

# Praxisleitfaden

# Arbeitgeberattraktivität

**Instrumente zur Optimierung  
der Arbeitgeberattraktivität  
in kleinen und mittleren Unternehmen**

Andrea Müller  
Nicoline Scheidegger  
Silvia Simon  
Theophil Wyssen

Müller, Andrea; Scheidegger, Nicoline; Simon, Silvia; Wyssen, Theophil

Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität: Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen.

© HTW Chur Verlag, Chur 2011

ISBN 978-3-9522147-5-6

Dieses Werk ist in all seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzung, Vortrag, Entnahme von Abbildungen, auszugsweise Veröffentlichungen und alle Arten der Verarbeitung, Verbreitung und Einspeicherungen durch, bzw. in elektronischen Systemen oder Vervielfältigung auf anderen Wegen.

Adressen:

Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik

Comercialstrasse 20

CH-7000 Chur

Tel.: +41 (0)81 286 39 91

Fax: +41 (0)81 286 39 51

E-Mail: [silvia.simon@htwchur.ch](mailto:silvia.simon@htwchur.ch)

Online-Publikation abrufbar unter: [www.htwchur.ch/fow](http://www.htwchur.ch/fow)

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW

Zentrum für Human Capital Management

Stadthausstrasse 14

CH-8400 Winterthur

Tel.: +41 (0)58 934 68 57

Fax: +41 (0)58 935 68 57

E-Mail: [nicoline.scheidegger@zhaw.ch](mailto:nicoline.scheidegger@zhaw.ch)

Online-Publikation abrufbar unter: [www.zhcm.zhaw.ch/arbeitgeberattraktivitaet](http://www.zhcm.zhaw.ch/arbeitgeberattraktivitaet)

# **Praxisleitfaden**

# **Arbeitgeberattraktivität**

**Instrumente zur Optimierung  
der Arbeitgeberattraktivität  
in kleinen und mittleren Unternehmen**

Andrea Müller  
Nicoline Scheidegger  
Silvia Simon  
Theophil Wyssen



# Vorwort

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in ländlich geprägten Regionen stellt der Fachkräftemangel ein zentrales Wettbewerbshemmnis sowohl im Vergleich zu Grossunternehmen und Konzernen wie auch zu Unternehmen in Agglomerationen dar. Auf einem begrenzten Arbeitsmarkt konkurrieren sie um die fähigsten Fach- und Führungskräfte. Auf einem solchen Anbietermarkt wird die Arbeitgeberattraktivität der Unternehmen zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Zur Positionierung als attraktiver Arbeitgeber ist die Kenntnis der Bedürfnisse und Ansprüche der Fach- und Führungskräfte unabdingbar.

Im Rahmen eines von der Förderagentur für Innovation des Bundes, der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) mitfinanzierten Projektes haben die HTW Chur und das Zentrum Human Capital Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) solche Kriterien der Arbeitgeberattraktivität sowohl aus betrieblicher wie regionaler Perspektive erhoben und analysiert. Aufbauend auf diesen Kenntnissen wurden in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Avenir Consulting AG ein schriftlicher Praxisleitfaden und ein excelbasiertes Praxis-Tool entwickelt, die KMU bei der Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität unterstützen. Im vorliegenden Praxisleitfaden wird anhand eines Projektablaufs die Analyse der eigenen Arbeitgeberattraktivität ermöglicht. Es werden für betriebliche wie regionale Faktoren Handlungsempfehlungen und Gestaltungshilfen geboten, wie KMUs ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern und diese auch kommunizieren können.

Ein herzlicher Dank gebührt unseren Wirtschaftspartnern. Es sind dies auf der einen Seite das Ressort Wirtschaft der Regierung Fürstentum Liechtenstein, das Amt für Wirtschaft des Kantons St. Gallen, das Amt für Wirtschaft und Tourismus des Kantons Graubünden, das Amt für Wirtschaft des Kantons Appenzell-Ausserrhodon sowie das Volkswirtschaftsdepartement des Kantons Appenzell-Innerrhodon. Sie haben das Projekt mit einem finanziellen Beitrag unterstützt. Auf der anderen Seite haben uns zahlreiche Unternehmen unterstützt. Ohne die Bereitschaft, uns ihre Erfahrungen mitzuteilen und die Befragung ihrer Mitarbeitenden zu ermöglichen, hätte diese Arbeit nicht realisiert werden können. Es sind dies in alphabetischer Reihenfolge Arcolor AG, Benninger Guss AG, Bodycote Rheintal Wärmebehandlung AG, CNC Mechanik AG, EMS-Chemie AG, Fisba Optik AG, Hamilton Bonaduz AG, Hovalwerk AG, Ivoclar Vivadent AG, Kelag AG, Knöpfel AG, Liechtensteinische Kraftwerke, Noventa AG, RC Tritec Ltd., Stadler Altenrhein AG, Swarovski AG, ThyssenKrupp Presta AG, ThyssenKrupp Presta TecCenter AG, VC999 Verpackungssysteme AG sowie Wyon AG.

Besonders bedanken wir uns auch bei allen Interviewpartnerinnen und –partner, die uns in offenen Gesprächen ihre Bedürfnisse und Wünsche an ihre Arbeitgeber berichtet haben.

Nicht zuletzt gilt unser Dank Claudia Pölderl für das Layout und die Gestaltung des Leitfadens sowie allen nicht namentlich erwähnten Personen, die uns in irgendeiner Form geholfen und ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben.

Wir hoffen, durch den vorliegenden Praxisleitfaden allen KMUs, die sich mit den Herausforderungen des Fach- und Führungskräftemangels befassen, eine wertvolle Hilfe bei der Positionierung als attraktive Arbeitgeber bieten zu können, damit die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften erleichtert wird.

Die Herausgeber

Chur und Winterthur im April 2011

# Inhaltsverzeichnis

<b>I.</b>	<b>EINLEITUNG UND AUFBAU</b>	<b>1</b>
1	Ein Leitfaden für KMU	1
2	Aufbau und Gebrauch des Leitfadens	2
3	Forschungsprojekt als Grundlage des Praxisleitfadens	5
<b>II.</b>	<b>ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT VON KMU IN DER REGION ALPENRHEIN</b>	<b>6</b>
4	KMU als attraktiver Arbeitgeber	6
4.1	Vorteile von KMU als Arbeitgeber	7
4.2	Nachteile von KMU als Arbeitgeber	8
5	Unternehmensstandort Region Alpenrhein	9
5.1	Regionale Faktoren mit Einfluss auf die Arbeitgeberwahl	9
5.2	Stärken und Schwächen der Region Alpenrhein	10
6	Bedürfnisse der Arbeitnehmer: Was wollen Fach- und Führungskräfte von ihrer Arbeit?	12
6.1	Jobcharakteristika und deren Wichtigkeit	12
6.2	Schlussfolgerungen für KMU in der Region Alpenrhein	14
<b>III.</b>	<b>PRAXIS-TOOL DER ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT</b>	<b>15</b>
7	Schritte auf dem Weg zu einem attraktiven Arbeitgeber	15
7.1	Aufbau und Einsatz des Praxis-Tools	15
7.2	Management-Audit zur Evaluierung der Arbeitgeberattraktivität	18
7.3	Zu evaluierende Kriterien	19
8	Phase 1: Ist-Analyse mittels Management-Audit	20
9	Phase 2: Soll-Definition	22
10	Phase 3: Konsolidierung der Eingaben	24
10.1	Zusammenfügen der Einschätzungen aller Projektmitglieder	24
10.2	Ist-Konsolidierung im Workshop	24
10.3	Soll-Konsolidierung im Workshop	26
11	Phase 4: Ist-Soll-Abgleich im Workshop	28
12	Phase 5: Massnahmenentwicklung zur Verbesserungen schwacher und zur Kommunikation besonders attraktiver Bereiche	30
12.1	Bestimmung der Handlungsfelder	30
12.2	Massnahmen zur Erreichung der angestrebten Soll-Werte	31

12.3	Massnahmen zur Kommunikation der Stärken	32
13	Phase 6: Implementierung	34
14	Phase 7: Kontrolle	34
15	Reflexionsfragen zu den einzelnen Kriterien der Arbeitgeberattraktivität zur Unterstützung der Massnahmenformulierung	35
15.1	Arbeit & Karriere	35
15.2	Vergütung	37
15.3	Unternehmen & Führungskultur	38
15.4	Region	39

#### **IV. MASSNAHMEN ZUR STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT 41**

16	Arbeit & Karriere	42
16.1	Attraktive Tätigkeit (A1)	42
16.2	Gestaltungsspielraum und Eigenverantwortung (A2)	46
16.3	Kollegialität (A3)	47
16.4	Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten (A4)	48
16.4.1	Klassische hierarchische Führungslaufbahn	50
16.4.2	Entwicklungsmöglichkeiten durch Zunahme des Verantwortungsbereiches	50
16.4.3	Entwicklungsmöglichkeiten durch Wechsel in anderen Tätigkeitsbereich	50
16.4.4	Personalentwicklungsfelder	50
16.5	Unterstützung der Weiterbildung (A5)	52
16.6	Arbeitsbelastung und Arbeitszeit (A6)	53
16.7	Arbeitsplatzsicherheit (A7)	55
17	Vergütung	57
17.1	Lohnniveau (B1)	58
17.2	Lohnmodell (B2)	60
17.2.1	Bemessungsgrundlagen für Lohnmodelle	60
17.2.2	Variable Lohnbestandteile	61
17.2.3	Mitarbeiterauszeichnungen	63
17.3	Sozial- und Nebenleistungen (B3)	64
18	Unternehmen & Führungskultur	67
18.1	Führungskultur (C1)	67
18.2	Informations- und Kommunikationspolitik (C2)	69
18.3	Lernkultur und Innovationen (C3)	70
18.4	Attraktivität des Unternehmens (C4)	71
18.5	Work-Life-Balance (C5)	72



---

19	Region	73
19.1	Verkehrsanbindung (D1)	73
19.1.1	Betriebliches Mobilitätsmanagement	73
19.1.2	Öffentlicher Nahverkehr	75
19.1.3	Nicht-motorisierter Individualverkehr	75
19.1.4	Motorisierter Individualverkehr	76
19.1.5	Grenzüberschreitende Mobilität	77
19.2	Image der Region (D2)	78
19.3	Regionale Verankerung (D3)	79
19.3.1	Regionale Integration von Mitarbeitenden	79
19.3.2	Regionale Verankerung des Unternehmens	80
19.4	Regionale Vernetzung (D4)	82
19.4.1	Kooperation und Vernetzung zwischen Unternehmen	82
19.4.2	Kooperation zwischen KMU und Hochschulen	84
19.4.3	Vertretung in Verbänden und Austausch mit Politik / Verwaltung	86
19.5	Arbeitsmarkt (D5)	87
<b>V. MASSNAHMEN ZUR KOMMUNIKATION DER ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT UND GEWINNUNG VON MITARBEITENDEN</b>		<b>88</b>
20	Aussenauftritt und Kommunikation	88
20.1	Firmenhomepages und deren Gestaltungskriterien	92
20.2	Stellenanzeigen in Printmedien	96
20.3	Jobbörsen	97
20.4	Messen und Rekrutierungsveranstaltungen	100
20.5	Weitere Kommunikationswege	101
21	Gezieltes Anwerben von ausländischen Fach- und Führungskräften	103
21.1	Rekrutierung ausländischer Fach- und Führungskräfte	104
21.2	Integration ausländischer Fach- und Führungskräfte	105
<b>VI. FAZIT</b>		<b>107</b>
<b>VII. BIBLIOGRAPHIE</b>		<b>109</b>
<b>VIII. ANHANG</b>		<b>112</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Vor- und Nachteile von KMU als Arbeitgeber .....	7
Tabelle 2:	Aktionsplan für die Formulierung und Umsetzung der Massnahmen.....	31
Tabelle 3:	Elemente eines umfassenden Anreizsystems .....	57
Tabelle 4:	Ansätze des betrieblichen Mobilitätsmanagements.....	74
Tabelle 5:	Massnahmen für den öffentlichen Verkehr .....	75
Tabelle 6:	Massnahmen für den nicht-motorisierten Individualverkehrs.....	76
Tabelle 7:	Massnahmen für den motorisierten Individualverkehr.....	76
Tabelle 8:	Massnahmen zur Integration von Mitarbeitenden .....	80
Tabelle 9:	Massnahmen zur regionalen Verankerung des KMU.....	81
Tabelle 10:	Massnahmen zu Unternehmenskooperationen .....	83
Tabelle 11:	Instrumente des Hochschulmarketings.....	84
Tabelle 12:	Instrumente der Public Relation für Unternehmen.....	90

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Praxis-Tool zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität .....	2
Abbildung 2:	Struktur des Praxisleitfadens .....	4
Abbildung 3:	Top 20 der Jobcharakteristika nach Bereichen.....	13
Abbildung 4:	Schritte zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität – Übersicht.....	15
Abbildung 5:	Phasen des Projektablaufs .....	17
Abbildung 6:	Kriterien der Arbeitgeberattraktivität – Bereiche der Evaluation.....	19
Abbildung 7:	Ist-Analyse .....	20
Abbildung 8:	Soll-Definition.....	22
Abbildung 9:	Zusammenführung der einzelnen Audits.....	24
Abbildung 10:	Ist-Konsolidierung – Minimum-Maximum-Vergleich bei Ist-Werten .....	25
Abbildung 11:	Soll-Konsolidierung – Minimum-Maximum-Vergleich bei Soll-Werten .....	26
Abbildung 12:	Ist-Soll-Abgleich .....	28
Abbildung 13:	Vierfelder-Schema zur Bestimmung des Handlungsbedarfs.....	30
Abbildung 14:	Die vier Bereiche der Anreizgestaltung .....	41
Abbildung 15:	Kriterien der Arbeitgeberattraktivität im Bereich „Arbeit & Karriere“ .....	42
Abbildung 16:	Merkmale einer attraktiven Arbeitsaufgabe .....	43
Abbildung 17:	Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten.....	49
Abbildung 18:	Mögliche Personalentwicklungsfelder .....	51
Abbildung 19:	Kriterien der Arbeitgeberattraktivität im Bereich „Vergütung“ .....	58
Abbildung 20:	Häufigste Lohnnebenleistungen in Schweizer Betrieben 2008.....	65
Abbildung 21:	Kriterien der Arbeitgeberattraktivität im Bereich „Unternehmen & Führungskultur“.....	67
Abbildung 22:	Kriterien der Arbeitgeberattraktivität im Bereich „Region“ .....	73
Abbildung 23:	Regionale Kooperationspartner von KMU.....	82
Abbildung 24:	Bei der Jobsuche genutzte Informationsquellen, prozentuale Häufigkeit .....	89

## Anhangverzeichnis

Anhang 1:	Zuordnung Jobcharakteristika, Kriterien und Bereiche.....	112
Anhang 2:	Rangreihe über die 35 Jobcharakteristika mit absteigender Präferenz bei der Wahl eines Arbeitgebers.....	113

# I. Einleitung und Aufbau

## 1 Ein Leitfaden für KMU

Die überwiegende Mehrheit der Schweizer Unternehmen sind entweder kleine oder mittelständische Unternehmen (KMU). Für diese KMU ist die Suche nach geeigneten Fach- und Führungskräften oftmals schwieriger als für Grossunternehmen. Als Fachkräfte werden dabei all diejenigen Arbeitskräfte bezeichnet, die eine Tätigkeit ausüben, für die mindestens eine abgeschlossene Berufsausbildung nötig ist und die darüber hinaus über erste Berufserfahrung verfügen. Sobald eine solche Fachkraft Personalverantwortung hat, wird sie als Führungskraft gesehen.

Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und auch Bindung von qualifizierten Arbeitskräften können sich als echte Wachstumsbremse erweisen und die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen. Um dem Fach- und Führungskräftemangel und den daraus resultierenden Wettbewerbsnachteilen erfolgreich zu begegnen, muss sich ein Unternehmen als *attraktiver Arbeitgeber* behaupten:

- am *internen Arbeitsmarkt* zur *Bindung* der eigenen Mitarbeitenden
- am *externen Arbeitsmarkt* zur Rekrutierung neuer Mitarbeitender

*Arbeitgeberattraktivität* fasst all diejenigen Faktoren zusammen, die Fach- und Führungskräfte bewegen, sich genau bei diesem Unternehmen zu bewerben und dort auch gerne und längerfristig beschäftigt zu sein.

Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu behaupten, ist es nötig, die Bedürfnisse der Zielgruppe Fach- und Führungskräfte genau zu kennen und im eigenen Unternehmen zu erfüllen. Anders ausgedrückt, müssen sich die Unternehmen folgende Fragen stellen:

- (1) Was erwarten Fach- und Führungskräfte von einem attraktiven Arbeitgeber?
- (2) Mit welchen Massnahmen kann ich mich am internen und am externen Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber positionieren?

KMU haben zwar nicht die gleichen finanziellen, personellen oder zeitlichen Ressourcen zur Verfügung wie grosse Unternehmen, und können oft auch keine umfangreichen Massnahmenpakete zur Rekrutierung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitenden anbieten. Jedoch verfügen sie über andere, ebenso wichtige Vorteile, die von Mitarbeitenden sehr geschätzt werden: Die Entscheidungswege sind kürzer, der Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ist direkt und das Betriebsklima oft familiär. Diese Vorteile gilt es zu stärken und gezielt auszuspielen.

## 2 Aufbau und Gebrauch des Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden will KMU unterstützen, die zentralen Herausforderungen auf dem Weg zu einem attraktiven Arbeitgeber zu meistern.

### Zentrale Herausforderungen für KMU

- Kenntnis der Erwartungen von Fach- und Führungskräften an einen attraktiven Arbeitgeber
- Implementierung von Massnahmen zur Optimierung und Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität am internen und am externen Arbeitsmarkt

Dieser Leitfaden unterstützt KMU dabei, Massnahmen zur Steigerung ihrer internen und externen Arbeitgeberattraktivität zu entwickeln und diese zielgruppenspezifisch zu kommunizieren. Der Leitfaden ist übersichtlich und praxisorientiert gestaltet und zeigt Erfahrungen von KMUs auf. Um die praktische Umsetzung im eigenen Unternehmen zu erleichtern, wurde in Zusammenarbeit mit der Avenir Consulting AG ein *Praxis-Tool* entwickelt, das den Leitfaden ergänzt. Dieses Praxis-Tool basiert auf MS Excel, um eine möglichst einfache Handhabung zu gewährleisten (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: *Praxis-Tool zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität*



### **Praxis-Tool**

Das Praxis-Tool als Excel-Datei<sup>1</sup> sowie der Praxisleitfaden als PDF-Datei stehen als kostenloser Download auf den Homepages der HTW Chur und der ZHAW Winterthur zur Verfügung:

**HTW Chur:** [www.htwchur.ch/fow](http://www.htwchur.ch/fow)

**ZHAW:** [www.zhcm.zhaw.ch/arbeitsgeberattraktivitaet](http://www.zhcm.zhaw.ch/arbeitsgeberattraktivitaet)

### **So finden Sie sich in unserem Leitfaden zurecht**

Nachdem in *Teil I* Aufbau und Struktur des Praxisleitfadens sowie das zugrunde liegende Forschungsprojekt kurz beschrieben wurden, werden in *Teil II* die wichtigsten Ergebnisse der Forschungsphase zur Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von Fach- und Führungskräften vorgestellt.

Diese Resultate zu den Attraktivitätskriterien fliessen in das Praxis-Tool ein, das in *Teil III* ausführlich beschrieben wird. Dort werden zunächst die Phasen zur Optimierung der eigenen Arbeitgeberattraktivität in einem Überblick dargestellt. Anschliessend wird unter Rückgriff auf das Praxis-Tool detailliert durch die einzelnen Phasen geführt. Eine grosse Anzahl von Reflexionsfragen, die bei der Analyse sowie Optimierung der Arbeitgeberattraktivität unterstützen können, rundet diesen Teil des Praxisleitfadens ab.

*Teil IV* liefert Ideen und Hintergrundinformationen zu möglichen Massnahmen, mit denen KMU ihre Arbeitgeberattraktivität nach innen und nach aussen verbessern können. Diese Massnahmen sind in die Attraktivitätsbereiche „Arbeit & Karriere“, „Vergütung“, „Unternehmen & Kultur“ sowie „Region“ unterteilt, wobei die Übergänge zwischen den einzelnen Bereichen fliegend sind.

*Teil V* widmet sich schliesslich dem Aussenauftritt des Unternehmens. Zunächst werden verschiedene Möglichkeiten zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität vorgestellt. Da der Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität gerade bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden eine wichtige Rolle zukommt, werden solche Kommunikationskanäle in den Vordergrund gestellt, die bei der Personalrekrutierung typischerweise genutzt werden. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf den Firmenhomepages, die für Fach- und Führungskräfte das wichtigste Informationsmedium darstellen. Anschliessend wird noch speziell auf die Gewinnung ausländischer Fach- und Führungskräfte eingegangen, da bei die-

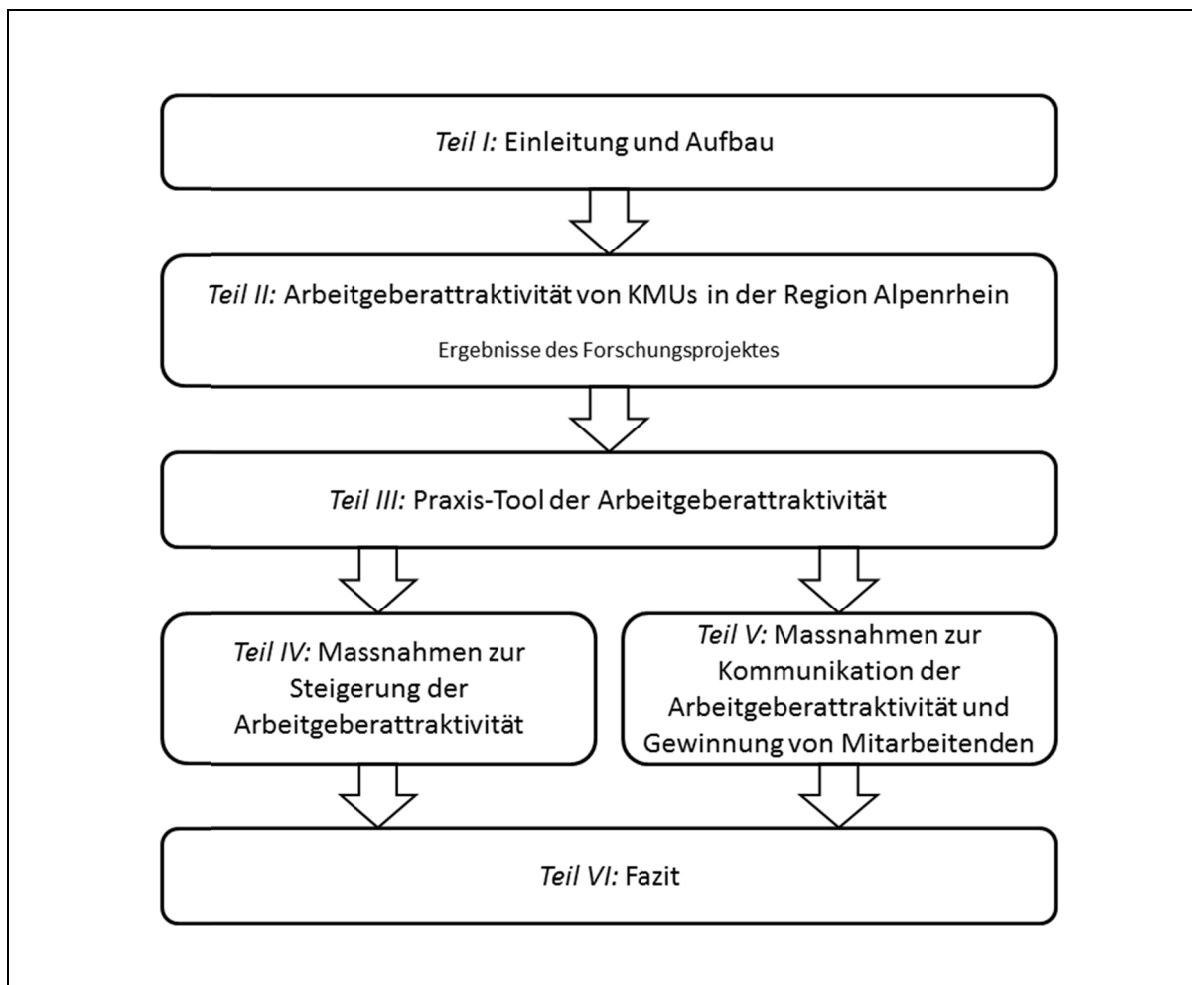
---

<sup>1</sup> Das Praxis-Tool ist in Microsoft Excel 2010 erstellt. Um die Datei mit einer älteren Excel-Version zu öffnen, kann ein Konverter für Office 2010 kostenlos heruntergeladen werden (z.B. Microsoft Office Compatibility Pack unter [www.microsoft.com/downloads/](http://www.microsoft.com/downloads/)).

ser Zielgruppe besonderen Bedingungen (z.B. Nachzug von Familienangehörigen etc.) Rechnung getragen werden muss.

*Teil VI* fasst schliesslich die zentralen Aussagen und Erkenntnisse zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in KMUs zusammen. Abbildung 2 gibt einen Überblick über Struktur und Aufbau des Praxisleitfadens.

Abbildung 2: Struktur des Praxisleitfadens



Um die Lesbarkeit innerhalb der einzelnen Kapitel zu erleichtern, sind besonders wichtige Informationen grau hinterlegt. Zudem dienen Beispiele aus der Unternehmenspraxis dazu, wichtige Botschaften zu illustrieren. Derartige Praxisbeispiele sind umrandet.



Schliesslich fliessen die Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt in den Praxisleitfaden ein. Sie sind mit nebenstehendem Verweis gekennzeichnet.

### 3 Forschungsprojekt als Grundlage des Praxisleitfadens

Dieser Praxisleitfaden ist das Ergebnis des von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) mitfinanzierten Projektes „Regionale Attraktivität für Fach- und Führungskräfte in der Region Alpenrhein“, das von Juli 2009 bis April 2011 in den Schweizer Kantonen St. Gallen, Graubünden, Appenzell-Innerrhoden und –Ausserrhoden sowie dem Fürstentum Liechtenstein („Region Alpenrhein“) durchgeführt wurde. Unmittelbar an dem Projekt beteiligt waren rund 25 Unternehmen – kleine und mittelständische Unternehmen und wenige Grossunternehmen aus dem sekundären Sektor – in der Region Alpenrhein.

Ziel des Projektes war es, eine Antwort auf folgende Forschungsfrage zu geben: „Welche Faktoren sind für Fach- und Führungskräfte bei der Entscheidung für einen bestimmten Arbeitgeber relevant?“



#### EXKURS

#### Forschungsprojekt „Regionale Attraktivität für Fach- und Führungskräfte in der Region Alpenrhein“

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde ein mehrstufiges methodisches Design aus drei Phasen gewählt:

1. *Vorstudie*: persönliche Interviews mit Geschäftsführern und Personalverantwortlichen in Unternehmen sowie mit Vertretern von Kantonen, Handelskammern, Arbeitgeberverbänden als Experten zum Status quo des Fach- und Führungskräftemangels und zu bereits existenten Lösungsansätzen zur Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften.
2. *Qualitative Analyse*: leitfadengestützte persönliche oder telefonische Befragung von qualifizierten Arbeitskräften, um die konkreten Bedürfnisse und Erwartungen der Fach- und Führungskräfte im Hinblick auf regionale und betriebsinterne Faktoren bei der Wahl eines Arbeitgebers zu eruieren.
3. *Quantitative Analyse*: Online-Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens an einer grösseren Stichprobe von Fach- und Führungskräften in drei Ländern, um die in Vorstudie und qualitativer Analyse gefundenen Kriterien für die Wahl und die Attraktivität eines Arbeitgebers abzusichern, zu verdichten und in eine Präferenz-Rangreihe zu bringen. Den wesentlichen Teil der Online-Befragung bildete eine Adaptive Conjoint-Analyse. Dieses Erhebungsverfahren stellt die Kriterien immer wieder neu zusammen und konfrontiert die Befragten so mit unterschiedlichsten Job-Beschreibungen, zwischen denen sie sich entscheiden müssen. Das ermöglicht, festzustellen, welchen Einfluss jedes Arbeitgeberkriterium auf das Gesamt-Präferenzurteil bei einer Entscheidung für eine Arbeitsstelle hat und erlaubt eine Rangreihe über diese Kriterien zu erstellen.

## II. Arbeitgeberattraktivität von KMU in der Region Alpenrhein

Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu behaupten, muss ein jedes KMU die Bedürfnisse seiner Zielgruppe am Arbeitsmarkt kennen. Einen Einblick in die Erwartungen von Fach- und Führungskräften gibt Teil II dieses Leitfadens und liefert damit eine Antwort auf die erste der eingangs formulierten Herausforderungen, denen sich jedes KMU stellen muss.

### Zentrale Herausforderung für KMU

- Kenntnis der Erwartungen von Fach- und Führungskräften an einen attraktiven Arbeitgeber

Von Unternehmensvertretern selbst wird dabei häufig die These vertreten, dass kleine und mittlere Unternehmen per se und im Speziellen solche KMUs, die in ländlichen Regionen angesiedelt sind, einen „Attraktivitätsmalus“ hätten und sich dementsprechend auch bei der Bindung und vor allem Gewinnung von Fach- und Führungskräften schwerer täten (vgl. Hug, 2008). Aus diesem Grund wurden in unserem Forschungsprojekt zunächst die Stärken und Schwächen von KMUs als Arbeitgeber aus Sicht von Fach- und Führungskräften ausgelotet. Anschliessend wurde die Bedeutung des Unternehmensstandortes am Beispiel der ländlich geprägten Region Alpenrhein analysiert. Schliesslich wurden all diejenigen Kriterien erfasst und rangiert, die für Fach- und Führungskräfte entscheidend bei der Wahl eines Arbeitgebers sind.

### 4 KMU als attraktiver Arbeitgeber

Die Schweiz ist ein KMU-Land. Mehr als 99 Prozent aller Unternehmen sind Mikrounternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden. Sie beschäftigen über zwei Millionen Angestellte – mehr als zwei Drittel aller Erwerbstätigen in der Schweiz. Vielfach führen Unternehmensvertreter ihre Rekrutierungsschwierigkeiten genau auf die Tatsache zurück, dass sie ein kleiner oder mittelständischer Betrieb sind (vgl. Hug, 2008). Auch wenn in der Fachliteratur umstritten ist, ob kleinere und mittlere Unternehmen tatsächlich relativ stärker von Stellenbesetzungsproblemen betroffen sind als Grossunternehmen, herrscht Einigkeit darin, dass KMU bei der Mitarbeitendenrekrutierung strukturelle Nachteile aufweisen, wie etwa den geringen Institutionalisierungsgrad im Personalwesen oder die mangelnde Bekanntheit am Arbeitsmarkt. Wie dies die Zielgruppe



Fach- und Führungskräfte beurteilt, zeigen die leitfadengestützten Interviews in Rahmen des Forschungsprojekts.

#### 4.1 Vorteile von KMU als Arbeitgeber



In diesen Interviews konnten sich trotz dieser strukturellen Nachteile von KMU fast alle Fach- und Führungskräfte, unabhängig davon, ob sie derzeit in einem kleinen Betrieb oder einem Konzern beschäftigt sind, grundsätzlich eine Tätigkeit in einem KMU vorstellen.

Den Hauptvorteil eines KMU (vgl. Tabelle 1) sehen die Befragten im *breiten und abwechslungsreichen Aufgabengebiet*. Probleme können ganzheitlich bearbeitet werden. „Wir haben eine enorme unternehmerische Freiheit. Beginnend beim Marketing und der Produktion bis hin zu wissenschaftlichen Vorträgen und Forschung oder internationalen Geschäftsreisen, ist bei dem Job einfach alles dabei“, meint ein Mitarbeiter eines Kleinunternehmens.

Tabelle 1: Vor- und Nachteile von KMU als Arbeitgeber

Vorteile von KMU	Nachteile von KMU
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Breite, abwechslungsreiche, ganzheitliche Aufgabe</li> <li>- Interne Wechselmöglichkeiten zwischen Aufgabengebieten</li> <li>- Hoher Verantwortungsgrad</li> <li>- Grosse Entscheidungsfreiheit und Spielraum bei der Umsetzung eigener Ideen</li> <li>- Persönlicher und familiärer Umgang</li> <li>- Kurze Kommunikationswege, schnelle Entscheidungsfindung und Reaktionsgeschwindigkeit</li> <li>- Kenntnis der Zusammenhänge und Strukturen</li> <li>- Unternehmerisches Denken jedes Einzelnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eingeschränkte hierarchische Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>- Fehlende Spezialisierung</li> <li>- Höherer Leistungsdruck</li> <li>- Geringeres Lohnniveau und geringere betriebliche Sozialleistungen</li> <li>- Der Laune von Vorgesetzten / Geschäftsführern stärker ausgesetzt</li> </ul>

Zudem schätzen die Befragten die *internen Wechselmöglichkeiten* sowie den *hohen Verantwortungsgrad* im KMU. „Man muss mehr leisten, aber dafür kann man auch mehr bewegen. Ich habe hier grössere Befriedigung, da ich das Produkt von A bis Z selbst entwickle“, so die Aussage einer Fachkraft aus einem Betrieb mit rund 100 Beschäftigten.

Unmittelbar dahinter rangiert als Vorteil das *familiäre Arbeitsklima*, das als Nebeneffekt zum Teil den Bedarf an formalen Regeln und Kontrollsystemen in KMU ersetzt. „Bei einem KMU sind die Prozesse oft nicht beschrieben, da haben die Personen das im Kopf“, so ein Mitarbeiter aus einem liechtensteinischen Unternehmen. Eine weitere Stärke wird in der *schnellen Entscheidungsfindung* gesehen. „Die Reaktionszeit bei kleineren Unternehmen ist schneller. Geschwindigkeit spielt heutzutage am Markt eine grosse Rolle und hier haben kleinere Unternehmen deutliche Vorteile“, so die Führungskraft aus einem Konzernunternehmen. Diese hohe Reaktionsgeschwindigkeit wird häufig auf die *flachen Hierarchien* in KMU zurückgeführt. „Dann sind die freien Strukturen von Vorteil, da jeder seine eigenen Freiheiten hat und zu starre Strukturen die Motivation senken. (...) Man kann seine eigenen Möglichkeiten einfach voll ausschöpfen und stösst nicht so oft an strukturelle Grenzen.“

### **4.2 Nachteile von KMU als Arbeitgeber**

Als Hauptnachteile von KMU (vgl. Tabelle 1) werden vor allem die eingeschränkten *Karriere- und Spezialisierungsmöglichkeiten* genannt. „Nachteilig ist sicher, dass man bei der Karriere in einem KMU sehr positionsabhängig ist. Man kann einfach nur nachrutschen in bereits bestehende Positionen, aber sich nicht spezialisieren“, so die Führungskraft aus einem Grossunternehmen.

Ebenso häufig wird der höhere *Leistungs- und Verantwortungsdruck* genannt. „Man wird hier viel mehr gefordert als in einer grossen Unternehmung. Man kann sich nicht verstecken, sondern es wird von den Chefs geschaut, ob man die Ressourcen richtig einsetzt und wie die Wertschöpfung aussieht (...). Dadurch ist der Leistungsdruck schon stärker“, so eine Fachkraft aus einem Betrieb mit rund 200 Arbeitskräften.

Ein weiterer Nachteil wird in dem tendenziell *geringeren Lohnniveau* gesehen. „Die Saläre und auch die Sozialleistungen sind schon niedriger als in einem grösseren Unternehmen“, so die Fachkraft aus einem mittelständischen Betrieb.

*Zusammenfassend* hat sich gezeigt, dass KMU von Fach- und Führungskräften, unabhängig davon, ob sie derzeit bei einem grossen oder kleinen Unternehmen beschäftigt sind, als Arbeitgeber in Betracht gezogen werden. Die KMU-typischen Schwächen, wie beispielsweise die geringere Vergütung, können durch zahlreiche Stärken, wie etwa den höheren Verantwortungsgrad bei der Tätigkeitserfüllung, wettgemacht werden.

In einem nächsten Schritt wird nun untersucht, welche regionalen Faktoren für Fach- und Führungskräfte entscheidend sind bei der Arbeitgeberwahl und ob ländliche Regionen per se als Standortnachteil gelten.

## 5 Unternehmensstandort Region Alpenrhein

Der Unternehmensstandort und davon abhängige regionale Faktoren (z.B. Verkehrsanbindung, Lebensqualität) haben ebenfalls einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität und damit die Unternehmenswahl von Fach- und Führungskräften. Die leitfadengestützten Interviews zeigen am Beispiel der Region Alpenrhein, wie Fach- und Führungskräfte eine ländlich geprägte Gegend als Wohn- und Arbeitsregion beurteilen.

### 5.1 Regionale Faktoren mit Einfluss auf die Arbeitgeberwahl



Die Region Alpenrhein, zu der im Rahmen dieses Projektes die Ostschweizer Kantone Graubünden, St. Gallen, Appenzell-Innerrhoden und Appenzell-Ausserrhoden sowie das Fürstentum Liechtenstein gezählt werden, erstreckt sich über eine Fläche von rund 9'700 qkm mit einer ständigen Wohnbevölkerung von knapp 766'000 Personen.

Von den befragten Fach- und Führungskräften wird eine grosse Bandbreite an regionalen Standortfaktoren in die Arbeitgeberwahl einbezogen:

- *Regionaler Arbeitsmarkt:* Zum einen spielt der regionale Arbeitsmarkt eine herausragende Rolle, indem häufig auf die Notwendigkeit eines existenten Arbeitsmarktclusters vor Ort hingewiesen wird. Dahinter verbirgt sich der Wunsch, einen Arbeitgeberwechsel ohne Wohnsitzwechsel vollziehen zu können. Des Weiteren wird in diesem Zusammenhang auch darauf Wert gelegt, dass attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten für den Partner existieren.
- *Wirtschaftsstandort:* Daneben bevorzugen vor allem Führungskräfte einen innovativen und dynamischen Wirtschaftsstandort, der sich beispielsweise durch eine ausgeprägte internationale Community oder einen hohen Anteil an Beschäftigten in den Bereichen Forschung und Entwicklung auszeichnet.
- *Lage und Verkehrsanbindung:* Zum dritten wird der Lage und Verkehrsanbindung hohe Aufmerksamkeit geschenkt, indem sowohl die Verkehrsanschlüsse mit dem Individual- wie auch dem öffentlichen Verkehr innerhalb der Region als auch überregional und zum Teil sogar international (z.B. Nähe zu Flughafen, Anbindung an europäische Grossstädte etc.) in die Betrachtung einfließen. Gerade in grenznahen Regionen, wie etwa der Region Alpenrhein, spielen die grenzüberschreitenden Anbindungen eine besondere Rolle.
- *Urbanitätsgrad:* Eng verknüpft mit der Lage der Region ist auch ihr Urbanitätsgrad und die damit verbundene städtische Infrastruktur, wie etwa Kulturangebote, Kneipen- und Restaurantlandschaft oder Einkaufsmöglichkeiten, die gerade von jüngeren und/oder familiär ungebundenen sowie zugezogenen Fach- und Führungskräften als wichtig erachtet werden.

- *Natur und Outdoor-Freizeitmöglichkeiten:* Auf der anderen Seite spielen aber auch die Natur und hier insbesondere eine schöne Landschaft und vielfältige Outdoor-Freizeitangebote (z.B. zum Wandern, Radfahren, Inlineskaten im Sommer und zum Ski- und Schlittenfahren im Winter) eine Rolle.
- *Staatliche Angebote:* Daneben wird auch nachrangig das Leistungsangebot durch die öffentliche Hand (z.B. Schulinfrastruktur, Institutionen zur familienergänzenden Kinderbetreuung oder die Gesundheitsinfrastruktur wie etwa Spitäler) vor allem von Fach- und Führungskräften mit Familie thematisiert.
- *Monetäre und soziale Rahmenbedingungen:* Schliesslich werden teilweise auch monetäre Aspekte – und hier vor allem die Steuersätze für natürliche Personen und die Boden- und Mietpreise – sowie Aspekte der sozialen Integration in die Entscheidung einbezogen. Bei letzteren lässt sich ein direkter Bezug zur regionalen Verbundenheit herstellen, die stark durch den Familien- und Freundeskreis vor Ort beeinflusst wird. Demgegenüber ist gerade für zugezogene Fach- und Führungskräfte die Mentalität der einheimischen Bevölkerung im Sinne einer offenen und aufgeschlossenen Haltung gegenüber Fremden eine wichtige Voraussetzung, um in der neuen Wohn- und Arbeitsregion Fuss zu fassen.

## 5.2 Stärken und Schwächen der Region Alpenrhein

Als zentrale *Nachteile* der Region Alpenrhein wurden am häufigsten die *fehlenden Grossstadtangebote* kritisiert, wie etwa Einkaufsmöglichkeiten oder Kulturangebote, sowie die mangelhafte *Verkehrsinfrastruktur* – insbesondere beim grenzüberschreitenden öffentlichen Nahverkehr. „Es fehlt hier sicher eine Grossstadt. Die Entfernung zur nächsten wirklichen Grossstadt wird aber auch manchmal überschätzt. Schliesslich ist Zürich nur 1.5 Stunden weg, was ja gar nicht so weit ist. Wenn man eher städtisch ausgelegt ist, vermisst man vor allem kulturelle Entfaltungsmöglichkeiten. Und es wirkt hier schon alles sehr ländlich (...)“, so eine Fachkraft aus einem liechtensteinischen Unternehmen.

Demgegenüber wurden als *Vorteile* der Region Alpenrhein neben der *schönen Landschaft* und *intakten Natur* besonders häufig die vielfältigen *Outdoor-Freizeitmöglichkeiten* (z.B. Skifahren, Wandern etc.) genannt. „Die Region hat aus meiner Sicht keine Nachteile und entspricht dem 'Bilderbuch des Wohnens', wo man seine Work-Life-Balance voll ausleben kann“, so eine Führungskraft aus einem mittelständischen Betrieb. Sehr häufig wurden auch die *zentrale Lage in Europa* sowie die *Grenznähe* als wichtige Vorteile der Region Alpenrhein gesehen, wie die Äusserung einer Führungskraft aus einem Betrieb im Kanton St. Gallen exemplarisch zeigt: „Als Wohn- und Arbeitsort ist es sehr nahe an der Grenze gelegen, das ist sicher ein Vorteil. Dann die Nähe zu den Bergen wie auch zum See ist sehr attraktiv.“

Ergänzend wurde danach gefragt, mit welchen Standortfaktoren sich gezielt auswärtige bzw. ausländische Fach- und Führungskräfte für die Region Alpenrhein werben lassen (*Pull-Faktoren*). Hier rangieren die Themenkomplexe *Arbeitsmarkt* und *Wirtschaftsstand-*

ort klar an vorderster Stelle, indem von den Befragten das gute Angebot attraktiver Arbeitsplätze bei innovativen und international bekannten Unternehmen (z.B. EMS Chemie Holding AG, Hilti AG), das hohe Lohnniveau vor allem in Liechtenstein sowie allgemein der hohe Industrialisierungsgrad der Region Alpenrhein genannt wurden. Dahinter folgen solche Pull-Faktoren, die bereits als zentrale Stärken der Region Alpenrhein aufgeführt wurden, nämlich zunächst der Themenkomplex *Natur* mit der schönen Landschaft und ihrem hohen Freizeitwert. Dahinter rangiert ganz allgemein die hohe *Lebensqualität* der Region Alpenrhein. „Ich fühle mich hier einfach wohl und habe alles, was ich zum Leben brauche“ ist eine Aussage, die häufig getroffen wird. Als weiterer Pull-Faktor wird auch oft die *grenznahe Lage* der Region Alpenrhein im Drei- bzw. Vierländereck Schweiz – Österreich – Liechtenstein und Deutschland genannt.

Allerdings wird bemängelt, dass all diese positiven Standortfaktoren ausserhalb der Region Alpenrhein noch viel zu wenig bekannt seien und deshalb nicht ihre volle Wirkung als Pull-Faktoren entfalten können, wie das Statement einer liechtensteinischen Führungskraft anschaulich verdeutlicht: „Im Grunde gibt es hier alles, was man zum Glücklich sein braucht, vorausgesetzt man ist kein absoluter Stadtmensch. Die meisten Menschen die hier leben, wissen und schätzen dies auch und wollen nicht mehr unbedingt weg. Wenig bekannt ist es allerdings ausserhalb der Region. Es wird für die Region ausserhalb noch zu wenig Werbung gemacht und zwar sowohl Werbung als Wohn- und Arbeitsort.“ Gerade im Hinblick auf den Arbeitsstandort weisen zahlreiche Befragte darauf hin, dass vor allem das Innovationspotenzial der Region nach aussen weithin unbekannt ist und grosser Nachholbedarf in der Vermarktung der Region Alpenrhein als innovativer Wirtschaftsstandort mit guten Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für (hoch-)qualifizierte Arbeitskräfte existiert.

*Zusammenfassend* hat sich gezeigt, dass Fach- und Führungskräfte bei ihrer Arbeitgeberentscheidung den Unternehmensstandort und damit vielfältige regionale Faktoren, wie etwa den Freizeitwert einer Region, mit berücksichtigen. Ländliche Regionen werden nicht per se als nachteilig empfunden. Stattdessen bieten sie gerade für Fach- und Führungskräfte mit Familie zahlreiche Vorteile, wie etwa die schöne Natur. Qualifizierte Arbeitskräfte werden allerdings zuvorderst mit betriebs- und volkswirtschaftlichen Aspekten, wie z.B. den guten Arbeitsmarkt oder den Innovationsgrad der ansässigen Unternehmen gewonnen. Im Falle der Region Alpenrhein muss deshalb das Innovationspotenzial noch besser nach aussen vermarktet werden.

In einem letzten Schritt gilt es nun herauszufinden, welche regionalen, betrieblichen und arbeitsplatzbezogenen Merkmale für Fach- und Führungskräfte am wichtigsten bei der Arbeitgeberwahl sind.

## 6 Bedürfnisse der Arbeitnehmer: Was wollen Fach- und Führungskräfte von ihrer Arbeit?

Neben dem Unternehmensstandort spielen vor allem arbeitsplatzbezogene (z.B. Art der Tätigkeit) und betriebliche (z.B. Unternehmenskultur) Faktoren eine wichtige Rolle für die Arbeitgeberwahl von Fach- und Führungskräften. Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und seinen Erfolg bei der Gewinnung und Bindung von qualifizierten Arbeitskräften zu steigern, muss das Unternehmen die Bedürfnisse seiner Wunschkandidaten am internen und externen Arbeitsmarkt kennen.

Einen Aufschluss über diese Bedürfnisse gibt die Online-Befragung von Fach- und Führungskräften. Die dort gewonnenen Ergebnisse stimmen weitestgehend mit den Resultaten anderer Studien überein (vgl. beispielsweise Grote & Staffelbach, 2009; Tower Perrin, 2006; Universum Swiss Student Survey, 2010)

### 6.1 Jobcharakteristika und deren Wichtigkeit



Insgesamt haben sich 35 Jobcharakteristika als besonders relevant für die Wahl eines Arbeitgebers herausgestellt, die sich zu den vier Bereichen „Arbeit & Karriere“, „Unternehmen & Führungskultur“, „Vergütung“ sowie „Region“ zusammenfassen lassen. Alle 35 Jobcharakteristika sind in Anhang I aufgeführt.

Die Adaptive Conjoint-Analyse (ACA) im Rahmen der Online-Befragung zeigt, dass Jobcharakteristika, die sich dem Bereich „Arbeit & Karriere“ zuordnen lassen, besonders stark die Entscheidung für eine Arbeitsstelle prägen (vgl. Abbildung 3). Sie stellen die Hälfte der Top 20-Jobcharakteristika. Interessant ist, dass bei den Karrierepfaden *interne Wechselmöglichkeiten in einen anderen Aufgabenbereich* die Entscheidung für einen Arbeitgeber besonders beeinflussen, während auf *Möglichkeiten der Verantwortungszunahme* und auf *hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten* weniger Wert gelegt wird. Nur im hinteren Mittelfeld rangieren die *betriebliche Unterstützung von Weiterbildung* (Rang 19) sowie die *formalisierte Personalentwicklung und Laufbahnplanung* (Rang 21). Im unmittelbaren Arbeitsumfeld wird insbesondere auf eine *fachlich herausfordernde Arbeitsaufgabe* geachtet. Als wichtig erweisen sich darüber hinaus auch eine *normale zeitliche Arbeitsbelastung*, *direkte Kundenkontakte* und ein *breites Spektrum an Arbeitsaufgaben*.

Der Bereich „Unternehmen und Führungskultur“ nimmt ebenfalls einen starken Einfluss auf das Präferenzurteil. Unter den kulturellen Kriterien erweisen sich vor allem das *gute Verhältnis zu den Vorgesetzten* und das *angenehme Betriebsklima* als entscheidungsrelevant. Darüber hinaus werden auch *kurze Entscheidungswege* im Unternehmen sehr geschätzt. Auch auf die Position des Unternehmens am Markt achten die Fach- und Führungskräfte. Wichtig sind ihnen dabei insbesondere ein *gutes Image der Produkte und Dienstleistungen* und der *wirtschaftliche Erfolg* eines Unternehmens.

Der Bereich „Vergütung“ ist mit *überdurchschnittlichen Lohn- und Zusatzleistungen* (Rang 1) sehr prominent vertreten. Dies lässt sich so interpretieren, dass der Lohn eine Grundvoraussetzung bildet und bei überdurchschnittlicher Erfüllung das Präferenzurteil besonders günstig beeinflusst.

Im Gegensatz zu all diesen betrieblichen und arbeitsplatzbezogenen Faktoren wird der Bereich „Region“ insgesamt als weniger wichtig erachtet. Dies ist insofern nicht verwunderlich, da die Befragungsteilnehmer keine Wohnortwahl, sondern eine Arbeitsplatzwahl treffen mussten. Zudem war diese Arbeitsplatzwahl rein hypothetischer Natur, so dass die Möglichkeit, eines räumlichen Umzugs vielfach nicht mitgedacht wurde. Trotz dieser Einschränkungen schafften es mit der *grenznahen Lage*, dem *Arbeitsmarktcluster* und dem Wunsch nach *grösseren Städten in der Nähe* noch drei regionale Kriterien unter die Top 20. Überraschenderweise rangierte dagegen die regionale Bildungsinfrastruktur – beispielsweise *Hochschulen* (Rang 33) oder *Schulen* (Rang 31) *in der Nähe* – abgeschlagen auf den hintersten Plätzen.

Abbildung 3: Top 20 der Jobcharakteristika nach Bereichen

Arbeit & Karriere	Vergütung
2. interne Wechselmöglichkeiten in anderen Aufgabenbereichen	1. Lohn und Zusatzleistungen überdurchschnittlich
5. fachlich herausfordernde Arbeitsaufgabe	12. Lohn und Zusatzleistungen durchschnittlich
6. normale zeitliche Arbeitsbelastung	
8. direkte Kundenkontakte	
9. breites Spektrum an Arbeitsaufgaben	
13. geringer Verantwortungsdruck/psychische Arbeitsbelastung	
17. Verantwortungszunahme ohne hierarchischen Aufstieg	
19. Unterstützung von Weiterbildung	
20. hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten	
Unternehmen & Führungskultur	Region
3. gutes Verhältnis zu Vorgesetzten	14. grenznahe Lage (z.B. Vierländereck FL, CH, A, D)
4. gutes Image der Produkte	
7. angenehmes Betriebsklima	16. Wechselmöglichkeiten des Arbeitsplatzes innerhalb der Region (Arbeitsmarktcluster)
10. wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens	
11. kurze Entscheidungswege	
15. gutes Image des Unternehmens	18. grössere Städte in der Nähe

Die gesamten 35 Jobcharakteristika sind im Anhang I zu finden.

## **6.2 Schlussfolgerungen für KMU in der Region Alpenrhein**

Auf Basis der Ergebnisse in den Kapiteln 4 bis 6 dieses Praxisleitfadens, lassen sich nun für kleine und mittlere Unternehmen in ländlich geprägten Regionen einige zentrale Schlussfolgerungen ableiten.

### **Was erwarten Fach- und Führungskräfte von einem attraktiven Arbeitgeber?**

Zentral für die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität sind die Bereiche „Arbeit & Karriere“, „Vergütung“, „Unternehmen & Führungskultur“ sowie „Region“. KMU zeichnen sich gegenüber Konzernen oder Grossunternehmen durch zahlreiche Stärken aus, die gezielt ausgebaut werden müssen. Solche Stärken, die zudem von Fach- und Führungskräften als relevant bei der Arbeitgeberwahl betrachtet werden, liegen im Angebot eines breiten, abwechslungsreichen und ganzheitlichen Tätigkeitsspektrums, in der Möglichkeit intern in andere Aufgabenbereiche zu wechseln sowie im familiären und persönlichen Betriebsklima. Dagegen sind viele KMU bei der monetären Entlohnung im Nachteil gegenüber Grossunternehmen, was umso schwerer wiegt, da die Vergütung aus Sicht von Fach- und Führungskräften ein zentrales Attraktivitätsmerkmal darstellt. Kleinere Unternehmen tun also gut daran, diesen Nachteil beispielsweise mittels attraktiver nicht-monetärer Zusatzbeziehungsweise Sozialleistungen zu kompensieren.

Wenngleich regionale Kriterien auch gegenüber betrieblichen und arbeitsplatzbezogenen Merkmalen eine untergeordnete Rolle bei der Arbeitgeberentscheidung spielen, sind sie dennoch nicht bedeutungslos. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen, die regional stark verankert sind, können solche Kriterien des Unternehmensstandorts gezielt für die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften nutzen. Unternehmen in eher ländlich geprägten Gegenden, wie beispielsweise der Region Alpenrhein, können dabei vor allem mit der intakten Landschaft, der schönen Natur samt vielfältigen Freizeitmöglichkeiten im Freien werben. Auch Besonderheiten der geographischen Lage (z.B. Grenznähe, zentrale Lage in Europa etc.) eignen sich als regionale Pull-Faktoren.



## III. Praxis-Tool der Arbeitgeberattraktivität

### 7 Schritte auf dem Weg zu einem attraktiven Arbeitgeber

Als zweite zentrale Herausforderung für KMU wurde eingangs formuliert:

#### Zentrale Herausforderung für KMU

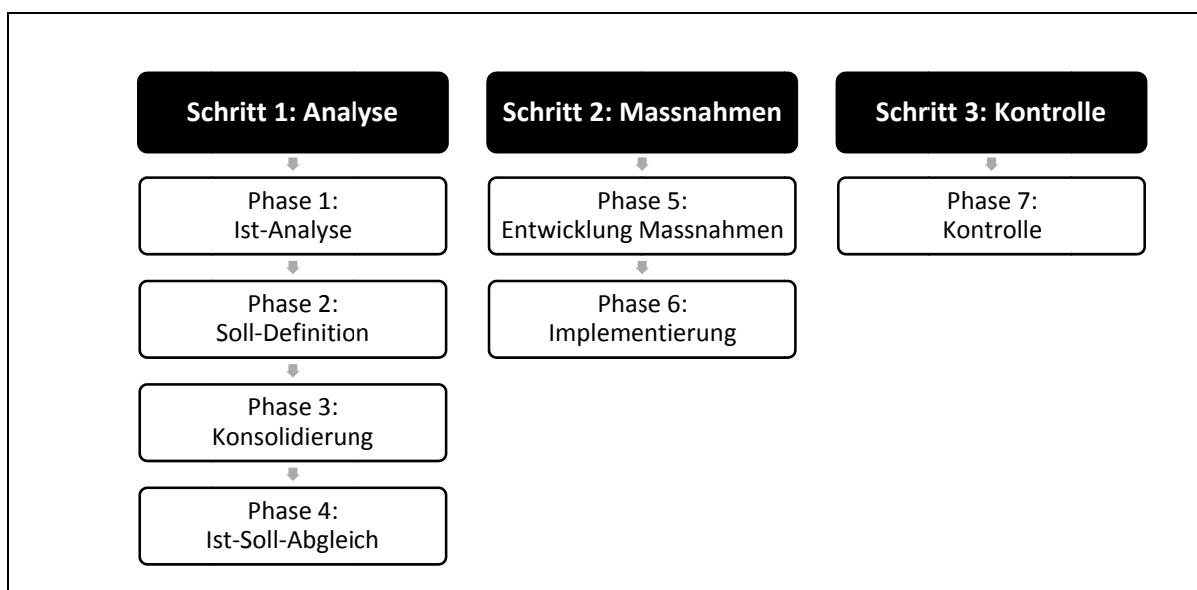
- Implementierung von Massnahmen zur Optimierung und Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität am internen und am externen Arbeitsmarkt

Dieser Herausforderung widmen sich die folgenden Kapitel des Praxisleitfadens. Es wird ein praktisches Verfahren vorgestellt, mit dem die Arbeitgeberattraktivität erfasst, bewertet und gesteigert werden kann.

#### 7.1 Aufbau und Einsatz des Praxis-Tools

Der Prozess zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität besteht aus drei übergeordneten Handlungsschritten (vgl. Abbildung 4). Diese sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Abbildung 4: Schritte zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität – Übersicht



*Schritt 1 – Analyse:* Zunächst muss sich das Unternehmen mit seiner jetzigen Situation als Arbeitgeber beschäftigen und in Erfahrung bringen, wie es sowohl bei den eigenen Mitarbeitenden als auch bei potenziellen Arbeitskräften am externen Arbeitsmarkt hinsichtlich seiner Stärken und Schwächen wahrgenommen und beurteilt wird. Parallel oder in Anschluss an diese Bestandsaufnahme muss das Unternehmen sein eigenes Profil als attraktiver Arbeitgeber festlegen. Abschliessend müssen Ist- und Soll-Situation gegenübergestellt und bewertet werden, damit bestehende Lücken in der Zielerreichung identifiziert werden können.

*Schritt 2 – Massnahmen:* In Anschluss an die ausführliche Analyse muss das Unternehmen nun Massnahmen zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität entwickeln und implementieren.

*Schritt 3 – Kontrolle:* In einem letzten Schritt müssen die eingeführten Massnahmen und deren Wirksamkeit regelmässig beurteilt werden, um gegebenenfalls rechtzeitig gegensteuern zu können.

Das Praxis-Tool wird in Form eines Projektes eingesetzt und gliedert sich nach dem Projektstart in sieben Phasen (siehe Abbildung 5), auf die im Praxisleitfaden detaillierter eingegangen wird. Die Phasen beinhalten in Kurzform folgende Schritte:

*Phase 1 – Ist-Analyse:* Die Arbeitgeberattraktivität wird aus Sicht der Fach- und Führungskräfte mittels einer Analyse der Ist-Situation eingeschätzt.

*Phase 2 – Soll-Definition:* Das eigene Soll-Profil als attraktiver Arbeitgeber wird definiert.

*Phase 3 – Konsolidierung:* Bei stark unterschiedlichen Ist- und Soll-Einschätzungen verschiedener Personen werden diese gegebenenfalls vereinheitlicht.

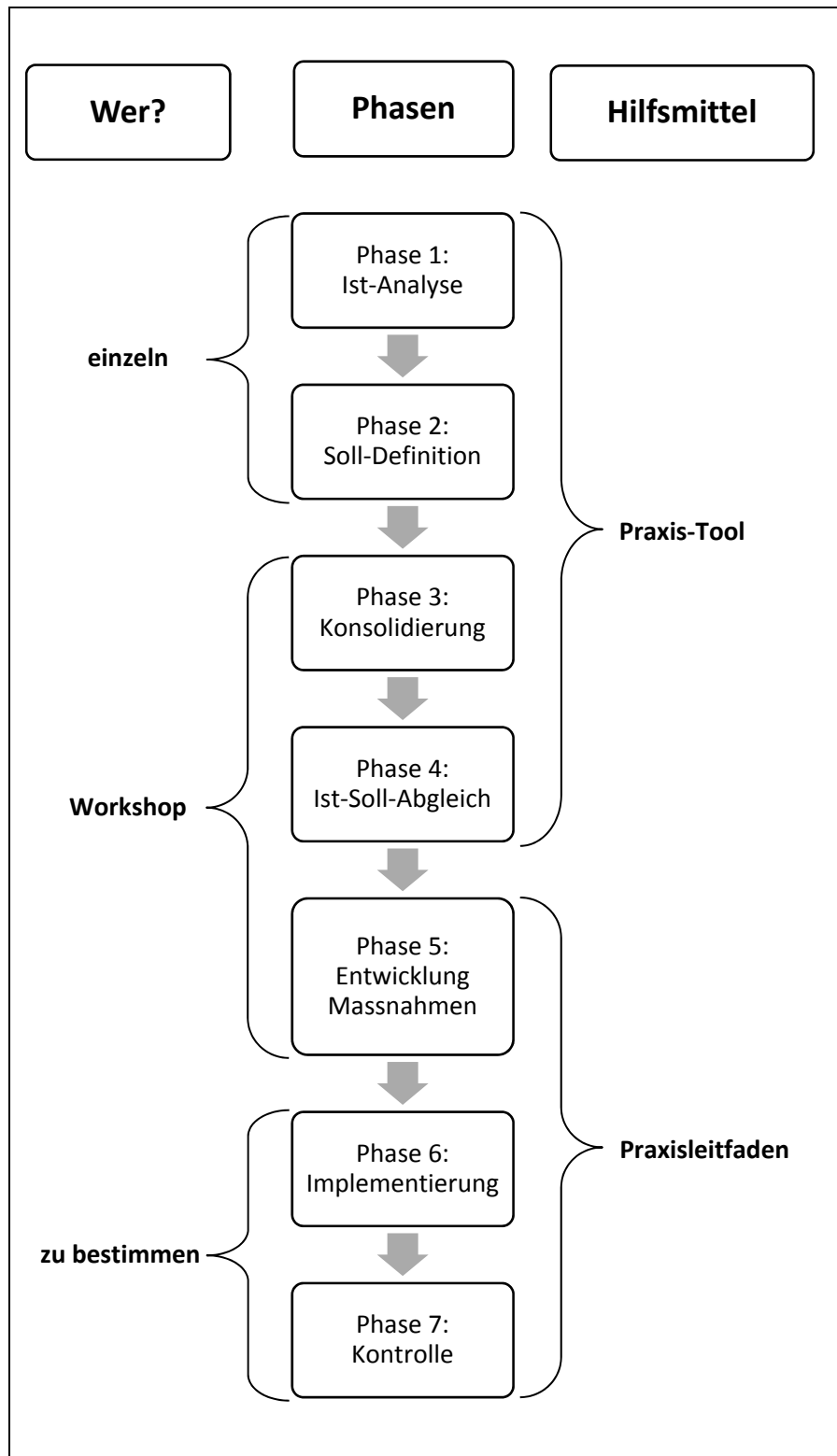
*Phase 4 – Ist-Soll-Abgleich:* Stärken und Schwächen werden identifiziert. Besonders relevant sind Bereiche mit der grössten Ist-Soll-Differenz sowie Bereiche mit sehr hohen Ist-Werten.

*Phase 5 – Entwicklung Massnahmen:* Für Bereiche mit sehr hohen Ist-Werten werden Kommunikationsmassnahmen entwickelt. Für Bereiche mit hohen Ist-Soll-Differenzen werden Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität erarbeitet.

*Phase 6 – Implementierung:* Die Massnahmen werden mit geeigneten Mitteln umgesetzt.

*Phase 7 – Kontrolle:* Nach vereinbarter Zeit werden die Massnahmen auf ihre Wirkung hin evaluiert.

Abbildung 5: Phasen des Projektablaufs



Der Abbildung 5 kann zusätzlich entnommen werden, in welcher Form die Projektmitarbeitenden in den einzelnen Phasen involviert sind. Die Phasen 1-2 können von allen Projektmitgliedern einzeln absolviert werden. Die Phasen 3-5 werden im Rahmen eines Work-

shops durchlaufen. Wer für die Phasen 6-7, der Implementierung und Kontrolle der beschlossenen Massnahmen verantwortlich ist, gilt es im Workshop zu bestimmen.

Darüber hinaus wird ersichtlich, welche Hilfsmittel für die Phasen zur Verfügung stehen. Im Praxis-Tool werden die Projektmitglieder durch die Phasen 1-4 geleitet. Für die Entwicklung der Massnahmen (Phase 5) steht der Praxisleitfaden zur Verfügung.

Die Phasen werden in den Kapiteln 8 bis 14 einzeln beschrieben und erläutert.

## **7.2 *Management-Audit zur Evaluierung der Arbeitgeberattraktivität***

Ausgangspunkt für die Bestimmung der eigenen Arbeitgeberattraktivität ist eine Klärung, wie Mitarbeitende die Angebote eines Unternehmens für sie als Mitarbeitende wahrnehmen und erleben. Hierbei interessieren vor allem die Attraktivitätseinschätzungen derjenigen Mitarbeitenden, die vom Unternehmen gesucht werden und zur Gruppe der schwer rekrutierbaren Mitarbeitenden zählen, in den meisten Fällen also Fach- und Führungskräfte. Dabei sind sowohl interne Mitarbeitende relevant, denn diese haben fundierte Kenntnis, inwiefern Versprechen gehalten werden und wie die Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten in einem Unternehmen eingeschätzt werden. Darüber hinaus gilt es aber auch eine Wahrnehmung der Attraktivität auf dem externen Arbeitsmarkt zu evaluieren, was jedoch schwieriger ist.

Nur wenn ein Arbeitgeber weiss, wie er auf seine Zielgruppe wirkt, kann er diese Wirkung verändern oder aber bestärken. Das Feedback dient als Ausgangspunkt für ein Korrektiv oder für einen Abgleich mit dem vom Unternehmen angestrebten Image als Arbeitgeber. Zur Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität werden unterschiedliche Aspekte, die der Zielgruppe wichtig sind, auf ihre Attraktivität hin beurteilt. Die Informationen zur Bestimmung dieser Ist-Situation können aus unterschiedlichen Quellen stammen. Ein Weg zur Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität stellt das Management-Audit dar. Dabei evaluiert das Management die Attraktivität des Unternehmens im Hinblick auf die relevante Zielgruppe.

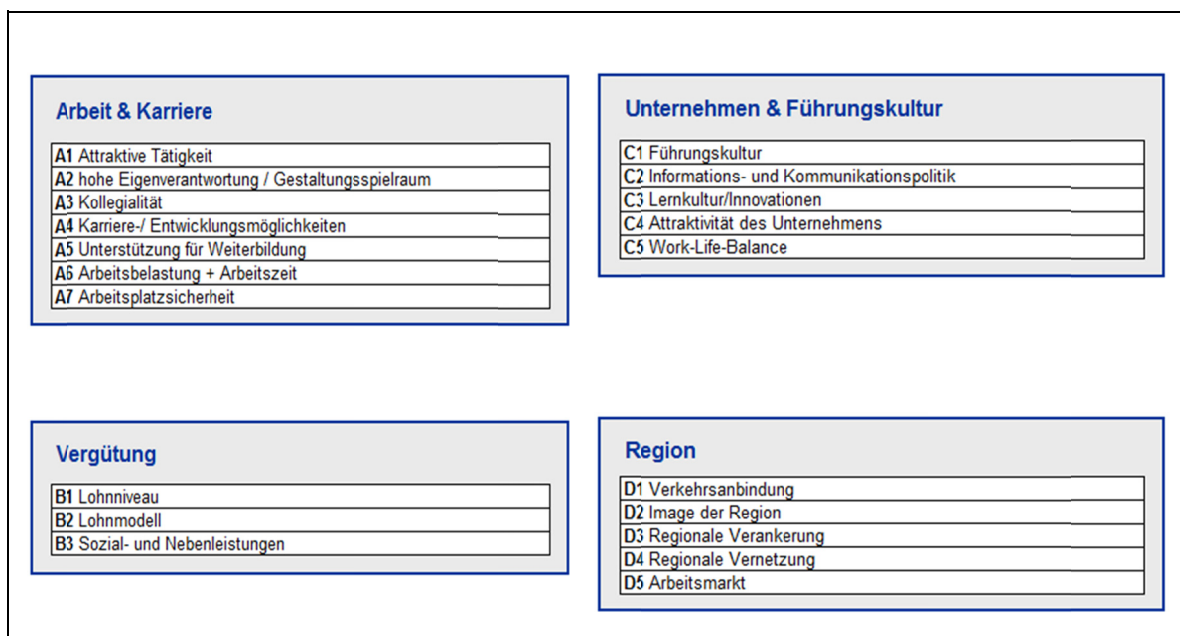
Als Auftakt des Management-Audits findet der offizielle Projektstart statt. Dieser umfasst die Etablierung des Projektes „Arbeitgeberattraktivität steigern“. Hierzu benötigt es ein Steuerungskomitee aus der Geschäftsführung, das als Initiator das Projekt ins Leben ruft und eine Projektleitung einsetzt. Für die Mitarbeit am Projekt und am Management-Audit werden die Geschäftsleitung, der Personalverantwortliche und allenfalls Führungskräfte unterschiedlicher Abteilungen benötigt. Ihre Aufgabe ist es, eine Bewertung der Ist-Situation vorzunehmen, die Soll-Standards zu definieren und notwendige Massnahmen abzuleiten. Die Projektleitung ist für die operative Abwicklung des Projektes zuständig. Sie überprüft, dass die Arbeitsblätter des Praxis-Tools von den Projektmitarbeitenden ausgefüllt werden und führt diese in einer Arbeitsmappe zusammen. Zusätzlich erstellt sie die Grafiken als Vorbereitung für die Workshops.

### 7.3 Zu evaluierende Kriterien

Evaluieren werden jene Bereiche eines Unternehmens und der Unternehmensführung, die für Fach- und Führungskräfte bei der Beurteilung der Attraktivität eines Unternehmens besonders relevant sind. Diese wurden in Kapitel 6 näher erläutert und sind in Abbildung 6 abgebildet.

Die einzelnen Kriterien werden in vier Hauptbereiche gegliedert: Im Bereich *Arbeit & Karriere* geht es um die Arbeitsstelle und den damit verbundenen Gestaltungsfreiraum und die Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen. Ebenso werden die Arbeitsbelastung und die Attraktivität der Arbeitszeiten berücksichtigt. Im zweiten Bereich werden mit der *Vergütung* die Lohnmodelle, Lohnhöhe und Sozial- und Nebenleistungen angesprochen. Im dritten Bereich wird mit *Unternehmen & Führungskultur* die Attraktivität der Führungskultur, der Umgang mit den Mitarbeitenden, mit Verbesserungsvorschlägen und Innovationen, der Kommunikationspolitik, aber auch die Attraktivität der hergestellten Produkte angesprochen. Mit dem Bereich der *Region* werden Faktoren berücksichtigt wie die Verkehrsanbindung, das Image des Standortes, die regionale Verankerung und Vernetzung des Unternehmens sowie die regionalen Arbeitsmarktgegebenheiten.

Abbildung 6: Kriterien der Arbeitgeberattraktivität – Bereiche der Evaluation



Quelle: Praxis-Tool Avenir Consulting, Blatt „Kriterien“

Die Evaluation dieser Kriterien erfolgt im Management-Audit. Dieselbe Gliederung der Kriterien wird zudem zur Strukturierung möglicher Massnahmen verwendet (siehe Abschnitt IV).

## 8 Phase 1: Ist-Analyse mittels Management-Audit

Die ersten zwei Phasen „Ist-Analyse“ und „Soll-Definition“ können von den am Audit teilnehmenden Personen einzeln durchgeführt werden.

Das Praxis-Tool bietet die Grundlage auf Basis einer Excel-Anwendung, den Ist- und Soll-Stand von verschiedenen Personen erfassen zu können. Der Projektleiter verschickt an alle Teilnehmenden das Praxis-Tool. Jede am Audit teilnehmende Person füllt davon ein Excel-Blatt aus (Blätter „Fragebogen 1“ bis „Fragebogen 7“ im Praxis-Tool). Die Person wird durch die Fragen geführt und bewertet die Attraktivität der einzelnen Aspekte (siehe Abbildung 7). Dabei ist wichtig anzumerken, dass die Bewertung aus Sicht der Fach- und Führungskräfte erfolgen soll. Es sollte also die Frage beantwortet werden (hier zu A1, zweite Frage): „Wie beurteile ich die Vielfältigkeit und den Abwechslungsreichtum des Tätigkeitsfeldes aus Sicht einer Fachkraft?“. Man nimmt also die Perspektive der Fachkraft ein und versucht eine Antwort darauf zu geben, wie diese das gefragte Kriterium beurteilt. Die Antwortskala reicht von 1 bis 5, wobei 1 in diesem Beispiel eine sehr geringe Vielfältigkeit und einen sehr kleinen Abwechslungsreichtum bedeutet, 5 hingegen eine sehr grosse Vielfältigkeit und einen sehr hohen Abwechslungsreichtum.

Abbildung 7: Ist-Analyse

Fragen		© Avenir Consulting AG		nur ganze Zahlen	
<b>Mit Blick auf Ihre Fach- und Führungskräfte: Wie beurteilen Sie...</b>		<b>Ist</b>	<b>Soll</b>		
A1	...den Anspruch an die Tätigkeit in Ihrem Unternehmen aus fachlicher Sicht?	2			
A1	...die Vielfältigkeit und den Abwechslungsreichtum des Tätigkeitsfeldes?	2			
A2	...die Grösse des Gestaltungsspielraum der Mitarbeitenden?	4			
A2	...den Eigenverantwortungsgrad des Einzelnen bei seiner Tätigkeit?	4			
A3	...die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden untereinander?	4			
A4	...die Aufstiegsmöglichkeiten?	1			
A4	...die Möglichkeit, sich durch Zunahme des Verantwortungsbereichs zu entwickeln?	3			
A4	...die Möglichkeit, intern in andere Tätigkeits- und Aufgabenbereiche zu wechseln?	1			
A4	...die Möglichkeit eine formalisierte Personalentwicklung zu durchlaufen?	3			
A5	...die Unterstützung für die Weiterbildung der Mitarbeitenden?	4			
A6	...die Arbeitszeit-Flexibilität für Arbeitnehmende?	5			
A6	...die zeitliche Arbeitsbelastung für Arbeitnehmende?	3			
A6	...den Arbeitsdruck für Arbeitnehmende?	4			
A7	...die Arbeitsplatzsicherheit?	4			
A1	...die Attraktivität des Lebensraums für den Kader?	3	3		

**IST-Werte**  
Mit den IST-Werten geben Sie an, wie gut oder schlecht dieser Attraktivitätsaspekt aus Sicht der Fach- und Führungskräfte in Ihrem Unternehmen erfüllt ist. Geben Sie einen hohen IST-Wert ein, wenn ein hoher Erfüllungsgrad vorliegt.

**SOLL-Werte**  
Mit den SOLL-Werten geben Sie an, wie wichtig es Ihnen ist, dass dieser Attraktivitätsaspekt für Fach- und Führungskräfte in Ihrem Unternehmen erfüllt ist. Geben Sie einen hohen Soll-Wert ein, wenn Ihnen dieser Aspekt als wichtig erscheint, auch wenn es mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist, hier Verbesserungen zu erzielen.

Je mehr der SOLL-Wert den IST-Wert übersteigt, desto grösser ist der Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen. Stimmen SOLL- und IST-Wert überein, besteht kein Handlungsbedarf.

**Skala:**

1 = sehr klein/tief (- -)

2 = eher klein/tief (-)

3 = durchschnittlich (o)

4 = eher gross/hoch (+)

5 = sehr gross/hoch (++)

Quelle: Avenir Consulting – Praxis-Tool, Blatt „Fragebogen (1)“ bis „Fragebogen (7)“

Die Beurteilung des Ist-Standes kann aufgrund unterschiedlicher Datenquellen erfolgen. Hat eine Mitarbeiterbefragung stattgefunden, können diese Werte direkt ins Excel-Blatt übertragen werden. Hat keine Mitarbeiterbefragung stattgefunden, ist es am effektivsten, die Erhebung mittels des hier besprochenen Management-Audits vorzunehmen.



## **CHECKLISTE**

### **Phase 1 –Ist-Analyse**

In der Phase 1 wird die Ist-Situation analysiert. Dabei geht es darum, die eigene Arbeitgeberattraktivität zu bewerten bzw. bewerten zu lassen. Dabei steht folgende Frage im Mittelpunkt:

- Wie attraktiv ist die momentane Situation im Unternehmen für die relevante Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte im Hinblick auf die zu evaluierenden Bereiche „Arbeit & Karriere“, „Vergütung“, „Unternehmen & Führungskultur“ und „Region“?

## 9 Phase 2: Soll-Definition

Bei der Soll-Definition geht es um die Etablierung eines eigenen Profils als Arbeitgeber. Ein Unternehmen muss sich darüber klar werden, für welche Werte es einstehen möchte und was das Spezifische ist, das es von anderen Unternehmen abhebt. Somit sollte der Vergleich zur Arbeitgeberkonkurrenz mitgedacht werden.

Die Soll-Definition erfolgt in demselben Schritt wie die Evaluation des Ist-Zustandes und wird von den Projektteilnehmenden auch individuell ausgefüllt. Die Soll-Definition beschreibt den vom Unternehmen gewünschten Zielwert (siehe Abbildung 8). Der Soll-Wert gibt an, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber stehen möchte und was es seinen Mitarbeitenden bieten will. Hohe Soll-Werte (die Skala reicht von 1 = niedrig bis 5 = hoch) werden also für diejenigen Themen vergeben, die einem Unternehmen sehr wichtig erscheinen. Dies geschieht unabhängig vom aktuellen Zustand und kann auch Aspekte betreffen, bei denen eine Verbesserung nur mit erheblichen Schwierigkeiten zu erreichen wäre.

Abbildung 8: Soll-Definition

<b>Fragen</b>		<small>© Avenir Consulting AG</small>		<small>nur ganze Zahlen</small>	
<p><b>Mit Blick auf Ihre Fach- und Führungskräfte: Wie beurteilen Sie...</b></p>					
		<b>Ist</b>	<b>Soll</b>		
A1	...den Anspruch an die Tätigkeit in Ihrem Unternehmen aus fachlicher Sicht?	2	4		
A1	...die Vielfältigkeit und den Abwechslungsreichtum des Tätigkeitsfeldes?	2	5		
A2	...die Grösse des Gestaltungsspielraum der Mitarbeitenden?	4	4		
A2	...den Eigenverantwortungsgrad des Einzelnen bei seiner Tätigkeit?	4	5		
A3	...die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden untereinander?	4	5		
A4	...die Aufstiegsmöglichkeiten?	1	3		
A4	...die Möglichkeit, sich durch Zunahme des Verantwortungsbereichs zu entwickeln?	3	4		
A4	...die Möglichkeit, intern in andere Tätigkeits- und Aufgabenbereiche zu wechseln?	1	3		
A4	...die Möglichkeit eine formalisierte Personalentwicklung zu durchlaufen?	3	3		
A5	...die Unterstützung für die Weiterbildung der Mitarbeitenden?	4	4		
A6	...die Arbeitszeit-Flexibilität für Arbeitnehmende?	5	5		
A6	...die zeitliche Arbeitsbelastung für Arbeitnehmende?	3	4		
A6	...den Arbeitsdruck für Arbeitnehmende?	4	3		
A7	...die Arbeitsplatzsicherheit?	4	4		

**IST-Werte**  
Mit den IST-Werten geben Sie an, wie gut oder schlecht dieser Attraktivitätsaspekt aus Sicht der Fach- und Führungskräfte in Ihrem Unternehmen erfüllt ist. Geben Sie einen hohen IST-Wert ein, wenn ein hoher Erfüllungsgrad vorliegt.

**SOLL-Werte**  
Mit den SOLL-Werten geben Sie an, wie wichtig es Ihnen ist, dass dieser Attraktivitätsaspekt für Fach- und Führungskräfte in Ihrem Unternehmen erfüllt ist. Geben Sie einen hohen Soll-Wert ein, wenn Ihnen dieser Aspekt als wichtig erscheint, auch wenn es mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist, hier Verbesserungen zu erzielen.

Je mehr der SOLL-Wert den IST-Wert übersteigt, desto grösser ist der Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen. Stimmen SOLL- und IST-Wert überein, besteht kein Handlungsbedarf.

**Skala:**

1 = sehr klein/tief (- -)

2 = eher klein/tief (-)

3 = durchschnittlich (o)

4 = eher gross/hoch (+)

5 = sehr gross/hoch (++)

Quelle: Avenir Consulting – Praxis-Tool, Blatt „Fragebogen 1“ bis „Fragebogen 7“

Bleiben wir beim Beispiel von vorhin: Bei der zweiten Frage soll das vom Unternehmen angestrebte Niveau an „Vielfältigkeit und Abwechslungsreichtum von Tätigkeiten“ der Fach- und Führungskräfte angegeben werden. Dies geschieht unabhängig vom aktuellen



Zustand, sondern wird allein aus strategischen Überlegungen abgeleitet. In unserem Beispiel will das Unternehmen diesen Aspekt auf einem hohen Niveau realisieren.

Es ist aber auch möglich, einzelne Faktoren als unwichtig anzusehen und mit einem tiefen Wert zu kennzeichnen. Damit wird deutlich, dass dieses Kriterium nicht verwirklicht werden soll.



## **CHECKLISTE**

### **Phase 2 – Soll-Definition**

In der Phase 2 werden die Soll-Werte definiert. Dabei geht es um die Festlegung der angestrebten Arbeitgeberattraktivität. Es stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Wer bin ich und für was stehe ich?
- Welche Kriterien sollen in meinem Unternehmen besonders attraktiv gestaltet werden?
- Welche Kriterien sind für uns überhaupt nicht von Bedeutung?

Es wird ein Abgabetermin für die Datenblätter bestimmt. Der Projektleiter stellt im Anschluss daran die beantworteten Fragebogen in einer Arbeitsmappe zusammen und beruft einen Workshop ein. Bei diesem werden zuerst die erfassten Daten konsolidiert.

## 10 Phase 3: Konsolidierung der Eingaben

In der Phase 3 werden zuerst die Einschätzungen aller Projektmitarbeitenden zusammengefügt und danach ein Workshop zur gemeinsamen Konsolidierung der Werte einberufen.

### 10.1 Zusammenfügen der Einschätzungen aller Projektmitglieder

Haben alle Projektmitglieder das Excel-Blatt mit den Ist- und den Soll-Werten ausgefüllt, stellt der Projektleiter den Datensatz aus den verschiedenen Excel-Blättern zusammen. Hierzu kopiert er die zurückerhaltenen Eingaben der Projektmitarbeitenden in sein zentrales Praxis-Tool auf je ein Blatt von „Fragebogen 1“ bis höchstens „Fragebogen 7“.

Im Reiter stellt das Blatt „Eingabe Fragebogen“ eine Zusammenführung der einzelnen Audits dar (vgl. Abbildung 9). In unserem Beispiel wird das Audit mit drei Personen durchgeführt. Zusätzlich zu den eingegebenen Werten sind umrahmt der Mittelwert, der minimal und der maximal genannte Wert sowohl bei den Ist- wie bei den Soll-Werten ersichtlich. Dieses Blatt dient zur Übersicht aller Einzelbeurteilungen.

Abbildung 9: Zusammenführung der einzelnen Audits

Fragen		© Avenir Consulting AG											Zusammenführung der Eingaben aus den Fragebögen								
Wie beurteilen Sie...		Ist 1	Ist 2	Ist 3	Ist 4	Ist 5	Ist 6	Ist 7	Mittel	Min	Max	Soll 1	Soll 2	Soll 3	Soll 4	Soll 5	Soll 6	Soll 7	Mittel	Min	Max
A1	...den Anspruch an die Tätigkeit in Ihrem Unternehmen aus fachlicher Sicht?	2	4	3					3.0	2.0	4.0	4	5	5					4.7	4.0	5.0
A1	...die Vielfaltigkeit und den Abwechslungsreichtum des Tätigkeitsfeldes?	2	4	4					3.3	2.0	4.0	5	5	5					5.0	5.0	5.0
A2	...die Grösse des Gestaltungsspielraums der Mitarbeitenden?	4	3	4					3.7	3.0	4.0	4	5	5					4.7	4.0	5.0
A2	...den Eigenverantwortungsgrad des Einzelnen bei seiner Tätigkeit?	4	3	3					3.3	3.0	4.0	5	4	5					4.7	4.0	5.0
A3	...die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden untereinander?	4	4	3					3.7	3.0	4.0	4	4	4					4.0	4.0	4.0
A4	...die Aufstiegsmöglichkeiten?	2	2	3					2.3	2.0	3.0	5	5	5					5.0	5.0	5.0
A4	...die Möglichkeit, sich durch Zunahme des Verantwortungsbereichs zu entwickeln?	3	4	4					3.7	3.0	4.0	5	4	5					4.7	4.0	5.0
A4	...die Möglichkeit, intern in andere Tätigkeits- und Aufgabenbereiche zu wechseln?	2	3	3					2.7	2.0	3.0	5	4	5					4.7	4.0	5.0
A4	...die Möglichkeit eine formalisierte Personalentwicklung zu durchlaufen?	1	3	3					2.3	1.0	3.0	3	5	5					4.3	3.0	5.0
A5	...die Unterstützung für die Weiterbildung der Mitarbeitenden?	4	4	5					4.3	4.0	5.0	5	5	5					5.0	5.0	5.0
A6	...die Arbeitszeit-Flexibilität für Arbeitnehmende?	5	5	3					4.3	3.0	5.0	5	4	5					4.7	4.0	5.0
A6	...die zeitliche Arbeitsbelastung für Arbeitnehmende?	3	3	2					2.7	2.0	3.0	4	5	4					4.3	4.0	5.0
A6	...den Arbeitsdruck für Arbeitnehmende?	4	3	3					3.3	3.0	4.0	3	5	4					4.0	3.0	5.0
A7	...die Arbeitsplatzsicherheit?	4	3	3					3.3	3.0	4.0	4	5	4					4.3	4.0	5.0

**Skala:**

1 = sehr klein/tief (- -)

2 = eher klein/tief (-)

3 = durchschnittlich (o)

4 = eher gross/hoch (+)

5 = sehr gross/hoch (++)

Quelle: Avenir Consulting – Praxis-Tool, Blatt „Eingabe Fragebogen“

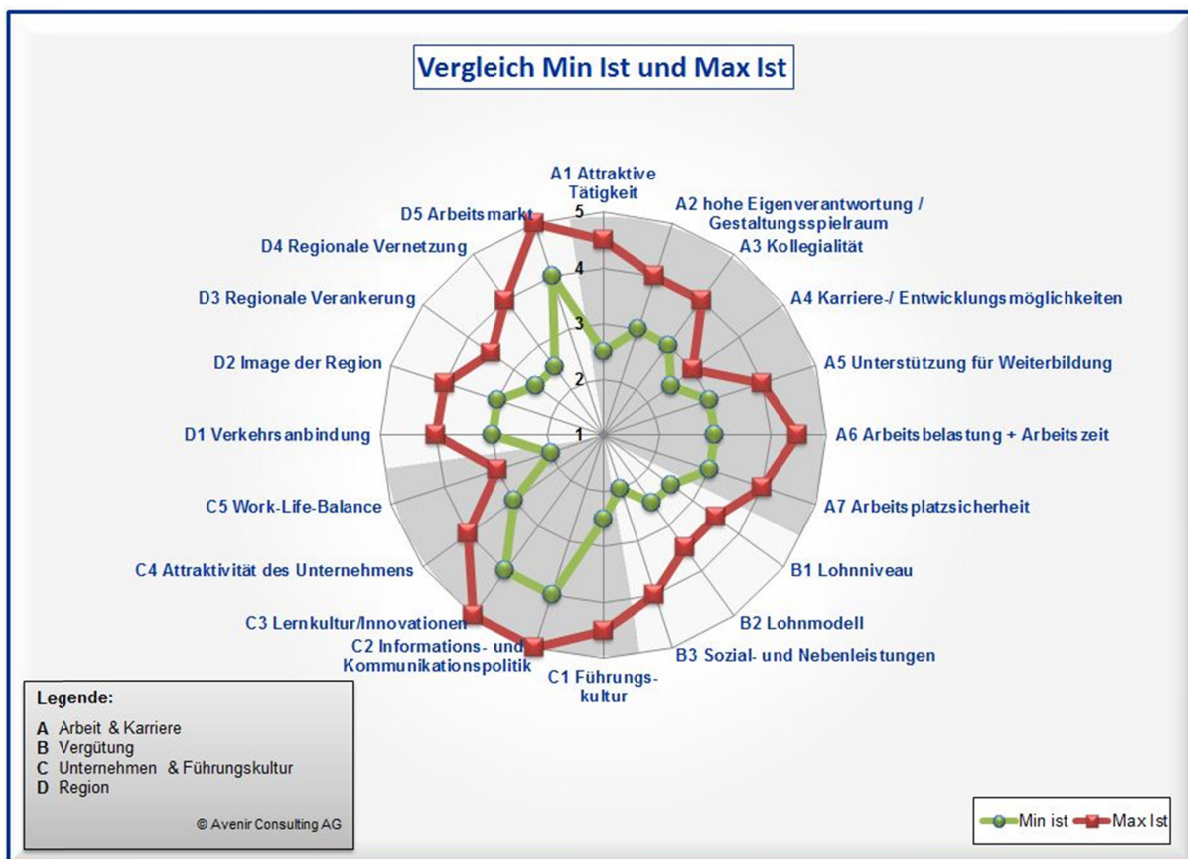
### 10.2 Ist-Konsolidierung im Workshop

Im nächsten Schritt werden die Eingaben konsolidiert, d.h. gemeinsam besprochen und eventuell berichtigt. Dies geschieht am besten in Form eines Workshops mit allen am Audit beteiligten Personen. Dieser Schritt ist nur notwendig, falls grössere Abweichungen in

den Einschätzungen bestehen. Bei einer einheitlichen Sichtweise der Ist-Werte sowie der Soll-Werte kann direkt zu Phase 4: Ist-Soll-Abgleich im Workshop übergegangen werden.

Der Projektleiter nimmt zur Diskussionsleitung die Grafik der „Minimum-Maximum-Vergleiche“ (siehe Abbildung 10) zu Hilfe (im Register das Blatt „Min-Max Ist“). Die evaluierten Kriterien sind als Spinnennetz kreisförmig angeordnet und bilden die Hauptthemen A „Arbeit & Karriere“, B „Vergütung“, C „Unternehmen & Führungskultur“ und D „Region“ im Uhrzeigersinn ab. Aus dieser Grafik wird ersichtlich, in welchen Bereichen die einzelnen Einschätzungen der Projektmitglieder am stärksten voneinander abweichen – wo also die grüne Linie der minimalen Einschätzung von der roten der maximalen Einschätzung am stärksten abweicht. Die Skala 1-5 ist anhand der Kreislinien ersichtlich.

Abbildung 10: Ist-Konsolidierung – Minimum-Maximum-Vergleich bei Ist-Werten



Quelle: Avenir Consulting – Praxis-Tool, Blatt „Min-Max Ist“

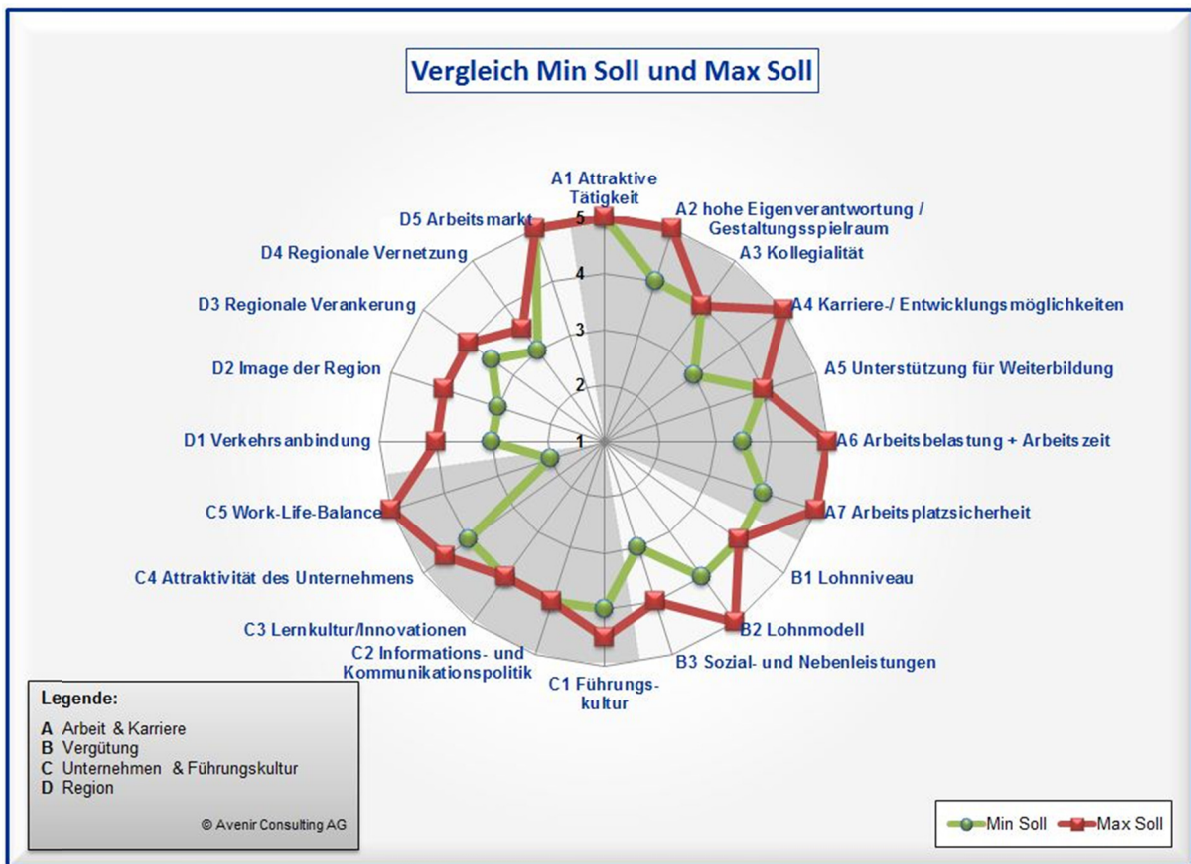
In unserem Beispiel weist die Einschätzung von A1 „Attraktivität der Tätigkeit“ eine grosse Differenz zwischen Minimal- und Maximalwert auf. Hier gilt es zu diskutieren, wie es zu dieser unterschiedlichen Einschätzung gekommen ist. Ziel der Diskussion ist es, die Einschätzung etwas einheitlicher zu gestalten, sofern nicht effektive Gründe für die grossen Differenzen auszumachen sind. Oftmals sind die Differenzen auf Missverständnisse oder Unkenntnis gewisser im Unternehmen vorhandener Instrumente in diesem Bereich

zurückzuführen. Als Ergebnis der Diskussion können die einzelnen Faktoren zur Einschätzung der Ist-Situation vom Projektleiter direkt im Excel-Blatt nochmals angepasst werden.

### 10.3 Soll-Konsolidierung im Workshop

In der gleichen Art und Weise wird mit den Soll-Werten verfahren. Hierzu dient die Grafik mit den minimalen und maximalen Soll-Werten (im Register das Blatt „Min-Max-Soll“, siehe Abbildung 11).

Abbildung 11: Soll-Konsolidierung – Minimum-Maximum-Vergleich bei Soll-Werten



Quelle: Avenir Consulting – Praxistool, Blatt „Min-Max-Soll“

In unserm Beispiel weist z.B. das Kriterium C5 „Work-Life-Balance“ eine sehr hohe Differenz auf. In der Diskussion können die beteiligten Personen sich darauf einigen, inwiefern dieses Kriterium in ihrem Unternehmen aktiv gefördert werden soll und somit ein hoher Wert gerechtfertigt ist oder aber für nicht relevant und anstrebenswert gehalten wird.

Ziel der Diskussion ist auch hier, eine allfällige Einigung und Vereinheitlichung der am stärksten abweichenden Soll-Definitionen zu erreichen. Diese werden allenfalls im Datenblatt nochmals abgeändert.



## **CHECKLISTE**

### **Phase 3 – Konsolidierung der Ist- und Soll-Werte**

Die Konsolidierung dient einer Vereinheitlichung der Einschätzungen der Audit-Teilnehmenden. Sie bietet die Möglichkeit, allfällige Fehleinschätzungen zu korrigieren.

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

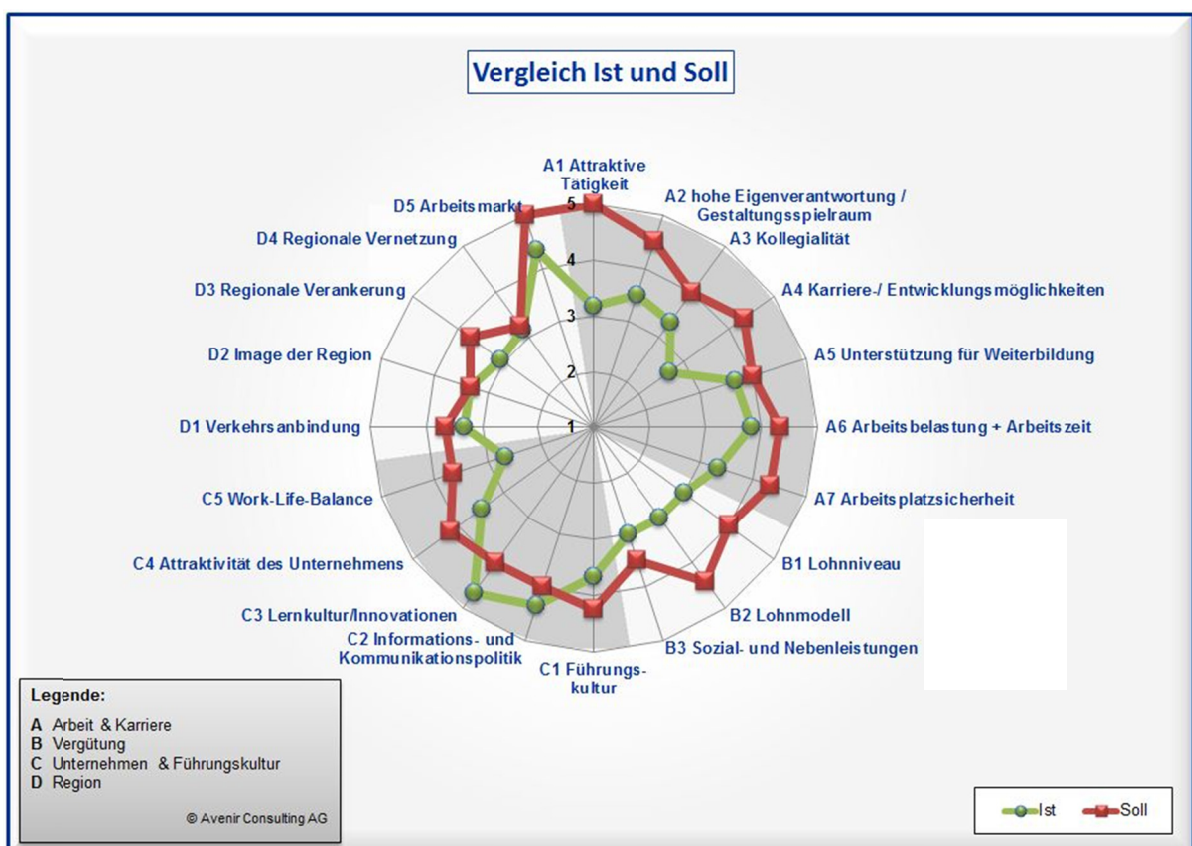
- Stimmen die Einschätzungen der Audit-Teilnehmenden überein?
- Sind grosse Unterschiede in der Einschätzung der Ist-Situation auf fehlende Informationen zurückzuführen? Können sie allenfalls korrigiert werden?
- Sind grosse Unterschiede in der Einschätzung der Soll-Situation auf unterschiedliche Zielvorstellungen zurückzuführen? Können sie allenfalls einander angeglichen werden?

Nach der Konsolidierung erfolgt als Kernelement des Workshops der Ist-Soll-Abgleich.

## 11 Phase 4: Ist-Soll-Abgleich im Workshop

Der Ist-Soll-Abgleich wird im gleichen Workshop im Anschluss an die Konsolidierung vorgenommen. Hierbei wird die Grafik „Ist-Soll-Vergleich“ herangezogen (im Register das Blatt „Ist-Soll“, siehe Abbildung 12). Diese Grafik gibt ein gutes Bild davon, wo das Unternehmen momentan steht und wohin es sich bewegen möchte. Die Ist-Linie kennzeichnet die momentane Attraktivität und die Stärken und Schwächen des Unternehmens in Bezug auf die für Fach- und Führungskräfte bedeutenden Attraktoren. Die rote Soll-Linie kennzeichnet die Zielwerte des Unternehmens.

Abbildung 12: Ist-Soll-Abgleich



Quelle: Avenir Consulting – Praxis-Tool, Blatt „Ist-Soll“

Im Workshop beginnt man mit der Diskussion des Bereiches A „Arbeit & Karriere“ und schaut sich die Kriterien an, bei denen der Soll-Wert höher oder bedeutend höher ist wie der Ist-Wert. In unserem Beispiel bezieht sich das auf A1 „attraktive Tätigkeit“ und auf A4 „Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten“. Beide Kriterien hält das Unternehmen für wichtig, sie werden aber noch nicht vollumfänglich realisiert. Nach dem Bereich A werden die Bereiche B bis D diskutiert.

Grundsätzlich stellt eine hohe Abweichung vom Soll- zum Ist-Wert eine hohe Dringlichkeit dar. Wo keine Abweichungen zu verzeichnen sind oder der Ist-Wert über dem Soll-Wert liegt, liegt kein Handlungsbedarf vor (oder allenfalls eine „Deinvestition“).

Der Ist-Soll-Abgleich liefert ein Bild davon, in welchen Bereichen das Unternehmen sich verbessern sollte und wo das Unternehmen bereits sehr hohe Ist-Werte hat und besonders attraktiv ist. Aufbauend auf diesen Kenntnissen einigt sich im folgenden Schritt das Team auf einige zentrale Kriterien, zu denen konkrete Massnahmen entwickelt werden sollen.



## **CHECKLISTE**

### **Phase 4 – Ist-Soll-Abgleich**

Der Ist-Soll-Abgleich dient als Grundlage zur Bestimmung einerseits derjenigen Kriterien, in denen künftig Massnahmen eine hohe Ist-Soll-Diskrepanz eliminieren sollen und andererseits der Kriterien, die im Unternehmen bereits besonders attraktiv sind.

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Stimmt die gegenwärtige Situation mit dem überein, wofür das Unternehmen stehen will?
- In welchen Bereichen sind die grössten Abweichungen zu verzeichnen und sollen in nächster Zukunft Verbesserungen erreicht werden?
- Welche Bereiche sind im Unternehmen bereits besonders attraktiv und können vermehrt kommuniziert werden?

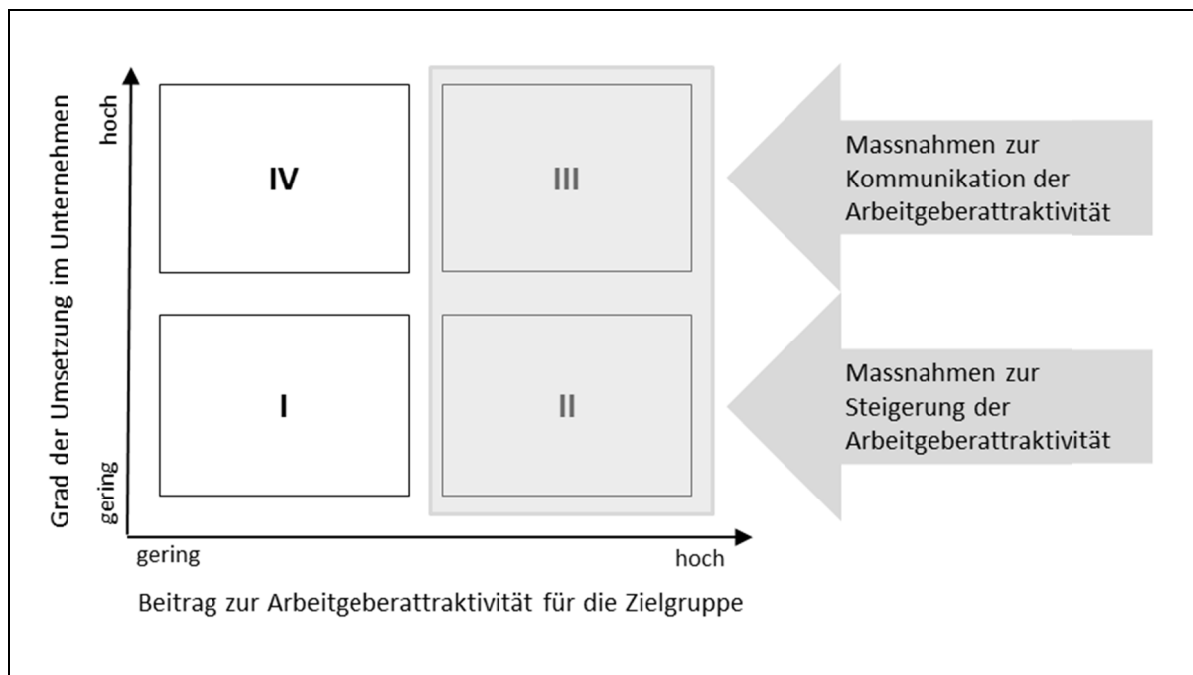
## 12 Phase 5: Massnahmenentwicklung zur Verbesserungen schwacher und zur Kommunikation besonders attraktiver Bereiche

In der Phase 5 geht es um zwei unterschiedliche Handlungsfelder, die definiert werden sollen. Einerseits können besonders attraktive Kriterien des Unternehmens besser kommuniziert werden, andererseits sollen gezielte Massnahmen zur Verbesserung noch schwacher Kriterien entwickelt werden.

### 12.1 Bestimmung der Handlungsfelder

Bei der Erarbeitung der Handlungsfelder bietet das Vierfelder-Schema (siehe Abbildung 13) eine Hilfestellung. Dabei werden mögliche Massnahmen bewertet nach der Bedeutung, die sie für Mitarbeitende haben und nach dem Zielerreichungsgrad: Auf der x-Achse ist die Bedeutung der einzelnen Kriterien für die Arbeitnehmenden abgetragen (Soll-Werte). Damit werden wichtige Kriterien für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von unwichtigen getrennt. Auf der y-Achse differenziert man nach dem aktuellen Realisierungsgrad der Arbeitgeberattraktivität (Ist-Werte).

Abbildung 13: Vierfelder-Schema zur Bestimmung des Handlungsbedarfs



Von besonderem Interesse bei der Optimierung der Arbeitgeberattraktivität sind für das Unternehmen all diejenigen Attraktivitätskriterien die in den Quadranten II und III angesiedelt sind, da diese aus Sicht der Zielgruppen als besonders wichtig für die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität erachtet werden. Bei den Attraktivitätsmerkmalen in Quadrant III erzielt das Unternehmen bereits sehr hohe Werte, es erweist sich also bei diesen Merkmalen als sehr attraktiver Arbeitgeber. Der Schwerpunkt liegt hier bei einer verstärkten



Kommunikation der bereits vorhandenen Attraktivitätsmerkmale nach innen und nach aussen. Anders sieht es dagegen bei den Merkmalen in Quadrant II aus, wo noch eine deutliche Lücke zwischen Soll-Profil und Ist-Situation besteht. In diesem Bereich sollen Massnahmen zur Schliessung der Lücke entwickelt werden.

Letztlich stellen beide Gruppen von Handlungsfeldern zwei Seiten derselben Medaille dar. Sie ermöglichen es dem Unternehmen, entsprechend den Bedürfnissen der relevanten Zielgruppe tatsächlich ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und auch als solcher wahrgenommen zu werden.

### 12.2 Massnahmen zur Erreichung der angestrebten Soll-Werte

Nach einer Diskussion der bedeutendsten Abweichungen zwischen den gewünschten Standards und der Ist-Situation (vgl. Abbildung 12) einigen sich die Audit-Teilnehmer auf einige Kriterien, die in nächster Zeit verbessert werden sollen und zu denen im Weiteren Massnahmen abgeleitet werden sollen.

Tabelle 2: Aktionsplan für die Formulierung und Umsetzung der Massnahmen

Aktionsplan					
Zielwerte	Massnahmen	verantwortlich	Termin Umsetzung	Indikatoren Zielerreichung	Termin Kontrolle

#### Hilfsmittel zur Massnahmengenerierung

- Reflexionsfragen zu den einzelnen Kriterien der Arbeitgeberattraktivität: siehe Kapitel 15
- Massnahmen zu den einzelnen Kriterien der Arbeitgeberattraktivität: siehe Kapitel 16 - 19.
- Kommunikation der Stärken und Aussenauftritt: siehe Kapitel 20 und 21.

Bei der Umsetzung von konkreten Massnahmen ist wichtig, möglichst viele verfügbare Lenkungsmöglichkeiten zu nutzen. Für jede gewählte Steuerungsgrösse werden – quantitative oder qualitative – Ziele und Zielwerte (Soll-Festlegung) ausgehend von den heutigen Stärken und Schwächen (Ist-Analyse) bestimmt. Die Massnahmen können unterschiedlich

umfangreich sein. Das Spektrum reicht von einfachen Massnahmen bis zu grösseren Projekten. Die Massnahmen werden mit Verantwortlichen und Umsetzungsterminen versehen. Tabelle 2 zeigt die Vorlage für einen solchen Aktionsplan.

Die Möglichkeiten, als Arbeitgeber die eigene Attraktivität zu steigern, sind vielfältig. Das Kapitel 15, S. 35ff. bietet für den Workshop nützliche Reflexionsfragen zu den einzelnen Kriterien der Arbeitgeberattraktivität, die herangezogen werden können, um die Bandbreite möglicher Massnahmen im Blick zu haben. Darüber hinaus werden in den Kapiteln 16 - 19 zu jedem Kriterium mögliche Massnahmen vorgestellt.

### ***12.3 Massnahmen zur Kommunikation der Stärken***

Zusätzlich zu den konkreten Massnahmen, die Schwachpunkte in Richtung Soll-Werte verbessern sollen, ist beim Aktionsplan an die Kommunikation der eigenen Stärken zu denken. Das Audit hat einen geschärften Blick für die eigenen Stärken gegeben, also all jene Kriterien, die bei der Ist-Analyse besonders hoch bewertet wurden. Diese Stärken gilt es zu kommunizieren und zwar auf dem internen und dem externen Arbeitsmarkt.

Es gilt zunächst zu überlegen und zu entscheiden, welche Kriterien und Bereiche sich am besten für die Kommunikation eignen. Dabei sollten nicht nur potenzielle Jobkandidaten im Blick sein, sondern auch die eigenen Mitarbeitenden und die Kommunikationspartner am Absatzmarkt. Beispielsweise könnte eine grosse regionale Vernetzung ein zusätzliches Thema für einen Messeauftritt sein und neben den konkreten Fakten zu den Produkten und Dienstleistungen interessieren. Es lohnt sich darüber nachzudenken, welche Stärken im Mittelpunkt der Kommunikation mit welcher Zielgruppe stehen sollen.

Zur Darstellung der eigenen Stärken eignen sich generell verschiedene Medien (siehe hierzu auch Tabelle 12) wie Informationsbroschüren, Stelleninserate oder Werbekampagnen. Zudem spielt die eigene Homepage eine entscheidende Rolle und dient immer mehr als Haupt-Informationsquelle, daher sollten auf ihr auch die unternehmensspezifischen Stärken kommuniziert werden (siehe auch Kapitel 20.1, S. 92). Ausserdem rücken andere Kommunikationsmassnahmen wie Kataloge, der Auftritt bei Kunden, Sponsoringengagement etc. in den Fokus der Betrachtungen.



## **CHECKLISTE**

### **Phase 5 – Massnahmen Erreichung Soll-Werte und Kommunikation Stärken**

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Konnten für Kriterien, bei denen hohe Ist-Soll-Abweichungen zu verzeichnen sind, Massnahmen zur Verbesserung der Attraktivität formuliert werden?
- Werden die attraktiven Aspekte des Unternehmens den relevanten Zielgruppen umfassend kommuniziert? Wie kann die Kommunikation zusätzlich verbessert oder erweitert werden?
- Sind die zuständigen Personen für die Umsetzung der Massnahmen definiert?
- Sind Meilensteine und Endtermine definiert?
- Sind Kontrollkriterien und -termine definiert?

### 13 Phase 6: Implementierung

Die Implementierung hängt stark von den formulierten Massnahmen ab, weshalb hierzu keine detaillierten Ausführungen folgen. Zentral für die Umsetzung des Aktionsplans ist jedoch, im Workshop oder unmittelbar im Anschluss daran die Personen zu definieren, die als Verantwortliche für die Umsetzung und Implementierung der Veränderungen zuständig sind. Zudem gilt es zu definieren, bis zu welchem Datum die Massnahmen umgesetzt sein sollten. Der Fortschritt kann von der zuständigen Führungsperson periodisch überprüft und wenn nötig unterstützt werden.



#### CHECKLISTE

##### Phase 6 – Implementierung

Die Implementierung setzt die definierten Massnahmen um.

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Sind die zuständigen Verantwortlichen für die Umsetzung definiert?
- Sind die Termine für die erfolgte Umsetzung definiert?
- Stehen den Verantwortlichen die für die Umsetzung notwendigen Hilfsmittel (Ressourcen, Personal, Kenntnisse etc.) zur Verfügung?

### 14 Phase 7: Kontrolle

Die Kontrolle betrifft die abschliessende Beurteilung der Massnahmen. Damit eine Kontrolle der Massnahmen möglich ist, sind zusammen mit den Massnahmen auch mögliche Messkriterien der Zielerreichung oder so genannte Indikatoren für eine erfolgreiche Umsetzung der Massnahmen anzugeben. Zusätzlich gilt es zu bestimmen, wann eine Kontrolle stattfindet.



#### CHECKLISTE

##### Phase 7 – Kontrolle

Die Kontrolle befasst sich mit der Beurteilung des Erfolgs der Massnahmen.

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Konnten die Massnahmen implementiert werden?
- Sind damit positive Erfolge einhergegangen? Ist das Ziel erreicht worden?
- Wo allenfalls müssen Änderungen vorgenommen werden?

Damit ist der Prozess der Evaluierung der Arbeitgeberattraktivität bis hin zur Massnahmenentwicklung und Kontrolle abgeschlossen.

## 15 Reflexionsfragen zu den einzelnen Kriterien der Arbeitgeberattraktivität zur Unterstützung der Massnahmenformulierung

In diesem Kapitel geben wir mit einem Katalog von Reflexionsfragen ein Hilfsmittel für den Workshop in der Phase 5 für die Bestimmung der Handlungsfelder und der Massnahmenentwicklung. Die Reflexionsfragen dienen dazu, die Diskussion auf mögliche Verbesserungspotenziale zu lenken.

### 15.1 Arbeit & Karriere

#### Attraktive Tätigkeit (A1)

- Sind die Tätigkeiten tatsächlich unattraktiv oder werden sie nur so wahrgenommen?
- Wissen wir, was genau an der Tätigkeit als unattraktiv wahrgenommen wird?
- Haben wir die Möglichkeiten der Arbeitsplatzgestaltung vollständig genutzt?

#### Gestaltungsspielraum und Eigenverantwortung (A2)

- Wie ist die Kultur bei uns? Sind Eigenverantwortung / Gestaltungsspielraum überhaupt erwünscht?
- Sind die Aufgaben und Prozesse so gestaltet, dass sie Eigenverantwortung / Gestaltungsspielraum zulassen?
- Haben wir Strukturen, die Eigenverantwortung / Gestaltungsspielraum behindern? Z.B. Entscheidungswege?
- Sind die Mitarbeitenden genügend qualifiziert, um eigenverantwortlich zu handeln?
- Fördern unsere Führungskräfte durch z.B. Delegation gezielt die Eigenverantwortung und den Gestaltungsspielraum der Mitarbeitenden?

#### Kollegialität (A3)

- Schaffen wir gemeinsame Erlebnisse? Z.B. im Alltag durch die Möglichkeit, sich zu sehen und zu begegnen?
- Feiern wir gemeinsame Erfolge?
- Gibt es genügend Möglichkeiten zur Zusammenarbeit? Wie sieht die Arbeitsteilung aus?
- Haben wir Strukturen, die die Kollegialität behindern? Z.B. ein Lohnmodell, das nur das Individuum in den Vordergrund stellt?

#### Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten (A4)

- Ist das Thema Entwicklungsmöglichkeiten Teil des Mitarbeitendengesprächs?
- Gibt es definierte Karrierewege bei uns im Unternehmen (z.B. Führungslaufbahn)?
- Gibt es Möglichkeiten sich innerhalb des Jobs weiterzuentwickeln? (Z.B. Mitarbeit in Projekten, Job Enrichment, Übernahme von mehr Verantwortung etc.)
- Sind interne Stellenwechsel (z.B. Job Rotation) möglich und gewünscht?
- Wissen wir, welche Stellen z.B. aufgrund von Pensionierungen frei werden?
- Haben wir eine Nachfolgeplanung?

#### **Unterstützung der Weiterbildung (A5)**

- Haben wir ein strategisch abgestütztes Personalentwicklungskonzept?
- Wie viel Ressourcen wenden wir für die Weiterbildung der Mitarbeitenden auf? Im Vergleich zu anderen Arbeitgebern: wenden wir hier viel oder wenig auf?
- Wie verteilen sich diese Ressourcen? (Profitieren nur einige wenige?)
- In was investieren wir genau und ist dies sinnvoll? (Themen, interne vs. externe Angebote etc.)
- Ist transparent welche Weiterbildung wir wie unterstützen? Haben wir z.B. ein Weiterbildungsreglement/Leitlinien?
- Kennen die Mitarbeitenden unsere Unterstützungsmöglichkeiten?
- Motivieren unsere Führungskräfte die Mitarbeitenden zur Weiterbildung (on- und off the Job)?

#### **Arbeitsbelastung und Arbeitszeit (A6)**

- Wie hoch ist die Arbeitsbelastung und welche/wie viele Spitzenbelastungszeiten gibt es?
- Wo liegen die Gründe für die unbefriedigende Arbeitsbelastung?
- Betrifft die unbefriedigende Arbeitsbelastung alle Mitarbeitenden oder nur bestimmte Mitarbeitende bzw. bestimmte Abteilungen?
- Drohen Übermüdungen und/oder Stress infolge von Über-/Unterlastung?
- Können wir ein betriebliches Gesundheitsmanagement anbieten?
- Können wir die Personalplanung verbessern oder auch die Arbeitsteilung neu organisieren?
- Benötigen Mitarbeitende Fortbildungen, um besseres Zeitmanagement betreiben zu können oder anderweitige Unterstützung bei der Aufgabenerledigung?
- Bieten wir verschiedene Arbeitszeitmodelle an?
- Entsprechen die Arbeitszeitmodelle den Bedürfnissen der Mitarbeitenden?
- Wie flexibel sind diese Arbeitszeitmodelle und für wen (für das Unternehmen und/oder die Mitarbeitenden)?
- Welche Möglichkeiten bieten wir an, um Überstunden abzubauen?

#### **Arbeitsplatzsicherheit (A7)**

- Ist der Arbeitsplatz tatsächlich wenig sicher oder wird er nur so wahrgenommen?
- Bieten wir Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die den Mitarbeitenden die Arbeitsmarktfähigkeit beibehält?

## ***15.2 Vergütung***

### **Lohnniveau (B1)**

- Ist unser Lohnniveau marktgerecht?

### **Lohnmodell (B2)**

- Ist unser Lohnmodell zeitgemäss?
- Belohnt unser Lohnmodell auch das, was wir wollen? (Pay for knowledge, pay for experience etc.)
- Passt unser Lohnmodell zu unserer Strategie?

### **Sozial- und Nebenleistungen (B3)**

- Haben wir zeitgemässe Sozial- und Nebenleistungen?
- Sind die gewährten Sozial- und Nebenleistungen den Mitarbeitenden als solche bewusst?
- Fehlen uns Sozial- und Nebenleistungen, die den Mitarbeitenden wichtig sind?

### 15.3 Unternehmen & Führungskultur

#### Führungskultur (C1)

- Welche Führungskultur wollen wir und warum?
- Haben wir ein Führungsleitbild und Führungsgrundsätze formuliert?
- Nach welchen Kriterien werden unsere Führungskräfte ausgewählt, beurteilt (und entlohnt)? Passen die Kriterien zur Führungskultur?

#### Informations- und Kommunikationspolitik (C2)

- Kommunizieren wir mit den Mitarbeitenden umfassend und offen?
- Kommunizieren wir wann immer möglich direkt?
- Wie offensiv gehen wir mit Informationen der Geschäftsleitung/für Führungskräfte um?
- Welche Informationskanäle nutzen wir im Unternehmen und wie oft?
- Können wir weitere Informationskanäle nutzen, z.B. auch neue Medien?

#### Lernkultur / Innovationen (C3)

- Wie gehen wir mit Fehlern um? Gibt es bei uns ein Lernen aus Fehlern?
- Welchen Stellenwert haben Innovationen bei uns?
- Können Mitarbeitende Ideen einbringen?
- Ermöglichen wir Lernen?
- Gibt es z.B. Konzepte zum lebenslangen Lernen?

#### Attraktivität des Unternehmens (C4)

- Was sind die Vorteile unserer Branche und/oder unserer Produkte?
- Durch welche Besonderheiten unterscheiden wir uns von anderen Unternehmen?
- Was macht uns einzigartig?
- Wie ist unsere Position am Markt?

#### Work-Life-Balance (C5)

Unter Work-Life-Balance ist ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben zu verstehen. Geld und Karriere sind für viele nicht mehr oberstes Ziel ihres Berufslebens. Ihnen ist es wichtig, ihre privaten Interessen oder ihr Verständnis von Familienleben mit den Anforderungen in der Arbeitswelt in Einklang zu bringen. Dazu gehören das Wohlfühlen am Arbeitsplatz, der Spass an der beruflichen Aufgabe und ein gutes Verhältnis mit Vorgesetzten und Kollegen.

Folgende Reflexionsfragen klären den Handlungsbedarf:

- Haben wir Fälle von Burnout?
- Haben wir viele Überstunden?
- Erwarten wir ständige Erreichbarkeit?
- Erwarten wir am Wochenende zu arbeiten?
- Beschäftigen wir Mitarbeitende mit Kleinkindern oder betreuungsbedürftigen Personen?
- Wie wird von diesen Mitarbeitenden die Vereinbarkeit „Beruf/Familie“ beurteilt?
- Kehren Mütter/Väter nach dem Elternurlaub ins Unternehmen zurück?
- Fördern wir die Gesundheit unserer Mitarbeitenden?
- Wie gehen wir im Unternehmen mit Stress um?



## 15.4 Region

### Verkehrsanbindung (D1)

- Besteht gesicherte Kenntnis über die Hauptbedürfnisse der Mitarbeitenden im Hinblick auf die Verkehrsanbindung?
- Was sind die zentralen Bedürfnisse der Mitarbeitenden an die Verkehrsanbindung (z.B. kostenlose Mitarbeitendenparkplätze etc.)?
- In welchen Verkehrsbereichen herrscht eine unbefriedigende Situation? (z.B. Individualverkehr: Auto, Velo etc. und / oder öffentlicher Verkehr z.B. Bahn, Bus etc.)
- Worin bestehen die grössten Probleme bei der Verkehrsanbindung (z.B. Parkplatzsituation, grenzüberschreitende Verbindungen, zu geringe Taktzeiten im ÖV, keine abgestimmten Anschlüsse zwischen Transportmitteln (z.B. Bahn und Bus) etc.)?
- Werden bestimmte Formen der Verkehrsmittelwahl vom Unternehmen besonders gefördert (z.B. Aktionen „Mit dem Velo zur Arbeit“, Übernahme von Fahrtkosten etc.)?

### Image der Region (D2)

- Ist der Bekanntheitsgrad der Region als innovativer Wirtschaftsstandort mit guten Beschäftigungs- und Entwicklungschancen gewährleistet (z.B. regionaler, überregionaler, internationaler Bekanntheitsgrad)?
- Welches Image hat die Region bei Mitarbeitenden, die aus dieser Region stammen (z.B. im Hinblick auf Lebensqualität, Lebenshaltungskosten, Innovationscharakter, Mentalität der Bevölkerung)?
- Welches Image hat die Region bei auswärtigen bzw. ausländischen Mitarbeitenden (z.B. im Hinblick auf Lebensqualität, Lebenshaltungskosten, Innovationscharakter, Mentalität der Bevölkerung)?
- Welches sind die regionalen Nachteile im Hinblick auf die Gewinnung / Bindung von Fach- und Führungskräften (z.B. hohe Wohnungspreise, Aufenthaltsbewilligung etc.)?
- Welchen Beitrag leisten wir als Unternehmen bisher, um den Bekanntheitsgrad bzw. das Image der Region zu verbessern?

### Regionale Verankerung (D3)

- Spielen regionale Gründe eine Rolle bei der Entscheidung ehemaliger Mitarbeitender, das Unternehmen zu verlassen (z.B. mangelnde soziale Integration, fehlende Grossstadtangebote etc.)?
- Wohnen unsere Mitarbeitenden grösstenteils vor Ort oder pendeln sie von ausserhalb?
- Bieten wir neuen Mitarbeitenden Unterstützung bei deren Niederlassung vor Ort (z.B. Relocation Service, Informationen über Sozialversicherung, Steuern, Hilfe bei der Wohnungssuche etc.)?
- Unterstützen wir auswärtige bzw. ausländische Mitarbeitende aktiv dabei, sich heimisch zu fühlen (z.B. Organisation von Betriebsausflügen)?
- Unterstützen wir unsere Mitarbeitenden dabei, sich für ihre Gemeinde bzw. Region zu engagieren (z.B. Anerkennung von sozialem Engagement im Rahmen der Personalbeurteilung, flexible Arbeitszeiten bzw. Freistellungen für Übernahme von Ehrenämtern)?
- Sind wir als Unternehmen innerhalb der Region bekannt?
- Engagieren wir uns als Unternehmen für unsere Standortgemeinde bzw.-region (z.B. Sponsoring von Anlässen)?

### Regionale Vernetzung (D4)

- Sind wir mit anderen Unternehmen vernetzt (z.B. regelmässiger Austausch)?
- Existieren konkrete Kooperationen bzw. gemeinsame Aktivitäten mit anderen Unternehmen vor Ort (z.B. gemeinsame Veranstaltungen, gemeinsame Messeauftritte, gemeinsame Lehrlingsausbildung)?
- Wie gut sind wir mit Bildungseinrichtungen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen vor Ort vernetzt (z.B. Gastvorträge an Universitäten, Besuch von Absolventenmessen, Technologietransfer etc.)?
- Wie gut sind wir als Unternehmen in relevanten Verbänden bzw. Fachgruppen vor Ort vertreten (z.B. Arbeitgeberverband etc.)?
- Wie gut sind wir als Unternehmen mit Stakeholdern in Gemeinde / Region bzw. Kanton verbunden?
- Wie gut sind unsere Mitarbeitenden und speziell unsere Führungskräfte regional vernetzt (z.B. Mitgliedschaft in Rotary Clubs)?

### Arbeitsmarkt (D5)

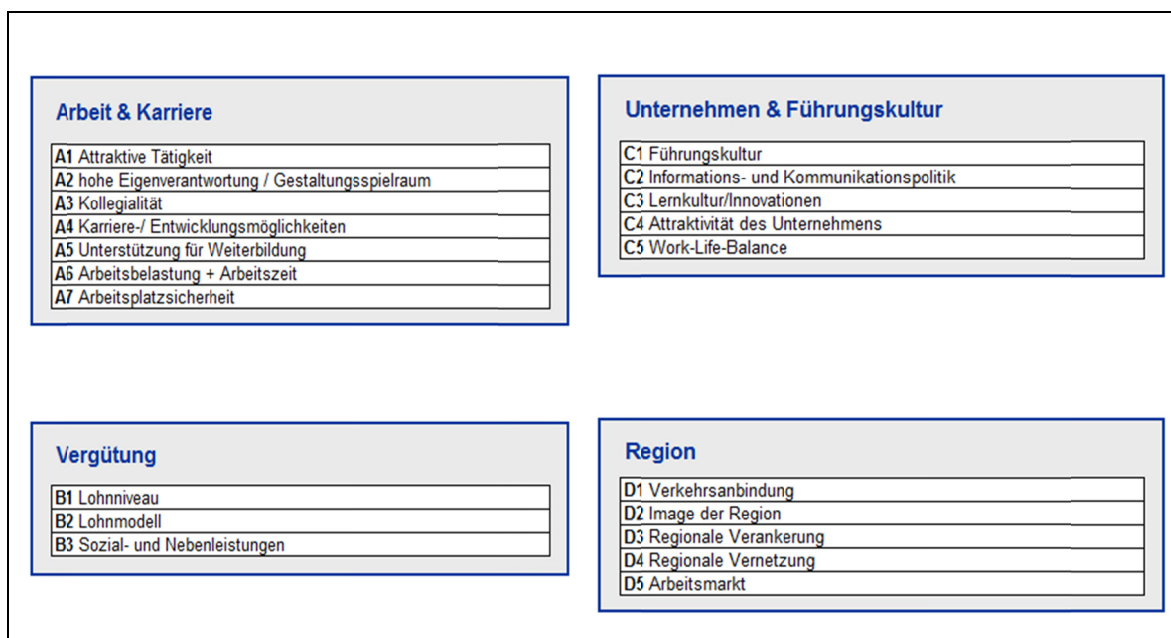
- Sind wir der relevanten Zielgruppe Fach- und Führungskräfte innerhalb und ausserhalb der Region als attraktiver Arbeitgeber bekannt?
- Sorgen wir selbst in ausreichendem Umfang für Fachkräftenachwuchs (z.B. Lehrlingsausbildung)?
- Arbeiten wir aktiv mit anderen Unternehmen bei der Personalbeschaffung und -entwicklung zusammen (z.B. gemeinsame Ausbildung)?
- Wird die gesamte Region bei Fach- und Führungskräften als attraktives Arbeitsmarktcluster wahrgenommen?
- Können Fach- und Führungskräfte den Arbeitgeber wechseln, ohne dabei einen Wohnortwechsel in Kauf nehmen zu müssen?

## IV. Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

In diesem Kapitel geben wir einen Überblick über Massnahmen, die zur Steigerung der einzelnen Attraktivitätskriterien möglich sind. Diese dienen als Gedankenanstregung und sollten jeweils auf die spezifische Situation und die konkreten Bedingungen des Unternehmens abgestimmt werden.

Die Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Management können als Austauschbeziehungen betrachtet werden, bei denen Mitarbeitende mit materiellen und immateriellen Anreizen zur Investition von Effort, Arbeitsleistung und Engagement angehalten werden. Diese Anreizsetzungen sind zentrale Hebel einer mitarbeitendenorientierten Unternehmensgestaltung. Die Anreizsysteme stellen die Summe dessen dar, was ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden anbietet. Sie sind das Bindeglied zwischen den Unternehmenszielen und den persönlichen Zielen der Mitarbeitenden, indem sie einen Abgleich der persönlichen Ziele der Mitarbeitenden mit den Unternehmenszielen anstreben.

Abbildung 14: Die vier Bereiche der Anreizgestaltung



Der ganze Betrieb mit seiner organisatorischen Gestaltung und seinem Betriebsklima kann als Anreizsystem gelten. Zentral dabei ist, dass mit einem Anreizsystem die Motivationsstrukturen der Beschäftigten angesprochen werden und sich ein Arbeitgeber dadurch als attraktiver Arbeitgeber positioniert. Die Anreize sollten untereinander widerspruchsfrei

ausgestaltet sein. Gerade eine sinnvolle Kombination materieller und immaterieller Anreize führt in der Summe dazu, für Mitarbeitende ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Die Felder der Anreize oder auch der Attraktoren eines Unternehmens haben wir – wie weiter oben bereits ausführlicher beschrieben – in vier Gruppen eingeteilt (siehe als Erinnerung Abbildung 14). In diesem Kapitel werden für diese vier Bereiche „Arbeit & Karriere“, „Vergütung“, „Unternehmen & Führungskultur“ sowie „Region“ konkrete Handlungsfelder und Massnahmen aufgezeigt. Das Kapitel dient der Gedankenanstregung, um aus einem Repertoire an allgemein möglichen Handlungsalternativen für das eigene Unternehmen Massnahmen umsetzen zu können und einzelne Aspekte auf den spezifischen Kontext des eigenen Unternehmens, der eigenen Unternehmenskultur und der eigenen wirtschaftlichen und regionalen Problematik anzupassen.

## 16 Arbeit & Karriere

Der Bereich „Arbeit & Karriere“ (siehe Abbildung 15) umfasst Kriterien, die die Tätigkeit selber beinhalten, die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen sowie die Arbeitsbelastung und Arbeitsplatzsicherheit. Er gehört mit Ausnahme der Unterstützung für Weiterbildung zu den immateriellen Anreizen, die ein Unternehmen für seine Mitarbeitenden setzen kann. Im Bereich der Massnahmen geht es darum, die Aufgabe möglichst attraktiv zu gestalten und den Mitarbeitenden Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten zu geben.

Abbildung 15: Kriterien der Arbeitgeberattraktivität im Bereich „Arbeit & Karriere“

Arbeit & Karriere	
A1	Attraktive Tätigkeit
A2	hohe Eigenverantwortung / Gestaltungsspielraum
A3	Kollegialität
A4	Karriere-/ Entwicklungsmöglichkeiten
A5	Unterstützung für Weiterbildung
A6	Arbeitsbelastung + Arbeitszeit
A7	Arbeitsplatzsicherheit

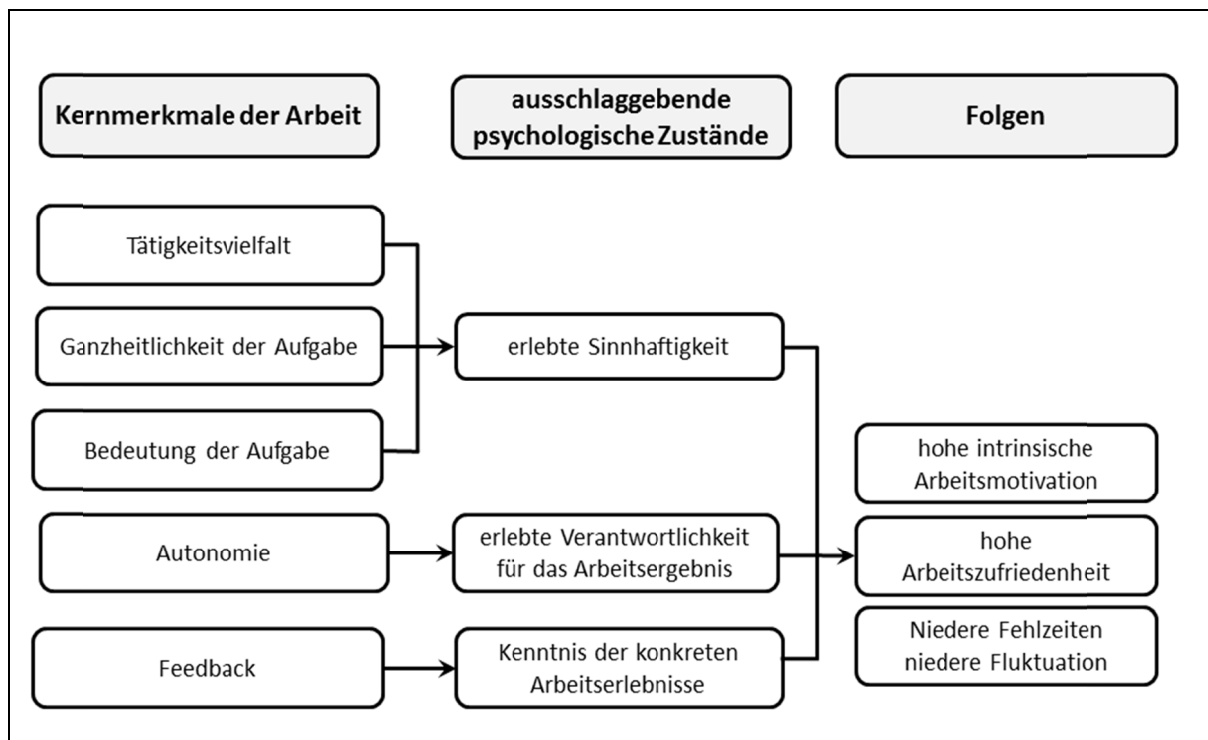
### 16.1 Attraktive Tätigkeit (A1)

Die Art der Arbeitsaufgabe und der Entscheidungsspielraum sind für Arbeitnehmende entscheidend für die Wahl eines Arbeitgebers. Über eine Veränderung der Arbeitstätigkeiten und Zuständigkeiten können Arbeitsplätze attraktiver gestaltet werden. Bevor wir hierzu die zentralsten Ansatzpunkte aufzeigen, erläutern wir die zugrundeliegenden Überlegungen.

Ein gutes Raster für die Einschätzung der Attraktivität einer Aufgabe bietet das Modell von Hackman & Oldham (1975) (siehe Abbildung 16). Dabei wird das Augenmerk insbesondere auf den Inhalt und die Struktur der Arbeit gelegt.

Arbeitstätigkeiten werden gerne ausgeführt, wenn ein Mitarbeitender drei Erlebniszustände oder psychologische Zustände durch seine Arbeit erfährt: Erstens muss er seine Arbeit als bedeutsam und sinnvoll einschätzen (erlebte Sinnhaftigkeit). Zweitens muss sich eine Person als selbstverantwortlich für die Ergebnisse der Arbeit erleben (erlebte Verantwortlichkeit). Und drittens muss eine Person ein Wissen um sein erzieltes Arbeitsergebnis haben, um nach Massgabe eigener oder fremder Standards das Arbeitsergebnis beurteilen zu können (Kenntnis der konkreten Arbeitsergebnisse).

Abbildung 16: Merkmale einer attraktiven Arbeitsaufgabe



Quelle: Hackman & Oldham (1980: 78-80)

Diese Erlebniszustände werden durch fünf Kernmerkmale der Arbeitsaufgabe beeinflusst:

1. **Tätigkeitsvielfalt (auch Variabilität / Aufgabenvielfalt):** Ausmass, zu dem zur Ausübung einer Aufgabe unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Fähigkeiten erforderlich sind und eingesetzt werden können.
2. **Ganzheitlichkeit der Aufgabe (auch Vollständigkeit):** Diese ist dann gegeben, wenn der Mitarbeitende eine abgeschlossene Tätigkeit ausübt, einen ganzen Arbeitsvorgang von Anfang bis zum Ende durchführt. Die Tätigkeit sollte demnach nicht hochgradig zerstückelt sein.
3. **Bedeutung der Aufgabe:** Damit ist die Bedeutung der Aufgabe für das Unternehmen sowie für die Fertigstellung des endgültigen Produkts angesprochen.
4. **Autonomie:** Autonomie bedeutet Entscheidungs- und Kontrollspielraum, Unabhängigkeit und Selbstbestimmung des Stelleninhabers.

5. Feedback: Das Feedback bezieht sich auf Informationen zu und Kenntnis über die Ergebnisse und Effektivität der bei einer Arbeit erbrachten Leistung.

Gestaltungsmöglichkeiten und Massnahmen zu den ersten drei Merkmalen werden im Kapitel 16.1: „Attraktive Tätigkeit (A1)“ besprochen, das vierte Merkmal „Autonomie“ in Kapitel 16.2: „Gestaltungsspielraum und Eigenverantwortung (A2)“. Für das fünfte Merkmal „Feedback“ wird zusätzlich auf Kapitel 18.1: „Führungskultur (C1)“ verwiesen.

Eine attraktive Tätigkeit ist vielfältig, abwechslungsreich, für das Unternehmen bedeutsam und vermittelt ein Feedback darüber, ob die Arbeit gut verrichtet wurde. Bei attraktiven Tätigkeiten können demnach folgende Fragen bejaht werden (in Anlehnung an Rosenstiel, 2003: 125f):

- **Tätigkeitsvielfalt:** „Die Tätigkeit erfordert unterschiedliche Handlungen.“ Und: „Die Tätigkeit erfordert komplexe, spezielle Fachkenntnisse.“
- **Ganzheitlichkeit der Aufgaben:** „Die Tätigkeit ist derart, dass ich Gelegenheit habe, einen ganzen Arbeitsvorgang von Anfang bis zum Ende durchzuführen. Meine Arbeit enthält planende, ausführende und kontrollierende Anteile.“
- **Bedeutung der Aufgabe:** „Die Tätigkeit ist sehr wichtig für die Fertigstellung des endgültigen Produkts.“ Oder: „Die Tätigkeit ist für den Erfolg des Unternehmens oder die Gesellschaft unmittelbar bedeutsam und nützlich.“
- **Feedback:** „Schon allein die Verrichtung der erforderlichen Arbeiten gibt mir häufig Gelegenheit herauszufinden, wie gut meine Leistungen sind.“

Dieser Katalog zeigt gleichzeitig die Stossrichtung möglicher Massnahmen, die in der Massnahmenbox weiter unten aufgelistet sind.

### **Beispiele für starke und schwache Ausprägungen der Kernmerkmale der Arbeit**

#### **Tätigkeitsvielfalt**

Ein geringer Tätigkeitsspielraum liegt vor, wenn in rascher Folge immer wieder das Gleiche getan werden muss.

#### Hohe Ausprägung

Der Betreiber eine Autowerkstatt, der elektrische Vorrichtungen repariert, Motoren erneuert, Karosserien ausbessert und mit den Kunden interagiert hat eine hohe Vielfalt.

#### Niedere Ausprägung

Typisches Beispiel einer Tätigkeit mit geringem Handlungsspielraum ist die Arbeit am Fließband, bei der oftmals in einem festgelegten Arbeitstakt immer wieder dieselben Handgriffe ausgeführt werden müssen

Geringe Vielfalt kann selbst vorliegen, wenn der Entscheidungsspielraum hoch ist: Fluglotsen z.B. sitzen von früh bis spät am Radarschirm und erledigen immer die gleiche Aufgabe, haben aber erheblichen Entscheidungsspielraum.

### **Ganzheitlichkeit der Aufgaben**

Eine hohe Ganzheitlichkeit liegt vor, wenn ein Arbeitsvorgang von Anfang bis Ende durchgeführt wird.

#### Hohe Ausprägung

Ein Kunstmaler, der ein Möbelstück entwirft, das passende Holz auswählt und das Möbelstück bis zum letzten Schliff selbst anfertigt.

#### Niedere Ausprägung

Ein Arbeiter in einer Möbelfabrik, der an einer Drehbank ausschliesslich Tischbeine herstellt.

### **Bedeutung der Aufgabe**

Bedeutung einer Aufgabe für das Unternehmen.

#### Hohe Ausprägung

Betreuung von Patienten auf der Intensivstation.

#### Niedere Ausprägung

Fegen der Krankenhausflure.

### **Feedback**

Feedback kann von der Führungsperson erfolgen oder aber aus der Arbeit selbst resultieren. Beispiele für ein Feedback aus der Arbeitsaufgabe:

#### Hohe Ausprägung

Ein Arbeiter in einer Fabrik für elektronische Geräte, der ein Radio montiert und es dann auf seine Funktion hin testet.

#### Niedere Ausprägung

Ein Arbeiter in einer Fabrik elektronischer Geräte, der ein Radio montiert und es dann zur Inspektion weiterreicht, wo es getestet und gegebenenfalls ausgebessert wird.

Quelle: Robbins (2001: 521)

### **Massnahmen: Attraktive Tätigkeit**

Hilfreich erweist sich die Durchführung einer Tätigkeits- und Aufgabenanalyse, auf Grundlage derer Aspekte der Arbeitstätigkeit verbessert werden können. Die Massnahmen beziehen sich auf eine gute Ausnutzung aller Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung:

- Job Rotation: Wechsel der Arbeitsaufgaben oder Arbeitsplätze in selbstgewählter oder vorgeschriebener Reihenfolge. Frequenz kann von wenigen Minuten bis zu mehreren Monaten reichen. Ziel: Vermeidung von Monotonie und einseitigen Belastungen, Erhöhung der Aufgabenvielfalt sowie Entwicklung von Mehrfachqualifikationen.
- Job Enlargement: Horizontale Aufgabenerweiterung, indem Umfang der ausführenden Tätigkeiten erweitert wird.
- Job Enrichment: Zusammenziehen mehrerer, unterschiedlich schwieriger, sachlich zusammengehöriger Tätigkeiten zu einem neuen geschlossenen Arbeitsvollzug. Den Mitarbeitenden eine in sich zusammenhängende Arbeitseinheit zuteilen (einen Funktionsbereich, ein Modul, ein bestimmtes Gebiet etc.) durch Kombinieren von Arbeitsaufgaben. Ausweitung des Aufgabenbereiches durch Anreichern vor- und nachgelagerter Arbeiten zur Erhöhung der Ganzheitlichkeit der Tätigkeit.
- Externe und interne Kundenbeziehungen ermöglichen: Schafft Aufgabenvielfalt, Autonomie und erhöht das Feedback.

### ***16.2 Gestaltungsspielraum und Eigenverantwortung (A2)***

Der Gestaltungsspielraum und die Eigenverantwortung beziehen sich darauf, inwieweit der Einzelne selber planen kann, was er tut und so die Abläufe, den Prozess sowie die Ergebnisse seines Tuns kontrollieren kann. Die Autonomie und somit das Ausmass der Selbstständigkeit in der Verrichtung von Tätigkeiten wird von Fach- und Führungskräften äusserst geschätzt. Gerade hier zeigt sich der Vorteil der Arbeit in KMUs, wo die Aufgabenvielfalt und der Entscheidungsspielraum zumeist höher sind als in Grossunternehmen.

Der gewährte Gestaltungsspielraum ist aber auch eine Frage der Unternehmenskultur. Es gilt zu bestimmen, wie viel Eigenverantwortung überhaupt erwünscht ist und ob die Mitarbeitenden genügend qualifiziert sind, um eigenverantwortlich zu handeln. Einer ausgebildeten Fachkraft kann das „Wie“ der Bewältigung der Aufgabe aber in der Regel überlassen werden.

Folgendes Statement kann bei einer Arbeit mit hoher Autonomie bejaht werden (in Anlehnung an Rosenstiel, 2003): Autonomie: „Bei meiner Tätigkeit kann ich die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen.“



### **Beispiele für starke und schwache Ausprägungen der Autonomie**

#### Hohe Ausprägung

Ein Kundendienstmitarbeiter einer Telefongesellschaft, der seine Arbeit für jeden Tag selber plant, eigenständig die Kunden aufsucht und vor Ort über die effektivste technische Ausführung des betreffenden Anschlusses entscheidet. (Robbins, 2001: 521)

#### Niedere Ausprägung

Eine Telefonistin, die nach einer genau festgelegten Routine Anrufe beantworten muss.

Der Entscheidungsspielraum kann auch klein sein, selbst wenn der Tätigkeitsspielraum hoch ist, z.B. wenn eine Vielzahl von unterschiedlichen Tätigkeiten in fremdbestimmter Folge nach strikten Vorschriften ausgeführt werden müssen.

### **Massnahmen: Eigenverantwortung und Gestaltungsspielraum**

Durch eine Gestaltung der Aufgaben, Prozesse und Strukturen kann der Verantwortungsgrad erhöht werden. Zur Erhöhung der Eigenverantwortung und des Gestaltungsspielraums sind folgende Massnahmen geeignet:

- Job Enrichment: Durch die Übertragung von mehr Verantwortung und eine vertikale Erweiterung der Arbeitsaufgabe wird der Gestaltungsspielraum erhöht. Übertragung von Kontrollrechten, die zuvor auf höherer Ebene angesiedelt waren.
- Delegation: Führungskräfte können durch Delegation gezielt die Eigenverantwortung und den Gestaltungsspielraum der Mitarbeitenden fördern.
- Den Mitarbeitenden bei ihrer Tätigkeit mehr Befugnisse und mehr Unabhängigkeit geben, die Verantwortung der Einzelnen für Ihre Arbeit ausdehnen.
- Einige Kontrollen abschaffen, aber Verantwortlichkeiten beibehalten.
- Kundenbeziehungen etablieren.

### **16.3 Kollegialität (A3)**

Kollegialität ist einerseits die freundschaftliche und hilfsbereite gegenseitige Unterstützung der Mitarbeitenden. Andererseits bedeutet Kollegialität auch gleichgerichtetes Handeln im Unternehmen entsprechend den Unternehmenszielen. Gleichgerichtetes Handeln ist insbesondere im KMU unabdingbar. Es fällt in einem relativ überschaubaren Unternehmen aber auch einfacher, kollektiv Verantwortung für die Prozesse zu übernehmen. Da die Zuständigkeiten und Befugnisse meist ausgedehnt und umfangreich sind, sehen sich die Mitarbeitenden häufig für den Gesamtablauf mit in der Verantwortung. Sie müssen sozusagen „an

einem Strang“ ziehen und sich gegenseitig hilfreich zur Seite stehen, um gemeinsam den täglichen Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens zu leisten – je kleiner das Unternehmen, umso wichtiger ist das Hand-in-Hand-Arbeiten aller. Die Kollegialität kann durch das Unternehmen mitunterstützt werden. Durch ein klares Plädoyer für Verantwortungsbeziehung und Gemeinschaftsverantwortung lässt sich die Unternehmenskultur durch die Geschäftsleitung entsprechend prägen. Für das unterstützende und freundschaftliche Miteinander benötigen die Mitarbeitenden aber auch Gelegenheiten, um sich auszutauschen und sich zu begegnen. Vor allem losgelöst vom Verantwortungsdruck und täglichem Arbeitsstress kann das Unternehmen durch das Schaffen von Begegnungsräumen dazu beitragen, dass sich eine kollegiale Atmosphäre entwickelt.

#### **Massnahmen: Kollegialität**

- Schaffen von gemeinsamen Erlebnissen im Alltag durch Möglichkeiten, sich zu begegnen. Z.B. durch Begegnungszonen, Pausenräume etc.
- Gemeinsame Erfolge in der Arbeitsgruppe, Abteilung oder im Unternehmen feiern. Z.B. Spontan-Apéro bei Projektabschluss, Mitarbeitendenanlässe.
- Arbeitsteilung überdenken und verstärkt Möglichkeiten der Zusammenarbeit schaffen.
- Abschaffen von Strukturen, die Kollegialität behindern. Z.B. Lohnmodell anpassen, damit nicht bloss individuelle Beiträge in den Vordergrund gestellt werden.
- Teamentwicklung, falls Schwierigkeiten in Arbeitsteams auftreten.

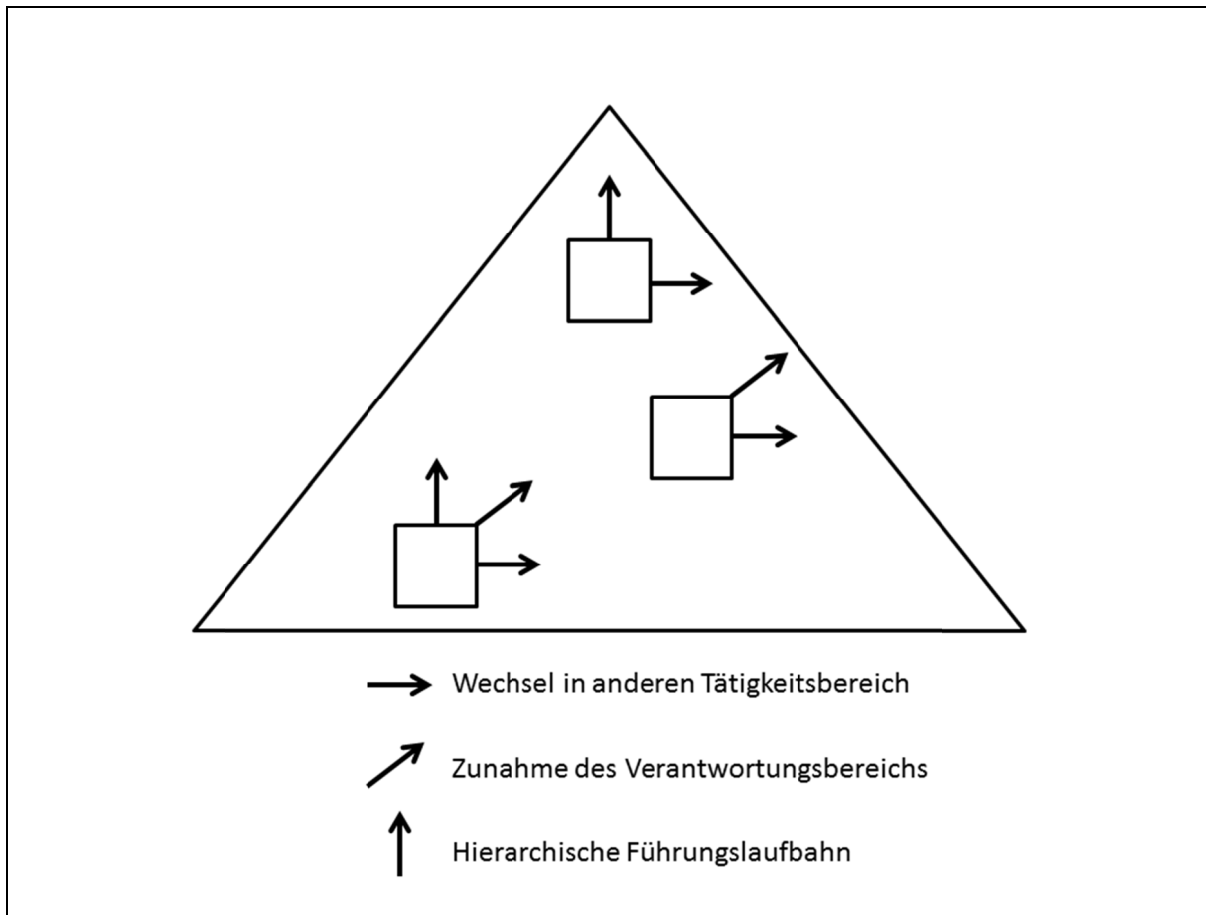
#### **16.4 Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten (A4)**

Entwicklungsmöglichkeiten rangieren bei Mitarbeitenden hoch, wenn es um die Beurteilung der Attraktivität eines Arbeitsverhältnisses geht. In unserer Untersuchung fungierte dieser Aspekt an zweitwichtigster Stelle, gleich hinter der Bedeutung einer guten Entlohnung. Das zeigt, dass Unternehmen es sich nicht leisten können, die Entwicklungsmöglichkeiten als bedeutungslos oder als nicht realisierbar für KMUs wegzuschieben. Vielmehr geht es insbesondere in KMUs mit seinen flachen hierarchischen Strukturen darum, die Sichtweise zu erweitern und Entwicklungsperspektiven mit einem breiteren Fokus als die hierarchische Karriere zu definieren und anzubieten. Die qualitativen Interviews mit Mitarbeitenden aus KMUs haben Facetten aufgezeigt, in welche Richtung solche Entwicklungsmöglichkeiten gedacht werden können.

Wichtig ist, dass unter Entwicklungsmöglichkeiten vielfältige Aspekte subsumiert werden (siehe Abbildung 17). Mit der hierarchischen Karriere wird ein bekannter Weg der Personalentwicklung angesprochen, der sicher attraktiv, für KMUs aber nur bedingt realisierbar ist. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit einer Zunahme des Verantwortungsbereichs. Dabei kann es um eine Erweiterung des Zuständigkeitsbereiches und Verantwortungsgra-

des gehen, teilweise verbunden mit der Übernahme einer neuen Fachfunktion. Als dritte Möglichkeit existiert die Kompetenzerweiterung in der gleichen Funktion durch die Übernahme anderer Aufgaben oder die Mitarbeit in spannenden Projekten. Oder aber es findet ein Arbeitswechsel in eine andere Fachfunktion auf derselben Hierarchiestufe statt.

Abbildung 17: Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten



Entwicklungsmassnahmen dienen neben der Mitarbeitendenmotivation auch dem Aufbau und der Pflege von Kompetenzen der Mitarbeitenden. Kompetenzaufbau und Pflege spielen in vielen Berufsfeldern eine entscheidende Rolle. Unter Kompetenzen werden dabei sämtliche persönliche Voraussetzungen verstanden, über die eine Person zur Erfüllung der ihr übertragenen Aufgaben verfügen muss (Waibel & Käppeli, 2009: 309). Kompetenzen bleiben nicht konstant, Fähigkeiten der Mitarbeitenden können abnehmen oder veralten. Die Investition in den Erhalt und Ausbau der Kompetenzen der Mitarbeitenden steigert die Arbeitsproduktivität und erhält die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden. Letzteres ist vor allem für Unternehmen unumgänglich, welche keine lebenslangen Beschäftigungsverhältnisse anbieten wollen oder können.

#### **16.4.1 Klassische hierarchische Führungslaufbahn**

Die Führungslaufbahn hat eine hohe Attraktivität für Mitarbeitende. In einigen Unternehmen ist sie die einzige valable und attraktive Entwicklungsperspektive. Allerdings schränkt ein Fokus auf hierarchische Karrieren das Zielpublikum für potenzielle Entwicklungsperspektiven stark ein. Oftmals bleiben so vielversprechende Fachkräfte ohne Perspektive auf Veränderungen.

In vielen Unternehmen werden die Hierarchien flacher, es gibt immer weniger Möglichkeiten für einen klassischen Kaminaufstieg. Das trifft insbesondere auch für KMUs zu, in denen eine klassische Karriere nur für die wenigsten realisierbar ist und so kaum eine hinreichende Entwicklungsmöglichkeit für alle Fachkräfte darstellt.

#### **16.4.2 Entwicklungsmöglichkeiten durch Zunahme des Verantwortungsbereiches**

In vielen KMU ist es angezeigt, stärker auf eine Breitenförderung zu setzen und alternative Entwicklungsmöglichkeiten zum hierarchischen Aufstieg einzusetzen. Eine gute Möglichkeit bietet die Ausweitung des Verantwortungsbereichs. So kann eine Person zusätzlich Verantwortung fürs Lehrlingswesen übernehmen. Oder sie kann eine zusätzliche Arbeitsgruppe mit in den Aufgabenbereich bekommen oder einen weiteren Funktionsbereich im Unternehmen übernehmen. Dadurch wird entweder die Personalverantwortung horizontal ausgeweitet oder aber die Zuständigkeit für Fachbereiche erweitert.

#### **16.4.3 Entwicklungsmöglichkeiten durch Wechsel in anderen Tätigkeitsbereich**

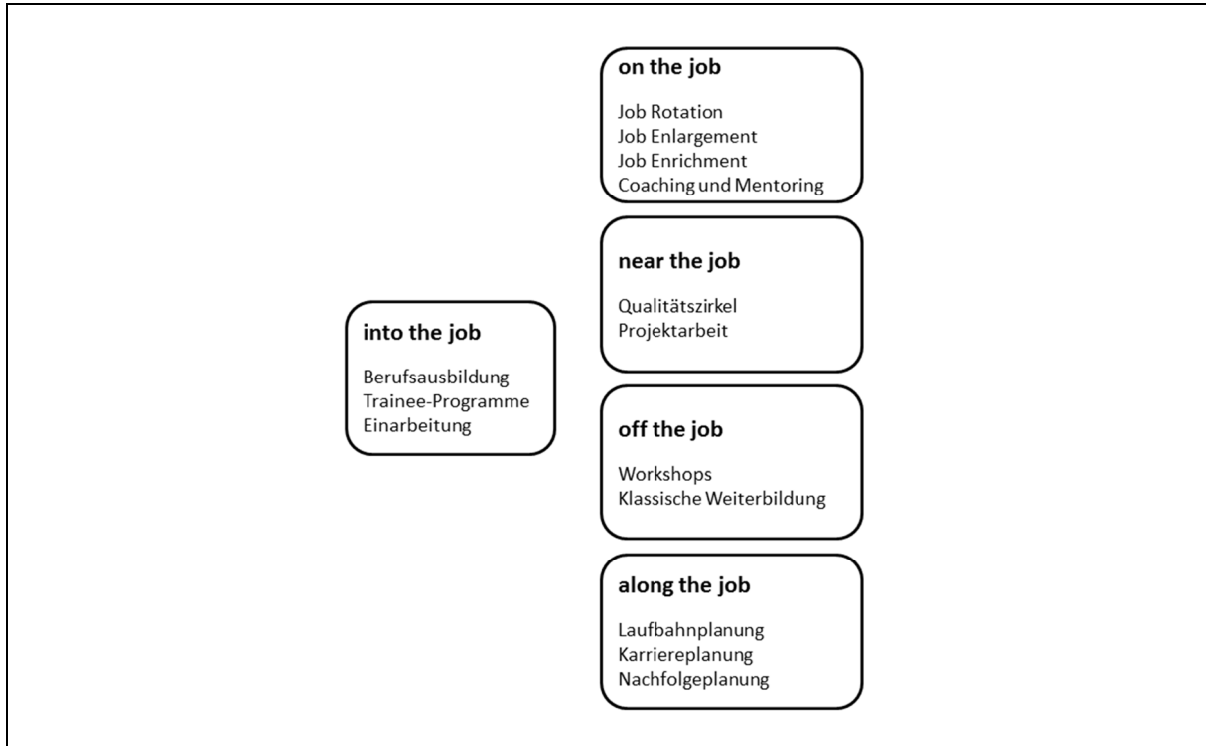
Unter Entwicklungsmöglichkeiten ist auch der Wechsel zwischen Arbeitstätigkeiten angesprochen. Einige Arbeitnehmende sehen ihre Entwicklung im Laufe ihres Arbeitslebens im Sinne eines Durchlaufens verschiedener Tätigkeiten. Anstatt sich in einem Teilgebiet vertieft zu spezialisieren, wünschen sie sich eine Abwechslung ihres Tätigkeitsgebietes. So möchten einige in den Innendienst wechseln oder von der Produktion ins Marketing gehen und so durch einen internen Wechsel eine andere Herausforderung bekommen. Eine solche Entwicklung zielt auf die sukzessive Erweiterung und Verlagerung von Kompetenzen im Berufsverlauf. Für das Unternehmen sind solche internen Wechsel insbesondere deshalb spannend, weil Personen das Unternehmen bereits lange kennen und durch den Wechsel in eine andere Funktion eine breitere Perspektive auf den Gesamtzusammenhang haben.

#### **16.4.4 Personalentwicklungsfelder**

Die Aktivitäten eines Unternehmens im Bereich des Kompetenzerwerbs, der Personalentwicklung und der Weiterbildung lassen sich grob in Kategorien unterteilen wie z.B. „on the job“, „off the job“, „near the job“ und „along the job“ (siehe Abbildung 18). Diese Felder zeigen auf, wie eine Entwicklung in die Führungslaufbahn, in einen grösseren Verantwortungsbereich oder in einen anderen Tätigkeitsbereich ermöglicht werden kann. Die Personalentwicklung kann dabei auf die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit, der

Anpassung an neue Bedingungen, eine Ausweitung des Verantwortungsgrades oder einen hierarchischen Aufstieg gerichtet sein.

Abbildung 18: Mögliche Personalentwicklungsfelder



Quelle: in Anlehnung an Waibel & Käppeli (2009: 329)

Massnahmen im Bereich „*into the job*“ beziehen sich auf Lehrlingsprogramme, Einführungsprogramme sowie auch Trainee-Programme. Letztere werden vor allem für Hochschulabsolventen und zumeist von grösseren Unternehmen angeboten, um die theoretische Ausbildung durch Praxiserfahrung zu erweitern und den Übergang ins Berufsleben zu erleichtern. Sie werden hier nicht weiter besprochen. Massnahmen „*on the job*“ zielen darauf ab, durch die Gestaltung der Arbeitsumgebung aus der Arbeitstätigkeit heraus neue Qualifikationen entstehen zu lassen. Die Massnahmen überschneiden sich mit den Vorschlägen zur Steigerung der Attraktivität einer Tätigkeit (siehe Kapitel 16.1, S. 42). Entwicklungsmöglichkeiten „*along the job*“ umfassen Massnahmen und Instrumente, mit denen die Entwicklung und Qualifizierung der Mitarbeitenden mit Aufstiegspotenzial organisiert werden. Dieses Potenzial betrifft sowohl eine Führungslaufbahn, eine Fachlaufbahn wie auch eine Erweiterung des Verantwortungsbereiches ohne hierarchische Aufstiegsoption. Entwicklungen „*near the job*“ haben keinen örtlichen Zusammenhang mit der Arbeit, aber eine direkte Beziehung zur Aufgabe. Das umfasst beispielsweise Qualitätszirkel. Diese moderierten Gruppen von Mitarbeitenden treffen sich, um über aktuelle Probleme und Aufgaben ihres Tätigkeitsbereichs zu sprechen und nach Verbesserungsmassnahmen zu suchen (Waibel et al., 2009: 330). Zusätzlich werden dadurch gemeinsame Wissensinhalte erworben und wichtige Informationen ausgetauscht und so über Abteilun-

gen hinweg verbreitet. Die Entwicklung „*off the job*“ umfasst Massnahmen, die ausserhalb des Arbeitsplatzes und/oder Unternehmens stattfinden. Solche Weiterbildungsmassnahmen haben zumeist keinen oder nur einen mittelbaren Aufgabenbezug. Darunter fallen Kurse bei Bildungseinrichtungen (z.B. Fachhochschule), Tagungen, Seminare, Konferenzen etc. Zu allen genannten Entwicklungsmöglichkeiten können Massnahmen entwickelt werden.

#### **Massnahmen: Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten**

- Entwicklungsmöglichkeiten im Mitarbeitendengespräch integrieren
- Karrierewege im Unternehmen definieren und den Mitarbeitenden kommunizieren
- Möglichkeiten zu internem Stellenwechsel anbieten und den Mitarbeitenden kommunizieren.
- Entwicklungen innerhalb des Jobs anbieten
- Übertragung von mehr Verantwortung prüfen
- Stellvertretungen definieren
- Schlüsselpersonen definieren und fördern
- Einzelnen Mitarbeitenden besondere oder spezialisierte Aufgaben geben, um ihnen zu ermöglichen, sich zu Experten zu entwickeln.
- Schwierige Aufgaben in die Arbeitsaufgabe integrieren, die zuvor noch nicht Bestandteil der Tätigkeit waren.

#### **16.5 Unterstützung der Weiterbildung (A5)**

Die Weiterbildung soll die Kompetenzen der Mitarbeitenden an die aktuellen und künftigen Anforderungen des Unternehmens anpassen. Sie sollte deshalb auf gegenwärtige oder zukünftige Aufgabenbereiche zugeschnitten sein.

#### **Massnahmen: Unterstützung der Weiterbildung**

- Vergleich der Unterstützung zu anderen Arbeitgebern anstellen
- Ressourcenverteilung auf die Belegschaft überdenken (profitieren nur einige wenige von der Weiterbildung)?
- Unterstützung von Weiterbildung anbieten (finanziell, Arbeitszeitausgleich).
- Motivation zur Weiterbildung der Mitarbeitenden (on- und off the job) durch Führungskräfte.
- Personalentwicklungskonzept erarbeiten
- Richtlinien für Weiterbildung ausarbeiten
- Vorhandene Unterstützungsmöglichkeiten aktiv kommunizieren, und zwar sowohl on-the-job wie off-the-job-Möglichkeiten.

### **16.6 Arbeitsbelastung und Arbeitszeit (A6)**

Die Arbeitsbelastung ist oftmals in KMU erheblich. Bereits durch die grosse Verantwortung, die Mitarbeitende im KMU übernehmen, kann eine hohe Belastung entstehen. Hinzu kommen Belastungen infolge konjunktureller Spitzen und bedingt durch eine schwankende Auftragslage. Eine kurzfristige Belastung ist für viele Mitarbeitende kein Problem; es wird aber dann zu einem negativen Erlebnis, wenn sich Projekte ohne Unterbruch aneinanderreihen, in denen über das übliche Arbeitspensum hinaus gearbeitet werden muss. Die Erfahrung eines permanenten Ausnahmezustandes führt zu Übermüdungen, zu Stresserleben und kann zu einem Arbeitgeberwechsel führen. Es ist deshalb speziell darauf zu achten, dass übermässige Arbeitsbelastungen kein Dauerzustand sind.

Ein klares Bekenntnis, dass sich die Geschäftsführung um das Wohl und die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden sorgt, scheint wichtig. Damit eine Arbeitsbelastung entsteht, der sich die Mitarbeitenden individuell gewachsen sehen, müssen mehrere Facetten in Einklang gebracht werden. Neben Work-Life-Balance und Stressmanagement spielen hier vor allem die Gestaltung der Arbeitsaufgabe (inkl. Ergonomie) und die Zusammenarbeit und Kommunikation im Team eine wichtige Rolle. Es wurden bereits spezielle Programme für KMU in der Schweiz entwickelt, die sich dieses Themas umfassend annehmen. Unter dem Stichwort „betriebliches Gesundheitsmanagement“ werden Massnahmen erarbeitet und koordiniert, um negative Folgen von hoher Arbeitsbelastung präventiv zu begegnen und die Motivation sowie die Gesundheit der Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten.



#### **EXKURS**

##### **Tipps zum Weiterlesen**

<http://www.kmu-vital.ch>

Ein Programm für gesunde Betriebe von Gesundheitsförderung Schweiz, das praktische Tipps und Checklisten grösstenteils kostenlos zur Verfügung stellt.

Ergänzend und in Einklang mit einer angemessenen Arbeitsbelastung und der gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit steht eine entsprechende Organisation der Arbeitszeit. Gibt es z.B. die Möglichkeit, Spitzenarbeitszeiten durch eine befristete Reduktion der Arbeitszeit auszugleichen, um etwa Verschleiss vorzubeugen? Auch dafür wurden verschiedene Ideen entwickelt, wie etwa eine kürzere tägliche Arbeitszeit über einen bestimmten Zeitraum, das Gewähren von Bildungsurlaub oder die Verlängerung des Jahresurlaubs bis hin zu Sabbaticals (ein halbes Jahr zusätzlicher Urlaub alle fünf Jahre z.B.). Eine besondere Belastung kann auch die Lage der Arbeitszeit darstellen, dies betrifft Arbeitszeiten am Wochenende, abends und nachts, Schichtarbeit. Hier ist besondere Sorge für entsprechende Ruhezeiten zu tragen.

### **Praxisbeispiel: Attraktivster Arbeitgeber des Rheintals**

Die ThyssenKrupp Presta TecCenter AG hat sich zum Ziel gesetzt, zum „attraktivsten Arbeitgeber des Rheintals“ zu werden. Dabei wird sowohl eine Top-Down- wie auch eine Bottom-Up-Strategie verfolgt. Zum einen stellen nämlich Geschäftsleitung und Führungskräfte regelmässige Benchmarks mit anderen Unternehmen an, um ihre eigenen Stärken und Schwächen als Arbeitgeber auszuloten und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Zum anderen werden aber auch alle Mitarbeitenden aktiv in Form von regelmässigen Mitarbeitendenbefragungen und Workshops einbezogen, in denen sie u.a. konkrete Verbesserungsvorschläge äussern können. Im Rahmen des Projektes „Attraktivster Arbeitgeber des Rheintals“ sind bereits erste Massnahmen implementiert bzw. auf den Weg gebracht, wie z.B. die Verbesserung des Mobilitätskonzeptes, das Coaching von Mitarbeitenden durch ein externes Beratungsunternehmen oder die Optimierung und Flexibilisierung des Arbeitszeitmodells.

### **Massnahmen: Arbeitsbelastung und Arbeitszeit**

#### Arbeitsbelastung

- Überprüfen, ob Ziele realistisch sind und gegebenenfalls reformulieren
- Unterstützung der Mitarbeitenden überprüfen
- Personalplanung verbessern
- Zeitmanagement verbessern
- Aufstockung, gegebenenfalls durch Temporärkräfte
- Personalaustausch zwischen Abteilungen
- Abbau von Überstunden und Ferien
- Arbeitsteilung überdenken
- Gesundheitsschutz einen höheren Stellenwert einräumen

#### Arbeitszeit

- Anbieten verschiedener Arbeitszeitmodelle
- Ausgleich von Arbeitsspitzen durch verkürzte Arbeitszeit oder durch Verlängerung von Urlaubszeiten
- Abstimmen der Arbeitszeitmodelle auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten: Besitzt der einzelne Mitarbeitende „Zeitsouveränität“ und kann bei der Gestaltung seiner Arbeitszeit mitbestimmen?



### **16.7 Arbeitsplatzsicherheit (A7)**

Im Sinne eines psychologischen Vertrages zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern boten Arbeitgeber traditionell Arbeitsplatzsicherheit und erhielten dafür Loyalität und Leistungseinsatz ihrer Arbeitnehmenden (Raeder & Grote, 2003). Ein Unternehmen unterliegt dabei der Verpflichtung, für die Stabilität der Arbeitsplätze zu sorgen. Die Arbeitsplatzsicherheit ist auch in Zeiten, in denen eine lebenslange Beschäftigungsdauer im gleichen Betrieb schon längst nicht mehr zum Standard gehört, für viele Personen wichtig. Wie das Human-Relations-Barometer 2011 (Grote & Staffelbach, 2011) gezeigt hat, sieht jeder vierte Arbeitnehmende seine eigene Stelle in Gefahr, und das trotz der sich am Arbeitsmarkt bemerkbar machenden konjunkturellen Erholung. Es gilt deshalb zu überlegen, ob die Arbeitsplatzsicherheit für das Unternehmen einen zentralen Wert darstellt und ob dieser genügend kommuniziert wird.

#### **Praxisbeispiel: Arbeitsmarktfähigkeit erhalten**

Ein kleines Beratungsunternehmen im Gesundheitswesen mit Beschäftigten aus Medizin- und Pflegeberufen kann ein nur sehr eingeschränktes Spektrum von beruflichen Einsatzmöglichkeiten in einem neuen Berufsfeld bieten. Daher werden Mitarbeitende dazu aufgefordert, eine zweite Arbeitsstelle anzunehmen. Beispielsweise übernehmen Mitarbeitende im Auftrag des Unternehmens externe Aufgaben wie Einsätze im Rettungsdienst oder die Mitarbeit als Praxisassistentin. Andere sind Teilzeit in einem Krankenhaus tätig. Dadurch wird das individuelle Kompetenzspektrum erweitert. Für die Mitarbeitenden lässt dies die Option offen, das Berufsfeld auch wieder zu verlassen.

Quelle: Raeder & Grote (2003: 11)

Alternativ zur Gewährung einer Arbeitsplatzsicherheit gibt es die Möglichkeit, die Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft zu erhalten und diesen Aspekt bewusst zu kommunizieren. Die Arbeitsmarktfähigkeit bleibt erhalten, wenn sich jemand ein breites Kompetenzportfolio erarbeiten kann. Anstelle der Arbeitsplatzsicherheit tritt damit die Sicherheit, mit den erworbenen Kompetenzen eine entsprechende Beschäftigung in einem anderen Betrieb zu finden. Für ein Unternehmen ergibt sich die Anforderung, für Mitarbeitende attraktive Weiterentwicklungsmöglichkeiten anzubieten, sowohl „on the job“ wie auch „off the job“. Die Investition in den Erhalt und Ausbau der Kompetenzen der Mitarbeitenden steigert die Arbeitsproduktivität und erhält die Arbeitsmarktfähigkeit.



## **EXKURS**

### **Kurzarbeit**

Unter Kurzarbeit versteht man die vorübergehende Reduktion oder vollständige Einstellung der Arbeit aus wirtschaftlichen Gründen. Durch Kurzarbeit können Krisen abgefedert werden, ohne dass Mitarbeitende entlassen werden müssen. Auch KMUs können Kurzarbeit beantragen. Gesetzliches Ziel ist die Stabilisierung der Beschäftigten in Rezessionen. Das wird dann realisiert, wenn die Belegschaft nach der Kurzarbeit nicht reduziert wird.

### **Massnahmen: Arbeitsplatzsicherheit**

#### Arbeitsplatzsicherheit

- Vertrauen schaffen durch Kommunikation
- Psychologischen Vertrag erneuern: gegenseitige Erwartungen und Angebote zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber wiederholt klären
- Zusicherung von Wiedereinstellung bei notwendigen Entlassungen
- Anstelle von Entlassungen Kurzarbeit anbieten

#### Arbeitsmarktfähigkeit

- Interne Stellenwechsel für die berufliche Entwicklung nutzen, internem Arbeitsmarkt Vorrang einräumen und interne Stellenausschreibungen vornehmen
- Interne Wechsel über Bereichsgrenzen hinweg unterstützen

## 17 Vergütung

Die Elemente zur Anreizsetzung oder zur Attraktivitätserhöhung eines Unternehmens können in materielle und immaterielle unterschieden werden (siehe Tabelle 3). Wir haben im letzten Kapitel Massnahmen für die vornehmlich immateriellen Anreize besprochen und haben Möglichkeiten aufgezeigt, mit Veränderungen der Arbeitsaufgabe oder des Autonomiegrades die Attraktivität der Arbeit zu erhöhen. In diesem Kapitel werden wir die direkten und indirekten finanziellen Anreize diskutieren.

Tabelle 3: *Elemente eines umfassenden Anreizsystems*

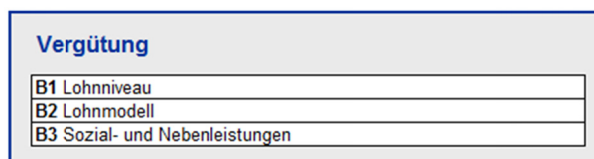
Materielle Anreize			Immaterielle Anreize
direkte finanzielle Anreize		indirekte finanzielle Anreize (Zusatzleistungen bzw. Fringe Benefits)	
fix	variabel		
Zeitlohn	Bezahlung von Überstunden	Altersvorsorge	Anerkennung
Festgehalt / Basisgehalt	Variables Gehalt	Betriebliche Sozialleistungen	Arbeitsinhalt (Aufgabe)
Essensgeldzuschuss	Erfolgsbeteiligung	Dienstreisen	Autonomie
	Jubiläum-zuwendungen	Dienstwagen	Arbeitsplatzsicherheit
	Treueprämien	Konsumvorteile	Arbeitszeitregelung
	Akkordlohn	Sachzuwendungen	Titel / Status
		Sonderurlaub	Verantwortung
		Spesenkonto	Partizipationsmöglichkeit
		Unfallversicherung	Beziehung zu Mitarbeitenden
		Zinsgünstige Kredite	Entwicklungsmöglichkeiten
		Nutzungsgewährungen	Leistungserfolg
		Beratungs-, Bank- und Versicherungsleistungen	Image der Unternehmung
			Führungsstil
			Kommunikation / Information
			Standort

Quellen: Bau (2003: 38f) und Holtbrügge (2007: 181)

Die materiellen Anreize lassen sich grob in die drei Bereiche des Fixlohnes, des variablen Lohnes und der Zusatzleistungen bzw. Fringe Benefits (indirekte finanzielle Anreize) unterteilen. Wir werden die Einteilung in den folgenden Ausführungen dahingehend verändern, dass wir gemäss Abbildung 19 zuerst auf das Lohnniveau eingehen. Beim Lohnmodell werden wir nicht ausschliesslich die Möglichkeit variabler Lohnbestandteile diskutieren, sondern zusätzlich die Grundlage der Entlohnung mit in den Fokus nehmen, Überlegungen also, ob insbesondere Kompetenzen oder Funktionen bei der Lohngestaltung im Vordergrund stehen. Als dritten Aspekt werden wir aufzeigen, wie mit Lohnnebenleistungen (indirekte finanzielle Anreize) die materielle Vergütung attraktiver gestaltet werden kann.

Ein sinnvoll ausgestaltetes Anreizsystem ist auf die strategischen Prioritäten des Unternehmens ausgerichtet. So ist letztlich von jedem Unternehmen zu beantworten, welche Vergütungsgrundlagen gelten sollten und wie die Kompensation am besten auszugestalten ist.

Abbildung 19: Kriterien der Arbeitgeberattraktivität im Bereich „Vergütung“



### 17.1 Lohnniveau (B1)

Mit dem Lohnniveau ist die Höhe des Festgehalts angesprochen. Dieses ist zumeist nicht leistungsbezogen, sondern entspricht einem Zeitlohn. In Überlegungen zur Festlegung des Lohnniveaus spielen verschiedene Aspekte hinein. Die Vergütung ist einerseits vom externen Arbeitsmarkt abhängig, andererseits von internen Komponenten. Es geht um den Marktwert, die Anforderungen der Stelle und die Qualifikationen des Stelleninhabers.

Beim Marktwert eines Mitarbeitenden geht es um den Vergleich mit dem externen Arbeitsmarkt. Ein Unternehmen sollte dafür sorgen, dass es vernünftige und faire Löhne bezahlt, welche sich im Marktmittelfeld befinden. Dieser im Vergleich zum externen Arbeitsmarkt betrachtete Lohn wird als externe Lohngerechtigkeit empfunden. Beahlt ein Unternehmen unter dem Marktdurchschnitt, müssen nicht-monetäre Anreize diesen Verlust wettmachen, wie das z.B. durch besonders herausfordernde Aufgaben oder durch ein sehr gutes Image des Unternehmens geschehen kann.



## EXKURS

### Lohnniveau in KMU versus Grossunternehmen

In der Schweizer Lohnstrukturerhebung des Bundesamtes für Statistik (BFS) wird nicht nach Grössenklassen von Unternehmen differenziert, so dass sich hieraus keine Aussagen über Lohnunterschiede zwischen KMU und Grossunternehmen ableiten lassen (vgl. Bundesamt für Statistik, 2010).

In der Liechtensteiner Lohnstatistik findet dagegen eine Unterscheidung zwischen verschiedenen Unternehmensgrössen statt. Es zeigt sich dort ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Lohnhöhe und der Unternehmensgrösse. In Grossunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten ist der mittlere Bruttolohn (6'801 CHF) deutlich höher als in mittelständischen Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten (5'737 CHF) und kleinen Betrieben mit mindestens 10 Beschäftigten (5'550 CHF) sowie Kleinstbetrieben (5'300 CHF). Allerdings sind diese Zahlen insofern wenig aussagekräftig, da sie von weiteren Unterschieden wie beispielsweise dem Ausbildungsniveau der Mitarbeitenden abstrahieren (vgl. Amt für Statistik, 2008: 15).

Studien zu Einstiegsgehältern von Hochschulabsolventen zeigen, dass mit zunehmender Unternehmensgrösse das durchschnittliche Einstiegsgehalt steigt. So können Absolventen, die bei einem Konzern mit über 5'000 Mitarbeitenden einsteigen, ein Gehalt erzielen, das 6.44 Prozent über dem Durchschnitt liegt, während das Gehalt von Hochschulabsolventen bei einem Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden 13.52 Prozent und von Einsteigern bei einem Unternehmen zwischen 10 und 100 Beschäftigten 11.42 Prozent unter dem Durchschnittsgehalt liegt (vgl. Alma Mater GmbH, 2010: 11 f).

Als weiterer Aspekt spielt die Anforderung an einen Mitarbeitenden eine Rolle, an denen sich der Fixlohn orientieren sollte. So sind die Stellen zumeist durch Funktionseinstufungen bestimmten Lohnklassen zugeordnet. Zudem können zusätzlich zu den Anforderungen an die Stelle auch die Qualifikationen eines Mitarbeitenden mit berücksichtigt werden. Neben der Lohnhöhe spielt aber die interne Lohngerechtigkeit eine grosse Rolle. Hier sind Kriterien wie Konsistenz, Nachvollziehbarkeit des Systems und Leistungsbezugs zentral.

#### Massnahmen: Lohnniveau

- Lohnniveau auf Marktgerechtigkeit untersuchen: Lohnvergleiche durchführen
- Gegebenenfalls Lohnsumme erhöhen
- Unter dem Marktdurchschnitt liegende Gehälter mit immateriellen Komponenten kompensieren

## **17.2 Lohnmodell (B2)**

Lohnmodelle sind sehr unterschiedlich und müssen zur Kultur und Strategie eines Unternehmens passen. Ob und wie stark Einzelleistungen gewichtet und vergütet werden, muss passend zum Unternehmen entschieden werden. Es kann grundsätzlich gefragt werden, ob das Lohnmodell auch das belohnt, was das Unternehmen will, ob also beispielsweise Erfahrung besonders gefragt ist und auch vergütet werden soll oder ob stärker auf das Fachwissen als auf die Erfahrung abgestützt wird und dieser Aspekt vermehrt mit dem Lohnmodell berücksichtigt wird. Wichtig ist zudem, das Lohnmodell innerhalb eines Total Compensation Ansatzes zu sehen, also alle materiellen Anreizelemente im Blick zu haben.

### **17.2.1 Bemessungsgrundlagen für Lohnmodelle**

Die Lohnmodelle stützen sich in unterschiedlichem Ausmass auf für das Unternehmen zentrale Aspekte von Stellenanforderungen, Leistung oder Qualifikationen. Einige Überlegungen zu relevanten Dimensionen für die Gestaltung des Lohnmodells im Rahmen von Lohngerechtigkeit sind im Folgenden erläutert (vgl. Reichmann, 2004; Waibel et al., 2009). Diese müssen auf die Anforderungen des jeweiligen Unternehmens in ein Mischverhältnis gebracht werden.

Als relevante Vergleichsdimensionen zur Gestaltung der Lohnhöhe zueinander gelten vor allem unten aufgeführte Vergleichsdimensionen. Ein gerechtes Lohnsystem stellt ein auf das Unternehmen angepasstes Mischverhältnis dieser Aspekte dar. Ein geeignetes Mass der Lohngerechtigkeit lässt sich nur in der konkreten Situation für jeweils spezifische Fach- und Führungskräfte bestimmen.

*Anforderungsgerechtigkeit:* Als Bewertungsmaßstab für die Lohnfestsetzung und die Lohnrelationen wird der Schwierigkeitsgrad der Aufgabe berücksichtigt. Anspruchsvollere Tätigkeiten werden mit einem höheren Lohn vergütet. Die Anforderungsgerechtigkeit resultiert dabei aus den Aspekten der Arbeitsplatzbewertung mit den erforderlichen Kompetenzen (Fach-, Methoden-, Selbst-, Sozial- und Führungskompetenz) und der Stellenbeschreibung. Auf dieser Dimension werden also ausschliesslich die Anforderungen des Arbeitsplatzes betrachtet.

*Leistungsgerechtigkeit:* Bei der Leistungsgerechtigkeit tritt die persönliche Leistung des Arbeitnehmers in den Vordergrund. Somit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass im Rahmen der Anforderungsorientierung die Leistung positiv oder negativ von der Normalleistung abweichen kann. Ein leistungsgerechter Lohn gewichtet mittels variablen Bonusbestandteilen oder einer Gratifikation die erbrachte Leistung eines Mitarbeitenden. Voraussetzung hierfür ist eine Transparenz zwischen persönlicher Anstrengung und Belohnung. Hierzu sollten Leistungsunterschiede messbar und dokumentierbar sein. Zudem ist eine individuelle Beeinflussbarkeit der Ergebnisse, die zur Leistungsbeurteilung herangezogen werden, entscheidend.

*Sozialgerechtigkeit:* Der Lohn kann sich anhand des Bedarfs des Mitarbeitenden differenzieren und kann in unterschiedlichem Ausmass sozialpolitische Anliegen berücksichtigen. So kann die Lohnhöhe am Familienstand (Familien- und Kinderzulagen) und am Preisniveau des Wohnortes angeglichen werden. Sie kann auch Sozialleistungen berücksichtigen wie z.B. Lohnfortzahlungen bei Krankheit und Unfall.

*Arbeitsmarktgerechtigkeit:* Die Festlegung der Lohnhöhe folgt nicht nur internen Kriterien, sondern hängt auch von einer externen Sichtweise ab. Diese bezieht sich vor allem auf die relative Knappheit spezifischer Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt. Die Lohnhöhe bestimmt sich aus dem Angebot und der Nachfrage auf dem Arbeitsbeschaffungsmarkt. Für die Bestimmung wird hierzu oftmals auf Vergütungs-Benchmarks zurückgegriffen, die durch einen Vergleich der Löhne ähnlicher Positionen in verschiedenen Unternehmen einen durchschnittlichen Marktlohn ermitteln.



### **EXKURS**

#### **Marktvergleich Durchschnittslohn**

Unter [www.lohncheck.ch](http://www.lohncheck.ch) kann man sich rasch einen Überblick über aktuelle Durchschnittsgehälter verschaffen.

*Qualifikationsgerechtigkeit:* In jüngerer Zeit hat sich die Sichtweise zur Bestimmung eines gerechten Lohnes um die Qualifikationsgerechtigkeit erweitert. Grundgedanke ist, dass sich der Wert eines Arbeitnehmenden nicht bloss aus den gegenwärtig ausgeübten Tätigkeiten, sondern auch aus zukünftig zu erwartenden Leistungen bestimmt. Das Potenzial eines Arbeitnehmenden lässt sich an den Qualifikationen, die er aufweist, ablesen, da sie die Einsatzbereitschaft und Qualität der Leistung auch unter sich ändernden Arbeitsbedingungen und dynamischen Entwicklungen mitbestimmen. Hier gilt also der Grundsatz, dass der Lohn in Abhängigkeit der vom Arbeitnehmenden angebotenen Qualifikationen steht.

### **17.2.2 Variable Lohnbestandteile**

Variable Löhne eignen sich für Arbeitsaufgaben, bei denen das Resultat leicht beurteilbar ist und somit nicht z.B. die aufgewendete Anstrengung die hauptsächliche Komponente des Lohnes ausmacht, sondern die erbrachte Leistung. Schwierig erweist sich teilweise die Formulierung der gewünschten Resultate, da eine einseitige Fokussierung der Mitarbeitenden auf die lohnrelevanten Resultate eine Verengung der zusätzlich notwendigen und erwünschten Verhaltensweisen mit sich bringen kann.

Ob variable Löhne ein besonderer Motivator sind, wird unterschiedlich diskutiert. Unbestritten ist jedoch, dass sich je nach Lohnmodell unterschiedliche Personen angezogen fühlen (siehe Kasten „Variabler Leistungslohn als Motivator?“).



## **EXKURS**

### **Variabler Leistungslohn als Motivator?**

In der Literatur wird der Lohn vor allem hinsichtlich seiner Motivationswirkung und in Form eines Leistungslohns diskutiert. Ob der Lohn tatsächlich eine positive Anreizwirkung entfaltet und die Mitarbeitenden zu einer Leistungssteigerung motiviert, ist dabei stark abhängig vom Menschentyp. Idealtypisch wird dabei zwischen extrinsisch und intrinsisch motivierten Mitarbeitenden unterschieden.

Extrinsisch motivierte Mitarbeitende reagieren auf äussere Anreize. Dabei unterscheidet man zwischen (1) Einkommensmaximierern, die in erster Linie am Gelderwerb interessiert sind und (2) Statusorientierten, die sich über die Einschätzung durch andere Personen definieren und dabei ihren Status nicht nur durch das Einkommen, sondern auch über so genannte positionale Güter (z.B. Titel, Berufsbezeichnungen etc.) generieren.

Intrinsisch motivierte Mitarbeitende sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nach etwas um seiner selbst willen streben. Dabei unterscheidet man (1) Loyalisten, welche die Ziele ihres Unternehmens zu ihren eigenen machen, (2) Formalisten, die als richtig geltende Verfahren internalisiert haben und sie strikt befolgen, und (3) Selbstbestimmte, die sich nur ihrer eigenen Ideologie verpflichtet fühlen und sich dabei um andere Aspekte oder Personen kaum kümmern.

Eindeutig motivationssteigernd wirkt ein Leistungslohn nur bei einkommensmaximierenden Mitarbeitenden. Bei Statusorientierten eignet er sich dagegen nur begrenzt. Loyale, formalistische und selbstbestimmte Mitarbeitende reagieren hingegen entweder gar nicht oder im schlimmsten Fall sogar negativ und büssen ihre intrinsische Arbeitsmotivation teilweise oder vollständig ein. Für diese Menschentypen eignen sich nicht-materielle Motivatoren, wie z.B. Lob, Partizipation, Autonomie oder Befehl weitaus besser. Allerdings muss beachtet werden, dass diese idealtypischen Mitarbeitenden in der Realität nicht existieren. Stattdessen sind in den meisten Menschen verschiedene dieser Typen – allerdings in unterschiedlicher Gewichtung – vereint.

Quelle: Frey (2002)



### **Massnahmen: Lohnmodell**

- Passung des Lohnmodells zur Unternehmensstrategie untersuchen
- Lohnmodell daraufhin anpassen, was für das Unternehmen wichtig ist (Pay for knowledge, Pay for experience)
- Total Compensation Ansatz prüfen
- Funktionseinstufungen der Stellen durchführen
- Kommunikation und Begründung des Lohnniveaus und der verwendeten Kriterien

### **17.2.3 Mitarbeiterauszeichnungen**

Viele Organisationen stehen unter erheblichem Kostendruck und haben nicht beliebigen Spielraum bei den Lohnsummen. Daher sind Anerkennungsmodelle eine attraktive Ergänzung zur monetären Entlohnung. Anerkennung und Auszeichnung können starke Motivatoren sein. Zwar sei die Idee alt, aber sie solle in Zukunft wieder wichtiger werden, fordert beispielsweise der Ökonom Bruno Frey (2009). Nach seiner Einschätzung seien Auszeichnungen für Menschen sehr motivierend, vor allem dann, wenn die Anerkennung öffentlich bekannt wird. Denn während sich Spitzenmanager über das satte Plus auf ihrem Gehaltskonto nur allein freuen können, lassen Verdienstorden und Ehrenmedaillen den Geehrten in einem anderen Licht erscheinen. Nicht zu vergessen ist also, dass bei den Prämien für aussergewöhnliche Leistungen nicht in erster Linie das Geld wichtig ist, sondern vielmehr die damit verbundene Anerkennung.

Eine Möglichkeit ist die regelmässige (monatlich, quartalsweise, jährlich) Auszeichnung von Mitarbeitenden, die sich „weit über die Pflicht hinaus“ eingesetzt haben. Prämien können in Form von Geldbeträgen ausgestaltet sein, können aber auch Kinokarten, zusätzliche Ferien oder Kaffeetassen sein. In zahlreichen Unternehmen sind Preise, Auszeichnungen und Ehrungen für Mitarbeitende seit Jahren Usus – die Fast-Food-Kette McDonald's kürt in jeder Filiale regelmässig den „Mitarbeiter des Monats“, beim Handelsblatt gibt es freitags eine Flasche Champagner für den besten Artikel der Woche.

Eine verbreitete Anwendung für die Auszeichnung und Prämierung ist das Vorschlagswesen. Mitarbeitende erhalten als Gegenleistung für ihre Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsabläufe oder zur Kosteneinsparung kleinere Geldbeträge.

**Praxisbeispiel: Auszeichnungen in einem Call Center**

Für besonderes Engagement, das über die normalen Aufgaben eines Call-Center-Mitarbeitenden hinausgeht und der gesamten Abteilung zugute kommt, verleiht das Management regelmässig Auszeichnungen – z.B. an Mitarbeitende, die sich freiwillig für Urlaubsvertretungen melden, kurzfristig für kranke Kollegen einspringen oder Betriebsausflüge organisieren. All diese Tätigkeiten, die bei der Beurteilung der eigentlichen Arbeitsleistung keine Rolle spielen, belohnt das Unternehmen mit einem so genannten „Gold Reward“. Der Empfänger bekommt eine Urkunde und eine kleine Bonuszahlung zwischen 100 und 250 CHF. Im Vergleich zum durchschnittlichen Monatsgehalt der Call-Center-Mitarbeitenden, etwa 4500 CHF, handelt es sich um einen eher symbolischen Geldbetrag, der aber eine ausgesprochen motivierende Wirkung hat.

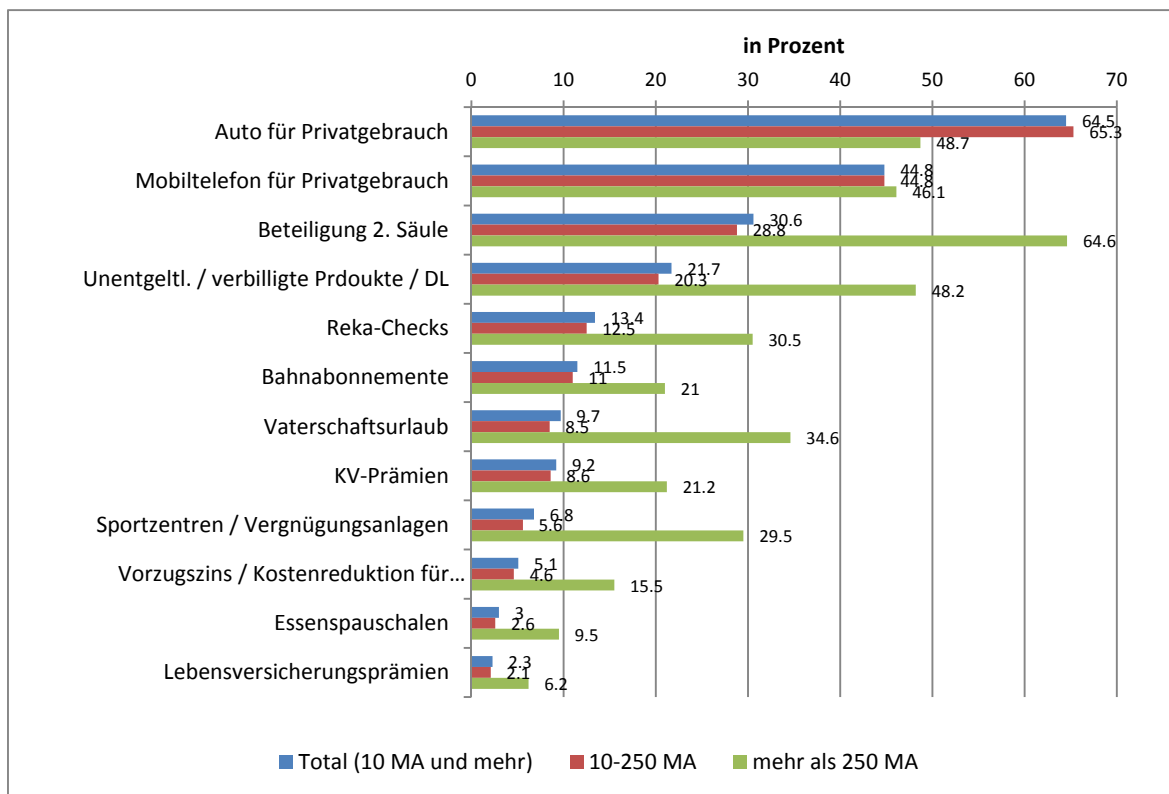
Quelle: Neckermann & Frey (2009)

**17.3 Sozial- und Nebenleistungen (B3)**

Neben der Lohnhöhe und dem Lohnmodell, das über die Vergütung auch variabler Lohnbestandteile entscheidet, werden die Lohnnebenleistungen häufig in der Diskussion vernachlässigt. Unter Lohnnebenleistungen, so genannte Fringe Benefits, sind vom Arbeitgeber freiwillig offerierte Angebote zu verstehen, welche zusätzlich zum Grund- oder variablen Lohn geleistet werden. Fringe Benefits („Fringe“ für Rand oder Saum), sind demnach am Randgebiet des Lohns angesiedelte Leistungen (Jäggi, 2010). Sie dienen der Steigerung der Motivation und der Identifikation mit dem Unternehmen. Aufgrund der Lohnnebenleistungen reduziert sich zudem das steuerbare Einkommen (Gerber, Tschopp & Brunner, 2008).

Zu den Lohnnebenleistungen gehören z.B. Firmenfahrzeuge, Mobiltelefone, Bahnabonnements oder spezielle Versicherungsleistungen. Darüber hinaus werden Rabatte oder Spezialkonditionen gewährt für firmeninterne oder externe Produkte und Dienstleistungen bis zu Kostenbeteiligungen an Fitnessabos oder Essenspauschalen oder dem Gewähren von Beiträgen für die Kinderkrippe. In Abbildung 20 ist die jüngste Erhebung vom Bundesamt für Statistik der Lohnnebenleistungen im öffentlichen und privaten Sektor zu finden. Abgebildet sind die Prozentzahlen der Unternehmen, die den genannten Fringe Benefit gewähren, unterteilt nach Unternehmensgrösse. Es wird deutlich, dass KMU eher ein Geschäftsauto auch für den Privatgebrauch gewähren als Grossunternehmen, letztere sich aber stärker an überobligatorischen Zahlungen der 2. Säule beteiligen und verbilligte Produkte und Dienstleistungen gewähren. Bei mehr als 65% der Unternehmen machten bei dieser Erhebung die Fringe Benefits bis zu 2% des Bruttolohnes aus, bei 24% der Unternehmen sogar zwischen 3 und 5%. Fringe Benefits gehören allerdings zu den unsicheren Werten. Sie zählen nicht zum versicherten Verdienst und unterliegen in den Unternehmen auch stark den konjunkturellen Schwankungen.

Abbildung 20: Häufigste Lohnnebenleistungen in Schweizer Betrieben 2008



Quelle: Bundesamt für Statistik (2011)

Die passgenaue Gestaltung der Lohnnebenleistungen kann sich für ein Unternehmen durchaus lohnen und macht es zusätzlich attraktiv. Nicht zu vergessen ist allerdings die gezielte Kommunikation der Lohnnebenleistungen, damit sie im Gesamtpaket der finanziellen Kompensation den Arbeitnehmenden in Erinnerung bleiben. Wenn Mitarbeitende nicht genau Bescheid wissen über den Umfang und den Wert der gebotenen Vergünstigungen, können diese keinen Einfluss auf die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber ausüben.

Um auf die vielfältigen Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen zu können, eignet sich das so genannte Cafeteria-Modell. Bei diesem Modell treffen die Mitarbeitenden aus einer mehr oder weniger breiten Palette von Zusatzleistungen für einen bestimmten Betrag eine individuelle Auswahl. Der Vorteil liegt in der individuellen Anpassungsmöglichkeit an persönliche Bedürfnisse für den Arbeitnehmenden.

### **Praxisbeispiel: Attraktive Nebenleistungen**

Die ThyssenKrupp Presta AG bietet ihren Mitarbeitenden alljährlich unterschiedliche Konsumgüter zum vergünstigten Preis. Waren es z.B. in einem Jahr Skier, sind es im anderen Jahr Mountainbikes oder Notebooks. Die vergünstigten Preise resultieren dabei nicht nur aus den grösseren Abnahmemengen (ca. 800-1'000) beim Hersteller, sondern ergeben sich auch dadurch, dass das Unternehmen einen Zuschuss pro Mitarbeitenden von rund 200 CHF gewährt. Der Nutzen für das Unternehmen zeigt sich in der höheren Mitarbeitendenmotivation. Zusätzlich werden all diese Konsumgüter mit dem Firmenlogo versehen, so dass auch der Bekanntheitsgrad des Unternehmens auf innovative Weise gesteigert wird.

### **Massnahmen: Sozial- und Nebenleistungen**

- Sozial- und Nebenleistungen auf zeitgemässe Passung prüfen
- Sozial- und Nebenleistungen den Mitarbeitenden aktiv kommunizieren
- In Lohnausweis auch Sozial- und Nebenleistungen aufführen
- Schaffung neuer Nebenleistungen
- Auf gerechte Verteilung der Lohnnebenleistungen im Unternehmen achten (nicht ausschliesslich das Kader berücksichtigen).

## 18 Unternehmen & Führungskultur

Der Bereich „Unternehmen und Führungskultur“ umfasst fünf Kriterien, die alle zu einem Gesamturteil über die Kultur im Unternehmen beitragen und damit entscheidend für die Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden sind (siehe Abbildung 21).

Abbildung 21: Kriterien der Arbeitgeberattraktivität im Bereich „Unternehmen & Führungskultur“

Unternehmen & Führungskultur	
C1	Führungskultur
C2	Informations- und Kommunikationspolitik
C3	Lernkultur/Innovationen
C4	Attraktivität des Unternehmens
C5	Work-Life-Balance

Der Begriff der Unternehmenskultur umschreibt die Gesamtheit der in der Unternehmung bewusst oder unbewusst kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wertüberzeugungen, Denkmuster und Verhaltensnormen – kurzum das „So machen wir das hier!“, also die Art und Weise, wie miteinander umgegangen und gearbeitet wird.

Die Unternehmenskultur bildet die Basis für die Führungskultur, die Lernkultur und die Work-Life-Balance und ist ein wesentliches Merkmal für die Attraktivität des Unternehmens. Generell wird eine starke und eine mitarbeitendenorientierte Unternehmenskultur als zentral für den Unternehmenserfolg angesehen, da ein entsprechend höheres Mitarbeitendenengagement die Folge ist. Eine starke Unternehmenskultur äussert sich darin, dass alle Mitarbeitenden in hohem Masse die Grundwerte der Unternehmung teilen und sich ihnen stark verpflichtet fühlen. In einer Unternehmenskultur mit hoher Mitarbeitendenorientierung sind die Führungskräfte für die Mitarbeitenden besser ansprechbar und bringen gegenüber den Mitarbeitenden deutlich ihre Wertschätzung und Anerkennung zum Ausdruck.

### 18.1 Führungskultur (C1)

Die Führungskultur ist die Art und Weise wie Führungskräfte ihre Funktion als Verantwortliche für Mitarbeitende und deren Steuerung tagtäglich umsetzen. Sie dient dem Zweck, die Ziele des Unternehmens und der Mitarbeitenden miteinander zu vereinen.

Die gegenwärtigen Sitten, Arbeitsweisen und Umgangsformen sind weitgehend vom Erfolg und Misserfolg in der bisherigen Unternehmensgeschichte geprägt. Besonders der oder die Gründer der Unternehmung haben/hatten einen starken Einfluss auf die Entwicklung der Unternehmens- und der Führungskultur, indem sie alle Mitarbeitenden auf ihre Vision, ihre Art zu Denken und zu Handeln „einschwören“. Mit zunehmender Unternehmensgrösse wird die Kultur über die Personalauswahl, das Vorbildmodell und das Handeln der Führungskräfte und durch die Integration neuer Mitarbeitender aufrechterhalten und verbreitet. Den Führungskräften und ihrem Verhalten kommt somit eine besondere Rolle

zu. Ihre Art zu führen ist Teil der Unternehmenskultur und prägt entscheidend das Arbeitsklima. In vielen Unternehmen wird die Führungskultur in Führungsgrundsätzen und Führungsrichtlinien aus der Unternehmensvision entwickelt und festgelegt. Idealerweise erfolgt dies in einem Workshop mit Geschäftsleitung und Führungskräften, denn nur gemeinsam aufgestellte Grundsätze können sich als Teil der Kultur etablieren – diktierte Grundsätze werden weniger Eingang in das alltägliche Handeln finden.

Die Zufriedenheit mit der Führungskraft hängt insbesondere ab vom gegenseitigen Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden und vom fairen Verhalten der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitenden. Kooperation und Kommunikation sind wesentliche Elemente einer mitarbeitendenorientierten und wertschätzenden Führung. Die erfolgreiche Führungskraft ist in der Lage, die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und zu entwickeln. Sie unterstützt Mitarbeitende, Potenziale optimal zu nutzen.

Viele KMU gehen dazu über, Führungsleitlinien dahingehend zu entwickeln, dass sie eine wertorientierte Führung unterstützen. Indem sie Vertrauen in ihre Mitarbeitenden setzen, Mitarbeitende respektieren und wertschätzen, Individualität zulassen, Konflikte lösen und Leistung und Erfolg verlangen, machen sie die Mitarbeitenden zu „Mit-Unternehmenden“. So werden die Loyalität gegenüber der Unternehmung und die Bindung an das Unternehmen besonders gestärkt und Geschäftsergebnisse positiv beeinflusst.

#### **Massnahmen: Führungskultur**

- Walking around: regelmässig durch das Unternehmen gehen und kurze Gespräche mit Mitarbeitenden führen
- Politik der offenen Türe: Kommunikationsbereitschaft signalisieren, jederzeit ansprechbar sein
- Respekt gegenüber Mitarbeitenden vorleben
- Anerkennung der Mitarbeitenden
- Wertschätzung der Mitarbeitenden
- Vertrauen in die Mitarbeitenden setzen, u.a. durch das Gewähren von Freiräumen
- Leistung und Erfolg von Mitarbeitenden einfordern
- Formulierung von Führungsgrundsätzen und/oder Führungsrichtlinien
- Kriterien für die Auswahl, Beurteilung und Entlohnung von Führungskräften festlegen
- Analyse der bestehenden und eventuell Veränderung der Führungskultur
- Ggf. Unterstützung durch Weiterbildungen

## **18.2 Informations- und Kommunikationspolitik (C2)**

Unter dem Aspekt der Unternehmenskultur betrachtet, geht es hier um die unternehmensinterne Informations- und Kommunikationspolitik. Wie bereits als eine Stärke vom KMU herausgearbeitet wurde, bieten KMU kurze Kommunikationswege. Es bietet sich aufgrund der flachen Hierarchien die direkte Kommunikation an.

Ohne Mitarbeitende, die Visionen und Strategien mittragen, kann kein Unternehmen erfolgreich agieren. Daher beschäftigt sich die Informations- und Kommunikationspolitik im Unternehmen mit der Frage, wie die Ziele des Unternehmens verständlich und wirkungsvoll vermittelt werden können, wie über die eigenen Aktivitäten und deren Ergebnisse informiert wird, wie die Organisation die Meinungen und Wünsche der relevanten Anspruchsgruppen erfährt und wie die Prozesse innerhalb der Organisation gestaltet werden. Ziel interner Unternehmenskommunikation ist es, das Know-how der Mitarbeitenden zu mobilisieren und deren Engagement zu fördern, die Akzeptanz von Entscheidungen und Prozessen zu stärken, die Umsetzung der Geschäftsziele auf allen Ebenen des Unternehmens zu verbessern und die einzelnen Kommunikationswege zu optimieren.

Für eine professionelle Kommunikation, die als offen und vertrauensvoll beurteilt wird, ist es wichtig, nicht nur zu informieren und Vorteile zu kommunizieren, sondern auch Ängste, Sorgen und Nöte der Mitarbeitenden anzusprechen. Erst wenn ausgewogen diskutiert wird, entsteht Identifikation. Man sollte daher auch Widerspruch, Skepsis und Bedenken zulassen und sich mit ihnen argumentativ auseinandersetzen. Wann immer möglich sollte dies in direktem Kontakt geschehen. Ergänzend dazu sind weitere Kommunikationskanäle zu wählen, die informieren und sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden gleichermassen erreicht werden können. Von zentraler Bedeutung sind z.B. Informationen über wichtige Ereignisse, organisatorische Änderungen, Unternehmensstrategie, Informationen über die Produkte und Märkte, sowie über die betriebliche Personalpolitik, über Lohn und Gehalt sowie Sozialleistungen.

### **Massnahmen: Informations- und Kommunikationspolitik**

- Überprüfung der unternehmensinternen Informationskanäle
- Überprüfung der Nutzung der im Unternehmen zur Verfügung stehenden Informationskanäle – wann immer möglich den direkten Kommunikationsweg suchen
- „Frühstücksgespräche“ mit CEO/Führungskräften
- Regelmässige Information der Mitarbeitenden, z.B. durch Betriebsversammlung, Informationsveranstaltungen, Mitarbeiterzeitung, Schwarzes Brett, Newsletter, E-Mail, Intranet, Internet, Video-Botschaften
- Einsatzmöglichkeiten von Social Media, Web 2.0 prüfen
- Geschäftsberichte

- Führungskräftetraining
- Management Development
- Vgl. auch Tabelle 12: Instrumente der Public Relation für Unternehmen, S. 90

### **18.3 Lernkultur und Innovationen (C3)**

Lernkultur beinhaltet Werte, Normen, Einstellungen und Erwartungen in Bezug auf Lernen im Unternehmen. In ihnen zeigt sich der Stellenwert, der dem Lernen im Unternehmen zukommt. Die Unternehmenskultur, der Informationsfluss und das Verhalten der Führungskräfte nehmen entscheidenden Einfluss darauf, wie aufgeschlossen die Mitarbeitenden dem Lernen und Innovationen gegenüberstehen.

Ein möglichst ungehinderter Informationsfluss unterstützt eine Lernkultur und fördert Innovationen, einerseits durch den Informationsaustausch innerhalb der Unternehmung (z.B. zwischen Abteilungen) und andererseits durch den Informationsaustausch ausserhalb der Unternehmung (z.B. Kontakt zu wissenschaftlichen Einrichtungen). Kommunikations- und Kooperationsprozesse werden unterstützt durch die Unternehmenskultur. So wirken sich z.B. Prozessinnovationen nur bei jenen Unternehmen auf den Erfolg aus, die über eine fehlertolerante und Initiative wertschätzende Unternehmenskultur verfügen. Ausserdem äussern Mitarbeitende sehr wahrscheinlich nur dann eigene Ideen, wenn diese auch wertschätzend wahrgenommen werden. Die Unterstützung der Führungskräfte ist besonders wichtig, da innovativen Ideen und Vorschlägen häufig mit Widerständen begegnet wird, die es zu überwinden gilt. Führungskräfte können gezielt die Ideengenerierung fördern, Ressourcen zuteilen und bei Konflikten oder Widerständen vermitteln. Dass ein gezielt gefördertes Vorschlagswesen Geld spart sowie kreative Ideen fördert, konnte in mehreren Studien belegt werden (vgl. Sonntag, 1996).

#### **Massnahmen: Lernkultur und Innovationen**

- Gelebte Fehlerkultur: Fehler und Beinahefehler akzeptieren, offen darüber kommunizieren, Ursachen ohne Sanktionen analysieren
- Qualitätszirkel: regelmässige Arbeitskreise in denen eine Gruppe von Mitarbeitenden z.B. einmal pro Monat über Verbesserungsmöglichkeiten der Produkte oder Arbeitsabläufe diskutiert und die Verbesserungen umsetzt
- KVP (Kontinuierliche Verbesserungs-Prozesse) und Vorschlagswesen
- Ideenmanagement pflegen
- Begegnungsräume einrichten
- Rolle und Aufgaben der Führungskräfte bei der Unterstützung des Lernens ihrer Mitarbeitenden klären
- Berufsbezogener Besuch von Fachmessen und Kongressen und Austausch im Unternehmen



- Selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz mit Hilfe von computerunterstützten Selbstlernprogrammen
- Selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz durch Nutzung von Lernangeboten im Internet
- Job-Rotation: der Wechsel in eine andere Aufgabe öffnet ggf. auch den Blick für neue Lösungsideen
- Vom Unternehmen organisierte Austauschprogramme mit anderen Unternehmen
- Seminare, Trainings zu kreativem Problemlösen, Unternehmenskultur, Wissensmanagement, Innovationen

#### ***18.4 Attraktivität des Unternehmens (C4)***

Unter der Attraktivität des Unternehmens wird hier die Position verstanden, die das Unternehmen am Markt inne hat. Attraktiv ist ein Unternehmen für Fach- und Führungskräfte insbesondere dann, wenn es einen stabilen wirtschaftlichen Erfolg vorweisen kann und wenn seine Produkte ein gutes Image aufweisen. Dazu gehört aber auch das Gesamt-Image, wie das Unternehmen von aussen wahrgenommen wird. Damit eng zusammen hängt die Branche, in der ein Unternehmen tätig ist.

##### **Praxisbeispiel: Attraktivität des Unternehmens**

„Persönlich lege ich viel Wert auf nachhaltige Produkte, sei es im ökologischen oder medizinischen Sinne. Mein jetziger Arbeitgeber ist für mich in der optimalen Branche angesiedelt und steht für qualitativ hochwertige Produkte. (...) Unsere Produkte sind zwar hochpreisig, aber eben auch qualitativ absolut hochwertig und sehr innovativ. Es wird von uns erfolgreich die Strategie „high price & high quality“ verfolgt. Deshalb haben wir einen so hohen Marktanteil und in der Branche einen Top-Namen. (...) Unser Image ist sehr gut: sowohl bei den Arbeitnehmern als auch am Markt bei den Kunden und ebenso innerhalb der Bevölkerung.“

Quelle: Führungskraft aus liechtensteinischem Unternehmen im Rahmen der Interviewphase

Die Giesserei-Branche beispielsweise verfügt vielfach über kein gutes Image in der Aus-senwahrnehmung und gilt als wenig innovationsfreudige Branche. Was jedoch wenig bekannt ist, ist dass sich die Giesserei-Unternehmen durch eine hohe Zuverlässigkeit, Prozesssicherheit, Termintreue und Beständigkeit auszeichnen, welche für einen hervorragenden Ruf bei Insidern, wie Kunden und Zulieferern sorgen (vgl. Newsletter, Giesserei-Verband.ch). Derartige Attribute gilt es zu kommunizieren. Ebenso trägt der Erfolg des Unternehmens zur Imagebildung und damit im besten Fall zur Attraktivität des Unternehmens bei. Häufig sind KMUs nur innerhalb eines engen Branchenumfelds be-

kannt, können aber gleichzeitig Weltmarktführer sein oder hoch spezialisiert in einer Nische erfolgreich wirtschaften – diese Fakten gilt es öffentlich zu machen. Sie steigern die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Mitarbeitende. Des Weiteren sollten die Besonderheiten der Produkte herausgestrichen werden.

#### **Massnahmen: Attraktivität des Unternehmens**

- Mitarbeitendenbefragungen zu den Themen: Attraktivität von Branche und Produkt(en)
- Produkte-Workshops: Besonderheiten der Produkte herausarbeiten
- Laufende Information und Kommunikation zu Position am Markt, Besonderheiten der Produkte und Branche
- Fluktuation und Fluktuationsgründe auswerten und entsprechende Massnahmen ableiten, z.B. Imagebildung für die Branche

#### **18.5 Work-Life-Balance (C5)**

Unter Work-Life-Balance ist ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben zu verstehen. Geld und Karriere sind für viele nicht mehr oberstes Ziel ihres Berufslebens. Ihnen ist es wichtig, ihre privaten Interessen oder ihr Verständnis von Familienleben mit den Anforderungen in der Arbeitswelt in Einklang zu bringen. Dazu gehören das Wohlfühlen am Arbeitsplatz, der Spass an der beruflichen Aufgabe und ein gutes Verhältnis mit dem Vorgesetzten und den Kollegen. Die Work-Life-Balance steht im engen Verhältnis mit der Arbeitsbelastung und den Arbeitszeitmodellen.

#### **Massnahmen: Work-Life-Balance**

- Flexible Arbeitszeitmodelle und/oder Arbeiten von Zuhause aus ermöglichen
- Kinderbetreuung einrichten/unterstützen (z.B. auch mit benachbarten Unternehmen)
- Trainings zu Ressourcen-, Zeitmanagement
- Ausgleichende Aktivitäten anbieten und unterstützen (Sportangebote etc.)
- Rückkehrkonzept für WiedereinsteigerInnen erarbeiten
- Familienbedingte Freistellung ermöglichen
- Flexible Formen der Arbeitsorganisation ermöglichen
- Anlaufstelle zu Fragen rund um das Thema „Beruf und Familie“ einrichten
- Mitarbeiterzeitung mit eigener Rubrik zu Fragen zum Thema „Beruf und Familie“ sowie über familienrelevante Regelungen im Unternehmen und in der Region

## 19 Region

Der vierte und letzte Bereich der Arbeitgeberattraktivität stellt schliesslich der Unternehmensstandort und damit die Region selbst dar (vgl. Abbildung 22). Massnahmen zur Optimierung der Standortattraktivität betreffen die Verkehrsanbindung, das regionale Image, die regionale Verankerung und Vernetzung des Unternehmens sowie die regionalen Arbeitsmarktgegebenheiten.

Abbildung 22: Kriterien der Arbeitgeberattraktivität im Bereich „Region“

Region	
D1	Verkehrsanbindung
D2	Image der Region
D3	Regionale Verankerung
D4	Regionale Vernetzung
D5	Arbeitsmarkt

### 19.1 Verkehrsanbindung (D1)

Sind z.B. auf Basis einer Mobilitätsbefragung unter den Mitarbeitenden die zentralen Problembereiche und Handlungsfelder im Bereich der Verkehrsanbindung identifiziert, kann das Unternehmen diese im Rahmen eines betrieblichen Mobilitätsmanagements angehen.

#### 19.1.1 Betriebliches Mobilitätsmanagement

„Betriebliches Mobilitätsmanagement ist eine strategische Planungsmethode zur Gestaltung des von einem Betrieb erzeugten Verkehrs“ (ILS NRW, 2007: 32). *Hauptziel* des betrieblichen Mobilitätsmanagements ist die Förderung einer effizienten sowie umwelt-, sozial- und gesundheitsverträglichen Mobilität („nachhaltige Mobilität“), wobei im Idealfall alle Verkehrsformen des Unternehmens einbezogen werden. Dies sind neben dem Mitarbeitendenverkehr auch die Verkehrsströme von Kunden und Lieferanten. Im Folgenden wird allerdings ausschliesslich auf den Mitarbeitendenverkehr (Berufs- und Dienstreiseverkehr) und die dafür genutzten Verkehrsmittel des öffentlichen Verkehrs (z.B. Bahn, Bus), des motorisierten Individualverkehrs (z.B. Auto) sowie des nicht-motorisierten Individualverkehrs (z.B. Velo) abgestellt.

Was nun die Umsetzung des betrieblichen Mobilitätsmanagements betrifft, so existiert keine Standardlösung, da sich wichtige Ausgangs- und Rahmenbedingungen wie etwa Lage, Art und Grösse des Betriebes, Anbindung an verschiedene Verkehrsmittel oder räumliches Einzugsgebiet von Betrieb zu Betrieb unterscheiden, so dass jedes Unternehmen, die für sich geeignete Lösung erarbeiten muss (ILS NRW, 2007: 35). Generell lassen sich in der Theorie zwei verschiedene Umsetzungsansätze unterscheiden: massnahmenorientiertes, *punktuelleres Mobilitätsmanagement* einerseits und umfassendes, *systematisches Mobilitätsmanagement* andererseits (siehe Tabelle 4). Gerade für KMU eignet sich eher der punktuelle Ansatz, da er mit einem verhältnismässig geringen Aufwand verbunden ist und

schnell Erfolge zeigt. Er setzt an konkreten Mobilitätsproblemen aus Sicht der Mitarbeitenden an (z.B. Parkplatzsituation) und schafft dafür durch Einzelmassnahmen (z.B. Organisation von Fahrgemeinschaften) Abhilfe.

Tabelle 4: Ansätze des betrieblichen Mobilitätsmanagements

Massnahmenorientierter, punktueller Ansatz	Umfassender, systematischer Ansatz
<p>Ausgehend von einem oder mehreren konkret definierten Zielen oder Problemen z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderung der Fahrradnutzung</li> <li>- Verringerung des Parkdrucks</li> </ul> <p>Ableitung einzelner Massnahmen z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung der Radabstellmöglichkeiten</li> <li>- Einführung einer Stellplatzbewirtschaftung</li> </ul>	<p>Basiert in der Regel auf einem systematischen Konzept (Mobilitätsplan bzw. Betriebsverkehrsplan).</p> <p>Ausgehend vom Status quo erfolgt eine übersichtliche, systematische und handlungsorientierte Darstellung des Vorgehens bei Einführung eines betrieblichen Mobilitätskonzeptes.</p>
<p><b>Pro und contra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ geringerer Aufwand</li> <li>+ kurzfristige Umsetzbarkeit</li> <li>+ schrittweises Vorgehen möglich</li> <li>- Vorgehen eher unsystematisch</li> <li>- geringere Reichweite</li> </ul>	<p><b>Pro und contra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ ausgewogener Massnahmenmix</li> <li>+ hohe Breitenwirkung</li> <li>+ Zeithorizont mittel- bis langfristig</li> <li>- höherer Aufwand</li> <li>- längerer Vorlauf</li> </ul>

Quelle: ILS NRW (2007: 36)

### Praxisbeispiel: INFICON und das betriebliche Mobilitätsmanagement

Der Miteinbezug des Pendlerverkehrs in die Energieanalyse des Umweltmanagementsystems sowie ein Neubau führten bei der Inficon AG (Balzers, Liechtenstein) zur Einführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements. Mit der Einführung einer Parkraumbewirtschaftung, eines Ökobonus und der Teilnahme am Car-Sharing von Mobility konnte eine markante Reduktion der Autonutzung im Pendlerverkehr erreicht werden.

Das Mobilitätsmanagement wird bei den Mitarbeitenden sehr positiv aufgenommen. Über 50% der Mitarbeitenden sind Mitglied im „Inficon Mobilitäts-Club“ und profitieren somit von den offerierten Leistungen.

Das Mobilitätsmanagement führt bei den Mitarbeitenden zudem zu tieferen Mobilitätskosten, mehr körperlicher Bewegung und somit zu tieferen Krankheitskosten.

Quelle: [www.mobilservice.ch/mobilservice/akten/mobilität/inficon.html](http://www.mobilservice.ch/mobilservice/akten/mobilität/inficon.html)

### 19.1.2 Öffentlicher Nahverkehr

Dem öffentlichen Nahverkehr (ÖV) kommt eine wichtige Bedeutung zu, da er zum einen als Alternative zum motorisierten Individualverkehr mit zahlreichen Umweltvorteilen (z.B. Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstosses etc.) verbunden ist. Zum anderen wird gerade in ländlichen Regionen meist ein grosses Verbesserungspotenzial beim vorhandenen ÖV-Angebot diagnostiziert. Die Massnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements müssen somit beide Stossrichtungen verfolgen: Motivation der Beschäftigten zum Umstieg auf den ÖV sowie Verbesserung der bestehenden ÖV-Anbindung (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Massnahmen für den öffentlichen Verkehr

Öffentlicher Nahverkehr ( Bahn, Bus)
- Informationen zu Verkehrsverbindungen und -vergünstigungen
- Jobtickets (rabattierte Fahrkarten für Arbeitnehmende) aushandeln (evtl. in Verbund mit anderen Unternehmen)
- Gewährleistung von Kostenzuschüssen
- Angebot von Schnuppertickets
- Persönliche Fahrpläne (Anpassung der Arbeitszeiten an Verkehrs- und Taktzeiten)
- Verhandlung mit Verkehrsträgern / Kommunen über Haltestellen, Taktzeiten (evtl. in Verbund mit anderen Unternehmen)
- Einrichtung von Shuttleservices (evtl. in Verbund mit anderen Unternehmen)
- Einrichtung von Werksbussen (evtl. in Verbund mit anderen Unternehmen)

### 19.1.3 Nicht-motorisierter Individualverkehr

Das Pendeln mit dem Velo bzw. zu Fuss stellen ebenfalls wichtige Alternativen zum motorisierten Individualverkehr dar. Massnahmen in diesen Bereichen dienen ebenfalls dazu, die Mitarbeitenden zu einem Umstieg auf den nicht-motorisierten Individualverkehr zu motivieren und zudem die Verkehrsanbindung zu verbessern (vgl. Tabelle 6). Alle Massnahmen zur Förderung und Verbesserung des nicht-motorisierten Individualverkehrs lassen sich zudem problemlos mit den Zielen des betrieblichen Gesundheitsmanagements verknüpfen.

Tabelle 6: Massnahmen für den nicht-motorisierten Individualverkehrs

<b>Nicht-motorisierter Individualverkehr</b>
<b>Pendeln mit dem Velo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnahme an kommunalen bzw. überbetrieblichen Aktionen / Wettbewerben (z.B. „Mit dem Velo zur Arbeit“)</li> <li>- Initiierung von betrieblichen bzw. überbetrieblichen (Verbund mit anderen Unternehmen) Aktionen / Wettbewerben (z.B. „Mit dem Velo zur Arbeit“)</li> <li>- Witterungsgeschützte, diebstahlsichere, eingangsnaher Fahrradabstellplätze</li> <li>- Duschen und Umkleidekabinen</li> <li>- Firmenfahrräder (evtl. in Verbund mit anderen Unternehmen)</li> <li>- Fahrradgutscheine für den Kauf eines Velos</li> <li>- Prämien für gefahrene Velo-Kilometer zur Arbeit</li> <li>- Organisation von Velo-Fahrgemeinschaften</li> </ul>
<b>Pendeln zu Fuss</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnahme an kommunalen bzw. überbetrieblichen Aktionen / Wettbewerben (z.B. „Zu Fuss zur Arbeit“)</li> <li>- Initiierung von betrieblichen bzw. überbetrieblichen (Verbund mit anderen Unternehmen) Aktionen / Wettbewerben (z.B. „Zu Fuss zur Arbeit“)</li> <li>- Prämien für zurückgelegte Kilometer zur Arbeit</li> <li>- Optimierung der Fusswege zu den ÖV-Haltestellen</li> </ul>

#### 19.1.4 Motorisierter Individualverkehr

Tabelle 7: Massnahmen für den motorisierten Individualverkehr

<b>Motorisierter Individualverkehr (Auto)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation von Fahrgemeinschaften (evtl. in Verbund mit anderen Unternehmen)</li> <li>- Reservierte Parkplätze für Fahrgemeinschaften</li> <li>- Überbetrieblicher Car-Pool an Firmenfahrzeugen zur privaten Nutzung für den Arbeitsweg</li> <li>- Car-Sharing für Geschäftsreisen</li> <li>- Kostenzuschüsse für Fahrgemeinschaften</li> <li>- Überbetriebliche Stellplätze in Verbund mit anderen Unternehmen</li> <li>- Zuteilung von Stellplätzen</li> </ul>

Alternativen zum motorisierten Individualverkehr sind allerdings nicht immer sinnvoll und möglich, so dass auch Verbesserungen innerhalb des Bereichs des motorisierten Individualverkehrs selbst angezeigt sind (vgl. Tabelle 7).

### **19.1.5 Grenzüberschreitende Mobilität**

Da Schweizer KMU in vielen Landesteilen Pendler aus dem benachbarten Ausland beschäftigen, stellt für sie der grenzüberschreitende Verkehr eine besondere Herausforderung (z.B. Staus und Wartezeiten an den Grenzen, mangelhafte grenzüberschreitende ÖV-Angebote etc.) dar. Probleme im grenzüberschreitenden Verkehr lassen sich nicht in Eigenregie lösen, sondern können nur im Verbund zwischen Unternehmen und deren Interessenvertretungen (z.B. Arbeitgeberverbände), Politik (z.B. kantonale bzw. regionale Standortförderung) und Verkehrsträgern selbst gelöst werden, weshalb mittlerweile auch in einigen Grenzregionen erste grenzüberschreitende Mobilitätsprojekte aufgelegt werden.

#### **Massnahmen: Verkehrsanbindung**

- Motivation der Beschäftigten zum Umstieg auf den ÖV beispielsweise durch Jobtickets, Kostenzuschüsse für Fahrkarten, Schnuppertickets, persönliche Fahrpläne (evtl. in Verbund mit anderen Unternehmen)
- Verbesserung der ÖV-Verkehrsanbindung durch Verhandlung mit Verkehrsträgern und Kommunen über Haltestellen und Taktzeiten, Einrichtung von Shuttle-services und Werksbussen (evtl. in Verbund mit anderen Unternehmen)
- Motivation der Beschäftigten zum Umstieg auf den nicht-motorisierten Individualverkehr (Velo und zu Fuss) z.B. durch Initiierung von Wettbewerben, Vergabe von Prämien, Bereitstellung von Duschen und Umkleidekabinen, Vergabe von Fahrradgutscheinen
- Verbesserungen im Bereich des nicht-motorisierten Individualverkehrs beispielsweise durch Bereitstellung von Firmenvelos, witterungsgeschützten, diebstahlsicheren Unterstellplätzen, Organisation von Velo-Fahrgemeinschaften
- Verbesserung der Verkehrsanbindung beim motorisierten Individualverkehr durch Pendlernetze (z.B. Organisation von Fahrgemeinschaften, Car-Sharing) und Stellplatzmanagement (z.B. Zuteilung von Stellplätzen)

#### **Praxisbeispiel zum grenzüberschreitenden Verkehr**

Im Zuge des Interreg IV-Programms (Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein), das seit 2007 läuft, werden konkrete Projekte zur Förderung der grenzüberschreitenden Mobilität in der Region Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein unterstützt (vgl. <http://www.interreg.org/>), wie beispielsweise das Projekt „Grenzüberschreitende Vernetzung öffentlicher Verkehrssysteme“, in dessen Zentrum die neue grenzüberschreitende Buslinie zwischen Dornbirn (A), Heerbrugg (CH) und Lustenau (A) steht.

## **19.2 Image der Region (D2)**

Auch wenn die klassische Standortförderung zuzüglich des Regionalmarketings nach innen und nach aussen in erster Linie die Aufgabe kommunaler bzw. kantonaler Stellen ist, können auch Unternehmen einen wichtigen Beitrag leisten.

Die Attraktivität einer Region und das Ansehen jedes einzelnen Unternehmens innerhalb dieser Region beeinflussen sich gegenseitig. Aufgrund dieses Abhängigkeitsverhältnisses ist es für KMU angezeigt, sich in ihren Aussenauftritten immer auch als Botschafter für ihre Region zu verstehen und mit dieser oder für diese zu werben. Dabei stehen den Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung, sowohl nach innen als auch nach aussen als Botschafter ihrer Region aufzutreten, angefangen von Informationen zu regionalen Standortvorteilen auf der Firmenhomepage bis hin zum gemeinsamen Auftritt mit anderen Unternehmen oder Vertretern der Standortförderung bei öffentlichen Anlässen und Messen.

Daneben ist es für KMU ebenso wie für Grossunternehmen generell angezeigt, sich regelmässig mit Vertretern der kommunalen bzw. regionalen Standortförderung auszutauschen und ihre eigenen Interessen ebenso wie die Interessen ihrer Mitarbeitenden bei den Verantwortlichen der Standortentwicklung zu platzieren.

### **Massnahmen: Image der Region**

- Informationen zu regionalen Standortvorteilen (z.B. intakte Natur mit vielfältigen Outdoor-Freizeitangeboten, Nähe zu Tourismusgebieten etc.) auf Firmenhomepages sowie in Stellenanzeigen, Firmenporträts und -veröffentlichungen
- Einbetten von regionalen Imagefilmen auf Firmenhomepage
- Auslegen von Flyern / Werbebroschüren der Standortförderung bei Messen und Veranstaltungen
- Gemeinsamer Auftritt mit anderen KMU bzw. Vertretern der Standortförderung auf Veranstaltungen und Messen
- Informationen zu regionalen Angeboten (z.B. Vereinen, Freizeitaktivitäten etc.) für Mitarbeitende auf Schwarzen Brettern / Intranet
- Regelmässiger Austausch mit und Interessenvertretung bei Verantwortlichen der Standortentwicklung (z.B. Mitarbeit in Projektgruppen etc.)



### **Praxisbeispiel Imagefilm und Filmporträt Buchs**

In einer Zusammenarbeit zwischen der Gemeinde Buchs, mehreren Buchser Institutionen und Unternehmen sowie RegioTV.ch entstand ein acht-minütiges Filmporträt der im St. Galler Rheintal gelegenen Gemeinde Buchs. In diesem Filmporträt wird die Zentrumsgemeinde als vielseitiges, modernes Zentrum in einem attraktiven Wirtschafts- und Lebensraum vorgestellt. Das Filmporträt kann direkt über das Internet abgespielt werden (<http://regiotv.ch/buchs/>). Entsprechend problemlos lässt sich der Link auf jeder Firmenhomepage platzieren.

### **19.3 Regionale Verankerung (D3)**

Die regionale Verankerung erstreckt sich sowohl auf die Verankerung des Unternehmens selbst in der Region als auch auf die regionale Integration seiner – vor allem zugezogenen – Mitarbeitenden.

#### **19.3.1 Regionale Integration von Mitarbeitenden**

Es kommt nicht selten vor, dass regionale Gründe (z.B. mangelnder Urbanitätscharakter) oder fehlende soziale Kontakte vor Ort dazu beitragen, dass vor allem zugezogene Mitarbeitende den Betrieb zu Gunsten eines anderen Standortes verlassen. Falls regionale Faktoren für Fluktuationen im eigenen Unternehmen eine Rolle spielen, können Massnahmen zur regionalen Integration von Mitarbeitenden – und hier insbesondere von auswärtigen und ausländischen Fach- und Führungskräften – Abhilfe schaffen (vgl. Tabelle 8).

### **Praxisbeispiel: Mitarbeitendenintegration bei Benninger Guss AG**

Das Unternehmen aus Uzwil integriert die neuen Mitarbeitenden nicht nur in das Unternehmen, sondern unternimmt auch viele Massnahmen, die Mitarbeitenden und ihre Familienangehörigen in die Region zu integrieren. Dies erfolgt z.B. durch Teilnahme an regionalen Anlässen, gemeinsame Velotouren an Wochenenden etc.

Die Mitarbeitenden und ihre Familien schätzen die vom Unternehmen angebotenen Leistungen und nutzen sie rege.

Tabelle 8: Massnahmen zur Integration von Mitarbeitenden

<b>Regionale Integration von Mitarbeitenden</b>
<b>Re-Location zugezogener Mitarbeitender</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationen zu steuer- und versicherungsrechtlichen Fragen</li> <li>- Abklärung von Aufenthalts- und Einreiseformalitäten</li> <li>- Unterstützung bei der Wohnungssuche und Organisation des Umzugs (Relocation-Services)</li> <li>- Unterstützung in Familienangelegenheiten (z.B. Schulsuche für Kinder, Jobsuche für PartnerIn etc.)</li> <li>- Unterstützung bei Organisation des Familiennachzugs</li> </ul>
<b>Integration zugezogener Mitarbeitender in die Region</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information für die Alltagsgestaltung (z.B. Bus- und Bahnverbindungen, Freizeit- und Kulturangebote vor Ort etc.)</li> <li>- Durchführung von Betriebsausflügen mit regionalem Bezug (z.B. Weinprobe etc.)</li> <li>- Organisation von Themenabenden mit regionalem Bezug (z.B. Geschichte der Region)</li> <li>- Vergünstigungen für Mitarbeitende für regionale Freizeitaktivitäten (z.B. Firmenabonnements mit Bergbahnen, Skiregionen etc.) (evtl. in Verbund mit anderen Unternehmen)</li> <li>- Angebot regionaler Speisen in der Kantine</li> <li>- Durchführung von „Familientagen“ im Unternehmen</li> </ul>
<b>Integration ausländischer Mitarbeitender ins Unternehmen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablierung eines Ansprechpartners im Unternehmen für Integrationsbelange ausländischer Mitarbeitender</li> <li>- Interkulturelle Trainingsangebote</li> <li>- Informationen über bzw. eigenes Angebot von Sprachkursen für ausländische Mitarbeitende</li> <li>- Schätzung von kultureller Vielfalt (Diversity-Ansatz)</li> </ul>

### 19.3.2 Regionale Verankerung des Unternehmens

Während die regionale Verankerung des Unternehmens für solche KMU, die Produkte mit regionaler Identität anbieten und/oder schon seit Jahrzehnten oder gar Jahrhunderten untrennbar mit ihrem Standort verbunden sind, naturgegeben ist, müssen sich andere KMU die regionale Verankerung erst schrittweise durch Öffentlichkeitsarbeit und regionale Engagements erarbeiten (vgl. Tabelle 9). Damit erhöht das Unternehmen nicht nur seinen Bekanntheitsgrad, sondern steigert auch sein positives Unternehmensimage, was die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften erleichtert.

Tabelle 9: Massnahmen zur regionalen Verankerung des KMU

<b>Regionale Verankerung des Unternehmens</b>	
<b>Regionale Öffentlichkeitsarbeit</b>	
-	Regelmässiger Kontakt zu einheimischen Medien / Pflege eines eigenen (regionalen) Presseverteilers
-	Regionale Unternehmenskommunikation (z.B. Versand von Geschäftsberichten an relevante Stakeholder, Medien etc.)
-	Kontaktpflege zu Hochschulen vor Ort (z.B. Gastvorträge, Betreuung von Studienarbeiten etc.)
-	Kontaktpflege zu Schulen vor Ort (z.B. Informationsveranstaltungen zur Ausbildung im Unternehmen)
-	Einsitz in regionalen Gremien (z.B. Projektteams zu Verkehr und Mobilität / Technologietransfer etc.)
-	Teilnahme an regionalen Messen
<b>Regionales Engagement</b>	
-	Sponsoring von regionalen Anlässen (z.B. Sport-, Kultur- oder Freizeitveranstaltungen)
-	Teilnahme an regionalen Veranstaltungen (z.B. Diskussionsrunden, Fachvorträge zu wirtschaftlichen Themen)
-	(Mit-)Organisation regionaler Veranstaltungen (z.B. Expertenrunden zu Wirtschaftsthemen)
-	Durchführung von Sozialprojekten (z.B. im Bereich Umweltschutz etc.) mit regionalem Bezug (evtl. im Verbund mit anderen Unternehmen)

### **Massnahmen: Regionale Verankerung**

- Re-Location zugezogener Mitarbeitender beispielsweise durch Abklärung von aufenthaltsrechtlichen Fragen, Organisation des Umzugs und Familiennachzugs, Jobsuche für den Partner, Informationsangebote zu Schul- und Bildungseinrichtungen oder familienergänzenden Betreuungsangeboten
- Regionale Integration zugezogener Mitarbeitender z.B. durch Betriebsausflüge und Informationen zu Möglichkeiten der Freizeit- und Alltagsgestaltung vor Ort
- Integration ausländischer Mitarbeitender ins Unternehmen durch die Förderung von Sprachkursen, durch interkulturelle Trainings, Ernennung von Integrationsbeauftragten, Etablierung einer Diversity-Kultur im Unternehmen
- Regionale Öffentlichkeitsarbeit über Medien, Messen und Veranstaltungen
- Regionales Engagement z.B. durch Sponsoring von Sport- oder Kulturveranstaltungen, Durchführung von Sozialprojekten, Beteiligung an regionalen Veranstaltungen und Initiativen

### 19.4 Regionale Vernetzung (D4)

Es gibt für KMU vielfältige Formen und Partner für Kooperationen (vgl. Abbildung 23). Von besonderer Bedeutung sind dabei Mitgliedschaften in Verbänden, Vereinen und Kammern, Kooperationen mit anderen Unternehmen, Zusammenarbeit und Vernetzung mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie der Austausch mit regionalen Stellen aus Politik und Verwaltung.

Abbildung 23: Regionale Kooperationspartner von KMU



#### 19.4.1 Kooperation und Vernetzung zwischen Unternehmen

Viele KMU scheuen immer noch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen. Hauptgrund für diese Skepsis ist der damit verbundene Aufwand und die Angst vor Konkurrenz (vgl. BDU, 2004). Diesen Nachteilen stehen allerdings zahlreiche Vorteile gegenüber: Rationalisierung von Betriebsabläufen im eigenen Unternehmen, Nutzung von Synergiepotenzialen, Bündelung von Ressourcen und Verteilung von betriebswirtschaftlichen Risiken und Kosten (BMW, 2003: 6). Die Kooperationsmöglichkeiten zwischen zwei oder mehreren Unternehmen sind äusserst vielfältig. In rechtlicher Hinsicht kann die Kooperation von einem informellen Austausch zwischen den Geschäftsführern oder Inhabern bis zur Gründung eines gemeinsamen Unternehmens gehen. Dabei können die Partnerunternehmen aus derselben Branche, aus unterschiedlichen Stufen derselben Wertschöpfungskette oder aus vollkommen unterschiedlichen Bereichen und Branchen stammen. Entsprechend vielfältig sind auch die Felder der Zusammenarbeit, wobei an dieser Stelle ausschliesslich auf Kooperationen in den Bereichen Personalplanung und -rekrutierung sowie Aus- und Weiterbildung abgestellt wird (vgl. Tabelle 10), mit denen sich die Arbeitgeberattraktivität unmittelbar erhöhen lässt.

Tabelle 10: Massnahmen zu Unternehmenskooperationen

Unternehmenskooperationen
Kooperation bei Personalplanung und -rekrutierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Austausch von Personal (zur Abdeckung von „Spitzen“)</li> <li>- Gemeinsame bzw. untereinander abgestimmte Auftritte auf Recruiting-Messen</li> <li>- Gemeinsames Hochschulmarketing</li> <li>- Etablierung einer unternehmensübergreifenden Arbeitsgruppe zur Personalrekrutierung</li> </ul>
Kooperation bei Aus- und Weiterbildung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einrichtung / Organisation / Durchführung gemeinsamer Weiterbildungen (Fachausbildung, Führungsausbildung etc.)</li> <li>- Gemeinsame Lehrlingsausbildung (gemeinsame Lehrwerk- und Ausbildungsstätten, Rotation der Lehrlinge etc.)</li> <li>- Gemeinsame Einstellung von Lehrlingen bzw. Ausbildern</li> <li>- Gemeinsame Erarbeitung von betriebs- und kooperations-spezifischen Aus-, Weiterbildungsprogrammen und Umschulungsmassnahmen</li> <li>- Gemeinsame Anschaffung / Nutzung von Lehrmitteln für Aus- und Weiterbildung</li> <li>- Unternehmensübergreifendes Job Rotation von Fachkräften</li> <li>- Unternehmensübergreifende Arbeitsgruppe zur Personalentwicklung</li> <li>- Personalentwicklungsverbund (PE-Verbund): Zusammenschluss von KMUs zu einem Verbund, dem sie die Funktion der Personalentwicklung übertragen. Sie erhalten durch die anteilige Finanzierung eines gemeinsamen Personalentwicklers eine passgenaue Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Nähere Informationen zum Aufbau eines PE-Verbundes finden sich bei Jülicher &amp; Hoffmann (o.A.).</li> </ul>

#### **Praxisbeispiel: Vernetzung zwischen KMU**

Die EMS-CHEMIE AG bietet ihr Kursprogramm auch Drittfirmen und Privatpersonen an. Diese Kursprogramme werden in den Schulungsräumen der EMS-CHEMIE AG durchgeführt. Dabei handelt es sich vor allem um Kurse der Informatik, der Unfallprophylaxe sowie um Sprachkurse.

Mitarbeitende anderer KMUs nutzen diese angebotenen Kurse intensiv und schätzen insbesondere den Austausch mit Kursteilnehmenden aus anderen Unternehmen.



## EXKURS

### Kooperationen zwischen KMU

Ein praxistauglicher Leitfaden zur Initiierung und Steuerung von Netzwerken zwischen KMU bietet Schöne (2000).

Schöne, R. 2000. *Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Leitfaden* (2 ed.). Chemnitz: Technische Universität Chemnitz.

#### 19.4.2 Kooperation zwischen KMU und Hochschulen

Die Zusammenarbeit und Vernetzung mit Hochschulen oder Forschungseinrichtungen dient nicht nur dem Technologie- sondern auch dem Personaltransfer durch die Rekrutierung von Hochschulabsolventen. Wer gute Absolventen haben will, muss sich früh um sie kümmern. Deshalb sollten Unternehmen bereits sehr frühzeitig den Kontakt zu den Studierenden und ihren Ausbildungsstätten suchen. Diesem Ziel dient das *Hochschulmarketing* als Teilbereich eines umfassenden Personalmarketings, das speziell auf die Direktansprache von Studierenden und Hochschulabsolventen zugeschnitten ist. Grundidee des Hochschulmarketings ist es, bereits frühzeitig Kontakt zu knüpfen und sich der relevanten Zielgruppe als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Durch diese frühe Präsenz bei den Studierenden schon vor Eintritt ins Berufsleben lässt sich die Chance für eine erfolgreiche Rekrutierung spürbar erhöhen.

*Hauptziele des Hochschulmarketings* sind (Schmidt, 2004; Thom & Friedli, 2005):

- Direkte Personalbeschaffung
- Aufbau eines Bewerberpools durch frühzeitige Orientierung potenzieller Nachwuchskräfte auf das Unternehmen
- Selektion geeigneter Bewerber, indem potenzielle Nachwuchskräfte durch Praktika etc. vorher „getestet“ werden können
- Erhöhung der Bewerberzahlen durch Aufbau eines Images als attraktiver Arbeitgeber und der Steigerung des Bekanntheitsgrades am akademischen Arbeitsmarkt

Tabelle 11: *Instrumente des Hochschulmarketings*

Kontaktanbahnung und Kontaktaufbau
- Anzeigen in Hochschulpublikationen
- Artikel in Fachzeitschriften und Karrieremagazinen
- Aushänge an der Hochschule
- Teilnahme an Hochschul- und Campusmessen
- Teilnahme an Fachmessen
- Durchführung von Betriebsbesichtigungen
- Firmenpräsentationen an Hochschulen
- Fachvorträge und/oder Lehraufträge an Hochschulen

Kontaktverdichtung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshops in Unternehmen</li> <li>- Unternehmensplanspiele</li> <li>- Ausrichtung von Wettbewerben</li> <li>- Praktikumsplätze</li> <li>- Werkstudentenplätze</li> <li>- Vergabe von Stipendien</li> <li>- Auslobung von Abschlusspreisen</li> </ul>
Kontaktpflege
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praxispartner in Forschungs- und Entwicklungsprojekten</li> <li>- Vergabe und Betreuung von Studien-, Bachelor-, Masterar- und Doktoratsarbeiten</li> <li>- Mitgliedschaft in hochschuleigenen Fördervereinen</li> </ul>

Das Hochschulmarketing bietet gerade für kleinere und mittlere Unternehmen eine gute Möglichkeit, an geeignetes Personal zu gelangen. Grossunternehmen sind als Markenname bekannt und werden von Studierenden als attraktiver „Wunscharbeitgeber“ empfunden. Kleine und mittlere Unternehmen, die oftmals nicht den gleichen Bekanntheitsgrad wie Grossunternehmen oder global agierende Konzerne haben, können durch ein gezieltes Hochschulmarketing auf ihre Vorzüge als attraktive Arbeitgeber aufmerksam machen und Kontakte zu Nachwuchskräften aufbauen. Dennoch wird das Hochschulmarketing von kleinen und mittelständischen Unternehmen oft nicht ausreichend genutzt, wodurch sie eine wichtige Chance verpassen (vgl. Langer, 2008).

Das Hochschulmarketing kann als mehrstufiger Prozess verstanden werden (vgl. Nilgens, Eggers & Ahlers, 1996), der von der Kontakthanbahnung bis zur Einstellung von Hochschulabsolventen reicht und auf jeder Stufe eine Vielzahl von Hochschulmarketingaktivitäten für KMU bereithält (vgl. Tabelle 11).

Unabhängig von Art und Anzahl der eingesetzten Instrumente sollten kleine und mittlere Unternehmen bestimmte *Grundsätze* beachten, um ihr Hochschulmarketing möglichst effektiv zu gestalten (vgl. Seng, 2007):

- Mittelfristige Nachwuchsplanung im Unternehmen und Erstellung von konkreten Stellenprofilen für akademische Nachwuchskräfte
- Identifikation der eigenen Stärken als attraktiver Arbeitgeber
- Auswahl der Hochschule(n) nach den fachspezifischen Firmenanforderungen und der räumlichen Nähe
- Auswahl geeigneter Ansprechpartner auf Seiten des Unternehmens und der Hochschule(n)
- Durchführung von Massnahmen auf allen Ebenen des Hochschulmarketings von der Kontakthanbahnung bis zur Einstellung

Mit Blick auf die Personalentwicklung im Unternehmen sollten KMU darüber hinaus auch den Kontakt mit Hochschulen zum Zwecke der berufsbegleitenden Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden (z.B. Executive Masterprogramme) pflegen.

#### **19.4.3 Vertretung in Verbänden und Austausch mit Politik / Verwaltung**

Für KMU lohnt sich eine Mitgliedschaft in Verbänden und Vereinen (z.B. Interessenvertretung, Austausch zwischen Mitgliedsunternehmen, Beratung und Informationsdienstleistungen). Eine besondere Bedeutung als regionale bzw. kantonale Interessenvertretung kommt dabei den Industrie- und Handelskammern (IHK), den Gewerbeverbänden und den Arbeitgebervereinen zu. Daneben existieren zahlreiche Branchenverbände (z.B. Kunststoff Verband Schweiz KVS) und Wirtschaftsverbände (z.B. Economiesuisse als Verband der Schweizer Unternehmen), die für KMU ebenfalls vielfältige Dienstleistungen bieten.

Auf politisch-administrativer Ebene stellen die kantonalen Wirtschafts- und Standortförderungen die wichtigsten Anlaufstellen für KMU dar. Sie vermitteln Ansprech- und Kontaktpersonen in Verwaltungen, übernehmen Koordinationsfunktionen und unterstützen die KMU mit Informationen in verschiedenen Bereichen. Darüber hinaus haben sich in den Schweizer Wirtschaftsregionen zahlreiche Regionalplanungsstellen (z.B. Regionalplanung Werdenberg) und regionale Vereine (z.B. Verein St. Galler Rheintal) herausgebildet, die neben den Standortgemeinden eine wichtige Anlaufstelle für KMU darstellen und den Unternehmen bzw. ihren Mitarbeitenden wichtige Dienstleistungen anbieten oder vermitteln (z.B. Relocation-Services).

#### **Massnahmen: Regionale Vernetzung**

- Kooperationen von KMU bei der Personalplanung und –rekrutierung
- Kooperationen von KMU bei der Aus- und Weiterbildung
- Kooperationen von KMU und Hochschulen durch Hochschulmarketingaktivitäten wie beispielsweise Teilnahme an Fachmessen, Betreuung von Studien-, Bachelor- oder Masterarbeiten, Fachvorträge und Lehraufträge an Hochschulen
- Kooperationen von KMU mit Hochschulen im Bereich der berufsbegleitenden Weiterbildung (z.B. Executive Masterprogramme)
- Vertretung in Verbänden (z.B. Arbeitgeberverband)
- Austausch und Vernetzung mit politischen und administrativen Institutionen



### **19.5 Arbeitsmarkt (D5)**

Die makroökonomischen Arbeitsmarktgegebenheiten (Branchenvielfalt, Arbeitslosenquote etc.) vor Ort beeinflussen aus mehreren Gründen die Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Arbeitgeber. Ein existentes Arbeitsmarktcluster ermöglicht es dem Arbeitnehmenden seine Beschäftigungs- und Entwicklungschancen innerhalb derselben Region, also ohne Wohnsitzwechsel, zu realisieren. Darüber hinaus steigt die Wahrscheinlichkeit, dass auch der Partner eine adäquate Stelle findet, was vor allem bei ausländischen Fach- und Führungskräften einen wichtigen Einfluss auf deren Mobilitätsentscheid hat. Hier kann das Unternehmen aktiv unterstützen, indem es beispielsweise den Kontakt zu Geschäftspartnern aus der Region herstellt.

Jedes Unternehmen sollte deshalb bei seinem eigenen Standortentscheid den regionalen Arbeitsmarkt sowohl aus Anbieter- als auch aus Nachfragersicht mit berücksichtigen. Darüber hinaus lassen sich die regionalen Arbeitsmarktgegebenheiten von jedem einzelnen Unternehmen vor Ort aktiv mitgestalten. Dies geschieht vor allem über die Aus- und Weiterbildung, die in Kooperation mit anderen Unternehmen vonstatten gehen kann, die eventuell aufgrund mangelnder Betriebsgrösse keine eigenständige Aus- und Weiterbildung anbieten könnten.

#### **Massnahmen: Arbeitsmarkt**

- Berücksichtigung der regionalen Arbeitsmarktgegebenheiten beim Standortentscheid
- Angebot von Ausbildungsplätzen im eigenen Unternehmen
- Unterstützung bei der Jobsuche für Partner
- Aus- und Weiterbildung im regionalen Verbund

## V. Massnahmen zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität und Gewinnung von Mitarbeitenden

Unternehmen haben viele Möglichkeiten, sich nach aussen als attraktiver Arbeitgeber darzustellen. Es gibt eine Vielzahl von Kontaktpunkten mit potenziellen Mitarbeitenden. Generell besitzt dabei die persönliche Kommunikation die höchste Glaubwürdigkeit und ermöglicht zudem einen direkten Informationsaustausch. Etwa bei einem Vortrag des CEO oder eines Ingenieurs aus dem Unternehmen an einem Informationsanlass oder der direkte Kontakt mit dem Unternehmen während eines Praktikums. Es können jedoch in der Regel nur wenige Menschen persönlich angesprochen werden. Daher ist eine professionelle Kommunikation und Aussendarstellung über weitreichendere (Massen-) Medien notwendig.

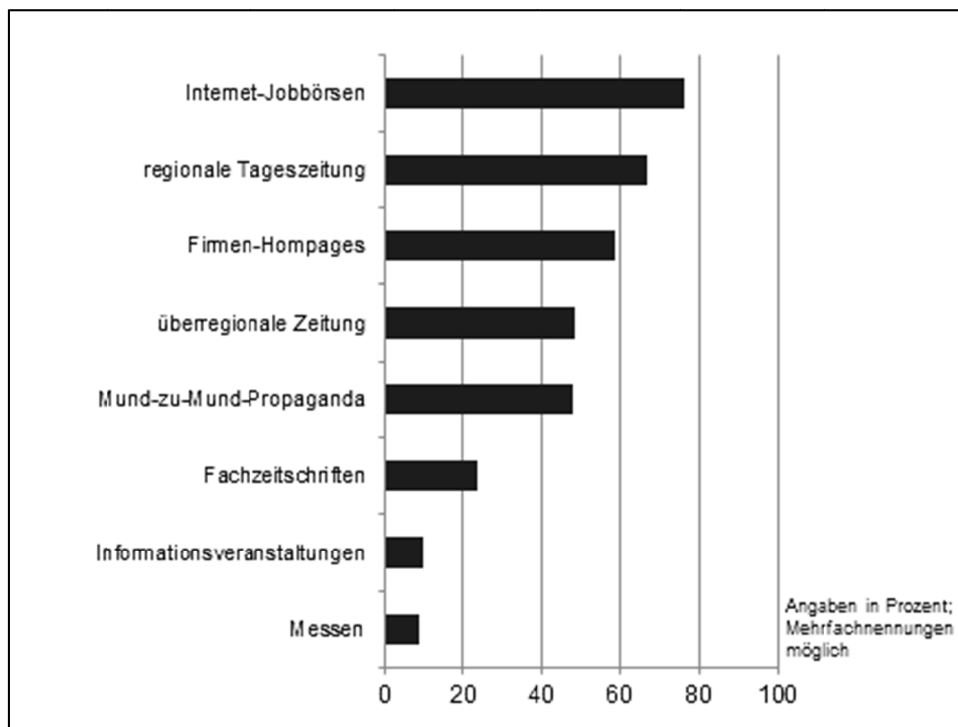
### 20 Aussenauftritt und Kommunikation

Jobsuchende nutzen die gegebenen Kommunikationsmittel mit unterschiedlicher Intensität. Fasst man die Ergebnisse vorhandener Studien zusammen, so nutzen Jobsuchende immer häufiger das Internet - die Firmenhomepage gilt als häufigste Informationsquelle über potenzielle Arbeitgeber, gefolgt von Stellenanzeigen in der Tages- oder Fachpresse. Weiterhin sind Erfahrungen und Empfehlungen Dritter eine häufige Informationsquelle (vgl. z.B. Theisen, 2009).



Ähnliche Ergebnisse zeigte unsere Befragung (vgl. Abbildung 24), indem Internet-Jobbörsen, regionale Tageszeitungen und Firmenhomepages als häufigste Informationsquellen für einen neuen Job genannt wurden. Des Weiteren spielt die Mund-zu-Mund-Propaganda eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, sich über eine mögliche neue Stelle zu informieren. Wie die Befragung weiterhin zeigte, sehen Befragte aus Österreich und Deutschland auch in Messen und Informationsveranstaltungen zusätzliche Informationsquellen, während diese Informationswege von Schweizer Befragten kaum genannt wurden.

Abbildung 24: Bei der Jobsuche genutzte Informationsquellen, prozentuale Häufigkeit (N=353)



Wenn es darum geht, potenzielle Arbeitnehmende auf sich aufmerksam zu machen, sollten jedoch nicht ausschliesslich die Informationsquellen für die Stellensuchenden im Blick stehen, auf die in den folgenden Abschnitten näher eingegangen wird. Es sollte zudem auch generell die Kommunikationspolitik des Unternehmens betrachtet werden und vor allem darauf Wert gelegt werden, dass die Botschaften – für potenzielle und aktuelle Mitarbeitende sowie für Kunden – aufeinander abgestimmt sind. Häufig wurde bereits ein Kommunikationsplan entwickelt, um die auf den Absatzmarkt gerichteten Informationen über die Produkte und Leistungen des Unternehmens festzulegen. Darin enthalten sind in der Regel Aussagen über das Unternehmen, dessen Standort, die Unternehmensvision bzw. darüber, wie im Unternehmen gearbeitet wird. Informationen, aus denen nicht nur Kunden sondern auch Jobsuchende sich ein Bild vom Unternehmen machen können. Um die produkt- und leistungsbezogenen Informationen zu kommunizieren, stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. In der Literatur finden sich diese unter den Begriffen Public Relation (PR) und Werbung wieder. Während unter Public Relations das Management von Informations- und Kommunikationsprozessen von Unternehmen im Hinblick auf ihre Ausen- und ihre Innendarstellung verstanden wird (vgl. Tabelle 12 zu gängigen Instrumenten), wird Werbung als kommunikative Beeinflussung verstanden. Werbebotschaften sollen eine Verhaltensänderung bewirken, z.B. mit dem ökonomischen Ziel einer erhöhten Nachfrage oder mit dem imagepflegenden Ziel, ein positives Bild des Unternehmens zu vermitteln. Auch für Werbebotschaften gibt es unterschiedliche Formen, wie z.B. Anzeigen, Fernseh- oder Radio-Werbespots, Briefe oder Prospekte.

Tabelle 12: Instrumente der Public Relation für Unternehmen

Kommunikation	unternehmensextern	unternehmensintern
<b>schriftlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressemitteilung</li> <li>- Presseeinladung</li> <li>- Imagebroschüre</li> <li>- Geschäftsbericht</li> <li>- Kundenzeitschrift</li> <li>- Newsletter</li> <li>- Internet</li> <li>- E-Mail</li> <li>- Plakat</li> <li>- Flyer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterzeitung</li> <li>- Schwarzes Brett</li> <li>- Geschäftsbericht</li> <li>- Newsletter</li> <li>- Intranet</li> <li>- E-Mail</li> </ul>
<b>mündlich/ audiovisuell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressekonferenz</li> <li>- Telefonkonferenz</li> <li>- Hintergrundgespräch</li> <li>- Fachtagungen</li> <li>- Tag der offenen Tür</li> <li>- PR-Event</li> <li>- PR-Film</li> <li>- Hotline</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jour Fixe</li> <li>- Betriebsversammlung</li> <li>- Betriebsjubiläum</li> <li>- Betriebsausflug</li> <li>- Tag der offenen Tür</li> <li>- PR-Film</li> <li>- Meeting (face to face)</li> </ul>

Quelle: in Anlehnung an Pfetsch & Wehmeier (2002)

Um einen Überblick über die kommunizierten Informationen sowohl an Kunden als auch an (zukünftige) Mitarbeitende zu haben, ist es sinnvoll den Kommunikationsprozess sorgsam zu planen. Als Checkliste dafür kann das Modell von Johnson (1999) dienen.



## CHECKLISTE

### Planung von Kommunikationsstrategien

1. Sachverhalt bzw. Problem definieren: Welche Sachverhalte sollen vermittelt werden?
2. Ziele der Kommunikation festlegen: Welche Ziele sollen durch den Kommunikationsprozess erreicht werden? (z.B. informieren, überzeugen etc.)
3. Alle Aspekte des Sachverhalts kennen, die den Inhalt, das Medium, die Aufnahme der Botschaften betreffen: Was ist über den Sachverhalt bereits bekannt, was nicht? Gibt es Experten in diesem Bereich?

4. Zielgruppe kennen: Welches Vorwissen, welche Erfahrungen haben die Empfänger der Botschaften mit deren Sachverhalt? Was kann vorausgesetzt werden?
5. Zwänge und Beschränkungen kennen: Welche Zwänge sind zu beachten? Gibt es z.B. eine Geheimhaltungspflicht über die Technologie?
6. Zielgruppe einschätzen: Welche Fragen sollten beantwortet werden, welche Informationen werden benötigt?
7. Botschaft festlegen: Welche Themen sollen vermittelt werden? Wie viel Information soll gesendet werden? In welchem Format und welchem Kontext werden die Informationen dargestellt?
8. Medium für die Botschaften festlegen: Mit welchen Medien erreiche ich meine Zielgruppe?
9. Kommunikationsprozess evaluieren: Sind die Inhalte beim Empfänger angekommen? Haben Empfänger die Inhalte verstanden? Wurde das Kommunikationsziel erreicht?

Wenn man nun den Blick wieder enger auf die potenziellen Mitarbeitenden richtet, geht es einerseits darum zu entscheiden, welche Informationen und welche Angebote in der Ansprache zusätzlich bzw. in Übereinstimmung mit sonstigen Unternehmensbotschaften aus PR- und Werbemaßnahmen formuliert werden sollen; andererseits ist zu entscheiden, über welche Medien kommuniziert werden soll. Beschaffungswege und -maßnahmen für zukünftige Mitarbeitende werden im Folgenden ausgewählt vorgestellt. Dabei liegt der Fokus auf den von Stellensuchenden am häufigsten genutzten Medien: Firmenhomepages, Stellenanzeigen in Zeitungen und Jobbörsen.

### **Praxisbeispiel einer Werbekampagne mit Fokus auf den Mitarbeitenden**

Das Unternehmen ThyssenKrupp schaltete eine Werbekampagne, die sowohl Kunden als auch Mitarbeitende ansprach, wobei letztere im Fokus standen. Die Abbildung von Mitarbeitenden-Kindern mit Aussagen wie „Mein Vater macht für tolle Autos Stossdämpfer mit Federn aus Luft“ oder „Mein Papa schafft 70000 Kilometer in 0.23 Sekunden“ haben nicht nur zum Ziel, in einfachen Worten komplexe Produkte zu erklären, sondern sollen für Stolz und Bekenntnis zum Unternehmen sorgen. Was am Ende des Spots übrig bleibt, ist, dass ThyssenKrupp ein innovatives Unternehmen mit faszinierenden Arbeitsergebnissen ist. Das bleibt hängen und hilft, die Marke ThyssenKrupp zu etablieren und fest mit einem Bild zu verankern.

Quelle: Schmidt (2007: 92)

### **20.1 Firmenhomepages und deren Gestaltungskriterien**

Das Internet und parallel dazu die Firmenhomepages haben sich in den vergangenen Jahren mit Abstand zu den Medien entwickelt, welche auch Jobsuchenden als wichtigste Informationsquellen dienen. Dementsprechend rekrutieren bereits jetzt mehr als 80 Prozent der Unternehmen ihre Mitarbeitenden über das Internet, jedoch nutzen nur wenige Unternehmen ausschliesslich diesen Weg (Moser & Göritz, 2005).

Die Nutzung der Firmenhomepage als Rekrutierungstool kann mittels eines unterschiedlichen Automatisierungsgrades erfolgen. Es werden dazu fünf Stufen der Automatisierung des Rekrutierungsprozesses unterschieden (nach Moser & Göritz, 2005):

1. Stufe Unternehmen stellt auf seiner Homepage Informationen über das Unternehmen und die Arbeitsweisen aus Sicht des Personalmarketings zur Verfügung. Zusätzlich können Interessierte personalrelevante Broschüren und Prospekte anfordern bzw. downloaden.
2. Stufe Interessierten werden offene Stellen angeboten, auf die sie sich per E-Mail oder per Post bewerben können.
3. Stufe Interessierte können sich anhand eines vorgegeben Fragebogens online bewerben, die Bewerbung wird elektronisch weitergeleitet und persönlich bearbeitet.
4. Stufe Die Bewerbungen werden elektronisch analysiert und anhand von Schlüsselwörtern A-/ B-/C-Kategorien zugewiesen, wobei Bewerbungen in der C-Kategorie eine automatisch generierte, elektronische Absage erhalten.
5. Stufe Der komplette Bewerbungs- und Auswahlprozess wird über das Internet durchgeführt.

Vor allem die ersten drei Stufen finden in der Praxis Anwendung. Stufe 4 und 5 scheinen dagegen nur für grössere Unternehmen und Institutionen, die täglich eine grosse Anzahl von Bewerbungen erhalten, ratsam. Die Möglichkeit auf eine persönliche Begegnung entfällt hier gänzlich oder wird durch eine Vorselektion stark eingeschränkt.

Vorteile einer gezielten Bewerberansprache und Rekrutierung über die Firmenhomepage sind in Zeitersparnis durch automatische Reaktionen, Kostenersparnis (im Vergleich zu Zeitungsannoncen bis zu 90%), den Möglichkeiten für eine umfassendere Darstellung des Unternehmens und dadurch auch einer besseren Selbst-Selektion der Jobsuchenden zu sehen. Als Nachteil können die Kosten angesehen werden, die entstehen, um die Homepages fortlaufend zu pflegen und zu aktualisieren oder Kosten, die entstehen, wenn die Informationen für die Interessierten nicht ausreichen und Nachfragen nötig sind. Vorsicht ist auch bei automatisch generierten Antworten geboten. Sie könnten von Bewerbern ggf. als frustrierend erlebt werden, besonders wenn diese das Gefühl haben, ihre Bewerbung wurde nicht intensiv gewürdigt und geprüft – dies kann sich wiederum negativ auf das Image des Unternehmens auswirken. Geplant werden sollte weiterhin, wie mit den zugesandten In-

formationen und Dateien sorgsam und entsprechend der Datenschutzrichtlinien umgegangen wird.

Wie eine Homepage gestaltet sein sollte, damit sie auch als Rekrutierungstool für Jobsuchende geeignet und ansprechend ist, thematisiert der folgenden Abschnitt.

Selbsterklärend erscheint es, dass die Inhalte der Web-Seiten über eine einfache Menüführung verfügen und logisch aufgebaut sein sollen sowie im Sinne der Benutzerfreundlichkeit leicht zugänglich sein müssen und nach einer kurzen Ladezeit angezeigt werden. In der Literatur stechen besonders vier Kriterien als relevant heraus, wenn man Firmenhomepages als Rekrutierungsinstrument nutzen möchte: Inform, Target, Engage und Respect (Crsipin & Mehler, 2004). Diese vier Kriterien werden im Folgenden näher erläutert.

**Inform: Die Web-Seite informiert potenzielle Arbeitnehmende über relevante Aspekte.**

Es ist selbstverständlich, dass eine Web-Seite über Produkte und Leistungen des Unternehmens informieren sollte. Stellensuchende sind darüber hinaus an Informationen interessiert, die ihnen helfen, einzuschätzen, ob das Unternehmen als möglicher Arbeitgeber in Frage kommt. Derartige Informationen liefern beispielsweise Aussagen über Unternehmensstruktur und -organisation, über Aufstiegsmöglichkeiten und über die Unternehmenskultur. Diese Informationen tragen dazu bei, dass sich potenzielle Bewerber einen adäquaten Einblick in das Unternehmen und seine Tätigkeitsfelder verschaffen können. Folgende Informationen auf den Web-Seiten helfen Stellensuchenden einen umfassenden Eindruck über das Unternehmen zu vermitteln:

- Die Branche wird beschrieben. Mit Hilfe einer Branchenbeschreibung können Bewerber das Unternehmen besser einordnen.
- Die Produktpalette wird vorgestellt. Bewerber können sich so bereits im Vorfeld über die Tätigkeitsfelder des Unternehmens informieren.
- Es ist ein Organigramm vorhanden. Ein Organigramm gewährt Bewerbern einen Einblick in die Hierarchieebenen des Unternehmens und erlaubt Rückschlüsse auf die Unternehmensstruktur.
- Die Vision wird verständlich kommuniziert. Eine verständliche Vision hilft Bewerbern ihre eigenen Zukunftsvorstellungen mit denen des Unternehmens abzugleichen.

**Target: Stellensuchende werden auf den Web-Seiten gezielt angesprochen und wissen, ob sie (bzw. ihre Fähigkeiten) gesucht werden oder nicht.**

Eine Differenzierung in Zielgruppen ermöglicht eine zielgruppengerechte Ansprache und somit, jedem Besucher genau die Informationen zu liefern, die er sucht. So interessiert sich z.B. ein gut ausgebildeter Ingenieur mit jahrelanger Führungserfahrung für andere Informationen über das Unternehmen als ein Absolvent auf der Suche nach einem Praktikum.

Identifizieren sich Websitebesucher von Beginn an selbst als zugehörig zu einer Zielgruppe, so fühlen sie sich direkt angesprochen und sind dadurch motivierter, sich tatsächlich zu bewerben. Dies setzt selbstverständlich das Vorhandensein von Stelleninseraten voraus. Stelleninserate sollten aktuell und ausführlich sein, Aufgaben und Verantwortungsbereiche definieren und das Anforderungsprofil an den Bewerber konkretisieren. Unpräzise Informationen in den Stelleninseraten können schnell zu Desinteresse oder Missverständnissen führen. Durch konkrete Definition der zukünftigen Aufgaben sowie der erwünschten Bewerberqualifikationen wird ein potenzieller Arbeitnehmende gezielt angesprochen und ist motivierter, sich tatsächlich zu bewerben. Daher sollten bei der Gestaltung der Firmenhomespages folgende Kriterien beachtet werden:

- Arbeitnehmende werden in Zielgruppen unterteilt. Eine Unterteilung ermöglicht eine zielgruppengerechte Ansprache und folglich die Bereitstellung der jeweils gewünschten Informationen.
- Stelleninserate sind vorhanden. Eine Web-Seite ohne Stelleninserate kann nicht als Rekrutierungstool genutzt werden. Auch der Hinweis auf keine aktuellen Angebote ist wichtig.
- Definition und Beschreibung der Aufgaben im Stelleninserat. Eine ausführliche Aufgabenbeschreibung ermöglicht dem Bewerber einerseits einen Einblick in einen möglichen neuen Arbeitsalltag und andererseits die Einschätzung, ob er seine Fähigkeiten und Erfahrungen entsprechend einsetzen kann.
- Anforderungsprofil wird im Stelleninserat konkretisiert. Ein konkretes Anforderungsprofil motiviert qualifizierte Interessenten zusätzlich zu einer Bewerbung.

**Engage: Die Web-Seite vermittelt, warum das Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber ist und unterstreicht den Stellenwert, den Mitarbeitende für das Unternehmen haben.**

Neben der zielgerechten Vermittlung von relevanten Informationen ist besonders die Art und Weise der Interaktion zwischen Unternehmen und potenziellen Bewerbern von grosser Bedeutung – auch via Web-Seiten. Potenzielle Bewerber fragen sich oft, warum sie sich gerade bei diesem Unternehmen bewerben sollten und inwiefern sie als späterer Arbeitnehmende profitieren. Informationen darüber, wie sich das Unternehmen für seine Mitarbeitenden engagiert und welche Leistungen es für sie erbringt, z.B. in Form von Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, können die Attraktivität als Arbeitgeber enorm steigern. Nicht zu vernachlässigen ist in diesem Zusammenhang auch die Gestaltung der Web-Seiten: je übersichtlicher diese gestaltet sind desto einfacher werden Informationen gefunden. Dies wiederum lässt den Schluss zu, dass bei der Gestaltung der Web-Seiten bereits an potenzielle Bewerber gedacht wurde. Folgende Aspekte tragen dazu bei, das Kriterium „Engage“ umzusetzen:

- Leistungen des Unternehmens für seine Mitarbeitenden werden erwähnt. Derartige Informationen können die Attraktivität als Arbeitgeber zusätzlich erhöhen.



- Weiterbildungs- und Entwicklungsmassnahmen werden erwähnt. Die Nennung von Weiterbildungsmaßnahmen konkretisiert die Informationen über Leistungen des Unternehmens für seine Mitarbeitenden und die Möglichkeiten für eine weitere berufliche Entwicklung und den Erhalt bzw. die Erweiterung von Kompetenzen.
- Bedeutung der Mitarbeitenden für das Unternehmen wird hervorgehoben. Diese Informationen vermitteln, dass Mitarbeitende als wichtiger Bestandteil des Unternehmenserfolges angesehen werden und mit entsprechender Wertschätzung behandelt werden.
- Die Web-Seite ist übersichtlich gestaltet. Eine übersichtlich gestaltete und einfach navigierbare Web-Seite hält das Interesse potenzieller Bewerber länger aufrecht.
- Stelleninserate sind innerhalb weniger Klicks erreichbar. Sind Stelleninserate einfach und schnell erreichbar, zeugt dies davon, dass Bewerbungen im Unternehmen sehr erwünscht sind.

**Respect: Das Unternehmen verhält sich respektvoll gegenüber potenziellen Bewerbern.**

Respekt gegenüber potenziellen Bewerbern kommt bereits darin zum Ausdruck, dass nur aktuelle Stelleninserate aufgeschaltet sind. Auch die Möglichkeit, sich über verschiedene Wege zu bewerben, ist angemessen. Als Ergänzung zur schriftlichen Bewerbung sollte eine Web-Seite optional die Möglichkeit zur Onlinebewerbung bieten. Informationen über Ansprechpartner oder den Ablauf des Bewerbungsprozesses unterstützen, dass die Web-Seite zur Bewerbung einlädt. Über folgende Aspekte tragen Web-Seiten zum respektvollen Umgang mit Stellensuchenden bei:

- Stelleninserate sind stets auf aktuellstem Stand. Veraltete Stelleninserate kosten sowohl dem Bewerber als auch dem Unternehmen unnötig viel Mühe und Zeit.
- Es ist eine Online-Bewerbung möglich. Die Möglichkeit der Online-Bewerbung bietet dem Bewerber eine Option zur klassischen Bewerbung und vereinfacht zusätzlich den Bewerbungsprozess auf beiden Seiten.
- Die Web-Seite lädt zur Bewerbung ein. Mithilfe von Informationen zum Bewerbungsprozess, zu Ansprechpartnern, aber auch durch übersichtlichen Aufbau kann eine Web-Seite zur Bewerbung animieren.

Um ein möglichst lebendiges Bild vom Unternehmen zu vermitteln, ist es zusätzlich denkbar, mit Testimonials zu arbeiten, indem Bilder und Texte von Mitarbeitenden auf der Homepage eingebaut werden.

Respektvolles Verhalten gegenüber potenziellen Bewerbern kann selbstverständlich nur begrenzt über die Gestaltung der Web-Seiten vermittelt werden und beginnt vor allem mit dem ersten direkten Kontakt, z.B. damit, wie individuell auf die Bewerbung mittels eines Online-Formulars reagiert wird.

### **Praxisbeispiele für Homepages, die sich gut als Rekrutierungstool eignen**

Bei den folgenden drei Unternehmen werden bereits die Kriterien Inform, Target, Engage und Respect umgesetzt, sodass sich diese Web-Seiten auch sehr gut als Rekrutierungstool eignen:

www.hamiltoncompany.com  
www.ems-group.com  
www.ivoclarvivadent.com

## **20.2 Stellenanzeigen in Printmedien**

Stellenanzeigen in Printmedien sind ein sehr traditioneller Weg zur Ansprache potenzieller neuer Mitarbeitender und auch trotz steigender „Konkurrenz“ im Internet lohnt es sich in der Regel diesen Weg beizubehalten, da Stellenanzeigen immer noch sehr häufig als Informationsquelle von Stellensuchenden genutzt werden (vgl. Abbildung 24, S. 89). Meist wird zudem eine für eine Zeitung erstellte Stellenanzeige in analoger Form auf der Webseite etwa als PDF-Datei hinterlegt.

Typisch für eine Stellenanzeige ist, dass vom Unternehmen nicht nur ein Angebot lanciert wird, sondern dass das Unternehmen auch eine interessierte Person sucht, die auf die Stelle und zum Unternehmen passt. Die Passung zwischen Anbieter und Nachfrager ist hier von besonders hoher Relevanz. Demters (2002) empfiehlt daher, dass mindestens die folgenden Aussagen in einer Stellenanzeige vorkommen und Inhalte der Stellenanzeige sind:

- Beschreibung des Unternehmens, Informationen über die Branche, die Unternehmensgrösse und die Stellung am Markt („Wir sind...“)
- Bezeichnung der Position, Aufgabenstellung, Entwicklungsmöglichkeiten, Verantwortlichkeiten („Wir suchen...“)
- Gewünschte Ausbildung, spezielle Erfahrungen, persönliche Voraussetzungen, soziale Fertigkeiten („Wir erwarten...“)
- Arbeitsumgebung, Personalentwicklung („Wir bieten...“)
- Ansprechpartner, Hinweise über Bewerbungsart und -unterlagen, Informationen über Auswahlverfahren („Sie erreichen uns...“)

Genauere Regeln, wie diese Angaben zu formulieren sind, um erfolgreich zu sein, finden sich bei Böcker & Helfenstein (2004):

1. *Etwas bieten*: Ein positives Angebot formulieren, das wertvoll und attraktiv für die Zielgruppe ist (Einleitung „Wir bieten...“; Überschriften „Was bieten wir Ihnen?“, „Ihre Perspektiven“, „Ihr Weg in unserem Unternehmen“ oder „Ihre Möglichkeiten“).

2. *An Wünsche der Zielgruppe appellieren*: Hierzu sind die Ergebnisse einer Zielgruppenanalyse (vgl. Kapitel 6) auszuwerten und entsprechende Präferenzen herauszustellen. Es geht um einen Appell an die Wünsche der möglichen Bewerber. („Suchen Sie eine Position, in der Sie...“).
3. *Aufgabe genau beschreiben*: Aufgabenbeschreibung konkret formulieren mit Hilfe von Verben (keine Substantivierung) und aktiv („können“ vermeiden), damit es lebendiger wird, z.B. „Sie setzen Ihre hohen analytischen Fähigkeiten in verschiedenen Projekten um.“
4. *Glaubwürdig bleiben*: Zweiseitige Kommunikation ist besonders wirksam, da nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile dargestellt werden. Das Eingestehen von Nachteilen schafft Vertrauen.
5. *Genau filtern*: Die geforderten Fertigkeiten sollen konkret benannt werden, damit sich möglichst nur geeignete Kandidaten bewerben („Sie arbeiten gerne in grösseren Teams?“, „Sie sind Polymechaniker und bilden sich zum Industriemeister weiter?“, „Sie haben ein Gespür für Kundenbedürfnisse?“)

Stellenanzeigen in regionalen Zeitungen (z.B. Appenzeller Zeitung oder St. Galler Tagblatt) und überregionalen Zeitungen (z.B. NZZ oder Süddeutsche Zeitung) werden von Personen, die aktuell oder auf absehbare Zeit nach einer neuen Arbeitsstelle suchen, gezielt gelesen. Die Anzeigen dürfen daher auch mehr Text enthalten, um informativer zu sein. Gleiches trifft auf alle Medien zu, die aktiv aufgesucht werden – neben der Firmenhomepage – sind das die entsprechenden Fachzeitschriften.

Stellenanzeigen transportieren neben dem aktuellen Jobangebot auch Informationen über das Unternehmen im Sinne einer Werbebotschaft. Es wird etwa kommuniziert, dass sich das Unternehmen in einer guten wirtschaftlichen Situation befindet (da Kapazität für Neuanstellung) oder eine spezifische Position am Markt bezogen wird („Wir sind...“). In den letzten Jahren gab es einen verstärkten Trend hin zu Personalimageanzeigen zu Lasten der Stellenanzeigen. Personalimageanzeigen dienen nicht der kurzfristigen Bedarfsdeckung, sondern beabsichtigen eine langfristige Wirkung. Ziel ist es, das Unternehmen als einen interessanten Arbeitgeber bekannt zu machen und eine beständige Nachfrage etwa nach Praktikumsplätzen zu generieren.

### **20.3 Jobbörsen**

Für kleinere Unternehmen, deren Firmenhomepages nicht spontan von potenziellen Bewerbern aufgesucht werden, stellen Online-Jobbörsen eine interessante Variante dar. Meistens haben die Jobbörsen einen identischen Aufbau und ein bestimmtes einheitliches Format, in denen das Jobangebot und die Anforderungen an die Bewerber genau definiert werden. Gleichzeitig besteht für die Unternehmen die Möglichkeit, einen Link auf die eigene Firmenhomepage bereitzustellen. So können sich interessierte Stellensuchende weitere Informationen suchen und ein umfassenderes Bild vom Unternehmen erhalten. Inserate

auf Jobbörsen sind weit weniger kostenintensiv als Stellenanzeigen in Printmedien, meist ist auch ein Jahresabonnement möglich.

Als positive Beispiele sind hier zu nennen:

- www.ostjob.ch – das Portal für Stellen in der Ostschweiz.
- www.jobs.ch – mit einer grossen Reichweite, Schweiz weit.
- www.swiss-topjobs.ch – mit Jobinseraten pro Kanton, Bezirk und Berufsgruppe.
- www.ingenieurcenter.ch - gehört zu den Top-Stellenbörsen in der Schweiz im Bereich Technik und Ingenieurwesen.
- www.rheintaljobs.ch – ermöglicht kostenlose Inserate.
- Die Plattform Xing bietet die spezialisierte Anwendung Marketplace an, ähnlich der Anwendung Jobster für Aufbau und Nutzung eines Karrierenetzwerkes.

## Ostjob – die Ostschweizer Stellenbörse

www.ostjob.ch

Die Stellenbörse ostjob.ch ist der Marktführer der Online-Stellenbörsen in der Ostschweiz. Sie wurde 2005 gegründet und gehört seit 2006 dem St. Galler Tagblatt.

The screenshot shows the website's search interface. At the top, there are navigation links: Home, Inserieren, Jobmail abonnieren, Personaldienstleister, Weiterbildung, and Alle Firmen. Below this is a search bar with a 'Suchen' button and an 'erweiterte Suche' link. A 'Lehrstellen' checkbox and a 'Hilfe' link are also visible. The main content area is a grid of 80 company logos, including Thurgau, SFS, Jansen, permapack, E.F.F., Thurgauer Kantonalbank, IGF, UBS, GRASS, BÜHLER, RAIFFEISEN, soplar SA, S E F A R, Kantonsspital St.Gallen, BIRO, gallus, SCHIPS, St.Galler Kantonalbank, SCHOTT, TE, BERNINA, HYDREL, LISTA, LIDL, II, greiner packaging, SPAR, job.ai.ch, aenova, Appenzel Assurances, SWISS windows, SWICA, CREDIT SUISSE, VRS G, winterthur, RAUCH, amcor, Ecolander, Helsana, IKEA, Leica Geosystems, MIGROS, hilcona, Vifor Pharma, Belimed, RIESE, SUTTERO, ifolor, HILTI, ThyssenKrupp Presta Steering, labor team w ag, KELLENBERGER, bauwerk, Ospelt, vectronix, AO Foundation, First, CMT, BEZEMA, Leutenegger-Frei AG, MLP, HERSANDGROUPOH (DING), Kantonsspital St.Gallen, KNOBEL, ABS Personalberatung, KAMAG, ESCO, LARAG, Schütz & Partner Personalberatung, HUBER-SUNNER, intellion, RAUCH, Zücher Höhenlinien, coop, ibt PERSONAL, callinone, SUTTERO, Gantner, HERMANN AUTOMOTIVE, BOSCH, B V, and dfmedia.

Anzahl aufgeschalteter Stellen: 3592 Kundenlogin für Abonnenten

Sie wird pro Monat von über 123'000 Usern besucht und verfügt über 600 Kunden, die ihre Stellen über einen direkten Abonnement-Zugang selbst verwalten. Über 30'000 Stellensuchende erhalten täglich das kostenlose Jobmail (Suchauftrag) mit den aktuellen Stellen.

Firmen können eine offene Stelle direkt in der Maske von ostjob.ch eingeben oder ein PDF-Inserat hinerlegen. Sie können Einzelinserate aufgeben und diese in der Ostschweiz oder zusätzlich im Süddeutschen (www.nicejob.de) und Westösterreichischen Raum (www.westjob.at) aufschalten lassen.

Die Preise sind im Vergleich zu anderen Stellenbörsen moderat. Einzelinserate, Jahresabonnements und/oder ein Permanentlogo auf der Startseite stehen zur Wahl. Klicken Arbeitssuchende das Logo an, so erscheinen ein Kurzporträt des Unternehmens und die Liste der offenen Stellen bei dem jeweiligen Unternehmen.

*Hier ein Screenshot als Beispiel dafür:*

The screenshot shows the website interface for ostjob.ch. At the top, there are navigation links: Home, Inserieren, Jobmail abonnieren, and Personaldienstleistungen. The main header features the ostjob.ch logo with the tagline 'by Tagblatt Ostschweizer-Stellenbörse'. A search bar is present with a 'Suchen' button and a 'erweitern' link. Below the search bar, there is a checkbox for 'Lehrstellen' and a 'Hilfe' link. The main content area displays a job listing for 'Benninger Guss AG' with a 'Zurück' link. The company logo is shown, followed by the URL 'http://www.benningerguss.ch'. The company name 'Benninger Guss AG' is prominently displayed. Below the name, a paragraph describes the company's expertise in casting and its commitment to innovation and precision. At the bottom, a section titled 'Uzwil' lists several job openings: 'Leiter Schmelzbetrieb / "Junior" Meister', 'Formenbauer/in (Technischer Modellbauer/in)', 'Gussformer/in', 'Gusstechnologe/in', and 'Giessereimechaniker, Gussformer, Gusstechnologen'.

## 20.4 Messen und Rekrutierungsveranstaltungen

Besonders wirksam und eine wichtige Informationsquelle ist die direkte Kommunikation mit Beschäftigten aus dem Unternehmen. Der Stellenwert der Mund-zu-Mund-Propaganda wurde bereits herausgestrichen. Weitere direkte Kontaktmöglichkeiten ergeben sich auf Messen oder speziellen Rekrutierungsveranstaltungen.

Die Teilnahme an Fachmessen ist für die meisten Unternehmen selbstverständlich. Auf Messen für ein fachkundiges Publikum sowie für Kunden werden regelmässig die Firma und ihre Produkte präsentiert, denn man erhofft sich neben Verkaufsabschlüssen und Fachaustausch auch ein positives Image des Unternehmens zu verankern und dessen Bekanntheit zu steigern. Verschiedene Umfragen konnten belegen, dass Rekrutierungsveranstaltungen wie Firmenkontaktmessen, Firmenpräsentationen für Abschlussjahrgänge an (Hoch-/Berufs-)Schulen oder auf anderen Events einerseits beliebte Informationsquellen für Jobsuchende sind und andererseits eine hohe Image-Wirkung haben, selbst dann, wenn aktuell gar kein Personal gesucht wird.

Es werden grundsätzlich drei Arten von Rekrutierungsveranstaltungen unterschieden (nach Stümpel, 2003):

- *Hochschulmessen* werden an vielen Hochschulen oft von Studentenorganisationen oder auch von professionellen Anbietern meist im Frühjahr jedes Jahres durchgeführt (z.B. Kontaktgespräche, FH St. Gallen oder Absolvententag, ZHAW Winterthur). Hier bieten sich gute Möglichkeiten, gezielt Absolventen bestimmter Fachbereiche auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen. Als Auswahlkriterium für die Beteiligung an derartigen Messen sollten regionale Gesichtspunkte überwiegen, die Mobilitätsbereitschaft der Zielgruppe sowie die gegenwärtige Arbeitsmarktlage mitbedacht werden. Als Entscheidungsgrundlage können auch Statistiken über die Besucherzahlen vorjähriger Messtage dienen, welche die Veranstalter in der Regel gerne zur Verfügung stellen.
- *Offene Rekrutierungsmessen* richten sich meist an Schulabgänger mit Matura/Abitur oder an Hochschulabsolventen, aber auch gezielt an Fach- und Führungskräfte - etwa erfahrene Ingenieure oder technische Fachkräfte. Sie geben die hervorragende Möglichkeit, um an einem Tag mit vielen Kandidaten in direkten Kontakt zu treten (z.B. Forum HSG oder deutschlandweite Recruiting-Anlässe der Karrieretag GmbH).
- *Recruiting-Events oder Workshops mit vorselektierten Kandidaten* sind besonders effizient für die Personalgewinnung und werden in Zusammenarbeit mit Personalberatungsagenturen (z.B. [www.experteer.ch](http://www.experteer.ch) oder [www.humanis.ch](http://www.humanis.ch)) durchgeführt. Auf der Grundlage von vorgegebenen Anforderungsprofilen werden gezielt Kandidaten angesprochen und nur eine begrenzte Zahl davon wird für die Veranstaltung ausgewählt. Das personalsuchende Unternehmen und die Personalagentur

prüfen die Kandidaten dann gemeinsam, etwa beim Bearbeiten von Fallstudien aus dem Unternehmen oder bei vertieften Interviews.

Die letzte Art der Rekrutierungsveranstaltungen ist besonders für Unternehmen mit klarem Personalbedarf relevant, während bei den beiden erst genannten Image-Aspekte die entscheidendere Rolle spielen. Generell kann man davon ausgehen, dass Veranstaltungen, an denen nur ausgewählte Firmen teilnehmen und Veranstaltungen, die sich an spezielle Fachrichtungen wenden, mehr Erfolg bei der Rekrutierung bieten. Andererseits haben die Hochschul- und Rekrutierungsmessen meist ein günstigeres Preis-Leistungs-Verhältnis.

Der Auftritt auf Messen und Rekrutierungsveranstaltungen stellt darüber hinaus eine Werbemaßnahme für das Unternehmen dar. Daher ist es wichtig, auch diese in Einklang mit den anderen Kommunikationsmaßnahmen, wie Anzeigen und Firmenhomepage, zu gestalten. Besonders an den Messeauftritten ist der persönliche Kontakt mit den potenziellen Bewerbern. Es kann sinnvoll sein, auf eine Fachmesse eine andere Firmenvertreterin zu schicken als auf eine Hochschulmesse. Die Glaubwürdigkeit und Authentizität beim Auftreten auf den Messen ist entscheidend. Die Person am Messestand sollte zum Unternehmensleitbild passen, etwa bei einem Unternehmen, das auf internationale Kontakte Wert legt, passt ein Unternehmensvertreter mit Auslandserfahrung besonders gut an den Messestand.

### ***20.5 Weitere Kommunikationswege***

Je nach Analyse der Zielgruppe und des verfügbaren Budgets lohnt es sich für ein Unternehmen, neue Wege bei der Personalgewinnung einzuschlagen und ergänzend sowie in Abstimmung mit dem Internet-Auftritt (Homepage und Jobbörsen) und/oder Inseraten und direkten persönlichen Kontakten weitere Ansprachewege zu wählen. Im Folgenden werden weitere Möglichkeiten dazu aufgelistet (nach Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2008):

- Kooperation mit der regionalen Arbeitsverwaltung (offene Stellen melden, geeignete Bewerber erfragen)
- Personaldienstleister nutzen
- Kontakt zur örtlichen Industrie- und Handelskammer (IHK) oder Gewerbeverbänden
- Kontakt zu Zeitarbeitsfirmen, um neue Mitarbeitende zu testen, die dann fest angestellt werden können
- Gezielte Ansprache ehemaliger Mitarbeitender, die das Unternehmen freiwillig verlassen haben
- Bewerberpool aufbauen, um im Bedarfsfall schnell auf qualifizierte Bewerbungen zurückgreifen zu können
- Praktika, Werkstudententätigkeiten, Diplom-/Abschlussarbeiten anbieten
- Aushänge in Berufsschulen, Universitäten und Fachhochschulen

- Firmenbroschüren bei Arbeitsagentur, Schulen, Kammern, Verbänden und Messen auslegen
- Mitarbeitende-werben-Mitarbeitende-Programme
- Verbundlösungen und Netzwerke mit anderen Firmen (Fachkräftepools, Nachwuchskräftepools, zeitlich begrenztes Ausleihen von Beschäftigten, regionale Ausbildungsverbände)
- Blogs und Podcasts auf der Firmenwebsite nutzen, um das Unternehmen vorzustellen
- Regionale Radio-, Fernseh- und eventuell auch Kinospots
- Social Media und Web 2.0

#### **Massnahmen: Aussenauftritt und Kommunikation**

- Stärken des Unternehmens aus den vier Bereichen „Arbeit & Karriere“, „Vergütung“, „Unternehmen & Führungskultur“ sowie „Region“ explizit formulieren
- Entscheiden, welche Kommunikationswege gewählt werden, dabei Schwerpunkt auf Firmenhomepage, Stellenanzeigen und Mund-zu-Mund-Propaganda legen, weitere Medien gezielt auswählen
- Kommunikationsprozess sorgsam planen und Checkliste einsetzen
- Botschaften für Kunden, aktuelle und potenzielle Mitarbeitende aufeinander abstimmen



## 21 Gezieltes Anwerben von ausländischen Fach- und Führungskräften

Angesichts des heimischen Mangels an qualifizierten Arbeitskräften werden ausländische Fach- und Führungskräfte auch für kleine und mittelständische Unternehmen zunehmend wichtiger. Zudem bringen interkulturelle Belegschaften für ein KMU noch weitere Vorteile, wie beispielsweise:

- Steigerung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit im Betrieb
- Erschliessung neuer Kunden- und Absatzmärkte im Ausland
- Verbesserung des Arbeitgeberimages

Da KMU, anders als Konzerne, nicht über länderumspannende interne Arbeitsmärkte verfügen, müssen sie direkt auf den ausländischen Arbeitsmärkten rekrutieren und stehen dort in Konkurrenz zu anderen Unternehmen aus dem In- und Ausland.

Aus Sicht der Arbeitnehmenden ist eine Tätigkeit im Ausland immer mit räumlicher Mobilität verbunden. Die Arbeitskräfte verlagern nicht nur ihren Arbeitsort, sondern auch ihren Wohnort auf Dauer in die Schweiz. Eine solche räumliche Mobilität ins Ausland weist zahlreiche Besonderheiten auf, die es bei der Rekrutierung und erfolgreichen Integration ausländischer Arbeitskräfte zu beachten gilt: angefangen von sprachlichen Barrieren bis hin zu Fragen des Familiennachzugs. Aus diesen Gründen ist der Rekrutierung und Integration von ausländischen Fach- und Führungskräften ein eigenständiges Kapitel gewidmet.

Praktische Hilfestellungen für die Gewinnung und Integration von ausländischen Mitarbeitenden in KMU geben Informationsmaterialien, die auch in diesen Leitfaden eingearbeitet wurden.



### EXKURS

#### Praktische Informationen für KMU

- Hollmann, Christian, Julia Moser, Dirk Werner (o.A.): *Personalrekrutierung. Rekrutierung aus dem Ausland. Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie*, Köln. URL: [www.mint-fachkraefte.de/uploads/media/Rekrutierung-Ausland.pdf](http://www.mint-fachkraefte.de/uploads/media/Rekrutierung-Ausland.pdf) [21.02.2011].
- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2008): *Fachkräfte für den baden-württembergischen Mittelstand*, Praxis-Handbuch, S. 81-98, Stuttgart.
- Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. (Hg.) (2007): *Interkulturelle Öffnung und Diversity Management*, Schriftenreihe IQ, Band 1, Düsseldorf.

### 21.1 Rekrutierung ausländischer Fach- und Führungskräfte

Generell ist die Rekrutierung von ausländischen Arbeitnehmenden mit einem relativ hohen Aufwand verbunden, so dass KMU nur dann auf eine grenzüberschreitende Personalrekrutierung zurückgreifen sollten, wenn das gesuchte Know-how sehr speziell ist und mittelfristig nicht im Inland beschafft werden kann. Aus diesem Grund wird meist zunächst das unmittelbar benachbarte Ausland ins Auge gefasst und anschliessend der Fokus aufgrund des Freizügigkeitsabkommens auf alle EU/EFTA-Länder ausgedehnt. Folgende Checkliste kann bei der Festlegung auf ein Rekrutierungsland helfen:



#### CHECKLISTE

##### Auswahl des Rekrutierungslandes

- Wie gestaltet sich in diesem Land die allgemeine wirtschaftliche Lage im Vergleich zur Schweiz?
- Wie gestaltet sich die Situation auf dem dortigen Arbeitsmarkt im Vergleich zur Schweiz? Ist mit einer hohen Konkurrenz um Fach- und Führungskräfte zu rechnen?
- Wie ist die Bildungsstruktur in dem Land? Werden dort die benötigten Qualifikationen ausgebildet?
- Welcher Integrationsaufwand ist bei der Rekrutierung / Integration zu erwarten (z.B. kulturelle, sprachliche Ähnlichkeit, rechtliche Rahmenbedingungen)?

Quelle: Hollmann, Moser & Werner (o.A.)

Da „ausländische Fach- und Führungskräfte“ eine sehr heterogene Zielgruppe darstellen, sind auch differenzierte Rekrutierungswege nötig, je nachdem welche Personen mit welchem kulturellen bzw. sprachlichen Hintergrund angesprochen werden sollen. Grundsätzlich kommen folgende *Rekrutierungswege für KMU* in Frage:

- *Rekrutierung über European Employment Service (EURES-Netzwerk)*: Das EURES-Netzwerk ist ein Verbund zwischen der Europäischen Kommission und den öffentlichen Arbeitsverwaltungen der Mitgliedsstaaten des Europäischen Wirtschaftsraums zzgl. der Schweiz. Für KMU ist zum einen das Europäische Portal zur beruflichen Mobilität ([www.ec.europa.eu/eures](http://www.ec.europa.eu/eures)) von besonderem Interesse, wo man als Arbeitgeber in den europäischen Ländern nach geeignetem Personal suchen und sein Stellenangebot einstellen kann. Zum anderen kann über das EURES-Netzwerk Kontakt zu den EURES-Beratern geknüpft werden, die zu rechtlichen oder berufspraktischen Fragen informieren, das KMU beraten und Bewerber vermitteln. In der Schweiz sind die Direktion für Arbeit des Staatssekretariates für Wirtschaft (SECO), das Bundesamt für Migration und die Kantone für die Koordination des EURES-Netzes zuständig ([www.eures.ch](http://www.eures.ch)).

- *Rekrutierung über das Internet:* Es existieren verschiedene *internationale* oder *landesspezifische Online-Jobbörsen*, in denen Stellenanzeigen für ausländische Fach- und Führungskräfte – in der Regel kostenpflichtig – geschaltet werden können (z.B. [www.worldwidejobs.ch](http://www.worldwidejobs.ch); <http://international.monster.ch>; [www.interpool-personal.de](http://www.interpool-personal.de); [www.experteer.ch](http://www.experteer.ch); [www.karriere-im-sueden.de](http://www.karriere-im-sueden.de); [www.poolofexperts.ch](http://www.poolofexperts.ch)).
- *Rekrutierung über ausländische Printmedien:* Ist das Rekrutierungsland eindeutig bestimmt, können auch Stellenanzeigen in ausländischen Zeitungen und Fachzeitschriften geschaltet werden. Von Bedeutung sind etwa in Voralberg/Österreich „Der Standard“ oder „Die Vorarlberger Nachrichten“, in Deutschland die „Süddeutsche Zeitung“ und die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“.
- *Rekrutierung über Messen und Jobbörsen im Ausland:* Trotz des vergleichsweise hohen Aufwandes lohnt sich gerade für KMU mit einem geringen internationalen Bekanntheitsgrad der Besuch von Rekrutierungsmessen im Ausland, um potenziellen Bewerbern das eigene Unternehmen und dessen Produkte persönlich vorstellen zu können.
- *Rekrutierung durch Hochschulmarketing:* Als Anlaufstelle bei ausländischen Hochschulen für den Erstkontakt bietet sich insbesondere das International Office der Hochschule an. Durch die Betreuung von Bachelor- oder Masterthesen oder das Angebot von Praktika erhält der potenzielle Mitarbeitende nicht nur die Chance, das Unternehmen, sondern auch die Umgebung und deren Vorzüge (z.B. Freizeit- und Erholungswert) vorab kennenzulernen. Dies kann die Entscheidung für eine Arbeitsaufnahme im Ausland sehr positiv beeinflussen.
- *Rekrutierung über bestehende Auslandskontakte* durch Niederlassungen, Kunden oder Zulieferer im Ausland und deren Netzwerke.

Unabhängig von der Wahl des konkreten Instrumentes, sollten bei der Gewinnung ausländischer Fach- und Führungskräfte stets in allen Phasen des Rekrutierungsprozesses *länder-spezifische Besonderheiten* (z.B. Ansprache in Stellenanzeigen, Aufbau und Gestaltung von Bewerbungsunterlagen, Verhalten in Bewerbungsgesprächen etc.) *beachtet* werden. Eventuell sollte hier auf die Erfahrung von Experten (z.B. EURES-Berater) zurückgegriffen werden. Zudem sollte glaubwürdig kommuniziert werden, dass *kulturelle Vielfalt im Unternehmen geschätzt* wird (z.B. Hinweis auf interkulturelle Teams, internationale Kundenkreise etc.).

## **21.2 Integration ausländischer Fach- und Führungskräfte**

Mit der Rekrutierung ist es aber längst nicht getan. Damit deren spezifisches Know-how längerfristig genutzt werden kann, müssen die neu eingestellten Fach- und Führungskräfte an Standort und Betrieb gebunden werden. Ganz entscheidend für eine erfolgreiche Integration ist die *Unternehmenskultur*, in der eine Wertschätzung der Vielfalt („Diversity“)

verankert sein muss. Auch wenn das professionelle „Diversity Management“ bislang fast ausschliesslich von international tätigen Grossunternehmen gepflegt wird, lassen sich einige wenige seiner Bausteine auch problemlos für KMU nutzen, wie beispielsweise interkulturelle Trainingsmassnahmen, um innerhalb einer vielfältigen Belegschaft das Verständnis füreinander sowie den Umgang miteinander zu verbessern und kulturell bedingte Missverständnisse zu vermeiden. Umfangreiches Informationsmaterial zur interkulturellen Personal- und Organisationsentwicklung stellt das Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ ([www.intqua.de](http://www.intqua.de)) kostenlos als Download zur Verfügung.

Aus Perspektive der ausländischen Fach- und Führungskraft ist zu bedenken, dass deren Arbeitsaufnahme in einem fremden Land mit besonderen *Herausforderungen* (z.B. Klärung von Einreisebestimmungen, Wohnungssuche, Familiennachzug etc.) verbunden ist. Das KMU als Arbeitgeber kann zur Bewältigung dieser Herausforderungen sehr viel Unterstützung bieten und dadurch die erfolgreiche Integration seiner ausländischen Fach- und Führungskräfte gewährleisten. Je nach spezifischer Bedürfnislage können durch den Arbeitgeber verschiedene *Integrationsmassnahmen* für ausländische Mitarbeitende ergriffen werden (Hollmann et al., o.A.: 17ff):

- „Begrüssungspaket“ (Veranstaltung und/oder Informationsbroschüre) mit nützlichen Hinweisen zu steuer- und versicherungsrechtlichen Fragen etc.
- Zusätzliche Informationen für die Alltagsgestaltung (z.B. über öffentliche Bus- und Bahnverbindungen, Freizeit- und Kulturangebote in der Region etc.)
- Unterstützung bei der Wohnungssuche und der Organisation des Umzugs
- Unterstützung in Familienangelegenheiten (z.B. Jobsuche für PartnerIn, Informationen über Schul- und Hochschulangebote (z.B. International School) für Kinder und Angebote der familienergänzenden Kinderbetreuung (z.B. KITAs, Tageselternvereine etc.)
- Gewährung freier Zeit für Erledigung von Verwaltungsformalitäten (z.B. Gang zur Gemeinde)
- Begrüssungsveranstaltung zum gegenseitigen Kennenlernen
- Organisation von Freizeitaktivitäten (z.B. Radausflug), um Mitarbeitende und deren Familienangehörige mit der neuen Umgebung vertraut zu machen
- Etablierung eines Ansprechpartners im Unternehmen für Integrationsbelange ausländischer Mitarbeitender

Dabei sind kleine und mittlere Unternehmen nicht völlig auf sich gestellt. Stattdessen können sie auf bereits bestehende Dienstleistungsangebote professioneller Anbieter oder Gemeinden (z.B. Relocation-Services) zurückgreifen. Darüber hinaus stellt beispielsweise das EURES-Netzwerk ([www.eures.ch](http://www.eures.ch)) Checklisten zur Personalwerbung und –integration im Ausland als kostenlosen Download zur Verfügung.

## VI. Fazit

Der vorliegende Praxisleitfaden in Verbindung mit dem Praxis-Tool stellen Instrumente dar, die KMUs unterstützen, ihre Arbeitgeberattraktivität zu optimieren.

Arbeitgeberattraktivität gewinnt für die Wettbewerbsfähigkeit von KMUs zunehmend an Bedeutung. Infolge der knapper werdenden Verfügbarkeit von qualifizierten Fach- und Führungskräften sind diejenigen Unternehmen im Vorteil, die als attraktive Arbeitgeber gelten. KMU sind hierbei im Vergleich mit grossen Unternehmen häufig benachteiligt, da es ihnen an entsprechender Bekanntheit mangelt oder da die strategische Personalarbeit im anspruchsvollen Tagesgeschäft zu kurz kommt.

Ein attraktiver Arbeitgeber ist dabei durch zwei Merkmale gekennzeichnet: Ihm gelingt es, (1) geeignete Mitarbeitende für das Unternehmen am externen Arbeitsmarkt zu gewinnen und (2) die Mitarbeitenden zu motivieren und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Ein durch die Förderagentur für Innovation des Bundes KTI mitfinanziertes Forschungsprojekt bildete die Ausgangsbasis für die Erstellung von Praxisleitfaden und -tool. Die Zielsetzung des Forschungsprojektes bestand darin, Kriterien der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von Fach- und Führungskräften in der Schweiz, Liechtenstein, Österreich und Deutschland aus betrieblicher und regionaler Perspektive zu untersuchen. Die zentralen Ergebnisse des Forschungsprojektes lassen sich folgendermassen zusammenfassen:

- *Arbeitstätigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten sind besonders relevant.* Neben der Vergütung werden von den Fach- und Führungskräften insbesondere tätigkeits-spezifische Merkmale (z.B. fachlich herausfordernde Arbeitsaufgabe) und Entwicklungsperspektiven (z.B. interne Wechselmöglichkeiten in anderen Aufgabenbereich) als relevant für die Wahl eines Arbeitgebers erachtet.
- *KMUs werden als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen.* KMUs sind in den Bereichen Wirkungsspielraum, Verantwortungsgrad und Handlungsfreiheit stark und bieten zumeist ein familiäres Arbeitsklima. Diese Vorteile kompensieren die Nachteile, da KMUs meist nur eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten aufweisen und eine tendenziell niedrigere Entlohnung zahlen.
- *Die Region hat bei der Arbeitgeberwahl einen gewissen Stellenwert.* Am Beispiel der Untersuchungsregion Alpenrhein werden Vorteile und Attraktoren ländlicher Unternehmensstandorte insbesondere in den Bereichen schöne Landschaft und hoher Freizeitwert als auch in der zentralen Lage im Drei- bzw. Vierländereck gesehen. Als Nachteile fungieren die fehlende Urbanität und die ungenügende Infrastruktur, der eingeschränkte regionale Arbeitsmarkt und das vorherrschende Image der Region.

- Als *Rekrutierungskanal* wird die zentrale Bedeutung des Internets hervorgehoben und es wird betont, dass bei Stellenausschreibungen aussagekräftige Unternehmensbeschreibungen besonders wünschenswert sind.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurden vier Bereiche definiert, die es im Hinblick auf die eigene Arbeitgeberattraktivität zu optimieren gilt. Es handelt sich dabei um die Bereiche „Arbeit & Karriere“, „Vergütung“, „Unternehmen & Führungskultur“ sowie „Region“.

Praxisleitfaden und Praxis-Tool helfen bei der Optimierung dieser Attraktivitätsbereiche. Es werden zunächst analog zum Projektmanagement die einzelnen Phasen vorgestellt, um die Arbeitgeberattraktivität von der Analyse der Ist-Situation bis zur Erfolgskontrolle der eingeleiteten Massnahmen zu gestalten. Sowohl die einzelnen Phasen als die entsprechenden Massnahmen werden im Praxisleitfaden detailliert beschrieben. Das Praxis-Tool wird begleitend für die Schritte zur Analyse der eigenen Arbeitgeberattraktivität eingesetzt und zeigt sehr prägnant auf, wo vorrangiger Handlungsbedarf besteht. Relevant für das Unternehmen sind zum einen solche Attraktivitätsmerkmale, bei denen noch eine grosse Diskrepanz zwischen angestrebtem Soll-Zustand und Ist-Zustand besteht. Für diesen Fall liefert der Praxisleitfaden Massnahmenideen, mit denen die Arbeitgeberattraktivität optimiert werden kann.

Zum zweiten sind auch solche Attraktivitätsmerkmale für das Unternehmen von Bedeutung, bei denen bereits eine hohe Passung zwischen Soll- und Ist-Werten besteht, indem diese gezielt auf dem externen sowie internen Arbeitsmarkt kommuniziert werden. Anregungen für eine solche Kommunikationsstrategie finden sich ebenfalls im Praxisleitfaden.

Eine nachlassende Wettbewerbsfähigkeit von KMUs, weil qualifizierte Arbeitskräfte fehlen, ist somit keineswegs unausweichlich. Stattdessen haben KMU viele Gestaltungsspielräume, um auch in Zukunft Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und an sich zu binden. Die zentrale Herausforderung besteht darin, diesen Gestaltungsspielraum rasch und nachhaltig auszuschöpfen. Wir hoffen, dass wir durch unseren Praxisleitfaden und das Praxis-Tool dabei unterstützen können.

## VII. Bibliographie

- Alma Mater GmbH. 2010. *Alma Mater Gehaltsstudie 2010: Einstiegsgehälter von Hochschulabsolventen*. Stuttgart.
- Amt für Statistik. 2008. *Lohnstatistik 2006*. Vaduz.
- Bau, F. 2003. *Anreizsysteme in jungen Unternehmen: eine emirische Untersuchung*. Lohmar: Eul.
- BDU. 2004. *Kooperationen von KMU in Baden-Württemberg*. Bonn: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.
- BMWA. 2003. *Kooperationen planen und durchführen: Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen*. Berlin: Bundesamt für Wirtschaft und Arbeit.
- Böcker, M. & Helfenstein, H. 2004. Stellenanzeigen formulieren: Der Ton macht die Musik. *Personalführung*, 5: 42-45.
- Bundesamt für Statistik. 2010. *Schweizerische Lohnstrukturerhebung 2008*. Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik. 2011. *Fringe-Benefits-Erhebung*. Neuchâtel.
- Crsipin, G. & Mehler, M. 2004. *The Corporate Website: The Soul of your Recruiting Process*. URL: <http://www.careerxroads.com/news/2004FortuneStudyWhitepaper.pdf> [18.4.2011].
- Demters, U. 2002. Externe Personalbeschaffungswege: Klassisches Posting. Forschungsbericht. In R. Bröckermann, & W. Pepels (Hg.), *Handbuch Recruitment. Die neuen Wege moderner Personalakquisition, Planung, Beschaffungswege, Auswahlverfahren. Beiträge aus Forschung und Praxis*. 69-78. Berlin: Cornelsen.
- Frey, B. S. 2002. Wie beeinflusst Lohn die Motivation? In B. S. Frey, & M. Osterloh (Hg.), *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, 2. Aufl., 71-106. Wiesbaden: Gabler.
- Frey, B. S. & Neckermann, S. 2009. Abundant but Neglected: Awards as Incentives. *The Economists' Voice*, 6(2): Article 1.
- Gerber, M., Tschopp, C. & Brunner, D. 2008. Gezielte Gestaltung lohnt sich. *Persorama*, 3: 14-17.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (Hg.). 2009. *Schweizer HR-Barometer 2009: Schwerpunktthema Mobilität und Arbeitgeberattraktivität*. Zürich: NZZ Libro.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (Hg.). 2011. *Schweizer HR-Barometer 2011*. Zürich: NZZ Libro.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1980. *Work Design*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hollmann, C., Moser, J. & Werner, D. o.A. *Personalrekrutierung. Rekrutierung aus dem Ausland*. URL: <http://www.mint-fachkraefte.de/uploads/media/Rekrutierung-Ausland.pdf> [21.02.2011].
- Holtbrügge, D. 2007. *Personalmanagement*. Berlin: Springer.
- Hug, M. 2008. *Fachkräftemangel im Mittelstand: Status quo, Ursachen und Strategien*. Freiburg: Haufe Studienreihe.
- ILS NRW. 2007. *Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Rahmenbedingungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements*. Dortmund: Institut für für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW.
- Jäggi, T. 2010. Frindge Benefits. *context*, 11: 12-13.

- Johnson, B. B. 1999. Ethical issues in risk communication: Continuing the discussion. *Risk Analysis*, 19: 335-348.
- Jülicher, A. & Hoffmann, U. o.A. *Personalentwicklung im Verbund: Ein Leitfaden zur Initiierung und Gestaltung*. URL: <http://www.weingarten.ihk.de/artikel/download/merkblaetter/standortpolitik/Proregio.pdf> [15.4.2011].
- Langer, J. 2008. *Hochschulmarketing: Ein Instrument zur Personalbeschaffung für den Mittelstand?* (2. Aufl.). Taunusstein: Driesen.
- Moser, K. & Göritz, A. S. 2005. E-recruitment: Organizational and individual perspectives. In A. Schütz, S. Habscheid, W. Holly, J. Krems, & G. G. Voss (Hg.), *Neue Medien im Alltag: Befunde aus den Bereichen Arbeit, Lernen und Freizeit*: 38-53. Lengerich: Pabst.
- Neckermann, S., Cueni, R. & Frey, B. S. 2009. *What is an Award Worth? An Econometric Assessment of the Impact of Awards on Employee Performance*, CESifo Working Paper No 2657.
- Nilgens, U., Eggers, B. & Ahlers, F. 1996. Strategisches Personalmarketing an Hochschulen. In T. R. Hummel, & D. Wagner (Hg.), *Differentielles Personalmarketing*: 131-157. Stuttgart.
- Pfetsch, B. & Wehmeier, S. 2002. Sprecher: Kommunikationsleistungen gesellschaftlicher Akteure. In O. Jarren, & H. Wessler (Hg.), *Journalismus-Medien-Öffentlichkeit*: 39-98. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Raeder, S. & Grote, G. 2003. Arbeitsmarktfähigkeit ersetzt Arbeitsplatzsicherheit. *Die Volkswirtschaft*, 11: 9-12.
- Reichmann, L. 2004. Lohngerechtigkeit. In E. Gaugler, W. A. Oechsler, & W. Weber (Hg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3., überarb. und erg. Aufl.: 1114-1119. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Robbins, S. P. 2001. *Organisation der Unternehmung* (9. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Rosenstiel, L. v. 2003. *Motivation managen. Psychologische Erkenntnisse ganz praxisnah*. Weinheim: Beltz.
- Schmidt, H. J. 2007. *Internal Branding: Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschafter machen*: Gabler.
- Schmidt, S. 2004. *Hochschulmarketing: Grundlagen, Konzepte, Perspektiven*. Düsseldorf.
- Schöne, R. 2000. *Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Leitfaden* (2. Aufl.). Chemnitz: Technische Universität Chemnitz.
- Seng, A. 2007. *Studien-Ergebnisse der Umfrage zum Thema „Bedeutung des Hochschulmarketings für mittelständische Unternehmen inkl. Handlungsempfehlungen*. URL: [http://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/Forschungsprojekte/Kurzbericht\\_Hochschulmarketing\\_im\\_Mittelstand.pdf](http://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/Forschungsprojekte/Kurzbericht_Hochschulmarketing_im_Mittelstand.pdf) [26.4.2011].
- Sonntag, K. 1996. *Lernen im Unternehmen: Effiziente Organisation durch Lernkultur*. München: Beck, C.H.
- Stümpel, U. 2003. Rekrutierungsveranstaltungen im Test. *Personalwirtschaft*, 30(12): 52-53.
- Theisen, S. 2009. Die Zielgruppe unter der Lupe. *Personalwirtschaft*, Sonderheft 11: 10-11.
- Thom, N. & Friedli, V. 2005. *Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten* (3. Aufl.). Bern.



- Tower Perrin. 2006. *Was Mitarbeiter bewegt und Unternehmen erfolgreich macht. Tower Perrin Global Workforce Study - Deutschland*. URL: <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/DEU/2007/200701/GWS.pdf> [1.3.2011].
- Universum Swiss Student Survey. 2010. URL: <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Swiss-Student-Survey> [2.3.2011].
- Waibel, R. & Käppeli, M. 2009. *Betriebswirtschaft für Führungskräfte. Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns* (2. Aufl.). Zürich: Versus Verlag.
- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg. 2008. *Praxis-Handbuch: Fachkräfte für den baden-württembergischen Mittelstand, Strategien zur Fachkräftesicherung, Betriebsbeispiele, rechtliche Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten*. Stuttgart: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg.
- Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (Hg.). 2007. *Interkulturelle Öffnung und Diversity Management*. Düsseldorf: Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V.

# VIII. Anhang

## Anhang 1: Zuordnung Jobcharakteristika, Kriterien und Bereiche

Bereich	Kriterium	Jobcharakteristika
Arbeit & Karriere	<b>Arbeitstätigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fachlich herausfordernde Arbeitsaufgabe</li> <li>- breites Spektrum an Arbeitsaufgaben („Generalist“ gefragt)</li> <li>- Autonomie und Entscheidungsfreiheit</li> <li>- direkte Kundenkontakte</li> <li>- internationales Umfeld</li> </ul>
	<b>Karrieremöglichkeiten und Personalentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>- Verantwortungszunahme ohne hierarchischen Aufstieg</li> <li>- interne Wechsellmöglichkeiten in anderen Aufgabebereich</li> <li>- formalisierte Personalentwicklung / Laufbahnplanung</li> <li>- Unterstützung von Weiterbildung</li> </ul>
Vergütung	<b>Lohn, Zusatzleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lohn und Zusatzleistungen überdurchschnittlich</li> <li>- Lohn und Zusatzleistungen durchschnittlich</li> <li>- Lohn und Zusatzleistungen unterdurchschnittlich</li> </ul>
Unternehmen & Führungskultur	<b>Work-Life-Balance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geringer Verantwortungsdruck / geringe psychische Arbeitsbelastung</li> <li>- flexibel in Arbeitszeit oder Arbeitsort</li> <li>- normale zeitliche Arbeitsbelastung</li> </ul>
	<b>Position des Unternehmens am Markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gutes Image des Unternehmens</li> <li>- gutes Image der Produkte</li> <li>- wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens</li> </ul>
	<b>Unternehmenskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- angenehmes Betriebsklima</li> <li>- kooperativer Führungsstil</li> <li>- gutes Verhältnis zu Vorgesetzten</li> <li>- kurze Entscheidungswege</li> </ul>
Region	<b>Lage und Verkehrsanbindung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grenznahe Lage (FL, CH, A, D)</li> <li>- grössere Städte in der Nähe</li> <li>- Verkehrsverbindung innerhalb der Region</li> <li>- Verkehrsverbindungen aus der Region heraus</li> </ul>
	<b>Arbeitsmarkt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wechsellmöglichkeiten des Arbeitsplatzes innerhalb der Region</li> <li>- Arbeitsplatzangebot für den Partner in der Region</li> </ul>
	<b>öffentliches Leistungsangebot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kindertagesstätten in der Nähe</li> <li>- Schulen in der Nähe</li> <li>- Hochschule(n) in der Nähe</li> </ul>
	<b>Image der Region</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hightech-Standort</li> <li>- ländlich-familiäres Umfeld</li> <li>- Freizeitmöglichkeiten in der Natur</li> </ul>

*Anhang 2: Rangreihe über die 35 Jobcharakteristika mit absteigender Präferenz bei der Wahl eines Arbeitsgebers*

1. Lohn und Zusatzleistungen überdurchschnittlich
2. interne Wechsellmöglichkeiten in anderen Aufgabenbereich
3. gutes Verhältnis zu Vorgesetzten
4. gutes Image der Produkte
5. fachlich herausfordernde Arbeitsaufgabe
6. normale zeitliche Arbeitsbelastung
7. angenehmes Betriebsklima
8. direkte Kundenkontakte
9. breites Spektrum an Arbeitsaufgaben
10. wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens
11. kurze Entscheidungswege
12. Lohn und Zusatzleistungen durchschnittlich
13. geringer Verantwortungsdruck/geringe psychische Arbeitsbelastung
14. grenznahe Lage, wie im Vierländereck - FL, CH, A, D
15. gutes Image des Unternehmens
16. Wechsellmöglichkeiten des Arbeitsplatzes innerhalb der Region
17. Verantwortungszunahme ohne hierarchischen Aufstieg
18. grössere Städte in der Nähe
19. Unterstützung von Weiterbildung
20. hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten
21. formalisierte Personalentwicklung/Laufbahnplanung
22. Arbeitsplatzangebot für den Partner in der Region
23. flexibel in Arbeitszeit oder Arbeitsort
24. kooperativer Führungsstil
25. Verkehrsverbindungen aus der Region heraus
26. ländlich-familiäres Umfeld
27. Freizeitmöglichkeiten in der Natur
28. internationales Umfeld
29. Autonomie und Entscheidungsfreiheit
30. Verkehrsverbindung innerhalb der Region
31. Schulen in der Nähe
32. Kindertagesstätten in der Nähe
33. Hochschule(n) in der Nähe
34. Hightech-Standort
35. Lohn und Zusatzleistungen unterdurchschnittlich

**Autorenverzeichnis**

**Andrea Müller**, Dr., studierte Psychologie an der TU Dresden und promovierte an der Universität Göttingen in Sozial- und Wirtschaftspsychologie. Sie arbeitete mehrere Jahre als Research Consultant in der Marktforschung sowie als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universitäten Göttingen und Speyer. Seit 2008 lehrt und forscht sie an der ZHAW in Winterthur im Bereich Human Capital Management.

**Nicoline Scheidegger**, Dr., studierte an der Universität Zürich Soziologie und promovierte an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät in Betriebswirtschaftslehre. Seit 2007 lehrt und forscht sie an der ZHAW in Winterthur im Bereich Organisation, Human Capital Management und sozialer Netzwerkanalyse.

**Silvia Simon**, Prof. Dr., ist seit 2007 Professorin für Volkswirtschaftslehre an der Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Chur. Sie beschäftigt sich vor allem mit regionalökonomischen und sozialpolitischen Forschungsfragen.

**Theophil Wyssen**, Lic rer. pol., ist Professor für Human Resources Management und Leadership und Leiter des Vertiefungsstudiums Leadership an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Chur.