

Holzbau Plus – das Branchenlabel für eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und Personalführung in der schweizerischen Holzbaubranche



Hans Rupli ist Präsident von Holzbau Schweiz, dem Verband Schweizer Holzbau-Unternehmungen, Zürich. Zudem ist er Geschäftsführer der hansrupli GmbH, Strategie- und Organisationsberatung, Hallau. Im Weiteren ist er im Vorstand oder Präsidium verschiedener Kommissionen und Verbände vertreten, (u.a. Kommissionen Europäische Vereinigung für den Holzbau (EVH), Luxemburg, Mitglied der Gewerkekammer des Schweizerischen Gewerbeverbandes,

Bern, Schweizerischer Arbeitgeberverband, Zürich, Suva, Luzern, Artisana, Verein für betriebliche Gesundheitsförderung, Worblaufen.

Kontakt: h.rupli@holzbau-schweiz.ch
www.holzbau-schweiz.ch



Barbara Schiesser ist Geschäftsführerin bei Baukader Schweiz. Sie begann ihre berufliche Laufbahn bei Lufthansa, wechselte dann zu Hewlett-Packard, wo sie verschiedene Funktionen im Bereich Marketing und Verkauf innehatte. 2006 übernahm sie die Geschäftsführung von SwissICT und wechselte 2009 ebenfalls als Geschäftsführerin zu Baukader Schweiz. Sie ist dipl. Verkaufsleiterin SGMI sowie dipl. Verbandsmanagerin VMI, Universität Freiburg.

Kontakt: barbara.schiesser@baukader.ch
www.baukader.ch



Stefan Strausak stammt aus einer Zimmermannsfamilie aus dem Solothurnischen. Er entschied sich aber gegen eine Laufbahn im heimischen Holzbaubetrieb und schloss 2005 das Studium der Publizistik, Wirtschafts- und Sozialgeschichte sowie Sozialpsychologie an der Universität Zürich ab. Die Wege führten aber schon bald zur Holzbaubranche zurück – kurz nach der Anstellung beim Verband Holzbau Schweiz konnte er interimistisch die Geschäftsstellenleitung der Berufsförderung Holzbau Schweiz übernehmen. Seit der Einführung des GAV Holzbau und der Gründung der Schweizerischen Paritätischen Berufskommission Holzbau im Jahr 2007 leitet er als Geschäftsführer die Geschicke der SPBH.

Kontakt: s.strausak@spbh.ch
www.gav-holzbau.ch
www.holzbau-plus.ch



Oliver Strohm ist Partner am Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) in Zürich.

Das iafob forscht, berät und begleitet private und öffentliche Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen zu den Themen Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung.

Kontakt: oliver.strohm@iafob.ch
www.iafob.ch

Inhaltsverzeichnis

1.	Einordnung	262
2.	Ziele und Konzept von Holzbau Plus	266
3.	Organisation des Label-Verfahrens	271
4.	Konzept und Vorgehen im Rahmen der Prüfung der Bedingungen I und II	274
5.	Erfolgsfaktoren in den Holzbaubetrieben	285
6.	Fazit und Schlussfolgerungen	288
	Literatur	291

1. Einordnung

Die schweizerische Holzbaubranche repräsentiert ca. 1300 Unternehmen mit über 14000 Beschäftigten, wobei die Mehrheit dieser Betriebe maximal 10 Mitarbeitende zählt.

Die Branche hat in den letzten Jahren unterschiedliche Veränderungen und Entwicklungen erfahren bzw. ist mit Herausforderungen konfrontiert, die u.a. mit Stichworten wie (1) neue Entwicklungs-, Konstruktions- und Produktionsmethoden, (2) Automatisierung, (3) nachhaltiges und energieeffizientes Bauen, (4) neue Marktsegmente im Mehrfamilienhausbau sowie (5) Mangel an Fachkräften zusammengefasst werden können. Grundsätzlich erfährt die Branche seit Längerem einen «Boom», der durch die Ästhetik und die Nachhaltigkeit der Holzbauweise wie auch durch den grundsätzlich hohen Qualitätsstandard in der Branche erklärt werden kann. Holzbaubetriebe sind gegenwärtig in der Schweiz gefragte Leistungspartner der Baubranche. Im Rahmen einer breit angelegten Branchenbefragung aus dem Jahre 2009 zeigte sich jedoch auch, dass u.a. bezüglich des betriebswirtschaftlichen Erfolges in der Branche durchaus grosse Unterschiede bestehen. Im Rahmen der Ergebnisse wurde jedoch auch bestätigt, dass die überwiegende Mehrheit der Betriebe die Entwicklungen in den letzten Jahren und die weiteren Erfolgsaussichten ihres Betriebes weitgehend positiv beurteilen.

Der Arbeitgeberverband Holzbau Schweiz (www.holzbau-schweiz.ch) sowie die Arbeitnehmerverbände Syna (www.syna.ch), Unia (www.unia.ch), Baukaderverband (www.baukader.ch) und KV Schweiz (www.kvschweiz.ch) repräsentieren und vertreten die Holzbaubranche auf der Ebene der Sozialpartnerschaft. Im Jahre 2006 konnten die Verbände einen neuen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) für die Branche unterzeichnen, der im Jahre 2007 vom Bundesrat für allgemeinverbindlich erklärt wurde. Dem war eine schwierige Zeit mit einem vertragslosen Zustand vorausgegangen, nachdem Holzbau Schweiz im Jahre 2003 und vor dem Hintergrund einer aus der Branchenperspektive nicht zu akzeptierenden Lösung zum flexiblen Altersrücktritt (FAR) aus dem Baumeisterverband und dem allgemeinverbindlichen Landesmantelvertrag für das Bauhauptgewerbe ausgetreten war.

Der Prozess und das Ergebnis zum neuen GAV waren durch den Anspruch geprägt, eine partnerschaftliche Kultur sowie Arbeitsbedingungen in der Branche und in den Betrieben zu etablieren, die den nachhaltigen Erfolg der Betriebe sowie den Erhalt und die Schaffung attraktiver Arbeitsplätze fördert und unterstützt. Damit stellte sich bei der Entwicklung des GAV u.a. die Frage, mit welcher Perspektive der neue GAV konzipiert und verhandelt werden soll. In diesem Zusammenhang bestehen grundsätzlich sehr verschiedene Perspektiven bzw. Fokussierungen, die eingenommen bzw. verfolgt werden können:

- GAV als ordnungspolitischer Rahmen (juristische Perspektive)
- GAV als materieller bzw. kostenbezogener Hebel (finanzielle Perspektive)
- GAV als arbeitspolitischer Kompromiss (politische Perspektive)
- GAV als Hebel zur Imagepflege (marketingbezogene Perspektive)
- GAV als Hebel zur branchen- und unternehmensbezogenen Innovation (systemische Perspektive)

In diesem Zusammenhang ging es u.a. darum, die in *Abbildung 1* dargestellten Spannungsfelder im Rahmen der GAV-Definition zu berücksichtigen und ausgewogen im Auge zu behalten.

Mitarbeiterorientierte Personalpolitik	↔	Marktorientierte Unternehmenspolitik
Materieller und sozialer Wohlstand für die Mitarbeitenden	↔	Nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit
Ausgewogene und objektive Entlohnung und Anreizsysteme	↔	Leistungsdifferenzierung in der Entlohnung und in den Anreizsystemen
Zeitsouveränität für die Mitarbeitenden	↔	Einsatzflexibilität des Personals
Beschäftigungssicherung	↔	Kostenoptimierung
Verpflichtende Standards und eindeutige Regelungen	↔	Unternehmerische Spielräume und Flexibilität

Abbildung 1: Exemplarische Spannungsfelder in Unternehmen und in der Sozialpartnerschaft (vgl. Strohm, 2008)

Der Startpunkt des Prozesses zur Neudefinition der Sozialpartnerschaft und Erarbeitung eines GAV erfolgte daher in der Form, dass neben einer Reflexion der gemeinsamen Vergangenheit und den dabei relevanten Erfahrungen u.a. ein zukunftsweisendes Leitbild für die Sozialpartnerschaft

im schweizerischen Holzbau formuliert wurde. In diesem Leitbild wurden im Wesentlichen die Werte, die Form der Zusammenarbeit, die Leistungen und die Mittel einer konstruktiven, gemeinsam getragenen und verantwortlichen Sozialpartnerschaft für die Branche, die darin angesiedelten Unternehmen und die darin tätigen Beschäftigten festgehalten. Dazu gehörte auch die zentrale Vereinbarung, dass im Rahmen des neuen GAV kein Sozialabbau stattfinden soll und wird, sondern dass materielle Veränderungen in ihrer Gesamtbilanz eine soziale Ausgewogenheit beinhalten und mindestens auf dem gleichen Niveau wie dem gekündigten Landesmantelvertrag angesiedelt sein müssten.

Die ersten Verhandlungsschritte wurden vor allem dafür verwendet, die konzeptionellen Fragen, Optionen und Vorstellungen im Hinblick auf wichtige Themen wie Arbeitszeit, Lohn, Vollzug zu klären. Dabei wurde eine sinnvolle Top-down-Strategie verfolgt, bei der im Hinblick auf die wesentlichen Bestandteile des GAV die strategisch relevanten Fragen vor den materiellen Aspekten ausgehandelt wurden.

Ein wesentliches Prozessmerkmal der GAV-Verhandlungen war auch ein hoher Bezug zur Basis. Dies wurde einerseits über die etablierten Verbandsstrukturen und -gremien wie auch über den Einbezug von Vertretern der Unternehmen und der Beschäftigten in die Verhandlungen sichergestellt. Im Weiteren dienten die Ergebnisse einer Branchenbefragung unter den Beschäftigten der Holzbaubranche zu Beginn des gesamten Prozesses als eine wichtige Daten- und Informationsquelle.

Die Prozessmoderation bei den Verhandlungen erwies sich ebenfalls als wichtiger Erfolgsfaktor. Die Wahrnehmung dieser Rolle erfolgte durch eine externe Person – in konsequenter Neutralität und unter Berücksichtigung relevanter Prinzipien der Verhandlungsführung.

Die skizzierten Aspekte und die damit verbundene, anders gelagerte Verhandlungskultur trugen dazu bei, dass – wie bereits besprochen – ein neuer GAV für die Holzbaubranche ausgehandelt, formalisiert und eingeführt werden konnte. In diesem GAV sind neben alten und bewährten Ansätzen auch neue bzw. wegweisende Rahmenbedingungen für die Holzbaubranche festgehalten und formalisiert. Exemplarisch basiert das Arbeitszeitmodell auf einer Jahresarbeitszeit, das Lohnsystem setzt auf

die Komponenten Funktion, Erfahrung und Leistung auf. Im Hinblick auf den Leistungsanteil steht es den Betrieben jedoch frei, diesen Anteil gleichmässig oder nach einer individuellen Differenzierung auszusüchten. Diese Option ist u.a. vor dem Hintergrund der KMU-Struktur der Branche wichtig, in der viele Kleinunternehmen angesiedelt sind und in denen individuelle Leistungs-differenzierungen u.a. kontraproduktiv auf die Zusammenarbeit und die Kultur wirken könnten.

Im Rahmen der Leitgedanken zur Sozialpartnerschaft wurde das Credo «Unser gemeinsamer Weg – partnerschaftlich, professionell, erfolgreich» formuliert. Im GAV bringen die Sozialpartner u.a. die folgende Ausrichtung und Orientierung zum Ausdruck: «Wir bekennen uns zu einer neuen Zusammenarbeit, bei der die gemeinsamen und spezifischen Ziele und Interessen gleichberechtigt Berücksichtigung finden. Interessenausgleichende Vereinbarungen erfordern einen professionellen Dialog und ein auf diese Definition von Sozialpartnerschaft ausgerichtetes Rollenverständnis» (Gesamtarbeitsvertrag für das Holzbaugewerbe 2013, Seite 1). Der Vollzug baut auf einem 4-Säulen-Modell auf, bei dem neben klassischen Aufsichts- und Kontrollprinzipien ein Branchenlabel die Einlösung einer sozialverantwortlichen Rolle der Unternehmen honoriert (Säule 1). Zudem sollen Beratung, Schulungen und unterstützende Hilfsmittel zu einer Verankerung des GAV beitragen (Säule 2). Im Weiteren tragen wissenschaftlich fundierte Längsschnittuntersuchungen in der Branche dazu bei, relevante Erfolgsfaktoren zu identifizieren und diese bei weiterführenden Massnahmen der Branchenentwicklung wie z.B. bei der Anpassung von GAV-Bestimmungen zielgerichtet zu nutzen (Säule 4, vgl. *Tabelle 1*).

Dieses Vollzugsmodell soll u.a. dazu beitragen und unterstreichen, dass ein GAV auch als Hebel zur branchen- und unternehmensbezogenen Innovation (systemische Perspektive) genutzt werden kann. Die Schweizerische Päritätische Berufskommission Holzbau (www.spbh.ch) ist für den zentralisierten GAV-Vollzug im Holzbau zuständig.

Im vorliegenden Artikel werden die Ziele, das Konzept, die praktische Umsetzung und die Erfahrungen mit dem Branchenlabel «Holzbau Plus» der Vollzugssäule 1 dargestellt sowie durch ausgewählte Ergebnisse aus der ersten Branchenbefragung der Vollzugssäule 4 aus dem Jahre 2009 ergänzt.

Säule 1:	Säule 2:	Säule 3:	Säule 4:
Ich möchte das Branchenlabel als sozialverantwortlicher Arbeitgeber erhalten.	Als Arbeitnehmer trage ich Mitverantwortung im Vertragsvollzug.	Als Sozialpartner setzen wir uns konsequent für die Vertragseinhaltung ein.	Die Sozialpartner begleiten Sie gerne in der Umsetzung der neuen Unternehmenskultur.
Als Arbeitgeber übernehme ich meine soziale Verantwortung. Als aktiver Beweis dafür unterstelle ich mich freiwillig einer Betriebsprüfung. Meine Kunden mache ich darauf aufmerksam, bei Arbeitsvergaben die Liste der geprüften Unternehmen zu beachten.	Als Arbeitnehmer kontrolliere ich die Einhaltung der gesamtarbeitsvertraglichen Bestimmungen in meinem Arbeitsvertrag. Über Verstösse nehme ich mit meinem Arbeitgeber das Gespräch auf. Können wir uns nicht einigen, melde ich mich bei der Beratungsstelle der Sozialpartner.	Als Sozialpartner setzen wir uns aktiv und gezielt für die solidarische Durchsetzung des Gesamtarbeitsvertrages ein. Durch Betriebsprüfungen kontrollieren wir vorwiegend die Unternehmen, die sich nicht im Rahmen der Säule 1 der freiwilligen Kontrolle unterstellen.	Wie bei anderen lernenden Organisationen wird der Prozess der steten Systemoptimierung wissenschaftlich begleitet. Die spezifischen Erkenntnisse aus der aktiven Begleitung von Referenzbetrieben werden berücksichtigt, um unsere GAV-Systeme zu optimieren.

Tabelle 1: Relevante Perspektiven im Vollzugsmodell des GAV

2. Ziele und Konzept von Holzbau Plus

Im Jahre 2011 wurde das Branchenlabel «Holzbau Plus» eingeführt. Die inhaltliche Konzeption erfolgte in einer paritätisch zusammengesetzten Projektgruppe sowie mit Unterstützung des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (www.iafob.ch) sowie der Kommunikationsfirma fkp-identity (www.fkp.ch).

Mit dem Vorhaben ist die Zielsetzung verknüpft, ein Qualitätslabel für eine «partnerschaftliche Unternehmenskultur und Personalführung» zu etablieren, das:

- die Umsetzung des Gesamtarbeitsvertrages (GAV) im Holzbau weiterführend unterstützt.
- die Umsetzung von Erfolgsfaktoren in den Betrieben der Holzbaubranche fördert.
- das Image und die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben in der Holzbaubranche steigert.

- Beiträge zur Gewinnung, zur Entwicklung und zum Erhalt von Auszubildenden und qualifizierten Mitarbeitenden in der Holzbaubranche leistet.
- Anreize für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung in den Holzbaubetrieben beinhaltet.
- die weiterführende Umsetzung einer modernen Sozialpartnerschaft unterstützt.

Diese allgemeinen Ziele und Intentionen wurden im Rahmen der Konzeption von Holzbau Plus für die verschiedenen Ziel- und Anspruchsgruppen des Labels konkretisiert (vgl. *Tabelle 2*). In diesem Zusammenhang ergaben sich interessenausgleichende Perspektiven und Vorteile und kaum bzw. keine relevanten Widersprüche. Die wesentliche Frage konzentrierte sich insofern relativ schnell auf die Konzeption bzw. praktische Umsetzung des Labels. Damit war der Anspruch verknüpft, einerseits die dargelegten Ziele zu unterstützen sowie andererseits ein Verfahren zu etablieren, das in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis steht und dennoch eine seriöse Identifikation von Label-Betrieben bzw. Qualität in den relevanten Betrachtungsebenen sichert.

Unternehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Wertorientierte Betriebspolitik • Motivierte und engagierte Mitarbeitende • Positives Image • Know-how zur Betriebsentwicklung
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Arbeitsbedingungen • Kontinuierliche Förderung und Entwicklung • Hohe Selbstwirksamkeit und Motivation • Sinnhaftigkeit im beruflichen Kontext
Kunden/Auftraggeber	<ul style="list-style-type: none"> • Fundiertes Differenzierungsmerkmal für die Auftragserteilung • Differenzierungsmerkmal für gute Produkte und Dienstleistungen • Unterstützung von sozial nachhaltigen Betrieben
Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierungsmerkmal für den Werk- und Baustoffstoffentscheid (potenzielle Kunden) • Differenzierungsmerkmal für einen guten Arbeitgeber (potenzielle Mitarbeitende)
Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterführende Umsetzung des GAV • Förderung «guter» Betriebe • Förderung von Innovation in der Holzbaubranche • Beiträge zur innovativen Sozialpartnerschaft

Tabelle 2: Zielbereiche von Holzbau Plus für die verschiedenen Anspruchsgruppen

Vor diesem Hintergrund wurden für das Verfahren und die Label-Vergabe die folgenden Rahmenbedingungen formuliert:

- Das Label setzt die Erfüllung materieller und immaterieller Anforderungen aus dem GAV Holzbau voraus.
- Das Label honoriert keine «Selbstverständlichkeiten».
- Die Überprüfung der materiellen Anforderungen erfolgt auf dem gleichen Niveau wie die Betriebskontrollen im Rahmen der Vollzugs-säule 3.
- Die Erfüllung der materiellen GAV-Anforderungen bildet eine Grundvoraussetzung für die Erlangung des Labels.
- Bei den immateriellen Aspekten sind betriebsspezifische Zugänge und Ansätze der Unternehmenskultur und Personalführung möglich – keine fixen Vorgaben.

- Bei der Label-Vergabe wird insbesondere auch darauf geachtet, dass Kleinstunternehmen keine Benachteiligung erfahren.
- Die Analysen, Prüfungen und Evaluationen erfolgen in einem «Methodenmix» u.a. aus Dokumentenanalysen, Einzel- und Gruppeninterviews sowie Beobachtungen.
- Die Label-Vergabe basiert auf einem seriösen und fundierten Verfahren – ohne übermässigen Aufwand für die Betriebe.
- Die Vergabe des Labels erfolgt durch den Vorstand der SPBH sowie Fachexperten – auf der Grundlage objektiver Entscheidungsgrundlagen.

Auf dieser Basis wurde das Label-Verfahren spezifiziert und an die Erfüllung von drei konkreten Bedingungen geknüpft (vgl. auch *Abbildung 2*):

Bedingung I: Der Betrieb erfüllt die materiellen und formalen Bestimmungen des GAV Holzbau.

Bedingung II: Der Betrieb praktiziert eine fundierte und glaubwürdige Form einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und Personalführung, die sich aus den Pflichtartikeln im GAV Holzbau ableiten lassen.

Bedingung III: Der Betrieb engagiert sich für eine partnerschaftliche Weiterentwicklung seines Betriebes und der Holzbaubranche, indem er sich neben betrieblichen Zielsetzungen auch auf Stufe Branche für die Weiterentwicklung des Holzbaus engagiert (u.a. Teilnahme an Befragungen, Teilnahme an Austauschplattformen zwischen Holzbaubetrieben).

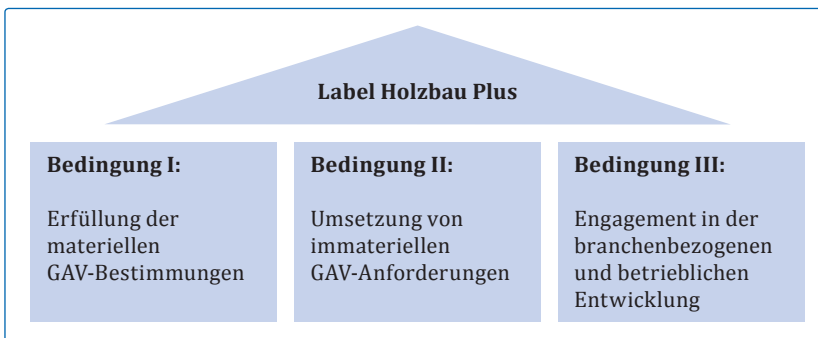


Abbildung 2: Die drei Bedingungen von Holzbau Plus

Insbesondere bei der Bedingung II werden keine standardisierten Vorgaben gemacht. Hier sind betriebs- und grössenspezifische Umsetzungen möglich, die eine fundierte und glaubwürdige bzw. partnerschaftliche Unternehmenskultur und Personalführung im Sinne der Label-Idee beinhalten.

Grundsätzlich ist mit dem Label auch die Idee verknüpft, eine «Good Practice» zu honorieren und damit vor allem auch die Offenheit für weitere Entwicklungsschritte und -perspektiven zu fördern (vgl. Strohm, 2007). Damit soll u.a. der Gefahr bei teilweise anderen Verfahren oder «Qualitätspreisen» vorgebeugt werden, die (1) für kleine Betriebe einen nicht zu rechtfertigenden Aufwand mit sich bringen und/oder (2) nach der «schönen Schmückung des Betriebes im Best-Practice-Modus» weiterführende Anstrengungen und Entwicklungsprozesse eher erschweren.

In *Tabelle 3* sind die wesentlichen Themen und Anforderungen der Label-Vergabe im Hinblick auf die drei Bedingungen dargestellt. Die Bedingungen I orientierten sich am Prüfsystem der Betriebskontrollen im Rahmen des GAV-Vollzugs zur Vollzugssäule 3. Spezifikationen und Kriterien zur Erfüllung der Bedingungen II sind in einem Instrument zum Audit definiert. Die Einlösung der Bedingungen III wird zwischen dem Betrieb und der SPBH vertraglich geregelt.

Bedingung I:	Bedingung II:	Bedingung III:
Erfüllung der materiellen GAV-Verpflichtungen (in Klammer: Artikel im GAV)	Umsetzung von immateriellen GAV-Anforderungen (in Klammer: Artikel im GAV)	Engagement in branchenbezogenen und betrieblichen Entwicklungsprozessen
<ul style="list-style-type: none"> • Anstellung (Art. 1–3) • Lohnsystem und Löhne (Art. 24–34) • Arbeitszeit (Art. 12–23) • Sozialversicherungen (Art. 37–40) 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalförderung (Art. 6a, 8b) • Personalentwicklung (Art. 10a, b, c) • Information und Kommunikation (Art. 8a) • Sicherheit und Gesundheit (Art. 8c) • Personaleinbezug (Art. 9, 11a, 12–15, 18) • Personalthonorierung (Art. 28–30) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt der betrieblichen Praktiken zur GAV-Umsetzung • Verfolgung von betrieblichen Zielen und Entwicklungsprozessen zur partnerschaftlichen Unternehmenskultur und Personalführung • Teilnahme und Engagement an Plattformen und Veranstaltungen zum Qualitätslabel Holzbau Plus • Teilnahmen an Erhebungen und Befragungen zur Branchenentwicklung

Tabelle 3: Relevante Themen und Anforderungen im Rahmen der Label-Vergabe

3. Organisation des Label-Verfahrens

Der Ablauf des Verfahrens gliedert sich im Sinne der skizzierten drei Bedingungen in den folgenden Ablauf:

1. Der Betrieb stellt einen Antrag an die SPBH zur Erlangung des Qualitätslabels Holzbau Plus. Die SPBH stellt dem Betrieb alle relevanten Unterlagen zu.
2. Der Betrieb meldet der SPBH einen Treuhänder oder Revisor, der den vom Betrieb ausgefüllten Fragebogen zu relevanten GAV-Themen verifiziert.
3. Der Betrieb bereitet die geforderten Unterlagen auf und sendet diese an die SPBH zurück oder – als weitere Option – die Unterlagen werden von der SPBH vor Ort entgegengenommen und in einem ersten Schritt bzgl. Vollständigkeit und formaler Richtigkeit geprüft.
4. Die SPBH prüft die Unterlagen bzgl. der Einhaltung der materiellen und formellen GAV-Bestimmungen. Unstimmigkeiten werden mit den Betrieben besprochen und geklärt.
5. Der Vorstandsausschuss der SPBH fällt eine Entscheidung über die materielle Einhaltung des GAV Holzbau.

6. Eine qualifizierte Fachperson vom iafob in Zürich führt nach positiven Abschluss der Bedingung I ein Audit im Betrieb durch. Mittels Interviews und einer Betriebsbegehung werden die Label-Bedingungen bezüglich der betrieblichen Unternehmenskultur und Personalführung betrachtet.
7. Basierend auf den Resultaten der materiellen GAV-Prüfung und den Ergebnissen aus dem Audit entscheidet ein neutraler Fachbeirat über die Vergabe des Qualitätslabels Holzbau Plus.
8. Sind alle Voraussetzungen erfüllt, erhält der Betrieb das Qualitätslabel Holzbau Plus für die Dauer von drei Jahren. Gleichzeitig verpflichtet sich der Betrieb vertraglich u.a. zu einem aktiven Engagement in der weiterführenden Betriebsentwicklung (Bedingung III).

Das Label wird – falls gewünscht – vor Ort im Betrieb durch den Geschäftsführer der SPBH z.B. im Rahmen einer Personalinformation überreicht. Sämtliche Betriebe, die im Laufe eines Jahres ausgezeichnet wurden, werden zusätzlich im Rahmen der Mitgliederversammlung von Holzbau Schweiz öffentlich geehrt.

Das Label-Verfahren beansprucht im Idealfall für die skizzierten Schritte eine Zeitdauer von ca. neun Monaten. Der Fachbeirat entscheidet 4× jährlich im Rahmen seiner Sitzungen über die Vergabe des Labels.

Im Sinne einer qualifizierten Label-Vergabe, bei der auch Corporate-Governance-Prinzipien adäquat berücksichtigt werden, unterteilt sich die Arbeits- und Rollenteilung im Holzbau-Plus-Verfahren auf die folgenden «Instanzen» (vgl. *Tabelle 4*).

Strukturelemente	Aufgaben	Relevante Einordnungen
<p><i>Fachgremium Qualitätslabel Holzbau Plus</i></p> <p>Zusammensetzung: Jeweils 1 Arbeitgeber- und 1 Arbeitnehmervertreter aus dem Vorstand der SPBH sowie 3 Fachexperten aus den Bereichen Wissenschaft, Unternehmensführung und Gesundheitsförderung. Geschäftsführer der SPBH in beratender Funktion.</p>	<p>Übergeordnete Steuerung des Qualitätslabels Holzbau Plus im Hinblick auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Label-Konzept (Instrumente, Abläufe, Bedingungen, Verträge etc.) • Label-Vergabe • Kommunikation und Marketing • Dienstleistungen und Entwicklungsprozesse zur Betriebs- und Branchenentwicklung 	<p>Das Fachgremium führt jährlich 4 Sitzungen durch. Das Entscheidungsgremium entscheidet nach dem Mehrheitsprinzip, wobei eine Einstimmigkeit des Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter nicht überstimmt werden kann.</p> <p>Entscheidungen zu Rekursen obliegen auf Antrag des Fachgremiums dem Vorstand der SPBH.</p>
<p><i>Geschäftsstelle SPBH</i></p> <p>Fachpersonen der Geschäftsstelle der SPBH, die in der Vollzugsorganisation tätig sind.</p>	<p>Operative Steuerung des Qualitätslabels Holzbau Plus im Hinblick auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansprechpartner für die Holzbaubetriebe • Bereitstellung der relevanten Instrumente und Formulare • Durchführung von Prüfungen im Rahmen der Label-Bedingung I • Bereitstellung und Lancieren von Kommunikationsprozessen, Marketing und Dienstleistungen • Verwaltung und Pflege relevanter Daten und Informationen zum Qualitätslabel Holzbau Plus 	<p>Die Geschäftsstelle SPBH arbeitet im Auftrag des Fachgremiums und stellt relevante Anträge im Hinblick auf die Etablierung, die Vergabe und die Weiterentwicklung des Qualitätslabels Holzbau Plus.</p>
<p><i>Neutrale, externe Fachinstitution</i></p> <p>Durchführung der Verfahren im Rahmen der Label-Bedingung II.</p>	<p>Operative Prüfung und Qualitätssicherung zur Bedingung II mit Blick auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung der Instrumente und Abläufe • Durchführung der Audits vor Ort • Erstellung einer Beurteilung • Ableitung von Empfehlungen für die Betriebe 	<p>Die externe Institution arbeitet im Auftrag der Geschäftsstelle der SPBH und sichert in Zusammenarbeit mit der SPBH eine fundierte Durchführung des Verfahrens sowie begründete Vergabe des Qualitätslabels Holzbau Plus.</p>

Tabelle 4: Arbeits- und Rollenteilung im Rahmen der Label-Vergabe

Die Erfahrungen mit der Zusammenarbeit zwischen den drei Instanzen sind bislang sehr positiv und fördern insbesondere eine hohe Fachlichkeit sowie stufengerechte und nachvollziehbare Entscheidungsstrukturen.

4. Konzept und Vorgehen im Rahmen der Prüfung der Bedingungen I und II

Wie bereits dargestellt, unterteilen sich die Prüfungen im Rahmen der Bedingungen I und II auf die Erfüllung materieller und immaterieller Abmachungen und Verpflichtungen im Rahmen der Sozialpartnerschaft. Die erste Basis dafür stellen neben betrieblichen Unterlagen eine Selbstdeklaration des Betriebes in einem standardisierten Fragebogen zu den in *Tabelle 3* dargestellten Themen dar.

Im Folgenden werden die Ansätze der Prüfung von Bedingung I im Überblick sowie die Rahmenbedingungen zur Prüfung von Bedingung II ausführlicher dargestellt.

4.1 Prüfung der materiellen Bedingungen

Die Prüfung der materiellen Bedingungen erfolgt auf der Basis von formalen Grundlagen wie u.a. Lohnabrechnungen, Versicherungsnachweisen, Zeiterfassungsdaten sowie Arbeitszeitkalendern. Diese Daten und Dokumente werden vom Betrieb eingereicht und durch den Treuhänder des Betriebes bzgl. Vollständigkeit und Richtigkeit formal bestätigt.

Die Prüfung der betriebsbezogenen Daten und Dokumente seitens der SPBH erfolgt durch Jurist/-innen mit detaillierten Kenntnissen zu den Anforderungen, Bestimmungen im GAV und dessen Auslegungsspielräumen. Bei dieser Prüfung wird eine Komplettprüfung vorgenommen. Das heisst, es werden ausgewählte Mitarbeitende bzgl. der GAV-Einhaltung in den Bereichen Löhne, Sozialversicherungen, Arbeitszeiten umfassend betrachtet.

Tabelle 5 zeigt den Detaillierungsgrad einer lohnbezogenen Betrachtung für zwei Arbeitnehmende über den Zeitraum von vier Monaten.

Lohnvergleich Monatslohn											
(Lohnsystem 1 gleichmäßig)											
Betrieb: Musterbetrieb AG			Kontrollzeitraum: 01.12.2012 - 31.12.2013						<input type="checkbox"/> Unfall <input type="checkbox"/> Krank <input type="checkbox"/> Mitar <input type="checkbox"/> Vorfelg		
Mitarbeiter mit Monatslohn			Toleranzwert in Promillen pro Position: 1						Toleranzwert in Franken pro MA-VZA: 50		
Arbeitnehmer	Einstellung / Erfahrungsjahre	Dauer (Monate)	Soll-Lohn (Monat)	Ist-Lohn (Monat)	Abw. pro Monat	Mindestlohn	13. ML Ist (Monat)	13. ML Soll (Monat)	Abw. pro Monat	Abweichung 13. ML	Differenz Total
Max Fluggarren											
01.12.2012	31.12.2012	100%	5	5060.00	5065.00	-5.00	-5.00	421.08	421.67	-0.59	-5.88
Holzbau-Fachmann / Zimmermann											
Erfahrungsjahre											
01.01.2013	31.05.2013	100%	5	5147.00	5140.00	-7.00	-35.00	428.16	428.92	-0.75	-38.77
Holzbau-Fachmann / Zimmermann											
Erfahrungsjahre											
01.06.2013	31.07.2013	100%	2	5147.00	5140.00	-7.00	-14.00	428.16	428.92	-0.75	-15.51
Holzbau-Fachmann / Zimmermann											
Erfahrungsjahre											
01.08.2013	31.12.2013	100%	6	5147.00	5140.00	-7.00	-35.00	428.16	428.92	-0.75	-38.77
Holzbau-Fachmann / Zimmermann											
Erfahrungsjahre											
Montz Neuwaldre											
01.12.2012	31.12.2012	100%	0	4369.00	4400.00	31.00	31.00	366.52	366.67	-0.15	-0.15
Holzbau-Fachmann / Zimmermann											
Erfahrungsjahre											
01.01.2013	31.05.2013	100%	5	4628.00	4600.00	-28.00	-140.00	383.18	385.67	-2.49	-152.43
Holzbau-Fachmann / Zimmermann											
Erfahrungsjahre											
01.06.2013	31.07.2013	100%	2	4628.00	4600.00	-28.00	-56.00	383.18	385.67	-2.49	-60.87
Holzbau-Fachmann / Zimmermann											
Erfahrungsjahre											
01.08.2013	31.08.2013	100%	1	4628.00	3290.00	-1338.00	-1338.00	274.00	385.51	-111.86	-1449.66
Holzbau-Fachmann / Zimmermann											
Erfahrungsjahre											
Total der Mindestlohnunterschreitungen:							-1923.00		-136.66		-1761.66
Total der Lohnsumme in der Kontrollperiode:			117268.00		Lohnunterschreitung in % der Lohnsumme:			0.00%		VZA: 1.83	

Tabelle 5: Ergebnis einer lohnbezogenen Prüfung von materiellen Bestimmungen

Diese umfassende und detailorientierte Prüfung erfolgt analog zur Vollzugssäule III, bei der externe Kontrolleure die Betriebe in einem definierten Zeitrahmen kontrollieren. Diese Konsistenz zwischen Vollzugssäule I und III ist wichtig, um nicht den Eindruck zu erwecken, dass z.B. zwischen den Kontrollansätzen der verschiedenen Vollzugssäulen eine unterschiedliche «Strenge» verfolgt wird.

Tabelle 6 zeigt exemplarisch den Ergebnisreport einer Kontrolle zur Bedingung I, wie er auch den Betrieben zugestellt wird.

Geprüftes Kriterium	Erfüllt	Korrigiert	Bemerkungen
Mindestlöhne	✓		Die Löhne liegen mehrheitlich und teilweise deutlich über dem Niveau der Mindestlöhne nach GAV Holzbau.
Arbeitszeiten	✓		Der Jahresarbeitszeitkalender ist GAV-konform, Arbeitszeiten werden detailliert erfasst und ausgewiesen.
Gleitstundenkontrolle	✓		Den Mitarbeitenden werden alle Informationen zu den Stundensaldi elektronisch und in Papierform zugänglich gemacht. Die Gleit- und Mehrstunden werden korrekt erfasst.
Krankentaggeldversicherung (KTG)	⊘	✓	Die Prämienabzüge wurden bereits Anfang 2012 auf das zulässige Mass reduziert und eine neue Police abgeschlossen.
Gleitstundenauszahlung	✓		Das Controlling im Bereich der Arbeitszeiten erweist sich als vorbildlich.
Umsetzung Lohnsystem	✓		Das Lohnsystem mit gleichmässiger Ausschüttung der betrieblichen Leistungslohnsumme wird korrekt umgesetzt.

Tabelle 6: Beispielhafter Ergebnisreport aus der Prüfung der Bedingung I

Erwartungsgemäss zeigt sich, dass die umfassende Einhaltung der Bedingungen ein anspruchsvolles Unterfangen darstellt. Des Öfteren kommt es dazu, dass die Betriebe Korrekturen und/oder Nachzahlungen vornehmen müssen. Dabei zeigt sich jedoch auch, dass dies in der Regel nicht durch willentliches Verhalten und Handeln entsteht, sondern durch Fehler und Unwissenheit in der Umsetzung des durchaus anspruchsvollen GAV.

Werden die Bedingungen der materiellen Prüfung umfassend erfüllt oder entsprechende Korrekturen nachgewiesen, dann qualifiziert dies den Betrieb zur Prüfung der Bedingung II. Diese Entscheidung wird durch einen Ausschuss des Vorstandes der SPBH getroffen.

4.2 Prüfung der immateriellen Bedingungen

Wie bereits dargestellt, erfolgt die Prüfung der immateriellen Bedingungen bzw. der Beurteilung der Unternehmenskultur und Personalführung mittels eines Audits vor Ort.

Die Themen des Audits beziehen sich auf die betriebspezifischen Formen und Praktiken:

- der Unternehmenskultur und Personalführung
- der Personalförderung und des Personaleinsatzes
- der Personalentwicklung
- der Information und Kommunikation zu den Mitarbeitenden
- des Einbezugs und der Mitsprache der Mitarbeitenden
- der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes
- der Personalthonorierung.

Als Beurteilungsgrundlagen dienen:

- Angaben des Betriebes im Fragebogen zu den verschiedenen Aspekten einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und Personalführung.
- Relevante Dokumente und Verschriftlichungen des Betriebes zu seiner Unternehmenskultur und Personalführung.
- Erläuterungen des Unternehmers/der erweiterten Unternehmensleitung im Rahmen des Audits.
- Erläuterungen von ausgewählten Mitarbeitenden im Rahmen des Audits.
- Beobachtungen der Experten beim Betriebsrundgang im Rahmen des Audits.

Das Audit dauert einen ½ Tag, wird von einer Fachperson des iafob durchgeführt und umfasst:

- ein Interview mit dem Unternehmer bzw. der erweiterten Unternehmensleitung (ca. 1,5 Stunden)
- eine Betriebsbegehung (ca. 0,5 Stunden)
- ein Gruppeninterview mit Mitarbeitenden (ca. 1 Stunde)
- ein Abschlussgespräch mit dem Unternehmer bzw. der erweiterten Unternehmensleitung (ca. 0,5 Stunden).

Die Gruppe der Mitarbeitenden setzt sich in der Regel aus vier bis sechs Personen zusammen, die z.B. in verschiedenen Bereichen arbeiten und/

oder verschiedene Funktionen im Betrieb wahrnehmen. Der Einbezug eines Lernenden ist dabei ebenfalls möglich bzw. wird begrüßt.

Diese Mitarbeitenden werden durch das Unternehmen ausgewählt und sollten vorab über Holzbau Plus und über den Gegenstand und die Themen des Gruppeninterviews informiert werden.

Im Rahmen des Gruppeninterviews werden die Mitarbeitenden darauf hingewiesen, dass es bei den themenbezogenen Betrachtungen nicht um eine «Leistungsshow», sondern um eine reflektierte, subjektive Darlegung der Gegebenheiten im Betrieb geht. Im Rahmen der Gruppeninterviews werden u.a. Aussagen der Unternehmensleitung verifiziert.

Der Betrieb erhält Rückmeldung zum Audit in Form:

- von ersten Hinweisen und Eindrücken im Rahmen des Abschlussgespräches am Ende des Audits
- eines zusammenfassenden Kurzberichtes zur Beurteilung der verschiedenen Aspekte einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und Personalführung sowie eine Gesamtbewertung im Hinblick auf das Label Holzbau Plus
- von Hinweisen für potenzielle Verbesserungen und weiterführende Entwicklungszielen in der Unternehmenskultur und Personalführung
- einer – so weit gewünscht – Vertiefung des Berichts im Rahmen eines ausführlichen Telefongesprächs oder Treffens mit der Fachperson des iafob.

In den folgenden Abschnitten werden die relevanten Betrachtungen und Ergebnisdarstellungen im Rahmen des Audits ausführlicher dargestellt.

4.2.1 Analyse der immateriellen Bedingungen

Wie eingangs skizziert, werden im Rahmen des Audits zur Unternehmenskultur und Personalführung standardisierte Fragestellungen gestellt. *Tabelle 7* zeigt ausgewählte Themen- und Fragestellungen des Audits.

Themenstellung	Fragestellungen
Unternehmenskultur und Personalführung im Grundverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es im Unternehmen ein Leitbild mit mitarbeitenden-bezogenen Aussagen? Wenn ja, welches sind die Inhalte? • Gibt es im Unternehmen Führungsgrundsätze? Wenn ja, welches sind die Aussagen zur Personalführung? • Welches Grundverständnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden wird beansprucht und gelebt? • Wie sind die Führungsstrukturen und -verantwortlichkeiten im Unternehmen geregelt? • Welche Verantwortungsteilung und welche Führungsspannen bestehen bzgl. der Personalführung? • ...
Personaleinsatz und -förderung	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es in dem Unternehmen Stellenprofile, in denen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geregelt sind? • Welche Prinzipien stehen beim Personal- und Arbeitseinsatz im Vordergrund? • Wie erfolgt die zeitliche Planung des Personaleinsatzes und wie wird insbesondere mit Kapazitätsbedarfsspitzen umgegangen? • Werden Mitarbeitergespräche durchgeführt? Wenn ja, wie werden diese umgesetzt? • ...
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird der Personalentwicklungsbedarf ermittelt und definiert? • Welchen zeitlichen und finanziellen Stellenwert hat die Personalentwicklung im Unternehmen? • Welche fachlichen und methodischen Weiterbildungen werden realisiert? • Welche team- und führungsbezogenen Weiterbildungen werden realisiert? • ...
Information und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden die Mitarbeitenden im Unternehmen informiert? • Welche Plattformen und Kanäle werden dabei gepflegt? • Über welche Inhalte werden die Mitarbeitenden informiert? • In welchem zeitlichen Rhythmus werden die Mitarbeitenden informiert? • ...

Themenstellung	Fragestellungen
Personaleinbezug	<ul style="list-style-type: none"> • Welche «Policy» wird im Unternehmen bzgl. der Partizipation und des Einbezugs der Mitarbeitenden verfolgt? • Wie ist der Einbezug formalisiert bzw. wie wird er realisiert? • Zu welchen Themen und Fragestellungen sollen und können die Mitarbeitenden partizipieren? • Wie wird mit Zielkonflikten in der Partizipation umgegangen? • ...
Sicherheit und Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> • Welches sind die Kernpunkte der «Policy» im Betrieb zu Sicherheit und Gesundheit? • Welche Rollen- und Verantwortungsteilung besteht diesbezüglich im Betrieb? • Welche Massnahmen werden diesbezüglich auf der Ebene von «Arbeitshandeln und Verhalten» umgesetzt? • Welche Massnahmen werden auf der Ebene von «Arbeitsmitteln und Infrastruktur» umgesetzt? • ...
Personalhonorierung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche materiellen Vergütungs- und Honorierungsformen gibt es über die materiellen Anforderungen des GAV hinaus? • Welche kulturellen Veranstaltungen werden durch das Unternehmen gepflegt und (mit-)finanziert? • Inwieweit können die Mitarbeitenden die Infrastruktur des Betriebes für private Zwecke nutzen? • Wie wird auf der Ebene des einzelnen Mitarbeitenden durch den Betrieb Aufmerksamkeit und Wertschätzung zum Ausdruck gebracht? • ...

Tabelle 7: Ausgewählte Fragestellungen im Rahmen des Audits

Die Mehrheit der dargestellten Fragen werden – wie bereits skizziert – im Rahmen des Audits sowohl im Interview mit der Unternehmensleitung als auch im Rahmen des Gruppeninterviews den Mitarbeitenden gestellt. Mit dem Audit sollen vor allem auch Verbesserungspotenziale erkannt und als Gestaltungsoptionen für die weitere Entwicklung des Betriebes dargelegt werden.

4.2.2 Bewertung der immateriellen Bedingungen

In *Tabelle 8* sind exemplarisch ausgewählte Ergebnisse aus dem Audit für verschiedene Betriebe zusammenfassend dargestellt. Im Hinblick auf die dreistufige Bewertung besteht für die Label-Vergabe der Anspruch, dass sich die Bewertungen mehrheitlich auf Stufe 3 befinden und sich keine Beurteilung auf Stufe 1 befindet.

Betrachtungsdimensionen	Beurteilungen									
<p>Unternehmenskultur und Personalführung im Grundverständnis</p> <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <tr> <th colspan="3">Wertung</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Wertung			1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Positive Gegebenheiten</p> <ul style="list-style-type: none"> Visionäre Führungsarbeit des Inhabers – auch im Hinblick auf soziale Themen und die Entwicklung des Berufsstandes. Firmenleitbild mit partnerschaftlicher Ausrichtung. Die Führungsarbeit ist an klare und explizite Vorstellungen und Überzeugungen zur Personalführung geknüpft. Der Betrieb wird in einem familiären Umgang und im direkten Kontakt geführt. Der Betrieb hat klare Führungsstrukturen – GL mit 4 Mitgliedern als zentrale Führungseinheit; Projektleiter als weitere Funktionsgruppe in der Fachführung. Ausgeglichene Arbeits- und Freizeiten sind ein wichtiger Unternehmenswert, der u.a. über gute Planung sowie den Einsatz von Temporärmitarbeitenden eingelöst wird. Der Betrieb hat viele langjährige Mitarbeitende sowie eine tiefe Fluktuationsrate als Indikatoren hoher Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Fördern und fordern als grundsätzliches Prinzip. ... <p>Verbesserungsbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Führungsstrukturen könnten um eine Geschäftsleitung als Führungsteam erweitert und mit einer weiterführenden Rollen- und Verantwortungsteilung in der Führungsarbeit verknüpft werden. ...
Wertung										
1	2	3								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Personalförderung/-einsatz</p> <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <tr> <th colspan="3">Wertung</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Wertung			1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Positive Gegebenheiten</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Kapazitäts- und Ressourcenplanung erfolgt sehr systematisch und vorausschauend. Eigenverantwortung und Handlungsspielräume werden aktiv gefördert und eingelöst. Explizites Ziel: Arbeitsplätze sollen für alle Mitarbeitenden bis ins hohe Berufs-alter gesichert und ermöglicht werden. Angebot von alternativen Arbeitsfunktionen – z.B. in Fällen, in denen die Arbeitsfunktion physisch zu anspruchsvoll wird. Einsatzwünsche der Mitarbeitenden werden berücksichtigt. Teilzeitanstellungen werden unterstützt – unter der Voraussetzung, dass sie für die anderen Mitarbeitenden zu keiner Mehrbelastung führen. Mitarbeitergespräche werden durch alle Vorgesetzten geführt – mit Selbst- und Fremdbeurteilungen, systematischer Beurteilung sowie Zielvereinbarungen. ... <p>Verbesserungsbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> Der Einbezug anderer Kadermitarbeiter in die Mitarbeitergespräche könnte die Perspektiven erweitern und die gemeinsame Führungskultur stärken. Das Erstellen von Stellenbeschreibungen für sämtliche Funktionen könnte zur weiterführenden Unterstützung der Personalentwicklung beitragen.
Wertung										
1	2	3								
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Bewertungsstufen:</p> <p>1 keine/geringe Etablierung von relevanten Ansatzpunkten/Massnahmen/Umsetzungen</p> <p>2 teilweise Etablierung von relevanten Ansatzpunkten/Massnahmen/Umsetzungen</p> <p>3 weitreichende/vollständige Etablierung von relevanten Ansatzpunkten/Massnahmen/Umsetzungen</p>										

Betrachtungsdimensionen	Beurteilungen									
<p>Personalentwicklung</p> <table border="1" data-bbox="206 331 395 447"> <thead> <tr> <th colspan="3">Wertung</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Wertung			1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Positive Gegebenheiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung und Weiterbildung wird unterstützt, gefördert und gefordert. • 4 bis 6 interne Mitarbeiterschulungen pro Jahr. • Personalentwicklung erfolgt u.a. auf der Basis der Mitarbeitergespräche und auf der Basis eines Schulungsplans. • Bei Interesse an Weiterbildungen werden die Mitarbeitenden unterstützt – finanziell wie auch bzgl. Arbeitszeit. • Es werden jährlich verschiedene Fachkurse betriebsintern durchgeführt. • Führungsqualität stellt auch ein wesentliches Weiterbildungsthema dar. • ... <p>Verbesserungsbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Im Vergleich zu fachlichen Entwicklungsmassnahmen haben führungs-, team- und verhaltensbezogene Weiterbildungen noch einen geringeren Stellenwert. • ...
Wertung										
1	2	3								
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<p>Information und Kommunikation</p> <table border="1" data-bbox="206 734 395 850"> <thead> <tr> <th colspan="3">Wertung</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Wertung			1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Positive Gegebenheiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systematik in den Sitzungsgefässen – u.a. wöchentliche Projektleitersitzungen. • Die Mitarbeitenden werden aktiv über Ziele und Veränderungen informiert. • Es wird eine direkt-mündliche Informations- und Kommunikationskultur über Bereiche und Hierarchieebenen hinweg praktiziert. • Interne Schulungen und regelmässige Betriebsversammlungen dienen als Informationsplattformen. • ... <p>Verbesserungsbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Feedbackkultur bzgl. «Lob und Kritik» von Kunden, aus abgeschlossenen Aufträgen, Einhaltung von Regeln könnte intensiviert werden. • Das Anschlagbrett könnte aktueller und aktiver gepflegt werden. • ...
Wertung										
1	2	3								
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Personaleinbezug</p> <table border="1" data-bbox="206 1043 395 1159"> <thead> <tr> <th colspan="3">Wertung</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Wertung			1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Positive Gegebenheiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse der Mitarbeitenden werden berücksichtigt und so weit wie möglich auch eingelöst. • Zukunftsperspektiven werden stufengerecht erarbeitet und umgesetzt. • Die Mitarbeitenden werden aktiv dazu aufgefordert, neue Arbeitsmittel, Werkzeuge, Prozessverbesserungen einzubringen. • Auch personalbezogene Entscheidungen werden unter der Einflussnahme der Mitarbeitenden getroffen. Beispiele dafür sind eine gleichmässige Ausschüttung des Leistungsanteils sowie der Verzicht auf fixe Betriebsferien, was über eine schriftliche Befragung der Mitarbeitenden eruiert wurde. • Individuelle Rollenentwicklung wird auf Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden abgestimmt – z.B. Einsatz im Betrieb oder auf Baustellen. • ... <p>Verbesserungsbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mittels einer standardisierten Befragung sämtlicher Mitarbeitenden – z.B. 1 × jährlich mit jeweils 10–20 Fragen – könnten relevante Verbesserungsfelder noch systematischer erfasst und identifiziert werden. • ...
Wertung										
1	2	3								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Bewertungsstufen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 keine/geringe Etablierung von relevanten Ansatzpunkten/Massnahmen/Umsetzungen 2 teilweise Etablierung von relevanten Ansatzpunkten/Massnahmen/Umsetzungen 3 weitreichende/vollständige Etablierung von relevanten Ansatzpunkten/Massnahmen/Umsetzungen 										

Betrachtungsdimensionen	Beurteilungen									
<p>Sicherheit und Gesundheit</p> <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #d9e1f2;">Wertung</th> </tr> <tr> <th style="width: 33%;">1</th> <th style="width: 33%;">2</th> <th style="width: 33%;">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Wertung			1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Positive Gegebenheiten</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Arbeitsschutz- und Sicherheitskultur wird aktiv gefordert und gefördert. Die sicherheitsbezogenen Verantwortlichkeiten sind über einen Sicherheitsverantwortlichen (SIBE) auf Stufe Gesamtbetrieb sowie auf Stufe der GL-Bereiche geregelt. Die Mitarbeitenden sind mit den relevanten Sicherheitsmitteln ausgestattet. Es besteht eine Kultur der gegenseitigen Achtsamkeit bzgl. sicherem Arbeitshandeln. Plakate, SUVA-Regeln sowie Hinweise an den Maschinen weisen auf Sicherheits- und Arbeitsschutzvorgaben hin. Es werden regelmässig Schulungseinheiten zu Sicherheitsthemen durchgeführt. Es wird täglich ein Rapport zur Sicherheit am Arbeitsplatz geführt – auf der Rückseite zum Zeitrapport. ... <p>Verbesserungsbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> Das Thema «Gesundheitsprävention» (u.a. Ernährung, Bewegung, Erholung) könnte im Betrieb weiterführend verankert werden. ...
Wertung										
1	2	3								
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Personalarbeit</p> <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #d9e1f2;">Wertung</th> </tr> <tr> <th style="width: 33%;">1</th> <th style="width: 33%;">2</th> <th style="width: 33%;">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Wertung			1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Positive Gegebenheiten</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Entlohnung erfolgt über den GAV-Erfordernissen. Ausschüttung von individuellen Erfolgsprämien (z.B. CHF 30 000.– gesamthaft im letzten Jahr). Im Sozialversicherungsbereich bestehen verschiedene Lösungen über den GAV-Anforderungen – u.a. Krankentaggeld, IV, Todesfall. Durchführung und Finanzierung eines jährlichen Betriebsausfluges (inkl. Übernachtung), Weihnachtsessen, Arbeitskleidung u.a. Die Nutzung der Infrastruktur für private Zwecke wird aktiv ermöglicht. ... <p>Verbesserungsbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> Das Instrument der individuellen Prämien könnte über explizite Kriterien sowie Prämien für Teams sowie Spontanprämien evtl. noch wirksamer gestaltet werden. ...
Wertung										
1	2	3								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<p>Bewertungsstufen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 keine/geringe Etablierung von relevanten Ansatzpunkten/Massnahmen/Umsetzungen 2 teilweise Etablierung von relevanten Ansatzpunkten/Massnahmen/Umsetzungen 3 weitreichende/vollständige Etablierung von relevanten Ansatzpunkten/Massnahmen/Umsetzungen 										

Tabelle 8: Ausgewählte Ergebnisse aus verschiedenen Audits

Auf der Basis der Verbesserungsbereiche werden für den Betrieb Entwicklungsziele und -massnahmen zur internen Prüfung und Umsetzung vorgeschlagen. Dabei besteht ein Anspruch darin, keine «Peanuts» oder «Binsenweisheiten» als Entwicklungsperspektive darzulegen, sondern Massnahmen, die den Betrieb im Bereich der Unternehmenskultur und Personalführung substanziell weiterbringen können und dennoch anschlussfähig sind bzw. einen logischen Entwicklungsschritt beinhalten.

Tabelle 9 zeigt exemplarisch und zusammenfassend zehn Entwicklungsfelder, die im Rahmen von verschiedenen Audits formuliert wurden.

<p>1. Aktivierung der Unternehmensgrundsätze</p> <p>Ableitung von Mottos aus dem Firmenleitbild. Wechselnde Aushänge, Aktivitäten und Initiativen zu den Mottos im Betrieb. Weiterführende Aktivierung und Reflexion der Unternehmensgrundsätze u.a. im Rahmen der Betriebsinformation etc.</p>
<p>2. Personalführung</p> <p>Weiterführender Einbezug des Führungskreises in die Personalführung. Zum Beispiel über die Durchführung von Mitarbeitergesprächen durch den Inhaber sowie Mitglieder der Geschäftsleitung und/oder Projektleiter.</p>
<p>3. Führungsentwicklung</p> <p>Vor dem Hintergrund der Betriebsgrösse und den damit verbundenen Führungsprozessen: Formulierung von erfolgsrelevanten Führungsprinzipien; Etablierung einer Vorgesetztenbeurteilung (1× jährlich); Etablierung von bedarfsorientierten Schulungs- und Entwicklungsmassnahmen für das Kader auf individueller und teambezogener Ebene.</p>
<p>4. Führungsstrukturen</p> <p>Etablierung einer erweiterten Geschäftsführung mit einer stufengerechten und weiterführenden Delegation relevanter Führungsaufgaben und -verantwortlichkeiten.</p>
<p>5. Führungsbeurteilung</p> <p>Etablierung einer systematischeren Vorgesetztenbeurteilung durch die Mitarbeitenden (z.B. Fragebogen mit Fremd- und Selbstbeurteilung auf der Basis von relevanten Führungsgrundsätzen; die Vorgesetztenbeurteilung wird 1× jährlich durchgeführt). Nutzung der Ergebnisse als Basis für die Führungsentwicklung und gezielte Weiterbildung von Führungskräften und Führungsteams.</p>
<p>6. Feedback der Mitarbeitenden</p> <p>Durchführung einer wiederkehrenden Mitarbeitendenbefragung – z.B. jährlich mit jeweils 10–20 Fragen – zu den Themen Arbeitsbedingungen, Betriebsorganisation, Führung, Kultur etc. Nutzung der Ergebnisse als Basis für die weiterführende Festlegung von Entwicklungs- und Verbesserungsmaßnahmen.</p>
<p>7. Mitarbeitergespräche</p> <p>Ergänzung des Instruments zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen um ein Kriterienraster, das eine Leistungs- und Verhaltensbeurteilung aus der Sicht des Vorgesetzten und des Mitarbeitenden auf z.B. 4 Stufen ermöglicht und unterstützt.</p>
<p>8. Ausbau der Personalinformationen</p> <p>Etablierung einer längeren Personalinformationsveranstaltung für den ganzen Betrieb (ca. 3 h) z.B. Mitte und Ende des Jahres. Darlegung von relevanten Informationen, Sammlung von Anregungen, Durchführung von kleinen Schulungseinheiten, Darlegung von strategischen und betriebswirtschaftlichen Entwicklungen im Betrieb. Weiterführende Stärkung der gesamtbetrieblichen Perspektive.</p>

9. Personaleinsatz und -entwicklung

Erarbeitung und Formalisierung von Stellenbeschreibungen, in denen die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der wichtigsten Funktionen im Betrieb beschrieben sind und damit u.a. als Grundlage für den Personaleinsatz und die Personalentwicklung dienen.

Ergänzende Formulierung von Führungsgrundsätzen bzw. Führungsanforderungen für den Führungskreis.

10. Gesundheitsverhalten

Etablierung von weiterführenden Massnahmen im Bereich Gesundheitsförderung – z.B. über verhaltensbezogene Schulungseinheiten und Massnahmen im Bereich Ernährung, Bewegung, Erholung.

Tabelle 9: Ausgewählte Entwicklungsmassnahmen aus verschiedenen Audits

Der Ergebnisbericht wird dem Betrieb im Zeitraum von 14 Tagen nach dem Audit und mit der Aufforderung um Feedback – vor der definitiven Entscheidung des Fachbeirates – zugestellt.

5. Erfolgsfaktoren in den Holzbaubetrieben

Im Rahmen der eingangs skizzierten Branchenbefragung aus dem Jahre 2009 konnten verschiedene empirische Hinweise dafür gewonnen werden, dass die in Holzbau Plus betrachteten Dimensionen letztlich auch wesentliche Erfolgsfaktoren für die Betriebe darstellen. Diese umfassende Branchenbefragung richtete sich sowohl an die Unternehmer wie auch an die Mitarbeitenden. An der Befragung beteiligten sich insgesamt 386 Unternehmen. Die durchschnittliche Grösse sämtlicher Unternehmen betrug 13 Mitarbeitende.

Bei den Mitarbeitenden beteiligten sich insgesamt 2039 Personen. Diese Mitarbeitenden hatten ein Durchschnittsalter von 32,5 Jahren, waren durchschnittlich seit 14,1 Jahren in der Holzbaubranche tätig und in ihrem Betrieb seit durchschnittlich 9,1 Jahren angestellt.

Bei dieser Befragung ergaben sich u.a. die folgenden Zusammenhänge bzw. Ergebnisse:

Ergebnis 1:

Der objektive Betriebserfolg hängt mit formalen Aspekten der Betriebsführung und -organisation zusammen.

Anhand von drei relevanten Kenngrössen (Umsatzrentabilität, Gewinn/Verlust pro Mitarbeitender und Verhältnis Offerten zu Aufträgen) ergaben sich Hinweise für die Aussage zu Ergebnis 1. In kleineren Betrieben mit ihren schlankeren und eher informellen und ausgeprägt familiären Organisations- und Führungsformen sowie der stärkeren Prägung durch die Inhaber fallen die genannten Kennzahlen etwas besser aus. Dies kann ein Hinweis dafür sein, dass in den Kleinstunternehmen der Stichprobe, die sich in der Regel noch stärker auf die direkte Wertschöpfung konzentrieren, Vorteile bezüglich der genannten Kenngrössen entstehen können (vgl. Tabelle 9).

Bei der reinen Gewinn-Verlust-Betrachtung zeigt sich erwartungsgemäss, dass die absoluten Gewinne mit der Betriebsgrösse und den damit einhergehenden formaleren und professionalisierten Formen der Betriebsführung und -organisation zunehmen (vgl. Tabelle 10).

Durchschnittliche Kennzahlen	Betriebe mit max. 10 Mitarbeitenden (n=147-162)	Betriebe mit 11-20 Mitarbeitenden (n=83-89)	Betriebe mit mehr als 20 Mitarbeitenden (n=49-54)
Gewinn/Verlust pro Mitarbeiter in Tsd.	10.1	7	7.1
Umsatzrentabilität in %	5,9	4,2	3,7
Verhältnis Aufträge zu Offerten in %	43	36	30
Gewinn/Verlust vor Steuern in Tsd.	52	107	271

Tabelle 10: Durchschnittliche Kennzahlen der Betriebe in Abhängigkeit von der Betriebsgrösse

Ergebnis 2:

Die Zufriedenheit mit dem Betriebserfolg hängt mit formalen Aspekten der Betriebsführung und -organisation zusammen.

In den grösseren Betrieben mit formalisierteren und professionalisierten Strukturen u.a. in den Bereichen Marktauftritt, Organisationsgestaltung und Personal waren die Unternehmer mit dem Betriebserfolg und ihrer

aktuellen Erfolgssituation tendenziell zufriedener als die Unternehmer in den Betrieben mit weniger Systematik in der Betriebsführung und -organisation. Am deutlichsten war der Zusammenhang für die Zufriedenheit mit den weiteren Entwicklungsmöglichkeiten und Erfolgsaussichten der Betriebe. Hier wurde durch die Unternehmer in den «formalisierteren Betrieben» eine deutlich bessere Zukunft erwartet.

Ergebnis 3:

Das «Bild» der Unternehmer vom eigenen Betrieb hängt mit formalen Aspekten der Betriebsführung und -organisation zusammen.

Diese Aussage wird deutlich bestätigt. Je höher die Umsetzung und der Einsatz von relevanten Prozessen und Instrumenten u.a. in den Bereichen Marktauftritt, Organisationsgestaltung, Personalführung, desto höher ist auch die persönliche Überzeugung bei den Unternehmern, dass relevante Qualitäten im Betrieb bezüglich Kundenorientierung und Produkten auch umgesetzt bzw. erreicht werden.

Ergebnis 4:

Die Arbeitszufriedenheit und das «Commitment» der Mitarbeitenden werden weitgehend vom persönlichen Bild über den eigenen Betrieb geprägt.

Diese Aussage wird eindrücklich bestätigt. Je höher die Qualitäten des Betriebes in Bereichen wie Führungsarbeit, Prozesse und Personalmanagement aus der Sicht der Mitarbeitenden, desto höher ist auch die persönlich erlebte Arbeitszufriedenheit.

Dieses Ergebnis ist analog zum Ergebnis 3 bei den Unternehmern. Der Unterschied hierbei ist jedoch, dass die Effekte bei den Mitarbeitenden grösser sind. Die subjektive Qualitätseinschätzung über den Betrieb hängt bei den Mitarbeitenden zudem – im Vergleich zu den Unternehmern – erheblich weniger von der Formalisierung in der Betriebsführung und -organisation ab.

Ergebnis 5:

Die Zufriedenheit der Unternehmer mit dem GAV hängt von der Systematik in der Personalführung ab.

In den Betrieben, die in der Systematik der Personalarbeit und -führung konsequenter sind, geht bei den Unternehmern auch eine höhere Zufrie-

denheit mit dem GAV einher. Dies gilt konkret für diejenigen Betriebe, die in den Bereichen Lohnsystematik, Jahresarbeitszeitkalender, Stellenbeschreibungen, Mitarbeitergespräche und -beurteilungen, Zielvereinbarungen, Weiterbildungssystematik entsprechende Prozesse und Instrumente etabliert haben.

Dabei zeigt sich auch, dass die Zufriedenheit der Unternehmer mit dem GAV unabhängig von der Betriebsgrösse ist.

Insofern gibt dieses Ergebnis einen klaren Hinweis darauf, dass sich Betriebe, die ihre Personalführung schon immer systematischer gestaltet haben, im neuen GAV bestätigt fühlen und/oder dass Unternehmer, die vom neuen GAV überzeugt sind, ein Anlass geschaffen wurde, ihre Personalführung weiterführend zu professionalisieren und damit relevante Erfolgspotenziale noch besser zu nutzen.

Zusammenfassend kann aus dem Exkurs zu den Ergebnissen der Branchenbefragung abgeleitet werden, dass mit dem Konzept von Holzbau Plus relevante Erfolgsfaktoren der Holzbaubetriebe im Hinblick auf objektive und subjektive Erfolgsindikatoren in Betracht gezogen werden. Dabei ist u.a. grössenbezogen zu differenzieren, dass es nicht nur um eine Formalisierung und Professionalisierung der Führungsarbeit und des Personalmanagements über Instrumente und Strukturen gehen darf und soll, sondern insbesondere in kleinen Unternehmen auch ein stärker informell geprägter Gestaltungsansatz ein Erfolgsrezept sein kann. Dies ist wiederum eine Bestätigung für die Konzeption von Holzbau Plus, die im immateriellen Bereich unterschiedliche Ansatzpunkte und Zugänge respektiert. Ergebnis 5 bestätigt dagegen, dass unabhängig von der Betriebsgrösse die Umsetzung des innovativen GAV im Holzbau mit der Umsetzung von bestimmten Standards in der Personalarbeit einhergehen muss.

6. Fazit und Schlussfolgerungen

Seit der Einführung von Holzbau Plus haben 24 Betriebe das Qualifizierungsverfahren Holzbau Plus erfolgreich absolviert. Diese Unternehmen variieren in ihrer Grösse vom Kleinstunternehmen mit knapp über 10 Mitarbeitenden bis zum mittelständischen Unternehmen mit über

100 Beschäftigten. Das Fazit der Unternehmen zum Verfahren der Label-Vergabe ist positiv. Einige der Unternehmen sind in der Branche als sehr erfolgreiche Unternehmen bekannt und etabliert und bieten damit eine hohe «Face-Validität» für das Konzept und das Verfahren von Holzbau Plus.

Mit der weiterführenden Etablierung des Labels in der Branche und den daran geknüpften, eingangs skizzierten Zielen stellen sich selbstverständlich u.a. Fragen zum Marketing und zur Öffentlichkeitsarbeit. Bislang wurden dazu die folgenden Zugänge realisiert:

- Inseratekampagnen in ausgewählten Medien der Baubranche. Darin werden u.a. Betriebe portraitiert, die das Label-Verfahren erfolgreich absolviert haben (vgl. *Abbildung 3*).
- Internetseite zum Label (www.holzbau-plus.ch), auf der die relevanten Ziele, Vorgehensweisen, Zugänge zum Label und die Label-Betriebe dargestellt werden.
- Imagefilm zum Label, der das Konzept Holzbau Plus einfach, verständlich und plakativ darlegt.
- PR-Artikel mit Erfolgsgeschichten von Holzbaubetrieben, die das Label tragen.
- Fachvorträge zum Label u.a. vor Entscheidungsträger/-innen aus der Bauwirtschaft.
- Individualisierbare Marketingartikel zum Label, die von den Betrieben in einem Webshop bezogen und genutzt werden können.
- Platzierung von firmenbezogenen Artikeln in der lokalen Fachpresse – unter Einbezug von Medienprofis.

Diese Ansätze sollen im Weiteren intensiviert und ausgebaut werden.



Abbildung 3: Beispiel für ein Inserat zu Holzbauplus

Im Hinblick auf die Betriebsentwicklung und den gemeinsamen Erfahrungsaustausch der Betriebe werden jährlich zwei Veranstaltungen mit den Unternehmern sowie weiteren Vertreter/-innen der Label-Betriebe – häufig die Gattinnen der Unternehmer – durchgeführt. Diese ½-tägigen Workshops werden vom Institut für Personalmanagement und Organisation der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz (www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo) fachlich begleitet und moderiert. Dabei werden jeweils ausgewählte Themen aus dem Bereich der Unternehmenskultur und Personalführung in einer interaktiven Form vertieft und reflektiert. In diesem Zusammenhang wurden u.a. Themen wie Führungsstrukturen, Stellenbeschreibungen, Mitarbeitendengespräche, Unternehmensnachfolge behandelt. Ein gemeinsames Abendessen schliesst den «Event» jeweils ab. Die diesbezüglichen Feedbacks der Teilnehmenden sind bislang ebenfalls sehr positiv.

Bezüglich des «Rezertifizierungsprozesses» hat der Fachbeirat bislang ein dreistufiges Vorgehen beschlossen bzw. festgelegt:

1. Nochmalige Auswertung von Stichproben im Hinblick auf die Einhaltung von materiellen Bestimmungen.

2. Durchführung einer betriebspezifischen, schriftlichen Befragung zu den Entwicklungen seit der ersten Prüfung bzw. dem ersten Audit.
3. Durchführung eines moderierten Workshops im Betrieb mit einer funktions- und hierarchieübergreifenden Zusammensetzung von Teilnehmenden.

Bilanzierung der Ist-Situation und Entwicklung seit dem letzten Audit zu den Themen Unternehmenskultur und Personalführung.

Vereinbarung von konkreten Zielen und Massnahmen für die betriebliche Weiterentwicklung.

Schritt 3 soll in Abhängigkeit von der Betriebsgrösse eine unterschiedliche Ausprägung erfahren können.

Mit diesem Ansatz soll wiederum einerseits eine Kontinuität in der Thematik und den diesbezüglichen Entwicklungsprozessen gefördert sowie andererseits grössenbezogenen Unterschieden in den Betrieben adäquat Rechnung getragen werden. Die ersten Rezertifizierungsprozesse stehen im Laufe des Jahres 2014 an.

Parallel dazu soll aus der Sicht der Sozialpartner Holzbau jedoch vor allem auch die Anzahl der Label-Betriebe substanziell erhöht und bekannt gemacht werden, die eine sozialpartnerschaftliche Unternehmenskultur und Personalführung glaubhaft praktizieren und sich dieser Ausrichtung in der Unternehmensführung nachhaltig verpflichten.

Literatur

Gesamtarbeitsvertrag Holzbau (2013), Zürich: Sozialpartner der Holzbaubranche.

Pfeffer, J. (1998): *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Strohm, O. (2007): *Arbeitsgestaltung*. In G. Oxenbein/U. Pekruhl (Hrsg.) *Erfolgsfaktor Human Resource Management*, Abschnitt 5/2. Zürich: Weka Business Media AG.

Strohm, O. (2008): Sozialpartnerschaft im Spannungsfeld von unternehmerischer Dynamik und sozialer Sicherheit. In: iafoB (Hrsg.), Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel (S. 201–217). Zürich: vdf Hochschulverlag.