

Europaweite Rekrutierung von Fachkräften

Silvia Simon

Chur, April 2012

Recently published:

- Bau, F., Küng, B., Simon, S.: Hochschulmarketing von KMU der Region Alpenrheintal. 1/2012.
- Simon, S., Zogg, C.: Familienergänzende Kinderbetreuung im Kanton St. Gallen. 5/2011.
- Becker, K., Hauser, C., Kronthaler, F.: Corruption and the resulting legal consequences - What is the current 'state of knowledge' that students possess as future decision-makers? 4/2011.
- Hauser, C., Hogenacker, J., Wagner, K.: Innovation und Export bei europäischen KMUs. Empirische Evidenz für das Verarbeitende Gewerbe. 3/2011.

Edited by:

Swiss Institute for Entrepreneurship
Research Unit for Economic Policy
University of Applied Sciences HTW Chur
Comercialstrasse 22
CH-7000 Chur
Switzerland
www.sife.ch
www.fow.ch

© by the authors

HTW Chur Verlag

ISSN 1662-5013

Date of Online Publication: 02/04/2012

Discussion Papers on Economics and Entrepreneurial Management

2/2012

The responsibility for discussion papers lies with the individual authors. The papers represent preliminary work. Citation of the papers should account for their provisional character; a revised version may be available directly from the author.

HTW Chur Verlag

ISSN 1662-5013

Date of Online Publication: 02/04/2012

Europaweite Rekrutierung von Fachkräften

Silvia Simon

Research Unit for Economic Policy
University of Applied Sciences HTW Chur
Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur
Switzerland

phone: +41 81 286 39 91

e-mail: silvia.simon@htwchur.ch

Abstract

Der Artikel ist im Rahmen des Interreg-IV-Projektes „Europaweite Rekrutierung von Fachkräften“ entstanden und analysiert die Herausforderungen von Unternehmen in der Region Alpenreintal bei der Gewinnung von Fachkräften. Mittels leitfadengestützter Interviews wurden 30 Unternehmensvertreter – in erster Linie Geschäfts- und Personalleiter – in den Kantonen St. Gallen und Graubünden befragt.

Die persönlichen Interviews zeigen, dass alle Unternehmen einen grossen Bedarf an Fachkräften jeglichen Ausbildungsniveaus und Spezialisierungsgrades haben und die meisten Unternehmen mit Schwierigkeiten bei der Besetzung von Fachkräftestellen konfrontiert sind. Es kristallisiert sich entsprechend eine stufenweise Rekrutierungspraxis heraus, indem vielfach zunächst regional bzw. national und anschliessend auch international rekrutiert wird. Bei der internationalen Gewinnung von Fachkräften liegt der Fokus auf den angrenzenden Ländern Deutschland und Österreich, was u.a. mit der gemeinsamen Sprache begründet wird. Onlinemedien wie die Firmenhomepage und Online-Stellenportale nehmen bei der Suche nach Fachkräften eine immer wichtigere Rolle ein. Demgegenüber verlieren Stellenanzeigen in Printmedien – vor allem bei der internationalen Rekrutierung – zunehmend an Bedeutung. Die meisten Interviewpartner sehen sich als attraktive Arbeitgeber für Fachkräfte, bemängeln vielfach aber einen geringen Bekanntheitsgrad auf dem externen Arbeitsmarkt. Ein Verbesserungspotenzial wird hier u.a. im Bereich des Personalmarketings und Employer Brandings vermutet. Eine wichtige Ursache für den Fachkräftemangel sehen die Interviewpartner weniger in der Angebotsseite, sondern vielmehr in der Nachfrageseite. Bemängelt wird u.a., dass technische Berufe und Studiengänge bei den jungen Leuten nicht beliebt seien, technische Berufe generell ein schlechtes bzw. unattraktives Image hätten und mathematische, naturwissenschaftliche sowie technische Fächer im Schulsystem vernachlässigt würden. Entsprechend wird auch die Schule als wichtiger Anknüpfungspunkt gesehen, um dem Fachkräftemangel erfolgreich entgegen zu wirken.

Keywords: Fachkräftemangel, Rekrutierung, Personalmanagement

1. Einleitung

In der Schweiz herrscht in verschiedenen Branchen ein Mangel an Fachkräften. So hat erst jüngst eine Studie des Büro BASS im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung und Forschung (SBF) gezeigt, dass gerade in den MINT-Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik ein struktureller Fachkräftemangel besteht (Gardiol & Gehrig, 2010). Besonders stark betroffen sind vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) (Gehrig, Gardiol & Schaerrer, 2010), die im Vergleich zu internationalen Konzernen nicht auf einen ausgeprägten internen Arbeitsmarkt zurückgreifen können und im Gegensatz zu Grossunternehmen einen vergleichsweise geringen Bekanntheitsgrad als attraktiver Arbeitgeber besitzen. Mit zusätzlichen Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung sind KMU in ländlich geprägten Regionen konfrontiert (Hug, 2008), da die Fachkräfte vielfach dazu tendieren, nicht nur grössere Unternehmen, sondern auch städtische Regionen mit einem ausgeprägten Arbeitsmarktcluster zu bevorzugen.

Das im Rahmen des Interreg IV-Programms „Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein“ lancierte Projekt „Europaweite Rekrutierung von Fachkräften“ verfolgt das Ziel, dem steigenden Bedarf an erfahrenen Fachkräften im Bodenseeraum langfristig Rechnung zu tragen. Dreh- und Angelpunkt sind die im Bodenseeraum ansässigen Unternehmen, die einem Mangel an technischen Fachkräften ausgesetzt sind. Um deren Situation und Bedürfnisstruktur zu erfassen, wurden von Mai bis August 2011 insgesamt 30 leitfadengestützte Interviews mit Personalverantwortlichen und Geschäftsführern von technisch ausgerichteten Betrieben in den beiden Ostschweizer Kantonen St. Gallen und Graubünden durchgeführt.

Der Artikel ist wie folgt strukturiert: Im Kapitel zwei wird die Zielsetzung der Studie beschrieben. Kapitel drei stellt die methodische Vorgehensweise vor. Kapitel vier liefert einen Überblick über die Ergebnisse der Befragung von Unternehmen im Alpenrheintal. Im Anschluss daran findet sich eine Zusammenfassung der zentralen Aussagen dieser Studie.

2. Zielsetzung

Zielsetzung des Projektes „Europaweite Rekrutierung von Fachkräften“ ist es, Unternehmen in der Bodenseeregion bei der europaweiten Rekrutierung von – vorwiegend technischen - Fachkräften zu unterstützen. Um die Bedarfslage der ansässigen Betriebe abschätzen zu können, wurde unter ausgewählten Unternehmen eine qualitative Befragung durchgeführt.

Das Ziel der qualitativen Befragung besteht darin, Einblick in die nationale sowie europaweite Rekrutierungspraxis von Unternehmen in den Kantonen Graubünden und St. Gallen zu gewinnen und die damit verbundenen Herausforderungen und Bedürfnisse der Betriebe zu erfassen.

Aus dieser übergeordneten Zielsetzung resultieren folgende Forschungsfragen:

- (1) Existiert ein Bedarf und / oder Mangel an technischen Fachkräften?
- (2) Worin sehen die Unternehmen die Hauptgründe für einen allfälligen Fachkräftemangel?
- (3) Wie gestaltet sich die regionale und nationale sowie europaweite Rekrutierung von Fachkräften?
- (4) Erachten sich die Unternehmen als attraktive Arbeitgeber für Fachkräfte?
- (5) Wie können die Unternehmen bei der Fachkräfterekrutierung unterstützt werden?

Dabei werden im Rahmen dieser Studie all diejenigen Personen als Fachkraft bezeichnet, die mindestens eine abgeschlossene Lehrausbildung aufweisen. Der Fokus liegt dabei auf denjenigen Personen mit technischer Ausbildung (z.B. Maschinenschlosser, Polymechaniker etc.) bzw. technischem oder technikverwandtem Studienabschluss (z.B. Ingenieure, Physiker etc.).

3. Methodische Vorgehensweise

Um die oben genannten Forschungsziele zu erreichen, wurde zwischen Mai und August 2011 eine Befragung mit Unternehmensvertretern in den Kantonen Graubünden und St. Gallen durchgeführt. Diese Befragung wurde als problemzentriertes Interview konzipiert und basierte auf einem Interviewleitfaden (siehe Anhang). Bei der Auswahl der Stichprobe wurde auf folgende Kriterien geachtet:

- Breite geografische Abdeckung zwischen den beteiligten Kantonen St.Gallen und Graubünden sowie innerhalb dieser beiden Kantone
- Mischung aus Gross- bzw. Konzernunternehmen und KMU
- Breite Branchenabdeckung innerhalb des technisch-industriellen Sektors

Die Auswahl der Stichprobe erfolgte für den Kanton St. Gallen durch das Amt für Arbeit des Kantons St. Gallen und für den Kanton Graubünden durch das Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit Graubünden. Die ausgewählten Unternehmen wurden von den kantonalen Ämtern vorab über die Umfrage informiert und im Nachgang von der HTW Chur telefonisch kontaktiert. Von den 55 angeschriebenen Unternehmen beteiligten sich letztlich 30 Betriebe an der qualitativen Befragung.

Nach Auswahl der Stichprobe wurde der Interviewleitfaden einem Pretest unterzogen und entsprechend angepasst. Anschliessend erfolgte die Datensammlung bei den Interviewpartnern vor Ort durch elektronische Aufzeichnung der Gespräche und ergänzende handschriftliche Notizen. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 90 Minuten. Als Interviewpartner fungierten in erster Linie Personalverantwortliche sowie in kleineren Unternehmen Geschäftsführer. In Anschluss an die Datenerhebung wurden alle Interviews transkribiert und mit Hilfe der Software NVivo in Form einer Contentanalyse ausgewertet. Allen Interviewteilnehmern wurden die schriftlichen Ergebnisse der Studie zugeschickt.

4. Ergebnisse

Fachkräftebedarf

In fast allen befragten Unternehmen stellt der Fachkräftebedarf ein wichtiges Thema dar. Es dauert vielfach sehr lange, geeignete Fachkräfte zu finden. „Wir suchen manchmal ein halbes Jahr und länger, bis wir eine Stelle besetzen können“, so die Aussage einer Personalverantwortlichen aus einem Grossbetrieb. Je höher qualifiziert bzw. je spezialisierter die gesuchte Person sein sollte, desto schwieriger und zeitaufwändiger wird die Suche. „Bei uns ist der Fachkräftemangel absolut ein Thema und je höher qualifiziert die Fachkraft sein muss, desto schwieriger ist sie zu bekommen“, so die Aussage eines Personalleiters aus einem Betrieb mit rund 300 Mitarbeitenden. Da die benötigten Fachkräfte vielfach nicht aus der Region bzw. innerhalb der Schweiz gewonnen werden können, haben etliche Unternehmen ihre Rekrutierungsanstrengungen vermehrt auf den europäischen Raum ausgedehnt. „Man bekommt aus der Gegend hier niemanden mehr und muss die Fachkräfte mittlerweile von überall herholen“, so die Einschätzung des Inhabers eines Unternehmens mit rund 40 Mitarbeitenden.

Diejenigen Unternehmen, bei denen der Fachkräftebedarf nur teilweise ein Thema darstellt, 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. Für niemanden der Befragten stellt der Fachkräftebedarf überhaupt kein Thema im Unternehmen dar.

Im Moment haben nahezu alle befragten Unternehmen Stellen für Fachkräfte offen. Die Spannweite reicht – u.a. in Abhängigkeit von der Grösse des Unternehmens – von einer bis zu vierzig Vakanzen, wobei die meisten Unternehmen zwischen drei und zehn offene Stellen vorweisen. Darunter sind auch Fälle, in denen Unternehmen die Suche nach geeigneten Personen ohne Erfolg abgebrochen haben.

Bei den offenen Stellen im technischen Bereich handelt es sich um eine breite Palette an gesuchten Ausbildungsrichtungen und Qualifikationsniveaus. Gesucht werden Software-Developer, Informatiker, Project Manager, Polymechaniker, Forscher und Entwickler, Medical Affairs Manager, Planer, Schicht- und Anlagenführer, Techniker für die Produktion und Instandhaltung, Schlosser, Ingenieure (z.B. Elektroingenieure, Maschinenbauingenieure), technische Modellbauer, Vorarbeiter, Physiker, Servicetechniker, Elektroniker, Produktmanager, Key Account Manager, Konstrukteure, Qualitätsleiter, Betriebsmechaniker, Elektriker, Automatiker oder Montagearbeiter.

Nur zwei der befragten Unternehmen haben derzeit keine Vakanzen, da bei ihnen der Personalbedarf saisonal schwankt, sie ihren Bedarf mit temporären Mitarbeitenden decken oder in der jüngsten Vergangenheit ihren Personalbestand erst stark aufgestockt haben.

Die Mehrheit der Unternehmen beurteilt ihren Fachkräftebedarf für das nächste halbe Jahr und darüber hinaus als gleichbleibend, was zum einen darauf beruht, dass sie den Fachkräftemangel als mittel- bis langfristiges Thema beurteilen. „Der Bedarf ist immer in etwa gleichbleibend. Ich bin jetzt seit über 30 Jahren hier und der Fachkräftebedarf war immer ein Thema“, so etwa die Aussage eines Bündner Unternehmers. Zum anderen rechnen sie in Anschluss an die Rezession mit einem Wirtschaftsaufschwung und einem damit verbundenen Unternehmenswachstum. „Ich rechne mit einer grossen Nachfrage von Seiten unserer Kunden, da wir im Aufschwung nach der Wirtschaftskrise sind. Deshalb benötigen wir weiterhin Fachkräfte“, so beispielsweise der Personalleiter eines Konzernunternehmens.

Einige Unternehmen sehen für die nahe Zukunft einen steigenden Fachkräftebedarf, verbunden mit zunehmenden Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. „Tendenziell wird es schwieriger werden an Fachkräfte zu gelangen“, so etwa die Einschätzung einer Personalverantwortlichen in einem Betrieb mit rund 170 Mitarbeitenden. Nur wenige Unternehmen prognostizieren einen sinkenden Fachkräftebedarf und begründen dies u.a. mit einer wechselkursbedingten Konjunkturabkühlung und einer erst kürzlich erfolgten Aufstockung des Personalbestands.

Fast alle Unternehmen haben aktuell bzw. hatten in der Vergangenheit Probleme, ihren Fachkräftebedarf zu decken. Die Palette von Fachkräften, bei denen eine Rekrutierung Schwierigkeiten bereitet, ist sehr gross und reicht von technischen Berufsleuten (z.B. Laboranten, Polymechaniker, Elektroniker, Konstrukteure, Siebdruckspezialisten etc.) zu Fachkräften mit akademischem Abschluss (v.a. Ingenieure verschiedener Fachrichtungen und Informatiker sowie Physiker und Chemiker). Tendenziell gestaltet sich die Rekrutierung umso schwieriger, je höher (z.B. Studium) und je spezialisierter (z.B. Spezialisierung Mikroelektronik, Erfahrung im Automotive-Bereich, Siebdruckspezialisten) die Anforderungen der Unternehmen sind. Aus den Antworten auf die Frage nach den Gründen für die Schwierigkeiten bei den Stellenbesetzungen lassen sich folgende Ursachenkategorien bilden:

- Unternehmensstandort
- Spezifisches Anforderungsprofil (z.B. Branchenkenntnisse) oder spezialisierte Ausbildungen und Studienrichtungen, die zum Teil in der Schweiz nicht angeboten werden
- Konkurrenz durch andere Unternehmen um Fachkräfte

- Schlechtes Berufs- bzw. Branchenimage
- Unattraktive Arbeitsbedingungen (z.B. Schichtbetrieb, unterdurchschnittliche Entlohnung)

Nur sehr wenige Unternehmen haben keine Schwierigkeiten, ihre offenen Stellen zu besetzen und schreiben dies dem Personenfreizügigkeitsabkommen mit der EU zu oder 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. Allerdings rechnen auch diese Unternehmen in Zukunft mit zunehmenden Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung und begründen dies u.a. damit, dass das Anforderungsniveau an technische Fachkräfte laufend steigt.

Alle Interviewpartner stimmen darin überein, 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. Dabei zeigt sich, dass zwischen etlichen Personalverantwortlichen ein Austausch – informeller oder formeller Natur (z.B. HR-Netzwerk) – zum Thema Fachkräftebedarf stattfindet. So gibt beispielsweise der Personalleiter einer Konzerntochter an: „Das höre ich auch von anderen Personalleuten. Wir haben da einen regen Austausch und da ist der Fachkräftemangel natürlich ein grosses Thema. Und in der Presse liest man ja auch, dass es allgemein ein Problem darstellt.“

Aus- und Weiterbildungslandschaft vor Ort

Die Mehrheit der Interviewpartner bejaht die Frage, ob 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 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 etc.) fehlen, es keine wissenschaftliche-technische Ausbildung auf Universitätsniveau in der Region gibt und dass das Studium an Fachhochschulen teilweise wenig Praxisbezug aufweist.

Etliche Unternehmen weisen darauf hin, dass der technische Fachkräftemangel nicht 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.

Gefragt nach ihren Verbesserungswünschen, geben etliche Befragte neben einem Auf- bzw. Ausbau von Spezialangeboten an, dass die Koordination zwischen den Bildungseinrichtungen zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten und nicht bedarfsgerechten Kursen ebenso wünschenswert wäre wie eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen in Fragen der Aus- und Weiterbildung. Zusätzlich wird gefordert, dass das Image und der Stellenwert technischer und naturwissenschaftlicher Berufe in der Gesellschaft allgemein und insbesondere in den Schulen verbessert werden.

Lehrlingsausbildung im Unternehmen

Fast alle der befragten Unternehmen bilden selbst Lehrlinge aus, wobei Ausbildungsverbünde (z.B. EMAX) eine wichtige Rolle spielen. Die Spannweite von Auszubildenden reicht von einem bis 140 Lehrlingen in einem bis 19 verschiedenen Berufen. Die meisten der befragten Unternehmen bilden aktuell ca. 10 bis 20 Lehrlinge in 5 bis 10 verschiedenen Berufen aus. Ausgebildet werden sowohl Lehrlinge in kaufmännischen wie auch in technischen Berufen. Die am häufigsten genannten Ausbildungsberufe im technischen Bereich sind Polymechaniker, Informatiker, Konstrukteure, Automatiker und Elektroniker. Dabei wird die Ausbildung vereinzelt nicht nur als Möglichkeit zur Deckung des Personalbedarfs, sondern darüber hinaus auch als gesellschaftliche Verpflichtung verstanden. „Gerade an den am Rand gelegenen Standorten haben wir auch die Verpflichtung gegenüber den Bewohnern ein möglichst vielfältiges Angebot zu bieten“, so etwa die Aussage einer Personalverantwortlichen in einem Bündner Unternehmen.

Manche Interviewpartner konstatieren 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.“

Nur zwei der befragten Unternehmen bilden derzeit nicht aus, wobei eine Firma in Zukunft eine Lehrlingsausbildung plant und die andere Firma zu Protokoll gibt, dass es für den von ihr benötigten Beruf in der Schweiz keine Ausbildungsinstitution gäbe.

Im Hinblick auf die Übernahme der Lehrlinge nach der Ausbildungszeit kristallisiert sich eine durchschnittliche Verbleibquote von ca. 50 Prozent heraus. Viele Unternehmen sind daran interessiert, geeignete Lehrlinge nach der Ausbildung im Betrieb zu behalten, was aber von Seiten der Auszubildenden vielfach nicht gewünscht (Wunsch zu Weiterbildung bzw. Studium, Auslandsaufenthalt, berufliche Neu- bzw. Umorientierung) bzw. möglich (Militär) ist. Viele Unternehmen bieten ihren Lehrlingen, die zum Militär müssen, befristete Verträge an. Manche Firmen greifen auch dann zu befristeten Verträgen, wenn sie ihre Lehrlinge aus betrieblichen Gründen nicht dauerhaft übernehmen können, damit sich diese nicht aus der Arbeitslosigkeit heraus bewerben müssen. „Wenn möglich können die Lehrlinge bleiben. Die Bemühungen für eine Weiterbeschäftigung sind immer da und allenfalls werden auch

Übergangslösungen angeboten“, so die Aussage einer Personalfachfrau in einem Betrieb mit 250 Mitarbeitenden.

Es gibt aber auch manche Unternehmen, die ihre Lehrlinge bewusst nach der Ausbildung nicht weiterbeschäftigen wollen, da sie es als wichtig erachten, dass diese sich weiterbilden bzw. neue Erfahrungen sammeln. Dies verknüpfen sie dann durchaus mit dem Wunsch, dass die Lehrlinge später wieder als Fachkräfte mit Berufserfahrung zu ihrem ehemaligen Ausbildungsbetrieb zurückkehren, wie exemplarisch folgendes Statement zeigt: „Jedoch wünschen wir uns auch, dass sich unsere Lehrlinge irgendwann von ihrem Lehrbetrieb trennen, eventuell ein Studium beginnen oder woanders arbeiten und später vielleicht wiederkommen; einfach dass sie auch noch was anderes sehen.“

Rekrutierung von Fachkräften

Die Mehrheit der befragten Unternehmen rekrutiert sowohl regional und national als auch international. Nur wenige Unternehmen rekrutieren nur regional und national und keines der Unternehmen bewegt sich ausschliesslich auf ausländischen Arbeitsmärkten. In welchem geografischen Einzugsgebiet gesucht wird, ist in erster Linie vom Anforderungsprofil (Qualifikationsniveau und Spezialisierungsgrad) der offenen Stelle abhängig. Grundsätzlich gilt: Je höher qualifiziert (z.B. akademischer Abschluss) und / oder spezialisierter ein Kandidat sein muss, desto mehr wird das Rekrutierungsgebiet ausgedehnt, wobei viele Unternehmen eine stufenweise Rekrutierung praktizieren, indem sie zunächst regional bzw. Schweiz weit suchen und in einem nächsten Schritt auch auf Auslandsmärkte gehen.

Bei fast allen Unternehmen beschränkt sich allerdings die aktive internationale Rekrutierung auf Europa und hier v.a. den deutschsprachigen Raum (insbesondere Deutschland und Vorarlberg). 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.

Regionale und nationale Rekrutierung von Fachkräften

Es zeigt sich, dass viele Unternehmen bei der regionalen bzw. nationalen Gewinnung von Fachkräften die Wahl ihrer Rekrutierungsinstrumente vom Stellenprofil (z.B. Position, Qualifikationsniveau, Berufserfahrung etc.) abhängig machen. Als primäre Instrumente für die regionale und nationale Rekrutierung werden genannt (Reihung zufällig):

- Inserate auf Firmenhomepages (inkl. Konzernhomepages)
- Online-Stellenportale (v.a. www.ostjob.ch und www.jobs.ch)
- Stelleninserate in Printmedien (v.a. Zeitungen und stark nachrangig Fachzeitschriften)
- Personalvermittler und / oder Headhunter

Nachrangig werden folgende Rekrutierungsinstrumente genannt (Reihung zufällig):

- Rekrutierungs- und Jobmessen sowie Absolventenmessen
- Regionale Arbeitsvermittlung (RAV)
- Hochschulmarketing (z.B. FuE-Projektzusammenarbeit, Aushänge an Hochschulen etc.)
- Persönliche Netzwerke und Mund-zu-Mund-Propaganda (z.B. „Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter“-Programme)
- Virtuelle Netzwerke / Web 2.0

In Bezug auf die Erfahrungen, die mit den jeweiligen Rekrutierungskanälen gemacht wurden, haben sich insbesondere die Onlinemedien in Form von Firmenhomepages und Online-Stellenportalen bewährt (schnell und unkompliziert, hoher Rücklauf, kostengünstig, Einzugsgebiet auf Bedürfnis der Unternehmen abgestimmt etc.), wie folgende Aussage einer Personalverantwortlichen exemplarisch zeigt: „Es geht sicher ein bisschen weg von Print-Inseraten. Online-Inserate sind da deutlich günstiger und haben eine höhere Resonanz.“ Von zahlreichen Unternehmen wird v.a. das Online-Portal www.ostjob.ch als Best-Practice hervorgehoben, da es einerseits geografisch auf die Bedürfnisse der hier ansässigen Firmen zugeschnitten ist und zum anderen einen hohen Bekanntheits- und Nutzungsgrad unter potenziellen Bewerbern inner- und ausserhalb der Region genießt.

Von den meisten Unternehmen werden Stellenanzeigen in Printmedien (v.a. Zeitungen) dann geschaltet, wenn Berufsleute (regionale Tageszeitungen) oder Management-Führungskräfte (überregionale Tageszeitungen, v.a. NZZ) gesucht werden. Für das Gros der gesuchten Fachkräfte (z.B. Ingenieure, Informatiker, spezialisierte Fachkräfte) werden Print-Stelleninserate vielfach als ungeeignet beurteilt (schlechter Rücklauf, unpassende Bewerber, kostenintensiv, aufwändig etc.), wie folgende Aussage exemplarisch zeigt: „Über Printmedien gehen wir kaum, da wir hier die Erfahrung gemacht haben, dass sich viele ungeeignete

Leute bewerben und man nur viel Arbeit hat“. Einige Unternehmen betrachten Stellenanzeigen in Printmedien deshalb oftmals als reines Mittel zur Imagepflege. „Vielfach habe ich den Eindruck, dass ein Print-Inserat ein Statement für andere Unternehmen ist (...), um zu zeigen, dass man Leute sucht und sich ein Printinserat leisten kann und mag“, so eine Personalverantwortliche in einem Unternehmen mit fast 500 Mitarbeitenden.

Überwiegend positive Erfahrungen haben die Interviewpartner bisher mit Personalvermittlern und Headhuntern gemacht (Vorselektion findet statt, Beziehungsnetz zu Fachkreisen vorhanden), sofern die Agentur sorgfältig ausgewählt und eine Vertrauensbasis geschaffen wurde. Unterschiedlich sind hingegen die Erfahrungen mit Jobmessen. Zum einen werden sie als Plattform für das Employer Branding betrachtet; zum anderen nur dann als sinnvoll beurteilt, wenn mehrere Positionen im Unternehmen gleichzeitig zu besetzen sind und die Konkurrenz zu Grossunternehmen nicht zu stark ist. Ausschliesslich positiv werden Mund-zu-Mund-Propaganda und 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.

Neben den persönlichen Netzwerken werden – noch sehr spärlich - auch virtuelle Netzwerke (Social Media / Web 2.0) als hilfreich 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.

Aus den bisherigen Erfahrungen kristallisieren sich v.a. folgende Tendenzen für die künftige Rekrutierungspraxis heraus (Reihung zufällig):

- Verstärkte bzw. ausschliessliche Nutzung von Firmenhomepage (u.a. mit Möglichkeiten zur Online-Bewerbung) und Online-Stellenportalen
- Verstärkter Einsatz von Social Media / Web 2.0 (sowohl für Personalrekrutierung via Facebook bzw. Xing etc. sowie für Personalmarketing und Employer Branding)
- Reduzierte Schaltung von Print-Inseraten

Nachrangig werden folgende Konsequenzen gezogen (Reihung zufällig):

- Ausbau der Hochschulmarketingaktivitäten
- Gezielte Rekrutierung auf in- und ausländischen Arbeitsmarktclustern
- Auf- und Ausbau von persönlichen Netzwerken und Mund-zu-Mund-Propaganda (z.B. „Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter“-Programme und Vermittlungsprämien)
- Verstärkte Zusammenarbeit mit Personalvermittlern bzw. Headhuntern
- Verbesserung des Personalmarketings und Professionalisierung des Employer Brandings

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen nimmt die Unterstützung von Verbänden bzw. Kammern oder staatlichen Organisationen in Anspruch. Die grösste Rolle spielt dabei das RAV, gefolgt von Fach- und Berufsverbänden. 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. Beispielfhaft 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“.

Die andere Hälfte der Unternehmen nimmt keine Unterstützung in Anspruch und begründet dies im Hinblick auf Verbände bzw. Kammern vorwiegend mit einem Informationsdefizit über vorhandene Hilfsangebote. Als weitere Begründung wird genannt, dass die Rekrutierung Aufgabe eines jeden einzelnen Unternehmens sei, während Berufs- und Fachverbände v.a. dabei helfen sollten, das Image technischer Berufe in der Bevölkerung zu stärken.

Zu den (Fach-)Hochschulen vor Ort – und hier vor allem das NTB Buchs, die Hochschule Rapperswil (HSR) und die ETH Zürich sowie nachrangig die HTW Chur und die Universität St.Gallen (HSG) – stehen die meisten Unternehmen in Kontakt. Die Interviewaussagen lassen allerdings vermuten, dass viele 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.“

Neben den persönlichen Kontakten zu Hochschulangehörigen und Studierenden sind die am häufigsten von den Unternehmen genutzten Instrumente des Hochschulmarketings (Reihung zufällig):

- Besuch von Absolventenmessen und sonstigen Hochschulveranstaltungen
- Betreuung von Studien-, Bachelor-, Master- und Doktoratsarbeiten
- Gastvorträge bzw. -vorlesungen und Firmenvorstellung an Hochschulen

Nachrangig genannt werden folgende Hochschulmarketingaktivitäten (Reihung zufällig):

- Unterstützung von Alumninetzwerken
- Betriebsführungen
- Praktika und Ferienjobs für Studierende
- Betriebseigene Kurse für Studierende
- FuE-Projekte mit Hochschulen

Wenige Unternehmen bewegen sich ausserhalb dieses „klassischen“ Hochschulmarketings und gehen zum Teil auch ungewöhnliche Wege, wie etwa ein Bündner Unternehmen: „Je nachdem unterstützen wir einzelne Projekte auch finanziell. Und es geht darum, an Kontakttreffen mit Hochschulen und Studenten teilzunehmen. Im Moment unterstützen wir den Versuch, in Rapperswil einen Bündner Club zu gründen, so dass Bündner, die dort studieren, ihr Stammlokal haben. Das ist alles Beziehungspflege.“ Einen anderen Weg geht zum Beispiel ein weiteres Unternehmen in Graubünden: „Was wir auch schon gemacht haben ist, dass wir Professoren aus den Hochschulen zu uns einladen und über verschiedene Themen diskutieren, um Vernetzungen zu schaffen.“

Diejenigen Unternehmen, die keinerlei aktiven Kontakt zu Hochschulen pflegen, begründen dies mehrheitlich mit dem damit verbundenen zeitlichen und personellen Aufwand. Nachrangig genannt wird die mangelnde Kenntnis über Möglichkeiten und Nutzungspotenziale des Hochschulmarketings sowie die Tatsache, dass nur wenige Stellen im Unternehmen für Hochschulabsolventen geeignet wären. „Nein, bisher haben wir noch nicht aktiv den Kontakt zu Hochschulen gesucht. Aber vielleicht wäre das eine zusätzliche Möglichkeit. Ich weiss aber nicht so genau, was es da so alles gibt und was man machen kann“, so etwa die Aussage eines Personalleiters einer Konzerntochter.

Internationale Rekrutierung von Fachkräften

Die von den Unternehmen am häufigsten genannten Rekrutierungsländer für ausländische Fachkräfte sind Deutschland und Österreich.

Die Fokussierung auf deutsche Fachkräfte erklärt die Personalleiterin eines KMU im Kanton St.Gallen stellvertretend für die meisten Unternehmen folgendermassen: „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.“ Entsprechend lassen sich vor allem folgende Gründe für die Konzentration auf den deutschen Arbeitsmarkt herausfiltern (Reihung zufällig):

- Geografische Nähe v.a. von Süddeutschland zur Ostschweiz
- Schweiz als attraktiver Arbeits- und Wohnort für Deutsche
- Relativ hohe Mobilitätsbereitschaft und geringe Ortsgebundenheit von deutschen Arbeitnehmern
- Sprach- und Integrationsvorteile
- Grosses Potenzial an gut ausgebildeten Ingenieuren (z.B. in der Automobilindustrie) und Facharbeitern
- Gute Erfahrung mit deutschen Facharbeitern in der Vergangenheit
- Konzernsitz in Deutschland

In Bezug auf das Rekrutierungsland Österreich werden v.a. die geografische Nähe und der Sprach- und Integrationsvorteil von den Interviewpartnern genannt. Eine wichtige Rolle bei der Deckung des Fachkräftebedarfs spielen dabei v.a. Grenzgänger aus Vorarlberg. „Wir rekrutieren hauptsächlich in Deutschland, abgesehen von den Grenzgängern aus Vorarlberg, die aber in den letzten Jahren rückläufig sind, da Vorarlberg selbst sehr gute Firmen angesiedelt hat“, so etwa die Aussage eines Personalleiters in einem Unternehmen mit rund 700 Mitarbeitenden.

Weiterhin werden von den Interviewpartnern folgende europäischen Länder als Rekrutierungsländer namentlich genannt: England, Ungarn, Benelux-Länder, Tschechien, Italien und Polen. Begründet wird diese Auswahl u.a. mit der Tatsache, dass in den genannten Ländern eine Produktionsstätte existiere oder dass es dort Fachkräfte mit den benötigten Spezialisierungen gäbe (z.B. England mit Experten im medizinischen Bereich oder der IT). Vereinzelt haben sich manche Länder aber auch zufällig infolge von sozialen Netzwerkeffekten von Mitarbeitenden als Rekrutierungsorte herauskristallisiert.

Nur sehr wenige Unternehmen rekrutieren darüber hinaus auch aktiv in Drittstaaten. Dies sind dann v.a. solche Firmen, die weltweit Standorte haben, einem internationalen Konzern angehören und / oder deren Betriebssprache Englisch ist. Allerdings wird von den Unternehmen die Rekrutierung aus Drittstaaten unisono als sehr aufwändig und bürokratisch bezeichnet, wie folgende Aussage einer Personalfachfrau in einem 250-Mitarbeitenden-Betrieb beispielhaft zeigt: „Die Konzernsprache ist bei uns Englisch; von neuen Mitarbeitern erwarten wir aber, dass sie Deutsch lernen. Wir würden jedoch sehr gerne mehrere Personen aus Übersee rekrutieren; jedoch ist dies auf Grund der gesetzlichen Bestimmungen kaum möglich. Nur wenn eindrücklich bewiesen werden kann mit einem Riesen-Dossier, dass diese Fachkraft weder im Inland noch im EU-Ausland rekrutiert werden kann, besteht eine Chance für eine Arbeitsbewilligung. Für Fachkräfte aus Amerika, z.B. Ingenieure, die auch aus Europa rekrutiert werden könnten, ist es für uns unmöglich, eine Bewilligung zu erhalten.“

Bei einem guten Drittel der befragten Unternehmen unterscheiden sich die für die internationale Rekrutierung eingesetzten Instrumente nicht von denjenigen, die sie für die regionale bzw. nationale Gewinnung von Fachkräften benutzen. 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.

Das europäische Online-Portal zur beruflichen Mobilität EURES ist mehr als der Hälfte der Interviewpartner bekannt. Aktiv genutzt wird es allerdings von einem Grossteil dieser Unternehmen 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.“

Die Mehrheit der befragten Unternehmensvertreter wünscht sich keine aktivere Rolle des Arbeitsmarktservices bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte und begründet dies v.a. mit folgenden Argumenten, wie auch das Statement einer Personalverantwortlichen in einem Bündner Unternehmen veranschaulicht: „Ich denke, dass eine aktivere Rolle nicht notwendig ist. Das sind nationale Aufgaben, die die zu erledigen haben. Den anderen Teil können die Unternehmen wirklich individuell übernehmen“ (Reihung zufällig):

- Mangelhafte Qualität (Profil der RAV-Kandidaten entspricht nicht Anforderungsprofil der Unternehmen; keine Vorselektion der Bewerber durch RAV etc.)
- Interessenskonflikt mit nationaler Hoheitsaufgabe des RAV
- Auslandsrekrutierung als originäre Aufgabe der Unternehmen

Diejenigen Unternehmen, die einen aktiveren Part des Arbeitsmarktservices befürworten, wünschen sich vor allem die Bereitstellung von Informationen über ausländische Rekrutierungsmärkte und –kanäle sowie die Bekanntmachung des EURES-Portals bei den Unternehmen und eine verstärkte und effizientere Kooperation der europäischen Arbeitsvermittlungsstellen. Zusätzlich knüpfen sie ein stärkeres Engagement des RAV auch an die Bedingung, dass eine Vorselektion der Bewerber stattfindet und das Bewilligungsverfahren für Mitarbeitende aus Drittstaaten erleichtert wird. So gibt beispielsweise der Personalleiter eines Unternehmens mit gut 400 Mitarbeitenden an: „Ich sehe folgendes Problem bei der Zusammenarbeit mit dem RAV: Die kriegen unser Stellenprofil und stellen das dann in EURES rein, machen aber keine Vorselektion. Wenn ich aber in ein Inserat reinschreibe, dass der Bewerber Englisch können sollte und ich krieg dann lauter Vorschläge oder Bewerbungen von Leuten, die kein Englisch sprechen, dann ist das nicht seriös.“

Arbeitgeberattraktivität

Der Grossteil der Unternehmen vertritt die Meinung, bei Fachkräften als attraktiver Arbeitgeber zu gelten; allerdings glauben manche Unternehmen, dass sie einen geringen Bekanntheitsgrad als attraktiver Arbeitgeber 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.“ Ein Nachholpotenzial wird deshalb vereinzelt beim Employer Branding und Personalmarketing gesehen.

Die von den Unternehmen häufig genannten Attraktivitätskriterien lassen sich zu folgenden Kategorien zusammenfassen (Reihung zufällig):

- Anstellungsbedingungen (z.B. flexible Arbeitszeiten, Fringe Benefits, Sozialleistungen, Teilzeitstellen, Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Entlohnung)
- Arbeitstätigkeit und Verantwortungs- bzw. Entscheidungsgrad (z.B. ganzheitliche, interessante Aufgaben, inhaltliche Freiheiten, breites Aufgabenspektrum)
- Branche und Produkt (z.B. innovative Produkte, High-Tech-Branche, Nischenprodukte, „sinnvolle“ Branche wie z.B. Medizintechnologie)
- Unternehmenskultur und Führungsstil (z.B. menschen- und wertorientierte Kultur, gutes Arbeitsklima, familiär, flache Hierarchien)
- Personalentwicklung und Weiterbildung
- Unternehmenserfolg und Marktposition (z.B. Firmenwachstum, gesunde Unternehmensfinanzen, Weltmarktführung)
- Unternehmensimage und –brand (z.B. Familienunternehmen, Auszeichnung als „Top Arbeitgeber“)
- Standort (z.B. schöne Natur, viele Freizeitmöglichkeiten)

Nur wenige Unternehmen bezeichnen sich nicht als attraktiven Arbeitgeber aus Sicht von Fachkräften und begründen dies mit folgenden Schwächen (Reihung zufällig):

- Anstellungsbedingungen (z.B. unterdurchschnittliches Lohnniveau, Schichtarbeit)
- Unternehmensimage und –brand (schlechtes Firmenimage)
- Unternehmenserfolg und Marktposition (z.B. Arbeitsplatzunsicherheit aufgrund von Entlassungen)
- Arbeitstätigkeit (z.B. geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum, da wichtige Weichenstellungen auf Ebene Konzern getroffen werden)

Gefragt nach den Instrumenten zur gezielten Förderung der Arbeitgeberattraktivität werden von den Interviewpartnern mehrheitlich die „klassischen“ Aktivitäten benannt (Reihung zufällig):

- Personalentwicklung und Weiterbildung
- Verbesserung der Anstellungsbedingungen inkl. Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Förderung der Unternehmenskultur und des Arbeitsklimas
- Personalmarketing und Employer Branding

Einige Unternehmen gehen aber auch „ungewöhnliche“ Wege, um ihre Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, wie zum Beispiel folgendes Statement eines Geschäftsführers in einem Kleinunternehmen zeigt: „Wir legen grossen Wert auf einen schönen und angenehmen Arbeitsplatz. In jedem Büro hängt zum Beispiel ein Bild und jeder Angestellte kann sich die Farben für sein Bild selbst auswählen. Ebenfalls stehen in den Büros viele Skulpturen“.

Etliche Unternehmen geben an, dass sie regelmässig Mitarbeiterbefragungen durchführen und auf deren Ergebnisse mit entsprechenden Massnahmen reagieren. Besonderen Nachholbedarf sehen einige Unternehmen beim Employer Branding und der Implementierung von Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. So gibt beispielsweise der Personalleiter eines 700-Mitarbeitenden-Betriebs zu Protokoll: „Ausserdem wollen wir gezielt mehr für Frauen machen, weil wir hier noch Nachholbedarf haben. Wir müssen schon in den Schulen was machen, um Mädchen für technische Berufe zu begeistern. Eventuell müssen wir auch noch mehr tun in Richtung Teilzeitstellen – auch für Männer. Wir wären da auch offen, wenn Frauen auf uns zukommen und sagen, dass sie sich zu zweit eine Stelle teilen wollen. Aber wenn sich jede für sich für 40% bei uns bewirbt, dann hat das keinen Wert.“

Die meisten Unternehmen sehen 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. Diejenigen Unternehmen, die kein Verbesserungspotenzial identifizieren, begründen dies damit, dass man technische Fachkräfte in erster Linie über das (High-Tech-)Produkt für die Firma gewinnt.

Als aktuell genutzte Kanäle zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität werden von den befragten Unternehmen zuvorderst die Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Facetten (z.B. Tag der offenen Tür, Berichterstattung in regionalen Zeitungen, Betriebsbesichtigung etc.) genannt. Ebenfalls häufig werden die Unternehmenshomepage und die Mund-zu-Mund-Propaganda als wichtige Kommunikationskanäle genannt.

Bei der Frage, ob sich der Unternehmensstandort positiv oder negativ auf die Gewinnung und Bindung von Fachkräften auswirkt, sind sich die Unternehmen uneins. 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. 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.“

Als häufigster Standortnachteil werden von den Unternehmensvertretern die geografische Lage am Rande der Schweiz und der geringe Urbanitätsgrad (wenig städtische Angebote im Kultur, Bildungs-, Gastronomiebereich etc.) der Region genannt. Nachrangig werden das relativ niedrige Lohnniveau, die verkehrstechnische Erreichbarkeit sowie die Standortgemeinde (z.B. unattraktives Ortsbild) und ein unterentwickeltes Arbeitsmarktcluster als weitere Nachteile bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften genannt.

Vielfach einig sind sich die Interviewpartner darin, dass es einfacher ist, deutsche Facharbeiter in die Region zu holen als schweizerische Fachkräfte aus anderen Landesteilen und begründen dies neben der relativ höheren Mobilitätsbereitschaft deutscher Arbeitnehmender mit dem Brand „Schweiz“, wie folgende Aussage eines Personalleiters in einem Rheintaler Unternehmen exemplarisch zeigt: „Für Deutsche ist der gesamte Standort Schweiz attraktiv. Das Rheintal hat dann noch den Vorteil, dass die Lebenshaltungskosten niedriger sind als etwa in den Schweizer Städten, so dass für Deutsche das Rheintal durchaus einen Vorteil darstellt. Ich sehe deshalb unseren Standort als positiv.“

Ebenso sind sich die Unternehmen vielfach darin einig, dass es schwieriger ist, auswärtige Fachkräfte für das Rheintal zu gewinnen als sie dann später in der Region zu halten, wie die Aussage eines Personalleiters in einem Unternehmen mit 50 Mitarbeitenden beispielhaft verdeutlicht: „Der Standort hat Vor- und Nachteile. Man muss die Kandidaten erst mal

überzeugen, hierher zu kommen. Das ist ein Nachteil. Viele suchen nämlich die Nähe zu einem Zentrum. Wir sind hier weit drinnen in der Ostschweiz und es ist keine grosse Stadt in der Nähe. Der Vorteil ist, dass wir mitten in einer Ferienregion sind. Wenn wir die Leute erst herbekommen, tun wir uns leichter, sie auch zu behalten.“

Überbetriebliche Massnahmen

Die Zusammenarbeit im Personalbereich mit anderen Unternehmen findet mehrheitlich nur bei der Lehrlingsausbildung (v.a. Ausbildungsverbünde) und in Form eines fachlichen Austauschs zwischen den Personalleitern statt. Vereinzelt arbeiten Firmen darüber hinaus in den folgenden Bereichen zusammen (Reihung zufällig):

- Gemeinsamer Auftritt auf (Job-)Messen
- Weiterbildungskurse
- Umschulung

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. 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 Firmenverbünde 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.“

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 (Reihung zufällig):

- Unterschiedliche Firmenkulturen und -philosophien (v.a. relevant im Hinblick auf Führungskräfte-seminare)
- Firmenspezifische Schulungsanforderungen
- Mangelndes Wissen über mögliche Kooperationsformen

Dabei lehnen die meisten Unternehmen eine tragende Rolle der öffentlichen Hand bei solchen überbetrieblichen Massnahmen klar ab.

Unterstützung bei der Fachkräfterekrutierung

Zum Abschluss eines jeden Gesprächs wurden die Interviewpartner gebeten, neue Massnahmen oder Produkte zu benennen, die ihnen bei der Fachkräfterekrutierung eine Hilfestellung bieten könnten. Dabei stehen manche Unternehmen neuen Produkten oder Angeboten generell ablehnend gegenüber („Weniger ist manchmal mehr“) und wünschen sich stattdessen eine transparentere Information über bestehende Angebote.

Diejenigen Unternehmen, die sich konkrete Hilfestellungen wünschen, sehen diese neuartigen Angebote vor allem in folgenden Bereichen (Reihung zufällig):

- 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 für Fachkräfte
- 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
- Unternehmensnetzwerk Rheintal: Sichtbarmachung eines attraktiven Arbeitsmarkt-clusters, gemeinsame Aussenauftritte, Erfahrungs- und Gedankenaustausch, Unternehmenskooperationen

Interessant ist dabei, dass etliche Unternehmen sich ausdrücklich ein europaweites Stellenportal für Fachkräfte wünschen, während andere Unternehmen ein solches rundum ablehnen mit der Begründung, dass es bereits ausreichend Online-Portale gäbe.

Nachrangig gewünscht werden von den Interviewpartnern folgende Unterstützungsangebote (Reihung zufällig):

- Vereinfachung der Anstellung von Fachkräften aus Drittstaaten
- Information über neuartige Rekrutierungskanäle (z.B. Web 2.0)
- Stärkung der (technischen) Berufsbildung
- Ausbau von Relocation Services für ausländische Arbeitskräfte
- Vorselektion der Bewerber durch RAV
- Regionales Online-Portal für Rheintal bzw. Bodenseeregion
- Regionales Top-Arbeitgeber-Ranking

5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Wenngleich die Ergebnisse der qualitativen Interviews keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben, lassen sich dennoch einige Tendenzaussagen im Hinblick auf die eingangs gestellten Forschungsfragen ableiten.

Existiert ein Bedarf und / oder Mangel an technischen Fachkräften?

In fast allen befragten Unternehmen stellt der Fachkräftebedarf ein wichtiges Thema dar und nahezu alle Betriebe haben zum Zeitpunkt der Befragung offene Stellen für technische Fachkräfte ausgeschrieben, wobei es sich um eine breite Palette an gesuchten Ausbildungsrichtungen und Qualifikationsniveaus handelt. Es wird von den Interviewpartnern mehrheitlich damit gerechnet, dass ihr Fachkräftebedarf zukünftig entweder konstant oder steigend sein wird.

Dabei sind fast alle Unternehmen mit Schwierigkeiten konfrontiert, ihren Bedarf an Fachkräften zu decken. Die Palette von Fachkräften, bei denen eine Stellenbesetzung schwierig ist, ist gross und reicht von technischen Berufsleuten zu Akademikern. Die Rekrutierung gestaltet sich tendenziell umso schwieriger, je höher und spezialisierter das Anforderungsprofil von Seiten der Unternehmen ist.

Worin sehen die Unternehmen die Hauptgründe für einen allfälligen Fachkräftemangel?

Als Hauptgründe für ihre Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung nennen die Interviewpartner den Unternehmensstandort, das spezifische Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle, die Konkurrenz durch andere Unternehmen, das schlechte Image von technischen Berufen bzw. Branchen sowie unattraktive Arbeitsbedingungen.

Wie gestaltet sich die regionale bzw. nationale und europaweite Fachkräfterekrutierung?

Die Mehrheit der befragten Unternehmen rekrutiert sowohl regional und national als auch international. Nur wenige Unternehmen rekrutieren nur regional bzw. national und keines der Unternehmen bewegt sich ausschliesslich auf ausländischen Arbeitsmärkten. Dabei kristallisiert sich bei den meisten Unternehmen eine stufenweise Rekrutierungspraxis heraus, indem in einem ersten Schritt regional bzw. national gesucht wird und in einem zweiten Schritt die Suche auf den europäischen Arbeitsmarkt ausgedehnt wird. Dabei beschränkt sich die europaweite Rekrutierung vielfach auf die Nachbarländer Deutschland und Österreich, was u.a. mit der gemeinsamen Sprache begründet wird. Grundsätzlich gilt: Je höher qualifiziert und / oder spezialisierter ein Bewerber sein muss, desto mehr wird das Rekrutierungsgebiet geografisch ausgedehnt.

Unabhängig vom Einzugsgebiet fungieren Firmenhomepage und Online-Stellenportale als Hauptmedien bei der Gewinnung von Fachkräften. Den klassischen Stelleninseraten in Printmedien kommt nur noch bei der regionalen bzw. nationalen Rekrutierung eine – wenn auch abnehmende – Bedeutung zu.

Erachten sich die Unternehmen als attraktive Arbeitgeber für Fachkräfte?

Die meisten Unternehmen sehen sich als attraktive Arbeitgeber und begründen dies mit ihren Anstellungsbedingungen, der Arbeitstätigkeit und dem damit verbundenen Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum, ihrem Produkt bzw. ihrer Branche, ihrer Unternehmenskultur und dem vorherrschenden Führungsstil, der Personalentwicklung und Weiterbildung im Unternehmen, dem eigenen Unternehmenserfolg, dem Firmenimage sowie dem Unternehmensstandort. Allerdings konstatieren einige Unternehmen einen zu geringen Bekanntheitsgrad am externen Arbeitsmarkt und sehen in der Aussenwahrnehmung noch Verbesserungspotenzial.

Wie können Unternehmen bei der Fachkräfterekrutierung unterstützt werden?

Die befragten Unternehmen sind uneins, ob es tatsächlich zusätzliche Unterstützungsangebote braucht, oder ob es nicht sinnvoller sei, den Informationsstand über bestehende Aktivitäten und Produkte zu erhöhen. Verbesserungspotenzial sehen viele Interviewpartner zuvorderst im Schulbereich und hier u.a. bei der Aufwertung des Images und Stellenwertes von technischen Berufen. Ebenso wünschen sich einige Unternehmen ein europaweites Online-Portal für Fachkräfte, sehen Aufholbedarf beim Regionalmarketing sowie bei der überbetrieblichen Unternehmens-kooperation.

Zusammenfassend lassen die Interviewergebnisse die Schlussfolgerung zu, dass bei den Unternehmen ein ungebrochener Bedarf an technischen Fachkräften besteht und dass die Besetzung vakanter Stellen schwierig ist. Das Personenfreizügigkeitsabkommen mit der Europäischen Union hat aus Sicht der Unternehmen den Fachkräftemangel entschärft; dennoch wird er allein aufgrund der demografischen Entwicklung ein Dauerthema für den Wirtschaftsstandort Schweiz bleiben. Nachhaltige Lösungsansätze können nur aus einem erfolgreichen Zusammenspiel aller beteiligten Akteure – Schulen, Aus- und Weiterbildungsstätten (z.B. Hochschulen), Privatwirtschaft, Gesellschaft und Politik – resultieren.

Literatur

- Gardiol, L. & Gehrig, M. (2010), Der MINT-Fachkräftemangel, Ausmass, Ursachen und Auswirkungen, in: Die Volkswirtschaft. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik 09/2010, S. 52 – 55.
- Gehrig, M., Gardiol, L. & Schaerrer, M. (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 Studien Reihe, Freiburg.

Anhang 1: Interviewleitfaden

Datum:	Interviewer:
Unternehmen (Name, Standort):	
Interviewperson (Name, Funktion):	
Dauer Interview:	
	Statistische Angaben
	Unternehmensbranche:
	Unternehmensgrösse (Anzahl MA):
	Einstieg
	<i>Zielsetzung Interreg-Projekt Vorgelagerte Studien zum Fachkräftebedarf und –mangel in Region Alpenrhein (z.B. KTI-Projekt von HTW Chur, ZHAW Winterthur) Definition Fachkraft</i>
1	Ist der Fachkräftebedarf in Ihrem Unternehmen ein wichtiges Thema?
	Fachkräftebedarf
2	Haben Sie derzeit Bedarf an einer oder gar mehreren Fachkräften?
3	<i>Falls nein:</i> Hatten Sie im letzten halben Jahr offene Stellen für Fachkräfte?
4	Wie schätzen Sie Ihren Fachkräftebedarf im nächsten halben Jahr ein?
5	Haben Sie aktuell oder hatten Sie in der Vergangenheit Probleme, Ihren Fachkräftebedarf zu decken?
6	<i>Falls nein:</i> Rechnen Sie in der Zukunft mit Problemen bei der Besetzung von Facharbeiterstellen?
7	<i>Falls nein:</i> Glauben Sie, dass andere Unternehmen vor Ort die gleichen positiven Erfahrungen wie Sie gemacht haben?
8	<i>Falls nein:</i> Worauf führen Sie deren Probleme hauptsächlich zurück?
9	<i>Falls ja:</i> Bei welchen Stellen bzw. Gruppen von Fachkräften hatten Sie diese Probleme?
10	<i>Falls ja:</i> Worin sehen Sie die Hauptgründe für diese Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung?
11	<i>Falls ja:</i> Denken Sie, dass andere Unternehmen vor Ort die gleichen Schwierigkeiten haben?
12	<i>Falls nein:</i> Worauf führen Sie dies zurück?
	Bildungseinrichtungen
13	Sind die Aus- und Weiterbildungsangebote vor Ort auf Ihren Bedarf zugeschnitten?
14	<i>Falls nein:</i> Welche konkreten Verbesserungswünsche haben Sie?

	Lehrlingsausbildung
15	Bilden Sie selbst Lehrlinge aus?
16	<i>Falls ja:</i> Wie viele pro Jahr und in welchen Berufen hauptsächlich?
17	<i>Falls ja:</i> Konnten Sie Ihre Lehrlinge nach der Ausbildung auch weiterhin im Betrieb beschäftigen?
	Rekrutierung
18	Rekrutieren Sie Fachkräfte v.a. regional, überregional oder auch international?
	(Über-)regionale Rekrutierung (<i>nur falls Rekrutierung am regionalen Arbeitsmarkt</i>)
19	Welche primären Wege und Kanäle (z.B. Absolventenmessen) nutzen Sie für die Rekrutierung von Fachkräften?
20	Welche Erfahrungen (positiv und negativ) haben Sie bisher mit den verschiedensten Rekrutierungswegen gemacht und worauf führen Sie diese zurück?
21	Welche Konsequenzen haben Sie aus Ihren Erfahrungen gezogen und welche Auswirkungen hat dies auf Ihre künftige Rekrutierungsstrategie?
22	Nehmen Sie bei der Rekrutierung von Fachkräften die Unterstützung von Verbänden (z.B. Arbeitgeberverband) oder Kammern in Anspruch?
23	<i>Falls nein:</i> Warum nicht und was müssten diese Ihnen an Unterstützung bieten?
24	<i>Falls ja:</i> Wie sind Sie mit dieser Unterstützung zufrieden und was ist aus Ihrer Sicht verbesserungswürdig?
25	Pflegen Sie aktiven Kontakt zu den Hochschulen vor Ort und wie sieht dieser Kontakt aus (z.B. Gastvorlesungen etc.)?
	Internationale Rekrutierung (<i>nur falls Rekrutierung auf ausländischen Arbeitsmärkten</i>)
26	In welchen Ländern rekrutieren Sie hauptsächlich und warum haben Sie sich für diese Länder entschieden?
27	Wie schaffen Sie den Zugang zu diesen Auslandsmärkten?
28	Unterscheiden sich Ihre Wege zur Rekrutierung von ausländischen Fachkräften von denjenigen, die Sie regional einsetzen?
29	Welche Rekrutierungswege haben sich für Auslandsmärkte als besonders erfolgreich erwiesen und weshalb?
30	Ist Ihnen das Internetportal der Arbeitsverwaltungen – genannt EURES – aus 31 europäischen Ländern inklusive der Schweiz mit täglich rund 1 Mio. offener Stellen bekannt?
31	<i>Falls ja:</i> Benützen Sie das EURES-Netzwerk bei Ihrer Suche nach Fachkräften und wie beurteilen Sie das Portal?
32	Wünschen Sie sich eine aktive Rolle des Arbeitsmarktservices bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte?

33	<i>Falls ja:</i> Wie sollte diese aussehen?
	Arbeitgeberattraktivität / Personalmarketing
34	Glauben Sie, dass Sie von Fachkräften als attraktiver Arbeitgeber gesehen werden?
35	<i>Falls ja:</i> Worin liegen diese Stärken als Arbeitgeber?
36	<i>Falls nein:</i> Worin sehen Sie die Hauptgründe und was tun Sie dagegen?
37	Mit welchen konkreten Massnahmen (z.B. Personalentwicklung, Kinderbetreuung) steigern Sie Ihre Arbeitgeberattraktivität?
38	Wie kommunizieren Sie Ihre Arbeitgeberattraktivität nach aussen (z.B. Homepage) und sehen Sie Möglichkeiten, Ihr Personalmarketing zu verbessern?
39	Wirkt sich der Standort Ihres Unternehmens in xxx eher positiv oder negativ auf die Gewinnung bzw. Bindung von Fachkräften aus und aus welchen Gründen?
	Überbetriebliche Massnahmen
40	Arbeiten Sie auch direkt mit anderen Unternehmen bei der Aus- und Weiterbildung oder Rekrutierung zusammen? (z.B. gemeinsame Messeauftritte, Verbundausbildung etc.?)
41	<i>Falls ja:</i> In welchen Bereichen findet diese Kooperation statt und wie beurteilen Sie diese?
42	<i>Falls ja:</i> Wie beurteilen Sie die Rolle der öffentlichen Hand bei solchen überbetrieblichen Massnahmen und welche Unterstützung wünschen Sie sich konkret?
43	<i>Falls nein:</i> Was hält Sie von einer solchen Zusammenarbeit ab und welche Voraussetzungen müssten erfüllt sein, damit Sie sich zukünftig beteiligen?
	Abschluss
44	Am Ende dieses Projektes sollte ein konkretes „Produkt“ stehen, das Unternehmen wie Ihrem die Rekrutierung von Fachkräften erleichtert. Welches „Produkt“ müsste das sein, damit es auch Ihnen hilft, Ihren Fachkräftebedarf zu decken?