

Personal- und Fachkräftemangel in Graubünden: Perspektiven 2040 und Massnahmenvorschläge

Bericht

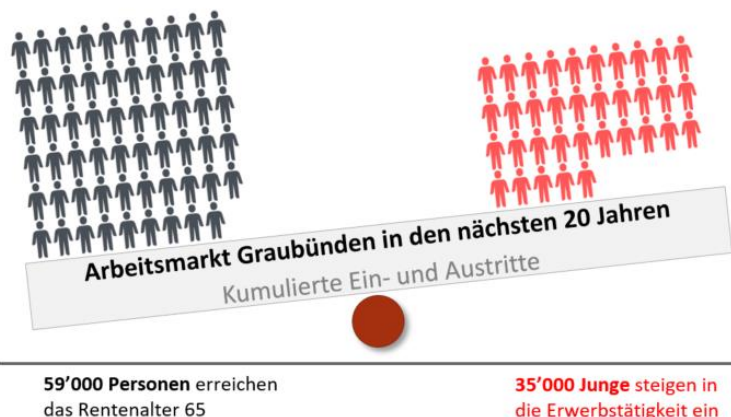
12. Oktober 2022

Impressum

<i>Herausgeber</i>	Wirtschaftsforum Graubünden (WIFO)
<i>Autoren</i>	Brigitte Küng, Jürg Kuster, Tiziano Weilenmann
<i>Interviewpartner</i>	Marcel Coray – Leiter Hotellerie & Service, Kantonsspital Graubünden Pascal Keller – CEO, Inventx AG Ulrike Kuhnenn – Leiterin Bildung, Kantonsspital Graubünden Viktor Scharegg – Präsident, Bündner Gewerbeverband Romano Seglias – Präsident, Arbeitgeberverband und Handelskammer GR Markus Wolf – CEO, Weisse Arena Gruppe Stefan Wüst – Unternehmensberater & BIM Manager, Müller Wüst AG Claudia Züllig – Gastgeberin, Hotel Schweizerhof, Lenzerheide Marco Zürcher – Leiter Personal, EMS Chemie Das Wirtschaftsforum Graubünden bedankt sich bei allen Interviewpartner für ihre Teilnahmebereitschaft und ihre wertvollen Beiträge.
<i>Veröffentlichung</i>	12. Oktober 2022
<i>Wirtschaftsforum Graubünden</i>	Das Wirtschaftsforum Graubünden (WIFO) versteht sich als Denkwerkstatt der Bündner Wirtschaft und setzt sich für die Verbesserung der Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandortes Graubünden ein. Das Wirtschaftsforum Graubünden stellt sein Wissen über wirtschaftliche Entwicklungen und Zusammenhänge in Graubünden der Öffentlichkeit in Form von Berichten, Referaten und Diskussionen zur Verfügung. www.wirtschaftsforum-gr.ch
<i>Offenlegung von Quellen</i>	Die in diesem Dokument verwendeten Inhalte, Angaben und Quellen wurden mit grösster Sorgfalt zusammengestellt. Die Ausführungen beruhen teilweise auf Annahmen, die aufgrund des zum Zeitpunkt der Auftragsbearbeitung zugänglichen Materials für plausibel erachtet wurden. Die verwendeten Quellen und die Zitate werden offengelegt. Bei der Verwendung von theoretischen oder wissenschaftlichen Konzepten, welche den gegenwärtigen Erkenntnissen der Wissenschaft entsprechen, wird zur Wahrung der Lesbarkeit und Verständlichkeit auf eine explizite Quellenangabe verzichtet. Gleichwohl können die Autoren keine Haftung für die Richtigkeit der gemachten Annahmen übernehmen.

Management Summary

Bereits heute herrscht in Graubünden in vielen Branchen **nicht nur ein «Fachkräftemangel», sondern ein «Arbeitskräftemangel»**, der alle Qualifikationsstufen betrifft. Der Hauptgrund für die sich stark zuspitzende Situation ist die **demografische Struktur der Bevölkerung**. Die Zahl der Bündnerinnen und Bündner, die das Rentenalter erreichen, übertrifft in den kommenden Jahren die Zahl der jungen Menschen deutlich, die neu ins Erwerbsleben einsteigen. Dieser Effekt wird aufgrund der geburtenstarken Baby-Boomer-Generation, die heute kurz vor der Pension steht, relativ deutlich ausfallen. Betrachtet man die Bündner Bevölkerungsstruktur in den nächsten 20 Jahren, so werden kumuliert rund 59'000 Personen das Rentenalter erreichen und aus dem Arbeitsmarkt austreten. Dem stehen nur 35'000 junge Berufseinsteiger gegenüber. Damit ist mit einem negativen Saldo von 24'000 Personen alleine aufgrund der demografischen Verschiebungen zu rechnen.



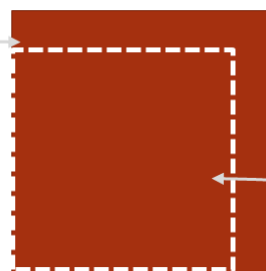
Demografischer Effekt – aber auch Erwerbsbeteiligung, Einwanderung & Co. spielen eine Rolle

Nebst den demografischen Verschiebungen der Bevölkerung haben auch die Erwerbsbeteiligung von Männern und Frauen sowie die Anzahl Pendler, Grenzgänger und Zuwanderer einen grossen Einfluss auf das verfügbare Arbeitskräfteangebot: Alle diese Faktoren miteinbezogen, dürfte die Zahl der voraussichtlich verfügbaren Arbeitskräfte in Graubünden im Jahr 2040 bei rund 91'000 Vollzeitäquivalenten liegen. Heute sind es rund 10'000 mehr.

Wie viele Arbeitsstellen werden 2040 benötigt?

Von der Prämisse ausgehend, dass die Bündner Wirtschaft bis 2040 weiterhin um 1.7% pro Jahr wachsen soll und eine jährliche Produktivitätssteigerung von rund 1% erreicht, benötigt die Bündner Wirtschaft 2040 rund 123'000 Vollzeitäquivalente.

Theoretischer Arbeitskräftebedarf 2040:
ca. 123'000 Vollzeitstellen



Voraussichtliches Angebot 2040: 91'000
Vollzeitstellen

Wie gross ist also die maximale Lücke an fehlenden Arbeitskräften?

Falls keine wirksamen Massnahmen ergriffen werden, um das Arbeitskräfteangebot in Graubünden massgeblich zu steigern oder die Arbeitsproduktivität soweit zu erhöhen, dass deutlich weniger Personal benötigt wird, beträgt der Arbeitskräftemangel 2040 rund 30'000 Vollzeitäquivalente. Falls grosse Produktivitätssprünge erzielt werden, kann sich der Mangel entsprechend entschärfen.

Mit welchen Strategien kann Graubünden gegen den demografischen Effekt ankämpfen?

Zunächst kann Graubünden versuchen, die Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden der eigenen Bevölkerung zu erhöhen. Dank der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellen Elternpaare ein Potenzial dar. Überhaupt muss die jüngere Generation – Frauen und Männer – dazu gebracht werden, tendenziell mehr und möglichst lückenlos zu arbeiten.

Auch die ältere Generation, die in den nächsten 20 Jahren ins Rentenalter eintritt, muss motiviert werden, dem Arbeitsmarkt länger zur Verfügung zu stehen.

Daneben kann Graubünden versuchen, vermehrt Zupendler, Zuzüger und Zuwanderer aus anderen Kantonen und dem Ausland zu gewinnen. Der Wettbewerb um Arbeitskräfte wird sich in der Schweiz, aber auch fast überall in Europa inkl. den wichtigsten Herkunftsländern der Arbeitnehmenden (Italien, Deutschland, Portugal, usw.) markant verschärfen, so dass diese Aufgabe gerade für das peripher gelegene Graubünden zu einer grossen Herausforderung wird.

Unser Fazit

Bisher wurde im politischen Diskurs vor allem der Begriff des «Fachkräftemangels» benutzt und der Bereich von hochqualifizierten Spezialisten adressiert. Aufgrund der demografischen Verschiebungen müssen die Schweiz und Graubünden aber von einem breiten und alle Branchen und Berufsgruppen betreffenden, strukturellen Arbeitskräftemangel ausgehen.

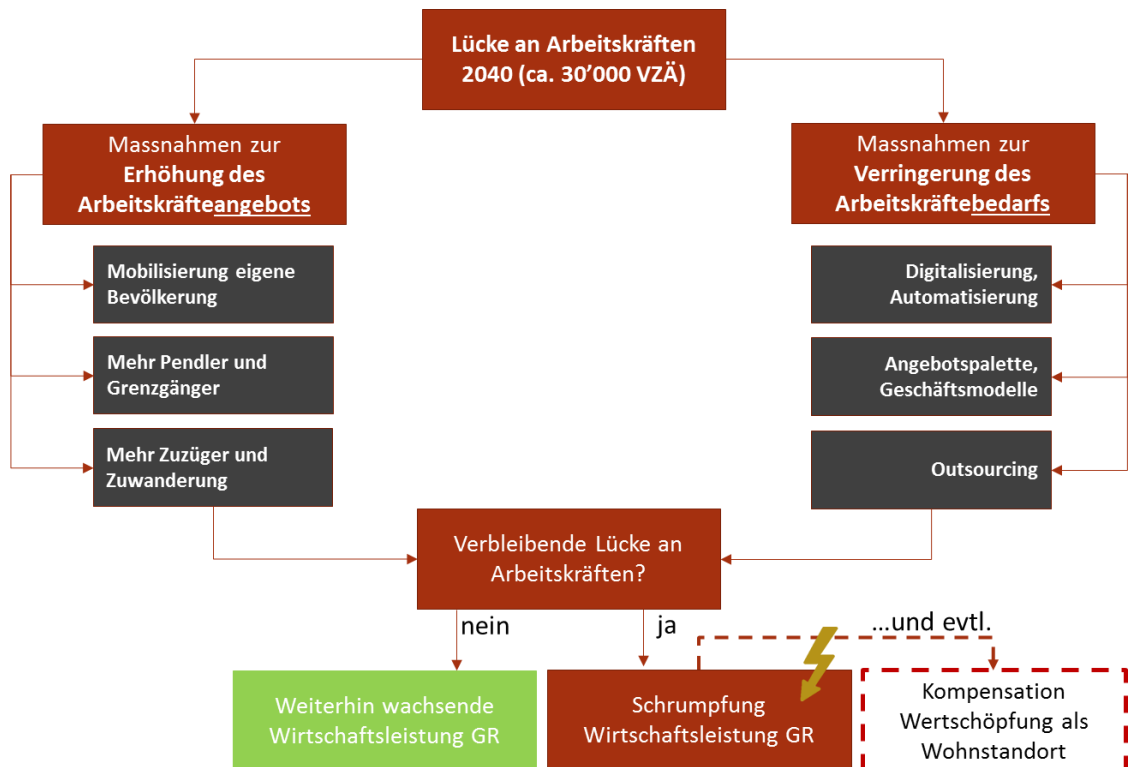
Der Arbeitskräftemangel in Graubünden wird sich mit Blick auf das Jahr 2040 deutlich zuspitzen und bereits in den nächsten Jahren deutlich spürbar werden, falls keine Gegenmassnahmen ergriffen werden. Arbeitsgeber müssen mit einem verstärkten Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt und mit härteren Bandagen im Kampf um Personal rechnen; die Löhne werden tendenziell steigen.

Alleine auf die Zuwanderung aus dem Ausland zu hoffen, ist trotz dem hohen Lohnniveau in der Schweiz kaum zielführend, denn das Angebot an Arbeitskräften ist fast überall in Europa aufgrund ähnlicher demografischer Strukturen wie in der Schweiz abnehmend. Ist die Schweiz nicht gewillt, ihre Migrationspolitik mit Blick auf Drittstaaten anzupassen, so wird Graubünden potenzielle Arbeitskräfte verstärkt in der Schweiz suchen müssen. Die Abbildung 1 zeigt die drei zentralen Handlungsfelder, um das Arbeitskräfteangebot in Graubünden zu erhöhen (vgl. linke Seite von Abbildung 1).

Daneben muss Graubünden auch Massnahmen in den Fokus rücken, welche die Arbeitsproduktivität erhöhen und den Arbeitskräftebedarf potenziell verringern. Dabei stehen Anstrengungen im Bereich der Digitalisierung und Automatisierung in der Privatwirtschaft und bei der Verwaltung sowie der Optimierung der Geschäftsmodelle und Angebotspaletten im Fokus (vgl. rechte Seite von Abbildung 1).

Abbildung 1

Mögliche Handlungsfelder zur Entschärfung des Personal- und Fachkräftemangels in den nächsten 20 Jahren



Schafft es der Kanton Graubünden in den kommenden Jahren nicht, die Arbeitsproduktivität in den Unternehmen zu steigern und zusätzliche Arbeitskräfte zu gewinnen, riskiert er ein schmerzhaftes Schrumpfen der Bündner Wirtschaftsleistung. Der Kanton hat dann bestenfalls noch die Möglichkeit, die fehlende Wertschöpfung aus der Wirtschaft mit Einnahmen als Wohnstandort zu kompensieren.

Der Handlungsbedarf für die Bündner Wirtschaft, den Kanton, die Gemeinden und die Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände in Graubünden bleibt riesig. Das vorliegende Dokument beinhaltet daher nicht nur eine Analyse, sondern zeigt auch erfolgversprechende Stossrichtungen und 29 konkrete Massnahmen auf, welche nun ergriffen werden können. Der Kanton Graubünden ist der Thematik nicht ausgeliefert, sondern kann – und muss – aktiv werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
2	Wie wird sich die Personalsituation in Graubünden bis ins Jahr 2040 entwickeln?	10
2.1	Alterung der Bevölkerung in Graubünden.....	10
2.2	Einwanderung und Abwanderung	12
2.3	Erwerbsbeteiligung der ansässigen Bevölkerung	15
2.4	Arbeitskräftelücke in Graubünden bis 2040	17
2.5	Wichtigste Erkenntnisse für Graubünden.....	18
3	Massnahmen zur Erhöhung des Arbeitskräfteangebots in Graubünden	19
3.1	Erhöhung der von Bündner Bevölkerung geleisteten Arbeitsstunden	21
3.1.1	Stossrichtung A: Erhöhung Arbeitsleistungen vor und nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters.....	21
3.1.2	Stossrichtung B: Erhöhung Beschäftigungsgrad der Nachwuchsgenerationen ..	23
3.1.3	Stossrichtung C: Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie	24
3.1.4	Stossrichtung D: (Wieder-)Einstieg erleichtern	26
3.2	Mehr Pendler und Grenzgänger gewinnen	27
3.2.1	Stossrichtung E: Erhöhung der Attraktivität für Grenzgänger aus Italien.....	27
3.2.2	Stossrichtung F: Pendlerfahrzeiten nach Graubünden verkürzen	28
3.3	Steigerung der Zuwanderung aus dem In- und Ausland.....	29
3.3.1	Stossrichtung G: Hochschulen für mehr Brain Gain und weniger Brain Drain ..	29
3.3.2	Stossrichtung H: Arbeitskräfte über eine hohe Wohnattraktivität gewinnen ...	30
3.3.3	Stossrichtung I: Arbeitskräftepotenzial von ausserhalb der EU/EFTA nutzen ...	32
3.3.4	Stossrichtung J: Generelle Massnahmen zugunsten des Arbeitsmarktes Graubünden.....	34
4	Massnahmen zur Verringerung des Arbeitskräftebedarfs in Graubünden	36
4.1	Automatisieren, digitalisieren, auslagern	36
4.1.1	Stossrichtung K: Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung	36
4.1.2	Stossrichtung L: Innovationen zur Produktivitätssteigerung fördern	37
4.1.3	Stossrichtung M: Massnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität	37
4.1.4	Stossrichtung N: Outsourcing	39
5	Fazit und Empfehlungen	40
6	Verzeichnisse	44
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	44
	Tabellenverzeichnis.....	46
	Abbildungsverzeichnis	46
7	Anhang	48
7.1	Überblick über die Stossrichtungen.....	48
7.2	Überblick über die vorgeschlagenen Massnahmen gegen Personal- und Fachkräftemangel in Graubünden	50

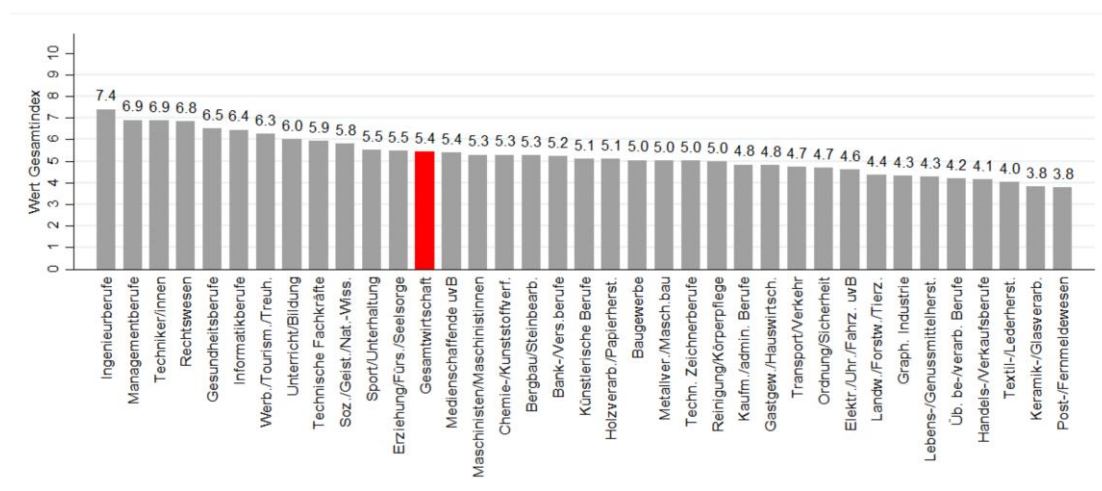
1 Einleitung

Schon seit geraumer Zeit ist der Fachkräftemangel in der Schweiz ein Thema. Bisher standen dabei Personen mit einem höheren Qualifikationsniveau im Vordergrund: Als Fachkraft gilt landläufig eine Person, welche eine Berufsausbildung oder eine (Fach)-Hochschule abgeschlossen hat und über mehrere Jahre Berufserfahrung verfügt. Von Fachkräftemangel ist die Rede, wenn in einer Branche die Anzahl benötigter Fachkräfte diejenige der verfügbaren Fachkräfte übersteigt.

Gemäss einer Studie der Adecco Gruppe in Zusammenarbeit mit der Universität Zürich sind **Ingenieurberufe, Berufe der Informatik, Techniker/innen, Humanmedizin und Pharmazie sowie Berufe des Treuhandwesens** die Branchen, welche schweizweit zurzeit (Stand 2021) am akutesten unter Fachkräftemangel leiden (The Adecco Group, 2021). Ein ähnliches Bild ergibt eine Analyse des Bundes (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 2

Übersicht über den Fachkräftebedarf in den verschiedenen Berufsfeldern gemäss Indikatorensystem des SECO



Quelle: SECO (2016) (a)¹

In der Ostschweiz ist der Fachkräftemangel zwischen 2016 und 2019 überdurchschnittlich gestiegen (The Adecco Group, 2021). In dieser Region verzeichneten 2021 speziell Berufe des **Gesundheitswesens, technische Berufe und Berufe der Informatik** einen hohen Fachkräftemangel.

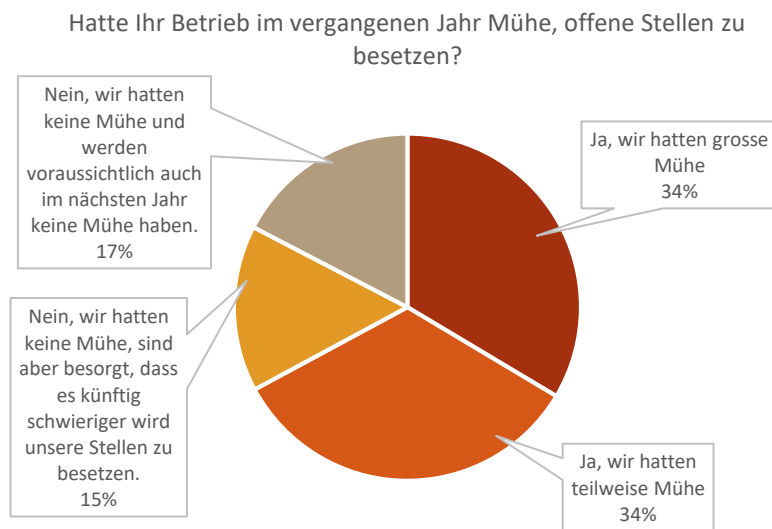
Bereits vor der Pandemie hat sich der Fachkräftemangel in der Schweiz auf weitere Branchen, wie die Hotellerie und Gastronomie, das Treuhandwesen, das Baugewerbe, die Industrie sowie das Gesundheitswesen ausgeweitet (The Adecco Group, 2021, SECO 2016 & Wunsch, 2014). Die Corona-Pandemie hat den Fachkräftemangel in bestimmten Branchen wie dem **Tourismus und dem Gesundheitswesen** noch akzentuiert, da Arbeitskräfte die Branche verlassen haben und nicht mehr zurückkehren.

Im Kanton Graubünden besteht schon heute eine angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt. Mehr als zwei Drittel aller Betriebe hatten 2021 gemäss einer Umfrage der Dachorganisationen der Wirtschaft Graubünden Probleme, offene Stellen zu besetzen (vgl. Abbildung 3).

¹ Der Gesamtindex setzt sich aus den 6 Indikatoren: Arbeitslosenquote, Quote der offenen Stellen, Zuwanderungsquote, Qualifikationsanforderungen, Beschäftigungswachstum und demografischer Ersatzbedarf zusammen. Ein Wert über 5.4 indiziert, im gesamtwirtschaftlichen Vergleich einen erhöhten Fachkräftemangel.

Abbildung 3

Herausforderungen bei der Personalrekrutierung in der Bündner Wirtschaft (2022)

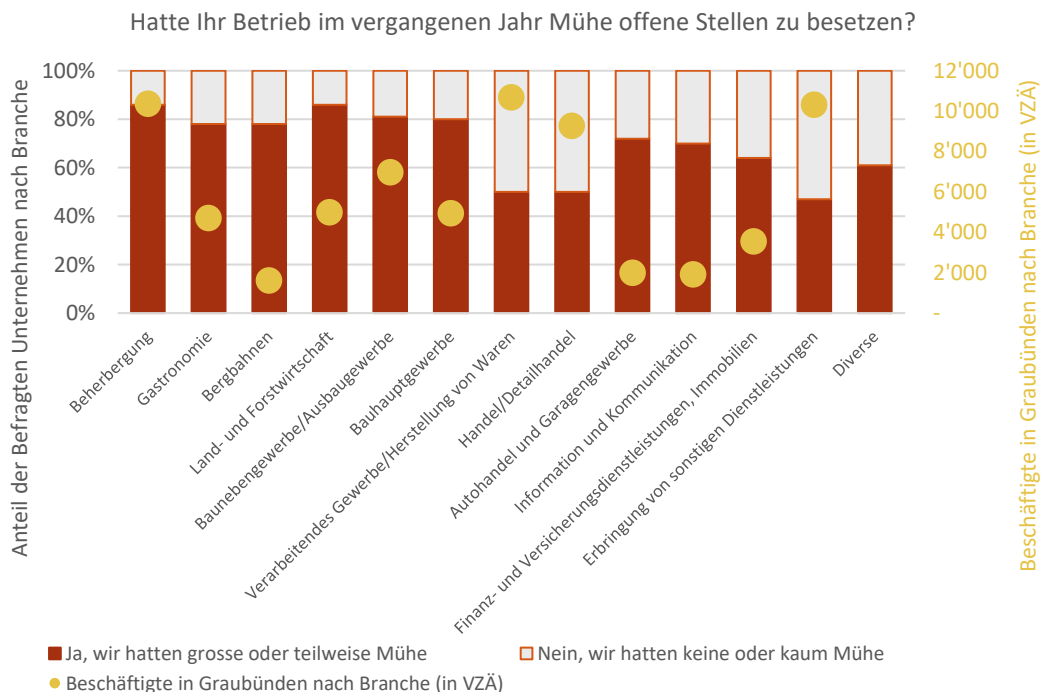


Quelle: Dachorganisationen der Wirtschaft Graubünden (2022). Befragung von 488 Betrieben in Graubünden.

Personelle Engpässe zeigen sich in Graubünden bereits heute quer über alle Branchen und Qualifikationsstufen: Branchen mit hohem Personalmangel sind gleichzeitig Branchen, welche eine hohe Beschäftigung in Graubünden auslösen, wie beispielsweise die Beherbergung und Gastronomie sowie das Baugewerbe.

Abbildung 4

Personelle Engpässe in Graubünden nach Branchen (2022)



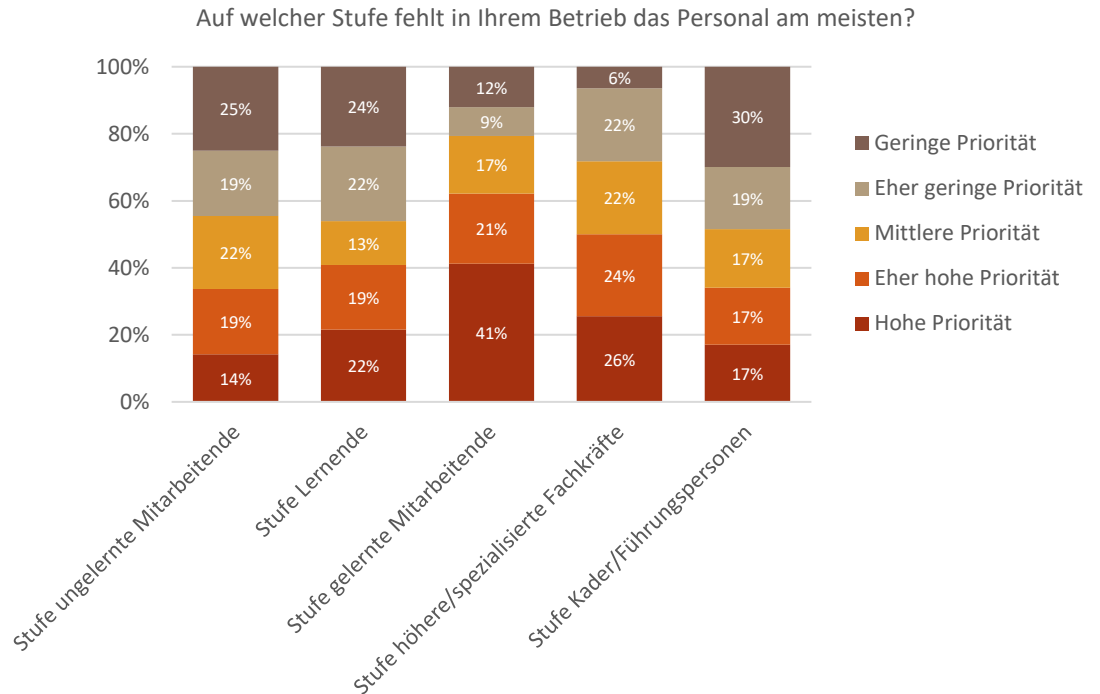
Quelle: Dachorganisationen der Wirtschaft Graubünden (2022) & BFS - STATENT, eigene Berechnungen²

² Aufgrund geringer Samplegrössen wurden die Branchen Energieversorgung, Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen, Erziehung und Unterricht, Gesundheitswesen, Kunst & Unterhaltung, öffentliche Verwaltungen sowie Verkehr zur Gruppe «Diverse» zusammengeschlossen.

Der Personalmangel beschränkt sich heute in Graubünden nicht nur auf «Fachkräfte» auf höherer Hierarchie- oder Qualifikationsstufe, sondern betrifft auch in hohem Mass «gelernte Mitarbeitende» (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5

Personelle Engpässe auf allen Qualifikationsstufen der Bündner Wirtschaft (2022)



Quelle: Dachorganisationen der Wirtschaft Graubünden (2022). Befragung von 488 Betrieben im Kanton Graubünden in allen Branchen.

Vor dem Hintergrund der bevorstehenden, markanten demografischen Verschiebungen ist klar, dass der Begriff des «Fachkräftemangels» nicht mehr ausreicht. Vielmehr muss der generelle Mangel an Personal thematisiert werden. Im vorliegenden Bericht ist daher die Rede von «Arbeitskräftemangel» oder von «Personal- und Fachkräftemangel».

Deshalb legt der vorliegende Bericht den Fokus auch nicht auf die spezifische Situation und Veränderungen in einzelnen Berufsfeldern und Branchen, sondern befasst sich mit der **Gesamtentwicklung des «Arbeitskräftemangels» in Graubünden bis 2040** (→ Kapitel 2) und mit konkreten Ansatzpunkten, die den «Arbeitskräftemangel» in Graubünden potenziell entschärfen können (→ Kapitel 3, 4 und 7.2).

2 Wie wird sich die Personalsituation in Graubünden bis ins Jahr 2040 entwickeln?

Auf den verfügbaren Pool an Arbeitskräften wirken in den nächsten 20 Jahren verschiedene Faktoren ein. Die Alterung der Bevölkerung mit Zu- und Austritten ins Erwerbsleben, die Zu- und Abwanderung, die Pendlerströme sowie die Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung sind die zentralen Faktoren.

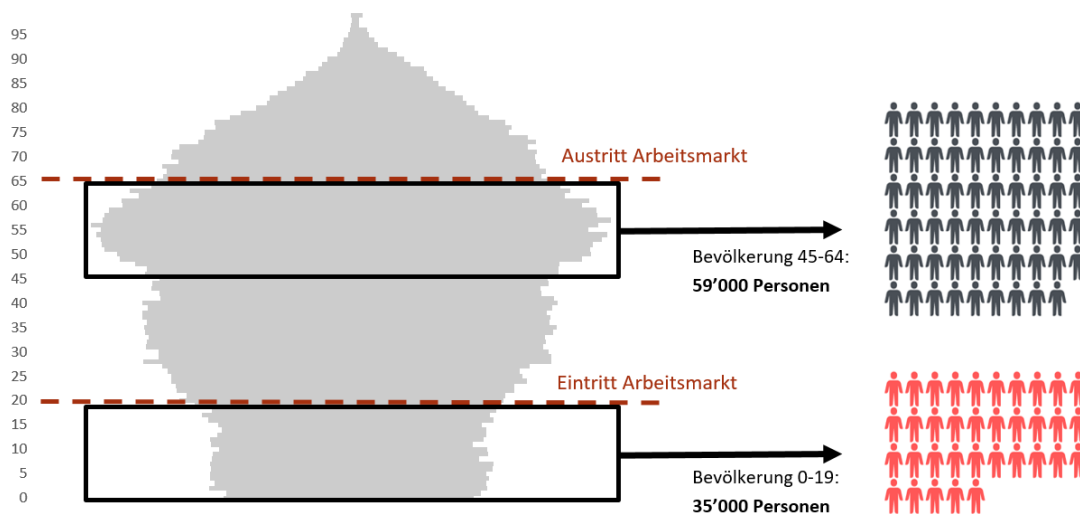
2.1 Alterung der Bevölkerung in Graubünden

Alle Personen im Kanton Graubünden, die bis 2040 ins Erwerbsleben eintreten werden, sind bereits geboren. Auf die Personalsituation in Graubünden in den kommenden 20 Jahren hat die Geburtenrate also keinen Einfluss mehr. Sie würde erst bei einer noch längerfristigeren Betrachtung relevant sein. Daher werden die prognostizierte Geburtenrate sowie Massnahmen um diese zu beeinflussen in diesem Bericht ausgeblendet.

Die Abbildung 6 zeigt für den Kanton Graubünden, dass die Zahl der Bündnerinnen und Bündner, die in den nächsten 20 Jahren ins Erwerbsleben eintreten werden, wesentlich geringer ist als die Zahl der Personen, die in den nächsten 20 Jahren das Pensionsalter 65 überschreiten werden. Wenn man die demografische Veränderung der Bevölkerung allein anhand der momentanen Altersstruktur anschaut, bedeutet dies, dass die Zahl der potenziellen Arbeitskräfte (Bevölkerung im Alter von 20 - 64) in den nächsten 20 Jahren von ca. 121'000 Personen auf ca. 97'000 Personen sinken wird. Das entspricht einem Rückgang von 24'000 Personen (-20%).

Abbildung 6

Ausblick auf die demografische Dynamik in den nächsten 20 Jahren in Graubünden anhand der Bevölkerungspyramide

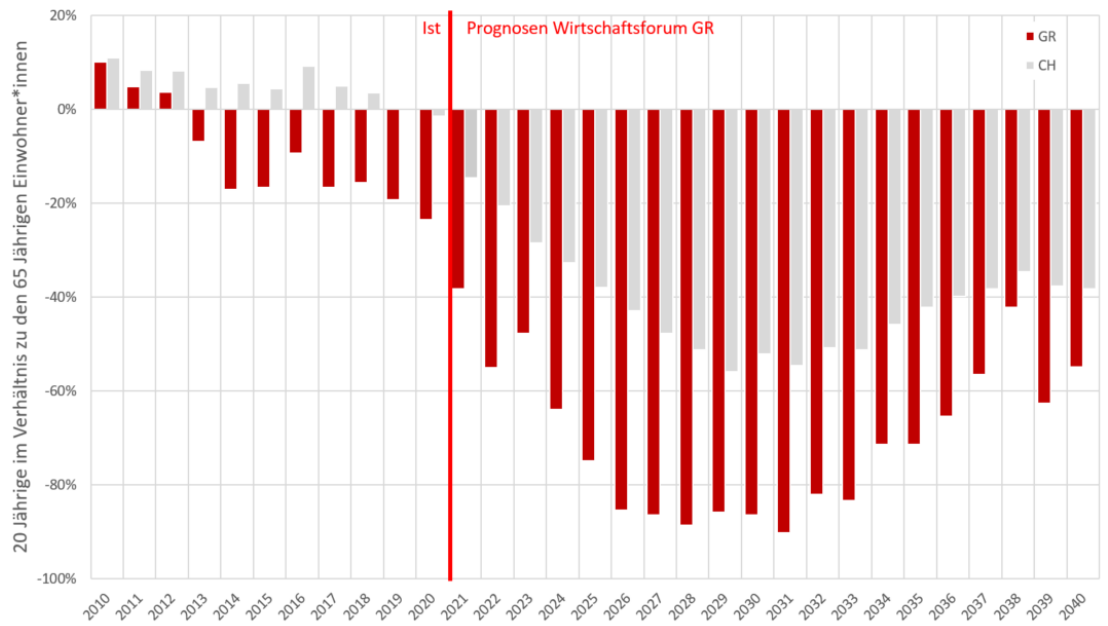


Quelle: Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis BFS

In Graubünden ist die Zahl der 20-jährigen, die in den Arbeitsmarkt eintreten, schon seit 2013 kleiner als die Anzahl der 65-jährigen, die ins Rentenalter eintreten. Das Missverhältnis wird voraussichtlich stark zunehmen.

Abbildung 7

Nettobilanz der 20-Jährigen im Vergleich zu den 65-Jährigen Einwohner: innen

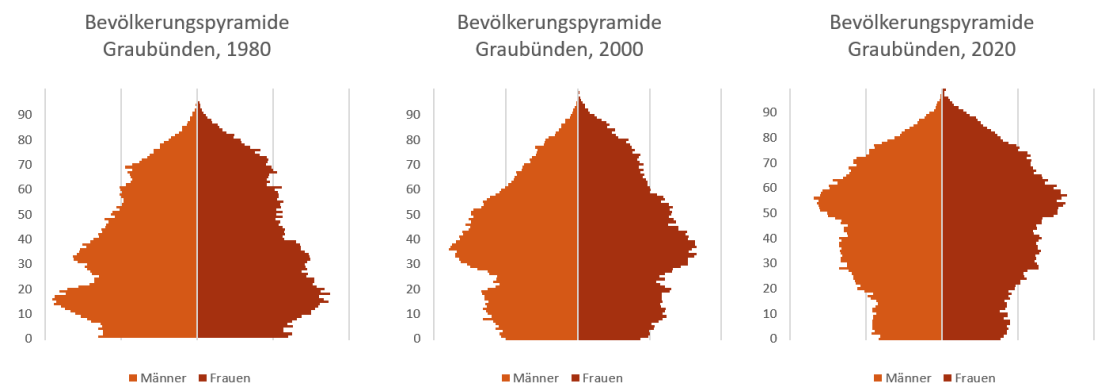


Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis BFS - STATPOP

In der Vergangenheit hat die natürliche Bevölkerungsentwicklung in Graubünden nicht zu einer Verringerung der Zahl der Personen im Erwerbsalter geführt (vgl. Abbildung 8). Noch in den 1980-er Jahren sorgte die tannenbaumförmige Alterspyramide dank der geburtenstarken Baby-Boomer-Generation für ein stetiges Wachstum an Nachwuchskräften. Die Bevölkerungsentwicklung wurde erst in jüngerer Zeit problematisch, als die Geburtenrate stetig und deutlich zurückging – und sie akzentuiert sich heute, da die geburtenstärksten Jahrgänge kurz vor der Pension stehen.

Abbildung 8

Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung in Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis BFS – STATPOP

2.2 Einwanderung und Abwanderung

Die natürliche Bevölkerungsentwicklung, die aufgrund der Geburten- und Sterberate resultiert, wird von Wanderungsbewegungen überlagert.

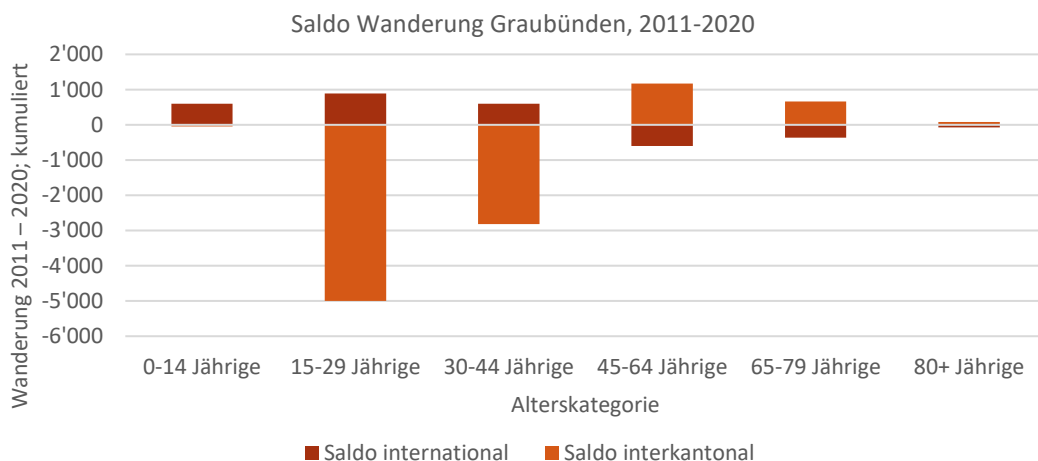
Für die **Schweiz** ist zunächst der Migrationssaldo, also die Differenz zwischen Ein- und Auswanderung, relevant. Das Bundesamt für Statistik hat diesbezüglich ein Referenzszenario erarbeitet, welches für die Schweiz von folgenden Wanderungsannahmen ausgeht³:

- **Steigende Zunahme der ausländischen Arbeitskräfte bis 2030:** Um den Rückgang der Erwerbsbevölkerung aufgrund der Alterung der Bevölkerung aufzufangen, wird mit einer Zunahme der Rekrutierung von Arbeitskräften aus dem Ausland gerechnet. Zwischen 2020 und 2030 wird eine Zunahme des internationalen Wanderungssaldos von + 50'000 auf + 55'000 Personen / Jahr angenommen.
- **Ab 2030 geringeres Wachstum der Zahl der ausländischen Arbeitskräfte:** Aufgrund der in vielen europäischen Ländern ebenfalls stattfindenden Alterung der Bevölkerung wird von 2030 bis 2040 mit einem Rückgang des Wanderungssaldos von + 55'000 auf nur noch + 35'000 Personen / Jahr gerechnet.

Auch für **Graubünden** ist die Zu- und Abwanderung ein bedeutsamer Faktor. Die **internationale** Zuwanderung brachte Jahr für Jahr zusätzliche Arbeitskräfte nach Graubünden. Das Plus an ausländischen Personen konnte das Minus durch Abwanderung der Einheimischen in andere Regionen der Schweiz zwar nicht ganz kompensieren, aber immerhin etwas mildern.⁴ Der interkantonale Wanderungssaldo zwischen Zuzügen und Abwanderungen von Graubünden innerhalb der Schweiz beträgt kumuliert über die letzten 10 Jahre -5'950 Personen, der internationale Wanderungssaldo ist mit 1'048 Personen leicht positiv. Die Zahlen zeigen deutlich, dass für Graubünden in den letzten Jahren die Abwanderung von jungen Bündnerinnen und Bündnern in andere Kantone – in erster Linie zwecks Ausbildung und Karriere - besonders schmerzhaft war.

Abbildung 9

Interkantonale und internationale Wanderungssaldi nach Altersklassen für Graubünden (2011-2020)

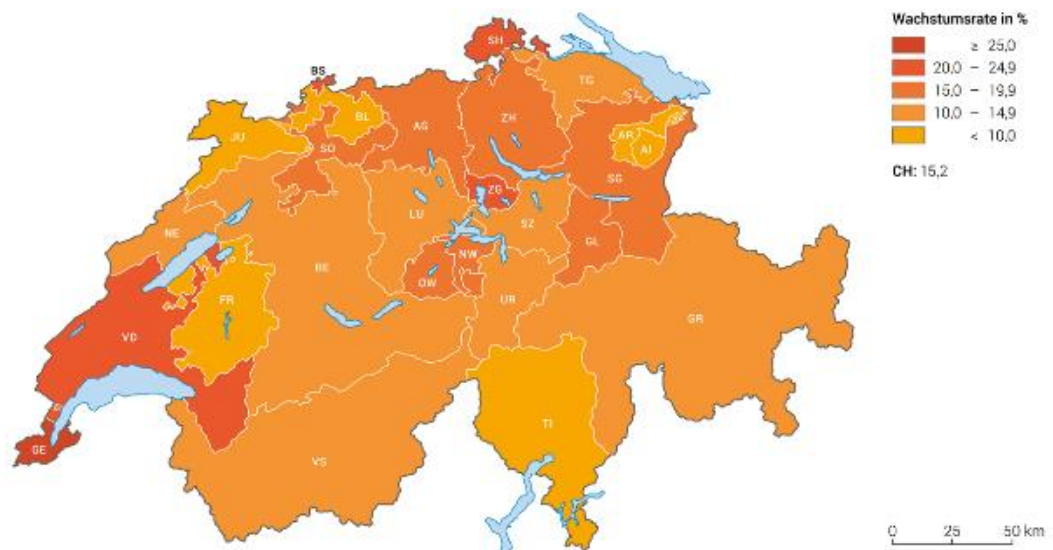


Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis BFS – ESPOP, STATPOP

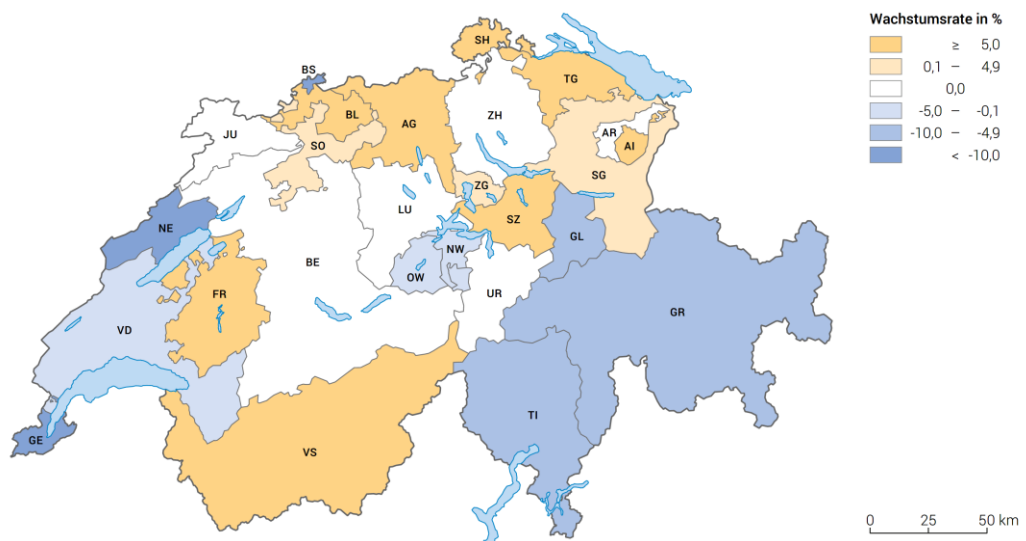
Die Prognosen des Bundes gehen für Graubünden von einem weiterhin leichten Wachstum der internationalen Zuwanderung von insgesamt 13% vom heutigen Stand bis 2050 aus. Der Saldo der interkantonalen Wanderungsbewegungen wird voraussichtlich weiterhin deutlich negativ ausfallen und zu einer Lücke führen, welche durch die ausländischen Arbeitnehmenden nicht kompensiert werden kann. Die Folge ist eine prognostizierte Abnahme der ständigen Wohnbevölkerung in Graubünden um 8'200 Personen bis im Jahr 2040.

³ Bundesamt für Statistik (2020): Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020 -2050, S. 19

⁴ Die Wanderungssaldi allein lassen keine qualitativen Schlüsse zu. So handelt es sich bei den ausländischen Zuwanderern nach Graubünden zu einem grossen Teil um niedrig qualifizierte Arbeitskräfte. Auf der anderen Seite wandern vergleichsweise viele junge Einheimische mit hohem beruflichem Entwicklungspotenzial in andere Kantone ab (Brain Drain).

Wachstumsrate des internationalen Wanderungssaldos, 2020–2050

Quelle: BFS: Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020-2050

Wachstumsrate des interkantonalen Wanderungssaldos, 2020–2050

Quelle: BFS: Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020-2050

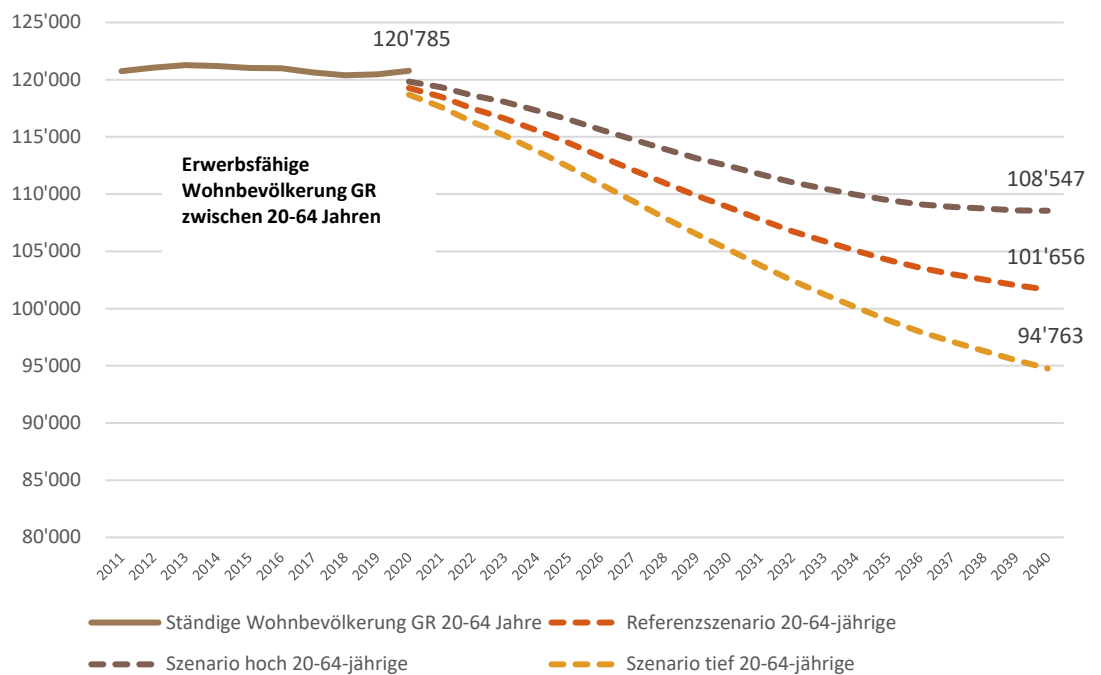
Aufgrund der natürlichen Bevölkerungsentwicklung und der voraussehbaren internationalen und interkantonalen Wanderungen muss Graubünden gemäss den Prognosen des Bundes mit einem deutlichen Rückgang der ansässigen Personen im Erwerbsalter zwischen 20 – 64 Jahren rechnen: Zählte diese Altersklasse 2020 noch 121'000 Personen, so wird jede 6. Person bis 2040 wegfallen. Die Bevölkerung im Erwerbsalter wird um 20'000 Personen auf 101'000 sinken.⁵ Abbildung 11 illustriert das Referenzszenario des Bundes zur Entwicklung der Bündner Wohnbevölkerung im Erwerbsalter (20 – 64 Jahre) mit einer mittleren und einer Worst- und Best-Case-Variante.

Sowohl die Alterung der ansässigen Bevölkerung als auch die zu erwartenden Wanderungsbewegungen führen in Graubünden per Saldo zu einer Verringerung der Personen im Erwerbsalter und damit zu einer namhaften allgemeinen Verschärfung des Personalmangels in den kommenden Jahren.

⁵ Die Annahmen basieren auf dem mittleren Bevölkerungsszenario «A» des Bundes

Abbildung 11

Szenarien zur Entwicklung der Bündner Bevölkerung im Erwerbsalter bis 2040



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis BFS - Bevölkerungsszenarien

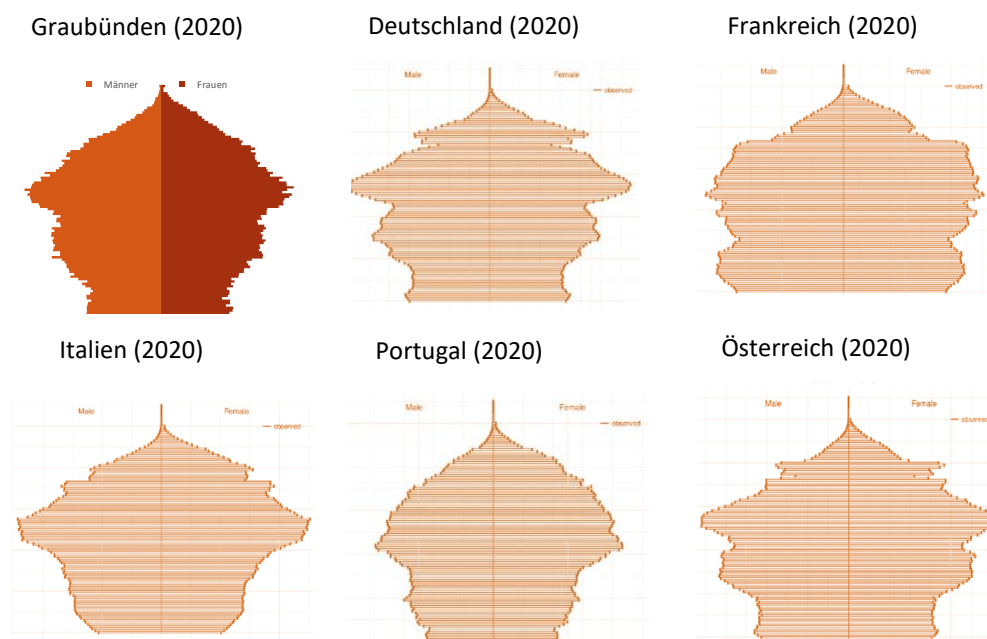
Um das Potenzial der zukünftigen Einwanderung aus dem Ausland zu beurteilen, muss die demografische Situation in den Herkunftsländern beachtet werden. Gemäss den Einwanderungsstatistiken des Bundes kommen 75-80% aller Einwanderer in die Schweiz in den letzten zehn Jahren aus europäischen Ländern. Die wichtigsten Herkunftsländer sind **Deutschland, Italien, Frankreich, Portugal und Spanien**. Im Durchschnitt sind diese Länder für rund 70'000 Einwanderer pro Jahr verantwortlich und somit für rund 50% aller Einwanderungen. Für den Kanton Graubünden sind neben Deutschland und Portugal insbesondere die beiden angrenzenden Länder Italien und Österreich wichtige Herkunftsgebiete.

Wie die Alterspyramiden in Abbildung 12 zeigen, ist die demografische Ausgangslage in Deutschland, Österreich und Portugal ähnlich wie in Graubünden. In Italien ist das Missverhältnis zwischen der Zahl der jungen Erwachsenen, die in den nächsten Jahren ins Erwerbsleben eintreten, und der Zahl der Erwerbstätigen, die das Pensionsalter erreichen, noch ausgeprägter als in Graubünden und den anderen genannten Ländern⁶. Das bedeutet, dass es für die Schweiz und für Graubünden in den kommenden Jahren zunehmend schwieriger werden wird, Personen aus diesen Ländern zu rekrutieren, da auch in diesen Ländern mit Personalengpässen zu rechnen ist.

Akzentuiert wird die Problematik für die Schweiz und Graubünden durch die Tatsache, dass auch recht bedeutende Rückwanderungsbewegungen von ausländischen Arbeitskräften zu beobachten sind. So ist die Zahl der Zuwandernden aus Portugal nach wie vor hoch. Aufgrund der steigenden Auswanderungszahlen wurde in den letzten Jahren jedoch ein negativer Saldo verzeichnet.⁷

⁶ Eine Ausnahme bildet Frankreich.

⁷ Der Wanderungssaldo berücksichtigt das Alter der Ein- und Auswanderer nicht, daher ist der Saldo mit Bezug auf den Fachkräfte- und Personalmangel vorsichtig zu interpretieren.



Quelle: BFS & UN World Population Prospects (2022)

Die sich stetig verringernde Zunahme der ausländischen Arbeitskräfte in der Schweiz wird sich für Graubünden spürbar auswirken: Der Wettbewerb um in- und ausländische Arbeitskräfte innerhalb der Schweiz wird stark zunehmen. Für Arbeitnehmende besonders attraktive Branchen und Regionen werden profitieren. Die Entwicklung der interkantonalen Wanderung in den letzten Jahren zeigt, dass Graubünden zu den Abwanderungskantonen innerhalb der Schweiz gehört. Der Tourismus als dominante Branche in Graubünden lebt von einem hohen Ausländeranteil bei den Arbeitnehmenden und zählt aufgrund der Arbeitsbedingungen und des Lohnniveaus nicht zu den beliebtesten Branchen. Graubünden wird sich also besonders anstrengen müssen, um im nationalen und internationalen Wettbewerb um Arbeitskräfte bestehen zu können.

2.3 Erwerbsbeteiligung der ansässigen Bevölkerung

Eine Erhöhung der durchschnittlichen Erwerbsbeteiligung der Bündnerinnen und Bündner könnte die Engpässe im Personalbereich mildern. Um einen Effekt zu erzielen, müssten einerseits die durchschnittlichen Arbeitspensen erhöht, andererseits eine möglichst lückenlose und lange Erwerbstätigkeit der Bevölkerung angestrebt werden.

Der Bund geht davon aus, dass verschiedene Faktoren die künftige Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung beeinflussen. Im Zentrum stehen folgende Annahmen⁸:

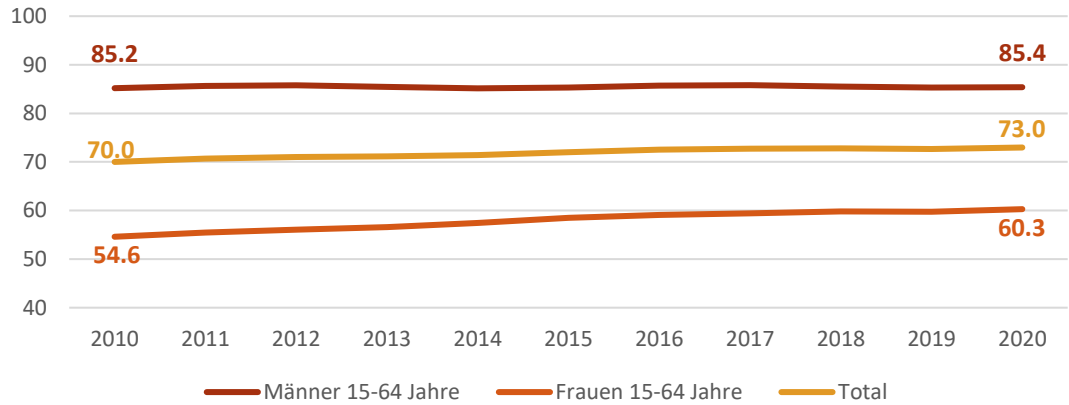
- Dank Massnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie steigen sowohl die Erwerbsbeteiligung der Frauen als auch deren mittlerer Beschäftigungsgrad leicht an. Bei den Männern wird hingegen infolge vermehrter Familienarbeit mit einem leicht sinkenden Beschäftigungsgrad gerechnet.
- Der Anteil der Personen, die vor Erreichen des Rentenalters aus dem Erwerbsleben austreten, wird leicht sinken.
- Der Anteil der Personen, die nach Erreichen des Rentenalters erwerbstätig sind, bleibt unverändert.

⁸ Bundesamt für Statistik (2020): Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020 -2050, S. 39 - 47

Die genannten Faktoren führen gemäss den Szenarien des Bundes in der Schweiz zu einer leichten Zunahme der Erwerbsbeteiligung. Die heutige Erwerbsquote in Vollzeitäquivalenten der Bevölkerung im Alter von 15 - 64 Jahren liegt bei 73% (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13

Bisherige Erwerbsquote der Schweizer:innen in VZÄ (durchschnittliches Pensum in %)



Quelle: BFS - SAKE

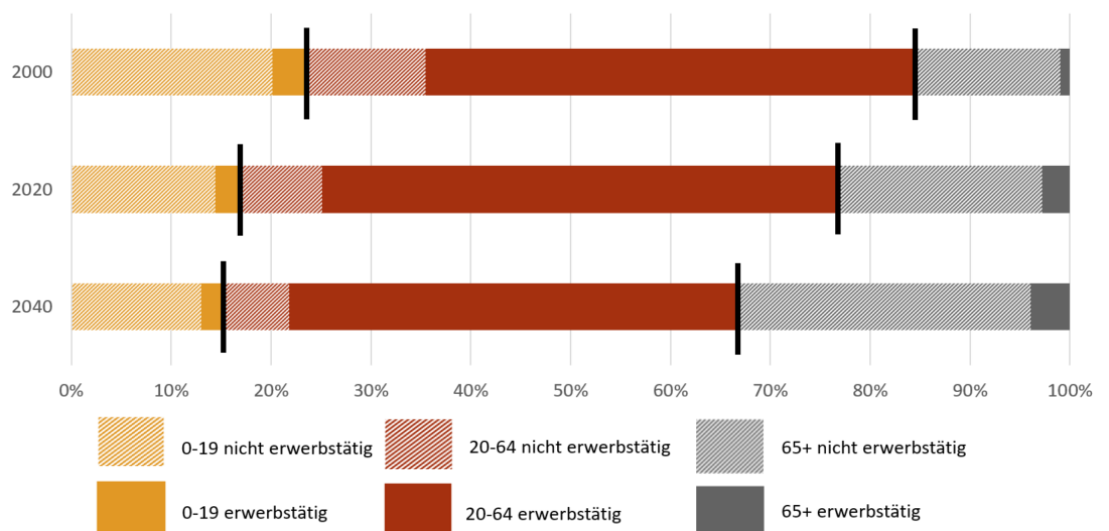
Gemäss den Szenarien des Bundes wird sich diese Zahl bis 2040 um 1 Prozentpunkt auf 74% erhöhen. Dieser Anstieg ist die Folge einer Zunahme der Erwerbsquote⁹ der Frauen von 60% auf 64% im Jahr 2040. Für die Erwerbsquote der Männer wird mit einem Rückgang von 85% auf 83% gerechnet. Unter dem Strich fällt der Nettoeffekt deshalb eher bescheiden aus.

Verschiedene Studien stellen die Prognose, dass die Generationen Y und Z eine geringe Bereitschaft haben, ihre Erwerbstätigkeit zu steigern bzw. sogar eine tiefere Arbeitstätigkeit anstreben. Diese Gegebenheit ist im Szenario des Bundes nicht berücksichtigt.

Auch wenn die Entwicklung seit 2010 sowie die Zukunftsszenarien des Bundes von einer stetig wachsenden Erwerbsbeteiligung in allen Altersklassen ausgehen, so reicht dies bei weitem nicht aus, um den Effekt der demografischen Veränderung und die hohe Anzahl von Erwerbstätigen, die wegen Erreichen des Rentenalters aus der Berufstätigkeit aussteigen, auszugleichen (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14

Veränderung der Altersgruppen und deren Erwerbsquote in Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis BFS & Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

⁹ In Vollzeitäquivalenten ausgedrückt

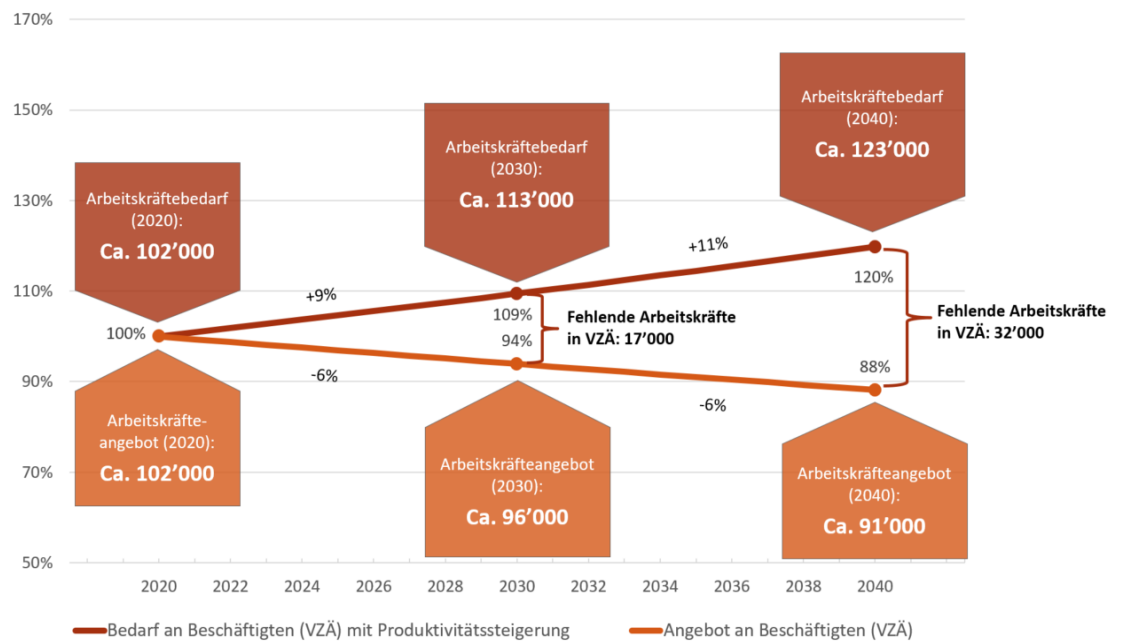
2.4 Arbeitskräftelücke in Graubünden bis 2040

Unter Berücksichtigung der Erwerbsbevölkerungsprognose kann für Graubünden von folgenden Dimensionen des Arbeitskräftemangels ausgegangen werden:

Im Jahr 2020 lag die Zahl der in der Bündner Wirtschaft tätigen Personen bei rund 102'000 Vollzeit-äquivalenten. Geht man von einem mittleren jährlichen Wirtschaftswachstum in Graubünden von rund 1.7% bis 2040 aus¹⁰ und einer durchschnittlichen jährlichen Produktivitätssteigerung wie in den letzten 10 Jahren (ca. 0.9%), so führt dies voraussichtlich zu einem zusätzlichen Arbeitskräftebedarf von 21'000 Vollzeitstellen (+20%). Gleichzeitig nimmt die tatsächliche Bündner Erwerbsbevölkerung (in Vollzeitäquivalenten) um 12% ab (vgl. Abbildung 15). 2040 würden somit 123'000 verfügbare Vollzeitstellen einem Arbeitskräfteangebot von nur 91'000 Vollzeitäquivalenten gegenüberstehen. Kann die Lücke von 32'000 Vollzeitstellen nicht durch verschiedene Massnahmen gefüllt werden, droht eine Abnahme des Wirtschaftswachstums und der Wertschöpfung in Graubünden.

Abbildung 15

Vergleich zwischen voraussichtlichem Arbeitskräfteangebot und –bedarf in Graubünden, indexiert 2020



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis BFS¹¹

¹⁰ Dieser Wert entspricht dem durchschnittlichen jährlichen Wachstum des BIP GR zwischen 2008 und 2018. Zum Vergleich: Die Wirtschaft ist im Schweizer Durchschnitt in derselben Periode jährlich um rund 2% gewachsen.

¹¹ Die verfügbaren Beschäftigten sind auf der Basis der Erwerbsbevölkerungsprognose des Bundes (mittleres Szenario) für Graubünden berechnet. Die Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung fliesst in diese Prognose ein. Die benötigten Beschäftigten wurden auf der Basis eines durchschnittlichen BIP-Wachstums von Graubünden während der letzten Jahre berechnet. Hier liegt die Annahme zugrunde, dass die gleiche Produktivitätssteigerung wie in den letzten 10 Jahren erfolgt.

2.5 Wichtigste Erkenntnisse für Graubünden

- Bereits heute herrscht in Graubünden in vielen Branchen **nicht nur ein «Fachkräftemangel», sondern ein «Arbeitskräftemangel»**, der alle Qualifikationsstufen betrifft. Diese Tendenz dürfte sich fortsetzen und deutlich verstärken. Wurde bisher im politischen Diskurs vor allem der Begriff des «Fachkräftemangels» benutzt und der Bereich von hochqualifizierten Spezialisten adressiert, so muss der Arbeitskräftemangel künftig breiter verstanden werden.
- Der Hauptgrund für die sich stark zuspitzende Situation ist die **demografische Struktur der Bevölkerung**. In den nächsten Jahren ist die Zahl der in Graubünden wohnhaften Personen, die wegen Erreichen des Rentenalters aus dem Erwerbsleben ausscheiden (Baby-Boomer-Generation), deutlich grösser als die Zahl der jungen Erwachsenen, die neu ins Erwerbsleben eintreten. Der Arbeitskräftemangel wird sich deshalb mit Blick aufs Jahr 2040 weiter zuspitzen.
- Die **Migration** im bisherigen Umfang kann das Problem für Graubünden nicht beseitigen, wenn sie sich ähnlich wie in den letzten Jahren entwickelt. Innerhalb der Schweiz ist Graubünden ein Abwanderungskanton. In einem künftig härteren Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt, auch innerhalb der Schweiz, wird Graubünden nicht in der Pole Position starten. Arbeitskräfte aus dem Ausland sorgen heute dafür, dass der Grossteil der Stellen noch besetzt werden kann. Die demografische Situation in den wichtigsten Herkunftsländern Deutschland, Italien, Portugal und Österreich sieht ganz ähnlich aus wie in der Schweiz, so dass von einem deutlichen Rückgang der internationalen Zuwanderung von Arbeitskräften ab spätestens 2030 auszugehen ist. Es wäre riskant, wenn Graubünden sich alleine auf die Zuwanderung von Arbeitskräften aus dem Ausland verlassen würde.
- Die Mischung aus Zuwanderung von ausländischen Arbeitskräften und stärkerem Arbeitsengagement der Bündner Bevölkerung (höherer Beschäftigungsgrad und höhere Erwerbsquote) haben voraussichtlich eine leicht dämpfende Wirkung auf den Arbeitskräfteengpass in Graubünden. Diese Zunahmen reichen aber bei weitem nicht aus, um den voraussichtlichen Personalbedarf zu decken. Einem Bedarf von 123'000 Arbeitskräften (VZÄ) im Jahr 2040 werden gemäss den Berechnungen des Wirtschaftsforums Graubünden rund 91'000 verfügbare Arbeitskräfte (VZÄ) gegenüberstehen. Damit ist bis 2040 mit einer Lücke von bis zu rund 32'000 nicht besetzbaren Vollzeitstellen zu rechnen, falls keine Gegenmassnahmen getroffen werden. Bereits in den kommenden Jahren wird sich die Arbeitsmarktsituation zuspitzen. So steht 2030 einem Bedarf von 113'000 Arbeitskräften (VZÄ) ein Angebot von 96'000 Arbeitskräften (VZÄ) gegenüber.
- **Der Handlungsbedarf für die Bündner Wirtschaft, den Kanton, die Gemeinden und die Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände in Graubünden bleibt riesig.**

3 Massnahmen zur Erhöhung des Arbeitskräfteangebots in Graubünden

Um einem ausgeprägten allgemeinen Arbeitskräftemangel quer über viele Branchen und über alle Qualifikationsstufen und einer potenziellen Wertschöpfungseinbusse in Graubünden entgegenzutreten, stehen Graubünden zwei grundsätzliche Stossrichtungen offen:

1. **Erhöhung des Arbeitskräfteangebots in Graubünden**
2. **Verringerung des Personalbedarfs der Bündner Wirtschaft¹²**

In diesem Kapitel werden zunächst die Massnahmen zur Erhöhung des Arbeitskräfteangebots diskutiert. In Kapitel 4 werden schliesslich Ansätze aufgezeigt, wie Betriebe den Personalbedarf verringern können.

Der Zeithorizont der nachfolgend beschriebenen Ansatzpunkte sind die nächsten 20 Jahre, d.h. bis 2040. Es werden somit keine Massnahmen skizziert mit einer längerfristigeren Orientierung als 2040 (z.B. Erhöhung der Geburtenrate durch geeignete Anreize, um in 30 oder 40 Jahren über zusätzliche Arbeitskräfte zu verfügen).

Die Abbildung 16 gibt eine schematische Übersicht über die zu prüfenden Strategien zur Erhöhung des Arbeitskräfteangebots in Graubünden.

Abbildung 16

Strategien, um das Arbeitskräfteangebot in Graubünden mittelfristig zu erhöhen



Quelle: Eigene Darstellung

Dies bedeutet, dass Graubünden in erster Linie Strategien benötigt, um das Arbeitskräfteangebot in Graubünden insgesamt zu erhöhen bzw. möglichst hoch zu halten. Der Fokus wird deshalb zunächst

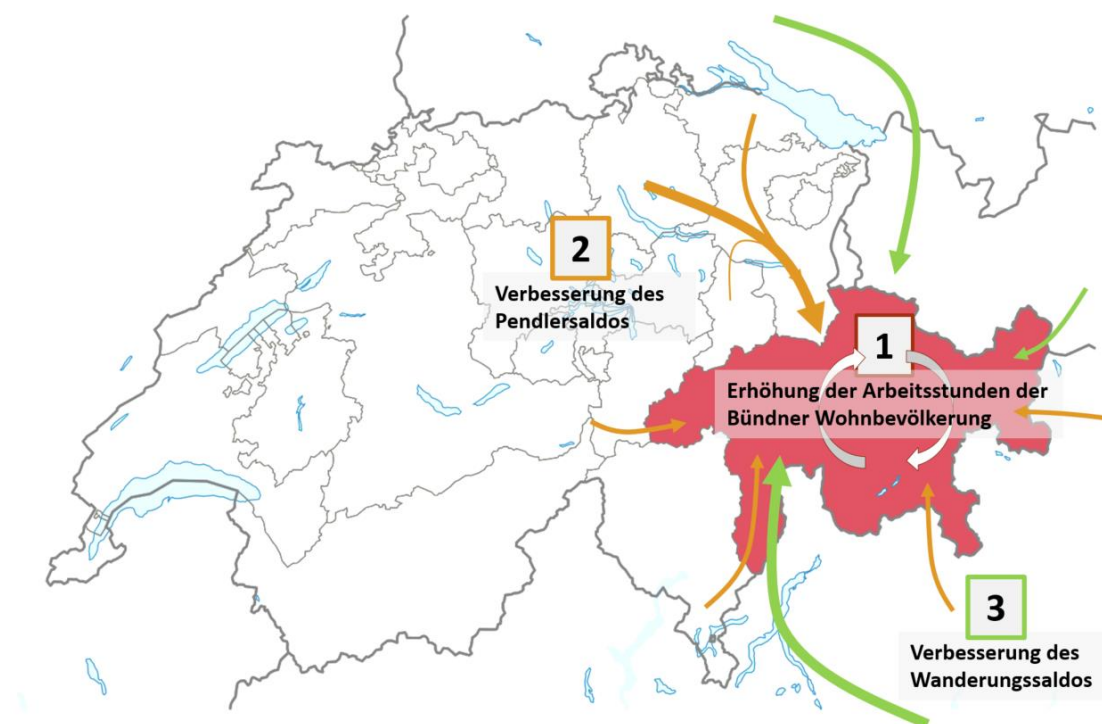
¹² Die Massnahmen zur Verringerung des Personalbedarfs sind darauf ausgerichtet, den Personalbedarf zu verringern ohne Einschränkung der Bündner Wirtschaftsleistung. Von Interesse sind somit Massnahmen, welche den selben Output mit weniger Personal ermöglichen (Effizienzsteigerung).

auf Massnahmen in der oberen Hälfte von Abbildung 16 gelegt. Diese Massnahmen sind **«wettbewerbsneutral»**, d.h. sie dienen allen Branchen und Regionen in Graubünden gleichermassen:

- **Erhöhung der Arbeitsstunden der Bündner Wohnbevölkerung** (vgl. Kapitel 3.1)
- **Verbesserung des Pendlersaldos von Graubünden** (vgl. Kapitel 3.2)
- **Verbesserung des Wanderungssaldos von Graubünden** (vgl. Kapitel 3.3)

Abbildung 17

Strategien zur Steigerung des Arbeitskräfteangebots in Graubünden



Quelle: Eigene Darstellung

Neben diesen wettbewerbsneutralen Strategien werden einzelne Branchen, einzelne Regionen und einzelne Betriebe auch in Zukunft **«wettbewerbliche»** Strategien verfolgen, d.h. Strategien, um die Zahl der Arbeitskräfte im eigenen Bereich zu erhöhen. Dabei wird in Kauf genommen, dass die erfolgreiche Umsetzung solcher wettbewerblischen Strategien (meist) auf Kosten anderer Branchen, anderer Regionen oder anderer Betriebe in Graubünden erfolgt. Die untere Hälfte von Abbildung 16 zeigt Beispiele von wettbewerblischen Strategien.

Das Wirtschaftsforum Graubünden steht solchen wettbewerblischen Strategien positiv gegenüber. Sie sind Ausdruck einer lebendigen, innovativen und wettbewerbsfähigen Wirtschaft und können aus der Perspektive von einzelnen Unternehmen sehr bedeutsam sein, ganz besonders aufgrund der Aussichten auf eine Verschärfung des Wettbewerbs um Arbeits- und Fachkräfte. Daher müssen Massnahmen, die der Attraktivierung von einzelnen Arbeitsplätzen, Arbeitgebern oder Branchen dienen, sicherlich Teil der Strategie jedes Unternehmens und jedes Branchenverbandes sein.

Mit Blick auf den gesamten Kanton Graubünden ändern solche **«wettbewerblischen»** Massnahmen aber am zugrundeliegenden Problem der zu geringen Menge an Arbeitskräften auf dem Bündner Arbeitsmarkt wenig, denn sie sorgen lediglich dafür, einer Branche, einer Region oder einem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil beim Kampf um die knappen Arbeitskräfte zulasten anderer Branchen, Regionen oder Unternehmen zu verschaffen und führen entsprechend **«nur»** zu einer veränderten Allokation der Arbeitskräfte. Daher legt das Wirtschaftsforum Graubünden den Hauptfokus in diesem Papier auf Strategien, welche an den Wurzeln des Problems ansetzen und daher tendenziell eher wettbewerbsneutral sind. **«Wettbewerblische»** und **«wettbewerbsneutrale»** Massnahmen lassen sich in der Praxis aber nicht immer ganz klar trennen. So können einzelne Massnahmen zur Erhöhung der allgemeinen Zuwanderung nach Graubünden auch zu Massnahmen weiterentwickelt werden, um z.B. die Zuwanderung von Arbeitskräften in eine bestimmte Branche zu begünstigen. Sinngemäss gilt dies auch für weitere wettbewerbsneutrale Massnahmen.

3.1 Erhöhung der von Bündner Bevölkerung geleisteten Arbeitsstunden

Der erste Ansatzpunkt, um dem Mangel an Personal und Fachkräften entgegen zu treten, liegt bei der Mobilisierung der Bündner Bevölkerung. Eine lückenlose Arbeitstätigkeit und höhere Pensen von Männern und Frauen sowie eine längere Erwerbstätigkeit über das offizielle Rentenalter hinaus stehen hierbei im Zentrum.

Der Fokus der nachfolgend beschriebenen Stossrichtungen und Massnahmen zur Steigerung der Erwerbsbeteiligung der Bündner Bevölkerung liegt bei der Erhöhung der Attraktivität der Arbeitsstellen für verschiedene Zielgruppen: Arbeitszeitmodelle, Entlohnung, Sinnhaftigkeit, Führungsstrukturen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stehen hier im Vordergrund. Um die von den Arbeitnehmenden gewünschte Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle zu realisieren, sind zum Teil die Voraussetzungen auf Gesetzesebene und bei Gesamtarbeitsverträgen zu schaffen.

3.1.1 Stossrichtung A: Erhöhung Arbeitsleistungen vor und nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters

Eine in den vergangenen 20 Jahren tiefe Geburtenrate steht einem hohen Bevölkerungsanteil, welcher in den nächsten 20 Jahren das Rentenalter überschreiten wird, gegenüber. So werden im Jahr 2040 63'000 Personen 65 Jahre oder älter sein, was rund ein Drittel der totalen Bevölkerung Graubündens ausmacht. 2020 waren es erst 44'000 Personen oder «nur» rund 22% der Bevölkerung. Aufgrund der hohen Zahl an Pensionierten dürften Massnahmen, die darauf abzielen eine Erwerbstätigkeit auch nach Erreichen des offiziellen Rentenalters attraktiver zu machen oder überhaupt eine Erwerbstätigkeit zu ermöglichen, interessant sein um dem Arbeitskräftemangel wirkungsvoll entgegenzuwirken¹³.

Massnahme A1: Steueranreize für eine Erwerbstätigkeit im Rentenalter

Wieso Handlungsbedarf?

Wenn Personen nach Überschreiten des Rentenalters weiter erwerbstätig sind und AHV-Beiträge bezahlen, so können sie auf diese Weise gemäss der am 25. September 2022 vom Volk angenommenen Reform AHV21 ihre AHV-Rente erhöhen, sofern sie nicht ohnehin die Maximalrente erhalten¹⁴. Diesem - begrenzten - positiven Anreiz für das Arbeiten im Rentenalter stehen eine Reihe von Negativanreizen gegenüber:

1. Die AHV-Rente kann heute um maximal fünf Jahre, also bis zum Erreichen des 70. Altersjahrs, aufgeschoben werden. Danach reduziert eine hohe Einkommenssteuer (Steuerprogression) den finanziellen Anreiz zur Weiterarbeit, denn AHV-Rente und Einkommen sind ordentlich zu versteuern.
2. Die gesetzlichen Lohnabzüge für die Arbeitslosenversicherung werden auf dem Einkommen weiter abgezogen, auch wenn die Person aufgrund ihres Alters nicht mehr bezugsberechtigt ist¹⁵.
3. Nur ein kleines Einkommen von maximal CHF 16'800 Franken pro Jahr ist von der AHV-Beitragspflicht befreit; auf den übrigen Teil müssen Männer und Frauen im Pensionsalter weiterhin AHV-Beiträge zahlen, die nur in gewissen Fällen zu einer Erhöhung der AHV-Rente führen (vgl. oben).

Die Situation, dass AHV-Rente und Erwerbseinkommen mit einer hohen Steuerprogression konfrontiert sind (Punkt 1), könnte mit einem steuerlichen Anreiz abgedeckt werden. Eine solche Möglichkeit wird unten skizziert, bedürfte aber entsprechenden rechtlichen Weichenstellungen auf Ebene Bund. Aufgrund der politischen Komplexität der AHV- bzw. ALV-Revisionen werden die Punkte 2 und 3 hier nicht weiter vertieft.

¹³ Vgl. auch SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft) (2020): Erwerbstätigkeit über das ordentliche Rentenalter hinaus, Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 13

¹⁴ Art 29bis Abs. 3 Bundesgesetz über die Alters- und Hinterlassenenversicherung, Änderung vom 17. Dez. 2021

¹⁵ Vgl. AVIG, Abschnitt 1, Art. 8 Abs. 1: «Der Versicherte hat Anspruch auf Arbeitslosenentschädigung, wenn er (...) die obligatorische Schulzeit zurückgelegt und weder das Rentenalter der AHV erreicht hat noch eine Altersrente der AHV bezieht.»

Forderung / Massnahme konkret

Aufgrund des Steuerharmonisierungsgesetzes haben die Kantone (und Gemeinden) eingeschränkte Möglichkeiten, nach Erreichen des Rentenalters steuerliche Anreize für eine Weiterführung der Erwerbstätigkeit zu setzen. Eine Möglichkeit würde darin bestehen, das Erwerbseinkommen oder die AHV-Rente von Personen nach dem 65. Altersjahr nicht oder geringer zu besteuern (z.B. mittels Abzügen), wenn eine Erwerbstätigkeit in einem bestimmten Ausmass vorliegt.

Tabelle 1 zeigt die finanziellen Anreize für den Arbeitnehmer anhand eines fiktiven Beispiels, wenn der Kanton und die Gemeinden ganz auf die Besteuerung der AHV-Rente verzichten und nur das erzielte Erwerbseinkommen ordentlich besteuern würden.

Tabelle 1

Fiktives Beispiel zu den finanziellen Anreizen einer Erwerbstätigkeit im Rentenalter durch Verzicht auf Besteuerung der AHV-Rente

Beispiel: Maximalrente AHV und Einkommen CHF 50'000				
	Kanton	Gemeinde	Total	% Einkommen
Einkommenssteuer ohne Besteuerung AHV-Rente	2'897	2'549	5'446	7%
Einkommenssteuer mit Besteuerung AHV-Rente	5'855	5'216	11'071	14%
Potenzielle Einsparungen für die Erwerbsperson	2'958	2'667	5'625	7%
Vergleich Einkommenssteuer AHV-Rente ohne Erwerbstätigkeit	831	732	1'563	5%

Quelle: Fiktives Beispiel auf Basis des Steuerrechners der Steuerverwaltung Graubünden

Parameter: Maximalrente AHV = CHF 28'680, alleinstehende Person, konfessionslos, Steuerjahr 2022, Chur

Ein solcher Steueranreiz würde beim Kanton und der Wohngemeinde zu zusätzlichen Steuereinnahmen führen, wenn die Erwerbstätigkeit im Rentenalter dadurch erhöht werden könnte. Das zusätzliche Einkommen und die damit verbundenen Steuereinnahmen würden die «Kosten» für die Massnahme je nach Ausgestaltung der Regelung mehr als kompensieren. Aus fiskalpolitischer Sicht ist es für Kanton und Gemeinden am ungünstigsten, wenn die grosse Zahl der «Baby-Boomer» demnächst in die Pension eintritt und nur noch ihre AHV-Renten versteuert, jedoch auf eine weitere Erwerbstätigkeit über das Pensionsalter hinaus verzichtet. Von der vorgeschlagenen Lösung würden also nicht nur erwerbstätige Personen im Rentenalter profitieren, sondern auch die öffentliche Hand (Kanton, Gemeinden). Natürlich müsste der Steueranreiz so gestaltet sein, dass nur eine namhafte Erwerbstätigkeit belohnt wird.

Zuständigkeit und Umsetzung

Bund, Kanton, Gemeinden

Massnahme A2: (Teilzeit-)Jobs für Zweitwohner-Pensionäre

Wieso Handlungsbedarf?

Graubünden verfügt über rund 82'000 Zweitwohnungen (46.4% aller Wohnungen). Unter der Annahme, dass künftig rund ein Drittel der Wohnungen im Eigentum von Personen im Rentenalter ist und pro Wohnung eine Person die Bereitschaft zu einer 20%-Beschäftigung hat, so könnten über 5'000 Vollzeitstellen abgedeckt werden.

Forderung / Massnahme konkret

Pensionierte Zweitheimische sind allenfalls bereit, an ihrem Zweitwohnsitz eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen, wenn ihnen passende Aufgaben in einem reduzierten Pensum und ohne übermässige physische Belastung angeboten werden.

Zuständigkeit und Umsetzung

Unternehmen, Wirtschaftsverbände

Massnahme A3: Arbeitsplatzmodelle 55+

Wieso Handlungsbedarf?

Verschiedene Arbeitnehmende, die bald das Rentenalter erreichen, dürften bereit sein, auf eine Frühpensionierung zu verzichten oder sogar übers Rentenalter hinaus erwerbstätig zu bleiben, wenn ihre spezifischen Bedürfnisse vom Arbeitgeber erfüllt werden. Unternehmen müssen diese Bedürfnisse kennen und den Mitarbeitenden mit geeigneten Angeboten entgegenkommen. Das Potenzial der demnächst aus dem Arbeitsmarkt ausscheidenden Baby-Boomer-Generation ist gross.

Forderung / Massnahme konkret In erster Linie müssen Unternehmen flexiblere Arbeitsmodelle anbieten, um diese Bevölkerungsgruppe länger als Arbeitskräfte zu binden. Jahresarbeitszeiten mit flexiblen Arbeitszeiten sind mögliche Wege. Damit solche Arbeitsmodelle umgesetzt werden können, braucht es eine Flexibilisierung des Arbeitsgesetzes (vgl. Massnahme B2).

Zuständigkeit und Umsetzung **Unternehmen**

3.1.2 Stossrichtung B: Erhöhung Beschäftigungsgrad der Nachwuchsgenerationen

Die Generation Z (Jahrgänge 1995-2010) gewichtet die Selbstverwirklichung, die Freizeit und damit auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oft höher als frühere Generationen. Es zeigt sich auch, dass eine offene Kommunikation, eine hohe Identifikation mit den Werten des Unternehmens, eine abwechslungsreiche Tätigkeit und flexible Arbeitsmodelle geschätzt werden. In Aussicht gestellte Karriereoptionen, eine langfristige finanzielle Absicherung und generell rein finanzielle Anreize scheinen weniger Gewicht zu haben. Damit sind Unternehmen vor neue Realitäten gestellt, wie sie die junge Generation für sich begeistern können.

Massnahme B1: Jobmodelle und Führungsstrukturen für Generation Z

Wieso Handlungsbedarf?

Die Erwerbsprognose des Bundes geht von einer leichten Erhöhung der durchschnittlichen Erwerbsbeteiligung von 75% auf 76% bis im Jahr 2040 aus. Bei dieser Prognose werden die vergangenen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte auf die Zukunft projiziert, d.h. grössere gesellschaftliche Veränderungen, die in jüngster Zeit eingesetzt haben oder erst in Zukunft wirksam werden könnten, sind nicht berücksichtigt. Zurzeit deutet aber einiges darauf hin, dass aktuell ein Generationenwechsel mit stark veränderten Wertvorstellungen im Gang ist. Das birgt die Gefahr, dass die Erwerbstätigkeit künftig tiefer als erwartet ausfallen könnte und sich der Personal- und Fachkräftemangel noch stärker akzentuiert.

Forderung / Massnahme konkret Um den Bedürfnissen der Generation Z entgegen zu kommen, müssen Unternehmen ihre Führungsstrukturen überdenken und entsprechende Anpassungen vornehmen. So müssen Unternehmen insbesondere ihre Arbeitszeitmodelle flexibilisieren. Dabei steht nicht die möglichst hohe Flexibilität eines Modells in Bezug auf Arbeitszeiten und -ort im Vordergrund, sondern dass verschiedene Modelle zur Auswahl stehen. Ein Grossteil der Generation Z wünscht sich die Option Home Office, diese muss jedoch frei wählbar sein und es muss auch die Möglichkeit bestehen, im Büro zu arbeiten. Gleichzeitig müssen die Arbeitszeitmodelle klar definiert sein und dem Privatleben genügend Raum lassen. Des Weiteren müssen Firmen in die Firmenkultur investieren und eine offene und ehrliche Kommunikation ihrer Werte pflegen. Viele Personen der Generation Z beschäftigen sich sehr mit Themen, wie der Klimaerwärmung, sozialer Gerechtigkeit und mentaler Gesundheit. Um das Vertrauen und die Loyalität von Mitarbeitern zu gewinnen, müssen Unternehmen Stellung beziehen und gesellschaftliche Werte authentisch leben.

Zuständigkeit und Umsetzung **Unternehmen, Wirtschaftsverbände**

Massnahme B2: Flexibilisierung Arbeitsgesetz und Gesamtarbeitsverträge

Wieso Handlungsbedarf?

Flexiblere Arbeitsmodelle, beispielsweise die derzeit viel diskutierte 4-Tagewoche (4 Tage, 100%-Pensum, 3 Tage frei) werden derzeit von Arbeitnehmerseite gefordert und entsprechen einem Bedürfnis. Das Arbeitsgesetz und die Gesamtarbeitsverträge setzen derzeit aber einige Grenzen für die Umsetzung solcher Modelle, obschon sie von den Arbeitnehmenden gewünscht sind. Hier braucht es eine Flexibilisierung, ohne den Arbeitnehmerschutz aufzuheben.

Forderung / Massnahme konkret Sowohl im Arbeitsgesetz wie auch in den Gesamtarbeitsverträgen sind Ruhezeiten, Höchstarbeitszeiten, Überzeitenregelungen, Sonntagsarbeitsverbot usw. den heutigen Bedürfnissen anzupassen. Sie bilden die Grundlage für flexiblere Arbeitsmodelle in den Unternehmen.

Zuständigkeit und Umsetzung **Bund, Sozialpartnerschaft, Wirtschaftsverbände**

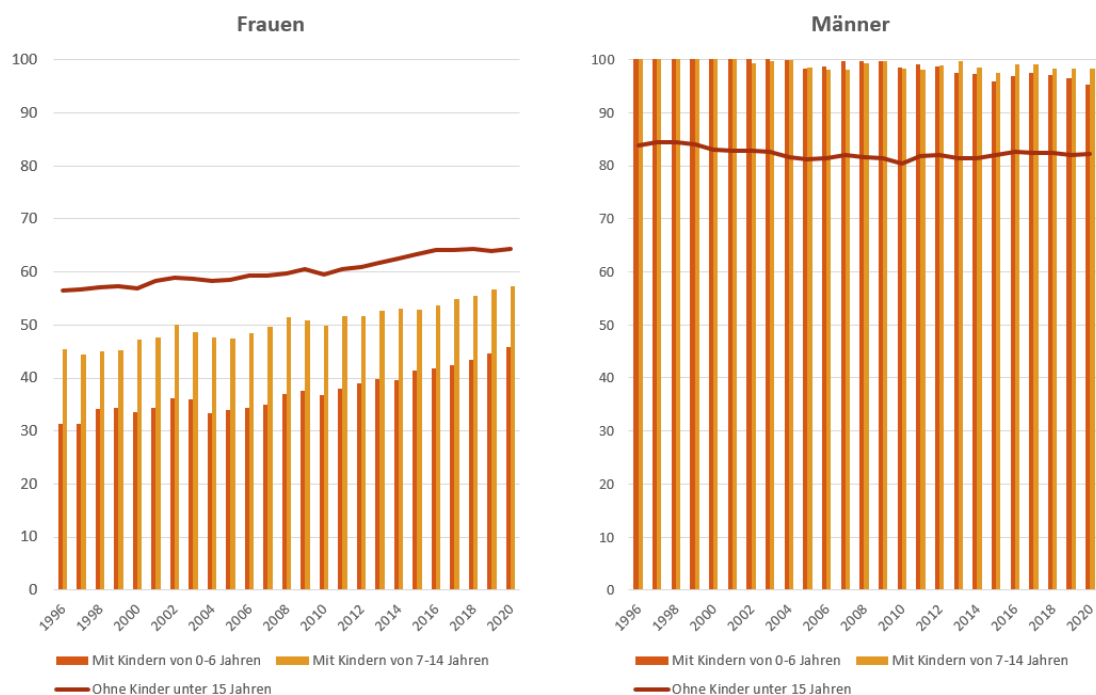
3.1.3 Stossrichtung C: Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Wieso Handlungsbedarf?

Im Jahr 2020 leisteten die in Graubünden erwerbstätigen Personen Arbeiten im Umfang von etwa 102'000 Vollzeitäquivalenten. In Graubünden wohnten 2020 jedoch rund 121'000 Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 64 Jahren (vgl. Kapitel 2). Es sind also längst nicht alle Personen im erwerbsfähigen Alter zu 100% erwerbstätig.¹⁶ Es besteht somit ein bedeutendes Potenzial, um durch eine Erhöhung der Erwerbsquote und/oder des durchschnittlichen Beschäftigungsgrades eine Vergrößerung der in Graubünden geleisteten Arbeitsstunden zu erreichen. Ein Fokus liegt dabei bei den Frauen, die aufgrund der Familienarbeit oft nur einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen oder während einiger Jahre gar nicht erwerbstätig sind (vgl. Abbildung 18). Die schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt immer noch einen wichtigen Grund dar, wieso die Erwerbstätigkeit der Frauen nicht höher ausfällt.

Abbildung 18

Erwerbsquote der Frauen und Männer in der Schweiz in VZÄ (durchschnittliches Pensum in %)



Quelle: BFS – SAKE

Massnahme C1: Ausbau ganzjährige familienergänzende Kinderbetreuung

Förderung / Massnahme konkret

Ein Ausbau der familien- und schulergänzenden Kinderbetreuung im Kanton Graubünden würde die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern und damit in manchen Fällen die Erwerbstätigkeit von Eltern mit schulpflichtigen Kindern erhöhen. Ausserdem würden solche Massnahmen den Kanton Graubünden auch für neu zuwandernde Familien attraktiver machen. Verschiedene Aufträge und Vorstösse im Grossen Rat forderten in Bezug auf Tagesstrukturen und Kinderbetreuungsangebote einen Ausbau¹⁷. Derzeit arbeitet der Kanton an einer Revision des Gesetzes über die Förderung der familienergänzenden Kinderbetreuung im Kanton Graubünden (KIBEG).

Zurzeit wird im Kanton Graubünden bis zum 5. Lebensjahr eine ganzjährige Kinderbetreuung angeboten. Ab dem 5. Lebensjahr bieten jedoch nur ganz wenige Orte im Kanton Graubünden ganzjährige schulergänzende Kinderbetreuungen an, da die Tagesstrukturen nur auf die effektiven Schulwochen beschränkt sind und die Schulferien (d.h. ein Viertel des Kalenderjahrs) nicht umfassen. Ebenso sind

¹⁶ Diese grundsätzliche Aussage gilt auch, wenn die Pendler- und Grenzgängerströme berücksichtigt werden.

¹⁷ Februar 2022: Auftrag Baselgia-Brunner betreffend schulergänzende Kinderbetreuung als Ganzjahresangebot. Februar 2021: Auftrag Degiacomi betreffend Kinderbetreuung für Kinder mit besonderen Bedürfnissen. Juni 2019: Auftrag Hardegger betreffend Revision des Gesetzes über die Förderung der familienergänzenden Kinderbetreuung im Kanton Graubünden.

verschiedene Kinderbetreuungsangebote bezüglich Öffnungszeiten schlecht an die Arbeitszeiten z.B. im Tourismus oder im Gesundheitswesen angepasst, wo Einsätze früh am Morgen, abends sowie an den Wochenenden normal sind.

Auch wenn die Anzahl der Kitas in Graubünden in den letzten 15 Jahren von 11 auf 47 angestiegen ist, gibt es noch regionale Unterschiede. Eine Angebotspflicht für Tagesstrukturen ist für Schulträgerschaften ab einer Teilnehmerzahl von 8 Kindern gegeben (vgl. Tagesstrukturverordnung Kanton Graubünden). Kleinere Gemeinden haben oftmals das Problem, dass diese Grenze nicht erreicht wird. Um ein flächendeckendes Angebot an ganzjährigen Tagesstrukturen zu gewährleisten, könnte jede Gemeinde verpflichtet werden, entweder ein eigenes Angebot oder ein Angebot in Zusammenarbeit mit Dritten (andere Gemeinden, Private) zu gewährleisten. Die Angebote müssen ganzjährig – auch in den Schulferien – verfügbar sein und die Öffnungszeiten auf die wichtigsten Branchen im Kanton und ihre Einsatzzeiten abgestimmt sein. Ganzjährige Tagesstrukturen gehören künftig idealerweise zum Service Public - ganz ähnlich wie Kindergartenangebote heute schon.

Zuständigkeit und
Umsetzung

Kanton, Gemeinden, Unternehmen

Massnahme C2: Vereinbarkeit Beruf/Familie dank flexiblen Arbeitsmodellen

Forderung / Massnahme
konkret

Für die Betreuung von Kindern und Angehörigen oder sonstige private Verpflichtungen kommen den Arbeitnehmenden – je nach Lebensphase – unterschiedliche Arbeitsmodelle entgegen. Flexiblere Arbeitsmodelle können zu einer höheren Erwerbstätigkeit beitragen, weil die Vereinbarkeit zwischen privaten Verpflichtungen und Beruf eher möglich ist. Derzeit werden beispielsweise die 4-Tagewoche¹⁸ und ein fixer Anteil Home Office häufig diskutiert. Weitere Möglichkeiten sind Blockzeiten, 6-Tagewochen, Teilzeitmöglichkeiten oder Jahresarbeitszeiten. Solchen Arbeitsmodellen sind aufgrund der geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen verschiedene Grenzen gesetzt (vgl. Massnahme B2: Flexibilisierung Arbeitsgesetz und Gesamtarbeitsverträge). Innerhalb dieser Rahmenbedingungen sind vor allem die **Unternehmen** gefordert, die betrieblichen Abläufe und die Organisation so zu gestalten, dass sie ihren Mitarbeitenden verschiedene Arbeitsmodelle anbieten können.

Zuständigkeit und
Umsetzung

Unternehmen, Bund

Massnahme C3: Finanzielle Anreize und Subventionierung externe Kinderbetreuung

Wieso
Handlungsbedarf?

Kostet die Kinderbetreuung im Vergleich zum potenziellen Zusatzverdienst zu viel, so entscheiden sich Eltern eher, auf eine Erwerbstätigkeit zu verzichten und die Betreuung selber zu übernehmen. Heute stehen dem Kanton Graubünden zwei Möglichkeiten offen, wie er die Kinderbetreuung finanziell attraktiver machen kann: Mit direkter Subventionierung und mit finanziellen Anreizen.

Was die Subventionierung anbelangt, ist aktuell vieles in Bewegung: Heute werden die Kosten in der Regel zu 20% vom Kanton, zu 20% von den Gemeinden und zu 60% von den Eltern getragen. Einzelne Gemeinden erhöhen derzeit die Subventionierung der Kinderbetreuungsangebote deutlich. So hat die Stadt Chur im Februar 2022 einer Erhöhung der städtischen Beiträge auf 50% zugestimmt. Mit der am 3. September 2022 beschlossenen Teilrevision des Personalgesetzes hat der Kanton Graubünden ebenfalls einen Schritt getan: Ab dem 01.01.2023 kann der Kanton bis zu einem Drittel der externen Betreuungskosten für Kinder der kantonalen Angestellten übernehmen. Einen grossen Schritt könnte die Revision des Gesetzes über die Förderung der externen familienergänzenden Kinderbetreuung im Kanton Graubünden (KIBEG) bringen, an welcher der Kanton derzeit arbeitet. Im Kern soll die Finanzierung neu geregelt und ein Systemwechsel von der Objektfinanzierung (gefördert wird die Krippe etc.) zur subjektfinanzierten Förderung (gefördert werden die Eltern, die das Angebot in Anspruch nehmen) vollzogen werden. Die Neugestaltung soll insgesamt zu einer Erhöhung der Subventionen bzw. des Service Public führen und soll so angesetzt werden, dass auch der Mittelstand und Gutverdienende profitieren können. Wird die Gesetzesrevision wie geplant umgesetzt, kann es gelingen, die Erwerbstätigkeit von Erziehungsberechtigten zu erhöhen.

¹⁸ 100%-Pensum in 4 Tagen mit 3 fixen Tagen frei

Was zusätzliche finanzielle Anreize anbelangt, so könnte der Kanton ergänzend steuerliche Abzüge für externe Kinderbetreuung ermöglichen und diese an eine Erwerbstätigkeit knüpfen. National- und Ständerat stimmten 2019 einer Erhöhung der Kinderbetreuungsabzüge bei der Bundessteuer von CHF 10'000 auf CHF 25'000 zu. Dieser Abzug wäre besonders bei Familien mit Kleinkindern und einem entsprechend hohen Betreuungsaufwand wirkungsvoll gewesen und hätte gemäss Bund zu zusätzlichen Arbeitsleistungen im Umfang von rund 2'500 Vollzeitstellen geführt. Die Vorlage wurde aber vom Volk 2019 abgelehnt.

Forderung / Massnahme konkret

Der Kanton soll die Revision des KIBEG schnellstmöglich umsetzen und die Finanzierung von externen Kinderbetreuungsangeboten neu regeln, so dass der Anreiz für eine möglichst hohe Erwerbstätigkeit der Eltern gesteigert wird. Vor dem Hintergrund des Personal- und Fachkräftemangels ist eine Verknüpfung von Erwerbstätigkeit und Subventionierung wichtig. Zusätzlich soll der Kanton Graubünden prüfen, Steuerabzüge bei Drittbetreuungskosten von 10'000 Franken auf bis zu 25'000 Franken zu erhöhen, sofern diese aufgrund einer Erwerbstätigkeit (mind. 120 Stellenprozent bei Ehepaaren) anfallen. Der Kanton St. Gallen macht es vor: Er ermöglicht seit der Steuerperiode 2019 einen Kinderbetreuungsabzug bei der Kantonssteuer von CHF 25'000 pro Kind und Jahr (zuvor: CHF 7'500).

Zuständigkeit und Umsetzung

Kanton

3.1.4 Stossrichtung D: (Wieder-)Einstieg erleichtern

Wenn Frauen mit kleinen Kindern wieder erwerbstätig werden, so meist nur in geringen Pensen. Die Erleichterung des Wiedereinstiegs bietet ein erhebliches Potenzial, um zusätzliche Arbeitsstellen in Graubünden zu besetzen. Die Mobilisierung von weiteren Gruppierungen (z.B. Langzeitarbeitslose) ist ebenfalls zu prüfen.

Massnahme D1: Wiedereinsteigerprogramme nach Familienpause

Wieso Handlungsbedarf?

Der Anteil der Frauen mit kleinen Kindern, die ganz auf eine Arbeitstätigkeit verzichten, ist seit den 1990-er Jahren deutlich kleiner geworden. 1991 ist noch jede 2. Frau mit Kleinkindern bis 6 Jahren aus dem Arbeitsmarkt ausgestiegen; heute sind es nur noch rund 20%. Viele dieser Frauen arbeiten aber in Teilzeit: Das durchschnittliche Pensum von Frauen mit Kleinkindern liegt bei 46% (Männer 95%), jenes der Frauen mit grösseren Kindern bei 57% (Männer 98%) und Frauen ohne Kinder unter 15 Jahren arbeiten durchschnittlich in einem Pensum von 64% (Männer 82%) (vgl. Abbildung 18).

Forderung / Massnahme konkret

Nebst noch besseren familienergänzenden Kinderbetreuungsangeboten (vgl. Kapitel 3.1.3) können familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, dezentrale Arbeitsmöglichkeiten (Home Office) und Treueprämien für Frauen, die in der Familienphase dem Unternehmen treu bleiben, helfen, die Arbeitspensen von Frauen zu erhöhen bzw. einen Ausstieg aus dem Arbeitsleben zu verhindern. Falls Frauen dennoch aus dem Erwerbsleben aussteigen, können Refresher- und Wiedereinsteigerprogramme helfen, den erneuten Einstieg zu erleichtern.

Zuständigkeit und Umsetzung

Wirtschafts- und Branchenverbände, Unternehmen

Massnahme D2: Mobilisierung Langzeitarbeitslose, Personen in Kurzarbeit, Flüchtlinge

Wieso Handlungsbedarf?

Langzeitarbeitslose, Flüchtlinge und allenfalls auch Personen in Kurzarbeit sind im Grundsatz arbeitsfähig und stellen ein Arbeitskräftepotenzial dar. Verschiedene rechtliche Grundlagen stehen dieser Möglichkeit im Weg. So dürfen Personen, die in einem laufenden Asylverfahren sind, keine Erwerbstätigkeit ausführen. Personen in Kurzarbeit können nicht ohne weiteres ausserhalb des eigentlichen Arbeitgebers eingesetzt werden. Und Arbeitslose verlieren unter bestimmten Umständen ihr Recht auf Beiträge der Arbeitslosenkasse, falls aufgrund eines Engagements ihre Vermittlungsfähigkeit in Frage gestellt wird.

Forderung / Massnahme konkret

Durch den temporären Einsatz dieser Personen kann eine punktuelle Entlastung des Arbeitsmarktes bei wenig anspruchsvollen Aufgaben erfolgen. Es ist zu klären, welche rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen zu schaffen bzw. zu ändern sind.

Zuständigkeit und Umsetzung

Bund

3.2 Mehr Pendler und Grenzgänger gewinnen

Nebst der Steigerung der Erwerbstätigkeit der ansässigen Bündner Bevölkerung kann Graubünden versuchen, vermehrt Arbeitskräfte aus angrenzenden Regionen des In- und Auslandes zu rekrutieren, die nach Graubünden pendeln. Der Bündner Arbeitsmarkt ist für Zupendler attraktiv, wenn interessante Stellen verfügbar sind und überdurchschnittlich gute Arbeitsbedingungen angeboten werden (vgl. u.a. Kapitel 3.3.4). Für Pendler ist aber auch die schnelle Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes wichtig, ganz besonders bei Tätigkeiten, die vor Ort ausgeführt werden müssen und bei denen die Arbeit im Home Office nicht möglich ist (z.B. Gesundheitswesen, Gastgewerbe, Handwerk, Industrie). Als peripherer Kanton ist Graubünden kein typischer Zupendlerkanton und es gelingt nur einigen Regionen, z.B. dem Bündner Rheintal oder dem Oberengadin, massgeblich Zupendler aus den angrenzenden Regionen ausserhalb des Kantons anzuziehen.

Der Fokus der nachfolgenden Stossrichtungen und Massnahmen zur Verbesserung des Pendlersaldos liegt auf der Beschleunigung der Arbeitswege. Solche Verkehrsprojekte benötigen eine lange Vorlaufzeit bis zur Realisierung. Die Initiierung müsste daher zeitnah eingeleitet werden, um bereits eine Wirkung auf den Personalmangel in Graubünden in den nächsten 20 Jahren zu entfalten.

3.2.1 Stossrichtung E: Erhöhung der Attraktivität für Grenzgänger aus Italien

Der Schweizer Arbeitsmarkt profitiert aktuell von rund 320'000 Grenzgängerinnen und Grenzgängern, Graubünden von rund 8'700 pro Jahr. Über 90% davon stammen aus Italien und 88% arbeiten in den Regionen Ober- und Unterengadin, Moesa und Bernina.

Massnahme E1: Grenzverkehr beschleunigen

Wieso Handlungsbedarf?

Der Grenzverkehr aus Italien konzentriert sich derzeit auf die Verkehrsadern der Maloja- und Berninapassstrasse. Aufgrund der langen Fahrzeit sind die Angebote des öffentlichen Verkehrs für das tägliche Pendeln kaum eine Option. Die Anreise mit dem eigenen Auto ist schneller, bringt aber gerade in den Wintermonaten einige schnee- und witterungsbedingte Schwierigkeiten mit sich.

Forderung / Massnahme konkret

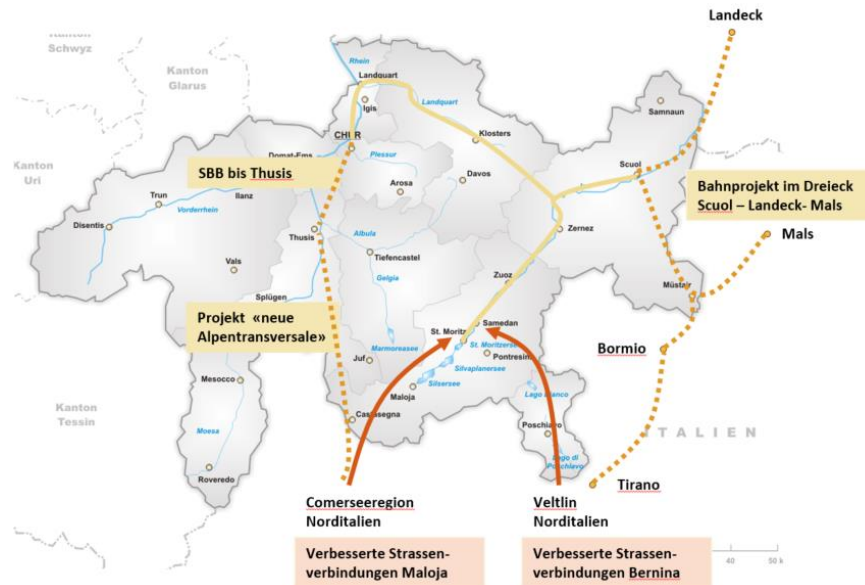
Um die klassischen Herkunftsregionen der Grenzgänger noch besser zu erschliessen und den Grenzverkehr zu vereinfachen, stehen ganzjährig, sichere Strassenverbindungen über den Maloja- und Berninapass im Vordergrund. Infrage kommen auch Schnellverbindungen des öffentlichen Verkehrs auf der Maloja- und Berninaroute.

Um weitere Regionen in den Nachbarländern als potenzielle Herkunftsregionen von Grenzgängern zu erschliessen, können auch wesentlich umfangreichere Verkehrsprojekte eine Rolle spielen. Seit Jahrzehnten bestehen Ideen für eine Hochgeschwindigkeitsbahn, welche die Metropolen München, Mailand und Zürich via Graubünden verbindet¹⁹. Die Bündner Regierung hat 2020 eine Absichtserklärung unterzeichnet, die das Interesse des Kantons bezeugt, «die internationalen und grenzüberschreitenden Verkehrsbeziehungen mit der Autonomen Provinz Bozen (Südtirol), dem Land Tirol und der Region Lombardei zu verbessern und damit die wirtschaftliche Entwicklung des gemeinsamen Grenzraums zu fördern». In diesem Zusammenhang werden etwa das Bahnprojekt «Terra Raetica» im Dreieck Scuol-Landeck-Mals oder die «Neue Alpentransversale» zwischen Chiavenna und Thusis diskutiert.

¹⁹ Vgl. IG AlpTrain, Tuffli & Partner: Normalspurausbau Chur – Davos – St. Moritz (2016)

Abbildung 19

Übersicht über visionäre Verkehrsprojekte zur Verbesserung der Erreichbarkeit von Graubünden für Zupendler und für Grenzgänger



Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund der hohen Investitionskosten, der Erstellungsdauer und dem ungewissen Kosten-Nutzen-Verhältnis bezüglich Minderung des Personal- und Fachkräftemangels wird diese Idee in diesem Bericht nicht weiter vertieft.

Um für Grenzgänger attraktiver zu sein, stehen die Verkehrsrouten über den Bernina- und Malojapass im Zentrum. Durch eine Beschleunigung dieser Routen für den motorisierten Individualverkehr bzw. für den ÖV und durch eine gute Anbindung an den Grenzen kann insbesondere das Oberengadin für Grenzgänger aus Norditalien weiter an Attraktivität gewinnen.

Zuständigkeit und Umsetzung

Kanton, Bund

3.2.2 Stossrichtung F: Pendlerfahrzeiten nach Graubünden verkürzen

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den Arbeitsmarkt Graubünden für Zupendler aus dem Schweizer Mittelland attraktiver zu machen. Die wichtigste Massnahme hierbei – nebst der Attraktivität der Arbeitsstellen selber – stellt die Erreichbarkeit dar.

Wieso Handlungsbedarf?

Heute liegt der grösste Teil Graubündens, darunter auch grosse Arbeitsmärkte wie Davos-Klosters und das gesamte Engadin kaum in Pendlerdistanz zu den einwohnerstarken Regionen der Schweiz. Damit haben diese Regionen im künftigen, sich verschärfenden Wettbewerb um Arbeitskräfte einen (weiteren) Nachteil.

Forderung / Massnahme konkret

Es bieten sich verschiedene Möglichkeiten an, die Attraktivität Graubündens für Zupendler zu verbessern:

Massnahme F1: SBB-Linie Zürich-Chur beschleunigen

Mit der Beschleunigung der SBB-Strecke Zürich - Chur könnte die Erreichbarkeit von Arbeitsstellen im Bündner Rheintal verbessert werden, um weitere Zupendler aus dem Grossraum Zürich zu gewinnen. Allerdings ist zu beachten, dass auch das Wegpendeln aus Graubünden dadurch attraktiver wird. Ob per Saldo eine Verbesserung für Graubünden resultiert, ist derzeit schwierig vorhersehbar und hängt von verschiedenen Faktoren, etwa der Attraktivität der Stellen in Graubünden (Lohn, Benefits, usw.) ab.

Zuständigkeit und Umsetzung

Bund, Kanton

Massnahme F2: Pendeldistanzen innerhalb von Graubünden verkürzen

Um nicht nur die Arbeitsmärkte in der Nähe der Kantonsgrenze, sondern beispielsweise auch in Mittelbünden für Zupendler attraktiver zu machen, ist die Erreichbarkeit entscheidend. Die Verlängerung der SBB-Linie von Chur nach Thusis ist eines von möglichen Projekten, das die Pendlerzeit aus dem Raum Zürich verringert und verschiedene Jobs für Einwohnerinnen und Einwohner innerhalb Graubündens eher zugänglich machen könnte.

Bund, Kanton

3.3 Steigerung der Zuwanderung aus dem In- und Ausland

Neben den Massnahmen zur Steigerung der verfügbaren Arbeitsstunden durch die ansässige Bevölkerung in Graubünden sowie durch den Gewinn von zusätzlichen Zupendlern bzw. Grenzgängern kann Graubünden versuchen, Arbeitskräfte über die Zuwanderung aus dem Ausland und den Zuzug aus der übrigen Schweiz zu gewinnen.

Wie in Kapitel 2.2 gezeigt wurde, ist Graubünden heute ein Abwanderungskanton. So hat Graubünden heute mit einer Abwanderung von jungen Bündnerinnen und Bündnern zu kämpfen, welche in erster Linie mit Ausbildung und beruflichen Gründen zusammenhängt. Die Zahlen zeigen auch: Wer einmal im Unterland ist, kehrt selten zurück, jedenfalls nicht während dem Erwerbsleben. Dass es nicht gelingt, mindestens gleich viele Zuwanderer aus anderen Kantonen zu gewinnen, hängt mit vielfältigen Hemmnissen zusammen: Karriere- und Ausbildungsmöglichkeiten sind in Graubünden eingeschränkt, das Wohnungsangebot ist in vielen Teilen des Kantons knapp und teuer, familienergänzende Kinderbetreuungsangebote sind nicht flächendeckend vorhanden und zum Teil bestehen sprachliche Barrieren, die einem Zuzug entgegenstehen. Diese Hemmnisse überwiegen oftmals gegenüber den Vorteilen des Wohnorts Graubünden mit seiner hohen Lebensqualität, den vielfältigen Freizeitmöglichkeiten und der intakten Natur. Der Trend zu flexibleren Arbeitsmodellen (remote work, Home Office, usw.) könnte künftig eine Chance für Graubünden darstellen, für eine grössere Gruppe von Personen im Erwerbsalter überhaupt als Wohnort in Frage zu kommen.

Was die internationale Zuwanderung angeht, so kann Graubünden gemäss den Szenarien des Bundes noch einige Jahre auf eine moderate Zunahme der Zuwanderung von ausländischen Arbeitskräften aus dem EU-Raum zählen, muss aber auch von einer mittel- bis langfristigen Verringerung der Zuwanderung ausgehen, sofern es nicht gelingt, sehr dezidiert Anreize zu setzen. Wie in Abbildung 12 gezeigt, weisen die direkt an Graubünden angrenzenden Länder Italien und Österreich eine mindestens gleiche, im Fall von Italien sogar eine noch deutlich ausgeprägtere demografische Arbeitsmarktproblematik auf. Der Blick richtet sich somit vermehrt auf ausländische Arbeitskräfte ausserhalb des EU/EFTA-Raumes.

Der Fokus der nachfolgend beschriebenen Massnahmen zur Steigerung der Anzahl Zuzüger aus dem In- und Ausland liegt in erster Linie auf den klassischen Wohnstandortfaktoren, welche die Lebensqualität gesamthaft steigern. Diese Faktoren wirken indirekt, stellen aber einen Trumpf Graubündens gegenüber anderen Regionen dar und müssen in den kommenden Jahren daher noch konsequenter ausgebaut werden. Daneben spielen für potenzielle Zuzüger viele Massnahmen eine Rolle, die in Kapitel 3.1 in Bezug auf die einheimischen Bevölkerung thematisiert wurden (z.B. Freizeitangebote, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, usw.).

3.3.1 Stossrichtung G: Hochschulen für mehr Brain Gain und weniger Brain Drain

Hochschulen und attraktive Bildungsangebote im Tertiärbereich können ein Magnet für junge Talente sein und zu einem «Brain Gain» an Studierenden aus anderen Kantonen und Ländern führen. Zudem sind die Hochschulangebote in Graubünden ein Mittel, um der Abwanderung von jungen Einheimischen entgegenzuwirken.

Massnahme G1: Hochschulen als Talent-Magnet stärken

Wenn junge Talente für ein Studium nach Graubünden kommen oder wenn Einheimische für ein Studium nicht in andere Kantone auswandern müssen, ist die Chance grösser, dass sie nach der Ausbildung

in Graubünden verbleiben. Eine Studie zeigt nämlich, dass 52% der Bündnerinnen und Bündner, die ihr Hochschulstudium im «Unterland» zwischen 2012 und 2016 abgeschlossen haben, 5 Jahre nach Studienabschluss nicht mehr in Graubünden wohnen²⁰. Sie haben während ihres Studiums berufliche und/oder private Bindungen in der Studienregion aufgebaut. Die Erfahrung zeigt, dass die meisten dieser Personen während ihrer beruflichen Laufbahn auch später nicht mehr nach Graubünden zurückkehren.

Die Zahlen zeigen: Der massive Brain Drain durch studierende Bündnerinnen und Bündner wird durch einen zahlenmässig kleineren, aber äusserst wertvollen Brain Gain durch auswärtige Studierende in Graubünden gemildert. Heute kommen über 80% der Studierenden der FHGR von ausserhalb Graubündens. Hochschulangebote in Graubünden schaffen ein interessantes Rekrutierungspotenzial für die lokale Wirtschaft.

Forderung / Massnahme
konkret

Der Kanton kann die Hochschulen noch stärker fördern und die Infrastrukturen attraktiv gestalten (vgl. geplantes Hochschulzentrum, Campus-Idee, usw.). Die Hochschulen können zudem bedürfnisorientierte und schweizweit einzigartige Studiengänge lancieren und damit junge Menschen nach Graubünden bringen.

Zuständigkeit und
Umsetzung

Kanton, Hochschulen

3.3.2 Stossrichtung H: Arbeitskräfte über eine hohe Wohnattraktivität gewinnen

Graubünden kann mit den grossen Wirtschaftsstandorten im Mittelland nicht mithalten, was Vielfalt und Dynamik der Wirtschaftsstruktur anbelangt. Graubünden verfügt aber mit der imposanten Bergwelt, der intakten Natur und den vielseitigen Freizeitangeboten über bedeutsame Vorteile, die den Kanton als Wohnstandort attraktiv machen.

«Über den Wohnort mit hoher Lebensqualität anstatt über die Arbeitsstelle Arbeitskräfte gewinnen» - dieses Argument muss von Graubünden künftig bei der Gewinnung von Arbeitskräften verstärkt genutzt werden. Die Wohnattraktivität muss mit diesem Ziel weiter ausgebaut werden. Das Wirtschaftsforum Graubünden hat sich ausführlich mit dem Thema beschäftigt und zeigt im Bericht «Do bin i dahai – Wohnattraktivität der Bündner Gemeinden» auf, wo die wichtigsten Ansätze sind. Nachfolgend werden die zentralen Massnahmen zusammengefasst, welche für die Gewinnung von Arbeitskräften über eine hohe Wohnattraktivität besonders relevant sind.

Massnahme H1: Freizeitattraktivität weiter stärken

Wieso
Handlungsbedarf?

Gäste und Zweitheimische kommen wegen den vielfältigen Freizeitmöglichkeiten und der Schönheit der Natur nach Graubünden. Andere Arbeitsmärkte in der Schweiz können ihren Arbeitskräften solche Vorteile nicht bieten. In einem verschärften Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt stellen sie ein wichtiges Differenzierungsmerkmal dar.

Forderung / Massnahme
konkret

Viele Sport- und Freizeitangebote und -infrastrukturen bestehen bereits. Sie müssen zeitgemäss weiterentwickelt und an gesellschaftliche oder klimabedingte Veränderungen angepasst werden, um die hohe Freizeitqualität in Graubünden zu erhalten. Gefordert sind einerseits die Tourismusgemeinden mit ihren Leistungsträgern, auf der andere Seite der Kanton und die Gemeinden, die gezielt bedürfnisorientierte Infrastrukturen und eine innovative Produktentwicklung fördern können.

Zuständigkeit und
Umsetzung

Tourismusgemeinden, Kanton, touristische Leistungsträger

Massnahme H2: Preiswerten Wohnraum zur Verfügung stellen

Wieso
Handlungsbedarf?

Die Leerwohnungsziffer ist in Graubünden mit unter einem Prozent sehr tief und nimmt seit mehreren Jahren laufend ab. Gleichzeitig ist die Nachfrage nach Wohnimmobilien während der Corona-Zeit angeheizt und auch durch das Tiefzinsumfeld explodiert. Die Bautätigkeit im Bereich der Wohnungen ist

²⁰ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.21944353.html>. Ältere, wesentlich differenziertere Analysen zum Thema finden sich in Bundesamt für Statistik (2007): Regionale Abwanderung von jungen Hochqualifizierten in der Schweiz, Empirische Analyse der Hochschulabsolventenjahrgänge 1998 bis 2004, S. 45ff

aber zurückgegangen. Das Resultat sind hohe Immobilienpreise und immer knapper werdender Wohnraum für Einheimische. Um aber potenzielle Arbeitskräfte zu gewinnen, ist Wohnraum – auch im eher tiefpreisigen Bereich – dringend notwendig. Saisonangestellte und Personal aus Branchen mit eher tiefen Einkommen finden schon heute fast keine Wohnungen. Die Tourismusgemeinden, die in den letzten Jahren in vielen Fällen eine eher stagnierende Bevölkerungszahl verzeichneten, stehen zudem vor der Herausforderung, in den nächsten Jahren Rückzonen von Bauland im Rahmen des Raumplanungsgesetzes vornehmen zu müssen und wertvolle Baulandreserven – und damit Handlungsspielraum – zu verlieren.

Forderung / Massnahme konkret

Es sind primär die Gemeinden gefordert, über die Zonenplanung und eine aktive Bodenpolitik geeignete Parzellen für Wohnraumprojekte zur Verfügung zu stellen oder selber in Projekte zu investieren. Unternehmen sind ebenfalls gefordert, Wohnraumprojekte selber oder in Kooperation umzusetzen. Der Kanton kann die rechtlichen Rahmenbedingungen schaffen, um bezahlbaren Wohnraum mit steuerlichen Anreizen, Darlehen oder finanziellen Beiträgen stärker zu unterstützen.

Zuständigkeit und Umsetzung

Gemeinden, Kanton, Bündner Unternehmen

Massnahme H3: Flächendeckende Hochbreitbandabdeckung

Wieso Handlungsbedarf?

Eine Hochgeschwindigkeitsanbindung ans Internet stellt kein Motiv dar, um zum Wohnen und Arbeiten nach Graubünden zu kommen. Die zunehmende Möglichkeit, auch im Home Office dezentral zu arbeiten, stellt aber eine grosse Chance für Graubünden dar. Aktuell ist fast jede zweite Wohnung in Graubünden eine Zweitwohnung, welche das Potenzial hat, zu einem ständigen Wohnsitz zu werden. Kann dieses Potenzial erschlossen werden, kommt dies dem Arbeitsmarkt Graubünden wesentlich zugute. Aktuell verdoppeln sich die gesendeten Datenmengen (Upload und Download) alle rund 2 Jahre²¹. Künftig werden die Datennetze starke Beanspruchungen aushalten müssen. Für Graubünden ist eine gute Anbindung in allen Regionen ein zentraler Standortfaktor, der hohe Priorität geniessen muss.

Forderung / Massnahme konkret

Die Hochbreitbandabdeckung in Graubünden muss im Up- und Download auf künftige Datenmengen ausgerichtet und möglichst flächendeckend sein. Die kantonale Strategie zur Hochbreitbanderschliessung sieht eine Geschwindigkeit von mind. 100 Mbit/Sek. vor. Es ist zu prüfen, ob diese Abdeckung für die künftig erwartete Datenmenge reicht und die ergriffenen Massnahmen in den Regionen ausreichend schnell umgesetzt werden.

Zuständigkeit und Umsetzung

Kanton, Regionen, Gemeinden

Massnahme H4: Steuerattraktivität erhöhen

Wieso Handlungsbedarf?

Um vor dem Hintergrund der Digitalisierung und des Home Office-Trends steuerliche Anreize für potenzielle Zuzüger zu schaffen, stellt die Umschichtung der Steuern eine Möglichkeit dar. Gemeinden können die Liegenschaften stärker besteuern und gleichzeitig die Einkommen entlasten. Damit könnten die Bündner Gemeinden stark an Steuerattraktivität gewinnen.

Forderung / Massnahme konkret

Die Umschichtung der Steuern, z.B. eine stärkere Belastung der Liegenschaften zugunsten einer tieferen Einkommenssteuer, kann wichtige Anreize für Steuerzahler im Erwerbsalter setzen und den finanziellen Handlungsspielraum der Gemeinden erhöhen. Der heute maximal zulässige Steuersatz der Liegenschaftssteuer liegt im Kanton Graubünden bei maximal zwei Promille. Er könnte auf vier Promille erhöht werden. Für gewerblich genutzte Liegenschaften soll künftig ein tieferer Steuersatz als für Wohnnutzungen möglich sein. Diese Änderung bietet den Gemeinden eine zusätzliche Option, sich künftig langfristig als attraktiven Wohnort anzubieten. Die Umsetzung der Idee verlangt eine Anpassung des Gesetzes über die Gemeinde- und Kirchensteuer (GKStG) durch den Grossen Rat des Kantons Graubünden.

Zuständigkeit und Umsetzung

Kanton

²¹ Mobile Datennutzung Schweiz: Datenwachstum und Datenstau im mobilen Datennetz der Schweiz 2010 bis 2021 (=> [Link](#))

3.3.3 Stossrichtung I: Arbeitskräftepotenzial von ausserhalb der EU/EFTA nutzen

Aufgrund der demografischen Situation in den wichtigsten Herkunftsländern der Einwanderer in die Schweiz ist davon auszugehen, dass das Potenzial der Zuwanderer aus der EU/EFTA in den nächsten Jahren trotz freiem Personenverkehr abnehmen wird. Die Rekrutierung von Arbeitskräften ausserhalb der EU/EFTA wird damit an Bedeutung gewinnen. Allerdings ist diese Zuwanderung heute sehr restriktiv geregelt.

Viele der sogenannten «Drittstaaten» befinden sich in einer ganz anderen Phase der Bevölkerungsentwicklung und verfügen über einen hohen Anteil junger Menschen. Dazu gehören die südamerikanischen und afrikanischen Länder und Teile von Asien. Länder mit westlicher Prägung und einer geringen Überalterungstendenz sind z.B. Israel, die USA oder Australien.

Massnahme I1: Kontingente Drittstaaten erhöhen

Wieso Handlungsbedarf?

Die Kontingente für Aufenthaltsbewilligungen für Personen aus Drittstaaten (ausserhalb EU/EFTA) sind zurzeit streng limitiert und wurden zwischen 2015-2019 teilweise vollständig oder beinahe vollständig ausgeschöpft (87 – 100%). Die Kontingente werden vom Bund auf die Kantone aufgeteilt. So standen Graubünden 2022 gerade mal 49 Personenkontingente für Arbeitskräfte aus Drittstaaten mit Kurzaufenthaltsbewilligung zu (Schweiz: 4'000 Personen) und 31 Personenkontingente für Arbeitskräfte mit Aufenthaltsbewilligungen (Schweiz: 4'500)²². Die Zulassung von Arbeitskräften aus Drittstaaten wird jedoch nicht nur durch die geringen Volumen der Kontingente beschränkt, sondern auch durch die einzuhaltenden Bestimmungen erschwert. Nicht EU/EFTA-Angehörige können nur zum Schweizer Arbeitsmarkt zugelassen werden, wenn sie gut qualifiziert sind. Als gut qualifiziert gelten Führungskräfte, Spezialisten oder Spezialistinnen sowie Hochschul- und Fachhochschulabsolventen mit mehrjähriger Berufserfahrung. Ausserdem muss ein Arbeitgeber nachweisen können, dass für die Position, auf welche sich ein Drittstaaten-Ausländer bewirbt, keine Alternative auf dem lokalen Arbeitsmarkt oder in den EU/EFTA Staaten rekrutierbar war. Dadurch entsteht ein grosser Mehraufwand für Arbeitgeber, welcher sich insbesondere für Kurzaufenthaltsbewilligungen oft nicht lohnt. Da sich die Personalengpässe in der Schweiz und Graubünden zukünftig nicht nur auf spezialisierte Fachkräfte beschränken, sondern voraussichtlich alle Qualifikationsstufen betreffen, reicht die Erhöhung der Kontingente alleine nicht. Somit müssten nebst Fachkräften, Akademikern und Spezialisten auch Arbeitskräfte mit geringeren Qualifikationen aus Drittstaaten rekrutiert werden können.

Forderung / Massnahme konkret

Angesichts der Erkenntnis, dass künftig nicht nur hoch qualifizierte Spezialisten und Akademiker, sondern Berufsleute auf allen Stufen und Branchen in grosser Zahl in der ganzen Schweiz fehlen werden, ist das Kontingentsystem sowohl in Bezug auf die Grösse der Kontingente wie auch in Bezug auf die Zulassungskriterien zu überdenken. Der Bund hat bereits die Möglichkeit, die Kontingente jährlich in Rücksprache mit den Kantonen aufgrund der momentanen Wirtschaftssituation in der Schweiz anzupassen. Es zeigt sich in den letzten Jahren, dass die Kontingente trotz leichten Erhöhungen jeweils vollständig oder beinahe vollständig ausgeschöpft wurden. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Personal- und Fachkräftemangels ist anzustreben, dass die Kantone vom Bund verlangen, die Kontingente weiter zu erhöhen. Des Weiteren ist es sinnvoll, die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Zulassung von benötigten Arbeitskräften aus Drittstaaten anzupassen. Das System muss vom «Fachkräftefokus» wegkommen, bei dem Spezialisten und Akademikerinnen im Fokus stehen, und sich neu am Personal- und Fachkräftemangel in allen Branchen und Berufsfeldern ausrichten. Das bedeutet, dass sich auch weniger qualifizierte Personen aus Drittstaaten für eine Zulassung qualifizieren können, wenn ein entsprechender Bedarf auf dem Arbeitsmarkt besteht. Die ausgeklügelten Zuwanderungsbestimmungen in Australien, teilweise auch in Kanada, zeigen auf, wie ein arbeitsmarktorientiertes Zulassungssystem gestaltet werden könnte^{23 24}. In Graubünden könnten viele Branchen, insbesondere jene mit hohem Personalbedarf, wie beispielsweise das Gesundheitswesen, die Hotellerie und das Baugewerbe, stark von einer geänderten Zuwanderungspolitik des Bundes profitieren.

²² Quelle: [Verordnung über Zulassung, Aufenthalt und Erwerbstätigkeit \(VZAE\)](#), 2022

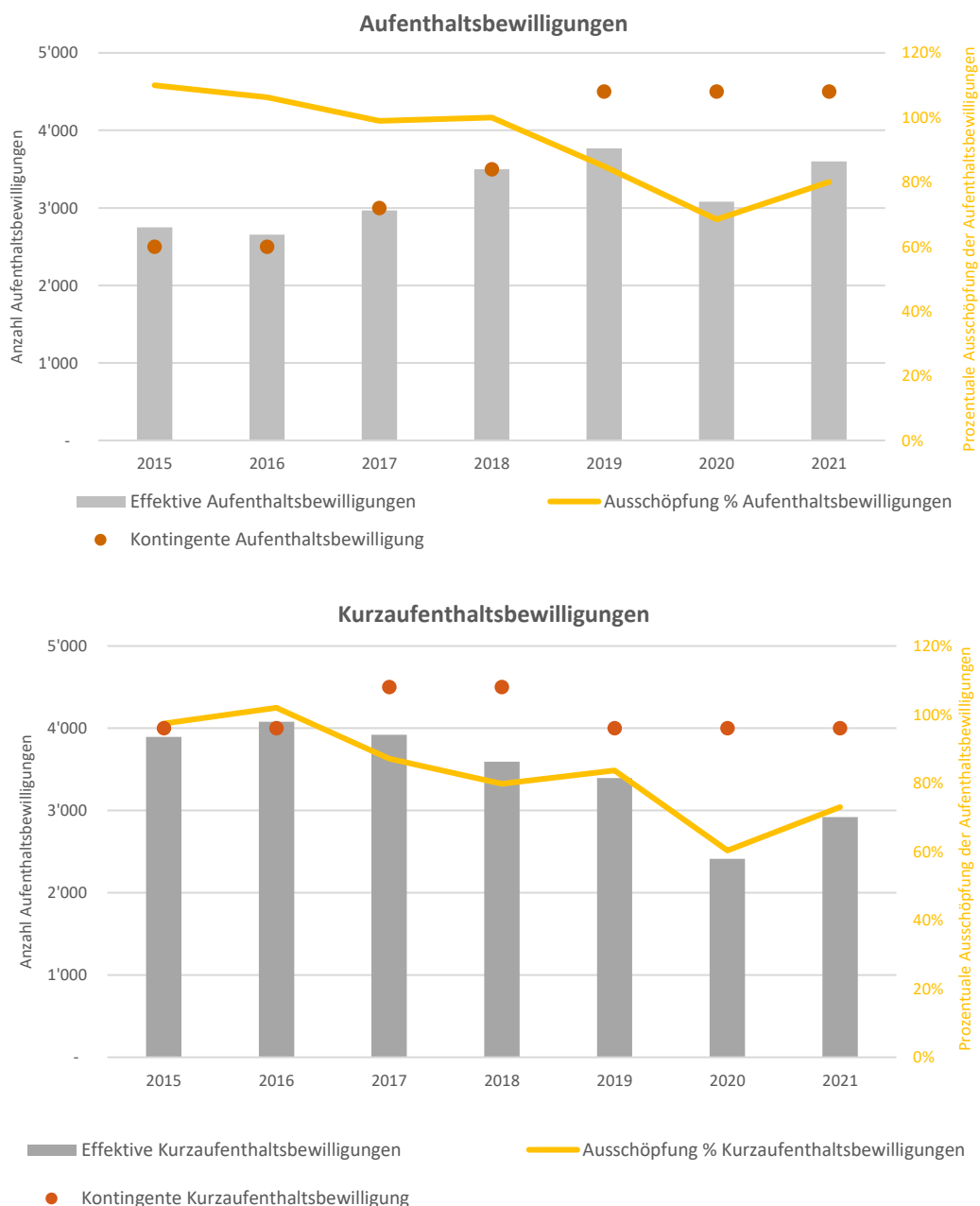
²³ Deutscher Bundestag (2021): Zuwanderungsbestimmungen für Ausländer zum Arbeitsmarkt in Kanada und Australien: [Link](#)

²⁴ Hunger, U. & Krannich, S. (2015): Einwanderungsregelungen im Vergleich: [Link](#)

Die Umsetzung muss auf **nationaler Ebene** erfolgen. Graubünden könnte sich über die üblichen parlamentarischen Instrumente einbringen. Die Kantone kann seine Bedürfnisse auch in den jährlichen Absprachen mit dem Bund zu den Kontingenten thematisieren.

Abbildung 20

Ausschöpfung der Aufenthaltskontingente



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis SEM²⁵

Massnahme 12: Studierende aus Drittstaaten für Teilzeitjobs zulassen

Wieso
Handlungsbedarf?

Studierende an Schweizer Hochschulen, welche von ausserhalb des EU/EFTA-Raumes stammen, können gemäss Weisungen des Bundes für einen Nebenerwerb zugelassen werden, solange die Ausbildung der Hauptzweck des Aufenthalts bleibt. Eine solche Nebenerwerbstätigkeit ist im Rahmen von 15 Stunden pro Woche während dem Semester bzw. zu 100% während den Semesterferien gestattet.

²⁵ Die prozentuale Ausschöpfung der Kontingente kann 100% überschreiten, da nicht ausgeschöpfte Kontingente vom Vorjahr auf das nächste Jahr übertragen werden können.

Im Kanton Graubünden wird derzeit eine strengere Zulassungspraxis angewendet: Studierende aus Drittstaaten erhalten grundsätzlich keine Zulassung für eine Nebenerwerbstätigkeit. Damit handhabt der Kanton Graubünden die Auslegung des Bundesrechts deutlich restriktiver als nötig und strenger als viele andere Kantone und nutzt das Potenzial von Studierenden aus Drittstaaten auf dem Arbeitsmarkt nicht. Mit der EHL Passugg und der Fachhochschule Graubünden gibt es gleich zwei Schulen im Kanton, deren Studierende aus Drittstaaten dem Bündner Arbeitsmarkt künftig zur Verfügung stehen könnten.

Forderung / Massnahme konkret

Der Kanton soll seine Zulassungspraxis anpassen und gemäss den Weisungen des Bundes gestalten. Gemäss aktuellen Abschätzungen der Dachorganisationen der Wirtschaft Graubünden könnte der Kanton jährlich rund 160 Studierende aus Drittstaaten (Arbeitseinsatz im Umfang von insgesamt rund 50 Vollzeitstellen) für den Arbeitsmarkt Graubünden gewinnen.

Zuständigkeit und Umsetzung

Kanton

3.3.4 Stossrichtung J: Generelle Massnahmen zugunsten des Arbeitsmarktes Graubünden

Massnahme J1: Graubünden-Benefits für Arbeitnehmende in Graubünden

Wieso Handlungsbedarf?

Die Möglichkeiten, den Arbeitsmarkt Graubünden noch attraktiver zu machen, sind beschränkt. Die Standortvorteile könnten dabei noch besser genutzt und den heutigen sowie den potenziellen zukünftigen Mitarbeitenden auf attraktive Weise zugänglich gemacht werden: Rabatte oder kostenlose Angebote im Bereich Freizeit, Kultur und Sport könnten das Arbeiten in Graubünden gegenüber anderen Alpenregionen attraktiver machen. Bisher werden Fringe Benefits zumeist von einzelnen Arbeitgebern für ihre eigenen Mitarbeitenden bereitgestellt. Es ist anzunehmen, dass solche Angebote auf betrieblicher Ebene umso mehr an Bedeutung gewinnen werden, je stärker der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt zunimmt. Es wird zunehmend schwierig sein, sich als Betrieb über Fringe Benefits hervorzuheben.

Forderung / Massnahme konkret

Eine in ganz Graubünden gültige Mitarbeiter-Karte (analog den Gästekarten, die in verschiedenen Regionen im Einsatz sind), könnte Vorteile gegenüber rein betrieblichen Benefits mit sich bringen. Substanzielle Rabatte, exklusive Angebote oder kostenlose Leistungen für die Arbeitnehmer in ganz Graubünden könnten die Vorzüge des Kantons im Bereich der Freizeitmöglichkeiten zur Geltung bringen. Die Massnahme würde dem gesamten Bündner Arbeitsmarkt einen Vorteil verschaffen und wäre im Vergleich mit anderen Massnahmen relativ preiswert.

Der Kanton könnte einerseits ein solches Angebot finanziell fördern, andererseits für eine entsprechende Bekanntheit sorgen, indem z.B. über die Marke Graubünden eine Kommunikationskampagne analog zu klassischen Standortmarketing mit Fokus auf Arbeitnehmende (anstelle von Unternehmen) durchgeführt wird.

Zuständigkeit und Umsetzung

Kanton, Unternehmen, Wirtschaftsdachverbände

Massnahme J2: Neuausrichtung kantonales Standortmarketing

Wieso Handlungsbedarf?

Die Bemühungen des Kantons im Bereich des Standortmarketings richten sich derzeit fast ausschliesslich auf Unternehmen und zielen auf Ansiedlungen in Graubünden ab. Angesichts der bevorstehenden Verschärfungen des Personalmangels soll das Standortmarketing der öffentlichen Hand in Zukunft nicht nur auf Unternehmen, sondern auch auf die Zielgruppe der potenziellen Arbeitskräfte fokussiert werden.

Forderung / Massnahme konkret

Derzeit bestehen weder Ressourcen noch Zuständigkeiten für Aufgaben rund um das Standortmarketing mit Fokus auf Arbeitskräfte. Viele der in diesem Bericht skizzierten Massnahmen bedürfen eines koordinierten Vorgehens, um wirksam zu sein. Mit der Bestimmung von klaren Zuständigkeit, dem Bereitstellen von Ressourcen und einem klaren Auftrag könnte der Kanton eine wichtige Steuerungsfunktion übernehmen und dafür sorgen, dass verschiedene Stossrichtungen zur Bekämpfung des Personal- und Fachkräftemangels mit Nachdruck verfolgt werden.

Zuständigkeit und Umsetzung

Kanton

Massnahme J3: Monitoring der Arbeitsmarktentwicklung in Graubünden

Wieso
Handlungsbedarf?

Derzeit gibt es keine Echtzeitindikatoren (ausser einzelne Umfragen der Wirtschaftsverbände und unregelmässige Studien von Dritten), um die Entwicklung von Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften auf dem Bündner Arbeitsmarkt zu beobachten und die Wirksamkeit von Massnahmen zu messen. Ein frühzeitiges und gezieltes Eingreifen wird daher erschwert.

Forderung / Massnahme
konkret

Der Kanton kann nebst den bereits gesammelten Daten (z.B. Zahl der offenen Stellen, Arbeitslosenzahlen) weitere Indikatoren festlegen, die ein branchenspezifisches Überwachen der Personal- und Fachkräftesituation auf dem Bündner Arbeitsmarkt erlaubt. Mit dieser flankierenden Massnahme kann zwar der Arbeitskräftemangel nicht verhindert werden, es können aber bei Bedarf gezielter und frühzeitiger steuernde Massnahmen ergriffen werden.

Zuständigkeit und
Umsetzung

Kanton, Unternehmen, Wirtschaftsdachverbände

4 Massnahmen zur Verringerung des Arbeitskräftebedarfs in Graubünden

Aufgrund der demografischen Entwicklung wird sich die Lage auf dem Bündner Arbeitsmarkt in den nächsten 20 Jahren so rasant verändern, dass es kaum ausreichen wird, das Problem mit den in Kapitel 3 genannten Massnahmen vollends aus der Welt zu schaffen. Die Bündner Wirtschaft wird gleichzeitig gefordert sein, den Personalbedarf pro Output-Einheit in den nächsten Jahren zu verringern, d.h. die Arbeitsproduktivität zu erhöhen. Bisher war das Ziel der produktivitätssteigernden Massnahmen, die Personalkosten zu verringern, in Zukunft wird es in erster Linie darum gehen, den Personaleinsatz zu optimieren bzw. den Bedarf zu senken.

Die Ansatzpunkte liegen zumeist in betrieblichen Bereichen und unterliegen branchen- und unternehmensspezifischen Gegebenheiten. Häufig werden Unternehmen ein Bündel von Massnahmen ergreifen müssen, um ihren Personalbedarf ohne Produktionseinbussen zu verringern oder ein Produktionswachstum mit möglichst wenig zusätzlichem Personal zu erreichen. Der vorliegende Bericht zeigt beispielhaft auf, welche Ansätze auf betrieblicher Ebene im Vordergrund stehen dürften (Stossrichtungen M und N). Der Kanton kann die Unternehmen in diesem Bestreben unterstützen, indem Innovationen zur Produktivitätssteigerung gefördert (Stossrichtung L) und Behördenprozesse möglichst schlank gestaltet werden (Stossrichtungen K). Der letzte Punkt führt auch dazu, dass die öffentliche Hand selber effizient mit der wertvollen Ressource Personal umgeht und damit aktiv dazu beiträgt, die Konkurrenzsituation zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Hand auf dem Arbeitsmarkt möglichst gering zu halten.

4.1 Automatisieren, digitalisieren, auslagern

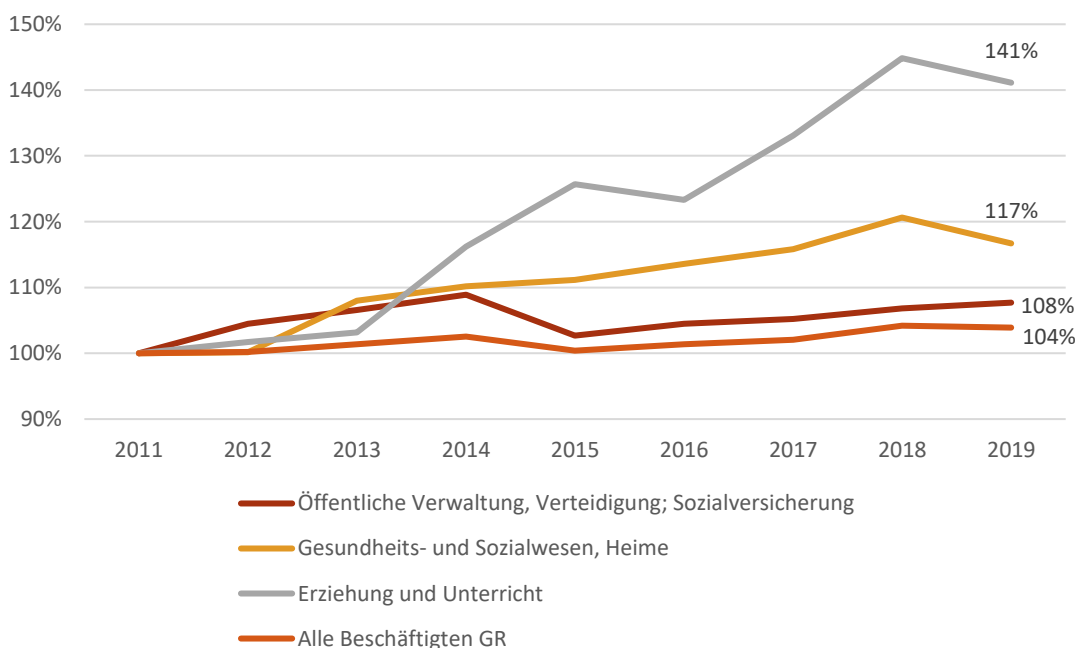
4.1.1 Stossrichtung K: Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung

Massnahme K1: E-Government in der öffentlichen Verwaltung vorantreiben

Die Beschäftigung bei der öffentlichen Hand ist in den letzten Jahren im Vergleich zur übrigen Wirtschaft leicht stärker gewachsen, wobei die Unterschiede zwischen den Bereichen gross sind.

Abbildung 21

Entwicklung der Beschäftigung (in VZÄ) der von der öffentlichen Hand geprägten Wirtschaftsbereiche im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung in Graubünden



Quelle: BFS – STATEN

Mit Blick auf den künftigen Arbeitskräftemangel ist die öffentliche Hand gefordert, das Beschäftigungswachstum bzw. den Personalbestand wo möglich und sinnvoll zu reduzieren, um die Privatwirtschaft auf dem Arbeitsmarkt möglichst wenig zu konkurrenzieren. Im Verwaltungsbereich ist mit der E-Government-Strategie Graubünden ein erster Grundstein gelegt. Wird die Strategie konsequent umgesetzt, so resultiert nicht nur ein geringerer Bedarf an Personal im öffentlichen Bereich, sondern es profitieren auch die Unternehmen von einer administrativen Entlastung durch schlankere behördliche Prozesse. Bei den Schulen können die Digitalisierung (Blended Learning) und die Nutzung von regionalen Synergien Ansätze darstellen.

Zuständigkeit und Umsetzung

Kanton, Bund, Gemeinden

4.1.2 Stossrichtung L: Innovationen zur Produktivitätssteigerung fördern

Massnahme L1: Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen fördern

Je nach Branche und Bereich können Innovationen, z.B. bei Verfahren, Prozessen und Geschäftsmodellen helfen, die Automatisierung zu erhöhen oder dank Kooperationen Synergien zu nutzen und damit den Personalbedarf zu senken.

Der Kanton kann im Rahmen der Innovationsstrategie Graubünden und mit den verschiedenen verfügbaren Förderinstrumenten, wie der Neuen Regionalpolitik, GRdigital, usw. gezielt Vorhaben fördern, die der Verringerung der Personalintensität bzw. der Erhöhung der Arbeitsproduktivität dienen.

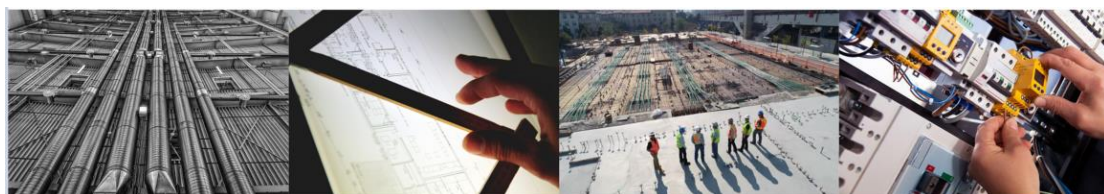
Zuständigkeit und Umsetzung

Kanton, Wirtschaftsverbände, Unternehmen

4.1.3 Stossrichtung M: Massnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität

Massnahme M1: Automatisierung und Digitalisierung

Schlankere Prozesse durch Prozessoptimierungen, Automatisierung und Digitalisierung bedürfen in der Regel Investitionen und können tiefgreifende Veränderungen in Unternehmen auslösen. Folgendes Beispiel illustriert, dass Einsparungen an Personal ohne Produktionseinbussen erreicht werden können.



Fallbeispiel Müller Wüst AG: Wir digitalisieren Gebäudetechnik

Die Müller Wüst AG hat einen grossen Schritt im Digitalisierungsprozess der Baubranche gemacht, indem sie von der konventionellen Baumethode auf ein vollständig digitales 3-D Modell gewechselt hat: das sogenannte Building Information Modeling (BIM). Durch dieses neue modellbasierte Arbeiten werden Fabrikationsmodelle erstellt, welche verbesserte Bestell-, Vorfabrikations-, Montage- sowie Organisationsprozesse ermöglichen. Im Voraus werden sämtliche Aufhängungen mitsamt den benötigten Bohrlöchern modelliert und vor Ort erhalten die Installateure exakte Anleitungen für die schrittweise Montage. Dadurch wird die Installation der Gebäudetechnik aufs Simpelste heruntergebrochen und erlaubt eine stark vereinfachte Installation. Bei einer Testinstallation konnte mit der BIM-Methode die Montage 41% schneller durchgeführt werden als mit der konventionellen Methode (Geberit, 2022). Zusätzlich werden durch die Vorfertigung von Rohren 5-10% an Materialkosten gespart, da durch die exakten digitalen Modelle kein Verschnitt-Verlust entsteht. Die BIM-Methode ermöglicht nicht nur eine Einsparung von Personal bei der Installation, sondern erlaubt auch den vereinfachten Einstieg für Quereinsteiger oder weniger qualifiziertes Personal in die Berufsbranche der Bauinstallation. Gemäss Stefan Wüst wird die BIM-Methode auf dem Bau in 5 Jahren weit verbreitet sein, auch wenn sie zur Zeit tendenziell nur für grössere Bauprojekte angewendet wird.

Zuständigkeit und Umsetzung

Unternehmen

Massnahme M2: Kooperationen und Synergien

Kooperationen erlauben in vielen Bereichen eine Spezialisierung. Gerade in Kleinstrukturierten Wirtschaftszweigen besteht noch viel Potenzial, innerhalb der Wertschöpfungskette Synergien zu nutzen.



Fallbeispiel Kantonsspital Graubünden, Bereich Hotellerie

Im Rahmen des Zusammenschlusses der drei Spitäler in Chur (Kantonsspital, Kreuzspital und Frauenklinik Fontana) wurden 2020 die einzelnen Küchen der Spitäler im Hauptgebäude zentral zu einer grossen Küche zusammengeschlossen. Die neue Produktionsküche fertigt täglich 1'400 Mittagessen und beschäftigt 75 Mitarbeiter in Vollzeitäquivalenz. Die Zentralisierung ermöglicht es dem Kantonsspital, nebst dem eigenen Bedarf auch weitere Aufträge anzunehmen. So betreibt das Kantonsspital zusätzlich das Restaurant «Energie – aifach frisch» im Verwaltungszentrum Sinergia und beliefert die Klinik Waldhaus Chur der psychiatrischen Dienste, das Alters- und Pflegeheim Loegarten und eine Kinderkrippe. Dadurch werden Synergien und Partnerschaften geschaffen. Die Zentralisierung hat diverse positive Einflüsse auf die Effizienzsteigerung und kann den selben Output mit weniger Personal erzielen. Durch die Vereinigung der Küchen können einerseits durch economies of scale grössere Mengen mit gleichem Aufwand produziert werden. Des Weiteren benötigt man anstelle von drei separaten Führungsstrukturen nur noch eine, was den Bedarf an Führungspersonal und höheren Fachkräften reduziert hat. Durch das Wachstum der Küche ist es ebenfalls möglich, dem Personal attraktivere Arbeitszeiten zu bieten. So können heute verschiedene Schichten für Frühstück, Mittag- und Abendessen eingefügt werden, wohingegen früher noch eine Schicht mit Zimmerstunden existierte, da die einzelnen Standorte schlicht zu klein waren, um unterschiedliche Schichten einzuführen. Dies ist nicht nur ein Benefit für die Mitarbeiter, sondern erlaubt auch eine bessere Planung und Auslastung der Arbeitskräfte. Die grössere Küche erlaubt es überdies, Effizienzsteigerungen durch grösseres und moderneres Equipment zu erreichen. Moderne Küchengeräte erlauben es, über Nacht automatisiert Essen vorzubereiten (automatisches Niedergarkochen etc.).

«Vorher hatten wir drei autonome Küchen im Betrieb, jetzt wird von einem Standort aus geplant, bestellt, produziert und ausgeliefert» Marcel Coray, Bereichsleiter Hotellerie & Service im Kantonsspital Graubünden

Zuständigkeit und
Umsetzung

Unternehmen, Wirtschaftsverbände

Massnahme M3: Anpassung des Angebotsportfolios oder ganzer Geschäftsmodelle

Manche Anpassungen werden relativ radikal sein müssen, um den Personaleinsatz möglichst sparsam zu gestalten. Ansätze finden sich beim Angebotsspektrum (Sortimentsbreite oder –tiefe) oder allenfalls sogar bei der Optimierung ganzer Geschäftsmodelle.



Fallbeispiel 7132 Hotel: 2 fixe Ruhetage für alle

Das 7132 Hotel in Vals hat bereits 2018 die 5-Tagewoche eingeführt – auch für Gäste. Das Hotel bleibt am Montag und Dienstag geschlossen. Den Mitarbeitenden können durch die fixen Ruhetage regelmässige Arbeitszeiten und zwei freie Tage am Stück angeboten werden. Anlass zu der Idee gab die Erkenntnis, dass Vals – und besonders das Thermehotel, welches Architekturbegeisterte aus aller Welt anlockt – ein typischer Kurzaufenthaltsort ist, welcher anfangs Woche jeweils eine tiefe Auslastung aufweist. Die Umstellung hat in der Branche für Aufsehen gesorgt – und sich seither erfolgreich etabliert: Der Personalbedarf ist gesunken und die fixe 5-Tagewoche wurde aus Sicht der Mitarbeitenden zu einem echten Alleinstellungsmerkmal des 7132 Hotels als Arbeitgeber. Die Jahresöffnungszeiten des Betriebs wurden mit der Anpassung übrigens nicht verkürzt, sondern sogar dank längeren Öffnungszeiten in den Zwischensaisons verlängert.

Zuständigkeit und
Umsetzung

Unternehmen

4.1.4 Stossrichtung N: Outsourcing

Massnahme N1: Outsourcing in andere Kantone oder Länder

Wenn es aufgrund des Personal- und Fachkräftemangels nicht mehr möglich ist, bestimmte Aufgaben wahrzunehmen, haben die Unternehmen insbesondere im produzierenden Bereich, aber auch bei Erbringung von Dienstleistungen, die nicht zwingend vor Ort stattfinden müssen (ICT-Entwicklung, usw.) die Möglichkeit, Produktionsschritte auszulagern. Allerdings führt dies zu einer Wertschöpfungseinbusse im Kanton Graubünden.

Zuständigkeit und
Umsetzung

Unternehmen

5 Fazit und Empfehlungen

Der vorliegende Bericht zeigt, dass in den nächsten 20 Jahren grosse Anstrengungen notwendig sind, um den Personalbedarf in Graubünden zu decken und weiterhin eine wachsende Wirtschaftsleistung zu erzielen. Die Dimensionen des potenziellen Personalmangels sind sehr gross, aber der Kanton und die Unternehmen sind der Entwicklung nicht ausgeliefert. Es gibt eine breite Palette an möglichen Massnahmen, die auf verschiedenen Ebenen ergriffen werden können – und müssen. Denn der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt wird innerhalb der Schweiz und Europa stark zunehmen und sich über die kommenden Jahre immer deutlicher bemerkbar machen.

Eine offenere Schweizer Migrationspolitik für benötigte Arbeitskräfte von ausserhalb des EU/EFTA-Raumes nach dem Vorbild von beispielsweise Australien oder Kanada könnte die Probleme natürlich weitgehend lösen. Dazu wären aber tiefgreifende Reformen auf Bundesebene notwendig. Alleine auf die Zuwanderung zu vertrauen, wäre daher riskant. Das Wirtschaftsforum Graubünden präsentiert im vorliegenden Bericht bewusst eine breite Auslegeordnung an möglichen Massnahmen, die dazu beitragen sollen, den Personal- und Fachkräftemangel zu entschärfen.

Dem Kanton Graubünden stehen zwei grundsätzliche Stossrichtungen zur Verfügung: Einerseits können Massnahmen ergriffen werden, die das Arbeitskräfteangebot in Graubünden potenziell erhöhen. Andererseits können Massnahmen ergriffen werden, die den Bedarf an Personal potenziell verringern. Soll das Arbeitskräfteangebot im Kanton Graubünden gesteigert werden, so stehen die folgenden Stossrichtungen zur Disposition:

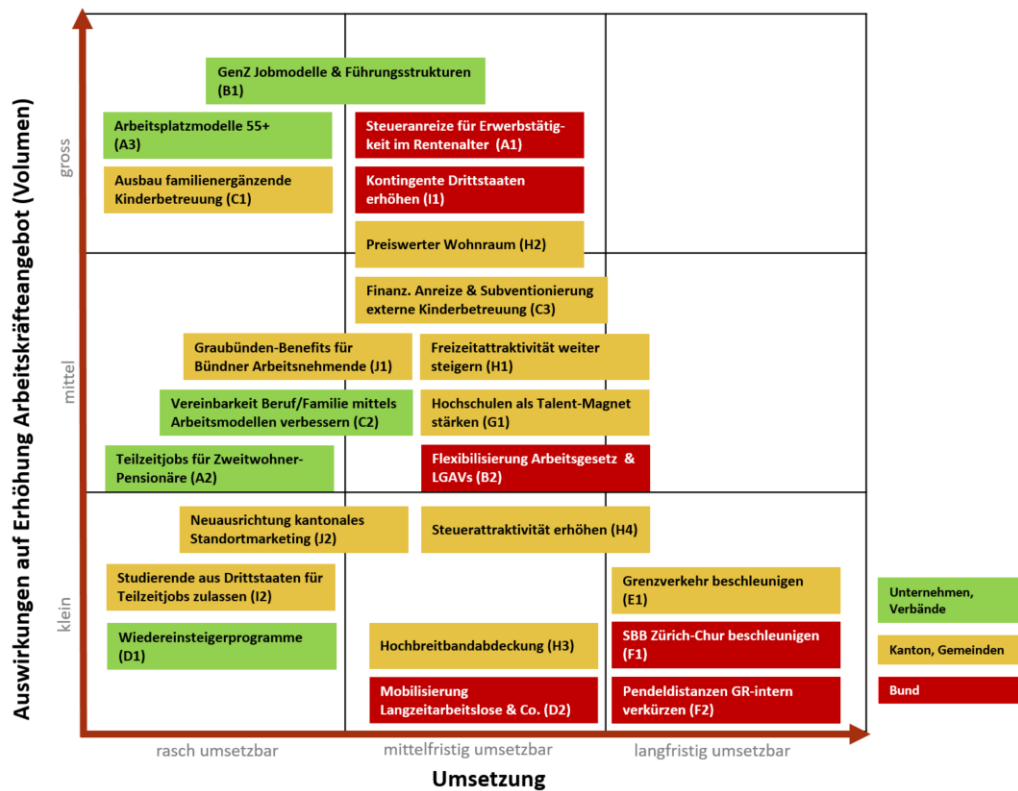
- **Erhöhung der Arbeitsstunden der einheimischen Bevölkerung**
- **Verbesserung des Pendlersaldos durch eine Zunahme der Zupendler aus der Schweiz und der Grenzgänger**
- **Verbesserung des Wanderungssaldos**

Die Abbildung 22 gibt eine Übersicht über den Massnahmenkatalog, der zur Umsetzung dieser drei Stossrichtungen dient. Die Position einer Massnahme in der Matrix zeigt einerseits, wie rasch die Massnahme umgesetzt werden kann (horizontale Achse) und andererseits, welche Wirkung auf die Erhöhung des Arbeitskräfteangebots erwartet werden kann (vertikale Achse). In der linken oberen Ecke finden sich somit die Massnahmen, die rasch umgesetzt werden können und zu einer grossen positiven Wirkung führen werden.

Die Färbung der Zellen zeigt, wer (in erster Linie) für die Umsetzung der Massnahmen verantwortlich ist. Die beträchtliche Zahl der grün gefärbten Massnahmen veranschaulicht, dass der Wirtschaft selber wichtige Ansatzpunkte zur Verfügung stehen, um rasch zu einer Milderung der Personalengpässe beizutragen. Auch der Kanton und die Gemeinden sind gefordert zu handeln, da mit optimierten Rahmenbedingungen und gesetzlichen Grundlagen wichtige Weichenstellungen erfolgen, auf denen die Unternehmen aufbauen können. Da die erforderlichen politischen Schritte oft eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen, müssen die Massnahmen möglichst schnell eingeleitet werden.

Abbildung 22

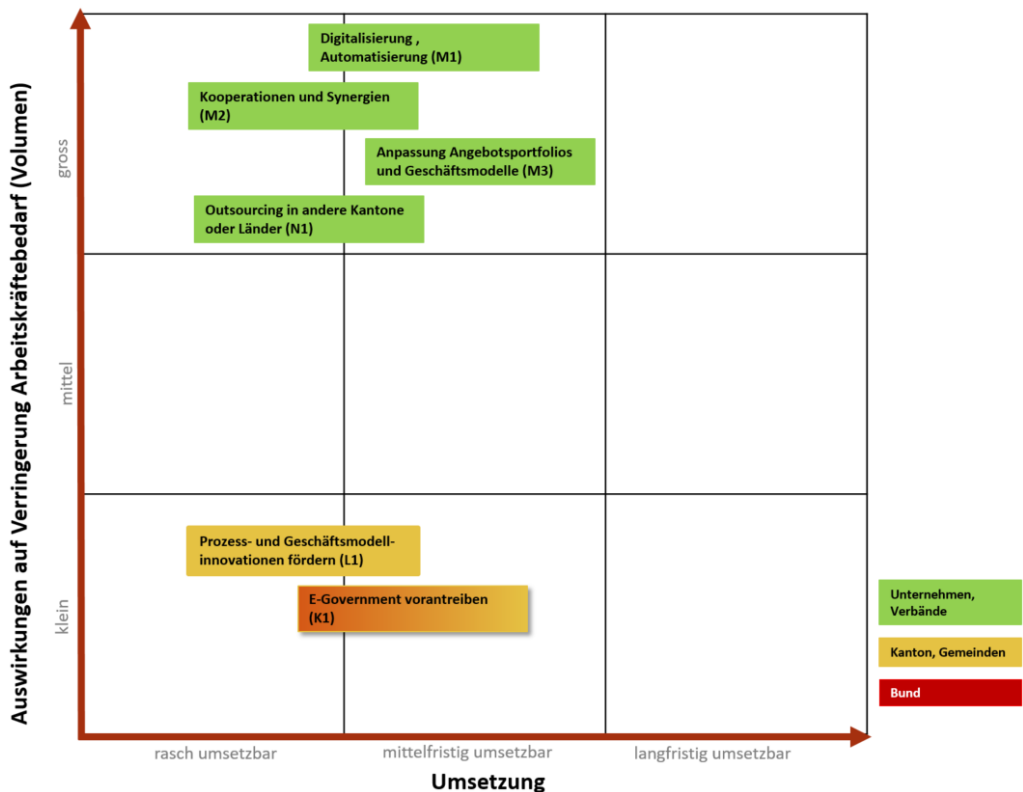
Einordnung der Massnahmen zur Steigerung des Arbeitskräfteangebots in Graubünden



Neben den Massnahmen zur Erhöhung des Arbeitskräfteangebots sind auch Massnahmen zur Verringerung des Arbeitskräftebedarfs wichtig. Die nachfolgende Matrix (vgl. Abbildung 23) zeigt den Massnahmenkatalog. Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass die wichtigsten Hebel bei den Unternehmen liegen (grün gefärbte Felder). Die öffentliche Hand kann höchstens flankierend wirken.

Abbildung 23

Einordnung der Massnahmen zur Verringerung des Arbeitskräfteangebots in Graubünden



Der strukturelle Personal- und Fachkräftemangel wird sich in den kommenden Jahren stark akzentuieren. Aus Sicht des Wirtschaftsforums dürften folgende Stossrichtungen besonders zentral sein, um ihm wirkungsvoll entgegenzutreten:

- **Potenzial von Personen unmittelbar vor und nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters:** Besonders wirkungsvoll dürften Massnahmen sein, die bei einer längeren und höheren Erwerbstätigkeit der Personen im Rentenalter ansetzen (vgl. Stossrichtung A). Die Baby-Boomer-Generation ist gross; sie hat sich aber auch einen vergleichsweise grossen Wohlstand aneignen können. Um Personen rund um das Rentenalter zu einer Weiterführung der Erwerbstätigkeit zu motivieren, sind zunächst die Unternehmen gefordert: Es müssen Stellen und Modelle geschaffen werden, welche den Bedürfnissen der älteren Mitarbeitenden entsprechen und bei denen sie ihre Erfahrungen einbringen können. Es ist aber auch die öffentliche Hand gefordert, Anreize zu schaffen, um eine Weiterführung der Erwerbstätigkeit möglichst attraktiv zu machen.
- **Arbeitskräfte über eine hohe Wohnattraktivität gewinnen:** Der grösste Trumpf von Graubünden im Vergleich zu den urbanen Zentren sind die hohe Lebensqualität, die Freizeitangebote und die Naturschätze im ganzen Kanton. Gerade die Freizeitangebote müssen weiterentwickelt werden, um diese Qualität zu erhalten. Doch wenn beispielsweise kaum bezahlbarer Wohnraum zur Verfügung steht und die Grundversorgung in der Peripherie lückenhaft ist, entwickelt der Slogan «Arbeiten wo andere Ferien machen» kaum Wirkung. Die umfassende Regionalentwicklung ist daher ein entscheidender Faktor, um Graubünden nicht nur touristisch, sondern auch als Wohn- und Arbeitsort noch attraktiver zu machen (vgl. Stossrichtung H).
- **Nachwuchsgenerationen mit neuen Arbeitsmodellen begeistern:** Studien über die Generation Z deuten darauf hin, dass die Nachwuchsgeneration eher weniger als mehr arbeiten möchte. Trifft diese Vermutung zu, so verschärft dies den Personalmangel zusätzlich und fällt besonders ins Gewicht, weil die Nachwuchsgeneration noch viele Jahre im Erwerbsalter verbleibt. Daher sind vor allem Unternehmen gefordert, ihre Führungsstrukturen und Arbeitsmodelle so zu adaptieren, dass sie der jüngeren Generation entsprechen und eine möglichst hohe Arbeitsbereitschaft auslösen. Dazu sind aber auch angepasste Rahmenbedingungen nötig: so müssen Arbeitsgesetz und Gesamtarbeitsverträge bezüglich Arbeits- und Ruhezeitregelungen entlang den Bedürfnissen der Arbeitnehmer flexibilisiert werden (vgl. Stossrichtung B).
- **Potenzial der Frauen nutzen - Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern:** Frauen mit (kleinen) Kindern weisen nach wie vor eine deutlich tiefere Erwerbsbeteiligung auf als Männer oder als Frauen ohne Kinder. Oftmals unterbrechen Frauen bei der Familiengründung ihre Karriere ganz oder arbeiten nur in Teilzeitpensen weiter – und dies obschon sich viele mit einer höheren Ausbildung gefragte Kompetenzen angeeignet haben²⁶. Tagesstrukturen und Kinderbetreuungsangebote können dazu beitragen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu steigern und beiden Elternteilen eine hohe Erwerbstätigkeit zu ermöglichen (vgl. Stossrichtung C).
- **Potenzial von Arbeitskräften von ausserhalb der EU/EFTA nutzen:** Die Zuwanderung aus Drittstaaten ausserhalb der EU/EFTA hat an sich grosses Potenzial, da viele Länder ausserhalb Europas eine günstigere demografische Situation aufweisen als die westeuropäischen Länder. Die Schweiz ist mit ihrem hohen Lebensstandard und den ebenfalls hohen Löhnen ein attraktives Arbeitsland. Derzeit ist die Zuwanderung aus Drittstaaten aber stark reglementiert und limitiert. Mit einer tiefgreifenden Anpassung der Zulassungsbestimmungen für Arbeitskräfte ausserhalb des EU/EFTA-Raumes nach dem Vorbild von z.B. Australien oder Kanada könnte das enorme Potenzial genutzt werden (vgl. Stossrichtung I).
- **Steigerung der Arbeitsproduktivität in der gesamten Wertschöpfungskette:** Durch Automatisierung, Prozessoptimierung, Digitalisierung und Spezialisierung kann der Bedarf an benötigten Arbeitskräften bei gleichbleibendem Output reduziert werden. Diese Aufgabe obliegt den Unternehmen bzw. allen Arbeitgebern. Die öffentliche Hand kann Unterstützung anbieten, indem Verfahrensinnovationen und Prozessoptimierungsmassnahmen in geeigneter Weise gefördert werden, der Wissenstransfer in der Praxis unterstützt wird und die Effizienz in der Verwaltung durch Digitalisierung und E-Gouvernement-Massnahmen erhöht wird (vgl. Stossrichtungen K, L, M).

²⁶ Beispielsweise beträgt der Frauenanteil bei den Maturanden in der Schweiz aktuell 57%.

Für Graubünden als langjähriger Abwanderungskanton wird entscheidend sein, ob verschiedene Massnahmen nun schnell und aufeinander abgestimmt ergriffen werden. Das **Standortmarketing des Kantons** kann hier eine koordinierende Drehscheibenfunktion einnehmen und die Zielgruppe der Arbeitskräfte stärker in den Fokus rücken.

6 Verzeichnisse

Literatur- und Quellenverzeichnis

- The Adecco Group (2021): Fachkräftemangel Index Schweiz 2021
- Amt für Wirtschaft und Tourismus, Graubünden (2019) (a): Detaillierte Wirtschaftsstruktur des Kantons und der Regionen, 2011 – 2019
- Amt für Wirtschaft und Tourismus, Graubünden (2019) (b): Faktenblatt Unternehmen Graubünden
- Amt für Wirtschaft und Tourismus, Graubünden (2020): NRP-Umsetzungsprogramm GR 2020-2023
- BAK Economics (2020): Volkswirtschaftliches Gesamtmodell für die Analyse zur «Politik der frühen Kindheit»
- Bildungsstatistik Kanton Graubünden (2020): Schülerzahlen der letzten 10 Jahre
- Bosshardt, L. & Hermann, M. (2021): Mobile Datennutzung in der Schweiz
- BSS Volkswirtschaftliche Beratung (2020): Fachkräfteindex 2020
- Budliger, H., Buchmann, M. & Wunsch, C. (2021): Vorstudie zur Analyse des künftigen Bedarfs des Schweizer Arbeitsmarktes an ausländischen Arbeitskräften
- BFS (Bundesamt für Statistik) (2007): Regionale Abwanderung von jungen Hochqualifizierten in der Schweiz, Empirische Analyse der Hochschulabsolventenjahrgänge 1998 bis 2004
- BFS (Bundesamt für Statistik) (2016): Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Kantone 2015-2045
- BFS (Bundesamt für Statistik) (2020): Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020-2050
- BFS - ESPOP (Bundesamt für Statistik – Statistik des jährlichen Bevölkerungsstandes) (2022)
- BFS – SAKE (Bundesamt für Statistik – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung) (2022)
- BFS – SEM (Bundesamt für Statistik – Staatssekretariat für Migration) (2022)
- BFS - STATENT (Bundesamt für Statistik - Statistik der Unternehmensstruktur) (2022)
- BFS - STATPOP (Bundesamt für Statistik - Statistik der Bevölkerung und Haushalte) (2022)
- BFS (Bundesamt für Statistik) (2021): Diverse weitere Daten
- Credit Suisse AG (2017): Aufhellung in den meisten Industriebranchen
- Credit Suisse AG (2020): Jugendbarometer 2020
- Credit Suisse AG (2021): Sorgenbarometer 2021
- Dachorganisationen der Wirtschaft Graubünden (2022): Umfrage Personalmangel
- Dachorganisationen der Wirtschaft Graubünden, Departement für Finanzen (2021): Vernehmlassungsantwort zur Teilrevision des Gesetzes über das Arbeitsverhältnis der Mitarbeitenden des Kantons Graubünden
- Deutscher Bundestag (2021): Zuwanderungsbestimmungen für Ausländer zum Arbeitsmarkt in Kanada und Australien
- Deloitte (2022): The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey
- ETH Zürich (2020): Geschlechterunterschiede in MINT-Studiengängen: Eine deskriptive Analyse
- Fedlex (2022) (a): Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel
- Fedlex (2022) (b): Bundesgesetz über die Ausländerinnen und Ausländer und über die Integration
- Fedlex (2022) (c): Bundesgesetz über die Harmonisierung der direkten Steuern der Kantone und Gemeinden
- Fedlex (2022) (d): Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzschiädigung
- Fedlex (2022) (e): Verordnung über die Alters- und Hinterlassenenversicherung
- Fedlex (2022) (f): Verordnung über die Zulassung, Aufenthalt und Erwerbstätigkeit
- Geberit (2022): Die Zukunft des Bauens

Gfs Bern (2020): Lockdown als Katalysator zur Ausweitung von Homeoffice

Gourmet (2020): Spitalgastronomie: Alles frisch aus der neuen Produktionsküche

Grosser Rat, Graubünden (2021): Auftrag Baselgia-Brunner betreffend schulergänzende Kinderbetreuung als Ganzjahresangebot

HotellerieSuisse (2021): Umfrage Lageeinschätzung September 2021

Hotel & Gastro Union (2019): Lehrlingsbarometer 2019

Hunger, U. & Krannich, S. (2015): Einwanderungsregelungen im Vergleich

IG AlpTrain – Tuffli & Partner/Ecoplan/Amberg (2016): Normalspurausbau Chur – Davos – St.Moritz

Kantonales Amt für Berufsbildung (2021): Lehrvertragsabschlüsse Gastgewerbe

Kanton Graubünden (2019): Verordnung über weiter gehende Tagesstrukturen (Tagesstrukturverordnung)

Lexas (2022): Bevölkerungspyramiden aller Länder, Abgerufen am 27. August 2022, von <https://www.laenderdaten.de/bevoelkerung/bevoelkerungspyramiden.aspx>

L-GAV (2021): Der Gesamtarbeitsvertrag im Schweizer Gastgewerbe: Gut für alle

Müller Wüst AG (2022): MW-Methode: Vorfabrikation ab Modell ist möglich, Abgerufen am 24. August 2022, von <https://www.muellerwuest.ch/index.html>

Die Regierung des Kantons Graubünden (2018): E-Government-Strategie Graubünden

Die Regierung des Kantons Graubünden (2022): Teilrevision des Gesetzes über das Arbeitverhältnis der Mitarbeitenden des Kantons Graubünden (Personalgesetz, PG)

Die Regierung des Kantons Graubünden (2022): Totalrevision des Gesetzes über die Förderung der familienergänzenden Kinderbetreuung im Kanton Graubünden (KIBEG; BR 548.300)

Roller, M. & Steiner, M. (2021): Kurzbericht: Aktuelle Entwicklung im touristischen Arbeitsmarkt

SBFI (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation) (2022): Berufsverzeichnis

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (2022): Fachkräftemangel im Berggebiet

Schweizerische Eidgenossenschaft (2010): Mangel an MINT-Fachkräften in der Schweiz

SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft) (2014): Fachkräftemangel in der Schweiz – Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern

SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft) (2016) (a): Fachkräftemangel in der Schweiz

SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft) (2016) (b): Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus

SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft) (2017): Merkblatt zu den Bestimmungen über den Personalverleih gemäss Bundesgesetz über die Arbeitsvermittlung und den Personalverleih (AVG)

SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft) (2020): Erwerbstätigkeit über das ordentliche Rentenalter hinaus, Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 13

United Nations: Department of Economics and Social Affairs (2022): World Population Prospects 2022

Die Volkswirtschaft (2017): Innovative Ansätze für den touristischen Arbeitsmarkt

Die Volkswirtschaft (2010): Der MINT-Fachkräftemangel – Ausmass, Ursachen und Auswirkungen

Wirtschaftsforum Graubünden (2016): Made in Graubünden, Optimierung der Rahmenbedingungen für innovationsorientierte Industrie- und ICT-Betriebe sowie für Forschung im medizinischen und naturwissenschaftlichen Bereich

Wirtschaftsforum Graubünden (2018): Alptraum, ein Blick in die Zukunft – Ableitung von Vision, Strategien und Hausaufgaben für die Bündner Politik

Wirtschaftsforum Graubünden (2022): «Do bin i dahai» - Wohnattraktivität der Bündner Gemeinden

Wunsch, C. (2014): Arbeits- und Fachkräftebedarf in der Schweiz bis 2060

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Fiktives Beispiel zu den finanziellen Anreizen einer Erwerbstätigkeit im Rentenalter durch Verzicht auf Besteuerung der AHV-Rente.....	22
Tabelle 2	Überblick über die Stossrichtungen zur Steigerung der geleisteten Arbeitsstunden in Graubünden ...	48
Tabelle 3	Überblick über die Stossrichtungen zur Senkung des Arbeitskräftebedarfs in Graubünden.....	49
Tabelle 4	Massnahmen zur Erhöhung des Arbeitskräfteangebots in Graubünden (I)	50
Tabelle 5	Massnahmen zur Erhöhung des Arbeitskräfteangebots in Graubünden (II)	51
Tabelle 6	Massnahmen zur Verringerung des Arbeitskräftebedarfs in Graubünden.....	52

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Mögliche Handlungsfelder zur Entschärfung des Personal- und Fachkräftemangels in den nächsten 20 Jahren.....	4
Abbildung 2	Übersicht über den Fachkräftebedarf in den verschiedenen Berufsfeldern gemäss Indikatorensystem des SECO	7
Abbildung 3	Herausforderungen bei der Personalrekrutierung in der Bündner Wirtschaft (2022)	8
Abbildung 4	Personelle Engpässe in Graubünden nach Branchen (2022)	8
Abbildung 5	Personelle Engpässe auf allen Qualifikationsstufen der Bündner Wirtschaft (2022)	9
Abbildung 6	Ausblick auf die demografische Dynamik in den nächsten 20 Jahren in Graubünden anhand der Bevölkerungspyramide	10
Abbildung 7	Nettobilanz der 20-Jährigen im Vergleich zu den 65-Jährigen Einwohner: innen	11
Abbildung 8	Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung in Graubünden	11
Abbildung 9	Interkantonale und internationale Wanderungssaldi nach Altersklassen für Graubünden (2011-2020)	12
Abbildung 10	Wachstumsrate in den Kantonen durch internationale und interkantonale Zuwanderung	13
Abbildung 11	Szenarien zur Entwicklung der Bündner Bevölkerung im Erwerbsalter bis 2040	14
Abbildung 12	Bevölkerungspyramiden der wichtigsten Einwanderungsländer der Schweiz und Graubünden (2020).....	15
Abbildung 13	Bisherige Erwerbsquote der Schweizer:innen in VZÄ (durchschnittliches Pensum in %).....	16
Abbildung 14	Veränderung der Altersgruppen und deren Erwerbsquote in Graubünden.....	16
Abbildung 15	Vergleich zwischen voraussichtlichem Arbeitskräfteangebot und –bedarf in Graubünden, indexiert 2020	17
Abbildung 16	Strategien, um das Arbeitskräfteangebot in Graubünden mittelfristig zu erhöhen.....	19
Abbildung 17	Strategien zur Steigerung des Arbeitskräfteangebots in Graubünden	20
Abbildung 18	Erwerbsquote der Frauen und Männer in der Schweiz in VZÄ (durchschnittliches Pensum in %).....	24
Abbildung 19	Übersicht über visionäre Verkehrsprojekte zur Verbesserung der Erreichbarkeit von Graubünden für Zupendler und für Grenzgänger.....	28
Abbildung 20	Ausschöpfung der Aufenthaltskontingente	33
Abbildung 21	Entwicklung der Beschäftigung (in VZÄ) der von der öffentlichen Hand geprägten Wirtschaftsbereiche im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung in Graubünden	36

Abbildung 22	Einordnung der Massnahmen zur Steigerung des Arbeitskräfteangebots in Graubünden	41
Abbildung 23	Einordnung der Massnahmen zur Verringerung des Arbeitskräfteangebots in Graubünden	41

7 Anhang

7.1 Überblick über die Stossrichtungen

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Stossrichtungen und ihre jeweilige Bedeutung für Graubünden im Kampf gegen den Personal- und Fachkräftemangel.

Tabelle 2

Überblick über die Stossrichtungen zur Steigerung der geleisteten Arbeitsstunden in Graubünden

	Stossrichtungen	Bedeutung für GR	Kommentar
Erhöhung der von Bündner Bevölkerung geleisteten Arbeitsstunden	A: Erhöhung Arbeitsleistungen vor und nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters	● ● ●	In den nächsten 20 Jahren werden rund 59'000 in Graubünden wohnhafte Personen das Rentenalter erreichen. Es besteht somit ein grosses Potenzial, wenn diese Personen motiviert werden können, auch im Rentenalter zumindest teilweise erwerbstätig zu bleiben.
	B: Erhöhung Beschäftigungsgrad der Nachwuchsgenerationen	● ● ●	Die Generation Z tritt zurzeit neu in den Arbeitsmarkt ein. Eine Motivation für diese Nachwuchsgeneration, mittel- und längerfristig im Durchschnitt mehr zu arbeiten, hätte während Jahrzehnten einen günstigen Einfluss auf die in Graubünden geleisteten Arbeitsstunden.
	C: Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie	● ● ●	Derzeit liegt die Erwerbsquote der Frauen im Alter von 15 – 64 Jahren (60%) rund 25 Prozentpunkte tiefer als diejenige der Männer (85%). Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf würde es ermöglichen, die Erwerbsquote und/oder den mittleren Beschäftigungsgrad der Frauen zu erhöhen.
	D: (Wieder-)Einstieg erleichtern	● ● ●	Wenn Frauen in der Familienphase einmal das Berufsleben verlassen haben, kann der Wiedereinstieg schwierig sein. Refresherprogramme können helfen, den Einstieg zu erleichtern. Auch weitere Gruppen, wie Langzeitarbeitslose, Flüchtlinge oder Personen in Kurzarbeit stellen ein Potenzial dar.
Verbesserung des Pendlersaldos von Graubünden	E: Erhöhung der Attraktivität für Grenzgänger aus Italien	● ● ●	In Graubünden sind trotz teilweise langen Arbeitswegen rund 8'700 Grenzgänger aus Italien tätig. Durch eine Beschleunigung der Verkehrswege könnte das Potenzial der Grenzgänger in Zukunft noch besser genutzt werden.
	F: Pendlerfahrzeiten nach Graubünden verkürzen	● ● ●	Durch eine Verkürzung der ÖV-Fahrzeiten nach Graubünden oder gar durch eine Verlängerung der SBB-Strecke bis nach Thusis könnte die Zahl der Zupendler nach Graubünden erhöht werden.

Massnahmen zur Verbesserung des Wanderungssaldos von Graubünden	G: Ausbau tertiäre Bildungsangebote in Graubünden		Absolvieren Bündnerinnen und Bündner ihr Studium im Unterland, so behalten sie ihren Wohn- und Arbeitsort auch nach dem Studium oft dort. Bestehen in Graubünden attraktive tertiäre Bildungsangebote, so kann dieser Brain Drain verringert werden. Im günstigsten Fall kann sogar ein Brain Gain erreicht werden.
	H: Arbeitskräfte über eine hohe Wohnattraktivität gewinnen		Der Kanton Graubünden hat gegenüber den städtischen Arbeitsmärkten der Schweiz einen Trumpf in der Hand: Die Freizeitangebote und die Natur- und Berglandschaft. Nutzt der Kanton diese Vorteile noch konsequenter, so besteht das Potenzial, Zuzüger und Einwanderer zu begeistern. Verfügbarer Wohnraum sowie weitere Wohnstandortfaktoren sind sehr zentral.
	I: Arbeitskräftepotenzial von ausserhalb der EU/EFTA nutzen		Das Potenzial der Zuwanderer aus EU-Ländern wird sich in den nächsten Jahren tendenziell verringern. Das grosse Potenzial potenzieller Zuwanderer aus Nicht-EU/EFTA-Staaten dürfte an Bedeutung gewinnen. Eine Erhöhung der Kontingente für Personal aus Drittstaaten könnte die Zahl der in Graubünden verfügbaren Arbeitskräfte erhöhen.
	J: Generelle Massnahmen zugunsten des Arbeitsmarktes Graubünden		Aktuell liegt der Fokus des Bündner Standortmarketings bei der Ansiedlung neuer Betriebe. Durch einen neuen Schwerpunkt bei der Rekrutierung von Arbeitskräften aus anderen Kantonen könnte die kantonale Standortförderung einen Beitrag zur Milderung des Personalmangels leisten. Durch spezielle «Graubünden-Benefits» (z.B. Rabatte auf Freizeitangeboten) könnte die Attraktivität des Arbeitens in Graubünden weiter erhöht werden. Mit einem Monitoring der Bündner Arbeitsmarktentwicklung könnte zudem ein Controlling-Instrument geschaffen werden.

Tabelle 3

Überblick über die Stossrichtungen zur Senkung des Arbeitskräftebedarfs in Graubünden

	Stossrichtungen	Bedeutung für GR	Kommentar
Massnahmen der öffentlichen Hand	K: Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung		Durch die Digitalisierung kann das Wachstum des Personalbestandes in den von der öffentlichen Hand geprägten Wirtschaftsbereichen tendenziell gedämpft werden. Die resultierende graduelle Verringerung des Arbeitskräftebedarfs könnte die Rekrutierungsprobleme gewisser Zweige der privaten Wirtschaft punktuell entschärfen.
	L: Innovationen zur Produktivitätssteigerung fördern		Durch geeignete Unterstützungsmassnahmen kann der Kanton den Unternehmen Impulse für Prozessinnovationen, neue Geschäftsmodelle etc. geben, die zu einer Verringerung des Personalbedarfs pro Output-einheit beitragen und den Wissenstransfer verbessern.
Massnahmen der Unternehmen	M: Massnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität		Einzelne Unternehmen können durch Automatisierung und Digitalisierung ihre Produktivität steigern und damit ohne Verringerung des Outputs Personal einsparen.
	N: Outsourcing		Wenn alle anderen Massnahmen ausgeschöpft sind, bleibt den Unternehmen noch die Möglichkeit, gewisse Teilschritte und Arbeitsprozesse nicht mehr selber auszuführen, sondern nach ausserhalb Graubünden zu outsourcen. Dies bedeutet in der Regel eine Inkaufnahme von Wertschöpfungseinbussen.

7.2 Überblick über die vorgeschlagenen Massnahmen gegen Personal- und Fachkräftemangel in Graubünden

Tabelle 4

Massnahmen zur Erhöhung des Arbeitskräfteangebots in Graubünden (I)

Massnahmen	Zuständige Stakeholder				
	Unternehmen	Gemeinden	Kanton	Bund	Wirtschaftsverbände
A: Erhöhung Arbeitsleistungen vor und nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters					
A1: Steueranreize für eine Erwerbstätigkeit im Rentenalter		●	●●	●●	
A2: (Teilzeit-)Jobs für Zweitwohner-Pensionäre	●●				●
A3: Arbeitsplatzmodelle 55+	●●				
B: Erhöhung Beschäftigungsgrad der Nachwuchsgenerationen					
B1: Jobmodelle und Führungsstrukturen für Generation Z	●●				●
B2: Flexibilisierung Arbeitsgesetz und Gesamtarbeitsverträge				●●	●
C: Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie					
C1: Ausbau ganzjährige familienergänzende Kinderbetreuung	●	●●	●●		
C2: Vereinbarkeit Beruf/Familie dank flexiblen Arbeitsmodellen	●●			●	
C3: Finanzielle Anreize und Subventionierung externe Kinderbetreuung			●●		
D: (Wieder-)Einstieg erleichtern					
D1: Wiedereinsteigerprogramme nach Familienpausen	●				●●
D2: Mobilisierung Langzeitarbeitslose, Personen in Kurzarbeit, Flüchtlinge				●●	

Erhöhung der von Bündner Bevölkerung geleisteten Arbeitsstunden

Tabelle 5

Massnahmen zur Erhöhung des Arbeitskräfteangebots in Graubünden (II)

		Zuständige Stakeholder				
Massnahmen		Unternehmen	Gemeinden	Kanton	Bund	Wirtschaftsverbände
Verbesserung des Pendlersaldos von Graubünden	E: Erhöhung der Attraktivität für Grenzgänger aus Italien					
	E1: Grenzverkehr beschleunigen			●	●	
	F: Pendlerfahrzeiten nach Graubünden verkürzen					
	F1: SBB-Linie Zürich-Chur beschleunigen			●	●	
	F2: Pendeldistanzen innerhalb von Graubünden verkürzen			●	●	
	Massnahmen zur Verbesserung des Wanderungssaldos von Graubünden	G: Hochschulen für mehr Brain Gain und weniger Brain Drain				
G1: Hochschulen als Talent-Magnet stärken				●		
H: Arbeitskräfte über eine hohe Wohnattraktivität gewinnen						
H1: Freizeitattraktivität weiter stärken		●	●	●		
H2: Preiswerten Wohnraum zur Verfügung stellen		●	●	●		
H3: Flächendeckende Hochbreitbandabdeckung			●	●		
H4: Steuerattraktivität erhöhen				●		
I: Arbeitskräftepotenzial von ausserhalb der EU/EFTA nutzen						
I1: Kontingente Drittstaaten erhöhen				●	●	
I2: Studierende aus Drittstaaten für Teilzeitjobs zulassen				●		
J: Generelle Massnahmen zugunsten des Arbeitsmarktes Graubünden						
J1: Graubünden-Benefits für Arbeitnehmende in Graubünden		●		●		●
J2: Neuausrichtung kantonales Standortmarketing				●		
J3: Monitoring der Arbeitsmarktentwicklung in Graubünden		●		●		●

Tabelle 6

Massnahmen zur Verringerung des Arbeitskräftebedarfs in Graubünden

		Zuständige Stakeholder				
Massnahmen		Unternehmen	Gemeinden	Kanton	Bund	Wirtschaftsverbände
Massnahmen der öffentlichen Hand	K: Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung					
	K1: E-Government in der öffentlichen Verwaltung vorantreiben		●	●●	●	
	L: Innovationen zur Produktivitätssteigerung fördern					
	L1: Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen fördern	●		●●		●
Massnahmen der Unternehmen	M: Massnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität					
	M1: Automatisierung und Digitalisierung	●●				
	M2: Kooperationen und Synergien	●●				●
	M3: Anpassung des Angebotsportfolios oder ganzer Geschäftsmodelle	●●				
	N: Outsourcing					
N1: Outsourcing in andere Kantone oder Länder	●●					