

Synthesebericht technische Fachkräfte

Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften in der Region Alpenrhein

Autorinnen: Silvia Simon, Brigitte Küng
Titel: Synthesebericht technische Fachkräfte
Ort: Chur
Jahr: 2012
Bezug: www.htwchur.ch/fow

Mit der Unterstützung der HTW Chur

Management Summary

Zurzeit haben die Unternehmen der Region Alpenrhein keine allzu grossen Probleme, technische Fachkräfte zu rekrutieren. Es gibt jedoch einige berufs- und branchenspezifischen Unterschiede: Vergleichsweise schwierig gestaltet sich die Rekrutierung bei den informations- und elektrotechnischen Berufen sowie im Maschinenbau. Diese Ergebnisse stimmen mit einer Schweiz weiten Studie des Büro BASS (Gehrig et al, 2010) überein, welche einen Fachkräftemangel in den MINT-Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik attestiert. Die Studie weist zudem darauf hin, dass der Fachkräftemangel stark von der Konjunkturlage geprägt ist. Dass die Unternehmen der Region Alpenrhein zurzeit nicht stärker mit einem Fachkräftemangel konfrontiert sind, ist deshalb auch im Kontext der konjunkturellen Situation und damit als Momentaufnahme zu verstehen. Andererseits weist das Büro BASS darauf hin, dass gerade bei MINT-Berufen auch ein strukturelles Problem besteht, beispielsweise weil technische Berufe nicht sehr attraktiv erscheinen und deshalb zu wenige junge Menschen technische Berufe wählen. Die Aussagen der regionalen Unternehmen deuten darauf hin, dass dies auch für die Region Alpenrhein zutreffen könnte.

Ob letztlich die benötigten qualifizierten Arbeitskräfte gewonnen werden können, hängt davon ab, wie gut betriebliche Faktoren (z.B. Tätigkeitsfeld) und externe Rahmenbedingungen (z.B. Standortfaktoren) mit den Bedürfnissen potenzieller Arbeitnehmer übereinstimmen. In Bezug auf die betriebsinternen Faktoren ist es erfreulich, dass die Unternehmen der Region Alpenrhein die Bedürfnisse von Fachkräften sehr gut zu kennen scheinen. So ist eine hohe Übereinstimmung zwischen den Aussagen von Arbeitnehmern und Unternehmen in Bezug auf die zentralen Kriterien für einen attraktiven Arbeitgeber festzustellen. Als sehr wichtige Faktoren werden u.a. ein breites Aufgabengebiet, Autonomie am Arbeitsplatz, Karrieremöglichkeiten – insbesondere in horizontaler Richtung - sowie ein kooperativer Führungsstil genannt. Unterschiedliche Auffassungen bestehen jedoch beim Lohn und dem Unternehmensimage: Beides sind Faktoren, die für potenzielle Arbeitnehmer durchaus eine (sehr) wichtige Rolle bei ihrer Stellenwahl spielen; von den Arbeitgebern jedoch als nachrangig eingestuft werden. Kleine und mittlere Unternehmen erfüllen sehr viele Wahlkriterien und erweisen sich damit aus Sicht von Fach- und Führungskräften als attraktive Arbeitgeber; haben jedoch mit einem geringen Bekanntheitsgrad am externen Arbeitsmarkt zu kämpfen.

Darüber hinaus ist die Jobwahl aber auch von betriebsexternen Faktoren abhängig, wie etwa der Attraktivität des Unternehmensstandortes als Wohn- und Arbeitsort. In der Region Alpenrhein herrscht Einigkeit darüber, dass die schöne Landschaft mit einer Vielfalt an Sport- und Freizeitangeboten eine zentrale Stärke darstellt. Ebenfalls positiv werden die Nähe zu Deutschland, Österreich und Liechtenstein sowie das Vorhandensein von innovativen Unternehmen gesehen. Als Schwäche wird die geringe Grösse des Wirtschaftsstandortes erachtet, der keine Sogwirkung für qualifizierte Arbeitnehmer entfaltet und international nicht als attraktiver High-Tech-Standort wahrgenommen wird.

Eine passende Rekrutierungsstrategie kann auf Unternehmensseite einen Engpass an Fach- und Führungskräften verhindern. Für Arbeitnehmer ist das Internet der bedeutendste Kanal, um nach Stellenangeboten zu suchen. Die Unternehmen der Region Alpenrhein kommen diesem Trend entgegen und rekrutieren zunehmend via Internet. Die eigene Website und Online-Stellenbörsen werden bereits stark genutzt und dafür auf traditionelle Printanzeigen in Tageszeitungen zunehmend verzichtet. Noch Potenzial besteht jedoch bei Social Media bzw. Web 2.0: Obschon solche Plattformen von Arbeitnehmern mit einer steigenden Tendenz frequentiert werden, nutzen die Unternehmen der Region Alpenrhein diese Rekrutierungsinstrumente noch wenig. Ebenfalls wenig werden zahlreiche Instrumente des Hochschulmarketings (z.B. persönliche Kontakte zu Hochschulangehörigen, Studierenden und Alumni, Gastvorlesungen oder Aushänge am Schwarzen Brett) genutzt, um qualifizierte Arbeitnehmer bereits während oder direkt nach ihrer Hochschulausbildung für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Entsprechend verfügen auch nur sehr wenige Unternehmen über eine ausformulierte Strategie des Hochschulmarketings.

Bei der Rekrutierung von geeigneten Fach- und Führungskräften bevorzugen Unternehmen solche Personen, die in der Region Alpenrhein verwurzelt sind. Mit steigenden Anforderungen an die Qualifikation und Spezialisierung reicht das Fachkräfteangebot in der Region jedoch nicht aus, um die Nachfrage zu decken. Deshalb gehen viele Unternehmen bei ihrer Stellenbesetzung stufenweise vor, indem sie vorerst regional, dann überregional und schliesslich international rekrutieren. Unter den ausländischen Arbeitskräften sind insbesondere jene aus dem deutschsprachigen Raum beliebt, da diese ein hohes Qualifikationsniveau mitbringen und keine Sprachbarriere herrscht. In punkto Mobilitätsbereitschaft zeigt sich zudem, dass sich Fach- und Führungskräfte mit ihrer derzeitigen Arbeits- und Wohnregion stark verbunden fühlen und daher ihre Bereitschaft zum Wechsel ihres geografischen Lebensmittelpunktes mässig ist. Allerdings gibt es grosse Unterschiede zwischen verschiedenen Personengruppen: Insbesondere junge, ungebundene Deutsche mit Universitätsabschluss bzw. Doktorat weisen eine relativ hohe Bereitschaft zur räumlichen Mobilität auf, so dass diese Personengruppe aus Unternehmenssicht eine interessante Zielgruppe darstellt.

Nebst der Eigeninitiative der Unternehmen können auch staatliche oder private Institutionen einen Beitrag zur Deckung des Fachkräftebedarfs und zur Attraktivitätssteigerung des Wirtschaftsstandorts leisten. Politische Akteure können etwa gezielte Ansiedlungsprojekte für Unternehmen lancieren und damit dem regionalen Wirtschaftscluster zusätzliche Dynamik verleihen. Die Optimierung der ÖV-Anbindungen – grenzüberschreitend sowie zu den wichtigsten Zentren in den Nachbarkantonen - sind weitere Möglichkeiten, den Wirtschaftsstandort Alpenrhein zu stärken. Hochschulen und Bildungsinstitutionen sind aufgefordert, stärker untereinander und mit den Unternehmen vor Ort zu kooperieren, um bedarfsgerechte sowie praxisnahe Aus- und Weiterbildungen anzubieten und so ihren Beitrag zur Sicherung von Nachwuchskräften zu leisten. Zudem wünschen sich die Unternehmen einen stärkeren Fokus auf technische Ausbildungen und fordern Hochschulen und Schulen auf, mehr Werbung für diese Studienrichtungen und Ausbildungen zu machen und Jugendliche – insbesondere auch Mädchen - bereits frühzeitig für technische Berufe zu begeistern.

Vorwort

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse aus vorangegangenen Studien zum Thema «technische Fachkräfte in der Region Alpenrhein» zusammen, welche unter Federführung oder Beteiligung der HTW Chur im Zeitraum von 2010 bis 2012 durchgeführt wurden. Namentlich sind dies folgende Projekte bzw. Studien: «Regionale Attraktivität für Fach- und Führungskräfte in der Region Alpenrhein», «Europaweite Rekrutierung von Fachkräften: Interviews mit Unternehmen aus den Kantonen Graubünden und St. Gallen zur europaweiten Rekrutierung von Fachkräften», «Hochschulmarketing von KMU der Region Alpenrheintal», «Optimierung der Arbeitsortattraktivität für Fach- und Führungskräfte», «Fachkräftebedarf und -ausbildung im technischen Bereich» sowie «Migration – Fakten und Analysen zu Liechtenstein».

Ein besonderer Dank geht an die zahlreichen Förderer, die diese Studien finanziell unterstützt haben und nicht zuletzt an all jene Personen, die sich an unseren Umfragen beteiligt, und dadurch diesen Bericht überhaupt erst möglich gemacht haben.

Silvia Simon und Brigitte Küng

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	10
2	Zielsetzung und Methodik der Basisstudien	10
3	Bedarf an technischen Fachkräften – eine Momentaufnahme	13
3.1	Fachkräftebedarf	13
3.2	Rekrutierungsschwierigkeiten und -gründe.....	16
3.3	Zwischenfazit	21
4	Merkmale eines attraktiven Arbeitgebers.....	22
4.1	Arbeitgeberattraktivität aus der Sicht technischer Fach- und Führungskräfte	22
4.2	Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Unternehmen	24
4.3	Zwischenfazit	26
5	Region Alpenrhein als attraktiver Arbeits- und Wirtschaftsstandort?.....	26
5.1	Standortattraktivität aus der Sicht technischer Fach- und Führungskräfte	27
5.2	Standortattraktivität aus der Sicht der Unternehmen	28
5.3	Standortattraktivität aus der Sicht übriger Stakeholder.....	28
5.4	Zwischenfazit	33
6	Jobsuche von Fach- und Führungskräften	34
6.1	Informationssuche über Stellenangebote	34
6.2	Geographische Mobilität	35
6.3	Zwischenfazit	37
7	Rekrutierungsverhalten und -strategien der Unternehmen.....	38
7.1	Eigene Ausbildungstätigkeit.....	38
7.2	Rekrutierungsradius.....	39
7.3	Rekrutierungskanäle und -instrumente	39
7.4	Hochschulmarketing	41
7.5	Kooperationen zwischen Unternehmen	45
7.6	Zwischenfazit	45
8	Beitrag von staatlichen und privaten Institutionen zur Fachkräftesicherung.....	46
8.1	Regionale Aus- und Weiterbildungslandschaft	46
8.2	Regionale Arbeitsvermittlungszentren und EURES.....	46
8.3	Unterstützungsbedarf aus Sicht von Unternehmen	47
8.4	Zwischenfazit	49
9	Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen	49

9.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	49
9.2 Handlungsempfehlungen für Unternehmen	50
9.3 Empfehlungen für Hochschulen.....	51
9.4 Empfehlungen für weitere Stakeholder.....	52
Literaturverzeichnis	53
Anhang: Publikationsliste zum Thema «Technische Fachkräfte».....	54

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Benötigte Fachkräfte nach Berufserfahrung.....</i>	<i>14</i>
<i>Abbildung 2: Offene Stellen für Fachkräfte mit Lehrabschluss bzw. höherem Berufsabschluss 2012.....</i>	<i>15</i>
<i>Abbildung 3: Offene Stellen für Fachkräfte mit (Fach-)Hochschulabschluss 2012.....</i>	<i>16</i>
<i>Abbildung 4: Rekrutierungsschwierigkeiten bei Fachkräften mit Lehrabschluss bzw. höherem Berufsabschluss</i>	<i>17</i>
<i>Abbildung 5: Rekrutierungsschwierigkeiten bei Fachkräften mit (Fach-)Hochschulabschluss.....</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 6: Gründe für Rekrutierungsschwierigkeiten bei Fachkräften mit Lehrabschluss bzw. höherem Berufsabschluss</i>	<i>19</i>
<i>Abbildung 7: Gründe für Rekrutierungsschwierigkeiten bei Fachkräften mit (Fach-)Hochschulabschluss.....</i>	<i>20</i>
<i>Abbildung 8: Entwicklung der Zupendler und im Inland wohnhaften Beschäftigten* nach Nationalitäten 2000 - 2010.....</i>	<i>21</i>
<i>Abbildung 9: Bekanntheitsgrad und Unternehmensgrösse.....</i>	<i>25</i>
<i>Abbildung 10: Erfüllung von Attraktivitätskriterien aus Sicht von Unternehmen</i>	<i>26</i>
<i>Abbildung 11: Information über Stellenangebote.....</i>	<i>34</i>
<i>Abbildung 12: Mobilitätsbereitschaft in Abhängigkeit von Jobcharakteristika</i>	<i>37</i>
<i>Abbildung 13: Ausbildungstätigkeit nach Betriebsgrössenklasse</i>	<i>38</i>
<i>Abbildung 14: Gesuchte Studienrichtungen von Absolventen.....</i>	<i>41</i>
<i>Abbildung 15: Vorgehen bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen</i>	<i>42</i>
<i>Abbildung 16: Ranking der Hochschulmarketinginstrumente nach Nutzungsgrad</i>	<i>43</i>
<i>Abbildung 17: Ranking der Hochschulmarketing-Instrumente nach Effektivität</i>	<i>44</i>
<i>Abbildung 18: Herausforderungen im Hochschulmarketing</i>	<i>44</i>
<i>Abbildung 19: Beitrag der regionalen (Fach-)Hochschulen zur Deckung des Fachkräftebedarfs.....</i>	<i>48</i>

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Projekt „Regionale Attraktivität für Fach- und Führungskräfte in der Region Alpenrhein“</i>	11
<i>Tabelle 2: Projekt „Optimierung der Arbeitsortattraktivität für Fach- und Führungskräfte“</i>	11
<i>Tabelle 3: Projekt „Europaweite Rekrutierung von Fachkräften“</i>	12
<i>Tabelle 4: Projekt „Hochschulmarketing von KMU der Region Alpenrheintal“</i>	12
<i>Tabelle 5: Projekt „Fachkräftebedarf und -ausbildung im technischen Bereich“</i>	12
<i>Tabelle 6: Projekt „Migration“</i>	13
<i>Tabelle 7: Kategoriensystem entscheidungsrelevanter Bereiche, Kriterien und Merkmale</i>	22
<i>Tabelle 8: Top 20 der entscheidungsrelevanten Jobmerkmale nach Bereich</i>	23
<i>Tabelle 9: Stärken und Schwächen von KMU als Arbeitgeber</i>	24
<i>Tabelle 10: Stärken und Schwächen der Region Alpenrhein</i>	27
<i>Tabelle 11: Regionaler Standort</i>	29
<i>Tabelle 12: Aussenwahrnehmung</i>	29
<i>Tabelle 13: Regionale Vermarktung</i>	30
<i>Tabelle 14: Wirtschaftsstandort</i>	30
<i>Tabelle 15: Innovationskraft</i>	31
<i>Tabelle 16: Kooperationskraft</i>	31
<i>Tabelle 17: Standortförderung</i>	32
<i>Tabelle 18: Arbeitsmarkt</i>	32
<i>Tabelle 19: Arbeitskräftenachfrage</i>	33
<i>Tabelle 20: Arbeitskräfteansiedlung</i>	33
<i>Tabelle 21: Geografische Mobilitätsbereitschaft nach soziodemografischen Teilgruppen</i>	35

1 Einleitung

Gemäss einer aktuellen Unternehmensbefragung erachten die Schweizer Betriebe «Mitarbeiter und Qualifikation» als wichtigsten Faktor für den Erfolg ihres Unternehmens; stufen auf der anderen Seite aber das Risiko eines Fachkräftemangels als relativ gross ein (Credit Suisse, 2012). Diese Einschätzung deckt sich mit einer Studie des Büros BASS, die gezeigt hat, dass gerade in den MINT-Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik der Fachkräftemangel nicht nur ein konjunkturelles, sondern auch ein strukturelles Problem darstellt und darüber hinaus kleine und mittlere Unternehmen (KMU) besonders stark betroffen sind (Gardiol & Gehrig, 2010; Gehrig et al., 2010). Mit zusätzlichen Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung sind solche KMU konfrontiert, die ihren Betriebsstandort in ländlichen und peripheren Regionen haben (Hug, 2008), da die benötigten Fachkräfte vielfach dazu tendieren, nicht nur grössere Unternehmen, sondern auch städtische Regionen mit einem ausgeprägten Arbeitsmarktcluster zu bevorzugen.

Die überwiegend ländlich geprägte Region Alpenrhein mit den Schweizer Kantonen Graubünden, St. Gallen, Appenzell-Innerrhoden und Appenzell-Ausserrhoden sowie dem Fürstentum Liechtenstein ist Sitz zahlreicher kleiner und mittlerer Unternehmen des industriell-gewerblichen Sektors, von denen der Mangel an technischen Fachkräften (Sander et al., 2007; Eisenhut & Bodmer, 2007) und ein unzureichendes Aus- und Weiterbildungsangebot vor Ort (NZZ, 29.03.2012) bereits heute als zentrales Wettbewerbshemmnis angesehen wird.

Dieses Spannungsfeld war Anlass mehrerer Studien unter Leitung bzw. Beteiligung der HTW Chur zum Thema «technische Fachkräfte in der Region Alpenrhein», die im Zeitraum von 2010 bis 2012 durchgeführt wurden. Gemeinsames Ziel aller Projekte bestand darin, KMU des sekundären Sektors in der Region Alpenrhein bei der Gewinnung und Bindung von technischen Fachkräften zu unterstützen. Zielsetzung des vorliegenden Berichtes ist es nun, die zentralen Resultate aus diesen vorangegangenen Studien zusammenfassend darzustellen und kondensierte Handlungsempfehlungen für die betroffenen Stakeholder – Unternehmen, Hochschulen und öffentlichen Hand – abzuleiten.

Im Folgenden wird nach einer methodischen Darstellung der diesem Bericht zugrunde liegenden Basisstudien (Kapitel 2) der aktuelle Bedarf von Unternehmen in der Region Alpenrhein an technischen Fachkräften skizziert (Kapitel 3). In einem nächsten Schritt werden die wichtigsten Merkmale eines attraktiven Arbeitgebers aus der Sicht von Fachkräften als Mitarbeitende und Unternehmensvertreter als Arbeitgeber gegenüber gestellt (Kapitel 4) und der Frage nachgegangen, ob die Region Alpenrhein einen attraktiven Arbeits- und Wirtschaftsstandort darstellt (Kapitel 5). Anschliessend wird die Jobsuche von Fach- und Führungskräften (Kapitel 6) sowie das Rekrutierungsverhalten von Unternehmen des industriell-gewerblichen Sektors (Kapitel 7 und 8) analysiert. In einem letzten Schritt werden Handlungsempfehlungen für die betroffenen Akteure zur Sicherung des Fachkräftebedarfs abgeleitet (Kapitel 9).

2 Zielsetzung und Methodik der Basisstudien

Zielsetzung dieses Berichtes ist es, die Resultate der an der HTW Chur durchgeführten Studien zum Bedarf an technischen Fachkräften in der Region Alpenrhein zusammenzufassen und Handlungsempfehlungen für verschiedene Anspruchsgruppen – Unternehmen, Hochschulen und öffentlichen Hand - abzuleiten. Aus dieser übergeordneten Zielsetzung resultieren folgende Forschungsfragen, die in den vorangegangenen Studien bearbeitet wurden und nach denen der vorliegende Bericht strukturiert ist:

- Existiert ein Bedarf / Mangel an technischen Fachkräften?
- Welche Faktoren beeinflussen die Wahl eines Arbeitgebers positiv bzw. negativ?

- Stellt die Region Alpenrhein einen attraktiven Arbeits- und Wirtschaftsstandort dar?
- Wie gestaltet sich die Jobsuche und Arbeitgeberwahl von technischen Fachkräften?
- Welche Rekrutierungsstrategien verfolgen KMU für die Gewinnung von technischen Fachkräften und erweisen sich diese als effektiv?

Der vorliegende Bericht basiert dabei im Wesentlichen auf den Resultaten aus sechs Studien, die unter Federführung oder Beteiligung der Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik (FoW) an der HTW Chur im Zeitraum von 2010 bis 2012 durchgeführt wurden. Diese Studien werden im Folgenden kurz vorgestellt (vgl. Tabelle 1 bis 6). In eckigen Klammern sind die jeweiligen Kurztitel der in den Studien durchgeführten Befragungen angegeben, die in diesem Bericht als Quellenverweise dienen. Im Anhang findet sich eine Auflistung aller Publikationen, die in Zusammenhang mit diesen vorangegangenen Studien an der HTW Chur entstanden sind.

Tabelle 1: Projekt „Regionale Attraktivität für Fach- und Führungskräfte in der Region Alpenrhein“

Titel	Regionale Attraktivität für Fach- und Führungskräfte in der Region Alpenrhein
Förderung	u.a. Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundes
Partner	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)
Projektleitung	Prof. Dr. Silvia Simon (FoW), HTW Chur
Projektmitarbeit	Dr. Andrea Müller (ZHAW), Dr. Nicoline Scheidegger (ZHAW), Prof. Theophil Wyssen (HTW Chur)
Laufzeit	2010-2011
Zielsetzung	Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen in der Region Alpenrhein durch die Analyse von betrieblichen und regionalen Push- und Pull-Faktoren aus Sicht von Fach- und Führungskräften
Methodik	Qualitative Experteninterviews <ul style="list-style-type: none"> • 21 CEOs bzw. Personalverantwortliche aus industriell-gewerblichen Unternehmen in den Schweizer Kantonen SG, GR, AI, AR sowie dem Fürstentum Liechtenstein und 11 Vertreter von Verbänden, Kantonen, Gemeinden Qualitative Interviews mit Fach- und Führungskräften [Interviews_FuF_KTI] <ul style="list-style-type: none"> • 57 technische Fach- und Führungskräfte aus industriell-gewerblichen Unternehmen in den Schweizer Kantonen SG, GR, AI, AR sowie dem Fürstentum Liechtenstein • 10 ehemalige technische Mitarbeiter aus industriell-gewerblichen Unternehmen in den Schweizer Kantonen SG, GR, AI, AR sowie dem Fürstentum Liechtenstein • 57 potenzielle Mitarbeiter aus CH / D Quantitative Online-Befragung von Fach- und Führungskräften [Survey_FuF_KTI] <ul style="list-style-type: none"> • 127 Fach- und Führungskräfte aus gewerblich-industriellen Unternehmen in den Schweizer Kantonen SG, GR, AI, AR sowie dem Fürstentum Liechtenstein • 224 potenzielle Mitarbeiter aus CH / D / A

Tabelle 2: Projekt „Optimierung der Arbeitsortattraktivität für Fach- und Führungskräfte“

Titel	Optimierung der Arbeitsortattraktivität für Fach- und Führungskräfte
Förderung	RegioSuisse
Projektleitung	Prof. Dr. Silvia Simon (FoW), HTW Chur
Projektmitarbeit	Prof. Theophil Wyssen (HTW Chur)
Laufzeit	2010-2011
	Optimierung der Arbeitsortattraktivität für die Gewinnung von Fach- und Führungskräften in der Region Alpenrhein
Methodik	Qualitative Interviews mit Fach- und Führungskräften <ul style="list-style-type: none"> • 19 Fach- und Führungskräfte aus Unternehmen in den Schweizer Kantonen SG, GR SWOT-Regionenanalyse mit Experten [SWOT_Experten] <ul style="list-style-type: none"> • 8 Experten aus Politik, Verwaltung und Verbänden aus den Kantonen GR, SG, dem Fürstentum Liechtenstein und Vorarlberg zzgl. 1 externer wissenschaftlicher Experte

Tabelle 3: Projekt „Europaweite Rekrutierung von Fachkräften“

Titel	Europaweite Rekrutierung von Fachkräften
Förderung	Interreg IV
Partner	Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH, Amt für Arbeit Kanton St. Gallen, Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit Graubünden, Amt für Volkswirtschaft Fürstentum Liechtenstein
Projektleitung	Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH
Projektmitarbeit	Amt für Arbeit Kanton St. Gallen, Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit Graubünden, Amt für Volkswirtschaft Fürstentum Liechtenstein, Prof. Dr. Silvia Simon (FoW), HTW Chur
Laufzeit	2011
Zielsetzung	Optimierung der Gewinnung von technischen Fachkräften aus der Europäischen Union
Methodik	Qualitative Interviews mit Unternehmensvertretern [Interviews_Unternehmen] <ul style="list-style-type: none"> • 30 Personalverantwortliche bzw. CEOs aus industriell-gewerblichen Unternehmen in den Schweizer Kantonen SG, GR

Tabelle 4: Projekt „Hochschulmarketing von KMU der Region Alpenrheintal“

Titel	Hochschulmarketing von KMU der Region Alpenrheintal
Förderung	Förderverein der HTW Chur
Projektleitung	Prof. Dr. Silvia Simon (FoW), HTW Chur
Projektmitarbeit	Prof. Dr. Frank Bau (SIFE), HTW Chur, Brigitte Küng (SIFE), HTW Chur
Laufzeit	2011-2012
Zielsetzung	Unterstützung von KMU bei der Gewinnung von technischen Hochschulabsolventen durch den Aufbau eines betrieblichen Hochschulmarketings
Methodik	Quantitative Online-Befragung mit Unternehmensvertretern [Survey_Unternehmen_HSM] <ul style="list-style-type: none"> • 382 (Nettobeteiligung) Personalverantwortliche bzw. CEOs aus Unternehmen in den Schweizer Kantonen GR, SG sowie dem Fürstentum Liechtenstein (Rücklauf: 20 Prozent)

Tabelle 5: Projekt „Fachkräftebedarf und -ausbildung im technischen Bereich“

Titel	Fachkräftebedarf und –ausbildung im technischen Bereich
Förderung	HTW Chur
Projektleitung	Prof. Dr. Silvia Simon (FoW), HTW Chur
Projektmitarbeit	Brigitte Küng (SIFE), HTW Chur
Laufzeit	2012
Zielsetzung	Identifikation von Defiziten bei der Aus- und Weiterbildung von technischen Fachkräften in der Region Alpenrhein
Methodik	Quantitative Online-Befragung mit Unternehmensvertretern [Survey_Unternehmen_Tech] <ul style="list-style-type: none"> • 261 (Nettobeteiligung) Personalverantwortliche bzw. CEOs aus industriell-gewerblichen Unternehmen in den Schweizer Kantonen SG, GR, AI, AR, GL sowie dem Fürstentum Liechtenstein (Rücklauf: 15 Prozent)

Tabelle 6: Projekt „Migration“

Titel	Migration – Fakten und Analysen zu Liechtenstein
Förderung	Regierung des Fürstentums Liechtenstein
Partner	Liechtenstein-Institut, Bendern
Projektleitung	Dr. Wilfried Marxer, Liechtenstein-Institut, Bendern
Projektmitarbeit	u.a. Prof. Dr. Carsten Henning-Schlag, Universität Liechtenstein, Prof. Dr. Silvia Simon (FoW), HTW Chur
Laufzeit	2012
Zielsetzung	Analyse von Entwicklung, Ausmass, Ursachen und Folgen von Zu- und Abwanderung sowie Berufspendlerturn im Fürstentum Liechtenstein aus interdisziplinärer Perspektive
Methodik	Expertenworkshops und Desktop-Recherche [Desk_FL]

3 Bedarf an technischen Fachkräften – eine Momentaufnahme

Der Arbeitsmarkt und damit auch der Bedarf an Fachkräften sind zu einem gewissen Grad immer auch konjunkturabhängig. Aus diesem Grund sind alle Erhebungen zu offenen Stellen und Rekrutierungsschwierigkeiten stets vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftslage zu interpretieren. Die folgenden Angaben von Unternehmen zu ihrem Bedarf bzw. Mangel an technischen Fachkräften resultieren in erster Linie aus einer Online-Befragung [Survey_Unternehmen_Tech], die von Juni bis Juli 2012 durchgeführt wurde.

Konjunkturelles Umfeld zum Zeitpunkt der Befragung

In der Schweiz hat das reale Bruttoinlandprodukt im 2. Quartal 2012 gegenüber dem Vorquartal um 0.1 Prozent abgenommen. Damit konnte sich auch die schweizerische Volkswirtschaft der Verschlechterung im europäischen Umfeld nicht mehr vollständig entziehen, wenngleich sich die Binnenkonjunktur nach wie vor als sehr robust erweist (SECOB, 2012). Auf dem Arbeitsmarkt ist diese konjunkturelle Eintrübung noch nicht angekommen, indem die Zahl der Arbeitslosen über die ersten beiden Quartale 2012 permanent gesunken ist, wenngleich sie aber ihren niedrigen Vorjahresstand von 2.6 (Juni 2011) bzw. 2.5 Prozent (Juli 2011) noch nicht erreicht hat (SECOa, 2012). In den Schweizer Kantonen der Region Alpenrhein lag die Arbeitslosenquote auch im Juni 2012 wieder – zum Teil deutlich - unter dem Schweizer Durchschnitt von 2.7 Prozent mit 2.1 Prozent in St. Gallen, 1.3 Prozent in Graubünden, 1.4 Prozent in Appenzell-Ausserrhodon und 1.1 Prozent in Appenzell-Innerrhodon. Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass sich die Schweizer Wirtschaft zum Zeitpunkt der Umfrage [Survey_Unternehmen_Tech] noch in einer relativ guten Verfassung befunden hat, wenngleich bereits erste Anzeichen einer Konjunkturflaute zu spüren waren.

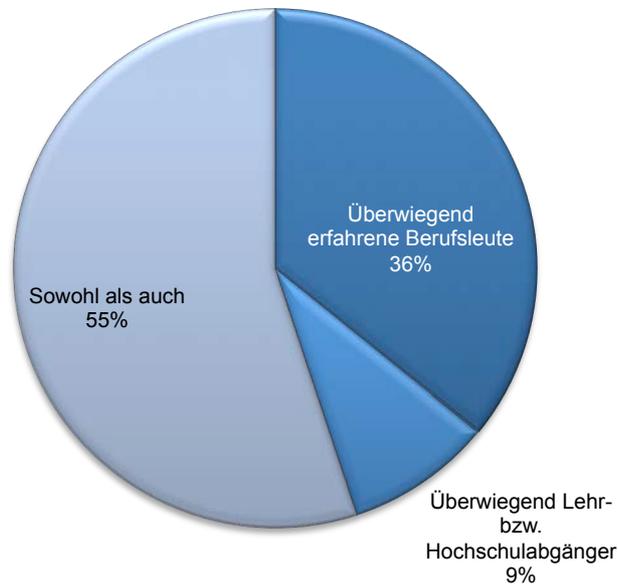
3.1 Fachkräftebedarf

Bedarf sowohl an erfahrenen Berufsleuten als auch an Lehr- und Hochschulabgängern

In fast allen Unternehmen der Region Alpenrhein stellt der Fachkräftebedarf ein wichtiges Thema dar. Diejenigen Unternehmen, bei denen dies nur zum Teil oder nicht der Fall ist, begründen dies u.a. damit, dass sie einen Grossteil ihres Fachpersonals selbst aus- und weiterbilden und deshalb nur selten auf den externen Arbeitsmarkt zurückgreifen müssen [Interviews_Unternehmen]. Dabei benötigen die Unternehmen in der Regel sowohl erfahrene Berufsleute mit und ohne Hochschulabschluss wie auch Lehr- und Hochschulabgänger (vgl. Abbildung 1). Überwiegend Lehr- beziehungsweise Hochschulabsolventen ohne Berufserfahrung werden nur von 9 Prozent der Unternehmen gesucht; während immerhin mehr als ein Drittel der Betriebe überwiegend erfahrene Berufsleute benötigt.

Abbildung 1: Benötigte Fachkräfte nach Berufserfahrung

Benötigte Fachkräfte



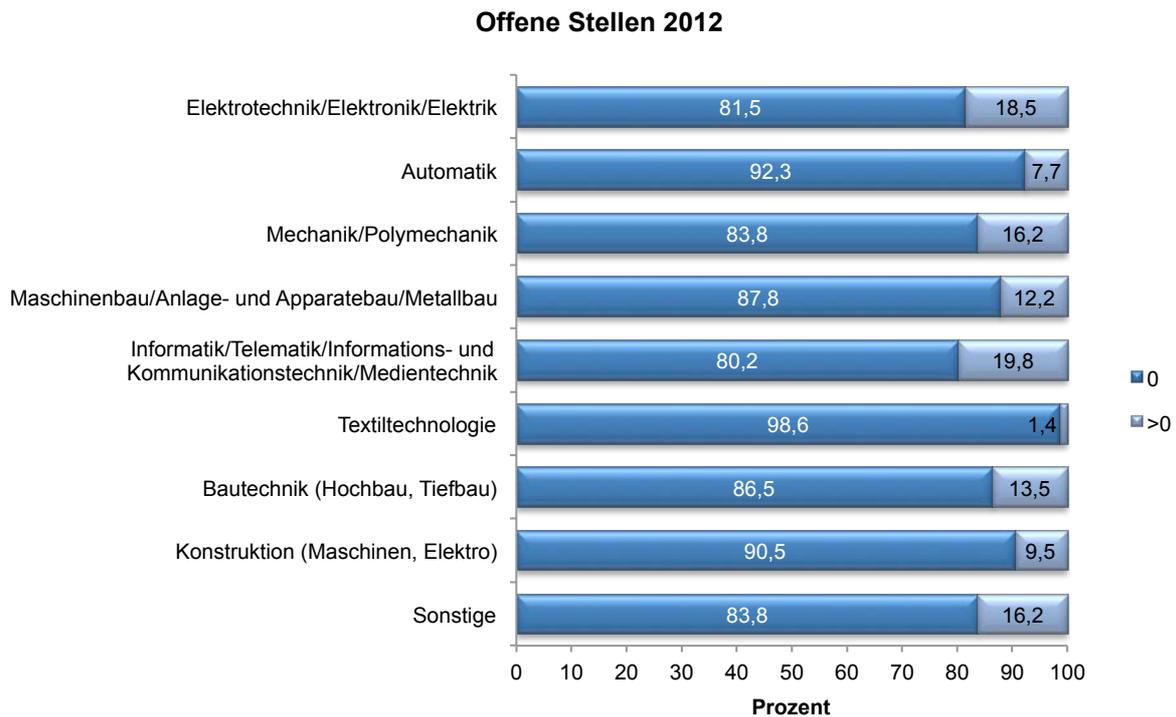
N=198

Quelle: [Survey_Unternehmen_Tech]

Wenige offene Stellen für Fachkräfte

Von den befragten Unternehmen werden über alle Fachrichtungen hinweg 255 Mal offene Stellen für technische Fachkräfte mit Lehrabschluss bzw. höherem Berufsabschluss angegeben (13 Prozent der Gesamtnennungen). Beim Grossteil der offenen Stellen handelt es sich um 1 bis 5 Stellen (226 Nennungen), gefolgt von mehr als 10 Stellen (17 Nennungen) und zwischen 6 und 10 Stellen (12 Nennungen). Wenig überraschend steigt dabei die Anzahl offener Stellen mit der Betriebsgrösse. Die meisten offenen Stellen gibt es für Fachkräfte mit Ausbildungsrichtung «Informatik / Telematik / Informations- und Kommunikationstechnik / Medientechnik», gefolgt von «Elektrotechnik / Elektronik / Elektrik». Die wenigsten offenen Stellen existieren für Fachkräfte mit der Ausbildungsrichtung «Textiltechnologie» sowie «Automatik» (vgl. Abbildung 2). Bezogen auf die Branchenzugehörigkeit weisen die meisten offenen Stellen diejenigen Betriebe auf, die den Branchen «Sonstige Industrie / Gewerbe» gefolgt von «Baugewerbe, Architektur und Holzverarbeitung» sowie «Herstellung von chemischen und pharmazeutischen Erzeugnissen» angehören.

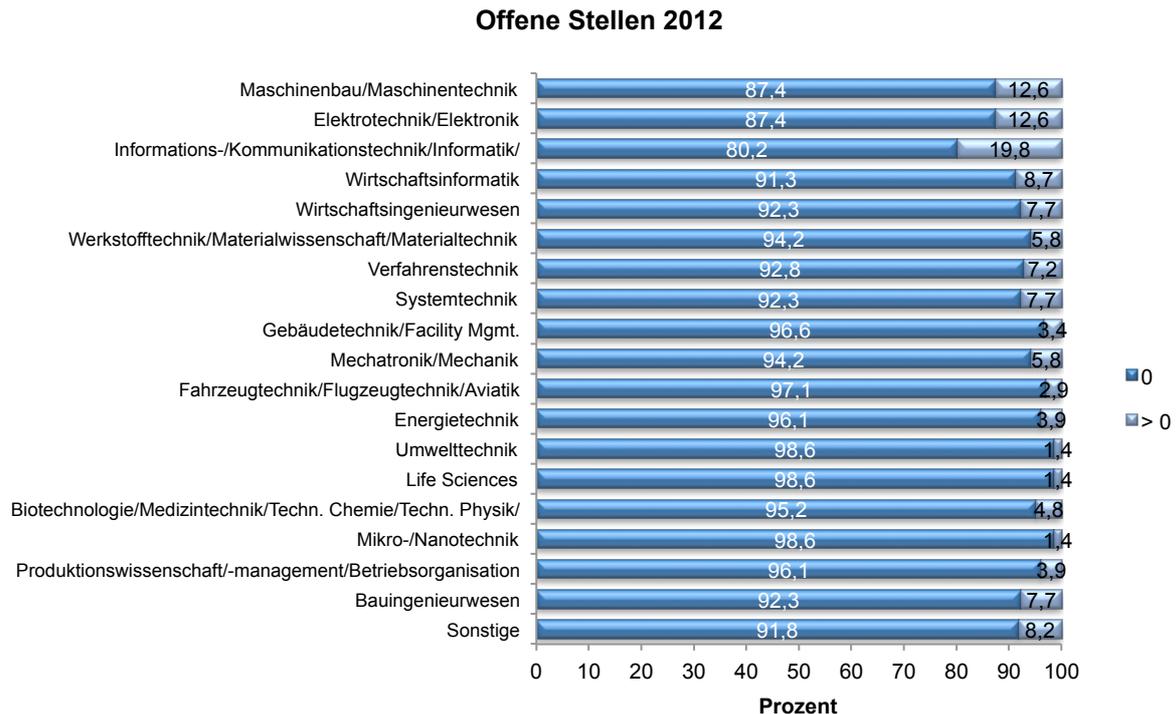
Abbildung 2: Offene Stellen für Fachkräfte mit Lehrabschluss bzw. höherem Berufsabschluss 2012



N=222; Mehrfachnennung möglich.
 Quelle: [Survey_Unternehmen_Tech]

Auch bei den Fachkräften mit (Fach-)Hochschulabschluss gestaltet sich die Stellensituation ähnlich wie bei denjenigen mit Lehrabschluss bzw. höherem Berufsabschluss. Für das Jahr 2012 werden über alle Studienrichtungen hinweg 263 Mal offene Stellen für Fachkräfte mit (Fach-)Hochschulabschluss angegeben (7 Prozent der Gesamtnennungen), wobei auch hier die Anzahl offener Stellen mit der Betriebsgrösse zunimmt. Beim Grossteil handelt es sich um 1 bis 5 Stellen (238 Nennungen), gefolgt von 6 bis 10 Stellen (16 Nennungen) und mehr als 10 Stellen (9 Nennungen). Die meisten Nennungen im Hinblick auf offene Stellen beziehen sich auf die Studienrichtung «Informations- / Kommunikationstechnik / Informatik / Informationsverarbeitung», gefolgt von «Maschinenbau / Maschinentechnik» und «Elektrotechnik / Elektronik» (vgl. Abbildung 3). Im Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, sind die meisten offenen Stellen für Fachkräfte mit Hochschulabschluss in den Wirtschaftszweigen «Information und Kommunikation» sowie «Herstellung von chemischen und pharmazeutischen Erzeugnissen» vorhanden.

Abbildung 3: Offene Stellen für Fachkräfte mit (Fach-)Hochschulabschluss 2012



N=207; Mehrfachnennung möglich.

Quelle: [Survey_Unternehmen_Tech]

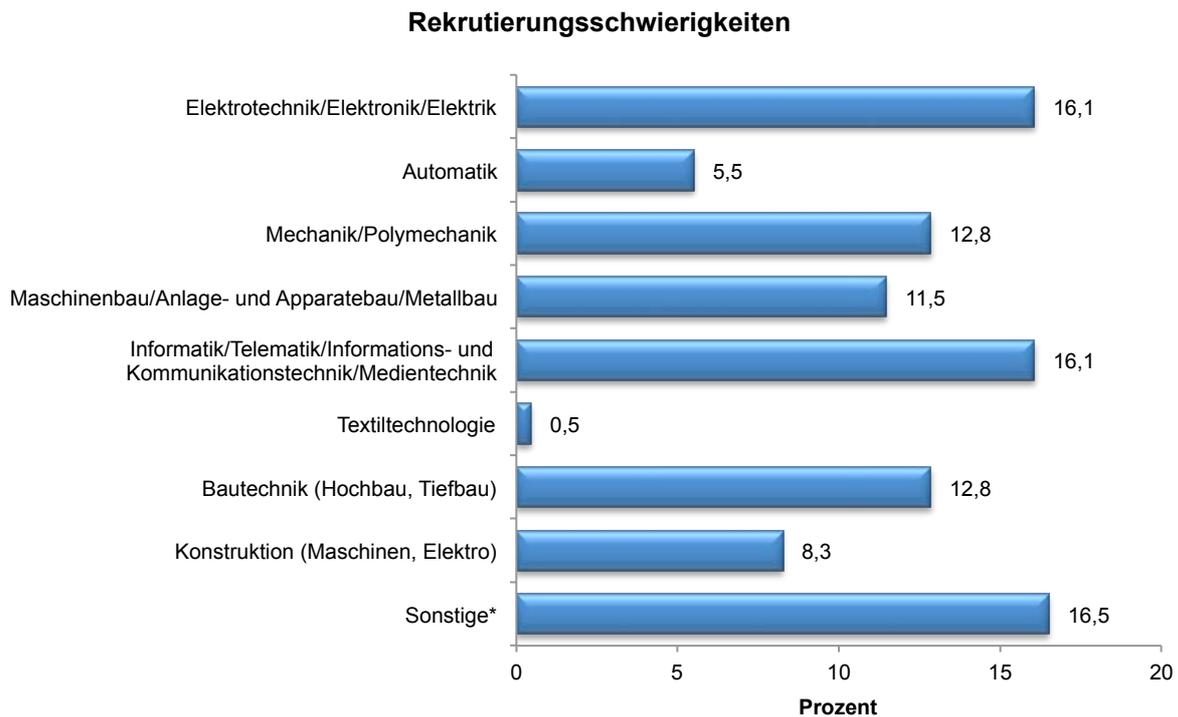
3.2 Rekrutierungsschwierigkeiten und -gründe

Probleme bei informations- und elektrotechnischen Berufen sowie im Maschinenbau

Für die meisten Unternehmen (88 Prozent der Nennungen) stellt die Rekrutierung von Fachkräften mit Lehrabschluss bzw. höherem Berufsabschluss kein Problem dar, während sie sich nur in gut jedem zehnten Fall als schwierig gestaltet. Der hohe Anteil derjenigen Unternehmen, die keine Schwierigkeiten bei der Rekrutierung haben, lässt sich zum Teil damit erklären, dass viele der Befragten derzeit überhaupt keine offenen Stellen für Fachkräfte mit Lehrabschluss bzw. höherem Berufsabschluss zu besetzen haben.

Aufgeschlüsselt nach Ausbildungsrichtungen zeigt sich, dass die meisten Rekrutierungsschwierigkeiten bei Personen mit Lehrabschluss bzw. höherem Berufsabschluss in der Fachrichtung «Informatik / Telematik / Informations- und Kommunikationstechnik / Medientechnik» und «Elektrotechnik / Elektronik / Elektrik» (jeweils 16 Prozent der Nennungen) und Bautechnik sowie Mechanik / Polymechanik (jeweils 13 Prozent der Nennungen) auftreten (vgl. Abbildung 4). In 16,5 Prozent der Fälle wurde «Sonstiges» angekreuzt. Hier konnten die Unternehmen zusätzlich in einem Freitextfeld die betreffende Fachrichtung nennen, wobei diese Aufzählung keine klare Richtung zeigt, indem sehr unterschiedliche Berufsgruppen – von Chemie über Kunststofftechnologie bis hin zu Haustechnik – genannt wurden.

Abbildung 4: Rekrutierungsschwierigkeiten bei Fachkräften mit Lehrabschluss bzw. höherem Berufsabschluss

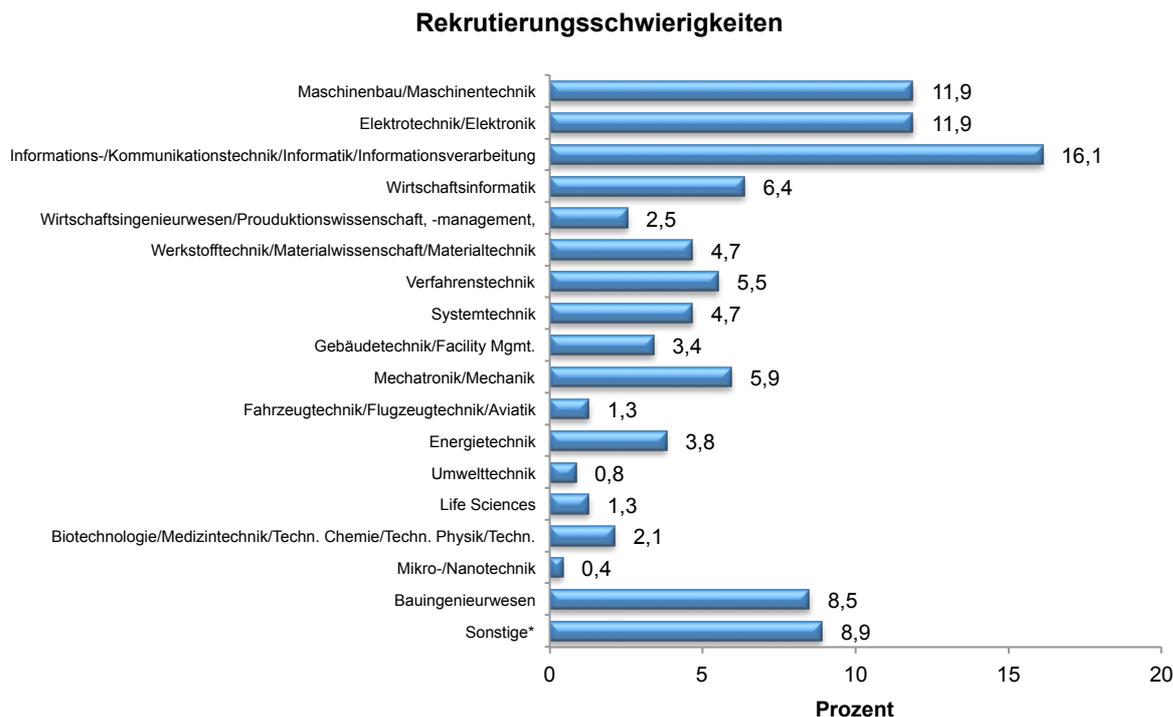


N=203; Mehrfachnennung möglich.

Quelle: [Survey_Unternehmen_Tech]

Auch die Rekrutierung von Fachkräften mit (Fach-)Hochschulabschluss stellt für die meisten Unternehmen (85.5 Prozent der Nennungen) kein Problem dar, während sie sich bei 14.5 Prozent als schwierig gestaltet. Damit sind die Rekrutierungsschwierigkeiten ähnlich ausgeprägt wie bei der Gruppe der Fachkräfte mit Lehrabschluss, wo 12 Prozent Rekrutierungsschwierigkeiten angegeben haben. Erneut lässt sich der hohe Anteil von Unternehmen ohne Rekrutierungsprobleme zum Teil damit erklären, dass gut 90 Prozent der Befragten derzeit überhaupt keine offenen Stellen für Fachkräfte mit Hochschulabschluss zu besetzen haben. Am häufigsten wurden Rekrutierungsprobleme bei den Fachrichtungen «Informations-/Kommunikationstechnik / Informatik / Informationsverarbeitung» (16 Prozent der Nennungen) sowie «Maschinenbau / Maschinenteknik» und «Elektrotechnik / Elektronik» (jeweils 12 Prozent der Nennungen) angegeben (vgl. Abbildung 5). Relativ häufig (9 Prozent der Nennungen) wurde auch «Sonstiges» angekreuzt, wobei nur ein Teil dieser Unternehmen die Möglichkeit nutzte, dies in einem Freitextfeld näher zu konkretisieren. Die gemachten Einzelnennungen lassen jedoch keine eindeutige Tendenz erkennen, mit Ausnahme der Fachrichtung «Chemie», die mehrfach angegeben wurde.

Abbildung 5: Rekrutierungsschwierigkeiten bei Fachkräften mit (Fach-)Hochschulabschluss



N=193; Mehrfachnennung möglich.

Quelle: [Survey_Unternehmen_Tech]

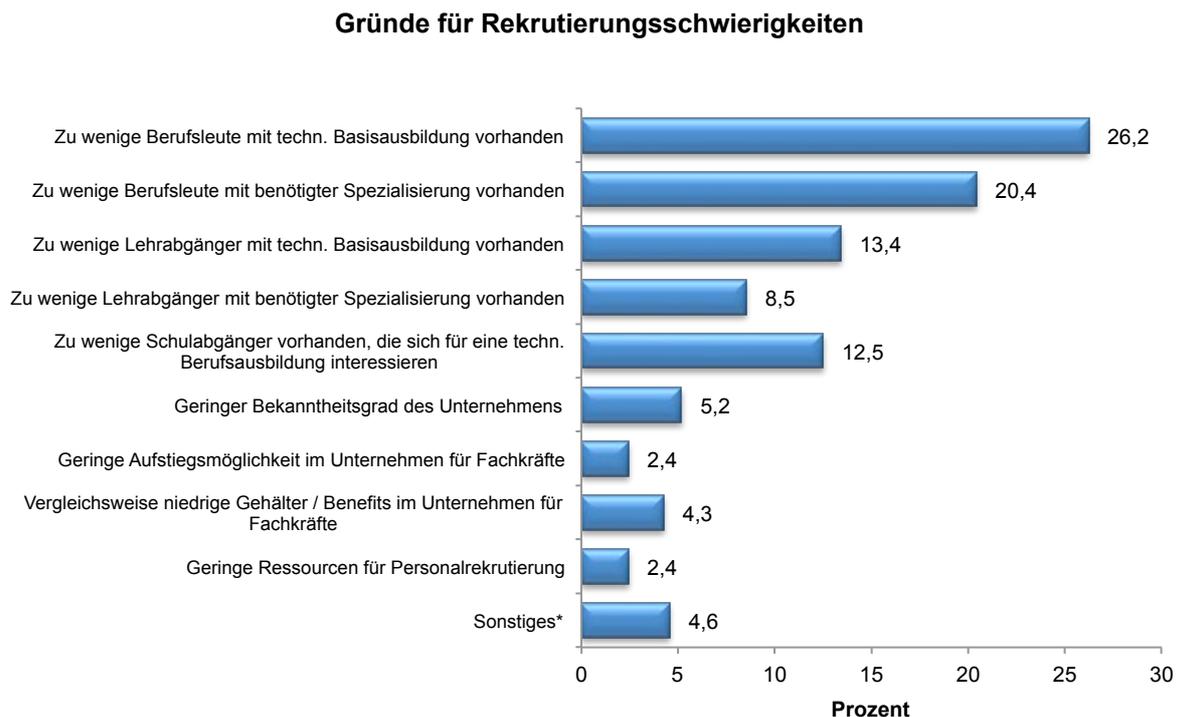
Vergleicht man diese Angaben mit den Interviewaussagen von Unternehmen im Frühsommer 2011 [Interviews_Unternehmen], so scheint dort die Deckung des Fachkräftebedarfs tendenziell schwieriger gewesen zu sein, indem fast alle befragten Unternehmen angeben, aktuell bzw. in der Vergangenheit Probleme bei der Besetzung offener Stellen gehabt zu haben. Dabei reicht die Palette von Fachkräften, bei denen eine Rekrutierung Schwierigkeiten bereitet, von technischen Berufsleuten (z.B. Labornanten, Polymechaniker, Elektroniker, Konstrukteure, Siebdruckspezialisten) zu Fachkräften mit akademischem Abschluss (v.a. Ingenieure verschiedener Fachrichtungen und Informatiker). Tendenzuell gestaltet sich die Rekrutierung umso schwieriger, je höher und je spezialisierter (z.B. Spezialisierung Mikroelektronik, Erfahrung im Automotive-Bereich, Siebdruckspezialisten) die Anforderungen der Unternehmen sind. Dabei sind sich die meisten Interviewpartner darin einig, dass andere Betriebe vor Ort, sofern sie in einer vergleichbaren Branche tätig sind, ähnliche Schwierigkeiten mit der Besetzung von Fachkräftestellen haben. Diese Einschätzung begründen sie mehrheitlich damit, dass sich die Unternehmen gegenseitig Mitarbeiter abwerben, andere Unternehmen ebenfalls ein Grössenwachstum durchlaufen, die Technologien zunehmend komplexer werden und deshalb das Anforderungsniveau an Fachkräfte permanent zunimmt und die Schweiz einen stark begrenzten Markt für gut qualifizierte technische Fachkräfte darstellt. „Es gibt im Rheintal eine begrenzte Anzahl von Experten, zum Beispiel im Maschinenbau, die dann zwischen den hier ansässigen Betrieben hin- und herwechseln. Da kriegen wir oft Leute, die vorher bei einer anderen Firma im Rheintal gearbeitet haben“ gibt beispielsweise der HR-Verantwortliche eines Rheintaler Unternehmens zu Protokoll. [Interviews_Unternehmen].

Vor allem erfahrene Berufsleute mit technischer Basisausbildung und Spezialisierung fehlen

Als häufigster Grund für die Rekrutierungsprobleme bei Fachkräften mit Lehrabschluss bzw. höherem Berufsabschluss wurde genannt [Survey_Unternehmen_Tech], dass es zu wenige Berufsleute mit technischer Basisausbildung am Markt gibt (86 Nennungen, 26 Prozent), gefolgt von einem Mangel an Berufsleuten mit technischer Spezialisierung (67 Nennungen, 20 Prozent). Damit bezieht sich fast die Hälfte aller Nennungen auf den Mangel an erfahrenen Berufsleuten (vgl. Abbildung 6), was sich auch

mit den Ergebnissen deckt, dass die Mehrheit der Betriebe v.a. entweder gleichermassen Bedarf an Berufsleuten und Lehrabgängern oder mehrheitlich nur an erfahrenen Berufsleuten hat. Unter «Sonstiges» konnten die Teilnehmer weitere Gründe in einem Freitextfeld angeben. Die geografische Lage wurde fünf Mal als Grund für Rekrutierungsschwierigkeiten genannt. Mehrfach wurde auch genannt, dass Kandidaten über ungenügende fachliche oder menschliche Kompetenzen verfügen, dass die Berufsfelder unattraktiv seien und dass ungenügende Aus- und Weiterbildungsangebote zur Verfügung stehen.

Abbildung 6: Gründe für Rekrutierungsschwierigkeiten bei Fachkräften mit Lehrabschluss bzw. höherem Berufsabschluss

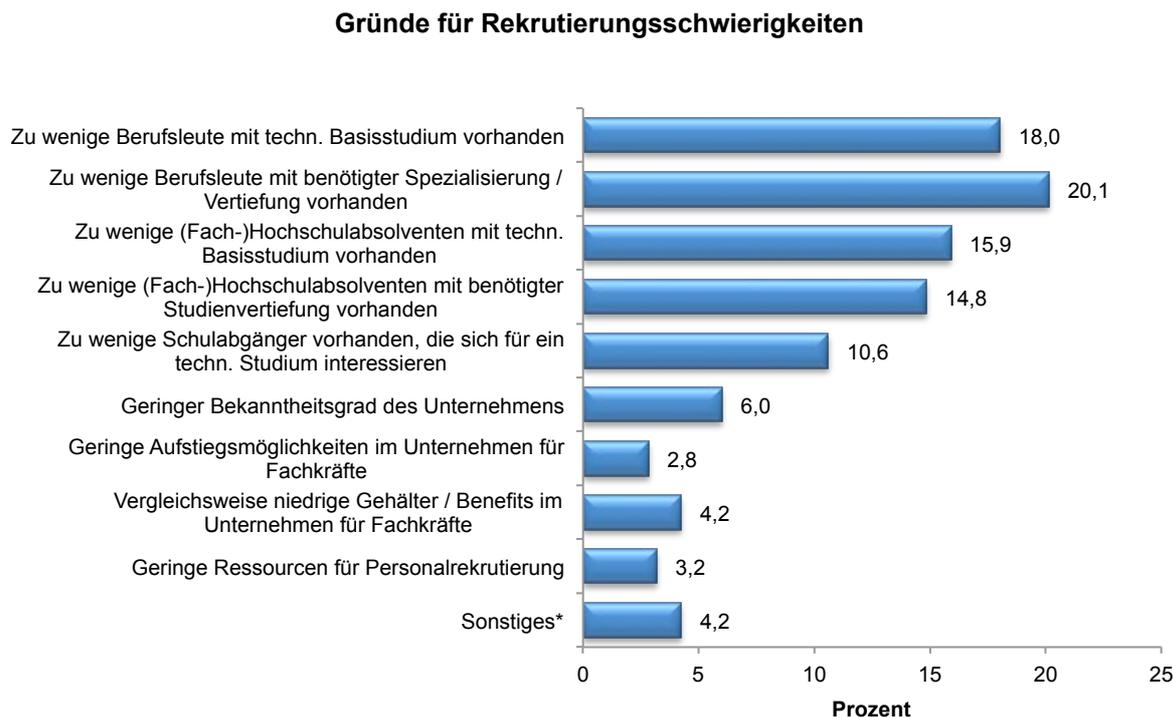


N=139; Mehrfachnennung möglich.

Quelle: [Survey_Unternehmen_Tech]

Sehr ähnlich fallen die Ursachen für die Rekrutierungsschwierigkeiten bei Fachkräften mit Hochschulabschluss aus, indem dort die beiden wichtigsten Gründe der Mangel an Berufsleuten mit benötigter Spezialisierung (20 Prozent der Nennungen) und an Berufsleuten mit dem notwendigen Basisstudium (18 Prozent der Nennungen) sind (vgl. Abbildung 7). Dies zeigt, dass die Unternehmen externen Gründen eine grössere Bedeutung beimessen als internen Gründen: Faktoren, wie fehlende Bekanntheit des Unternehmens, geringe Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen oder tiefere Gehälter, werden von deutlich unter 10 Prozent der Unternehmen als ursächlich für Rekrutierungsschwierigkeiten erachtet. Unter den «sonstigen Gründen» sticht erneut der Unternehmensstandort als Ursache für Rekrutierungsprobleme hervor.

Abbildung 7: Gründe für Rekrutierungsschwierigkeiten bei Fachkräften mit (Fach-)Hochschulabschluss



N=124; Mehrfachnennung möglich.

Quelle: [Survey_Unternehmen_Tech]

Personenfreizügigkeitsabkommen und präventive Einstellungspraxis erleichtern Fachkräftesicherung

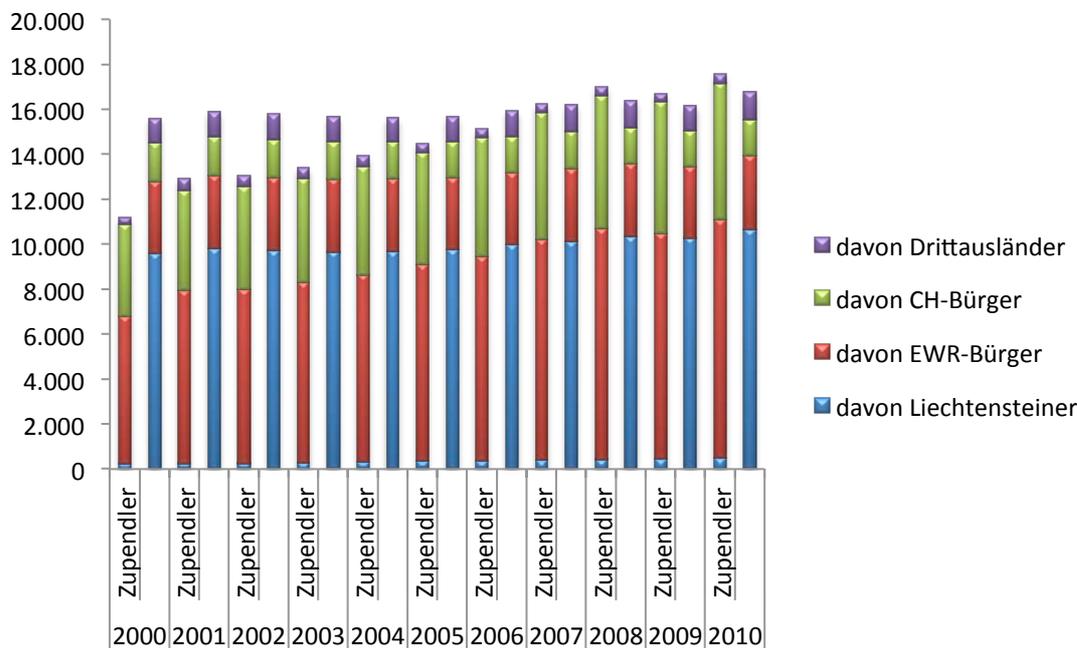
Interessant erscheint es auch, einen detaillierteren Blick auf diejenigen Unternehmen zu werfen, die keine Rekrutierungsschwierigkeiten angeben. Abgesehen von den Fällen, wo schlichtweg keine Stellen für Fachkräfte vakant sind, schreiben diese Unternehmen ihre relativ leichte Stellenbesetzung vielfach dem Personenfreizügigkeitsabkommen mit der EU zu oder sie geben an, dass sie bei interessanten Initiativbewerbungen auch dann Leute präventiv einstellen, wenn aktuell keine konkrete Stelle zu besetzen ist oder sie auch zunehmend Bewerber einstellen, die das Anforderungsprofil nicht vollständig erfüllen und diese dann im Unternehmen weiterentwickeln [Interviews_Unternehmen].

Sonderfall Liechtenstein

Einen Sonderfall bei der Fachkräftesicherung stellt das Fürstentum Liechtenstein dar, wo die Anzahl Arbeitsplätze gleich hoch wie die Einwohnerzahl ist. Hier sind aktuell 68 Prozent aller Beschäftigten Personen ausländischer Nationalität. Den Grossteil dieser ausländischen Beschäftigten stellen die Zupendler, von denen ein nennenswerter Teil in industriell-gewerblichen Unternehmen und technischen Berufen arbeitet. Von den aktuell 17'570 Grenzgängern besitzen 17'066 Personen eine ausländische Staatsangehörigkeit; dies sind 74 Prozent aller in Liechtenstein beschäftigten Ausländer. Ihr Anteil an den ausländischen Beschäftigten hat sich in den letzten Jahren sukzessive immer weiter erhöht. Die meisten ausländischen Zupendler verfügen über eine EWR-Staatsangehörigkeit. Das Gleiche gilt auch für die in Liechtenstein wohnhaften ausländischen Beschäftigten (vgl. Abbildung 7). Mittlerweile wohnen die meisten Grenzgänger in der Schweiz und nicht mehr, wie noch bis zum Jahr 2005, in Österreich. Bei näherer Betrachtung fällt dabei auf, dass im Zeitraum von 2005 bis 2010 die Zahl der Zupendler aus der Schweiz um rund ein Drittel gestiegen ist, während die Zahl der Grenzgänger mit Schweizer Nationalität nur um ein Fünftel zugenommen hat. Dies lässt die Vermutung zu, dass Personen mit EWR-Staatsbürgerschaft (u.a. deutsche Staatsbürger) das Personenfreizügigkeitsabkommen zwischen der EU und der Schweiz nicht nur genutzt haben, um in der Schweiz zu

arbeiten und zu leben, sondern auch, um in der Schweiz zu wohnen und in Liechtenstein zu arbeiten [Desk_FL].

Abbildung 8: Entwicklung der Zupendler und im Inland wohnhaften Beschäftigten* nach Nationalitäten 2000 - 2010



*Bis 2009 Beschäftigte mit einem Beschäftigungsgrad von 15% und mehr; 2010 Beschäftigte mit einem Beschäftigungsgrad von 2% und mehr.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Amt für Statistik (versch. Jahrgänge): Beschäftigungsstatistik, Vaduz.

Keine oder kaum aktuelle Zahlen gibt es leider zum Qualifikationsniveau bzw. der Ausbildungsrichtung von in Liechtenstein arbeitenden ausländischen Arbeitskräften, so dass keinerlei Aussagen darüber möglich sind, ob Ausländer in Fach- und Führungspositionen über- oder untervertreten sind. Allerdings zeigt eine Studie, dass von den in Liechtenstein beschäftigten Personen 23 Prozent über einen Hochschulabschluss verfügen, während nur 9 Prozent der im Fürstentum wohnhaften Personen im Alter zwischen 25 und 64 Jahren einen akademischen Abschluss aufweisen, was darauf schliessen lässt, dass durch die Grenzgängerbeschäftigung ein Humankapitalimport im Tertiärbereich stattfindet (Kellermann & Schlag, 2006).

3.3 Zwischenfazit

Von den Unternehmen in der Region Alpenrhein werden sowohl erfahrene Berufsleute als auch Lehr- bzw. Hochschulabgänger benötigt. Aktuell haben die Unternehmen keine grossen Probleme, die von ihnen benötigten Fachkräfte zu finden, was allerdings vor dem Hintergrund der konjunkturellen Entwicklung eine Momentaufnahme darstellt. Am schwierigsten gestaltet sich derzeit die Besetzung von Stellen in den Berufsfeldern «Informationstechnik/Informatik», «Elektrotechnik/Elektronik» und «Maschinenbau». Als Hauptursachen für ihre Rekrutierungsschwierigkeiten benennen die Unternehmen v.a. «betriebsexterne» Faktoren wie zum Beispiel den allgemeinen Mangel an technischen Berufsleuten mit entsprechender Basisausbildung oder Spezialisierung. Einen Sonderfall bei der Fachkräftesicherung stellt das Fürstentum Liechtenstein dar, wo über die Hälfte der Beschäftigten Zupendler sind, die in den angrenzenden Regionen in der Schweiz beziehungsweise Österreich wohnen.

4 Merkmale eines attraktiven Arbeitgebers

Eine zentrale Bedingung für die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Arbeitskräften ist, dass Unternehmen von den benötigten Fachkräften als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Dies setzt allerdings voraus, dass die Unternehmen die Bedürfnisse und Attraktivitätskriterien qualifizierter Arbeitskräfte kennen und diese entsprechend optimieren.

4.1 Arbeitgeberattraktivität aus der Sicht technischer Fach- und Führungskräfte

Entscheidungsrelevante Kriterien für oder gegen einen Arbeitgeber

Um einen Überblick über diejenigen Kriterien zu erlangen, die für qualifizierte Arbeitskräfte zu deren langfristiger Entscheidung für oder gegen eine Arbeitsstelle beitragen, wurden gut 120 technische Fach- und Führungskräfte mittels leitfadengestützter Interviews befragt [Interviews_FuF_KTI]. Die Interviews zeigten, dass zahlreiche Merkmale – angefangen von der Entlohnung über das Image der Produkte bis hin zur regionalen Lebensqualität – die Jobwahl beeinflussen und somit nicht ausschliesslich arbeitsplatzbezogene Merkmale eine Rolle spielen. Tabelle 7 stellt das Kategoriensystem mit den entscheidungsrelevanten Bereichen und Kriterien einer Arbeitsstelle dar, die sich herauskristallisiert haben.

Tabelle 7: Kategoriensystem entscheidungsrelevanter Bereiche, Kriterien und Merkmale

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

Quelle: [Interviews_FuF_KTI]

Entlohnung und Entwicklungsmöglichkeiten am wichtigsten

Nun tragen allerdings nicht alle Faktoren gleichermassen zur Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Arbeitgeber bei. Aus diesem Grund wurde eine Adaptive Conjoint-Analyse [Survey_FuF_KTI] mit 353 Fach- und Führungskräften durchgeführt, deren Ziel es war, aus der Vielzahl dieser Faktoren die ausschlaggebenden Präferenzen herauszufiltern. Solch detaillierte Aussagen über die Präferenzstruktur liefern die kalibrierten Gesamtnutzenwerte, die alle 35 Jobmerkmale in eine Rangfolge bringen. Diese Rangreihe ist so zu interpretieren, dass die erst genannten Jobmerkmale den grössten Beitrag zum Präferenzurteil der Fach- und Führungskräfte leisten. Hinter der überdurchschnittlichen Entlohnung, die auf Rang 1 steht, erweisen sich v.a. Jobmerkmale als besonders relevant, die sich dem Bereich «Arbeit & Karriere» zuordnen lassen, indem sie die Hälfte der Top-20-Jobmerkmale stellen (vgl. Tabelle 8). Als besonders wichtig erweisen sich dabei die interne Wechselmöglichkeit in einen anderen Aufgabenbereich auf Rang 2 sowie die fachlich herausfordernde Arbeitsaufgabe auf Rang 5. Interessant ist dabei, dass die horizontale Entwicklungsmöglichkeiten (Rang 2) relativ stärker gewichtet werden als Möglichkeiten der Verantwortungszunahme (Rang 17) oder hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten (Rang 20). Prominent vertreten ist zudem auch der Bereich «Unternehmen & Führungskultur» mit dem guten Verhältnis zum Vorgesetzten auf Rang 3 und dem guten Image der hergestellten Produkte auf Rang 4 [Survey_FuF_KTI].

Tabelle 8: Top 20 der entscheidungsrelevanten Jobmerkmale nach Bereich

Arbeit & Karriere	Vergütung
2. interne Wechselmöglichkeit in anderen Aufgabenbereich	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	16. Wechselmöglichkeiten des Arbeitsplatzes innerhalb der Region (Arbeitsmarktcluster)
7. angenehmes Betriebsklima	18. grössere Städte in der Nähe
10. wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens	
11. kurze Entscheidungswege	
15. gutes Image des Unternehmens	

Quelle: [Survey_FuF_KTI]

Diese Ergebnisse decken sich weitestgehend mit den Interviewaussagen der Fach- und Führungskräften im Hinblick auf einen Arbeitgeberwechsel [Interviews_FuF_KTI]. So konnten sich nämlich die meisten Mitarbeitenden trotz grundsätzlicher Zufriedenheit mit ihrer derzeitigen Arbeitsstelle einen Unternehmenswechsel vorstellen, sofern ihnen der neue Arbeitgeber ein besseres Angebot in Bezug auf den Arbeitsinhalt und das Aufgabengebiet sowie die Entwicklungsmöglichkeiten und das Gehalt unterbreitet. Dies entspricht mehrheitlich auch den Angaben von ehemaligen Mitarbeitenden, die das Unternehmen in der Region Alpenrhein hauptsächlich wegen fehlender interner Perspektiven und mangelhafter Entwicklungsmöglichkeiten verlassen haben: „Es war so, dass ich mich während meines Jobs auch weitergebildet habe im Bereich Betriebswirtschaft (...) Und ich muss schon sagen, dass ich im Grunde vorhatte, was draus zu machen und das ging in meinem Betrieb nicht“, so die Aussage einer Führungskraft, die ihren Betrieb verlassen hat. Dabei zeigte sich auch hier, dass die Arbeitskräfte Entwicklungsmöglichkeiten nicht nur mit einem hierarchischen Aufstieg assoziieren, sondern insbesondere in kleineren und mittleren Unternehmen horizontale Veränderungen im Blick haben. Solche werden beispielsweise durch einen Wechsel des Aufgabengebiets oder einen zunehmenden Verantwortungsgrad innerhalb derselben Stelle ermöglicht [Interviews_FuF_KTI].

KMU als attraktive Arbeitgeber

Kleine und mittelständische Unternehmen werden meist als attraktive Arbeitgeber erachtet. So können sich die meisten Fachkräfte – unabhängig von der Grösse ihres aktuellen Arbeitgebers – vorstellen, in einem KMU zu arbeiten. Dessen Hauptvorteil sehen sie im breiten und abwechslungsreichen Aufgabengebiet, wo Probleme ganzheitlich bearbeitet werden können (vgl. Tabelle 9). „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. 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 [Interviews_FuF_KTI].

Tabelle 9: Stärken und Schwächen von KMU als Arbeitgeber

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

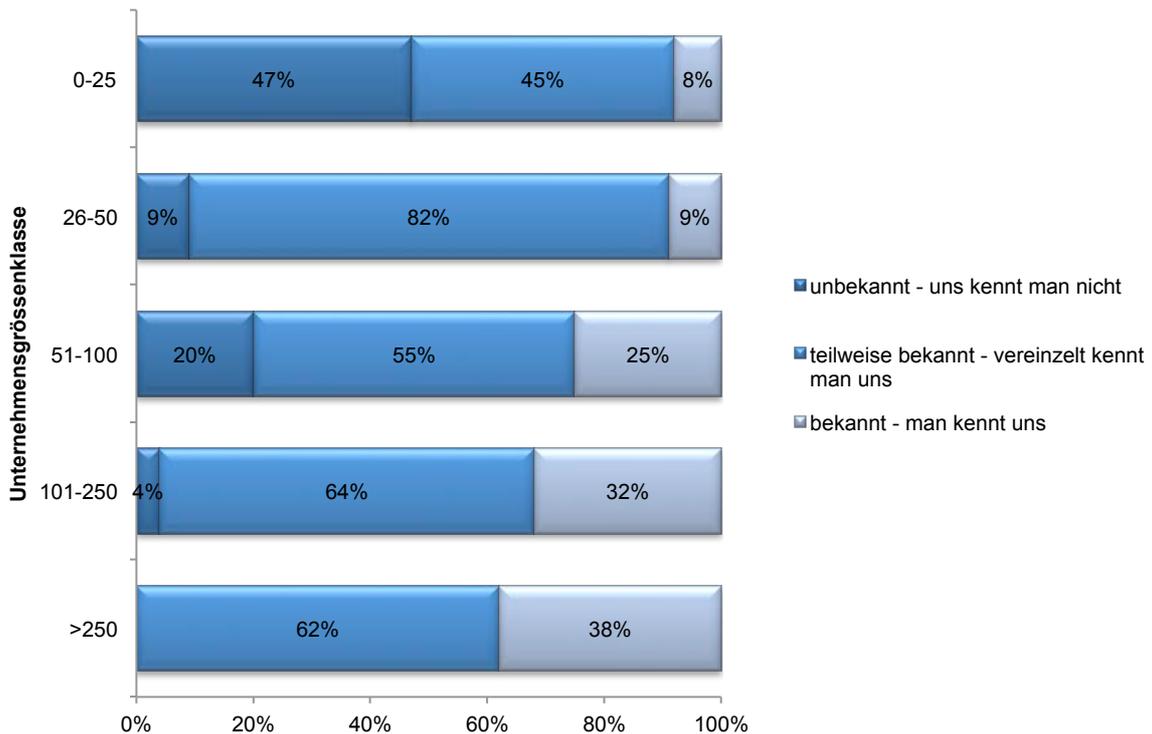
Quelle: [Interviews_FuF_KTI]

4.2 Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Unternehmen

Attraktiver Arbeitgeber; aber noch zu wenig bekannt

Der Grossteil der Unternehmen vertritt die Meinung, bei Fachkräften als attraktiver Arbeitgeber zu gelten; allerdings glauben manche Unternehmen, dass sie einen geringen Bekanntheitsgrad auf dem externen Arbeitsmarkt haben, wie etwa die Aussage einer Personalverantwortlichen eines mittelständischen Betriebs zeigt: „Sicherlich werden wir als attraktiver Arbeitgeber gesehen; in der Region sowieso, v.a. in Graubünden. National ist mit Sicherheit noch ein bisschen Potenzial in Bezug auf das Image vorhanden. Das könnte man noch mehr pflegen“ [Interviews_Unternehmen]. Wenig überraschend steigt dabei der Bekanntheitsgrad am externen Arbeitsmarkt mit der Unternehmensgrösse an (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Bekanntheitsgrad und Unternehmensgröße



N=187

Quelle: [Survey_Unternehmen_HSM]

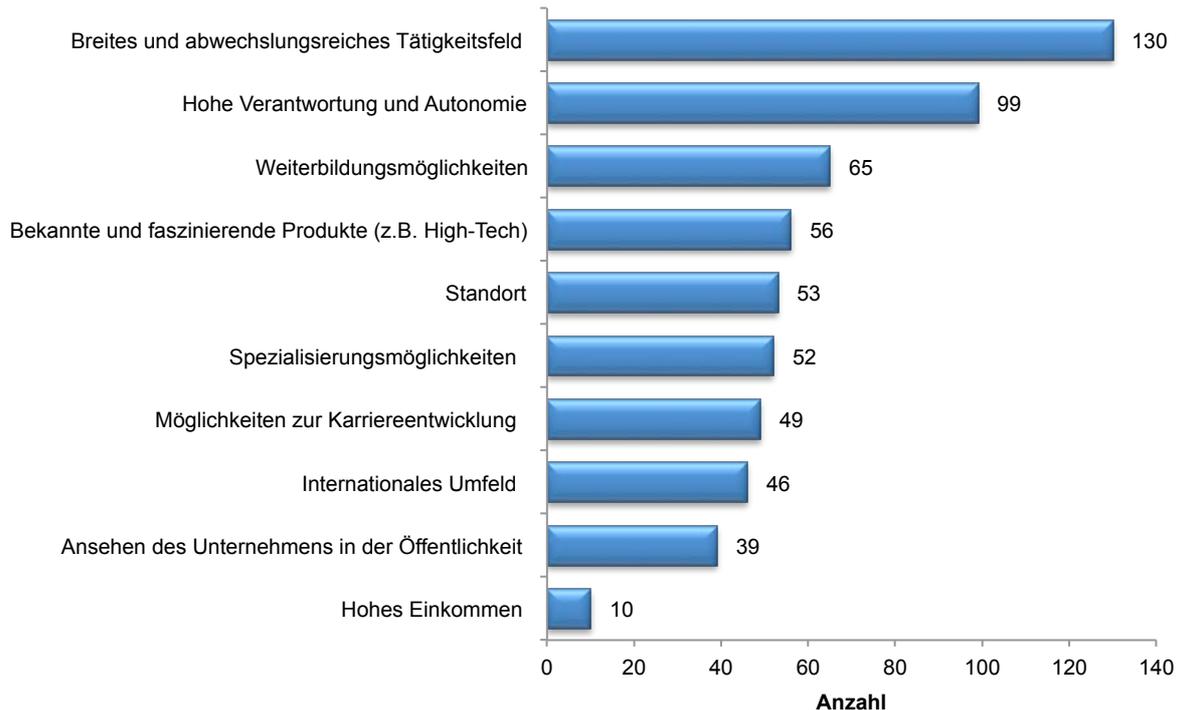
Verbesserungspotenzial bei Aussenwahrnehmung

Entsprechend sehen die meisten Unternehmen noch Verbesserungspotenzial in ihrer Aussenwahrnehmung und wollen ihr Employer Branding bzw. Personalmarketing in Zukunft gezielt ausbauen. Die geplanten Aktivitäten reichen dabei von der Professionalisierung der Firmenhomepage über den Aufbau von Netzwerken bis hin zur verstärkten Präsenz im Web 2.0 [Interviews_Unternehmen].

Vor allem stark beim Tätigkeitsfeld und dem Verantwortungsgrad

Gefragt danach, was konkret das eigene Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv macht, beziehen sich die meisten Nennungen auf ein breites und abwechslungsreiches Tätigkeitsfeld, gefolgt von einem hohen Verantwortungs- und Autonomiegrad. Interessant ist, dass ein hohes Einkommen aus Sicht der Arbeitgeber kein relevantes Pull-Kriterium für ihren Betrieb darstellt (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Erfüllung von Attraktivitätskriterien aus Sicht von Unternehmen



N=599; Mehrfachnennung möglich.

Quelle: [Survey_Unternehmen_HSM]

4.3 Zwischenfazit

Vergleicht man die Bedürfnisse qualifizierter Arbeitskräfte und die Selbsteinschätzung der Unternehmen im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität, so fällt im Allgemeinen ein hoher Deckungsgrad auf. Augenfällige Abweichungen existieren allerdings in Bezug auf das Einkommen und – nachrangig – beim Unternehmensimage: beides für Fach- und Führungskräfte durchaus (sehr) wichtige Entscheidungsfaktoren für oder gegen einen Arbeitgeber, wo gemäss der Selbsteinschätzung der Unternehmen noch – zum Teil grosser – Nachholbedarf besteht. Zudem reicht es nicht, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein; stattdessen muss dies potenziellen Mitarbeitenden auch bewusst sein, was voraussetzt, dass das Unternehmen am externen Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber bekannt ist. Gerade kleine und mittlere Unternehmen leiden aber nach wie vor unter einem relativ geringen Bekanntheitsgrad, wenngleich sie grundsätzlich sehr viele Unternehmensspezifika aufweisen, die sie als attraktive Arbeitgeber auszeichnen. Dies sind nach dem Urteil qualifizierter Arbeitnehmer v.a. ihre breiten Tätigkeitsfelder verbunden mit vielfältigen horizontalen Entwicklungsmöglichkeiten und einem hohen Verantwortungs- und Autonomiegrad.

5 Region Alpenrhein als attraktiver Arbeits- und Wirtschaftsstandort?

Neben arbeitsplatzspezifischen und unternehmensbezogenen Merkmalen wie dem Tätigkeitsfeld oder dem Image der hergestellten Produkte beeinflusst auch der Betriebsstandort die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens. Aus diesem Grund stellt sich die Frage, inwiefern die eher ländlich geprägte Region Alpenrhein einen attraktiven Arbeits- und Wirtschaftsstandort darstellt.

5.1 Standortattraktivität aus der Sicht technischer Fach- und Führungskräfte

Arbeitsplatz- und unternehmensbezogene Faktoren relativ wichtiger als regionale Faktoren

In der Adaptiven Conjoint-Analyse mit 353 Fach- und Führungskräften kommt dem Bereich «Region» nur eine nachrangige Bedeutung bei der Arbeitgeberwahl zu [Survey_FuF_KTI]. Dies lässt sich zum Teil aber auf die Ausrichtung der Befragung zurückführen, in der eine Arbeitsplatzwahl getroffen werden musste und die Befragten dabei die damit verbundene Wohnortwahl ausgeblendet haben. Trotz dieser Einschränkung rangieren einige regionalspezifische Merkmale im Mittelfeld (vgl. Tabelle 8). Es sind dies die grenznahe Lage der Region Alpenrhein, die Existenz eines Arbeitsmarktclusters und der Wunsch nach grösseren Städten in der Nähe.

Schöne Natur mit hohem Freizeitwert in zentraler Lage

Viel stärker als in dieser Online-Befragung wurde die Bedeutung des Unternehmensstandortes dagegen von den Fach- und Führungskräften in den persönlichen Interviews thematisiert [Interviews_FuF_KTI]. Dabei zeigt die von den Mitarbeitenden hier ansässiger Unternehmen am häufigsten genannten Stärken und Schwächen der Region Alpenrhein ein ausgewogenes Urteil (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10: Stärken und Schwächen der Region Alpenrhein

Region Alpenrhein - Stärken	Region Alpenrhein - Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Landschaft, Natur - Hoher Outdoor-Freizeitwert (Skifahren, Wandern etc.) - Zentrale Lage in Europa / Vierländereck / grenznahe Lage - Geringe Lebenshaltungskosten (Lohnniveau im Verhältnis zu Steuer-, Sozialabgaben, Boden-, Mietpreise etc..) - Ländlich geprägt - Vielfältigkeit - hohe Lebensqualität - attraktives Wohnangebot - kurze Distanzen / kurzer Arbeitsweg - Verkehrsinfrastruktur (vor allem Individualverkehr) - Arbeitsmarkt im Verhältnis zu High-Tech-Unternehmen - Öffentliches Leistungsangebot (Kindertagesstätten, Schulen etc.) - Mentalität der Bevölkerung 	<ul style="list-style-type: none"> - Unterentwickelte Grossstadtangebote (Shopping, Restaurants, Kultur etc.) - Verkehrsinfrastruktur (v.a. ÖV) - Periphere Lage (Randregion) - Eingeschränktes Arbeitsmarktcluster - Ländlich provinzieller Charakter - Lange Distanzen - Hohe Lebenshaltungskosten (Lohnniveau im Verhältnis zu Boden-, Mietpreise) - Mentalität der Bevölkerung - Image / fehlender Bekanntheitsgrad als Wirtschaftsstandort - Fehlende Aufenthaltsbewilligung für Liechtenstein

Quelle: [Interviews_FuF_KTI]

Als Vorteile wurden neben der schönen Landschaft besonders häufig die vielfältigen Outdoor-Freizeitmöglichkeiten und die zentrale Lage in Europa sowie die Grenznähe 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 liechtensteinischen Betrieb. Ähnlich äussert sich eine Führungskraft aus einem Betrieb im Kanton St. Gallen: „Als Wohn- und Arbeitsort ist es sehr nahe an der Grenze gelegen, das ist sicher ein Vorteil. Dann sind die Nähe zu den Bergen wie auch zum See sehr attraktiv.“ Demgegenüber wurden am häufigsten die fehlenden Grossstadtangebote thematisiert, wie etwa Einkaufsmöglichkeiten oder Kulturangebote, sowie die mangelhafte Verkehrsinfrastruktur – letzte 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 [Interviews_FuF_KTI].

5.2 Standortattraktivität aus der Sicht der Unternehmen

Standortvorteile stehen -nachteilen gegenüber

Ebenso ausgewogen wie das Urteil der Mitarbeitenden über die Standortattraktivität der Region Alpenrhein fällt die Bewertung der Unternehmensverantwortlichen aus. So sind sich die Unternehmen nämlich bei der Frage, ob sich der Unternehmensstandort in der Region Alpenrhein positiv oder negativ auf die Gewinnung und Bindung von Fachkräften auswirkt, uneins [Interviews_Unternehmen]. Exemplarisch verdeutlicht dies die Aussage einer Personalleiterin in einem mittelständischen Unternehmen: „Vom Lohnniveau her wirkt sich der Standort eher negativ aus. Von der Erreichbarkeit her sind wir aber gut gelegen und von drei Richtungen aus gut erreichbar – sowohl mit Auto als auch Zug. Wir haben auch Mitarbeiter, die deshalb in Zürich weiterhin wohnen und bei uns arbeiten. Den meisten gefällt es hier auch ganz gut wegen der Landschaft und Natur.“

Unter den Standortvorteilen rangieren an vorderster Stelle die Natur bzw. schöne Landschaft mit ihren attraktiven Freizeitangeboten („Leben und Arbeiten wo andere Ferien machen“) sowie die geografische und zentrale Lage im Drei- bzw. Vierländereck, verbunden mit einer guten verkehrstechnischen Erreichbarkeit des Verkehrsknotenpunktes Sargans. Ebenfalls als vorteilhaft werden die relativ geringen Lebenshaltungskosten in den Kantonen St. Gallen und Graubünden beurteilt. Was das regionale Arbeitsmarktcluster betrifft, sind einige Unternehmen der Meinung, dass dies vorhanden sei und einen Vorteil für die Gewinnung von Fachkräften darstellt, wie folgende Aussage eines Personalleiters in einem Bündner Grossunternehmen veranschaulicht: „Unsere Firma ist sicher immer noch ein wichtiger Grund für Leute, um hierher zum Arbeiten zu kommen. Ob man dann mal zu einem anderen Unternehmen in der Region wechselt, ist letztlich egal. Aber die Summe aller attraktiver Unternehmen hier in der Region trägt dazu bei, auch den Standort attraktiv für Fachkräfte zu machen.“ Demgegenüber vertreten andere Interviewpartner die Meinung, dass die Unternehmensdichte und damit der Konkurrenzkampf um die «besten Köpfe» niedrig ist und dies einen Vorteil bei der Rekrutierung und Bindung von Fachkräften darstellt, wie stellvertretend die Aussage eines Personalleiters in einem St. Galler Kleinbetrieb zeigt: „Hier gibt es nicht so viele Verlockungen durch andere Firmen, so dass die Leute dann länger bei uns im Unternehmen bleiben“ [Interviews_Unternehmen].

5.3 Standortattraktivität aus der Sicht übriger Stakeholder

Neben den Fachkräften als Arbeitnehmer und den Unternehmen als Arbeitgeber stellen auch Angehörige von Kommunal- bzw. Kantonalpolitik, Verwaltung und Verbänden wichtige Stakeholder in Bezug auf die Standortattraktivität der Region Alpenrhein dar. Aus diesem Grund wurde mit diesen Experten eine SWOT-Analyse zur Region Alpenrhein im Hinblick auf die Ausprägungen «Regionaler Standort», «Aussenwahrnehmung», «Wirtschaftsstandort» und «Arbeitsmarkt» durchgeführt [SWOT_Experten].

Regionaler Standort - Im Herzen Europas aber am Rande der Schweiz

Im Hinblick auf den regionalen Standort (vgl. Tabelle 11) wurden als besondere Stärken die geografische Lage im Herzen Europas und inmitten des Drei-Länderecks Schweiz, Liechtenstein und Österreich sowie der grosse Naherholungswert der Region Alpenrheintal genannt. Als Hauptschwächen wurden ihre periphere Lage sowie die mangelhafte ÖV-Infrastruktur genannt.

Tabelle 11: Regionaler Standort

Stärken	<ul style="list-style-type: none"> - Im Herzen Europas mit Nähe zu internationalen Grossstädten - Internationaler Standort (CH, A, FL) - Naherholungsgebiete / Tourismusregionen in unmittelbarer Nähe 	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> - Auf- und Ausbau der ÖV-Anbindungen (regional, überregional, grenzüberschreitend, Anbindungen an Zentren ZH, SG) 	Risiken
	<ul style="list-style-type: none"> - Peripherielage (am Rande CH / A) - ÖV (v.a. grenzüberschreitend und Verbindung zu grösseren Städten ZH, SG, etc.) 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Bleibt Randregion 	

Quelle: [SWOT_Experten]

Aussenwahrnehmung - Fehlender Bekanntheitsgrad als innovativer Wirtschaftsstandort

Als wichtige Stärke in Bezug auf die Aussenwahrnehmung (vgl. Tabelle 12) wurde die Kombination eines wettbewerbsfähigen Industriestandortes mit einem intakten Lebensraum in der Nähe bekannter Tourismuszentren genannt. Zugleich wurde aber auch bemängelt, dass das Image als High-Tech-Region noch unterentwickelt ist und den einzelnen Gebieten innerhalb der Region Alpenrhein die kritische Grösse für eine internationale Ausstrahlung als innovativer Wirtschaftsstandort fehlt. Entsprechend wurde auch das Fehlen eines gemeinsamen Aussentritts als wichtige Schwäche gesehen.

Tabelle 12: Aussenwahrnehmung

Stärken	<ul style="list-style-type: none"> - Kombination von wettbewerbsfähigem, innovativem Industriestandort und intaktem Lebensraum mit Nähe zu Tourismusregionen und Naherholungsgebiet - Regionale Identität der Bevölkerung - Rheintal als geographische Region bekannt 	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhung des Bekanntheitsgrads (evtl. mit Hilfe des Tourismus) als innovativer Wirtschaftsstandort - Nutzung des Potenzials (gleiche Sprache, Mentalität, etc.) zur verstärkten Zusammenarbeit und Vernetzung - Konsequenter Ausbau vorhandener Wirtschaftspotenziale 	Risiken
	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlendes Image als High-Tech-Region und fehlender Bekanntheitsgrad als innovativer Wirtschaftsstandort - Kritische Grösse und USP fehlen für internationale Ausstrahlung - Keine regional übergreifende Identität 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Zu enges Denken in punkto Regionen („Nabelschau“) - Tourismusregion bzw. Finanzplatz versus innovativer High-Tech-Standort 	

Quelle: [SWOT_Experten]

Tabelle 13: Regionale Vermarktung

Stärken	<ul style="list-style-type: none"> - Überregionale Projektpartnerschaften (z.B. Bodenseeraum) existieren - Regionale / kantonale Brands sind vielfach etabliert (z.B. Brand GR, Rheintal das Chancental) 	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> - Positionierung als High-Tech-Cluster gelingt - Verstärkte Partnerschaften mit High-Tech-Unternehmen (Unternehmen als Botschafter für Wirtschaftsstandort) - Mittels überregionaler Kooperationen (Regionen und Unternehmen) kritische Grösse erreichen (v.a. Vermarktung als Wirtschaftsstandort und bei Arbeitskräfterekrutierung) 	Risiken

Quelle: [SWOT_Experten]

Wirtschaftsstandort - Wettbewerbsfähig aber ohne internationale Sogwirkung

Die bereits genannten Argumente finden sich auch bei der Beurteilung der Region Alpenrhein als Wirtschaftsstandort (vgl. Tabelle 14), indem die Region zwar als wettbewerbsfähiger Industriestandort gesehen wird, der allerdings kaum internationale Sogwirkung hat. Der Fachkräftemangel wird als wichtiger Innovationshemmer betrachtet, während andererseits als Stärke gesehen wird, dass eine Vielzahl verschiedener (Fach-)Hochschulen in der Region Alpenrheintal ihren Sitz haben, wobei allerdings der Austausch zwischen KMU – und hier vor allem den Kleinunternehmen – und den Hochschulen als unzureichend bewertet wird. Das Gleiche gilt auch für die Kooperation zwischen den Unternehmen selbst. Eine weitere zentrale Schwäche wird darin gesehen, dass eine überregionale oder gar grenzüberschreitende Standortpolitik und -förderung bisher kaum existent ist.

Tabelle 14: Wirtschaftsstandort

Stärken	<ul style="list-style-type: none"> - Starker, wettbewerbsfähiger Industriestandort mit Nischenprodukten und Spitzenindustrieanteil - Mittelständische Unternehmensstruktur - International bekannte Unternehmen 	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> - Ansiedlung von mehr High-Tech-Unternehmen mit Sogwirkung - Clusterbildung (Stärkung und Identifizierung von Wertschöpfungsketten) gelingt - Innovationen in neuen Technologiebereichen 	Risiken

Quelle: [SWOT_Experten]

Tabelle 15: Innovationskraft

Stärken	<ul style="list-style-type: none"> - Ansässige Unternehmen als Weltmarktführer („Nischenplayer“) - High-Tech-Anteil - Hochschulen, Forschungseinrichtungen vorhanden 	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> - Ansiedlung von High-Tech-Unternehmen und Herausbildung von High-Tech-Clustern - Ausbau der wirtschaftsnahen Kooperationen zwischen Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen und Unternehmen (Technologietransfer und Fachkräfterekrutierung) 	Risiken
	<ul style="list-style-type: none"> - Geringer Beschäftigungsanteil in Forschung und Entwicklung - Fachkräftemangel (Innovationstreiber fehlen) 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Brain Drain - Vorhandene Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen erlangen nicht kritische Grösse - Zu langsam im Strukturwandel 	

Quelle: [SWOT_Experten]

Tabelle 16: Kooperationskraft

Stärken	<ul style="list-style-type: none"> - Regionale Vernetzung der Unternehmen - (über-)regionale Vernetzung zwischen Grossunternehmen und Forschungs-/ Bildungseinrichtung 	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> - Internationale Community erreicht kritische Grösse (Sogwirkung) - Verbesserung des Technologietransfers - Ausbau der (über-)betrieblichen Forschung und Kooperationen - Forschungseinrichtungen / Bildungsinstitutionen innerhalb und ausserhalb der Region werden verstärkt von KMU genutzt 	Risiken
	<ul style="list-style-type: none"> - Kaum überregionale / internationale strategische Vernetzung bzw. Kooperationen von Unternehmen - Kleinunternehmen sind schlecht vernetzt - Defizite beim Technologietransfer und dem regionalen Innovationssystem zwischen Hochschulen und KMU - Kaum Vernetzung der internationalen Community - Zu wenig Zusammenarbeit innerhalb der FHO 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Standortkonkurrenz zu anderen Wirtschaftsstandorten (u.a. bei der Ansiedlung von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen) 	

Quelle: [SWOT_Experten]

Tabelle 17: Standortförderung

Stärken	<ul style="list-style-type: none"> - gute, regionale / kantonale Standortförderung - Wachsendes Bewusstsein für Notwendigkeit gemeinsamer Auftritte / Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Überregionale / grenzüberschreitende Standortpolitik kaum existent - Geografische anstelle von strukturellen Räumen stehen im Fokus der Standortpolitik - Regionale Konkurrenz um Arbeitskräfte 	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> - Überregionale, grenzüberschreitende, strategische Standortpolitik und -förderung gelingt (u.a. weil bestehende Agglomerationsprogramme überregionales Denken fördern) - Fokussierung auf Kooperationen in wichtigen Themenbereichen (z.B. Fachkräfterekrutierung, Bildungsinfrastruktur, ÖV) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlender Kooperationswille und „Gärtchen-Denken“ - Konkurrenz zwischen einzelnen Wirtschaftsregionen verhindert gemeinsames Vorgehen 	Risiken

Quelle: [SWOT_Experten]

Arbeitsmarkt – Attraktive Arbeitgeber aber zu geringer Bekanntheitsgrad

Eine wichtige Stärke des regionalen Arbeitsmarktes (vgl. Tabelle 18) wird u.a. darin gesehen, dass ein starkes, duales Ausbildungssystem vorhanden ist und die ortsansässigen Unternehmen ihren Arbeitnehmenden attraktive Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Zudem existieren für auswärtige bzw. ausländische Arbeitskräfte zahlreiche Unterstützungsangebote (z.B. kommunale Relocation-Services, International School). Bemängelt wird demgegenüber, dass der attraktive Arbeitsmarkt zu wenig bei den relevanten Zielgruppen der auswärtigen Fach- und Führungskräfte bekannt sei und dass v.a. bei jungen Hochschulabsolventen ein Brain-Drain in Richtung der Agglomerationen stattfindet.

Tabelle 18: Arbeitsmarkt

Stärken	<ul style="list-style-type: none"> - Starkes, duales Bildungssystem - Hohe Motivation der Arbeitskräfte - Geringe Fluktuation - Nutzung von Grenzgängerströmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Fachkräftemangel - Brain Drain bei jungen Hochqualifizierten - Zu geringer Anteil an hochqualifizierten Arbeitnehmern (Hochschulabsolventen, Akademiker) 	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserte grenzüberschreitende Verkehrsanbindung (v.a. ÖV) - Verstärkte Kooperation mit Hochschulen - Umkehrung des Brain Drain in mittleren Lebensjahren (Lebensqualität als Pull-Faktor) - Attraktivität technischer Berufe in der Bevölkerung steigt 	<ul style="list-style-type: none"> - Mangelndes Interesse an technischen Berufen - Demographische Entwicklung - Attraktivität von Agglomerationen für Fach- und Führungskräfte nimmt zu - Verschärfter regionaler Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte 	Risiken

Quelle: [SWOT_Experten]

Tabelle 19: Arbeitskräftenachfrage

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gute Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer in den ansässigen Unternehmen vorhanden - Relativ geringe Lebenshaltungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativ niedriges Lohnniveau (ausser FL) - Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bei auswärtigen Fach- und Führungskräften zu wenig bekannt 	Schwächen
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gründung und Clusterbildung (v.a. in neuen Technologiebereichen) - Ausbau der Marktführerschaft bei neuen Technologien 	<ul style="list-style-type: none"> - Standortverlagerungen von Unternehmen ins Ausland 	Risiken

Quelle: [SWOT_Experten]

Tabelle 20: Arbeitskräfteansiedlung

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relocation-Angebote von Seiten der Gemeinden, Verbänden und Unternehmen vorhanden - International School 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine internationale Ausstrahlungskraft als innovativer Wirtschaftsstandort für auswärtige / ausländische Fach- und Führungskräfte 	Schwächen
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> - International School - Strategischer Ausbau von gezielten Integrationsangeboten 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Sogwirkung durch vorhandene (zu kleine) internationale Community 	Risiken

Quelle: [SWOT_Experten]

5.4 Zwischenfazit

Fach- und Führungskräfte als Arbeitnehmer sowie Unternehmen als Arbeitgeber und Vertreter aus Politik, Verwaltung und Verbänden stimmen mehrheitlich in ihrer Beurteilung der Region Alpenrhein überein. Für alle stellt die schöne Landschaft mit den vielfältigen Outdoor-Freizeitmöglichkeiten und touristischen Angeboten für die Winter- und Sommersaison eine zentrale Stärke der Region dar. Das Gleiche gilt für ihre Lage – im Herzen Europas einerseits sowie als grenzüberschreitendes Gebiet der Länder Schweiz, Österreich, Liechtenstein und Deutschland andererseits. Zudem wird von allen Sei-

ten bekundet, dass innerhalb der Region Alpenrhein zahlreiche innovative Unternehmen ansässig sind, die für Fach- und Führungskräfte interessante Arbeitgeber darstellen und die Region als Ganzes ein durchaus (international) wettbewerbsfähiger Wirtschaftsstandort ist. Allerdings wird unisono bemängelt, dass die Region Alpenrhein auf qualifizierte Arbeitnehmer keine Sogwirkung habe und international nicht als innovativer (High-Tech-)Wirtschaftsstandort wahrgenommen werde.

6 Jobsuche von Fach- und Führungskräften

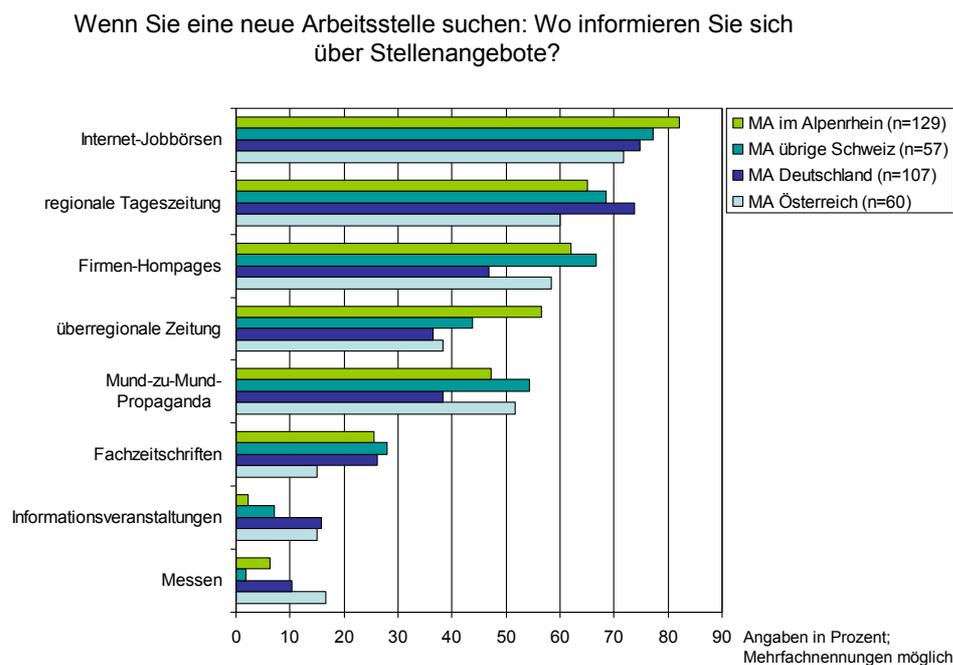
Um Fach- und Führungskräfte für das eigene Unternehmen zu gewinnen, müssen die Betriebe in der Region Alpenrhein mit ihren Rekrutierungsstrategien dem Suchverhalten der gesuchten Fachkräfte entgegenkommen. Aus diesem Grund ist es wichtig, einen Einblick in die Jobsuche von qualifizierten Arbeitskräften zu gewinnen.

6.1 Informationssuche über Stellenangebote

Online-Jobbörsen als Informationsmedium Nr. 1

Qualifizierte Arbeitskräfte fokussieren sich bei der Jobsuche in erster Linie auf Online-Stellenanzeigen – Internet-Jobbörsen sowie Firmenhomepages – und Inserate in Printmedien – regionale und nachrangig auch überregionale Tageszeitungen (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Information über Stellenangebote



N=353; Mehrfachnennung möglich.

Quelle: [Survey_FuF_KTI]

Aufholbedarf bei der Kooperation mit Hochschulen

Entsprechend geben qualifizierte Arbeitnehmer aus der Region Alpenrhein ihren Unternehmen auch den Tipp, bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften primär auf das Internet zu setzen. An zweiter Stelle rangiert die nicht-stellenspezifische Imagewerbung. So wiesen viele Mitarbeitende darauf hin, dass sie es für unerlässlich halten – unabhängig von konkreten Stellenanzeigen – immer wieder durch Produktinnovationen oder Unternehmensinformationen in den Medien präsent zu sein, um so Fachkräfte auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. An dritter Stelle folgt das klassische

Stelleninserat, das je nach Bedarfssituation in den regionalen und / oder überregionalen Zeitungen geschaltet werden sollte. Gleich dahinter rangiert die Rekrutierung über persönliche Kontakte und Mund-zu-Mund-Propaganda, die umso leichter fällt, je besser das Unternehmensimage ist. Ebenso häufig wird die Zusammenarbeit mit den Hochschulen genannt. Gerade hier sehen die meisten Fach- und Führungskräfte noch den grössten Aufholbedarf und schlagen zum Beispiel vor, Diplomanden zu betreuen oder Werkstudenten zu beschäftigen [Interviews_FuF_KTI].

6.2 Geographische Mobilität

Sollen qualifizierte Arbeitskräfte für Unternehmen der Region Alpenrhein gewonnen bzw. an Betriebe in der Region Alpenrhein gebunden werden, spielt auch deren Mobilitätsbereitschaft in Zusammenhang mit einem potenziellen Jobwechsel eine wichtige Rolle. Zu diesem Thema wurden Fach- und Führungskräfte befragt [Survey_FuF_KTI]. Tabelle 15 gibt einen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse dieser Befragung.

Tabelle 21: Geografische Mobilitätsbereitschaft nach soziodemografischen Teilgruppen

	Teilgruppen	Wichtigkeit kurzer Arbeitsweg	Verbundenheit mit der Region	Geografische Mobilitätsbereitschaft
Geschlecht	männlich	3.69	3.86	2.49
	weiblich	3.81	4.01	2.84
	ANOVA	p=.031; F=3.518*	p=.023; F=3.809*	p=.050; F=2.930*
Alter in Jahren	bis 24	3.50	3.44	3.50
	25-34	3.82	3.78	2.75
	35-44	3.67	3.93	2.79
	45-55	3.64	3.87	2.81
	55-64	3.75	4.28	2.13
	ANOVA	p=.731; F=.559	p=.068; F=2.077	p=.019; F=2.737*
Familienstand	ledig	3.76	3.68	2.95
	verheiratet	3.61	3.94	2.59
	ANOVA	p=.087; F=2.950	p=.044; F=4.077*/*	p=0.019; F=5.510*/*
Nationalität	Deutschland	3.61	3.72	3.13
	Österreich	3.89	3.89	2.40
	Schweiz	3.72	4.09	2.51
	Liechtenstein	3.33	4.17	2.50
	ANOVA	p=.231; F=1.379	p=.047; F=2.276*	p=.000; F=4.719**
Ausbildung	Berufsausbildung	3.66	3.95	2.47
	Fachhochschule	3.62	3.91	2.81
	Universität	3.92	3.71	3.19
	Doktorat	3.43	3.36	3.50
	ANOVA	p=.093; F=2.154	p=.049; F=2.650*	p=.000; F=7.417**
Funktion	Fachkraft	3.79	3.88	2.63
	Führungskraft	3.58	3.84	2.95
	ANOVA	p=.114; F=2.183	p=.212; F=1.560	p=.040; F=3.258*
Mittelwert	gesamt	3.70	3.88	2.76
	Std.abw.	0.94	1.02	1.28

Antwort Skala jeweils von 1 bis 5, mit 1=niedrig bzw. überhaupt nicht wichtig und 5=hoch bzw. sehr wichtig

*Anova-Signifikanz p<.005; **Anova-Signifikanz p<.001; */* Anova-Signifikanz p<.005 und t-Testsignifikanz p<.005

Quelle: [Survey_FuF_KTI]

Maximal akzeptierter Arbeitsweg 42 Minuten

Grundsätzlich können Arbeits- und Wohnort räumlich auseinanderfallen, so dass ein geografischer Arbeitsstellenwechsel nicht zwangsläufig einen permanenten Wohnortwechsel erfordert. Allerdings zeigt sich, dass den Fach- und Führungskräften ein kurzer Arbeitsweg wichtig für ihre Arbeitsplatzwahl ist, indem der Mittelwert auf einer Skala von 1 («überhaupt nicht wichtig») bis 5 («sehr wichtig») bei

3.70 liegt. Signifikante Unterschiede im Antwortverhalten zeigen sich in Bezug auf das Geschlecht der Befragten: Weiblichen Fach- und Führungskräften ist ein kurzer Arbeitsweg signifikant wichtiger als ihren männlichen Kollegen. Als maximal akzeptierter Zeitaufwand für den einfachen Arbeitsweg wird von den Befragten im Durchschnitt 42 Minuten angegeben. Der Grossteil der Fach- und Führungskräfte, nämlich jeweils 48 Prozent, würde dabei einen maximalen Arbeitsweg von höchstens einer halben Stunde beziehungsweise zwischen 30 und 60 Minuten in Kauf nehmen [Survey_FuF_KTI].

Regionale Verbundenheit eher hoch

Für die Bindung von qualifizierten Arbeitskräften ist deren regionale Verbundenheit von Vorteil. Diese kommt in erster Linie aufgrund sozialer Integration – beispielsweise dem Freundes- und Familienkreis und dem politischen beziehungsweise ehrenamtlichen Engagement - zustande [Interviews_FuF_KTI].

Mit der derzeitigen Wohn- und Arbeitsregion ist die Verbundenheit für die befragten Fach- und Führungskräfte »eher hoch«. Auf einer Skala von 1 (»niedrig«) bis 5 (»hoch«) liegt der Mittelwert bei 3.88. Signifikante Unterschiede zwischen den Befragten resultieren in Bezug auf das Geschlecht, indem sich Frauen signifikant stärker als Männer mit ihrer Region verbunden fühlen. Ebenfalls signifikante Unterschiede zeigen sich hinsichtlich des Familienstands, indem Verheiratete stärker mit ihrer derzeitigen Wohn- und Arbeitsregion verbunden sind als Ledige; sowie der Nationalität und dem Qualifikationsniveau der Befragten. So nimmt zum einen mit steigendem Ausbildungsniveau die regionale Verbundenheit ab und zum anderen fühlen sich schweizerische und vor allem liechtensteinische Arbeitskräfte mit ihrer Region deutlich stärker verbunden als Fach- und Führungskräfte mit österreichischer oder deutscher Nationalität.

Geografische Mobilitätsbereitschaft mässig

Grundvoraussetzung für die Gewinnung auswärtiger Arbeitskräfte ist deren generelle Bereitschaft, ihren derzeitigen Wohn- und Arbeitsort für eine neue Arbeitsstelle zu verlassen. Diese geografische Mobilitätsbereitschaft ist unter den Fach- und Führungskräften »mässig« ausgeprägt. Auf einer Skala von 1 (»niedrig«) bis 5 (»hoch«) liegt der Mittelwert bei 2.76. Erneut zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Befragten in Bezug auf das Geschlecht, den Familienstand, die Nationalität sowie das Qualifikationsniveau. Interessanterweise zeigen Frauen eine signifikant höhere geografische Mobilitätsbereitschaft als Männer. Ledige sind mobiler als Verheiratete und Deutsche zeigen eine deutlich höhere Bereitschaft zum berufsbedingten Wohnortwechsel als Schweizer, Liechtensteiner oder Österreicher. Erwartungsgemäss nimmt die geografische Mobilität signifikant mit steigendem Ausbildungsniveau zu. Darüber hinaus erweisen sich nun auch die Unterschiede hinsichtlich des Alters sowie der beruflichen Funktion als signifikant. So nimmt einerseits die Mobilitätsbereitschaft mit steigendem Alter tendenziell ab. Am ehesten sind Fach- und Führungskräfte bis 24 Jahren zu einem Wohnortwechsel bereit, während Arbeitskräfte zwischen 55 und 64 Jahren mit Abstand die geringste Mobilitätsbereitschaft aufweisen. Andererseits zeigen Führungskräfte einen signifikant höheren Willen zur räumlichen Mobilität als Fachkräfte [Survey_FuF_KTI].

Berufliche Zukunft und finanzielle Absicherung als Pull-Faktoren

In einem nächsten Schritt wurden mögliche berufsbedingte Einflussfaktoren für die Mobilitätsbereitschaft abgefragt, indem die Fach- und Führungskräfte die Wahrscheinlichkeit auf einer Skala von 1 (»sehr unwahrscheinlich«) bis 5 (»sehr wahrscheinlich«) beurteilen mussten, mit der sie eine 100 km entfernt liegende Arbeitsstelle annehmen würden, wenn die angegebenen beruflichen Bedingungen erfüllt wären.

Es zeigt sich (vgl. Abbildung 12), dass bessere Aussichten auf eine berufliche Zukunft (3.55) und eine höhere finanzielle Absicherung (3.53) am ehesten zur Mobilität motivieren, dicht gefolgt von der Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln (3.48). Vergleichsweise am wenigsten mobilitätsfördernd wirkt sich dagegen die Möglichkeit zum täglichen Pendeln (2.88) aus. Dies bestärkt das Umfrageresultat zum akzeptierten Arbeitsweg, der im Durchschnitt mit maximal 42 Minuten angegeben wurde und lässt die Vermutung zu, dass bei einem längeren Arbeitsweg eine permanente Verlagerung des Wohnortes dem täglichen Pendeln vorgezogen wird [Survey_FuF_KTI].

Abbildung 12: Mobilitätsbereitschaft in Abhängigkeit von Jobcharakteristika



N=353; Mehrfachnennung möglich.

*Score-Gesamt-Mittelwert: 3.28

Quelle: [Survey_FuF_KTI]

Während die generelle Bereitschaft, den Wohnort berufsbedingt zu wechseln eher mässig ausgeprägt ist (2.76), steigt die geografische Mobilitätsbereitschaft im gesamten Mittel auf 3.28 an, sobald ein Jobangebot konkrete Verbesserungen verspricht. Betrachtet man erneut die Unterschiede im Antwortverhalten nach soziodemografischen Merkmalen, dann erweist sich vor allem der Familienstand als signifikant, indem ledige Personen über alle abgefragten Arbeitsbedingungen hinweg eine höhere Mobilitätsbereitschaft aufweisen als Verheiratete. Auch im Hinblick auf die Nationalität der Befragten resultieren erneut signifikante Unterschiede. So zeichnen sich Fach- und Führungskräfte deutscher Staatsbürgerschaft unabhängig von den abgefragten Arbeitsbedingungen stets durch die höchste Bereitschaft zur räumlichen Mobilität aus. Bezogen auf die einzelnen Jobcharakteristika ergibt sich ein ähnliches Bild. Zusätzlich erweist sich bei der Ausprägung «Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten» das Ausbildungsniveau als signifikant, indem mit steigendem Qualifikationsniveau erwartungsgemäss die Mobilitätsbereitschaft zunimmt [Survey_FuF_KTI].

6.3 Zwischenfazit

Qualifizierte Arbeitskräfte informieren sich bei ihrer Jobsuche vor allem via Internet – und hier in erster Linie über Online-Stellenportale – über ausgeschriebene Stellen. Entsprechend raten sie auch den Unternehmen bei ihren Rekrutierungsanstrengungen verstärkt auf Internetmedien zu setzen. Zudem sehen die Fach- und Führungskräfte einen grossen Nachholbedarf bei der Kooperation mit Hochschulen, um bereits frühzeitig den Kontakt zu potenziellen Bewerbern herzustellen. Schliesslich hat sich gezeigt, dass unter den qualifizierten Arbeitskräften die Verbundenheit mit ihrer derzeitigen Arbeits- und Wohnortregion eher hoch ausfällt. Entsprechend ist die geografische Mobilitätsbereitschaft nur mässig ausgeprägt, wobei aber deutliche Unterschiede zwischen verschiedenen Personengruppen existieren. Eine vergleichsweise hohe Bereitschaft zur räumlichen Mobilität weisen vor allem deutsche, junge und ungebundene Fach- und Führungskräfte mit Universitätsabschluss beziehungsweise Doktorat auf. Auffallend ist zudem, dass weibliche Befragte im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen

eine höhere Mobilitätsbereitschaft zeigen. Ferner ist die Mobilitätsbereitschaft von Führungskräften höher als die von Fachkräften. Bei der Gewinnung ausländischer Arbeitskräfte könnte deshalb vor allem diese Zielgruppe systematisch anvisiert werden.

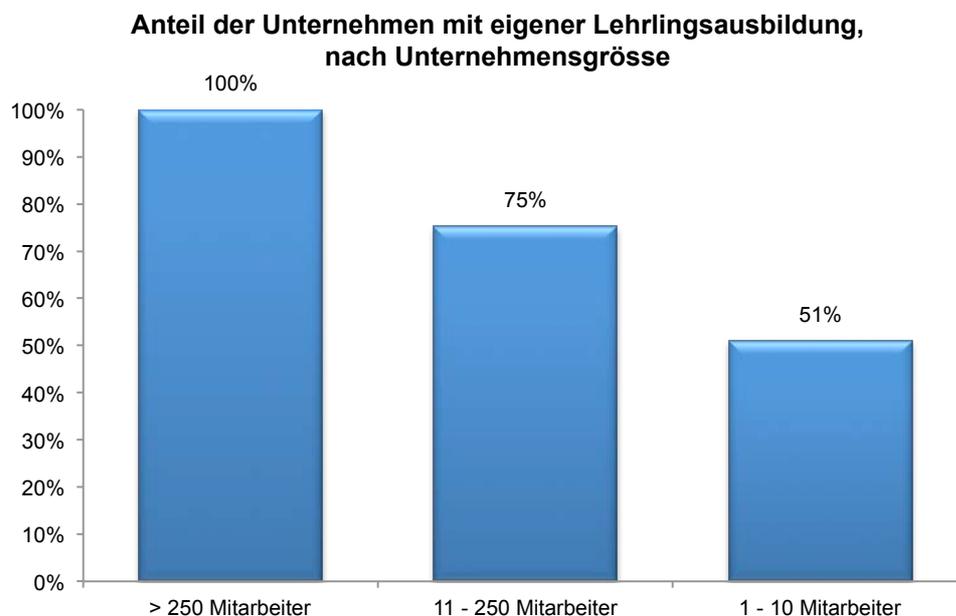
7 Rekrutierungsverhalten und -strategien der Unternehmen

7.1 Eigene Ausbildungstätigkeit

Ein Grossteil der Unternehmen bildet selbst Lehrlinge aus

Das Ausbilden von Lehrlingen kann einen Beitrag zur Deckung des eigenen Fachkräftebedarfs leisten. Die Unternehmen in der Region Alpenrhein haben dies erkannt und bilden in einer überwiegenden Mehrheit (72 Prozent) selbst Lehrlinge aus [Survey_Unternehmen_Tech]. Wenig überraschend steigt die Ausbildungstätigkeit mit der Betriebsgrösse (vgl. Abbildung 13). Während bei den Grossunternehmen mit über 250 Mitarbeitenden alle Betriebe Lehrlinge ausbilden, sind es bei den Unternehmen zwischen 11 und 250 Mitarbeitenden fast drei Viertel aller Betriebe und bei den Kleinstunternehmen immerhin noch fast die Hälfte der Betriebe [Survey_Unternehmen_Tech].

Abbildung 13: Ausbildungstätigkeit nach Betriebsgrössenklasse



N=174

Quelle: [Survey_Unternehmen_Tech]

Dabei konstatieren manche Unternehmen Probleme in Zusammenhang mit der Lehrlingsausbildung bzw. -rekrutierung, indem sie zum einen die mangelnde Ausbildungsfähigkeit der Schüler beklagen oder aber die Erfahrung gemacht haben, dass junge Leute vielfach eine Lehre in einem Grossunternehmen mit bekanntem Namen bevorzugen, was für KMU die Rekrutierung geeigneter Lehrlinge erschwert, wie folgende Aussage eines Personalleiters zeigt: „Wir geben denen eine Zusage und dann springen die uns ab und gehen zu einem grossen Unternehmen (...). Das ist natürlich mässig erfreulich. Die lassen sich zu sehr von einem grossen Namen leiten“ [Interviews_Unternehmen].

Übernahme von Lehrlingen erwünscht

Von den Lehrlingen verbleibt ungefähr die Hälfte nach der Ausbildung im Unternehmen und leistet so einen Beitrag zur Deckung des Fachkräftebedarfs. Die andere Hälfte verlässt den Betrieb, um andere berufliche Erfahrungen zu sammeln oder sich weiterzubilden. Einige Unternehmen unterstützen eine solche Weiterentwicklung ihrer Lehrlinge mit der Hoffnung, die Berufsleute zu einem späteren Zeit-

punkt wieder zurückzugewinnen [Interviews_Unternehmen]. Jedoch nur sehr wenige Unternehmen beschäftigen von sich aus ihre Lehrlinge nach der Ausbildung nicht weiter, wie die Aussage einer Personalfachfrau in einem Betrieb mit 250 Mitarbeitenden exemplarisch zeigt: „Wenn möglich können die Lehrlinge bleiben. Die Bemühungen für eine Weiterbeschäftigung sind immer da und allenfalls werden auch Übergangslösungen angeboten.“

7.2 Rekrutierungsradius

Fachkräfte aus der Region bevorzugt

Diese hohe Ausbildungstätigkeit zeigt, dass die Betriebe in der Region Alpenrhein selbst ihren Beitrag für Nachwuchskräfte leisten. Dies genügt aber in der Regel nicht, um ihren Fachkräftebedarf vollständig zu decken, weshalb sie auch am externen Arbeitsmarkt nach geeigneten Arbeitskräften suchen müssen. Dabei geben die meisten Unternehmen (75 Prozent) Fachkräften aus der Region den Vorzug gegenüber Bewerbern von ausserhalb [Survey_Unternehmen_Tech], was sich in einer stufenweisen Rekrutierungspraxis der Betriebe niederschlägt, indem sie zunächst regional bzw. Schweiz weit suchen und in einem nächsten Schritt auf Auslandsmärkte gehen [Interviews_Unternehmen]. Auf welches geografische Einzugsgebiet die Suche ausgedehnt wird, ist dabei in erster Linie vom Anforderungsprofil (Qualifikationsniveau und Spezialisierungsgrad) der offenen Stelle abhängig. Grundsätzlich gilt: Je höher qualifiziert (z.B. Doktorat) und / oder spezialisierter ein Kandidat sein muss, desto mehr wird der Rekrutierungsradius ausgeweitet [Interviews_Unternehmen].

Internationale Rekrutierung meist im deutschsprachigen Raum

Werden Fachkräfte aus dem Ausland rekrutiert, so konzentriert sich allerdings der Grossteil der Unternehmen auf Europa und hier v.a. den deutschsprachigen Raum mit den Nachbarländern Deutschland und Österreich. Diesen engen Fokus begründen die Betriebe u.a. damit, dass es keine europaweite Plattform für Fachkräfte gibt und das Unternehmen deshalb in jedem EU-Land separat ausschreiben müsste, was aus Zeit- und Kostengründen nicht möglich ist. Zudem konstatieren einige Unternehmen, dass ihnen darüber hinaus das Wissen darüber fehle, in welchen europäischen Ländern die benötigten Fachkräfte überhaupt vorhanden seien. „Das Problem ist allerdings, dass wir wohl in jedem Land einzeln ausschreiben müssten (...). Das geht natürlich nicht. Aber da wir nicht wissen, wo die einzelnen Fachkräfte sind, die wir suchen, ist es auch schwer möglich, sich für eines der Länder gezielt zu entscheiden“, so etwa die Aussage einer Personalleiterin eines Rheintaler Unternehmens mit gut 200 Mitarbeitenden [Interviews_Unternehmen]. Ein weiteres wichtiges Argument für den deutschsprachigen Raum – und hier insbesondere das Nachbarland Deutschland - ist aus Sicht der Unternehmen, dass keine Sprachbarriere existiert und deutsche Arbeitskräfte gern zum Arbeiten und Leben in die Schweiz kommen, wie die Personalleiterin eines KMU im Kanton St. Gallen stellvertretend für die meisten Unternehmen auf den Punkt bringt: „In Deutschland rekrutieren wir deshalb häufig, weil sie halt die Sprache können, so fällt schon mal die Sprachbarriere weg. Ausserdem gibt es da einfach mehr Ingenieure als in der Schweiz und offensichtlich kommen die Deutschen auch gern zum Arbeiten und Leben in die Schweiz. Das hält schon seit Jahrzehnten an und klappt auch sehr gut“ [Interviews_Unternehmen].

7.3 Rekrutierungskanäle und -instrumente

Online-Rekrutierung immer wichtiger

Viele Unternehmen machen die Wahl ihrer Rekrutierungsinstrumente vom Stellenprofil (z.B. Position, Berufserfahrung, Qualifikationsniveau) abhängig, wobei als primäre Instrumente für die regionale und nationale Rekrutierung neben Stelleninseraten in Printmedien (v.a. Zeitungen und stark nachrangig Fachzeitschriften), Personalvermittlern bzw. Headhuntern, insbesondere Inserate auf Firmenhomepages geschaltet und Online-Stellenportale (v.a. www.ostjob.ch und www.jobs.ch) genutzt werden. Nachrangig besuchen die Unternehmen auch Rekrutierungs- und Jobmessen, nehmen die Regionale Arbeitsvermittlung (RAV) in Anspruch, greifen auf persönliche Netzwerke und virtuelle Netzwerke wie Web 2.0 zurück oder betreiben Hochschulmarketing [Interviews_Unternehmen].

Aus Sicht der Unternehmen haben sich die Online-Medien bei der Rekrutierung sehr bewährt, wie folgende Aussage eines Personalverantwortlichen exemplarisch zeigt: „Es geht sicher ein bisschen weg von Print-Inseraten. Online-Inserate sind da deutlich günstiger und haben eine höhere Resonanz.“ Stellenanzeigen in Printmedien werden entsprechend von den meisten Unternehmen dann geschaltet, wenn Berufsleute (regionale Tageszeitungen) oder Management-Führungskräfte (überregionale Tageszeitungen wie z.B. NZZ) gesucht werden. Für das Gros der gesuchten Fachkräfte (z.B. Ingenieure, Informatiker und Spezialisten) werden Print-Stelleninserate aber zunehmend kritisch beurteilt (schlechter Rücklauf, unpassende Bewerber, kostenintensiv, aufwändig etc.). Viele Unternehmen betrachten Stellenanzeigen in Printmedien deshalb teilweise als reines Mittel zur Imagepflege. „Viel-fach habe ich den Eindruck, dass ein Print-Inserat ein Statement für andere Unternehmen ist (...), um zu zeigen, dass man Leute sucht und sich ein Print-Inserat leisten kann und mag“, so eine Personalverantwortliche in einem Betrieb mit fast 500 Mitarbeitenden [Interviews_Unternehmen].

Gute Erfahrungen mit Mund-zu-Mund-Propaganda

Ausschliesslich positiv für die Fachkräftesicherung werden von den Unternehmen Mund-zu-Mund-Propaganda und persönliche Beziehungsnetze beurteilt. „Oft haben wir ein „rollendes System“, wo ehemalige Studenten bei uns eine Führungsposition innehaben und den Kontakt mit ihrem Professor noch aufrechterhalten. So können die von Zeit zu Zeit dort anklopfen und sagen, dass wir noch jemanden suchen, z.B. auch für ein Praktikum. Auf diesem Weg kommen wir bei den schwierig zu besetzenden Stellen oft zum Ziel“, so ein Personalleiter eines Bündner Grossbetriebs [Interviews_Unternehmen]. Neben diesen persönlichen Netzwerken werden – noch sehr spärlich – auch virtuelle Netzwerke als hilfreich für die Rekrutierung erachtet. „Wir versuchen auch über Internetnetzwerke je länger je mehr Kandidaten zu bekommen. Wir sind da jetzt dabei, Erfahrungen zu machen. Das ist tatsächlich so, dass das schneeballartig wirkt und wir auch schon Erfolg hatten. Es ist aber schwierig, Kollateralschäden zu vermeiden, indem man z.B. einem Kunden einen Mitarbeiter abwirbt. (...) Lehrlingssuche ohne Facebook wäre zum Beispiel unmöglich. Die jungen Leute lesen ja keine Zeitung mehr (...)“ so die Aussage eines Personalleiters in Graubünden [Interviews_Unternehmen].

Internationale Rekrutierung überwiegend per Onlinemedien

Die für die internationale Rekrutierung eingesetzten Instrumente unterscheiden sich bei einem guten Drittel der Unternehmen nicht von denjenigen, die sie für die regionale beziehungsweise nationale Gewinnung von Fachkräften nutzen. Bei knapp zwei Drittel differenzieren allerdings die Rekrutierungskanäle, wobei der Hauptunterschied darin liegt, dass bei der internationalen Rekrutierung weit weniger oder überhaupt nicht auf Printmedien zurückgegriffen wird, während Onlinemedien (Firmen- bzw. Konzernhomepage und Internet-Stellenportale) stärker oder gar ausschliesslich genutzt werden, wie folgende Aussage einer Personalverantwortlichen in einem Betrieb mit rund 460 Mitarbeitenden zeigt: „International machen wir sehr selten Print. Kürzlich hatten wir zwar in Deutschland ein Print-Inserat; aber das war wirklich die Ausnahme. Ansonsten läuft alles voll und ganz online.“ Des Weiteren wird bei der internationalen Rekrutierung vielfach die Unterstützung der Konzernzentrale bzw. von ausländischen Standorten in Anspruch genommen. Auch auf die Dienste von Personalvermittlern und Headhuntern wird bei der internationalen Rekrutierung relativ häufiger gesetzt [Interviews_Unternehmen].

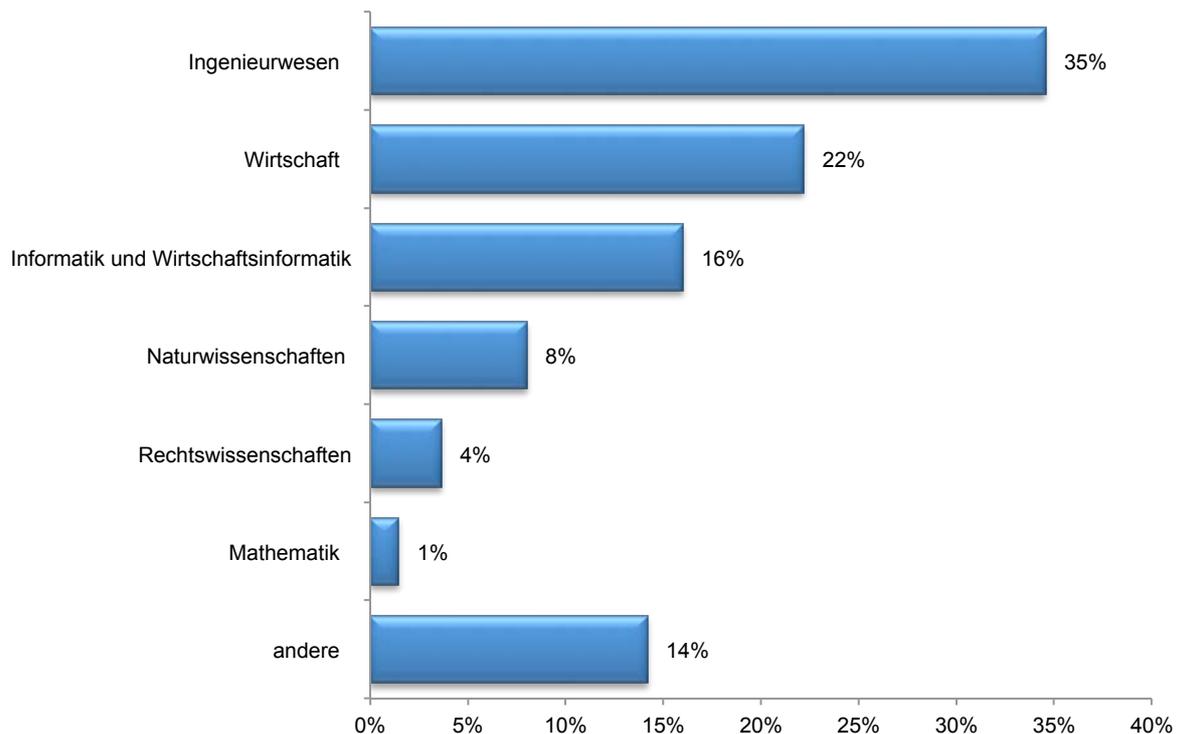
Zukünftige Rekrutierungstrends

Aus ihren bisherigen Erfahrungen kristallisieren sich für die Personalverantwortlichen v.a. folgende Tendenzen für die künftige Rekrutierungspraxis heraus: Verstärkte bzw. ausschliessliche Nutzung von Firmenhomepage und Online-Stellenportalen zu Lasten von Print-Inseraten in Verbindung mit einem erhöhten Einsatz von Social Media und Web 2.0 sowohl für die Personalrekrutierung – beispielsweise via Facebook oder Xing – als auch für das Personalmarketing und Employer Branding [Interviews_Unternehmen].

7.4 Hochschulmarketing

Von den Unternehmen in der Region Alpenrhein werden nicht nur erfahrene Berufsleute bzw. Fachkräfte mit einem Abschluss der Sekundarstufe gesucht, sondern auch Absolventen von (Fach-)Hochschulen und Universitäten (vgl. Abbildung 1). Speziell auf solche Hochschulabsolventen bezogen, haben die Unternehmen der Region Alpenrhein derzeit v.a. einen Bedarf an Absolventen der Ingenieurwissenschaften (35 Prozent), gefolgt von den Wirtschaftsstudiengängen (22 Prozent) und der Informatik (16 Prozent) (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Gesuchte Studienrichtungen von Absolventen



N=275; Mehrfachnennung möglich.

Quelle: [Survey_Unternehmen_HSM]

Somit stellt sich die Frage, inwiefern von den Betrieben gezieltes Hochschulmarketing betrieben wird, um ihren Bedarf an Hochschulabsolventen zu decken. Dabei werden unter Hochschulmarketing alle Aktivitäten subsumiert, die den Kontakt zwischen Unternehmen und Studierenden bzw. Absolventen fördern und potenziell zu einer Anstellung führen. Gängige Instrumente des Hochschulmarketings stellen somit beispielsweise Absolventenkongresse, die Vergabe und Betreuung von Studien- bzw. Abschlussarbeiten oder die Durchführung von Betriebsbesichtigungen für Studierende dar.

Meistens keine ausformulierte Hochschulmarketingstrategie

Die meisten Unternehmen der Region Alpenrhein verfügen derzeit nicht über eine konkret ausformulierte Hochschulmarketingstrategie, sondern reagiert situativ auf den Bedarf (vgl. Abbildung 15), wohingegen nur 7 Prozent der Betriebe eine solche Strategie vorweisen und Massnahmen des Hochschulmarketings systematisch umsetzen [Survey_Unternehmen_HSM].

Abbildung 15: Vorgehen bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen



N=162.

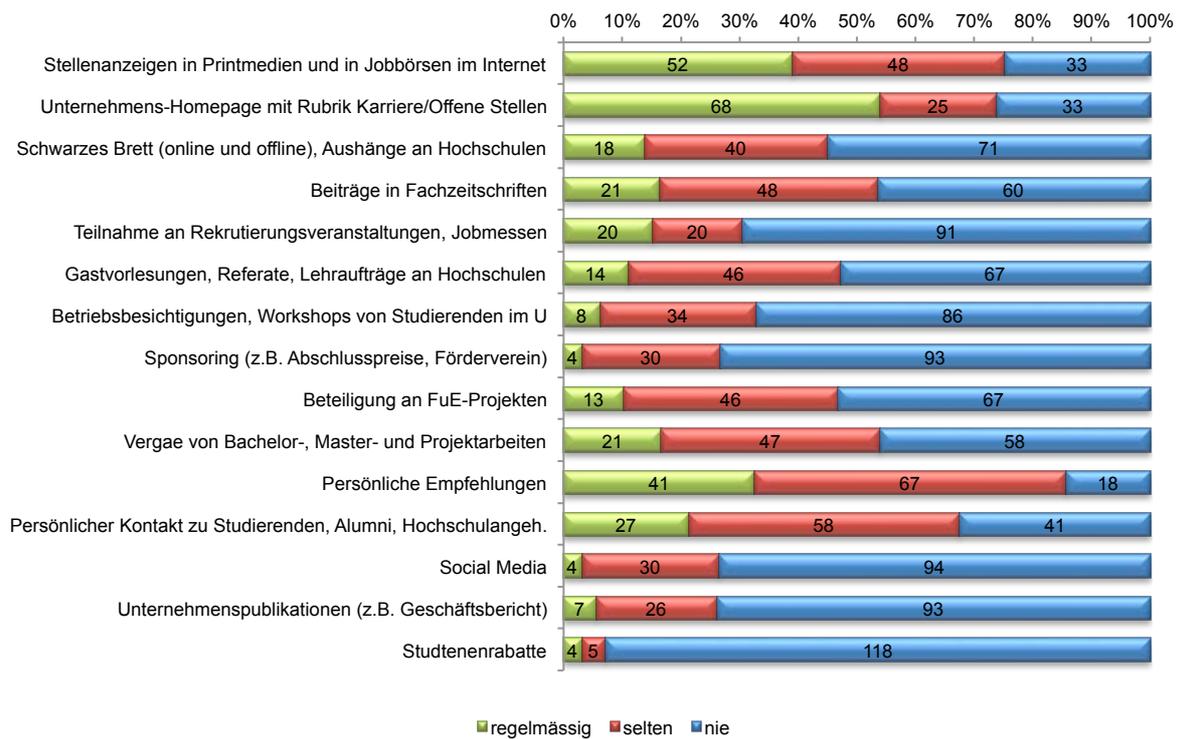
Quelle: [Survey_Unternehmen_HSM]

Dennoch stehen viele Unternehmen zu den (Fach-)Hochschulen vor Ort – und hier vor allem zur NTB Buchs, der Hochschule Rapperswil und der ETH Zürich – in Kontakt, wenngleich viele dieser Kontakte in der Vergangenheit eher sporadisch und zufällig erfolgten, wie folgendes Statement einer Personalleiterin in einem St. Galler Betrieb exemplarisch zeigt: „Regelmässig eigentlich nicht; aber sporadisch pflegen wir Kontakte. So waren wir z.B. öfter an Absolventenmessen der NTB Buchs. Einmal haben wir bei der NTB auch unsere Firma vorgestellt (...). Rapperswil gibt es zwar auch noch; aber ich glaube, die haben für unseren Bedarf nicht die richtigen Leute“ [Interviews_Unternehmen].

Hochschulmarketing vor allem über Unternehmenshomepage

Wenngleich die meisten Unternehmen zwar über keine ausformulierte Strategie verfügen, setzen sie dennoch zahlreiche Instrumente des Hochschulmarketings ein (vgl. Abbildung 16), wobei die eigene Unternehmenshomepage heraussticht, die von 68 Unternehmen regelmässig für die Gewinnung von Studierenden und Absolventen genutzt wird. An zweiter Stelle bei der regelmässigen Nutzung rangieren die Stellenanzeigen in Print- und Onlinemedien (52 Nennungen), gefolgt von den persönlichen Empfehlungen (41 Nennungen) [Survey_Unternehmen_HSM]. Damit scheint sich die Gewinnung von Hochschulabsolventen kaum von den generellen Rekrutierungskanälen für Fachkräfte im Allgemeinen [Interviews_Unternehmen] zu unterscheiden. Kaum regelmässig werden nämlich die spezifisch auf Studierende und Absolventen zugeschnittenen Hochschulmarketinginstrumente wie etwa Studententariffe (4 Nennungen) oder Gastvorlesungen (14 Nennungen) genutzt.

Abbildung 16: Ranking der Hochschulmarketinginstrumente nach Nutzungsgrad



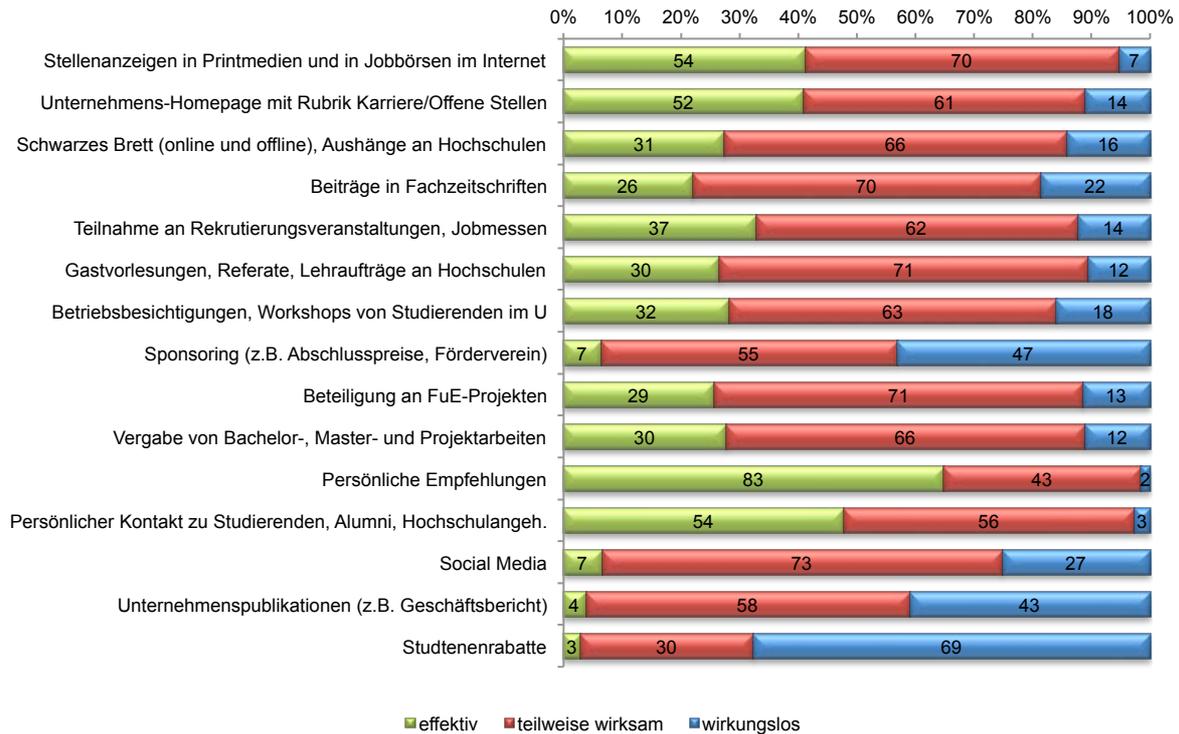
N=1915; Mehrfachnennung möglich.

Quelle: [Survey_Unternehmen_HSM]

Effektive Instrumente werden noch unzureichend genutzt

Interessant erweist sich ein Vergleich des Nutzungsgrades mit der Effektivitäts-Einschätzung der Unternehmen (vgl. Abbildung 17). Hier zeigt sich nämlich, dass die Unternehmen zahlreiche Instrumente des Hochschulmarketings als «effektiv» oder zumindest «teilweise effektiv» einstufen und sie trotzdem in ihrer täglichen Praxis kaum oder überhaupt nicht nutzen. Dies trifft insbesondere für die persönlichen Netzwerke, den Aushängen am Schwarzen Brett, Betriebsbesichtigungen und Gastvorlesungen zu.

Abbildung 17: Ranking der Hochschulmarketing-Instrumente nach Effektivität



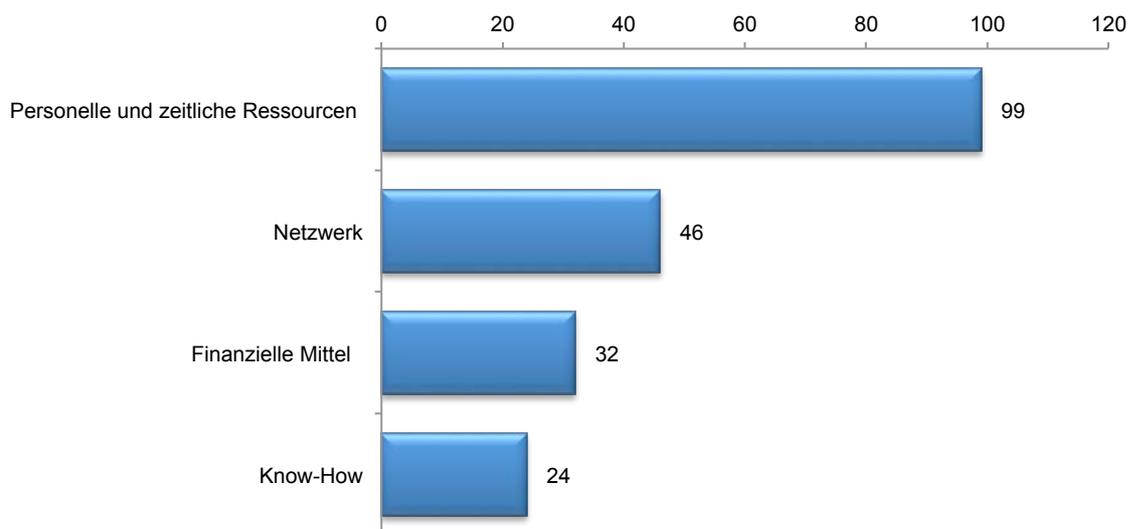
N=1713; Mehrfachnennung möglich.

Quelle: [Survey_Unternehmen_HSM]

Fehlende personelle und zeitliche Ressourcen als Hinderungsgrund

Zahlreiche Unternehmen nennen knappe personelle und zeitliche Ressourcen (99 Nennungen) als Hauptgrund, weshalb sie kein aktiveres Hochschulmarketing betreiben. Am wenigsten häufig (24 Nennungen) wird dagegen ein mangelndes Know-How als Herausforderung angesehen (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18: Herausforderungen im Hochschulmarketing



N=201; Mehrfachnennung möglich

Quelle: [Survey_Unternehmen_HSM]

7.5 Kooperationen zwischen Unternehmen

Unternehmenskooperationen beschränken sich meist auf Ausbildungsverbände

Die Zusammenarbeit im Personalbereich (Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung) mit anderen Unternehmen findet mehrheitlich nur bei der Lehrlingsausbildung – vor allem in Form von Ausbildungsverbänden (z.B. EMAX) – und in Form eines fachlichen Austauschs (in-)formeller Art zwischen den Personalleitern statt [Interviews_Unternehmen].

Speziell beim Hochschulmarketing arbeiten zwar etliche Unternehmen mit Partnern ausserhalb des eigenen Betriebs zusammen. In 47 Fällen (49 Prozent der Nennungen) findet eine solche Kooperation aber mit Verbänden, wie etwa Branchen- oder Arbeitgeberverbänden, statt. In weiteren 33 Fällen (35 Prozent der Nennungen) wird die Unterstützung von Personalvermittlern in Anspruch genommen, wohingegen lediglich in 15 Fällen (16 Prozent der Nennungen) eine Kooperation mit anderen Unternehmen zustandekommt [Survey_Unternehmen_Tech].

Allerdings können sich mehrere Unternehmen für die Zukunft einen Ausbau der Zusammenarbeit mit anderen Firmen in den Bereichen Weiterbildung, Personalentwicklung, Rekrutierung (z.B. gemeinsames Schalten von Stelleninseraten in überregionalen Printmedien) vorstellen [Interviews_Unternehmen]. So gibt etwa ein Personalleiter eines Rheintaler Unternehmens mit rund 700 Mitarbeitenden zu Protokoll: „Es wird wahrscheinlich noch mehr Kooperationen in Bezug auf die Weiterbildung geben. Also Firmenverbände für die Weiterbildung. (...) Z.B. könnte man zum Thema Führung sicher etwas mit anderen Firmen im Rheintal anbieten. Es braucht da allerdings noch bei einigen Firmen mehr Offenheit. Es braucht da halt Firmen, die den Lead übernehmen.“

Konkurrenz als Haupthindernis

Aus Sicht der Interviewpartner stellt das Konkurrenzverhältnis zwischen den Unternehmen um Fach- und Führungskräfte das Haupthindernis für eine weitergehende Kooperation dar. Als weitere Hinderungsgründe werden genannt: unterschiedliche Firmenkulturen und –philosophien (v.a. relevant im Hinblick auf Führungskräfte-seminare), firmenspezifische Schulungsanforderungen sowie mangelndes Wissen über mögliche Kooperationsformen.

7.6 Zwischenfazit

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Unternehmen Fachkräften aus der Region den Vorzug vor auswärtigen Arbeitskräften geben und sie dementsprechend auch ihren Rekrutierungsradius stufenweise ausdehnen, je höher beziehungsweise je spezialisierter die gesuchten Qualifikationen sind. Dabei stellt das Internet mit Firmenhomepage und Online-Stellenbörsen mittlerweile das wichtigste Rekrutierungsinstrument dar. Indem sich auch die Fach- und Führungskräfte bei ihrer Jobsuche stark auf Online-Medien stützen, wie das vorangegangene Kapitel gezeigt hat, scheinen hier die Arbeitgeber der Angebotsseite zu entsprechen.

In Bezug auf die Rekrutierung von Hochschulabsolventen kann festgehalten werden, dass die meisten Betriebe eher situativ auf den bestehenden Bedarf reagieren und keine ausformulierte Strategie des Hochschulmarketings besitzen. Viele Hochschulmarketinginstrumente – neben dem Internet – werden zwar von den Unternehmen als wirkungsvoll eingestuft; aber kaum angewendet, so dass noch ungenutztes Potenzial beim Hochschulmarketing von Unternehmen der Region Alpenrhein besteht.

Ebenso existiert – abgesehen von der Lehrlingsausbildung – noch Nachholbedarf bei der Zusammenarbeit von Unternehmen bei der Fachkräftesicherung: angefangen von der Rekrutierung bis hin zur Personalentwicklung und Weiterbildung.

8 Beitrag von staatlichen und privaten Institutionen zur Fachkräftesicherung

Die Unternehmen sind nicht die einzigen, die zur Fachkräftesicherung beitragen können und müssen. Stattdessen kommt auch staatlichen und privaten Einrichtungen eine tragende Rolle bei der Gewinnung von Fachkräften für die Region Alpenrhein zu. Stellvertretend zu nennen wären hier die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV). Ebenfalls eine wichtige Funktion übernehmen die Einrichtungen zur Aus- und Weiterbildung vor Ort – angefangen von den Schulen über die Weiterbildungsinstitutionen bis hin zu den (Fach-)Hochschulen und Universitäten. Aus diesem Grund wird im Folgenden der Frage nachgegangen, wie die Unternehmen den Beitrag solcher staatlichen und privaten Stellen zur Fachkräftesicherung beurteilen und welche konkreten Unterstützungswünsche sie haben.

8.1 Regionale Aus- und Weiterbildungslandschaft

Aus- und Weiterbildungsangebote sind grösstenteils bedarfsgerecht

Die Mehrheit der Unternehmen ist der Meinung, dass die Aus- und Weiterbildungseinrichtungen vor Ort auf ihren Bedarf zugeschnitten seien. Sie bescheinigen v.a. den Fachhochschulen, dass sie ihr Angebot in den letzten Jahren sowohl qualitativ als auch quantitativ verbessert haben und dass es v.a. für den klassischen technischen Bereich (z.B. allgemeines Ingenieursstudium) ein ausreichendes Angebot in der Region gibt. Rund ein Drittel der Interviewpartner ist aber dennoch mit den Aus- und Weiterbildungsangeboten nicht oder nicht vollständig zufrieden. Bemängelt wird dabei vor allem, dass Spezialausbildungen vor Ort (z.B. Giesserei- oder Textilspezialisten, Chipentwicklung und -design) fehlen, es keine wissenschaftliche-technische Ausbildung auf Universitätsniveau in der Region gibt und dass das Studium an Fachhochschulen teilweise wenig Praxisbezug aufweist [Interviews_Unternehmen].

Nachfrageseite als Problem

In diesem Zusammenhang weisen etliche Unternehmen darauf hin, dass der technische Fachkräftemangel nicht in erster Linie ein Problem der Angebotsseite, sondern der Nachfrageseite sei, indem zu wenige junge Leute sich für eine technische Ausbildung oder ein technisches Studium (in der Region) entscheiden. Sie begründen dieses nachfrageseitige Problem zum einen damit, dass eine grosse Konkurrenz der regionalen Bildungsstätten durch den Hochschulstandort Zürich existiert. „Vor Ort haben wir einige Fachhochschulen mit technischen Studiengängen. Aber ich glaube, dass die Leute zum Beispiel eher in Zürich studieren wollen und dann auch dort bleiben möchten, weil das Lohnniveau höher ist und wahrscheinlich auch die Berufschancen besser sind. Wenn die Leute eh schon zum Studium in Zürich sind, dann wollen sie auch dort ihre ersten Berufserfahrungen zu sammeln. Und sie dann später wieder zurückholen ist schwierig“, so die Aussage einer Personalleiterin aus einem 220-Mitarbeiter-Betrieb. Zum anderen begründen die Interviewpartner die mangelnde Nachfrage nach technischen Ausbildungen vor Ort auch damit, dass entweder das Technikinteresse bei den jungen Leuten zu gering ist und bereits von den Schulen zu wenig gefördert wird, oder technische Berufe vielfach ein schlechtes oder unattraktives Image haben. „Die Angebote sind heute da; es gibt aber zu wenige, die diese auch nutzen. (...) Unser Ziel wäre eigentlich, dass die technischen Berufe an Attraktivität gewinnen, evtl. durch Kommunikation, die die Schulen und Fachhochschulen betreiben“, meint der Personalleiter eines Bündner Grossbetriebs [Interviews_Unternehmen].

8.2 Regionale Arbeitsvermittlungszentren und EURES

RAV keine grosse Hilfe bei Facharbeiterstellen

Wenn Unternehmen auf die Hilfe von externen Stellen bei der Suche nach Fachkräften zurückgreifen, spielen die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) die grösste Rolle, gefolgt von Fach- und Berufsverbänden [Interviews_Unternehmen].

Die Erfahrung mit Letzteren wird mehrheitlich als positiv beurteilt, während die Hilfestellung durch das RAV bei der Besetzung von Facharbeiterstellen als fraglich gesehen wird. „Das RAV hat für uns keine Bewerber, da wir spezialisierte Fachkräfte suchen“, so etwa die Aussage eines Personalleiters in einem KMU. Konkret kritisieren die Unternehmensvertreter, dass durch das RAV keine Vorselektion der Bewerber stattfindet, wodurch viele ungeeignete Bewerbungen eingehen, die im Unternehmen nur Kosten verursachen. Beispielhaft beschreibt dies der Personalleiter eines Rheintaler Betriebs mit rund 400 Mitarbeitenden: „Das RAV nehmen wir in Anspruch und melden denen unsere offenen Stellen, z.B. haben wir gemeldet, dass wir einen Anlagenführer suchen. Das schadet ja nichts; aber es kommt dann halt viel rein, was so gar nicht auf die Ausschreibung passt.“ Einige Unternehmen wünschen sich deshalb vom RAV generell eine grössere Kundenorientierung, wie folgende Aussage eines Personalverantwortlichen zeigt: „Das RAV sollte sich mehr wie ein privater Personalvermittler sehen und zum Beispiel aktiv von sich aus auf uns zugehen, wenn sie bei sich einen passenden Kandidaten haben“ [Interviews_Unternehmen].

EURES-Portal¹ bekannt, aber selten aktiv genutzt

Das europäische Online-Portal zur beruflichen Mobilität EURES ist mehr als der Hälfte der Unternehmen bekannt. Aktiv genutzt wird es allerdings von einem Grossteil dieser Betriebe nicht bzw. nicht mehr. Die genannten Gründe sind bei allen Unternehmen ähnlich, indem sie zu Protokoll geben, dass das EURES-Portal nicht ihrem Bedarf nach spezialisierten Fachkräften gerecht wird. So etwa auch die Erfahrung einer Personalleiterin in einem Kleinbetrieb: „Wir haben da zwei Wissenschaftsstellen dort ausgeschrieben. Aber ich glaube, darauf habe ich so gut wie keine Rückmeldungen bekommen. Ich glaube, nur einen Anruf einer Frau, die eine Putzstelle gesucht hat und nicht verstanden hat, um was es geht. Für mich ist das nicht hilfreich“ [Interviews_Unternehmen].

8.3 Unterstützungsbedarf aus Sicht von Unternehmen

Weniger ist oft mehr

Fragt man die Unternehmen konkret, ob und welche Unterstützung sie sich bei der Rekrutierung von Fachkräften wünschen, zeigt sich, dass etliche Personalverantwortliche und Geschäftsführer neuen Produkten und Angeboten, wie zum Beispiel zusätzlichen Jobmessen, generell ablehnend gegenüber stehen. Stattdessen wünschen sie sich transparentere Informationen über bereits bestehende Angebote, beispielsweise im Hinblick auf Weiterbildungsangebote oder Vermittlungsservices [Interviews_Unternehmen].

Schulen, Onlineportal, Regional Branding und Netzwerke als Anknüpfungspunkte

Diejenigen Unternehmen, die sich konkrete Hilfestellungen wünschen, sehen diese neuartigen Angebote vor allem in den folgenden Bereichen:

- Schulen: Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit von Jugendlichen, höhere Gewichtung von naturwissenschaftlichen, technischen und mathematischen Fächern in den Lehrplänen, Verbesserung des Images von technischen Berufen bzw. von technischen Studiengängen, Begeisterung von Mädchen für Technik, Verstärkung der Zusammenarbeit zwischen Schulen und Betrieben (z.B. Schnuppertage und -lehre, Praktika etc.).
- Europaweites Onlineportal zur Rekrutierung von Fachkräften: Hier ist allerdings zu beachten, dass es auch etliche Unternehmen gibt, die ein solches europaweites Stellenportal rundum ablehnen mit der Begründung, dass es bereits ausreichend Onlineportale gäbe.
- Regional Branding in Verbindung mit Regional- und Raumentwicklung: Ansiedlung attraktiver Unternehmen und Bildungsstätten, Ausbau der Verkehrsinfrastruktur, Schaffung attraktiven Wohnraums, (inter-)nationale Etablierung und Positionierung des Wirtschafts- und Arbeitsmarktraumes Rheintal bzw. Ostschweiz, positive Imagepflege

¹ Das europäische Portal zur beruflichen Mobilität (EURES) informiert über freie Stellen in 31 europäischen Ländern – inklusive der Schweiz – und stellt Arbeitgebern Lebensläufe interessierter Bewerber zur Verfügung. Dieses Stellenportal ist ein wichtiger Bestandteil des EURES-Netzes, dem mehr als 850 Berater in Europa angeschlossen sind. Für weitere Informationen siehe im Internet unter: <http://ec.europa.eu/eures/home.jsp?lang=de>.

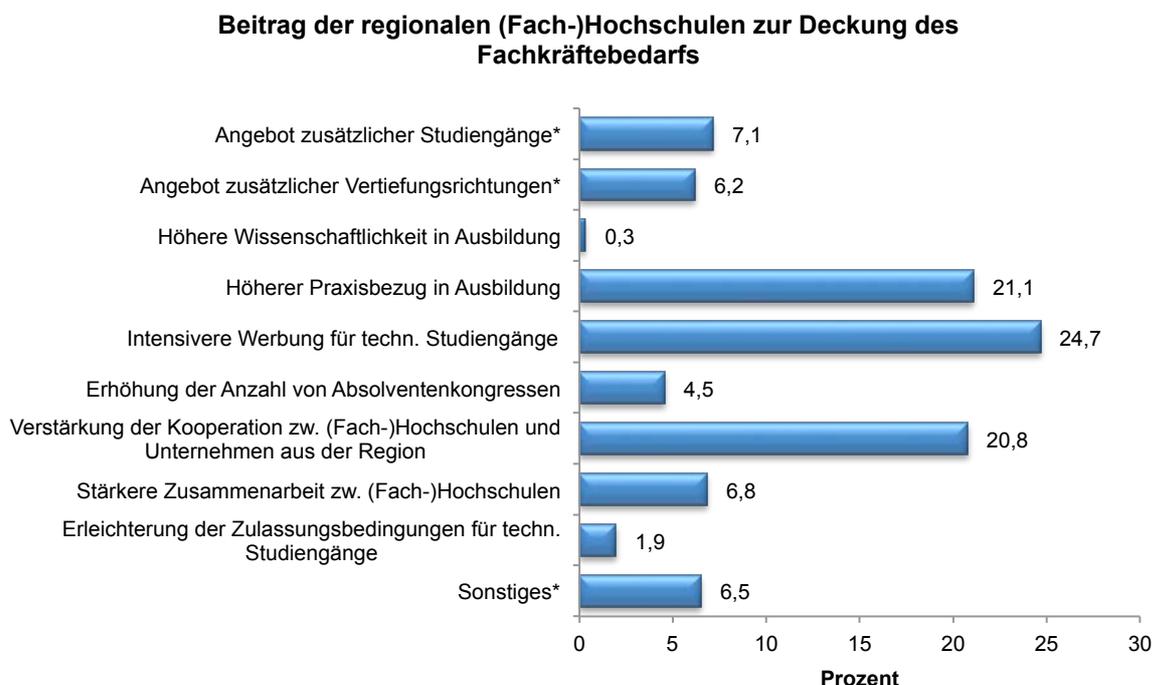
- Unternehmensnetzwerk Alpenrhein: Sichtbarmachung eines attraktiven Arbeitsmarktclusters, gemeinsame Aussenauftritte, Erfahrungs- und Gedankenaustausch, Unternehmenskooperationen

Nachrangig äussern die Unternehmen auch beispielsweise den Wunsch nach vereinfachten Anstellungsbedingungen für Fachkräfte aus Drittstaaten, einer Stärkung der technischen Berufsbildung oder einem regionalen Top-Arbeitgeber-Ranking [Interviews_Unternehmen].

(Fach-)Hochschulen sollen intensiver für technische Studiengänge werben

Im Hinblick auf den Beitrag, den speziell (Fach-)Hochschulen vor Ort zur Fachkräftesicherung beitragen können, wurde von den Unternehmen am häufigsten gewünscht (vgl. Abbildung 19), dass diese intensiver für technische Studiengänge werben (25 Prozent der Nennungen), den Praxisbezug im Studium verstärken und die Kooperation mit regionalen Unternehmen erhöhen (jeweils rund 21 Prozent der Nennungen). Kaum zielführend erachten es dagegen die Betriebe, die Wissenschaftlichkeit im Studium zu erhöhen (0,3 Prozent der Nennungen) oder die Zulassungsvoraussetzungen herunterzusetzen (2 Prozent der Nennungen). Auch das Angebot zusätzlicher Studiengänge und Vertiefungsrichtungen wurde nicht sehr häufig genannt (7 bzw. 6 Prozent der Nennungen). Hier hatten die Unternehmen die Möglichkeit, ihre Wünsche in einem Freitextfeld zu präzisieren. Allerdings lassen sich daraus keine eindeutigen Tendenzen ableiten, indem ein recht breites Portfolio angegeben wird. Am häufigsten unter den grundständigen Studienrichtungen sind die «Informatik» und «Elektrotechnik» vertreten, während es bei den Vertiefungsrichtungen noch weniger Übereinstimmungen gibt. Zusätzlich hatten die Unternehmen die Möglichkeit – ergänzend zu den vorgegebenen Antwortkategorien unter «Sonstiges» eigene Vorschläge zu unterbreiten. Auch hier stehen die Kooperation mit den Unternehmen (z.B. „verstärkte Zusammenarbeit in Praxisprojekten“, „Gratisprojekte für die Wirtschaft“) und die Motivation für technische Studiengänge (z.B. „frühes Wecken von Interesse bei Schülern“) im Vordergrund. Daneben werden noch häufig Qualitätsaspekte der Lehre (z.B. „Erwachsenenbildung praxisnaher und der Neuzeit entsprechend gestalten“, „Steigerung der Sozialkompetenz bei technischen Lehrgängen“) benannt [Survey_Unternehmen_Tech]. Insgesamt decken sich damit die Wünsche der Unternehmen an (Fach-)Hochschulen mit ihren geäusserten Kritikpunkten an der Aus- und Weiterbildungslandschaft vor Ort [Interviews_Unternehmen].

Abbildung 19: Beitrag der regionalen (Fach-)Hochschulen zur Deckung des Fachkräftebedarfs



N=185; Mehrfachnennung möglich

Quelle: [Survey_Unternehmen_Tech]

Doppelspurigkeiten in der Aus- und Weiterbildung vermeiden

Etlichen Unternehmen ist es ein Anliegen, dass darüber hinaus die Koordination zwischen den Bildungseinrichtungen vor Ort zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten und nicht bedarfsgerechten Kursen optimiert wird. Ebenso wünschenswert wäre aus Sicht der Betriebe eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen in Fragen der Aus- und Weiterbildung [Interviews_Unternehmen].

8.4 Zwischenfazit

Es hat sich gezeigt, dass die Unternehmensvertreter staatlichen oder privaten Institutionen eher eine nachrangige Rolle bei der Fachkräftesicherung zuweisen. Ein zentrales Problem bei der Deckung ihres Fachkräftebedarfs sehen sie entsprechend auch nicht zwingend auf der Angebotsseite (z.B. den Aus- und Weiterbildungseinrichtungen vor Ort), sondern auf der Nachfrageseite, indem zu wenige Jugendliche sich für einen technischen Beruf oder Studiengang interessieren. Aus diesem Grund wünschen sie sich u.a. von den Schulen eine stärkere Gewichtung naturwissenschaftlich-technischer Fächer im Stundenplan und von den (Fach-)Hochschulen eine intensivere Werbung für technische Studiengänge.

Die Regionalen Arbeitsvermittlungsstellen beurteilen die meisten Unternehmen als nicht besonders hilfreich bei der Vermittlung von Fach- und Führungskräften. Das gleiche gilt für das europaweite Stellenportal EURES.

9 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

9.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Unternehmen in der Region Alpenrhein benötigen technische Fachkräfte jeglicher Ausbildungsstufe – mit Lehrabschluss bzw. höherem Berufsabschluss einerseits und mit Tertiärausbildung andererseits. Dabei haben sie einen Bedarf sowohl an Lehr- bzw. Hochschulabgängern als auch an erfahrenen Berufsleuten. Zum Zeitpunkt der Befragung hatten die Betriebe keine allzu grossen Probleme, ihren Fachkräftebedarf zu decken. Vergleichsweise schwierig gestaltete sich die Rekrutierung bei den informations- und elektrotechnischen Berufen sowie im Maschinenbau. Dabei machen die Unternehmen vorwiegend betriebsexterne Gründe für ihre Rekrutierungsprobleme aus, wie zum Beispiel die Tatsache, dass es zu wenig Berufsleute oder Absolventen mit der entsprechenden Basisausbildung oder Spezialisierung am Markt gibt.

Um die benötigten Fachkräfte zu gewinnen und längerfristig an den eigenen Betrieb zu binden, ist es wichtig, dass die Unternehmen in der Region Alpenrhein als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden. Für Fach- und Führungskräfte erweisen sich neben einem hohen Gehalt insbesondere Jobmerkmale aus den Bereichen «Arbeit und Karriere» (v.a. interne Wechselmöglichkeiten und eine fachlich herausfordernde Arbeitsaufgabe) sowie «Unternehmen & Führungskultur» (v.a. gutes Verhältnis zum Vorgesetzten und ein gutes Image der hergestellten Produkte) als relevant für die Wahl ihres Arbeitgebers. Vergleicht man diese Bedürfnisse mit der Selbsteinschätzung der Unternehmen im Hinblick auf ihre Arbeitgeberattraktivität, so zeigt sich insgesamt ein hoher Deckungsgrad mit Ausnahme des Einkommens und dem Unternehmensimage, das die Unternehmensvertreter vergleichsweise gering gewichten. Zudem leiden v.a. kleinere und mittelständische Unternehmen an einem relativ geringen Bekanntheitsgrad, der es ihnen erschwert, überhaupt als potenzieller Arbeitgeber wahrgenommen zu werden; und dies, obwohl KMU sehr viele Merkmale eines attraktiven Arbeitgebers erfüllen.

Neben betrieblichen Merkmalen beeinflusst auch der Unternehmensstandort die Arbeitgeberwahl von Fach- und Führungskräften. Hier zeigt sich, dass die Region Alpenrhein sowohl zahlreiche Pull-Faktoren (v.a. Landschaft, hoher Freizeit- und Tourismuswert, grenznahe Lage im Drei- bzw. Vierlän-

dereck) als auch etliche Push-Faktoren (u.a. geringer Urbanitätsgrad, mangelhafter grenzüberschreitender öffentlicher Verkehr) aufweist. Speziell unter dem Fokus «Wirtschafts- und Arbeitsstandort» betrachtet, fällt das Urteil ebenso ambivalent aus (innovative und bekannte Unternehmen mit attraktiven Arbeitsplätzen und Anstellungsbedingungen versus geringe internationale Sogwirkung auf Fach- und Führungskräfte und mangelhafte Aussenwahrnehmung als dynamischer High-Tech-Standort).

Wie gut oder schlecht es nun gelingt, Fachkräfte vor Ort an Unternehmen in der Region Alpenrhein zu binden bzw. auswärtige Fachkräfte für die Region zu gewinnen, hängt nicht zuletzt auch von der geographischen Mobilitätsbereitschaft qualifizierter Arbeitskräfte ab. Hier zeigt sich, dass unter den Fach- und Führungskräften die Verbundenheit mit ihrer derzeitigen Arbeits- und Wohnortregion relativ hoch ist und entsprechend deren Mobilitätsbereitschaft nur mässig ausgeprägt ist, wobei aber deutliche Unterschiede zwischen verschiedenen Personengruppen bestehen. So weisen insbesondere deutsche, junge und ungebundene Fach- und Führungskräfte mit Universitätsdiplom beziehungsweise Doktorat eine vergleichsweise hohe Bereitschaft zur räumlichen Mobilität auf, die damit eine besonders attraktive Zielgruppe für die Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte darstellen.

Allerdings geben die hiesigen Unternehmen grundsätzlich Fachkräften aus der Region den Vorzug vor auswärtigen Arbeitskräften; dehnen jedoch ihren Rekrutierungsradius je nach Qualifikationsniveau und Spezialisierungsgrad des gesuchten Mitarbeiters stufenweise aus. Dabei stellt das Internet mittlerweile das wichtigste Rekrutierungsinstrument dar, das auch Fach- und Führungskräfte vorrangig bei ihrer Jobsuche nutzen. Wenngleich die Unternehmen u.a. einen Bedarf an (Fach-)Hochschulabsolventen haben, besitzen die meisten von ihnen keine ausformulierte Strategie des Hochschulmarketings und nutzen auch zahlreiche Hochschulmarketinginstrumente (z.B. Gastvorlesungen oder Aushänge am Schwarzen Brett) kaum oder gar nicht. Ebenso wenig wird – mit Ausnahme der Lehrlingsausbildung – bis dato die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zur Fachkräftesicherung in grossem Stil gepflegt. Darüber hinaus weisen die Unternehmensvertreter auch staatlichen oder privaten Institutionen eher eine nachrangige Bedeutung bei der Fachkräftesicherung zu; wünschen sich allerdings u.a. von den Schulen, dass diese naturwissenschaftlich-technische Fächer künftig stärker gewichten und von den (Fach-)Hochschulen, dass diese mehr Werbung für technische Studiengänge machen und dabei enger mit den Unternehmen vor Ort zusammenarbeiten.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich Handlungsempfehlungen zur Fachkräftesicherung in der Region Alpenrhein ableiten. Diese werden im Folgenden – getrennt für die relevanten Stakeholder – dargestellt.

9.2 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Die Unternehmen haben ein grosses Eigeninteresse, ihren Bedarf an geeigneten Fachkräften zu decken. Folgende Massnahmen können ihnen dabei helfen, ihre Rekrutierung zu optimieren und ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern:

Employer Branding

Viele Unternehmen, allen voran die KMU, investieren noch recht wenig in Employer Branding. Darunter versteht man alle Kommunikationsmassnahmen, welche die Stärken des Unternehmens nach aussen tragen, den Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber steigern und das Image stärken. Gerade letzteres ist für Fach- und Führungskräfte nicht unbedeutend bei der Wahl eines Arbeitgebers: Das Image des Unternehmens und seiner Produkte sind wichtige Faktoren, die sich begünstigend auf die Jobwahl auswirken. Daneben sollten weitere, für Fach- und Führungskräfte relevante betriebliche (z.B. breites Aufgabenspektrum, horizontale Wechselmöglichkeiten) und regionale (z.B. Lage und Verkehrsanbindung) Kriterien gezielt in der Unternehmenskommunikation eingesetzt werden.

Rekrutierungsinstrumente

Da Fach- und Führungskräfte bei ihrer Suche nach Jobangeboten stark auf das Internet fokussieren, sollten auch Unternehmen dieses Medium für die Rekrutierung verstärkt nutzen. Dabei bietet sich in

erster Linie die eigene Website an, auf der Jobangebote, aber auch ausführliche Informationen zum Arbeitsumfeld, der Unternehmenskultur, Karrieremöglichkeiten sowie Ansprechpersonen aufgeführt werden können. Ein weiteres Instrument sind die Online-Jobbörsen, wie beispielsweise www.ostjob.ch oder www.monster.ch. Während Firmenhomepage und Online-Stellenbörsen von den Unternehmen bereits sehr häufig eingesetzt werden, besteht noch Nachholbedarf bei der Nutzung des Web 2.0. Social Media bieten klare Vorteile für die Personalrekrutierung, indem ein Dialog mit der Zielgruppe geführt werden kann. Zudem ist die Kommunikation über Web 2.0 vergleichsweise kostengünstig und für eine überregionale bzw. internationale Personalrekrutierung und Imagebildung geeignet.

Kooperationen

Etliche Unternehmen der Region Alpenrhein sind regional – vor allem im Bereich der Lehrlingsausbildung - vernetzt; haben aber noch Nachholbedarf bei der überbetrieblichen Kooperation in der Personalrekrutierung und -entwicklung. Zusätzliche Potenziale existieren bei überregionalen oder gar internationalen Kooperationen – sowohl mit anderen Unternehmen als auch mit Hochschulen. Überregionale Netzwerke können helfen, auch ausserhalb der Region mit potenziellen Arbeitnehmern in Kontakt zu treten, die Rekrutierung von Fachkräften generell zu vereinfachen oder auch von Synergien der Zusammenarbeit (z.B. gemeinsame Auftritte bei Jobmessen) zu profitieren.

Insbesondere die strategische Zusammenarbeit mit Hochschulen wird von vielen Unternehmen noch vernachlässigt. Obschon der «war for talents» es immer wichtiger macht, Nachwuchskräfte direkt ab dem Studium zu gewinnen, betreiben die meisten Unternehmen der Region Alpenrhein Hochschulmarketing noch nicht systematisch. Als besonders wirkungsvolle Instrumente, welche in Zukunft vermehrt genutzt werden sollten, erweisen sich persönliche Kontakte zu Studierenden, Alumni und Hochschulangehörigen sowie Aushänge am Schwarzen Brett, Betriebsbesichtigungen und Gastvorlesungen.

9.3 Empfehlungen für Hochschulen

Die Hochschulen können einen Beitrag leisten, dem regionalen Fachkräftemangel in der Region entgegenzuwirken: Einerseits durch geeignete Aus- und Weiterbildungsangebote, welche auf die Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmt sind, andererseits aber auch, indem sie ihr Netzwerk zu Unternehmen in der Region stärker pflegen und damit den Austausch mit der Wirtschaft fördern. Zusätzlich sollten die (Fach-)Hochschulen aktiver für technische Studienangebote werben und - eventuell gemeinsam mit Schulen und Unternehmen – bereits bei Jugendlichen das Interesse für technische Berufe fördern. Speziell in Bezug auf die Ausgestaltung ihrer Studiengänge geben die Unternehmen den Hochschulen folgende Empfehlungen:

- Stärkung des Praxisbezuges in den Studiengängen.
- Bedarfsgerechtes Vorgehen bei der Ausgestaltung spezialisierter Weiterbildungen, indem die Hochschulen die Bedürfnisse der regionalen Unternehmen in die Konzeption neuer Weiterbildungsangebote einbeziehen.
- Verstärkung der Kooperation zwischen (Fach-)Hochschulen und anderen Aus- und Weiterbildungsinstitutionen vor Ort, um Synergien zu nutzen und Doppelspurigkeiten zu vermeiden. Ebenso würde eine stärkere Zusammenarbeit innerhalb der FHO dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen.

Grundsätzlich haben die Unternehmen ein Interesse an jeglicher Zusammenarbeit mit den regionalen Hochschulen; sei es zum Zweck des Wissenstransfers im Rahmen von Forschungs- und Dienstleistungsprojekten oder für die Rekrutierung von Absolventen im Bereich des Hochschulmarketings. Oft fehlen ihnen aber die nötigen Informationen über die sich bietenden Möglichkeiten, weshalb die Hochschulen proaktiv auf Unternehmen – und hier insbesondere verstärkt auf KMU – aus der Region zugehen und mit ihnen ein Netzwerk aufbauen und ihnen transparente Informationen zu den vielfältigen Kooperationsmöglichkeiten (z.B. Studienarbeiten, Gastvorlesungen, FuE-Projekte) zur Verfügung stellen sollten. Als geeignetes Medium für eine solche Informationspolitik der Hochschulen bietet sich v.a. deren Website mit einer speziellen Rubrik für interessierte Unternehmen an.

9.4 Empfehlungen für weitere Stakeholder

Eine Reihe weiterer Stakeholder kann einen Beitrag zu einem attraktiven Wirtschaftsstandort Alpenrhein leisten. Dies sind vor allem politische Akteure und Wirtschaftsverbände, die regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) sowie Schulen. Die wichtigsten Handlungsempfehlungen, basierend auf den Wünschen der regionalen Unternehmen, sind im Folgenden zusammengefasst.

Politik und Wirtschaftsverbände

Politische Akteure können mit Wirtschaftsförderungsmassnahmen und die Verbesserung der Rahmenbedingungen (z.B. Infrastrukturangebote) einen Beitrag zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes Alpenrhein leisten, wobei sich v.a. folgende Schwerpunkte herauskristallisieren:

- Verbesserung der Aussenwahrnehmung der Region Alpenrhein als attraktiver Arbeits- und Wirtschaftsstandort: Verstärkte Anstrengungen im Standortmarketing und Regional Branding könnten das Image der Region stärken und sie überregional wahrnehmbarer machen. Solche Kommunikationsmassnahmen bedingen eine klare Positionierung und sind besonders wirkungsvoll, wenn sie von allen Teilgebieten der Region Alpenrhein gemeinsam geplant und durchgeführt werden. Dazu sollten überkantonale oder sogar grenzüberschreitende Kooperationen gesucht werden.
- Ansiedelung von neuen, attraktiven Firmen in der Region, um damit zu einem dynamischen (High-Tech-)Cluster in der Region beizutragen.
- Optimierung der ÖV-Anbindungen zu den Zentren und Verbesserung der Verbindungen im grenzüberschreitenden Verkehr, da die gute Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes mit öffentlichem Verkehr aus Sicht von Fach- und Führungskräften ein wichtiges Attraktivitätskriterium eines Wirtschaftsstandorts darstellt.

Regionale Arbeitsvermittlungszentren (RAV)

Die regionalen Arbeitsvermittlungszentren können zur Fachkräftesicherung beitragen, indem sie bei ihnen eingehende Bewerber stärker vorselektionieren und nur passgenaue Kandidaten an die Unternehmen weitervermitteln. Ausserdem sollte das RAV aktiver auf Unternehmen zugehen, falls passende Bewerber zur Verfügung stehen.

Volksschulen

Die Schulen in der Region bereiten Jugendliche auf ihre Karriere vor und können wichtige Inputs für die spätere Berufswahl geben. Um mehr Jugendliche für technische Berufe zu interessieren, sollten die Schulen einerseits mehr Gewicht auf technische und naturwissenschaftliche Fächer legen und andererseits die jungen Menschen – und insbesondere Mädchen – bereits frühzeitig für technische Berufe motivieren und ihre Faszination für Technik fördern. Um dies zu erreichen wären einige Unternehmen gern bereit, mit den Schulen enger zusammen zu arbeiten, um beispielsweise Tage der offenen Tür, Thementage, Ausflüge oder Projektarbeiten gemeinsam durchzuführen. Derlei Massnahmen können dazu beitragen, dass das Image von technischen Berufen nachhaltig verbessert wird und sich in der Folge eine grössere Zahl Jugendlicher für technische Ausbildungen und / oder Studiengänge entscheidet.

Literaturverzeichnis

Credit Suisse, 2012, Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Umgang mit volkswirtschaftlichen Risiken, Zürich.

Eisenhut, P.; F. Bodmer, 2007, Wirtschaftsstudie Ostschweiz 2007. Die Ostschweiz in Bewegung, St. Gallen.

Gardiol, L.; M. Gehrig, 2010, Der MINT-Fachkräftemangel, Ausmass, Ursachen und Auswirkungen, in: Die Volkswirtschaft. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik 09/2010, S. 52 – 55.

Gehrig, M.; L. Gardiol, M. Schaerrer, 2010, Der MINT-Fachkräftemangel in der Schweiz. Ausmass, Prognose, konjunkturelle Abhängigkeit, Ursachen und Auswirkungen des Fachkräftemangels in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik. Schlussbericht, hrsg. vom Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF), Bern.

Hug, M., 2008, Fachkräftemangel im Mittelstand: Status quo, Ursachen und Strategien, Haufe Studienreihe Freiburg.

Kellermann, K.; C.-H. Schlag, 2006, Bildung als öffentliche Aufgabe in Liechtenstein - Eine ökonomische Analyse des Bildungswesens unter besonderer Berücksichtigung der Hochschule Liechtenstein, Konjunkturforschungsstelle Liechtenstein, KOFL Studien No. 3, Juli 2006, Vaduz.

Sander, S.; I. Hartmann, R. Morellon, 2007, Qualifizierte Analyse zur aktuellen Wirtschaftsstandortsituation der KMUs des Fürstentums Liechtenstein als Grundlage für den Wirtschaftsbericht 2008, St. Gallen.

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECOa), 2012, Die Lage auf dem Arbeitsmarkt. Juni 2012, Bern.

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECOb), 2012, Konjunkturtendenzen Herbst 2012, Bern.

Anhang: Publikationsliste zum Thema «Technische Fachkräfte»

- Kellermann, K.; C.-H. Schlag, S. Simon (2012): *Ökonomie, Arbeitskräfte und Zuwanderung*. Marxer, W. (Hg.): Migration: Fakten und Analysen zu Liechtenstein, Bendern: 86-121.
- Bau, F.; S. Simon, B. Küng (2012): *Optimierung von Hochschulmarketing: Ein neues Tool für KMU*. KMU-Magazin 6/7/2012: 110-113.
- Küng, B.; F. Bau, S. Simon (2012): *Effektive Wege zur Rekrutierung von Absolventen*. KMU-Magazin 5/2012: 92-94.
- Simon, S. (2012): *Bis zu 40 Vakanzen pro Unternehmen*. Rheinfluss-Magazin 2012/2 Edition 16: 18.
- Simon, S.; F. Bau, B. Küng (2012): *Hochschulmarketing von kleinen und mittleren Unternehmen*. KMU-Magazin 4/2012: 74-77.
- Simon, S. (2012): *Europaweite Rekrutierung von Fachkräften*. Discussion Papers on Economics and Entrepreneurial Management 2/2012, Chur.
- Bau, F.; B. Küng; S. Simon (2012): *Hochschulmarketing von KMU der Region Alpenrheintal*, Discussion Papers on Economics and Entrepreneurial Management 1/2012, Chur.
- Simon, S.; B. Küng, F. Bau (2012): *Gesucht: Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen*. Wissensplatz 2/2012: 15-16.
- Simon, S.; N. Scheidegger, A. Müller (2011): *Auf dem Weg zu einem attraktiven Arbeitgeber*. KMU-Magazin 7/2011: 66-69.
- Müller, A.; N. Scheidegger, S. Simon; T. Wyssen (2011): *Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität. Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen*. Chur.
- Simon, S. (2011): *Deutsche am Schweizer Arbeitsmarkt*. Wirtschaftsdienst. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik 3/11: 202-208.
- Simon, S.; T. Wyssen (2011): *Praxisleitfaden Wirtschaftsstandort Alpenrheintal. Optimierung der Arbeitsortattraktivität für Fach- und Führungskräfte*. Chur (mit Unterstützung von regiosuisse).
- Simon, S. (2010): *Dauerbrenner Zuwanderung*. Wirtschaft regional 2010/218: 2.
- Simon, S. (2010): *Was Fach- und Führungskräfte wollen*. Wirtschaft regional 2010/91: 2.
- Simon, S. (2011): *Bereit zur Mobilität?* Wirtschaft regional 18.03.2011: 2
- Simon, S. (2012): *Mit Hochschulmarketing zum Erfolg*. Wirtschaft regional 03.03.2012: 2.
- Müller, A.; N. Scheidegger, S. Simon (2011): *Bleiben oder Gehen? Geografische Mobilität von Fach- und Führungskräften*. Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik 3/11: 51-54.
- Müller, A.; N. Scheidegger, S. Simon, T. Wyssen (2011): *Brain Drain oder Brain Retention?* Empirische Erhebung der Bedeutung regionaler und betrieblicher Merkmale für die Arbeitgeberwahl bei Fach- und Führungskräften, in: Seco, ARE (Hg.): Forschungsmarkt regiosuisse & Tagung Regionalentwicklung 2010. Tagungsband, Bern: 77-104.
- Simon, S. (2011): *Liechtensteins Attraktivität für Fach- und Führungskräfte*. in: Liechtenstein-Institut. (Hg.): 25 Jahre Liechtenstein-Institut. Festschrift, Schaan: 385-400.
- Simon, S.; N. Scheidegger, A. Müller (2010): *Region Alpenrhein: Worauf achten Fach- und Führungskräfte bei der Arbeitgeberwahl*. Personorama. Magazin der Schweizerischen Gesellschaft für Human Resources Management 3/10: 44-47.
- Simon, S.; N. Scheidegger, A. Müller (2010): *Dem Fach- und Führungskräftemangel in KMU mit Stärken begegnen*. KMU-Magazin 6/10: 67-69.
- Lehmann, R.; S. Simon; T. Wyssen (2009): *Wachstum und Innovation durch Fach- und Führungskräfte*. Innovation Management 5/2009: 104-107.
- Simon, S. (2008): *Wirtschaftsboom Liechtenstein – Arbeitskräftebedarf und Migration*. Liechtenstein-Institut Beitrag 41. Bendern.