



# Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Infrastrukturbau

Ein Leitfaden zur Attraktivitätssteigerung  
von Unternehmen

**infra** suisse



## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser

In Zeiten sich wandelnder gesellschaftlicher Megatrends und sich verändernder Rahmenbedingungen ist es für Unternehmen im Infrastrukturbau entscheidend, flexibel auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen. Die Attraktivität eines Unternehmens steht in direktem Zusammenhang mit der Fähigkeit, qualifizierte Fachkräfte zu finden und zu halten. In einer Branche, die ihre Leistungen nicht im Homeoffice erbringen kann, stellt sich die Frage, wie die Unternehmen dennoch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben ermöglichen können.

Als nationaler Branchenverband der Infrastrukturbauunternehmen hat Infra Suisse dieses Thema zu einem strategischen Schwerpunkt gemacht, um gemeinsam mit unseren Mitgliedfirmen und der Fachstelle UND Lösungen zu finden. Wir sind überzeugt, dass attraktive Unternehmen Fachkräfte leichter finden und halten können. Der vorliegende Leitfaden soll nicht nur Antworten auf diese Frage geben, sondern auch konkrete Lösungsansätze und Best Practices für Unternehmen im Infrastrukturbau aufzeigen.

Unser Dank gilt den zwölf Unternehmen, die sich unserem Aufruf angeschlossen haben und ihre Erfahrungen in diesem Projekt geteilt haben. Unter der Leitung der Fachstelle UND wurde eine umfassende Analyse und Bewertung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in diesen Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse, festgehalten in einem Vereinbarkeits-Benchmark, geben wertvolle Einblicke in die Stärken und Potenziale der Branche.

Ein besonderer Dank geht an das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, die dieses Projekt finanziell unterstützt hat, sowie an die Fachstelle UND für ihre professionelle Beratung und Begleitung. Wir sind zuversichtlich, dass Infra Suisse eine Plattform geschaffen hat, um Erfahrungen auszutauschen und einen Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit im Infrastrukturbau zu leisten.

Der vorliegende Leitfaden «Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Infrastrukturbau» gibt einen Einblick in die Herausforderungen, Erfahrungen und Verbesserungsmöglichkeiten, die sich im Rahmen des Projekts ergeben haben. Wir hoffen, dass die gewonnenen Erkenntnisse nicht nur inspirieren, sondern alle Unternehmen im Infrastrukturbau ermutigen, die Anregungen und Vorschläge dieses Leitfadens aufzugreifen und als Impuls für eigene Massnahmen zur Verbesserung und nachhaltigen Entwicklung in ihrem Unternehmen zu nutzen. Nur gemeinsam können wir die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Infrastrukturbau vorantreiben und damit eine Branche schaffen, die nicht nur zukunftsorientiert, sondern auch attraktiv für Fachkräfte ist. Infra Suisse unterstützt Sie gerne auf diesem Weg.

Freundliche Grüsse



Nationalrat **Christian Wasserfallen**  
Präsident Infra Suisse



**Adrian Dinkelmann**  
Geschäftsführer Infra Suisse

# Vereinbarkeit: Für eine blühende Gesellschaft und Wirtschaft

Warum sollen Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und weiteren Lebensinhalten fördern?

## «Push-Faktoren»: Gesellschaftspolitik, Demografie und Kulturwandel

Die gesellschaftspolitische Auseinandersetzung mit dem Thema Vereinbarkeit hat sich in den vergangenen Jahren intensiviert. Dies zeigt sich nicht nur an der Verdichtung medialer Berichterstattung, an Forschungsprojekten und öffentlicher Diskussion. Die zunehmenden Forderungen nach mehr Vereinbarkeit und Gleichstellung, etwa mit Vaterschaftsurlaub, Lohngleichheit und Zeit für Angehörigenpflege, münden via politischen Prozess auch in neue gesetzlichen Grundlagen, welche die Unternehmen direkt betreffen. Vereinbarkeit ist zu einer Frage der Compliance geworden. Auch der Arbeitsmarkt verändert sich: Die Generation der Babyboomer geht in Pension, und deutlich weniger Fachkräfte rücken nach. Der Fachkräftemangel hat sich in vielen Branchen zum dominanten Thema des vergangenen Jahrzehnts entwickelt.

Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte ist Vereinbarkeitsfreundlichkeit heute ein relevanter Pfeiler des Employer Brandings. Dies umso mehr, als dass bei vielen jüngeren Erwerbstätigen eine Wertewandlung weg vom hauptsächlichlichen Fokus auf die Erwerbsarbeit und hin zu einer ganzheitlichen Life-Balance stattfindet. Gleichzeitig verändern und vervielfältigen sich die Lebens- und Familienformen und damit die Anforderungen an vereinbarkeitsfreundliche Rahmenbedingungen. Geschlechterrollen wandeln sich, und mit ihnen die Organisation von bezahlter Erwerbs- und unbezahlter Care-Arbeit. Ältere Mitarbeitende betreuen und pflegen häufig ihre betagten Eltern oder ihre Enkelkinder.

Unternehmen müssen sich zunehmend die Frage stellen, wie sie sich in die Lebenswelten ihrer Mitarbeitenden einfügen können. Die Verantwortung für eine gute Vereinbarkeit ist eine gegenseitige geworden. Unternehmen kommen nicht mehr umhin, sich mit Vereinbarkeitsförderung zu befassen. In den Worten eines Projektteilnehmenden ausgedrückt: «Der Betrieb entscheidet selbst, ob er all diesen Entwicklungen gegenüber in einer reaktiven Haltung verharren, oder ob er sich aktiv und vorausschauend mit ihnen auseinandersetzen will.»

## «Pull-Faktoren»: Vereinbarkeit als unternehmerischer Gewinn

Die gute Nachricht: Zahlreiche Gründe sprechen dafür, sich als Betrieb auch proaktiv für eine gute Vereinbarkeit zu engagieren. Mitarbeitende, denen es gelingt, ihre beruflichen und ausserberuflichen Lebensinhalte gut aufeinander abzustimmen, sind zufriedener, motivierter und damit auch leistungsfähiger und produktiver. Sie binden sich stärker an das Unternehmen, was sie zu wichtigen Botschafterinnen und Botschaftern macht und hilft, die Fluktuation tief zu halten und Kompetenzen im Betrieb zu bewahren. Gute Vereinbarkeit wirkt sich förderlich auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus, mit positiven Effekten für das betriebliche Gesundheitsmanagement, etwa bei den Krankheitsabsenzen.

Ein vereinbarkeitsfreundlicher Betrieb zieht nicht nur mehr Fachkräfte an, sondern auch solche mit vielfältigem Hintergrund: Die Diversität der Mitarbeitenden bringt eine Fülle an unterschiedlichen Kompetenzen und Perspektiven und damit auch mehr Innovationskraft mit sich. Mit dem Angebot vielfältiger und flexibler Arbeitsmodelle erhöht ein Unternehmen zusätzlich seine Anpassungsfähigkeit im Marktumfeld. Nicht zuletzt bietet Vereinbarkeit einem Unternehmen die Chance, seine Verantwortung wahrzunehmen und einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, was auch der betrieblichen Reputation zuträglich ist.



# Die Rolle der Führungspersonen

Auf allen Stufen einer Organisation kommt den Mitarbeitenden mit Führungsfunktion eine zentrale Rolle für die Förderung der Vereinbarkeit zu, sei dies in der strategischen, personellen oder fachlichen Führung.

Die oberste Führungsebene ist in der Lage, Vereinbarkeit zu einem strategischen Ziel zu erklären, entsprechend in den Strukturen und Prozessen der Organisation zu verankern und breit zu kommunizieren. Mitarbeitende mit Personalverantwortung stehen an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis: Von ihrer Einstellung, ihrer Sensibilität und ihrer Kompetenz hängt es ab, ob vereinbarkeitsfreundliche Rahmenbedingungen in der Führungszusammenarbeit zu gelebtem Alltag werden und ob sich eine vereinbarkeitsfreundliche Kultur herausbilden kann. Sie sind es, die über die zeitliche und örtliche Verfügbarkeit ihrer Mitarbeitenden mitentscheiden, über Anstellungen und

Beförderungen. Sie haben es in der Hand, ihre Mitarbeitenden in verschiedenen Lebenssituationen zu bestärken, zu ermutigen und sie bei der Suche nach Lösungen zu unterstützen. Nicht zu unterschätzen ist zudem der Vorbildcharakter ihrer eigenen Lebensgestaltung. Auch Mitarbeitende mit einer fachlichen Führungsfunktion üben häufig grossen Einfluss auf die Arbeitsorganisation ihrer Kolleginnen und Kollegen aus, etwa über Projektabläufe und Terminplanung. Führungspersonen sind entscheidende Akteurinnen und Akteure in der Gestaltung aller Einflussfaktoren der Vereinbarkeit.



# Vereinbarkeit im Überblick

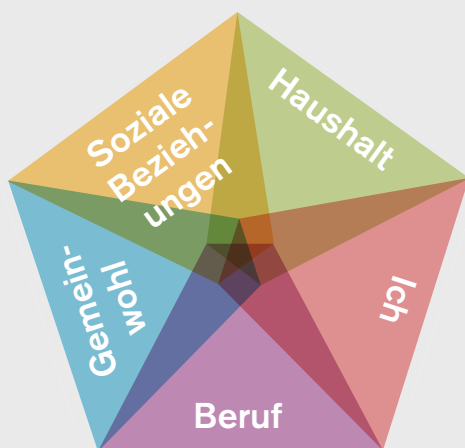
Im Bestreben darum, die Vereinbarkeit von Beruf und weiteren Lebensinhalten zu fördern, hat die Fachstelle UND ihr eigenes, wissenschaftsbasiertes Arbeitsmodell entwickelt.

## Die fünf Lebensinhalte

Die vielfältigen Aktivitäten von Menschen in ihrer Lebensgestaltung lassen sich in fünf Lebensinhalte zusammenfassen:

- Ich (z. B. Hobbies, Schlaf, Körperpflege)
- Beruf (z. B. Aus- und Weiterbildung, Berufsausübung)
- Gemeinwohl (z. B. Vereinstätigkeit, Nachbarschaftshilfe, politisches Engagement)
- Soziale Beziehungen (z. B. Partnerschaft, Kinder, Freundschaften)
- Haushalt (z. B. Putzen, Waschen, Einkaufen, Administration)

Menschen gestalten ihr Leben sehr unterschiedlich, und sie tun es im Laufe ihres Lebens immer wieder anders. Die Lebensinhalte stehen dabei in vielfältigen Wechselbeziehungen zueinander. Sie können erfolgreich nebeneinander existieren («Balance»), einander gegenseitig bereichern und ergänzen, dazu dienen, Belastungen im jeweils anderen Bereich zu kompensieren, und sie können zueinander auf verschiedene Arten in Konflikt stehen.



© Fachstelle UND

Vereinbarkeit bezeichnet das Mass dessen, wie gut sich die fünf Lebensinhalte in Einklang bringen lassen. Dem Lebensinhalt «Beruf» kommt dabei insofern ein Sonderstatus zu, als dass unsere Gesellschaft ihn als materielle Lebensgrundlage versteht. Wir sprechen daher von der Vereinbarkeit von Beruf und den weiteren Lebensinhalten.

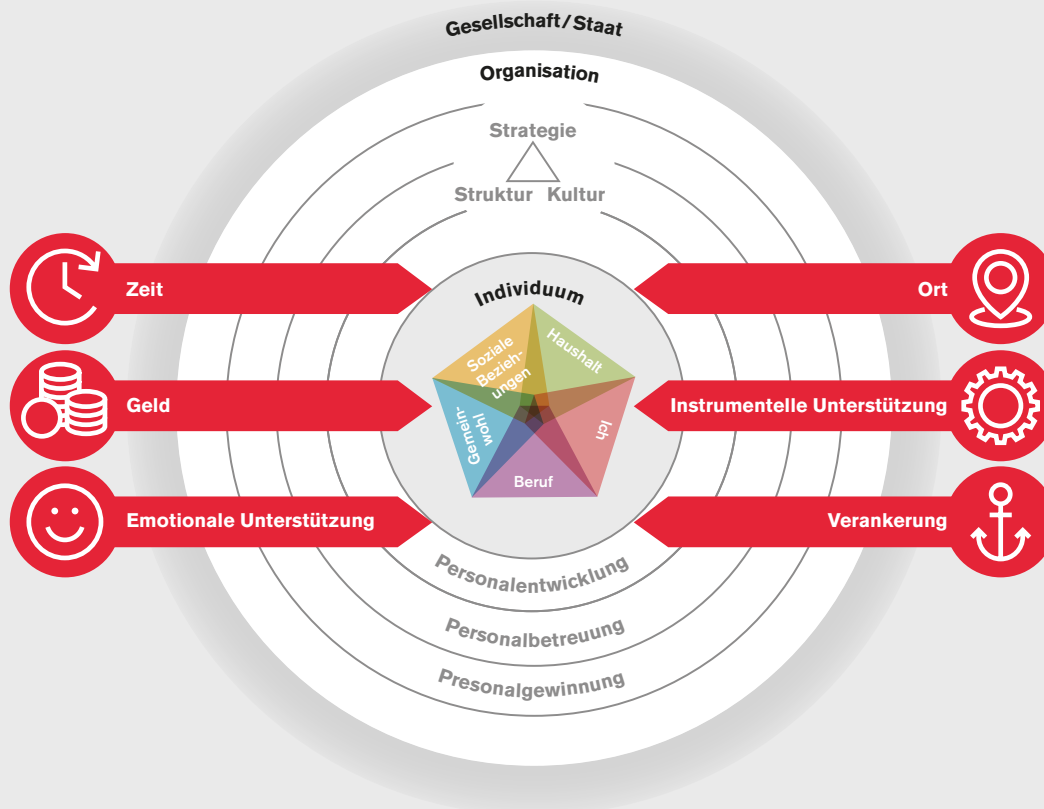
## Vereinbarkeit und Gleichstellung

Trotz rechtlicher Gleichstellung von Frau und Mann bestehen Ungleichheiten in den Möglichkeiten der Lebensgestaltung. Die Vereinbarkeitsfrage ist daher auch eine geschlechtsspezifische: Für Frauen geht es oft um mehr Teilhabe am Erwerbsleben, für Männer oft um mehr Teilhabe am Familienleben. Die Förderung der Vereinbarkeit setzt daher die Gleichstellung von Frau und Mann voraus und begünstigt diese gleichzeitig.

## Die drei Handlungsebenen

Gute Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensinhalte zu erreichen, ist zunächst eine individuelle Herausforderung. Es gilt die Lebensinhalte laufend in bestmöglicher Weise aufeinander abzustimmen. Das Individuum ist jedoch dabei nicht völlig frei in seinen Entscheidungen, sondern abhängig vom Zusammenspiel mit anderen Akteurinnen und Akteuren. Wir unterscheiden drei Handlungsebenen:

- Ebene Individuum: Eigene Möglichkeiten, Bedürfnisse und Entscheidungen, aber auch die des näheren und des weiteren Umfelds (z. B. Partnerin und Partner, Kinder, Angehörige, Freundinnen und Freunde, Nachbarinnen und Nachbarn, usw.)
- Ebene Organisation: Strategische und operative Ziele der Leitung (Vorstand, Geschäftsleitung, HR-Leitung) und von Vorgesetzten, Rahmenbedingungen der Organisation (Struktur, Kultur, Prozesse), Verhalten/Haltung der Vorgesetzten wie der Kolleginnen und Kollegen
- Ebene Gesellschaft, Staat: Gesetzlicher Rahmen (Arbeitsgesetz, Berufliche Vorsorge, usw.), gesellschaftliche Werte und Entwicklungen (Digitalisierung, Generationenwandel, usw.)



© Fachstelle UND

## Die sechs Einflussfaktoren

Verschiedene Einflussfaktoren bestimmen die Vereinbarkeit, indem sie limitierend oder unterstützend wirken. Wir identifizieren die folgenden sechs wesentlichen Einflussfaktoren.



### Zeit

Der Faktor Zeit beinhaltet alle Aspekte der zeitlichen Verfügbarkeit, einschliesslich Erreichbarkeit, Planung und Koordination, Dauer, Zeitaufwand, Kontinuität, Flexibilität und zeitliche Abgrenzung.



### Ort

Der Faktor Ort umfasst räumliche Aspekte wie den Arbeitsstandort, örtliche Verfügbarkeit und Erreichbarkeit, Mobilität und örtliche Abgrenzung.



### Geld

Bei den finanziellen Faktoren spielen das Einkommen, Unterstützungsbeiträge, die finanzielle Vorsorge sowie das Vermögen eine tragende Rolle.



### Instrumentelle Unterstützung

Die instrumentelle Unterstützung erstreckt sich über eine Vielzahl von Instrumenten, Angebote, Einrichtungen und Dienstleistungen, die dazu dienen, in verschiedensten Kontexten umfassende Hilfe und Unterstützung zu bieten.



### Emotionale Unterstützung

Emotionale Unterstützung beschreibt, wie Akteurinnen und Akteure im Alltag mit der Vielfalt von Lebensentwürfen umgehen. Hierzu gehören Anerkennung, Wertschätzung, die Bereitschaft zur Hilfeleistung und aktive Förderung.



### Verankerung

Bei der Verankerung stehen alle übergeordneten und formalisierten Grundsätze, Strategien, Ziele und Wirkungsanalysen im Fokus.

Diese sechs Einflussfaktoren können auf allen drei Handlungsebenen bearbeitet werden. So wählt etwa das Individuum den Wohnort. Der Staat bestimmt im Arbeitsgesetz die maximale Wochenarbeitszeit oder die minimalen Ferienwochen.

## Die Gestaltungsmöglichkeiten der Organisationen

Die Fachstelle UND richtet ihr Hauptaugenmerk auf die Erwerbstätigkeit in Organisationen: Jede Organisation ist Teil der Lebenswelt ihrer Mitarbeitenden und prägt mit ihren betrieblichen Voraussetzungen die Vereinbarkeit von Beruf und den weiteren Lebensinhalten. Ob eine Organisation sich durch eine hohe Vereinbarkeit auszeichnet, bemisst sich daran, wie gut sie auf die vielfältigen Ausgangslagen ihrer Mitarbeitenden eingeht. Das heisst, ob sie ein Umfeld bietet, das unterschiedliche Lebenshintergründe gleichgestellt behandelt und sie in angemessener Weise berücksichtigt. Entlang der sechs Einflussfaktoren seien hier als wichtige Gestaltungsmöglichkeiten genannt:



### Zeit

- Arbeitszeitmodelle
  - Einsatzplanung
  - Urlaubsmöglichkeiten
- 



### Ort

- Standorte
  - mobiles Arbeiten
  - Raumangebote
- 



### Geld

- Lohnhöhe
  - Zulagen
  - Regelung Pensionskasse
- 



### Instrumentelle Unterstützung

- Anlaufstellen
  - Betreuungsangebote
  - Förderprogramme
- 



### Emotionale Unterstützung

- Betriebliche Grundhaltung
  - Sensibilisierung der Führungspersonen
  - Vorbilder
- 



### Verankerung

- Leitbild/personalpolitische Grundsätze
- Vorurteilsfreiheit im Anstellungsprozess
- Sicherstellung Mitsprache
- Schulungen



# Vereinbarkeit im Infrastrukturbau: Ausgangslage

Jede Branche hat ihre eigenen spezifischen Rahmenbedingungen, die sich auf die Vereinbarkeit von Beruf und den weiteren Lebensinhalten förderlich oder hemmend auswirken. Der zunehmende Mangel an Fachkräften im technischen Kader liefert ein starkes Argument, die Vereinbarkeit im Infrastrukturbau zu verbessern. Aus Sicht der Fachstelle UND erscheint es allerdings wenig konstruktiv, wenn sich die Unternehmen in einem Wettbewerb um die besseren Arbeitsbedingungen gegenseitig die wenigen Fachkräfte abwerben. Deshalb sollte es vielmehr das Ziel sein, mittel- bis langfristig mehr Nachwuchs für die Berufe im Infrastrukturbau zu gewinnen, insbesondere unter den Frauen.

Dem steigenden Bedarf nach guter Vereinbarkeit stehen allerdings einige Hürden gegenüber. Ein typisches Paradox: Kollektivverträge garantieren den Arbeitnehmenden Mindeststandards und Schutz, in vielerlei Hinsicht auch zugunsten der Vereinbarkeit. Zugleich limitieren sie den Spielraum für flexible Arbeitsmodelle, z.B. bei der Einsatzplanung oder bei der Kompensation von Arbeitszeit. Dies gilt es bei der Planung und Einführung neuer Arbeitsmodelle zu berücksichtigen. Im Infrastrukturbau betrifft dies namentlich den Landesmantelvertrag sowie die regionalen Gesamtarbeitsverträge. Einschränkungen ergeben sich auch aus den konkreten Aktivitäten: Die Standorte von Baustellen ändern sich, und sie sind oft peripher gelegen. Der Transfer der Mitarbeitenden erfolgt gemeinsam im Bus zu festgelegten Zeiten. Zudem arbeiten die Teams als funktionale Einheiten: Die Baustelle läuft nur, wenn alle da sind, und Stellvertretungen lassen sich aufgrund der spezifischen Funktionsprofile nicht ohne weiteres organisieren. Auftraggebende und Behörden definieren Vorgaben zur Arbeitszeit, z.B. aufgrund der Lärmbelastung. Und schliesslich verfügen die Unternehmen infolge des hohen Preisdrucks nur über wenige finanzielle Mittel zur Vereinbarkeitsförderung. Aufseiten der Mitarbeitenden begrenzen die tiefen Löhne im gewerblichen Bereich die individuellen Möglichkeiten, wie etwa eine Reduktion des Beschäftigungsgrads. Letztlich ist der Einfluss geschlechtsspezifischer Rollenvorstellungen nicht zu unterschätzen. In einem traditionell männergeprägten Sektor wie der Baubranche begünstigen diese eine Arbeitskultur, die der Erwerbsarbeit alle anderen Lebensinhalte unterordnet. Diese erschwerenden Rahmenbedingungen widerspiegeln sich auch in ausgewählten Zahlen der Beschäftigungsstatistik (BESTA) des Bundesamts für Statistik: 2020 arbeiteten rund 13 Prozent der Erwerbs-

tätigen im Baugewerbe Teilzeit. Demgegenüber belief sich der Anteil Teilzeiterwerbstätiger an allen Erwerbstätigen in der Schweiz auf über 37 Prozent. Eine ähnliche Diskrepanz zeigt sich beim Frauenanteil: Während Frauen beinahe 46 Prozent aller Erwerbstätigen in der Schweiz ausmachten, waren es im Baugewerbe weniger als 12 Prozent. Viele dieser Frauen wiederum waren in den administrativen Betriebsbereichen tätig und nur wenige in den effektiven Bauberufen.

Entsprechend fallen auch die Ergebnisse des Projekts aus. Der Benchmark aller Projektteilnehmenden zeigt generell tiefe Werte über alle Einflussfaktoren hinweg. Am besten schneiden die Einflussfaktoren Instrumentelle und Emotionale Unterstützung ab, gefolgt von Zeit, Geld, Verankerung und Ort. Erfreulicherweise erreichen einzelne Unternehmen in der Bewertung gewisser Einflussfaktoren das Niveau der Good Practice – namentlich bei der emotionalen und der instrumentellen Unterstützung. Die Streuung der Ergebnisse bei eben diesen Einflussfaktoren sowie bei der Verankerung ist zudem deutlich. Sie könnte Ausdruck davon sein, dass in diesen Bereichen die äusseren Sachzwänge wenig ausgeprägt und die Gestaltungsmöglichkeiten der einzelnen Unternehmen entsprechend gross sind. Dies jedenfalls im Vergleich zu den Einflussfaktoren Zeit, Ort und Geld mit ihren substanziellen Einschränkungen, wie die obigen Beispiele zeigen. Ebenfalls positiv zu deuten ist die Tatsache, dass die Maximalwerte in den sechs Einflussfaktoren von fünf verschiedenen Unternehmen erreicht wurden. Offenbar sind vereinbarkeitsfreundliche Rahmenbedingungen nicht ein Privileg einzelner Vorzeigeunternehmen. Vielmehr bestehen in vielen Betrieben bereits gute Ansätze zur Förderung der Vereinbarkeit, und weiteres Potenzial ist erkennbar.



## Vereinbarkeit im Infrastrukturbau: Good Practice und Potenziale

Im Rahmen des Projekts Infra Suisse hat die Fachstelle UND bei zwölf Betrieben eine Analyse und Bewertung der Vereinbarkeit von Beruf und den weiteren Lebensinhalten durchgeführt und daraus einen Vereinbarkeits-Benchmark erstellt. Den massgebenden Einflussfaktoren liegen insgesamt 84 Bewertungskriterien zugrunde. Der Benchmark erreichte zwar für keinen der sechs Einflussfaktoren das Good-Practice-Niveau gemäss der Fachstelle UND, es zeigte sich aber, dass gut ein Viertel der Einzelkriterien den Anforderungen durchaus genügen. Es lohnt sich also, genauer hinzuschauen und die Stärken und Potenziale in der Branche konkret zu benennen.

Die Unternehmen erreichen beim Umfang der Wochenarbeitszeit sowie bei der für Aus- und Weiterbildung gewährten Zeit bereits ein vereinbarkeitsfreundliches Niveau. Die betriebliche Erwartung an die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden ausserhalb der regulären Arbeitszeiten ist tief. Damit ist eine wichtige Voraussetzung für ein selbstbestimmtes «Boundary Management» – die Abgrenzung von Erwerbsleben und weiteren Lebensinhalten – erfüllt. Auch im Rahmen der Ferienplanung, dem Bezug einzelner Freitage sowie im Falle von spontanen Abwesenheiten kurzer Dauer zeigen sich Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden. Zeiterfassung gibt ihnen Kontrolle über die geleistete Arbeitszeit, und bei der Kompensation besteht gewisse Flexibilität. Dies alles darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Mitarbeitenden insgesamt wenig Einfluss auf ihren Beschäftigungsgrad, ihre Arbeitstage sowie ihre Arbeitszeiten haben, sowohl was deren Festlegung und Anpassung, als auch die Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Einsatzplanung betrifft. Hingegen zeigt sich über die verschiedenen Unternehmen hinweg eine breite Streuung in den Urlaubsangeboten. Es scheint also deutlich einfacher zu sein, zeitliche Flexibilität im Rahmen längerer Zeiteinheiten zu gewähren als auf der Ebene der täglichen Arbeitsorganisation.

#### Handlungspotenzial und Ideen für konkrete Massnahmen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen:

- Anpassen der betrieblichen Tagesarbeitszeiten (z. B. abends bis 17.00 Uhr, freitags nur am Vormittag) im gewerblichen Bereich
- Anpassen der individuellen Arbeitstage und -zeiten beim technischen und administrativen Personal

- Horizont der Einsatzplanung erweitern
- Nachtarbeitsstunden (teilweise) nach individuellen Bedürfnissen kompensieren
- Leistungsabhängige Zeitgutschriften auf Ebene des Gesamtbetriebs
- Zusätzliche unbezahlte Ferienwoche im Anschluss an die Betriebsferien im Sommer
- Ferienkauf
- Ferien anstelle von Geldprämien
- Angebot und Regelung mehrmonatiger unbezahlte Urlaube, allgemein/Elternschaft/Angehörigenpflege

#### Handlungspotenzial und Ideen für konkrete Massnahmen zu Teilzeit im gewerblichen Bereich:

- Teilzeit im gewerblichen Bereich, minimal 80 Prozent
- Teilzeit im Kader, minimal 60 Prozent
- Teilzeit für technisches und administratives Personal, minimal 40 Prozent
- Jobsharing mit Personal im flexiblen Altersrücktritt (FAR)
- Springerin und Springer als Stellvertretung für Teilzeitmitarbeitende
- Wochenteilzeit (als einzelne Wochen oder regelmässig)
- Reduktion der Jahresarbeitszeit (tage- oder wochenweise)



## Ort

Die Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden Pausen- bzw. Aufenthaltsräume, die es ihnen erlauben, ausserberuflichen Aktivitäten in gewissem Mass nachzugehen. Umgekehrt ist ortsungebundenes Arbeiten nur eingeschränkt oder gar nicht möglich. Gleiches gilt für die Wahl und den Wechsel des Arbeitsortes. Das hängt zunächst mit dem gegebenen Arbeitsinhalt zusammen, besonders im gewerblichen Bereich. Dennoch besteht Potenzial zur Förderung der örtlichen Vereinbarkeit, insbesondere im technisch-administrativen Bereich.

### Handlungspotenzial und Ideen für konkrete Massnahmen:

- Ausbau und Regelung ortsunabhängiges Arbeiten für technisches und administratives Personal, technische Voraussetzungen schaffen
- Dusche im Büro



## Geld

Im Lohnbereich zeigt sich beispielhaft der positive Einfluss der branchenweiten Vertragslösungen auf die individuelle Vereinbarkeit. Hier überzeugen die Unternehmen durch klare und transparente Lohnsysteme, die dazu beitragen, Diskriminierungen zu minimieren. Allerdings wurden zum Zeitpunkt der Erhebungen noch kaum Lohnvergleichsanalysen gemacht.

Das dürfte sich mit den neuen gesetzlichen Bestimmungen ändern. Die meisten Mitarbeitenden sind im fixen Monatslohn angestellt: Neben der Gleichheit ist die Stabilität des Einkommens ebenfalls ein wichtiger Faktor für eine gute Life-Balance aller Mitarbeitenden. Zudem übernehmen die Betriebe substantielle Anteile der Aus- und Weiterbildungskosten, was die finanzielle Ausgangslage und damit die Lebensgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden zusätzlich begünstigt. Niedrig hingegen sind die zur Förderung der Vereinbarkeit relevanten Leistungen im Bereich der beruflichen Vorsorge (Eintrittsschwelle, Koordinationsabzug, Weiterversicherung). Und Nebenleistungen, die nicht gesetzlich geregelt sind, wie zum Beispiel Betreuungszulagen, fehlen gänzlich.

### Handlungspotenzial und Ideen für konkrete Massnahmen:

- Berufliche Vorsorge: Anpassung des Koordinationsabzuges an den Beschäftigungsgrad, Weiterversicherung bei unbezahltem Urlaub
- Beitrag an Kinderbetreuungskosten
- Beitrag an Kosten des individuellen Arbeitswegs
- Beitrag an Abonnemente für Sport





## Instrumentelle Unterstützung

Sowohl was die Art als auch die Dauer der Arbeitsverträge angeht, sind die Mitarbeitenden generell gut abgesichert, und die betriebseigenen Standards werden sogar bei Subunternehmen vorausgesetzt. Solche verlässlichen Perspektiven fördern die Vereinbarkeit. Die Erhebung zeigt auch, dass das Aufgabenvolumen im Allgemeinen passend auf die einzelnen Stellen abgestimmt ist. Mit werdenden Müttern werden Gespräche zur Planung des Urlaubs und der künftigen Zusammenarbeit geführt. Auffällig ist das Fehlen von Gesprächen mit Vätern in einer Branche, die stark von Männern geprägt ist, obwohl sie gerade hier besonders zentral wären.

### Handlungspotenzial und Ideen für konkrete Massnahmen:

- Interne und externe Anlaufstellen (Vereinbarkeit, Diskriminierung, private Schwierigkeiten) schaffen und/oder kommunizieren
- Merkblatt zu Vereinbarkeit, Diskriminierung erstellen
- Standardisiertes Gespräch mit werdenden Müttern und Vätern
- Kinderbetreuungsmöglichkeiten schaffen



## Emotionale Unterstützung



Die Unternehmen zeichnen sich generell durch eine allgemein hohe betriebliche Offenheit und Unterstützungsbereitschaft aus. Das sind wichtige Voraussetzungen für eine vereinbarkeitsfreundliche Unternehmenskultur. Den Führungspersonen wird auch gute Rücksichtnahme auf die jeweilige Lebenssituation der Mitarbeitenden attestiert. Noch wenig Anerkennung findet allerdings – unabhängig von der Funktionsstufe der Mitarbeitenden – die Teilzeiterwerbstätigkeit.

### Handlungspotenzial und Ideen für konkrete Massnahmen:

- Teilzeitwünsche von Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion unterstützen
- Gegenseitiges Verständnis zwischen gewerblichem und technisch-administrativem Bereich fördern (z. B. mit einem «Seitenwechsel»)
- Jährliches Familienpicknick



# Verankerung

Für gute Vereinbarkeit von Beruf und weiteren Lebensinhalten ist es wichtig, die Anerkennung und Förderung der Vielfalt in der Organisation formal zu verankern. Hier sind bei den teilnehmenden Betrieben gute Ansätze erkennbar, etwa bei der geschlechtergerechten Kommunikation in Sprache und Bildern. Zudem wird sichergestellt, dass die Personalauswahl aus verschiedenen Blickwinkeln erfolgt, mit mehr als einer Person, die an der Einstellungsentscheidung beteiligt ist. Auf die Geschlechtervertretung haben die Betriebe begrenzten Einfluss, denn auf dem Arbeitsmarkt der Branche finden sich nur wenige Frauen. Mit einem zukunftsgerichteten Engagement für die geschlechtsunabhängige Berufswahl können sie aber einen substantiellen Beitrag leisten, und einige tun das bereits mit vorbildlichen Initiativen. Die Vereinbarkeit selbst ist in den Unternehmen noch kaum als übergeordneter Grundsatz festgehalten. Grosses Potenzial sieht die Fachstelle UND in der systematischen Sensibilisierung und Schulung von Führungspersonen, entsprechend ihrer Schlüsselrolle für die Vereinbarkeit.



## Handlungspotenzial und Ideen für konkrete Massnahmen (Zielgruppe Führungspersonen):

- Sensibilisierungs-Workshop (Fokus Personalselektion)
- Vereinbarkeit in ordentliche Schulungen integrieren
- Jährliche Vereinbarkeitsziele definieren
- Unterstützungsangebote: z.B. mehrsprachige Merkblätter, Anlaufstelle, Vereinbarkeit in Anstellungs- und Personalentwicklungsprozess integrieren (Personalgespräche)
- Wirkung von Vereinbarkeitsmassnahmen mittels Befragungen messen

## Handlungspotenzial und Ideen für konkrete Massnahmen (allgemein):

- Bestehendes Controlling mit Vereinbarkeitsindikatoren ergänzen
- Betriebsreglement erstellen
- Vereinbarkeitsförderung verankern in: Leitbild, Leitfaden Personalselektion, Mitarbeitenden- und Austrittsgespräche
- Personalkommission mit Budget und Zielen
- Ausserberufliche Kompetenzen systematisch erheben und bei der Anstellung berücksichtigen
- Vereinbarkeitsfreundliche Rahmenbedingungen nach innen und aussen kommunizieren
- Erwartungen der Mitarbeitenden erheben und passende neue Organisationsmodelle diskutieren

# Wie sollen wir das angehen?



## 1 Analyse der Ist-Situation

Ein möglicher erster Schritt besteht darin, den aktuellen Stand der Vereinbarkeit in einem Unternehmen zu erheben. Personalkennzahlen liefern Hinweise auf die tatsächliche Vereinbarkeit in einem Betrieb. Anhand der sechs Einflussfaktoren lassen sich zudem formale Strukturen und Prozesse sowie die Arbeitspraxis und Betriebskultur auf ihre Vereinbarkeitsfreundlichkeit hin überprüfen. Die dafür notwendigen Informationen liefert beispielsweise eine Analyse der betrieblichen Dokumentation, aber auch das Wissen und die Einschätzungen der verschiedenen Beteiligten (Geschäftsleitung, Führungspersonal, HR-Verantwortliche, Mitarbeitende) ist zentral und erschliesst sich mittels Interviews und Befragungen. Damit werden konkrete Herausforderungen sichtbar.

## 2 Sensibilisierung, Befähigung, Schulung

Je nach aktuellem Reflexionsgrad der verschiedenen Beteiligten zum Thema Vereinbarkeit empfehlen sich spezifische Interventionen, um die Aufmerksamkeit auf die Vereinbarkeit zu lenken und zielgruppengerecht zu informieren und unterstützen. Die Möglichkeiten reichen von Impulsreferaten über Schulungen zu vereinbarkeitsfreundlicher Führung bis hin zu Workshops für Mitarbeitende zur Gestaltung ihrer persönlichen Life-Balance.

## 3 Handlungsbedarf und -potenziale priorisieren

Für eine systematische Förderung der Vereinbarkeit lohnt es sich, den in Schritt 1 festgestellten Handlungsbedarf zu priorisieren:



Mithilfe der daraus gewonnenen Erkenntnisse lassen sich eine passende Vereinbarkeitsstrategie sowie zugehörige Ziele formulieren. Für diesen sowie alle folgenden Entwicklungsschritte ist es wichtig, alle Anspruchsgruppen mit einzubeziehen.

## Massnahmen entwickeln

Auf den Vereinbarkeitszielen werden mögliche Massnahmen aufgebaut. Um geeignete Massnahmen zu wählen, kann es hilfreich sein, eine betriebliche Analyse hinsichtlich Aufwand und Nutzen durchzuführen, beispielsweise in einem eigens dafür einberufenen Ausschuss. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass sich der Nutzen manchmal erst mittel- bis langfristig zeigt. Beim Aufwand wiederum sind neben der Anfangsinvestition auch die laufenden Kosten zu beachten. Man kann verschiedene Fragen stellen, um zu überprüfen, ob es gute Gründe gibt, eine Massnahme umzusetzen oder nicht.

### Nutzen für die Vereinbarkeit

- Wie hoch ist die Reichweite der Massnahme? Welche aktuellen und welche potenziell künftigen Mitarbeitenden profitieren davon?
- Wie schwerwiegend ist das Vereinbarkeitsproblem, das sich mit der Massnahme adressieren lässt? Bzw. wie hoch ist die Relevanz der Massnahme, wie gross die positive Wirkung, die mit der Massnahme bei der Zielgruppe erzielt wird?
- In welchem Zeitraum entfaltet die Massnahme ihre Wirkung? Kurz-/mittel-/langfristig? Dauerhaft/anhaltend oder vorübergehend?
- Wie viel trägt die Massnahme dazu bei, als Betrieb die gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen?

### Kongruenz mit dem Unternehmen

- Wie gut passt die Massnahme zu den betrieblichen Werten und Einstellungen? Repräsentiert sie vorhandene Grundhaltungen?

### Betrieblicher Nutzen

- Erweitert die Massnahme die Vielfalt der Kompetenzen, die durch die Mitarbeitenden in den Betrieb gebracht werden? Erhöht die Massnahme die Innovationskraft des Unternehmens?
- Verbessert die Massnahme die Produktivität der Mitarbeitenden?
- Sorgt die Massnahme für eine engere Bindung der Mitarbeitenden an den Betrieb?
- Reduziert die Massnahme die Absenzen der Mitarbeitenden?
- Hilft die Massnahme dabei, geeignetes neues Personal zu gewinnen?
- Verbessert die Massnahme die Reputation des Unternehmens bei Partnerinnen und Partner, Kundschaft und in der Öffentlichkeit?

### Betrieblicher Aufwand

- Wie viele interne Arbeitsstunden erfordert die Umsetzung der Massnahme?
- Mit welchen externen Kosten ist die Massnahme verbunden (Material, Infrastruktur, Dienstleistungen)?
- Welche Geldleistungen beinhaltet die Massnahme?
- Erfordert die Massnahme ein Umdenken, einen Kulturwandel, einen Reflexionsprozess im Unternehmen?

Auch Risiken bzw. unerwünschte Nebenwirkungen von Vereinbarkeitsmassnahmen gilt es zu diskutieren und abzuwägen (siehe dazu nächster Punkt).



## 5

**Massnahmen realisieren**

Viele Betriebe sind unsicher, wie sich die Umsetzung ihrer Massnahmen auswirken wird. Oft stehen Befürchtungen vor einer Verschlechterung der Situation im Raum, etwa durch höheren Koordinationsaufwand, geringere Servicequalität gegenüber der Kundschaft, Missgunst unter Mitarbeitenden, Kontrollverlust der Vorgesetzten oder wachsenden Begehrlichkeiten, die sich nicht erfüllen lassen und zu Unzufriedenheit und schlechtem Klima führen. Obwohl bei umsichtiger Planung meist unbegründet, sind sie dennoch ernst zu nehmen. In diesen Fällen ist es besonders ratsam, neue Vereinbarkeitslösungen in Form eines Pilotversuchs oder Prototyps einzuführen. Vorerst befristete und nur in einem Teilbereich des Betriebs umgesetzte Massnahmen erlauben es allen Beteiligten, in einem sicheren Rahmen zu experimentieren und das weitere Vorgehen nach einer Zwischenbilanz festzulegen.



# Das Projekt

Das Projekt «Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben» startete im November 2020 in Bern, initiiert von Infra Suisse und der Fachstelle UND. Das Projektziel war die Förderung der sozialen Nachhaltigkeit in den Verbandsbetrieben, indem die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben systematischer angegangen wird. An diesem Projekt beteiligten sich zwölf Mitgliedsfirmen von Infra Suisse. Nach einem ersten gemeinsamen Workshop im Herbst 2020 nahmen alle zwölf beteiligten Bauunternehmen an einer individuellen Onlinebefragung teil. Die Onlinebefragung basiert auf dem Vereinbarkeitsmodell der Fachstelle UND und erlaubt, umfassende Angaben zu den betrieblichen Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu erheben. Um die umfassende Analyse der erfassten Daten zu gewährleisten, führte die Fachstelle UND zudem Interviews sowohl mit den Geschäfts- und Bereichsleitungen als auch den Personalverantwortlichen durch. Abschliessend wurden alle Erkenntnisse von der Fachstelle UND ausgewertet und die Ergebnisse den Geschäftsleitungen präsentiert.

Durch die individuelle Analyse erlangten die Betriebe nicht nur einen umfassenden Überblick über die Vereinbarkeit, sondern erhielten auch eine Standortbestimmung darüber, wie vereinbarkeitsfreundlich ihre aktuellen Arbeitsbedingungen sind.

Die massgeschneiderten Analysen der Fachstelle UND ermöglichten den Bauunternehmen, ihren Einfluss auf die Balance von Beruf und Privatleben der Mitarbeitenden zu erkennen und Stärken sowie Schwächen in diesem Bereich zu identifizieren. Gleichzeitig konnte der Nutzen einer gelingenden Vereinbarkeit für alle Beteiligten verdeutlicht werden.

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen erstellten die Bauunternehmen ihre individuellen Aktionspläne zur Förderung der Vereinbarkeit. Bei einem weiteren Runden Tisch im April 2021 konnten Erkenntnisse, Ziele, geplante Massnahmen und erste Umsetzungserfahrungen untereinander besprochen werden. Der Runde Tisch bot den Teilnehmenden zudem die Möglichkeit, sich branchenintern zum Thema Vereinbarkeit zu vernetzen. Es wurde ein Branchen-Benchmark über die sechs Einflussfaktoren sowie deren Kriterien präsentiert. Die Teilnehmenden konnten dadurch sehen, wie ihre betriebliche Vereinbarkeit im Vergleich zu anderen steht.

Ende 2022 wurde das Projekt evaluiert und mit allen teilnehmenden Betrieben ein Evaluationsgespräch geführt. Insgesamt wurden über 40 Massnahmen in den Betrieben umgesetzt. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden in diesem vorliegenden Leitfaden (Langversion) allen Mitgliedern der Infra Suisse sowie weiteren Interessierten zugänglich gemacht.

## Die Fachstelle UND

Die Fachstelle UND ist das führende Kompetenzzentrum in der Schweiz für die Förderung und Umsetzung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben sowie der Gleichstellung von Frau und Mann. Seit über 25 Jahren fördert sie die Vereinbarkeit auf individueller, betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene. Sie berät und bewertet Organisationen aller Art, coacht Führungskräfte und Mitarbeitende und hält Workshops sowie Referate. Die Fachstelle UND arbeitet modellgestützt und praxisorientiert. Sie vereint Fachkompetenz auf den Gebieten Human Resources, Gender, Arbeits- und Organisationspsychologie, Diversity and Inclusion sowie Betriebswirtschaft.

Die Fachstelle UND arbeitet als Non-Profit-Organisation nicht gewinnorientiert und ist unabhängig. Sie finanziert sich durch den Verkauf von Dienstleistungen, bezieht Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz und erhält Beiträge des gemeinnützigen Vereins UND.

**Infra Suisse**

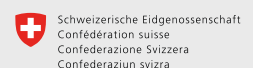
Weinbergstrasse 49, Postfach, 8042 Zürich, T + 41 58 360 77 77,  
info@infra-suisse.ch, www.infra-suisse.ch

**Fachstelle UND**

Binzmühlestrasse 170A, CH-8050 Zürich, T +41 44 462 71 23,  
info@fachstelle-und.ch, www.fachstelle-und.ch



Das Projekt «Vereinbarkeit im Infrastrukturbau» konnte dank der grosszügigen Unterstützung des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann realisiert werden. Infra Suisse, die Fachstelle UND sowie alle beteiligten Unternehmen bedanken sich bei der Schweizerischen Eidgenossenschaft für diese Unterstützung.





Infra Suisse  
Weinbergstrasse 49  
Postfach  
8042 Zürich  
[infra-suisse.ch](http://infra-suisse.ch)