverband thematisiert worden. Es hat sich gezeigt, dass der Verband in seinem Wording bereits heute oft von der Branche als Ganzes spricht. Eine solche Öffnung kann somit als natürliche Evolution und Anpassung an neue Umweltbedingungen mit flacheren Hierarchien und neuen Arbeitsformen gesehen werden.

Eine Öffnung des Verbands *suisse.ing* hin zu einer arbeitgeberorientierten Branchenorganisation würde Gefässe für mehr Mitwirkung bieten und eine Kultur des Miteinanders etablieren. Dabei stellt sich auch die Frage der eigentlichen Mitgliedschaften. Während heute lediglich Firmenmitgliedschaften möglich sind, steht eine Erweiterung auf Einzelmitgliedschaften zur Debatte. Dabei liegt ein besonderes Augenmerk auf den Einbezug der jungen Generation. In diesem Zusammenhang erscheint es wichtig, dass es sich dabei nicht um eine *Entweder-Oder*-Entscheidung handelt, sondern der Verband schrittweise den Einbezug steuern kann. Der Erfolg jeder Stufe kann reflektiert und das weitere Vorgehen abgestimmt werden.

Öffnung Mitgliederstruktur für alle interessierten Ingenieure

Öffnung Mitgliederstruktur für Personen mit Führungs- und Kaderfunktionen

Bildung Arbeitsgruppe Young Professionals als Ergänzung zur AG Nachwuchsförderung (Fokus Recuriting & Hochschulen)

Einbezug junger Ingenieur:innen in Organisation von Veranstaltungen

Teilnahme an Anlässen für U35, Wiederaufnahme Reihe «Young Professionals»

Abbildung 62: Verschiedene Stufen zum Einbezug junger Bauingenieur:innen in die Verbandsaktivitäten von suisse.ing (eigene Darstellung)

Der Fachkräftemangel wird in den nächsten Jahren angetrieben durch den demographischen Wandel eine noch prägnantere Rolle spielen. Umso wichtiger ist es, mit einer Kultur der Offenheit und Vernetzung die bestehenden Ressourcen besser auszuschöpfen. Es sind dabei auch Modelle zu prüfen, wie die Kooperation und Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette von Bauherren, über

Planende und Spezialisten bis hin zu den Unternehmenden durchgängiger gestaltet werden können. Hier übernimmt *suisse.ing* mit seinem Engagement für neue Zusammenarbeitsmodelle wie «Intergrated Projekt Delivery» (IPD) eine wichtige Rolle ein. Es braucht dabei aber vor allem den Mut der Politik und der öffentlichen Bauherren solche Modelle ergebnisoffen auszuprobieren und somit eine neue Kooperations-Kultur zu etablieren.

Top-Thema: Bekanntheit unter jungen Bauingenieur:innen erhöhen

Rund 45% der jungen Bauingenieur:innen kennen die Aktivitäten des Verbands *suisse.ing* nicht. Lediglich 12% der Befragten haben bereits Kommunikationskampagnen für das Berufsbild wahrgenommen (vgl. Kapitel 4.2). Die Bekanntheit des Verbands muss erhöht werden, was auf zwei Wegen geschehen kann: Die jungen Bauingenieur:innen «kommen» zum Verband oder Verband «geht» zur jungen Generation.

Die beschriebenen Massnahmen zur kulturellen und / oder institutionellen Öffnung des Verbands in diesem Kapitel gehen dabei stark auf die erste genannte Kategorie ein. Als zweite Ebene um mit den jungen Bauingenieur:innen in Kontakt zu treten, bietet sich die Teilnahme an den in der Branche gut etablierten Firmenmessen wie dem KTH Hönggerberg - an dem SIA und STV bereits mit einem Stand vertreten sind - oder weiteren von Fachhochschulen initiierten Angeboten an.

7.3 Ebene Arbeitgeber

7.3.1 Umgang mit den Top-Bedürfnissen

Zur Fachkräftesicherung ist es wichtig, die wichtigsten Bedürfnisse der Mitarbeitenden, darunter Work-Life-Balance, Feedbackkultur, Entwicklungsperspektiven, flexible Arbeitsmodelle und Lohn, zu berücksichtigen. Arbeitgeber und auch Verbände können Massnahmen ergreifen, um diese Bedürfnisse bestmöglich zu erfüllen. Die Tabelle unten gibt eine Aufschlüsselung der Verantwortlichkeiten im Umgang mit diesen Top-Bedürfnissen basierend auf der Codierung der Interviews (Anhang I-P).

Top- Bedürfnis	Fokus Arbeit- geber	Fokus Ver- band	Massnahmen (codierte Schlagwörter aus Umfrage und Interviews)
Work-Life- Balance	х		Freiräume, Selbstorganisation, Teilzeitarbeit, Motivation, Umfeld, Kapazitäten, Ferien, Überzeitregelung, Gesundheitsmass-
Flexible Arbeitsmo- delle	х		nahmen Aufklärungsarbeit, Sensibilisierung mit Studien, Sitzungen nicht an Randzeiten, Bedingungen, Verantwortungsverteilung
Lohn	Х	х	Arbeitnehmer fordern - Arbeitgeber können fast nicht zahlen, Ansätze oft sehr tief, Kultur muss sich ändern, Vergabeverfahren, Rahmenbedingungen, Qualität werten
Feedback- kultur	х		Sensibilisierung, positive Feedback, Leute aufmuntern dies zu leben, Kommunikation, Schulungen, Umdenken, Austausch
Entwick- lungsper- spektive	Х	х	Teil des Jahresgesprächs, Laufbahnmodelle, Führungsschulung, Weiterbildungsmöglichkeiten

Abbildung 63: Übersicht über die Top-Bedürfnisse, die Verantwortlichkeiten und die stichwortartig in diesem Kapitel besprochenen Massnahmen (eigene Darstellung)

Als Verband kann *suisse.ing* in der Regel nur Empfehlungen aussprechen, um Verbesserungen in Bezug auf die Bedürfnisse der Bauingenieur:innen zu bewirken. Dazu kann der Verband bei der Sensibilisierung für wichtige Bedürfnisse und mit der Erstellung von Regelwerken die Arbeitgeber unterstützen. Er kann ergänzend die Sichtbarkeit für das Berufsbild erhöhen, indem er Kommunikationskampagnen startet, das Image stärkt und sich für bessere Honorare einsetzt. Der Verband kann somit bei den Top-Bedürfnissen insbesondere im Bereich der Honorarund damit indirekt Lohnentwicklung mitwirken sowie massgeblich zu attraktiven Entwicklungsperspektiven beitragen.

Die Arbeitgeber hingegen haben mehr Handlungsspielraum, um auf die Top-Bedürfnisse einzugehen, wie aus der Umfrage und den Interviews hervorgeht. Es ist wichtig, dass Arbeitgeber aktiv werden, um alle Top-Bedürfnisse abzudecken, da dies die Mitarbeiterbindung und -motivation erhöht. Work-Life-Balance, flexible Arbeitsmodelle, Lohn, Feedbackkultur und Entwicklungsperspektiven sind entscheidende Faktoren, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter:innen motivierter, engagierter und loyaler gegenüber ihren Arbeitgebern sind.

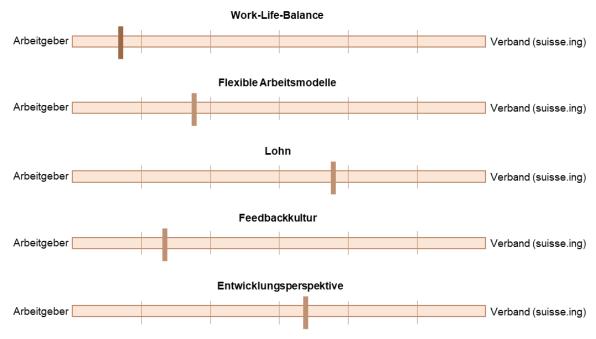


Abbildung 64: Qualitative Einordung der Top-Bedürfnisse (Ebene Arbeitgeber & Verband, eigene Darstellung)

Es ist von grosser Bedeutung, dass die Arbeitgeber die individuellen Bedürfnisse und Wünsche ihrer Mitarbeitenden kennen, berücksichtigen und entsprechende Massnahmen und Handlungsoptionen ergreifen. So können sie ein nachhaltig motivierendes Arbeitsumfeld schaffen.

Work-Life-Balance

Um die Work-Life-Balance von jungen Bauingenieuren zu verbessern, können verschiedene Massnahmen ergriffen werden. Offensichtlich ist, dass die Arbeitsbelastung der oft überlasteten Bauingenieure reduziert werden sollte, indem die Arbeit und Verantwort



genieure reduziert werden sollte, indem die Arbeit und Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt und konsequente <u>Stellvertretungs- oder Tandem-Lösungen</u> initiiert werden. Die Arbeitgeber müssen zudem im Bereich der Überstunden und Überzeit-Arbeiten mehr soziale Verantwortung übernehmen und auf Mitarbeitende zugehen, die offensichtlich zu viel arbeiten. Interne Angebote zum Thema <u>Resilienz und Stressmanagement</u> ergänzen diesen Lösungspfad.

Der <u>«Planung der Planung»</u> und der Koordination von Arbeitspaketen sollte ein höherer Stellenwert beigemessen werden, damit die Mitarbeitenden entsprechend ihrer Stärken und Kapazitäten in funktionierenden, sich ergänzenden Teams eingesetzt werden können. Die bessere Planung umfasst auch, dass mehr Wert auf <u>effektive Arbeitsweisen</u> gelegt wird. Zu oft werden Varianten oder Teilarbeiten in zu frühen Projektstufen geprüft, was Ressourcen unnötig bindet. Mitarbeitende sollten nach Möglichkeit mehr <u>Autonomie und Freiraum</u> erhalten, um ihre Arbeiten selbst organisieren zu können und darin gestärkt werden, einzuschätzen, wann welche Tätigkeiten wirklich notwendig sind.

Eine gesunde Fehlerkultur und ein positives Arbeitsumfeld tragen dazu bei, dass die Teammitglieder sich wohlfühlen und ihre Motivation steigt. Ein gemeinsamer Wochenabschluss mit einem «Bier um vier» kann dazu beitragen, einen konsequenten Übergang von Arbeit in verdiente Erholung und Freizeiträume sicherzustellen. Durch diese Massnahmen können Bauingenieure ihre Arbeit besser mit ihrem Privatleben in Einklang bringen und eine bessere Work-Life-Balance erreichen.

Flexible Arbeitsmodelle

Flexible Arbeitsmodelle sind für die Generation Y von zunehmender Bedeutung. Ein wichtiger Aspekt sind dabei <u>Teilzeit- und Gleitzeit- möglichkeiten</u>, welche den Mitarbeitenden mehr individuelle Flexibilität geben und die Grundlage für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie schaffen. Die Bau- und Planerbranche ist gerade mit ihren grösseren Projekten und Abgaben für die Angestellten gewissen zyklischen Schwankungen in der Arbeitsbelastung unterworfen. Auf Zeiten mit hoher Arbeitsbelastung sollen bewusster ruhige Phasen folgen, damit Mitarbeitende glaubhaft die <u>Möglichkeit erhalten</u>, ihr Gleitzeitsaldo abzubauen. Auch grössere <u>Sabbaticals</u> und Ferien sollen dabei möglich sein und von Führungskräften mehr vorgelebt werden.

Dazu sollte die Option <u>Homeoffice</u> bewusster genutzt werden. Arbeitgeber können in diesem Zusammenhang mit einfachen Mitteln die notwendigen Technologien und IT-Lösungen bereitstellen, um produktives Arbeiten von zu Hause zu ermöglichen. Es ist jedoch wichtig, gemeinsam klare Rahmenbedingungen und Abmachungen zu treffen, um sicherzustellen, dass die vereinbarten Aufgaben termingerecht erledigt werden.

Die Massnahmen tragen massgeblich zur oben thematisierten Work-Life-Balance und zeigen auf, dass sich Wohlbefinden nicht dadurch definiert, wie viele Stunden

man mit Arbeit verbringt, sondern viel stärker dadurch geprägt ist, wie man sich die Arbeit einteilen und seinen Arbeitsablauf mitgestalten kann.

Lohn

Der Verband spielt eine wichtige, politische Rolle bei der Sicherung guter Honorare und beeinflusst damit in starkem Masse die Branchenlöhne. Es ist wichtig, die Politik und Gesellschaft für den



Mehrwert zu sensibilisieren, den die Branche bietet und aufzuzeigen, welch hohe Verantwortung Bauingenieur:innen übernehmen. Ein konsequentes <u>Monitoring der Umsetzung des neuen öffentliche Beschaffungswesen</u>, bei dem die Qualität stärker bewertet wird, kann dazu beitragen, dass nicht mehr nur der Anbieter mit dem niedrigsten Preis berücksichtigt wird.

Es ist im Bereich des Wettbewerbsrechts heikel, branchenintern über Honoraransätze und Angebote zu sprechen. In den Interviews wurden wiederholt Grundsätze des freien Marktes betont. Dennoch könnte es eine Option sein, dass sich die Mitglieder von *suisse.ing* zu gewissen <u>Standards auf dem Werkplatz Schweiz</u> verpflichten und bei Widerhandlung unter Umständen aus dem Verband ausgeschlossen werden. Im gleichen Zusammenhang sollten Bauherren ihre Verantwortung stärker wahrnehmen und offensichtliche Dumpingangebote mutiger ausschliessen. Die entsprechenden rechtlichen Möglichkeiten sind im Beschaffungsrecht gegeben.

Auf Arbeitgeberseite ergeben sich ebenfalls Massnahmen, um besser auf die Bedürfnisse junger Bauingenieur:innen einzugehen. Da die Branche keinen Gesamtarbeitsvertrag hat, werden Lohnzuschläge für Überstunden bei den meisten Betrieben gestrichen. Ähnlich bedingen viele Betriebe im starken rechtlichen Graubereiche jungen Kadern auch die Überzeitzuschläge weg. Fairer monetärer Umgang mit Mehrarbeit ist ein wichtiges Anliegen der jungen Generation. Die heute oft vorherrschenden Bedingungen setzen für die Unternehmen falsche monetäre Anreize, die Mitarbeitenden Mehrarbeit leisten zu lassen, statt neue Mitarbeitende anzustellen.

Eine faire Entlohnung kann und sollte stärker mit den Entwicklungsperspektiven verknüpft werden und muss sich nicht nur auf das Gehalt beziehen. Beiträge an Weiterbildungsprogramme und die Möglichkeit zu Mitarbeiterbeteiligungen am Unternehmen sind entscheidende Faktoren, um Mitarbeitende langfristig zu halten und ihnen das Gefühl zu geben, dass ihre Arbeit geschätzt wird. Insbesondere in Regionen mit hoher Nachfrage nach Bauingenieuren müssen Unternehmen sich dessen bewusst sein. Derzeit herrscht ein Wettbewerb um Talente, der das

allgemeine Lohnniveau erhöht. Es ist wichtig, dass dabei nicht nur jene belohnt werden, die ihren Job wechseln, sondern auch jene Arbeitskräfte, die Treue zum Arbeitgeber zeigen.

Feedbackkultur

Eine positive Feedbackkultur ist ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Zusammenarbeit im Bauingenieurwesen. Sie fördert das Vertrauen der Mitarbeitenden und motiviert sie, ihr Bestes zu geben.



Feedback sollte regelmässig zwischen Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitenden ausgetauscht werden, und darf sich nicht nur auf ein Jahresgespräch beziehen.

Dies stellt einerseits einen <u>kontinuierlichen Verbesserungsprozess</u> sicher und hilft andererseits auch Beurteilungsfehler zu vermeiden. Gerade bei einem <u>Projektund Phasenabschluss</u> sollte in den Teams systematisch ein gemeinsamer Feedbackprozess stattfinden.

Seitens der Vorgesetzten ist es wichtig, dass sie in den Gesprächen nicht nur Feedback geben, sondern auch proaktiv entgegennehmen und eigene Schwächen oder Fehler offen thematisieren. Eine <u>offene und gegenseitige Feedbackkultur</u> führt dazu, dass sich Vorgesetzte eher als <u>Coaches und Mentoren</u> den als klassische Chefs verstehen. Im Geschäftsalltag kann die offene Kommunikation und Transparenz in Bezug auf wichtige Geschäftsentscheide ebenfalls einen wichtigen Beitrag leisten. Regelmässige, anonyme Mitarbeiterbefragungen können das Meinungsbild dabei ergänzen.

Auch im Team kann Feedback gefördert werden. Es ist dabei wichtig, dass es richtig adressiert wird. Modelle wie die die «gewaltfreie Kommunikation» von Rosenberg stellen mit einem Selbstbezug sicher, dass kritische Feedbacks um einen Selbstbezug (z.B. «Ich habe festgestellt, ...») erweitert werden. Eine solche kritisch konstruktive Kultur stellt sicher, dass Feedback von verschiedenen Seiten aus- und eingeht und kann damit letztlich auch zur Förderung der <u>Selbstreflexion</u> beitragen.

Letztlich hat Bindung sehr viel mit Feedbackkultur zu tun, wie das Modell <u>des psychologischen Vertrags</u> (vgl. Kap. 2.2.2) zeigt. Es sind der gegenseitige Austausch und die Entwicklung von Erwartungen, die zur Erfüllung des Vertrags beitragen. Die hohe Relevanz unter jungen Bauingenieur:innen zeigt, dass gerade in einer unsicheren und immer digitaleren Arbeitsumgebung der Wert von Feedback eine hohe Bedeutung einnimmt.

Entwicklungsperspektiven

Der Verband *suisse.ing* kann auf der Ebene der Entwicklung einen grossen Einfluss nehmen. Die <u>Sichtbarkeit und gesellschaftliche Wertschätzung</u> trägt massgeblich dazu bei, dass sich die junge Generation wohl in ihrem Berufsumfeld fühlt und es als attraktive Branche wahrnimmt. Entsprechende Kommunikationsaktivitäten sind daher von grosser Wichtigkeit.

Bauingenieure haben zudem die Möglichkeit, sich über verschiedene Weiterbildungsprogramme und Kurse wie der suisse.ing-Akademie teilzunehmen, um ihr Wissen und ihre Fähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten und gerade in Managementthemen zu erweitern. Die suisse.ing kann dabei ihr bereits sehr gutes Angebot weiterentwickeln, beispielsweise auch in Zusammenarbeit mit Hochschulen. Gerade externe Weiterbildungskurse, die Bauingenieur:innen besuchen, bringen ihnen auch persönlich ein Netzwerk, in dem sie sich mit anderen Fachleuten austauschen und von ihnen lernen können. Das Denken in Netzwerken und der transparente Umgang miteinander sind Stärken der jungen Generation, die so gezielt gefördert werden können.

Auf Arbeitgeberseite ist das Thema eng mit der Feedbackkultur und dem Konzept des psychologischen Vertrags verknüpft. <u>Vielfältige Aufstiegsmöglichkeiten</u> sowie <u>vertikale und horizontale Karrierepfade</u> sollten regelmässig besprochen werden (<u>Management by objectives</u>). Die spezifische Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters ist eine Führungsaufgabe. Die Vorgesetzten müssen gemeinsam mit den Mitarbeitern die Karriereplanung entwickeln, und diese ist Teil eines jeden Jahresgesprächs.

Eine klare Entwicklungsperspektive verbunden mit <u>Wertschätzung</u> ist somit ein entscheidender Faktor, um Mitarbeitende zu binden und zu halten.

Nebst dem Fokus auf die fünf Top-Bedürfnissen zeigt das nachfolgende Teilkapitel abschliessend, wie die Unternehmen generell ein Umdenken forcieren und einen Weg zur Mitarbeiterbindung einschlagen können.

7.3.2 Der Weg zur Mitarbeiterbindung

In Zeiten des Fachkräftemangels ist es entscheidend, dass Arbeitgebende in der Bau- und Planerbranche den Wert der Mitarbeiterbindung erkennen und sich aktiv mit dem Commitment ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen. Commitment gilt dabei als das Resultat einer gelebten und erlebten Austauschbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen (Felfe & Wombacher, 2016, S.130). Die Bindungs-Beziehung wird dabei durch den gegenseitigen Abgleich zwischen Erwartungen und Resultaten geprägt. Das Unternehmen erwartet Bindung im Sinne von Bleibe- und Gestaltungsbereitschaft, Loyalität und Leistung. Die Mitarbeitenden wiederum erwarten, dass das Unternehmen wahrnehmbar etwas für sie tut, sie individuell gefördert werden und ganzheitliche Wertschätzung erfahren. Stimmen die Erwartungen und Beiträge von Mitarbeitenden und Unternehmen, dann entsteht Commitment (Armutat, 2021, S.455).

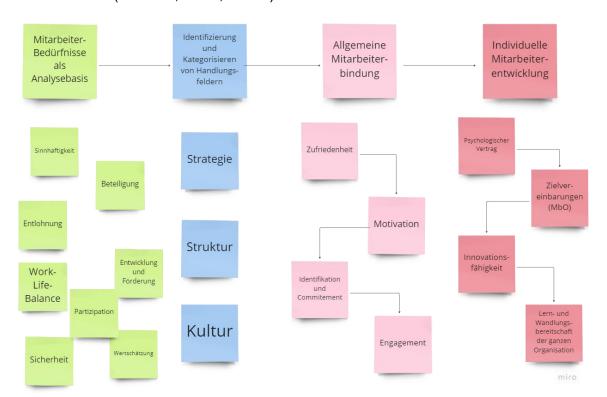


Abbildung 65: Der Weg zur Mitarbeiterbindung und -entwicklung zur Fachkräftesicherung und Stärkung der Innovations- und Lernfähigkeit der Organisation (eigene Darstellung, erstellt mit Miro)

Grundlegend für den erfolgreichen Weg zur Mitarbeiterbindung und Fachkräftesicherung ist die Kenntnis der Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Dabei muss unterschieden werden zwischen der Erwartung, Bedeutung und Erfüllung dieser Bedürfnisse. Die im Rahmen dieser Arbeit erprobte Umfrageform zeigt, wie mit Ist-Soll-Fragen dieses Spannungsfeld sichtbar gemacht werden kann und Handlungsfaktoren identifiziert und kategorisiert werden können.

Mitarbeiterbindung ist dabei viel mehr als Arbeitszufriedenheit. Sie geht über Motivation, Identifikation und Commitment über. Solch langfristig orientierte Bindungen erhöhen die gegenseitige Wertschätzung und Bereitschaft, sehr arbeitsintensive Phasen zu bewältigen und sich für die Firma zu engagieren (Saas, 2019, S. 11).

Gerade die Work-Life-Balance ist in der vorliegenden Arbeit als zentraler Erfolgsfaktor identifiziert worden. Betriebliche Massnahmen wie die Möglichkeit zum für die Mitarbeitenden glaubwürdigen und vorgelebten Überstundenabbau, zu längeren Ferien und Auszeiten sind Faktoren zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation (vgl. auch Kapitel 7.3.1). Doch es geht bei Work-Life-Balance letztlich nicht darum, wie viele Stunden man im Büro verbringt, sondern darum wie man sie verbringt und als wie sinnstiftend und erfüllend die eigene Tätigkeit erlebt wird. Erst durch diese Entwicklung und die Schaffung eines Commitments zu Tätigkeit, Beruf und Unternehmung entsteht eine nachhaltige Bindung. Je stärker die affektive Qualität dieses Commitments ist, desto mehr kann dies auch als gesundheitsförderlich erachtet werden. Positive Emotionen wie Sicherheit oder Zugehörigkeit immunisieren Personen gegen Belastungen und fördern ihre Resilienz (Felfe & Wombacher, 2016, S. 133). Dabei ist jedoch auch wichtig, dass das Engagement nicht in «Overcommitment» mündet und falsches normatives Commitment zu einer ungesunden Aufopferungsmentalität führt (S. 134). Es ist somit Führungsaufgabe eine Balance zwischen der Erzeugung von Commitment und Sicherstellung der individuellen Gesundheit der Mitarbeitenden zu wahren («Schutz vor der eigenen Begeisterung»).

Bindung und Commitment dürfen aber nicht der letzte Schritt auf dem Weg zur Fachkräftesicherung sein. Das grösste Potential entfaltet sich, wenn man Mitarbeitende nicht bindet um sie zu halten, sondern um sie zu entwickeln. Dieser Ansatz setzt in einem Führungsverständnis an, der Leadership vornehmlich als partnerschaftliche, inspirierende und ermutigende Beziehungsgestaltung versteht. Es ist dieser psychologische Vertrag zwischen Unternehmung und Mitarbeitenden, der den wahren «Kitt gelingender Arbeitsbeziehungen» bildet (Kels, 2022, S.169).

Der Übergang von der allgemeinen Mitarbeiterbindung zu wirksamer, «individueller» Personalentwicklung (Senn, 2022, S.566) bildet somit die Weiterführung hin
zu einer ganzheitlichen Entwicklung, welche die Lern- und Wandlungsfähigkeit einer Unternehmung im VUCA-Zeitalter stärken. Die Zukunft wird dabei zeigen, ob
klassische HR-Abteilungen bald von ganzheitlichen und entwicklungsorientierten
People Management-Abteilungen abgelöst werden und die Mitarbeiterorientierung
stärker in Fokus der Unternehmen gestellt wird.

7.4 Schlussfazit

Ebene suisse.ing

Strategie

- Positionierung: Diskussion über die Entwicklung von einem Arbeitgeber- zu einem arbeitgeberorientierten Branchenverband und eine damit einhergehende mögliche Öffnung des Verbands für junge Bauingenieur:innen
- Kooperationsformen: Weiterführung von nationalen Allianzen und Ergänzung mit stärkerer Vernetzung und Partnerschaften auf regionaler Ebene

Struktur und Organisation

- Politisches Lobbying: Monitoring der Qualitäts- und Nachhaltigkeitskriterien im öffentlichen Beschaffungswesen mit entsprechender brancheninterner Kommunikation und stärkerer Präsenz im öffentlichen und medialen Diskurs
- Nachwuchsförderung: Wiederaufnahme der Veranstaltungsreihe «Young Professionals» mit inhaltlichem Einbezug von jungen Bauingenieur:innen und Thematisierung der in der Umfrage geäusserten Top-Bedürfnisse
- Seminare und Veranstaltungen: Die *suisse.ing*-Akademie mit ihrem Leadership-Programm für junge Führungskräfte ist ein Erfolgsmodell. Eine Erhöhung der Ressourcen in der Geschäftsstelle zugunsten dieses Programms sowie eine mögliche Zusammenarbeit mit einer Hochschule könnten dieses weiter stärken
- Kommunikation: Etablierung neuer Kommunikationsformen und Sicherstellung von resonanzstarken Kommunikationskanälen.
 - Intern: Ausbau und aktive Bewirtschaftung des Adresspools
 - Extern: Initiierung einer branchenweiten, gemeinschaftlichen Image- und Kommunikationskampagne unter Einbezug junger Bauingenieur:innen kombiniert mit stärkerer Beziehungspflege zu Medienschaffenden
- Arbeitgebersupport: Sensibilisierung der Arbeitgebenden für den Inhalt und Wert von Massnahmen zur Mitarbeitendenbindung

Kultur

- Bauingenieur:innen auf der Geschäftsstelle: Zur Ergänzung des Kommunikationsteams sollen testweise in Form von Praktika oder Teilzeitstellen ausgebildete Bauingenieur:innen neue Kommunikationsformen wie *«Story Telling»* mitprägen
- Einbezug der jungen Generation: Prüfung von schrittweisen Massnahmen zur Öffnung des Verbands für engagierte und interessierte junge Führungskräfte
- Steigerung der Bekanntheit: Höhere Präsenz der suisse.ing-Vertreter:innen bei Anlässen wie dem Kontakttreffen Hönggerberg und weiteren Messen

Ebene Arbeitgeber

Umgang mit Top Bedürfnissen

- Work-Life-Balance: Stärkerer Umgang mit den Themen Verantwortung, Resilienz und Stressmanagement sowie vermehrte Etablierung von Stellvertretungs- oder Tandemlösungen; Erhöhung der Autonomie und des Freiraums der jungen Generation in der Arbeitsgestaltung und Support durch Koordination der Arbeitspakete sowie gesunder Fehlerkultur und positivem Arbeitsumfeld
- Flexible Arbeitsmodelle: Mittels Jobsharing und Teilzeitarbeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen; Glaubwürdige Möglichkeit zum Abbau von Überstunden und Überzeit sicherstellen; Chancen der Digitalisierung mit Homeoffice und ortsunabhängigem Arbeiten nutzen und so Flexibilität der jungen Generation stärken
- Lohn: Faire Löhne durch faire Honorare; Einsatz des Verbands und der Arbeitgeber für Honorarsätze, die der getragenen Verantwortung gerecht werden; Korrekter monetärer Umgang mit Mehrarbeit zur Erhöhung der Wertschätzung bei grosser Leistungsbereitschaft; Stärkere Beteiligungen bei Weiterbildungsprogrammen und Möglichkeiten zur Mitarbeiterbeteiligung am Aktienkapital von Firmen
- Feedbackkultur: Etablierung von regelmässigen und gegenseitigen Austauschmöglichkeiten mit betriebsinternen Coaches und Mentoren; Schaffung von kontinuierlichen Verbesserungen durch Feedbackrunden bei Projektabschlüssen; Bewusstsein für Bedeutung des psychologischen Vertrags zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden
- Entwicklungsperspektive: Vielfältige Aufstiegsmöglichkeiten sowie vertikale und horizontale Karrieremöglichkeiten; Förderung von Weiterbildung und Netzwerkbildung unter der jungen Generation; Steigerung der Sichtbarkeit und gesellschaftlichen Wertschätzung des Berufsbildes

Weg zur Mitarbeiterbindung

- Bewusstsein: Schaffung eines Management- und Leadership-Verständnisses, das Mitarbeiterbindung und Commitment als wichtige Unternehmenswerte und Handlungsfaktoren für den Unternehmenserfolg anerkennt
- Aktives Retention Management: Regelmässige Analyse der Bedürfnisse und deren Erfüllung bei sämtlichen Mitarbeitenden, Ableitung von Handlungsmassnahmen zu deren Verbesserung und Übergang zur individuellen Mitarbeiterentwicklung

8 Schlussfolgerungen und Ausblick

8.1 Schlussfolgerungen

Die vorliegende Arbeit trägt dazu bei, besser zu verstehen, welche Werte und Faktoren einer jungen Generation von Bauingenieur:innen wichtig sind und was sie antreibt. Die Erkenntnisse helfen dem Verband *suisse.ing* dabei, Handlungsempfehlungen für die Bau- und Planerbranche bezüglich der Fachkräftebindung zu etablieren und eine entsprechende Sensibilisierung sicherzustellen.

Die durchgeführte Umfrage zeigt, dass Aspekte wie Work-Life-Balance, Flexible Arbeitsmodelle, Lohn, Feedbackkultur und Entwicklungsperspektiven in der Praxis einen hohen Stellenwert bei der Fachkräftesicherung einnehmen. Der Fokus der breit abgestützten Umfrage zeigt, wo die Branche aber auch die Arbeitgeber ansetzten müssen, um dem Fachkräftemangel durch Berufsaustritte entgegenzuwirken. Das Berufsbild und insbesondere seine Sichtbarkeit müssen gestärkt werden, sodass die gesellschaftliche Wahrnehmung und Wertschätzung steigen.

Mehrfach wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass der tiefe Lohn nicht mit der hohen Verantwortung übereinstimmt. Weiter werden die hohe Arbeitsbelastung, der Preisdruck und das hohe Stresslevel als Problem genannt. Gemeinsame Initiativen, Behördengespräche, Öffentlichkeitsarbeit und mehr Kooperation zur Erhöhung der Branchenattraktivität sind daher sehr wichtig.

Aus den geführten Interviews auf Verbandsebene ist ersichtlich geworden, dass suisse.ing bereits viele sehr professionelle Inhalte erarbeitet. Es fehlen aktuelle effektive Kommunikationskanäle damit diese Inhalte innerhalb der Branche besser verbreitet werden können. Es ist gerade auch für die jungen Bauingeneiur:innen wichtig, dass sie dieses Engagement stärker wahrnehmen und sich besser vertreten fühlen.

Eine offensichtliche Challenge ist dabei auch die je nach Standpunkt hohe Verbandsvielfalt respektive -fragmentierung. Im Bereich der externen Kommunikation zur Stärkung des Berufsbildes werden vorhandene Synergien noch nicht optimal genutzt. Es gibt ein hohes thematisches Engagement zum Beispiel für wichtige Abstimmungsvorlagen Grundlegende und aktuelle Kampagnen für den Berufsstand sind jedoch nicht vorhanden und sollten dringend angestossen werden.

Letztlich kann der Verband *suisse.ing* mit seinem glaubwürdigen Engagement zugunsten der Bau- und Planerbranche entscheidend zur Fachkräftesicherung beitragen und das Bewusstsein für Mitarbeiterbindung und -entwicklung anstossen.

8.2 Ausblick

Es zeigt sich in der Forschung eine interessante Entwicklung hin zu einer stärkeren Mitarbeiterorientierung. Der alleinige Fokus auf neue Recruiting-Ansätzen und intensives Employer Branding reichen im aktuellen Umfeld nicht mehr aus. Der Bereich der Mitarbeiterbindung und weitergehend der -entwicklung rücken immer stärker ins Zentrum der Überlegungen.

Vielfach blickt die Forschung dabei nach wie vor primär auf die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Durch den demographischen Wandel angetrieben, wird es wichtig nicht nur die Arbeitgeberbindung (*«organizational commitment»*), sondern auch die Branchen- und Berufsbindung (*«occuptational commitment»*) zu betrachten. Die Rolle von Verbänden und Organisationen im Umgang mit der Fachkräftesicherung ist bislang wenig untersucht. Aktuell herrscht eine Forschungslücke, welche branchenübergreifend bemerkbar ist.

Die Fachkräftesicherung wird in Anbetracht der immer komplexer werdenden Umwelt weiter an Bedeutung gewinnen. Der Fokus auf die Anliegen der Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse im Projektalltag eröffnen neue Fokusthemen. So werden kooperative Arbeitsweisen, Imagesteigerung, Öffentlichkeitsarbeit, neue flexible Arbeitsmodelle, Löhne, Verantwortung und die Work-Life-Balance weiter ins Zentrum rücken.

Damit die Fachkräftesicherung gelingt, gibt es nicht das eine richtige Konzept. Die vorliegende Arbeit hat vielmehr gezeigt, dass verschiedenste Handlungsempfehlungen zu einer nachhaltigen Fachkräftesicherung beitragen. Die erarbeiteten Grundlagen aus der Umfrage und den Interviews helfen der *suisse.ing* ihre Schlüsse für den Verband und die Arbeitgeber zu ziehen.

Ein persönlicher Ausblick der Verfassenden

Die Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle und den Vertreter:innen von suisse.ing ist geprägt gewesen von grosser Offenheit, Vertrauen und Transparenz. Es ist uns ein Anliegen, den Verband auch nach Abschluss der Arbeit zu unterstützen. So wird in weiteren Austauschterminen festgelegt werden, wie die Inhalte der vorliegenden Arbeit optimal an die Branche weitergegeben werden können. Ein Teil der Inhalte wird auf der Verbandshomepage publiziert werden und es wird koordiniert, in welchen Veranstaltungs- und/oder Seminargefässen der Umgang mit den Top-Bedürfnissen der jungen Generation konkret behandelt werden kann.

8.3 Kritische Würdigung und Reflexion

Im kurzen Zeitraum, der für diese Masterarbeit zur Verfügung stand, hat ein interessanter Prozess stattgefunden: Anfänglich ist es unser Ziel gewesen, für den Verband *suisse.ing* eine Massnahmen-Toolbox auszuarbeiten. Diese Toolbox hätte für sämtliche rund sechzehn in der Arbeit thematisierten Mitarbeiterbedürfnisse Handlungsoptionen und Ideen auf Verbands- und Arbeitgebereben vereint. In den ersten Gesprächen mit dem Verband hat sich gezeigt, dass schon viele, sehr professionelle Inhalte vorhanden gewesen sind. So ist beispielsweise auf der Homepage bereits ein umfangreiches und gutes Empfehlungspapier zum Thema flexible Arbeitsmodelle (*suisse.ing* (c), online) aufgeschaltet.

Wir haben uns daraufhin gefragt, welcher Mehrwert eine solche Toolbox bringt, wenn sie nicht die notwendige Reichweite und Resonanz erreicht. Daraufhin hat sich mit Unterstützung des Auftraggebers eine wichtige Justierung des Forschungsziels ergeben. Der Verband hat sich bereit erklärt, bei einer generellen und ganzheitlichen strategischen Analyse mitzuwirken. In von Offenheit und Transparenz geprägten Gesprächen konnten so grundlegendere Themen, wie die Etablierung von effizienteren und wirksameren internen und externen Kommunikationskanälen und -formen oder auch die grundsätzliche Positionierung des Verbands, behandelt werden. Diese Agilität und der von Co-Creation geprägt Prozess haben einen für alle Beteiligten deutlich höheren Mehrwert beim Ergebnis ergeben. Dies zeigt sich auch im Feedback von Mario Marti, dem Geschäftsführer von suisse.ing zum Entstehungsprozess und Inhalt der Arbeit:

Feedback von Mario Marti, Geschäftsführer von suisse.ing, 06.04.2023

Prozess & Ablauf der Arbeit:

Die Gruppe hat in einem frühen Stadium, mit der konkreten Forschungsidee, mit dem Verband Kontakt aufgenommen und um Unterstützung, kritische Begleitung und für ein Interview angefragt. In regelmässigen Abständen haben wir, Mario Marti (Geschäftsführer) und Maurice Lindgren (Leiter Politik) uns online – für das Interview physisch – getroffen. suisse.ing war so von Beginn an einbezogen, konnte Hinweise zu den Fragestellungen geben und Vorwissen konnte geteilt werden, das auch aufgenommen wurde. Die Arbeit der Gruppe erfolgte selbstständig und speditiv, so dass schon bald Resultate der Arbeit gemeinsam besprochen werden konnten. Die Zusammenarbeit war angenehm und konstruktiv.

Inhalt der Arbeit:

Die Arbeit hat zu beindruckendem Echo unter den Befragten geführt, suisse.ing ist positiv überrascht über die hohe Anzahl Rückmeldungen auf die gestellten Fragen. Unseres

Erachtens sind damit repräsentative Aussagen über die Branche möglich. Dass noch vor dem Lohn die Feedback-Kultur an oberster Stelle der Bedürfnispyramide der jungen Ingenieurinnen und Ingenieure steht, ist ein Ergebnis, das so nicht erwartet wurde und zeigt auf, wie sich die Bedürfnisse zwischen Generationen unterscheiden. Generell zeigt die Umfrage Handlungsbedarf an klaren Stellen auf und der Verband will diese Studie verwenden, um seine Mitglieder zu sensibilisieren. Wir erachten die Resultate als wertvoll für die weitere Arbeit des Verbandes im Thema Fachkräftemangel und gratulieren den jungen Ingenieuren zu ihrer Arbeit.

In der Arbeit ist es uns wie beschrieben wichtig gewesen stets den Fokus auf die Fachkräftesicherung und die Generation Y einzuhalten. Die Vielzahl und hohe Ausführlichkeit der Antworten in der Online-Umfrage haben uns eindrücklich aufgezeigt, wie sehr das Thema die Bauingenieur:innen der Generation Y beschäftigt. Einen besonderen Fokus haben wir der quantitativen Auswertung der von rund 500 Teilnehmenden beantworteten Umfrage gewidmet. Die genügend grosse Stichprobe hat es uns erlaubt, statistisch signifikante Aussagen herzuleiten. Vielleicht können wir hier als junge Generation mit mehr Offenheit und Kooperationsgedanke dem vielfältigen Berufsbild zu einem besseren Image und mehr Wertschätzung verhelfen.

Eine Herausforderung ist es dabei gewesen, eine plausible Auswahl zu untersuchender Bedürfnisse zu treffen. Das Themengebiet ist geprägt von Verkaufsversprechen und Schlageworten beispielsweise des Employer Branding. Bestehende Fragebögen, die eine erweiterte Vergleichbarkeit erlaubt hätten, sind geprüft aber verworfen worden (vgl. Teilkapitel 2.2.3). Dazu haben viele der standardisierten Fragebögen lediglich auf den Ist-Zustand fokussiert oder wichtige aktuelle Erkenntnisse wie zum Beispiel das Konzept der psychologischen Sicherheit (Hoffmann & Hanisch, 2021) haben gefehlt. Die getroffene Auswahl mit den rund sechzehn Bedürfnissen stützt sich somit auf aktuelle Trends und ist im Abgleich mit anderen Studien entstanden, es besteht jedoch kein Anspruch auf Vollständigkeit.

Methodisch interessant wäre es ferner gewesen, die Arbeit stärker um einen Aussenblick zu erweitern. Zwar ist dieser durch die Sicht der Arbeitnehmenden in der Online-Umfrage sehr stark gegeben. Es wäre jedoch spannend gewesen, zusätzlich auch Arbeitgeber zu befragen, die nicht aktiv bei *suisse.ing* engagiert sind, oder in der breiten Verbandslandschaft auch mit anderen Vertreter:innen zu sprechen. Generell scheint uns in der Auseinandersetzung mit den nicht nur in der Baubranche verbreiteten zahlreichen Verbänden und Organisationen ein wichtiges Forschungsfeld gegeben, das bislang wissenschaftlich nur wenig untersucht worden ist. Es wäre spannend branchenübergreifend zu untersuchen, wie solche Branchen- und Wirtschaftsverbände organisiert sind und wie ihr Engagement

abhängig vom Mitteleinsatz eine optimale Wirkung erzielt. Generell denken wir jedoch, dass wir mit dem Einblick und mit der Wichtigkeit des berufsbezogenen Commitments aufgezeigt haben, dass hier eine oft vergessene Stellschraube zur wirkungsvollen Fachkräftesicherung aber auch zur Gewinnung neuer Studierender liegt.

Abschliessend wichtige Ziele sind für uns eine konsistente Terminplanung und eine grafisch ansprechende Gestaltung der Arbeit gewesen. Wir haben im MBA-Studium mehrere innovative und bereichernde Module zum Thema Scribbling und Kommunikations-Techniken besucht. Vieles war für uns Neuland, doch wir sind während dem Studium immer wieder aktiv ermuntert worden, diese einzusetzen und sind mittlerweile überzeugt von ihrer Bedeutung und ihrem Mehrwert. Wir haben sehr viel Zeit in die Gestaltung und Erarbeitung der Diagramme und Schemata gelegt, die allesamt eigene Darstellungen sind. Gerade Ablaufdarstellungen wie die Vorstellung des Forschungsdesign mit seinen Rückkopplungs- und Iterationsprozessen geben auf einen Blick sehr viele Informationen, die rein in Texten so nicht transportiert werden können. Beim Thema Terminplanung hat sich die ambitionierte Zielsetzung als sehr wichtig erweisen. Die Planung der Meilensteine enthielt genügend Spielraum zur Schärfung der Forschungsfragen und hat es erlaubt, zwei Wochen vor Abschluss eine bereits weitestgehend aufbereitete Arbeit final mit dem Referenten, Korreferenten und der suisse.ing-Geschäftsstelle zu besprechen. Diese wichtigen letzten Feedbackrunden haben die Arbeit inhaltlich und strukturell abgerundet.

Das Format des MBA Luzern, bei dem sich die Masterarbeit idealerweise auf eine Einzelarbeit (Fischer, 2022) und darauf aufbauend auf eine Gruppenarbeit (Ammann et al., 2022) abstützt, hat sich in der Bearbeitung der vorliegenden Arbeit als sehr wertvoll und zielführend erwiesen. Nur durch diese Vorarbeit konnte ein rascher und fokussierter Arbeitsstart mit bereits breiter Quellenbasis gewährleistet werden. Dazu sind die vorangegangen Arbeiten auch bewusst analysiert worden. So wurde in der vorliegenden Arbeit eine grosse Bedeutung auf die Herleitung der Problemstellung und der Forschungsfragen gelegt. Dazu hat eine methodische Weiterentwicklung stattgefunden. Während in der Gruppenarbeit (Ammann et al., 2022) nur ein Soll-Zustand abgefragt worden ist, sind in der vorliegenden Masterarbeit bewusst Fragen nach dem Ist- und Soll-Zustand kombiniert worden. Erst durch die ermittelte Abweichung und wissenschaftliche Klarheit konnten tieferliegende Diskrepanzen aufgezeigt werden. Wir sind überzeugt, dass der Umgang mit den eruierten Bedürfnissen einen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten kann und junge Bauingenieur:innen motiviert, weiter in diesem tollen Berufsfeld tätig zu sein.

9 Danksagung

Wir bedanken uns auf diesem Weg herzlich bei allen für ihre Unterstützung zu unserer Masterarbeit. Ohne die fachlichen Kompetenzen, die vielen Gespräche und die motivierende Begleitung hätten wir nicht eine solch umfassende Masterarbeit erarbeiten können.

Vielen Dank an unseren Masterarbeitsbetreuer, Peter Senn, für deine Unterstützung sowie den offenen und zielorientierten Austausch, welchen wir sehr geschätzt haben. Wir konnten uns gerade auch durch die methodischen Hinweise noch stärker mit der Thematik auseinandersetzen und unsere Ergebnisse und Erkenntnisse abschliessen. Durch deine konstruktive Kritik haben wir unsere Arbeit stets verbessert und sind nun zufrieden mit dem Resultat.

Unser Dank gilt auch unserem Auftraggeber, der *suisse.ing*. Der Verband wurde vertreten durch Dario Geisseler, Mario Marti und Maurice Lindgren. Ihr habt uns die Möglichkeit gegeben, diese spannende und herausfordernde Masterarbeit zu verfassen. Die Zusammenarbeit mit euch war sehr transparent und positiv und wir konnten immer auf euren Austausch und die Unterstützung zählen.

Auch danken wir allen Interviewpartnern herzlich. Für einen Arbeitgeber- und Brancheneinblick haben sich Mario Marti, Maurice Lindgren, Andrea Galli, Fiona Trachsel, Viviane Buchwalder, Pirmin Muff, Dario Geisseler und Sora Padrutt zur Verfügung gestellt. Ohne ihre Zeit und ihr Interesse an unserer Masterarbeit, wäre es uns nicht möglich gewesen, die notwendigen Daten zu sammeln und auszuwerten. Ihre Einblicke und Erfahrungen waren für uns sehr wertvoll und wir konnten dadurch wertvolle Einblicke in die Praxis der Fachkräftesicherung im Bauingenieurwesen gewinnen.

Auch danken wir allen rund 500 Teilnehmenden unserer Onlineumfrage Sie haben mit ihren Informationen und Aussagen die Grundlage der Arbeit gebildet. Damit wir eine solch grosse Teilnehmerzahl erreichen konnten haben uns die Alumni-Organisationen der ETHZ und der HSLU tatkräftig unterstützt. Weiter standen diverse Kolleg:innen zur Verfügung, die mittels Göttiprinzip, die Umfrage in den grossen Schweizer Bauingenieurbüros gestreut haben. Vielen Dank dafür.

Ein besonderer Dank geht an unsere Partnerinnen und unsere Familien, die uns auf unserem zweijährigen Weg zum MBA begleitet haben. Sie haben an vielen Wochenenden auf uns verzichtet und uns dennoch immer gestärkt. Dieser Support ist für uns nebst der tollen Freundschaft, die sich zwischen uns vier Bauingenieuren entwickelt hat, der grundlegende Pfeiler gewesen.

10 Literaturverzeichnis

Adecco Gruppe (2020). Fachkräftemangel Index Schweiz 2020. https://ssi.springprofessional.ch/fachkraeftemangel-index-schweiz-2020/

Adecco Gruppe (2022). *Fachkräftemangel Index Schweiz 2022*. https://www.adeccogroup.com/de-ch/zukunft-der-arbeit/swiss-skills-shortage/swiss-skills-shortage-2022/

Allen, J. S. & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, S. 1–18.

Ammann, J.-P., Brun, S., Fischer, M., Notter, M., (2022). Steigerung der Arbeitgeberattraktivität der Emch+Berger WSB AG. [Unpublizierte Trimesterarbeit Hochschule Luzern].

Armutat, S. (2021). *Mitarbeiter und Auszubildende binden*. In: Haag. (2021). KMU-und Start-Up-Management: Strategische Aspekte, Operative Umsetzung und Best-Practice. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34700-0, S. 453-460

Becker, F. (2010). *Mitarbeiterbindung. Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion.* In: Bruhn, Manfred / Stauss, Bernd (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 229 - 252.

Blau, G. (2001). On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment. Human resource management review, 11(3), S. 279-298.

Bollessen, D. (2016). *Der fortschreitende Fachkräftemangel infolge des demographischen Wandels*: Denkbare Konzepte und Erfolgsstrategien zur langfristigen Mitarbeiterbindung. Diplomica Verlag.

Bortz, J. & Döring, S. (2016). Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozialund Humanwissenschaften (5., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer.

Braehmer, B. (2019) *Praxiswissen Talent Sourcing: Effiziente Kombination von Active Sourcing, Recruiting und Talent Management.* 1. Auflage. Haufe Groupe.

Bruch, H., Lee, P. & Meier, S. (2021). *TOP JOB-TRENDSTUDIE*. Zentrum für Arbeitgeberattraktivität & TOP JOB & Universität St. Gallen.

Bruch, H. & Meifert, M. (2020). New Work in der Bewährungsprobe. Nur das Naheliegende wird umgesetzt. Personalmagazin. Universität St. Gallen.

Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen [BöB], vom 21. Juni 2019 (Stand am 1. Januar 2022), SR 172.056.1

Busold, M. (2019). War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten. Springer Gabler.

Cohen, A. (2000). The Relationship between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models. Human Relations (New York), 53(3), 387–417. https://doi.org/10.1177/0018726700533005

Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach* (1st ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410607423

Chavaillaz, M. & Schellinger, J. (2017). *E-Recruiting in Schweizer KMU*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. Psychological Bulletin, 125, S. 627–668.

Dannhäuser, R. (2020). Trends im Recruiting. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ehrbar, S. (2023, 04. März). Zu optimistisch gerechnet: Neue Bahn-Angebote verzögern sich. Luzerner Zeitung, S.16

Einramhof-Florian, H. (2017). *Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y: Lösungs-ansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg* (1st ed. 2017.). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15158-4

Engineers Day. Idee. Abgerufen am 15.02.2023 von www.engineersday.ch/idee

ETH Zürich (a). Was sind Bauingenieurwissenschaften?. Abgerufen am 06.02.2023 von www.ethz.ch/de/studium/bachelor/studienangebot/architektur-und-bauwissenschaften/bauingenieurwissenschaften/was-ist.html

ETH Zürich (b). *Nachrichtenmagazin Akademischer Ingenieurverein*. Abgerufen am 06.02.2023 von https://aiv.ethz.ch/?page_id=9

FIDIC – International Federation of Consulting Engineers. *FIDIC Future Leaders*. Abgerufen am 06.02.2023 von https://fidic.org/node/828

Fiedler, C. (2019). *Interview «Active Sourcer: Game Changer im Recruiting»*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Felfe, J. (2008). Mitarbeiterbindung. Hogrefe.

Felfe, J. & Wombacher, J. (2016). *Mitarbeiterbindung und Gesundheit*. In: Badura. (2014). Fehlzeiten-Report 2016: erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Springer.

Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterbindung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Hogrefe.

Fischer, M. (2022). *Personalsuche in Zeiten des Fachkräftemangels*. [Unpublizierte Trimesterarbeit Hochschule Luzern].

Flick, U., Von Kardorff, E. & Steinke, I. (2019). *Qualitative Forschung: ein Handbuch*. Rowohlts Enzyklopädie.

Fust, A. et al. (2021). *KMU-Leitfaden zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.* OBT. Universität St. Gallen.

Gallup. (2015). *Engagement Index 2015*. Abgerufen am 20.02.2023 von https://www.mehrwerte.ch/blog/20170104-praesentation-zum-gallup-engagement-index-2015.pdf

Goldammer, D. (2019). *Personalmanagement in Zeiten des Fachkräftemangels*. Springer Verlag.

Gratwohl, R. (2022, 30. Mai). Eine Schweigekultur blockiert den Erfolg. NZZ, S. 24

Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.

Gurtner, A., Kels, P., & Scherrer, S. (2017). *Der psychologische Vertrag. MINT-Fachkräfte erfolgreich im Unternehmen halten*. Zeitschrift für Organisation, 03(86. Jg.), S. 174–179.

Häuptli, L. (2020, 30. Mai) *Drei Viertel der neuen Ärzte kommen aus dem Ausland*. Abgerufen am 22.02.2023 von https://magazin.nzz.ch/schweiz/drei-viertel-der-neuen-aerzte-kommen-aus-dem-ausland-ld.1559019?reduced=true

Hauser, C. (2022, 03. November). *Fachkräftemangel*. Interview mit Christoph Hauser, durchgeführt von B. Hauenstein. https://www.hslu.ch/de-ch/wirtschaft/ueber-uns/news/2022/11/03/fachkraeftemangel/).

Halene Blankenagel, V., Baumann, S., Hauser, C., & Senn, P. (2019). Fachkräftesicherung für das Gewerbe im Kanton Luzern: Modell & Werkzeugkasten. https://doi.org/10.5281/zenodo.3702705

Halene Blankenagel, V., Glanzmann, V., & Godat, D. (2015). *Personalmanagement für Führungs- und Fachkräfte : Theorie- und Praxisgrundlagen, Praxis-Box, Lernmodule online* (5. Auflage, aktualisiert und erweitert). LEMASO.

Hillebrecht, S. (2021). Perspektivenorientierte Personalwirtschaft. Einführung in das Personalmanagement aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hoffmann, B. & Hanisch, D. (2021). Bedeutung der psychologischen Sicherheit für die Innovationsfähigkeit von Organisationen: Entwicklung und Gestaltung von psychologischer Sicherheit in Unternehmen und Auswirkung auf deren Innovationsfähigkeit. Leadership, education, personality: an interdisciplinary journal, 3(1), 1–7. https://doi.org/10.1365/s42681-021-00019-4

Huf, S. (2022). Personalmanagement. Springer.

Kaiser, R. (2014). Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Springer-Verlag.

Kaudela-Baum, S. (2014). *Innovation Leadership: Führung zwischen Freiheit und Norm.* Springer Verlag.

Kaudela-Baum, S., Meldau, S. & Brasser, M. (2022). Leadership und People Management: Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation. Springer Gabler.

Kanning, U. (2017). Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie (1st ed. 2017.). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1

Kels, P. (2022). *Psychologische Verträge gestalten*. In: Kaudela-Baum, Meldau, S., & Brasser, M. (2022). Leadership und People Management: Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. 161-172

Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz*. Beltz Juventa.

Lombriser, R., & Abplanalp, P. A. (2018). Strategisches Management: Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen (7. Auflage). Versus.

Maslow, A & Kruntorad, P. (1981). *Motivation und Persönlichkeit* (1. Auflage). Rowohlt.

Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse (12. Aufl.). Basel: Beltz.

Meyer, J.P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78(4), 538–551. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538

Mölleney, M. (2023, 7. Januar). Quiet Quitting: «Für Arbeitgeber ist das katastrophal», Interview mit M. Mölleney, durchgeführt von K. Bracher. NZZ, S. 46-47

Pejic, K. (2022, 16. Januar). Swisscom sucht Mitarbeiter, bevor es offene Stellen gibt, Interview mit K. Pejic, durchgeführt von M. Städeli. NZZ am Sonntag, S.29

Lippmann, E., Pfister, A. & Jörg, U. (2019). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte : Führungskompetenz und Führungswissen* (5., vollständig überarbeitete Auflage). Springer.

Reichen, P. (2022, 15. Oktober). ÖV in der Kritik: Bahnfrust von Ost bis West. Der Bund. S. 2-3

Reisenwitz, T. & Iyer, R. (2009). Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers. Marketing Management Journal.

Rieger, V. (2018). Kultur und Innovation. Springer.

Ritzer, & Trice, H. M. (1969). *An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory*. Social Forces, 47(4), 475–478. https://doi.org/10.2307/2574537

Rüegg-Sturm, J. (2003). Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre (2., durchgesehene Auflage). Paul Haupt.

Ruthus, J. (2014). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y: Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Springer Gabler.

Sass, E. (2019). Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Springer.

Schaltegger, A., Portmann, M., & Blümel, F. (2023) Lohnprämie für Staatsange-stellte: Veraltungslöhne unter der Lupe. Eine neue Analyse für die Schweiz. IWP Policy Papers. 02/2023 N.8. Abgerufen am 22.02.2023 von https://admin.iwp.swiss/wp-content/uploads/2023/02/Lohnanalyse-oeffentliche-Verwaltung-IWP-Policy-Paper-2023.pdf

Scherrer, G. (2022, 17. November) *Quereinsteiger ohne Diplom?*. Abgerufen am 22.02.2023 von https://www.nzz.ch/zuerich/lehrermangel-in-zuerich-neue-ausbildung-fuer-lehrer-ohne-diplom-ld.1712633?reduced=true

Schilling, J. (2014). COMMIT Commitment-Skalen: Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 58(1), 35–40. https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000132

Schweizerische Eidgenossenschaft (a). *Investitionen ins Verkehrsnetz.* Abgerufen am 20.01.2023 von https://www.uvek.admin.ch/uvek/de/home/verkehr/investitionen.html

Schweizerische Eidgenossenschaft (b). Fachkräftemangel in der Schweiz. Abgerufen am 21.02.2023 von https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Fachkraeftebedarf/Fachkr%C3%A4ftemangel%20in%20der%20Schweiz%20Indikatorensystem%20zur%20Beurteilung%20der%20Fachkr%C3%A4ftenachfrage.pdf.download.pdf/Fachkr%C3%A4ftemangel%20in%20der%20Schweiz%20-%20Indikatorensystem%20zur%20Beurteilung%20der%20Fachkr%C3%A4ftenachfrage.pdf

Stiftung bilding (a). Ziele. Abgerufen am 06.02.2023 von https://www.bilding.ch/#Ziele

Stiftung bild*ing* (b). *Kampagne In Ingenieur steckt*. Abgerufen am 12.03.2023 von http://www.iningenieursteckt.ch

Stock-Homburg, R. (2012). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit – Direkte, indirekte und moderierende Effekte, 5., Aufl. Gabler-Verlag.

suisse.ing (a). Ueber uns. Abgerufen am 05.02.2023 von https://www.suisse-ing.ch/ueber-uns

suisse.ing (b). Ergebnisse der Young Professionals-Befragung 2013 zum Ingenieurberuf. Abgerufen am 05.02.2023 von https://www.suisse-ing.ch/young-professionals1

suisse.ing (c). Publikationen. Abgerufen am 10.02.2023 von https://www.suisse-ing.ch/publikationen

Troger, H. (2019). 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement: Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends. Springer Gabler.

Vonplon, D. (2022, 29. Juni). Mitarbeiter verzweifelt gesucht. NZZ, S. 7

Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations, Administrative Science Quarterly, 40, 228-255.

Weinert, B. (2007). *Organisations- und Personalpsychologie* (5., vollst. überarb. Aufl.). Beltz.

Wolf, G. (2020). *Mitarbeiterbindung - inkl. Arbeitshilfen online: Strategie und Umsetzung im Unternehmen.* (4th ed.). Haufe Lexware Verlag.

Zimmermann, W. (2016). *Umbruch in der Chefetage: Vom Heldentum zur agilen Führung* (1. Auflage.). Haufe Gruppe.

11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ubersicht des Verbands und den ihm zugehörigen Berufsgruppen
(eigene Darstellung)3
Abbildung 2: Verbandsübersicht Bau- und Planerbranche, nicht abschliessende
Aufzählung (eigene Darstellung)9
Abbildung 3: Zusammenfassende Darstellung des Verbands suisse.ing (eigene
Darstellung)10
Abbildung 4: Darstellung Pool an Bauingenieur:innen mit Zu- und Austritten
(eigene Darstellung)11
Abbildung 5: Rückläufige Eintritte an den Deutschschweizer Fachhochschulen
(FHNW, FHGR, OST/HSR, HSLU, ZHAW, BFH) & ETH Zürich (eigene Darstellung
nach Angaben der Stiftung Bilding und der ETH Zürich (b))13
Abbildung 6 Jährliche Differenz zwischen Ein- und Austritten, resultierendes
Arbeitskräftedefizit in der Schweiz (eigene Darstellung, nach Wolf, 2020, S.40,
gemäss Zahlen des Bundesamts für Statistik)15
Abbildung 7: Auswertung zu einem Zusammenhang von Branchenattraktivität und
Fachkräftemangel (Ammann et al., 2022, S. 10)17
Abbildung 8: Wortwolke mit den in der Umfrage genannten, codierten Elementen,
welche die Attraktivität der Bau- und Planerbranche nachteilig beeinflussen. Je
öfter ein Element genannt worden ist, desto stärker ist es in der Darstellung
hervorgehoben (Ammann et al., 2022, S. 11)17
Abbildung 9: Das Bild der Fachkräftespirale (eigene Darstellung)19
Abbildung 10: Darstellung Pool an Bauingenieur:innen mit Fokusbereich der Arbeit
(eigene Darstellung)20
Abbildung 11: Forschungsfragen (eigene Darstellung)22
Abbildung 12: Bearbeitung der Arbeit als Prozess (eigene Darstellung)23
Abbildung 13: Trends im Personalmanagement im Umgang mit Fachkräftemangel
von Recuriting, über Employer Branding hin zu stärkeren mitarbeiterorientierten
Ansätzen wie Retention Management (eigene Darstellung)26
Abbildung 14: Maslow-Bedürfnispyramide (eigene Darstellung in Anlehnung an
Maslow, 1981)29
Abbildung 15: Hygiene- und Motivationsfaktoren beeinflussen nach Herzberg die
Arbeitszufriedenheit (eigene Darstellung in Anlehnung an Lippmann et al., 2019,
S. 662)
Alderfer (eigene Darstellung in Anlehnung an Weinert, 2007, S. 193, die
Farbcodierung bildet Grundlage für die Bedürfniseinteilung in Kapitel 2.3)31
Abbildung 17: Rahmenmodell verschiedener Commitment-Formen, ihren jeweils
drei Ausprägungen sowie den Konsequenzen auf Fluktuation, Wohlbefinden,

Engagement und Veränderungsbereitschaft (eigene Darstellung in Anlehnung an	
Felfe, 2020, S. 108)3	4
Abbildung 18: Modell der psychologischen Vertragserfüllung (eigene Darstellung	
übernommen von Kels, 2022, S.163)3	6
Abbildung 19: Fragen zur emotionalen Mitarbeiterbindung nach dem Modell der	
Firma Gallup (eigene Darstellung übernommen von Gallup, 2015)3	8
Abbildung 20: Analysekategorien der Mitarbeiterbedürfnisse (eigene Darstellung,	
die Farbcodierung wird im Kapitel 4 bei der Darstellung der Ergebnisse wieder	
aufgenommen)4	2
Abbildung 21: Forschungsdesign als iterativer Prozess (eigene Darstellung)5	1
Abbildung 22: Ergebnis der eigenen Arbeitssituation als Ergebnis einer Ist-Soll-	
Analyse / Die Entstehung der Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung)5	4
Abbildung 23: Sample der Online-Umfrage (eigene Darstellung)6	2
Abbildung 24: Umfrageergebnis: «Welche Angebote und Engagements der	
suisse.ing sind dir bekannt?» (n=492)6	3
Abbildung 25: Umfrageergebnis: Work-Life-Balance, Ist-Zustand & zukünftige	
Bedeutung (n=330)6	4
Abbildung 26: Umfrageergebnis: Flexible Arbeitsmodelle, Ist-Zustand & zukünftige)
Bedeutung (n=330)6	4
Abbildung 27: Umfrageergebnis: Entlöhnung, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung	
(n=330)6	
Abbildung 28: Umfrageergebnis: Zusatzleistungen & Benefits, Ist-Zustand &	
zukünftige Bedeutung (n=330)6	5
Abbildung 29: Umfrageergebnis: Vertrauen, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung	
(n=329)6	6
Abbildung 30: Umfrageergebnis: Fehlerkultur, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung	J
(n=330)6	6
Abbildung 31: Umfrageergebnis: Sinnhaftigkeit, Ist-Zustand & zukünftige	
Bedeutung (n=329)6	7
Abbildung 32: Umfrageergebnis: Jobinhalt, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung	
(n=330)6	7
Abbildung 33: Umfrageergebnis: Teambindung, Ist-Zustand & zukünftige	
Bedeutung (n=330)6	8
Abbildung 34: Umfrageergebnis: Kooperation, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung	g
(n=329)6	8
Abbildung 35: Umfrageergebnis: Feedbackkultur, Ist-Zustand & zukünftige	
Bedeutung (n=329)69	9
Abbildung 36: Umfrageergebnis: Wertschätzung, Ist-Zustand & zukünftige	
Bedeutung (n=329)69	9

Abbildung 37: Umfrageergebnis: Verantwortung, Ist-Zustand & Zukunftige	_
Bedeutung (n=329)70	O
Abbildung 38: Umfrageergebnis: Mitwirkung, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=329)70	0
Abbildung 39: Umfrageergebnis: Förderung, Ist-Zustand & zukünftige Bedeutung (n=327)7	1
Abbildung 40: Umfrageergebnis: Entwicklungsperspektiven, Ist-Zustand &	
zukünftige Bedeutung (n=327)7 Abbildung 41: Umfrageergebnis: «Bei welchen Bedürfnissen wird der grösste	
Handlungsbedarf gesehen» (n=385)72 Abbildung 42: Umfrageauswertung der Soll-Werte (zukünftige Bedeutung) der	
Bedürfnisse der Generation Y (n=385)73 Abbildung 43: Umfrageauswertung der Ist-Soll-Diskrepanz der Bedürfnisse der	
Generation Y (n=385)74 Abbildung 44: Priorisierte Ist-Soll-Analyse als Aktions-Portfolio der Generation Y	
(eigene Darstellung)	5
Abbildung 45: Box-Plot-Darstellung zu den Unterschieden zwischen den Generationen, auf der linken Seite ist der in Abhängigkeit der Bedeutung gewichtete mittlere Ist-Zustand (Durchschnitt über alle Bedürfnisse) auf der rechten Seite die mittlere Ist-Soll-Diskrepanz (Durchschnitt über alle Bedürfnisse) dargestellt	
Abbildung 46: Ist-Soll-Analyse: Unterschiede Generation Y zu Gen X & Boomer (eigene Darstellung)78	
Abbildung 47: Box-Plot-Darstellung zu den Unterschieden zwischen den Geschlechtern, auf der linken Seite ist, der in Abhängigkeit der Bedeutung gewichtete, mittlere Ist-Zustand (Durchschnitt über alle Bedürfnisse) auf der rechten Seite die mittlere Ist-Soll-Diskrepanz (Durchschnitt über alle Bedürfnisse) dargestellt	
Abbildung 48: Wortwolke und Tabelle zu den Antworten auf die Frage zu konkreten Massnahmen bezüglich wichtiger Bedürfnisse (eigene Darstellung	
erstellt mit Infogram)82	2
Abbildung 49: Wortwolke und Tabelle zu den Antworten auf die Frage zum	
Berufsbild (eigene Darstellung erstellt mit Infogram)8	7
Abbildung 50: Wortwolke und Tabelle zu den Antworten auf die Frage zu konkreten Massnahmen seitens suisse.ing, (eigene Darstellung erstellt mit	
Infogram)92	2
Abbildung 51: Analyseprozess Verband suisse.ing (eigene Darstellung)98 Abbildung 52: Zusammenstellung ausgewählter Aussagen zum Zweck und zu der Alleinstellungsmerkmalen von suisse.ing (eigene Darstellung)	8 า
/ IIIVIII 3 IVIII II	1

Abbildung 55. Qualitative Emordining in Verbandslandschaft und Abgrenzung zu					
SIA / STV Engineering (eigene Darstellung)103					
Abbildung 53: McKinsey 7S-Modell (eigene Darstellung)108					
Abbildung 55: Herleitung von Handlungsebenen mit der kombinierten SWOT					
(eigene Darstellung)112					
Abbildung 56: Kombination der Handlungsoptionen mit den Ordnungsmomenten					
des St. Galler Managementmodell zur Zuordnung und Kategorisierung in drei					
relevante Handlungsebenen (eigene Darstellung)11					
Abbildung 57: Die Bedeutung der Ebene Verband und Arbeitgeber zur Steigerung					
des berufsbezogenen und organisationales Commitments (eigene Darstellung) 12					
Abbildung 58: Überblick der erarbeiteten Handlungsempfehlungen auf Ebene					
«suisse.ing» und Ebene «Arbeitgeber» (eigene Darstellung)					
Abbildung 59: Blick auf die Startseite der nach wie vor promoteten Image-					
Kampagne «In Ingenieur steckt», die seit mehreren Jahren nicht mehr aktualisiert					
und gepflegt wird (Stiftung bilding (b), online)129					
Abbildung 60: Aufforderung an die Ingenieur:innen am Engineers Day vom 4.					
März 2023 «Farbe» zu bekennen (Engineers Day, online)130					
Abbildung 61: Storytelling-Aktivitäten als mögliche neue Kommunikationsform zur					
Vermittlung eines persönlichen und praxisnahen Berufsbildes (eigene Darstellung)					
133					
Abbildung 62: Verschiedene Stufen zum Einbezug junger Bauingenieur:innen in					
die Verbandsaktivitäten von suisse.ing (eigene Darstellung)133					
Abbildung 63: Übersicht über die Top-Bedürfnisse, die Verantwortlichkeiten und					
die stichwortartig in diesem Kapitel besprochenen Massnahmen (eigene					
Darstellung)13					
Abbildung 64: Qualitative Einordung der Top-Bedürfnisse (Ebene Arbeitgeber &					
Verband, eigene Darstellung)130					
Abbildung 65: Der Weg zur Mitarbeiterbindung und -entwicklung zur					
Fachkräftesicherung und Stärkung der Innovations- und Lernfähigkeit der					
Organisation (eigene Darstellung, erstellt mit Miro)14					

12 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Generationen und ihre Merkmale (eigene Darstellung übernommen v	von
Lippmann et al,.2019, S. 891)	39
Tabelle 2: Chancen und Risiken der Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung	
übernommen von Felfe, 2020, S.17)	41
Tabelle 3: Übersicht der befragten Personen	59
Tabelle 4: Zuordnung der Bedürfnisse nach Handlungsprioritäten	76

13 Interviewverzeichnis

Marti, M. (25. Februar 2023). Transkript Interview Nr. 1 [Interview]. Bern.

Lindgren, M. (25. Februar 2023). Transkript Interview Nr. 1 [Interview]. Bern.

Galli, A. (07. März 2023). Transkript Interview Nr. 2 [Interview]. MS Teams.

Trachsel, F. (01. März 2023). Transkript Interview Nr. 3 [Interview]. MS Teams.

Buchwalder, V. (08. März 2023). Transkript Interview Nr. 4 [Interview]. MS Teams.

Muff, P. (07. März 2023). Transkript Interview Nr. 5 [Interview]. Emmen.

Geisseler, D. (06. März 2023). Transkript Interview Nr. 6 [Interview]. MS Teams.

Padrutt, S. (09. März 2023). Transkript Interview Nr. 7 [Interview]. MS Teams.

14 Eidesstattliche Erklärung

Wir erklären hiermit, dass wir die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Mithilfe Dritter verfasst haben, dass wir alle verwendeten Quellen angegeben haben, und dass wir ohne schriftliche Zustimmung des Programmleiters und des Auftraggebers keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werden.

Jean-Pascal Ammann	(F)
Simon Brun	
Michael Fischer	M.Gr
Matthias Notter	M.h

Luzern, 13. April 2023