

HTW Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Fach- und Führungskräfte in der Region Alpenrheintal

Optimierung der Wohn- und Arbeitsortattraktivität

Prof. Dr. Silvia Simon, HTW Chur
Prof. Theophil Wyssen, HTW Chur

Mit der Unterstützung von

regio**uisse**
Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

IMPRESSUM

AutorInnen: Silvia Simon, Theophil Wyssen

Titel: Fach- und Führungskräfte in der Region Alpenrheintal

Untertitel: Optimierung der Wohn- und Arbeitsortattraktivität

Ort: Chur

Jahr: 2011

Bezug: www.regiosuisse.ch/forschungsnetz

Anmerkung: Mit der Veröffentlichung dieser Publikation leistet regiosuisse einen Beitrag zur Unterstützung der Umsetzung der neuen Regionalpolitik (NRP). Die inhaltliche Verantwortung der Arbeit liegt bei den Autoren der Arbeit.

Mit der Unterstützung von regiosuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung

Management Summary

Im Alpenrheintal herrscht in verschiedenen Branchen ein Mangel an Fach- und Führungskräften. Eine erfolgreiche Gewinnung und Bindung von qualifizierten Arbeitskräften bedingt, dass das Alpenrheintal bei dieser Zielgruppe als attraktive Arbeits- und Wohnortregion wahrgenommen wird. Mit dem vorliegenden Projekt werden Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Arbeits- und Wohnortattraktivität in der Region Alpenrheintal abgegeben.

Zur deren Ableitung wurde in einem ersten Schritt die Projektregion abgegrenzt. Die Eingrenzung auf die Region Alpenrheintal basiert auf den Wahrnehmungen von Fach- und Führungskräften, die mittels leitfadengestützter Interviews erhoben wurden. Ebenfalls anhand von persönlichen Interviews und einer Onlinebefragung wurden diejenigen Faktoren ermittelt, die aus Sicht von qualifizierten Arbeitskräften zentral für ihre Arbeits- und Wohnortwahl sind. Als besonders relevant erwiesen sich arbeitsplatzbezogene und betriebliche Merkmale. Darüber hinaus fließen aber auch regionale Faktoren in die Entscheidung ein. Dies sind insbesondere die geographische Lage der Region in Verbindung mit ihrer Verkehrsanbindung sowie Aspekte von Natur und Landschaft. In einem nächsten Schritt wurde unter Einbeziehung von internen und externen Experten eine schriftliche SWOT-Analyse der Region Alpenrheintal durchgeführt. Dabei zeigte sich u.a. dass der Bekanntheitsgrad der Region Alpenrheintal als innovativer Wirtschaftsstandort noch stark verbesserungswürdig ist.

Diese Ergebnisse der Forschungsphase wurden mit den Projektpartnern diskutiert und in Anschluss drei Handlungsfelder definiert, die sich nach ihrer Akteursebene in die Ebene Politik, Verwaltung und Verbände, die überbetriebliche sowie die betriebliche Ebene differenzieren lassen. Da weder die einzelnen Regionen im Alpenrheintal noch die meisten der dort angesiedelten kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) für sich allein die kritische Grösse erreichen, um auf nationaler oder gar internationaler Ebene bei der Zielgruppe Fach- und Führungskräfte einen ausreichenden Bekanntheitsgrad zu erreichen, erweisen sich bei allen Akteursebenen Kooperationen zentral für die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Arbeitskräften. Derartige Kooperationslösungen bestehen zum einen in der grenzüberschreitenden Vermarktung des Alpenrheintals als innovativen Wirtschaftsstandort mit attraktiven Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, der sich im besonderen Masse durch seine geographische Lage und den attraktiven natürlichen Lebensraum in unmittelbarer Nähe von bekannten Tourismusdestinationen auszeichnet. Zum anderen besteht Nachholbedarf auf überbetrieblicher Ebene bei der Aus- und v.a. Weiterbildung. Personalentwicklungsverbände zwischen KMU stellen eine solche Möglichkeit dar. Schliesslich müssen KMU auch verstärkt den Kontakt zu den Hochschulen vor Ort suchen, um junge Hochqualifizierte für sich zu gewinnen, was eine strategische Ausrichtung des Hochschulmarketings vonnöten macht. Die jeweiligen Handlungsempfehlungen wurden den Praxispartnern in Form eines Leitfadens zur Verfügung gestellt.

Management Summary

Within the area of the Alpenrhein there is a pronounced lack of skilled workers and managers. A successful recruitment of workers and the creation of a lasting relationship with them makes it necessary for this area to be regarded as an attractive region for working and living. The present project recommends procedures for optimizing work and living attractiveness of the area Alpenrheintal.

To deduct these in a first step the boundaries of the project area were defined. The limitation to the Alpenrhein area is based on the perceptions of skilled workers and management as shown in a series of interviews based on guidelines. Equally based on personal interviews and an online survey, the central factors were formulated that determine the choice of the place of residence and work by skilled workers. Especially relevant were workplace – related and organizational characteristics. In addition to this, regional factors contributed to the decision, especially the geographical location of the region in connection with its links to transport systems and infrastructure as well as aspects of the countryside and the natural surroundings. In a next step a written SWOT – analysis of the region was established with the help of internal and external experts. This showed amongst other things that the brand awareness of the area Rheintal as an innovative business location could be improved considerably. These results of the research phase were discussed with the project partners and as a result three spheres of activity were defined which depending on the group of stakeholders were called Politics, Administration and Associations, the transorganizational and the organizational levels. As neither the individual regions of the Alpenrheintal nor most of the small and medium-sized enterprises (SME's) located there are able to reach a critical size for being recognized by the target group of skilled workers and management on a national or even international level, in all spheres of activity co-operations seem vital for a recruitment of loyal skilled workers. Such solutions for co-operation can be either in the transnational marketing of the Alpenrheintal as an innovative business location with attractive employment and development possibilities in close proximity to well-know tourist destinations. On the other hand, we found a strong need on transorganizational levels for professional training and further training. Human Resources development co-operation between individual organizations would offer such a possibility. Finally, SME's should try to establish connections and co-operations with universities in their area, to bind young highflyers to themselves, but this entails a strategic alignment of university marketing. The respective suggestions for procedures were made available to the project partners in the form of a guide line.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	7
2	Zielsetzung und Praxispartner.....	7
3	Vorgehensweise und Methodik	8
4	Forschungsergebnisse	9
4.1	Ein- und Abgrenzung der Region	9
4.2	Betriebliche und regionale Attraktivitätsfaktoren	11
4.3	Stärken und Schwächen der Region Alpenrheintal.....	13
5	Ansatzpunkte zur Optimierung der regionalen Wohn- und Arbeitsortattraktivität	20
5.1	Handlungsfelder	20
5.2	Handlungsempfehlungen.....	23
5.2.1	Regionalmarketing.....	23
5.2.2	Verbundlösungen zwischen KMU.....	25
5.2.3	Kooperation zwischen KMU und Hochschulen	26
6	Ausblick	27
7	Literaturverzeichnis	28
8	Anhang	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehensweise	8
Abbildung 2: Vorgehensweise und Methodik	9
Abbildung 3: Projektregion Alpenrheintal	11
Abbildung 4: Top 20 der Entscheidungsfaktoren	12
Abbildung 5: Ansatzpunkte zur Optimierung der Arbeitsortattraktivität	20
Abbildung 6: Handlungsfelder zur Optimierung der Arbeitsortattraktivität	21

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wichtigkeit regionaler Standortfaktoren	13
Tabelle 2: Regionale Vor- und Nachteile	14
Tabelle 3: Regionaler Standort Alpenrheintal	15
Tabelle 4: Aussenwahrnehmung der Region Alpenrheintal	15
Tabelle 5: Wirtschaftsstandort Region Alpenrheintal	16
Tabelle 6: Arbeitsmarkt Alpenrheintal	18

1 Einleitung

In der Schweiz herrscht in verschiedenen Branchen ein Mangel an Führungs- und vor allem 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 der Fachkräftemangel nicht nur ein konjunkturelles, sondern auch ein strukturelles Problem darstellt und darüber hinaus kleine und mittlere Unternehmen (KMU) besonders stark betroffen sind.¹ Das von der Förderagentur für Innovation des Bundes KTI mitfinanzierte Projekt »Regionale Attraktivität für Fach- und Führungskräfte in der Region Alpenrhein«, hat den Fachkräftemangel bei Unternehmen des gewerblich-industriellen Sektors in der Region Alpenrhein bestätigt und gezeigt, dass für Fach- und Führungskräfte bei der Arbeitgeberwahl insbesondere tätigkeits- und unternehmensspezifische Merkmale (z.B. Vielseitigkeit des Jobs, Entlohnung etc.) eine Rolle spielen. Darüber hinaus fließen aber auch regionale Faktoren (z.B. Arbeitsmarktcluster, geographische Lage etc.) in ihre Entscheidung ein.²

Es stellt sich nun die Frage, was KMU konkret tun müssen, um ihre Position im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte zu verbessern und wie sie dabei von der regionalen Standortförderung unterstützt werden können. Diese Fragestellung wurde im Rahmen des vorliegenden Projektes untersucht.

Im Folgenden wird zunächst die Zielsetzung des Projektes detaillierter beschrieben (Kapitel 2) und die Vorgehensweise und Methodik (Kapitel 3) vorgestellt. In einem nächsten Schritt werden die zentralen Ergebnisse dargestellt (Kapitel 4) und daraus Handlungsfelder abgeleitet und praktische Handlungsempfehlungen formuliert (Kapitel 5).

2 Zielsetzung und Praxispartner

Zielsetzung des vorliegenden Projektes ist es, Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Wohn- und Arbeitsortattraktivität für die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften zu geben. Adressat dieser Handlungsempfehlungen sind Institutionen der kommunalen und regionalen Standortförderung, die an der Schnittstelle zwischen Neuer Regionalpolitik (NRP) des Bundes und kantonaler Umsetzung auf der einen Seite und den Unternehmen vor Ort auf der anderen Seite agieren.

Die **Demission** von Forschungsergebnissen und daraus resultierenden Handlungsempfehlungen erfolgt in Form eines schriftlichen **Praxisleitfadens**. An diesem Projekt beteiligt sind folgende **Praxispartner**³:

- Stadt Altstätten (vertreten durch Daniel Bühler, Stadtpräsident)
- Gemeinde Buchs (vertreten durch Dr. Daniel Gut, Gemeindepräsident)
- Gemeinde Landquart-Igis (vertreten durch Florian Niggli, Gemeindegemeinschafter)
- Verein St. Galler Rheintal (vertreten durch Sarah Peter Vogt, Marketingleiterin)
- LIHK (vertreten durch Brigitte Haas, stellv. Geschäftsführerin)
- Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH (vertreten durch Dr. Joachim Heinzl, Leiter)

Aus der übergeordneten Zielsetzung resultieren folgende **Teilziele und Forschungsfragen**:

- (1) Ein- und Abgrenzung der Region aus Sicht der Fach- und Führungskräfte: Was verstehen Fach- und Führungskräfte unter ihrer »Region«? Nach welchen Kriterien lässt sich aus der Perspektive Fach- und Führungskräfte eine Region ein- und abgrenzen?

¹ Vgl. Gehrig et al., 2010 sowie Gardiol, Gehrig, 2010, S. 52 ff.

² Vgl. Müller et al., 2010, S. 44 ff.

³ Die Praxispartner wurden zu den Workshops eingeladen und beteiligten sich an der SWOT-Analyse.

- (2) Identifikation der zentralen Attraktivitätsmerkmale für die Arbeits- und Wohnortwahl: Welche betrieblichen und regionalen Faktoren ziehen Fach- und Führungskräfte in ihre Entscheidung ein? Wie sind diese Entscheidungsfaktoren gewichtet?
- (3) Identifikation der Stärken und Schwächen der Region Alpenrheintal für die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften: Welche Stärken und Schwächen weist die Region auf? Welche Chancen und Risiken weist die Region auf?
- (4) Identifikation von Handlungsfeldern: Welches sind die wichtigsten Handlungsfelder für die Optimierung der Wohn- und Arbeitsortattraktivität zur Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften?
- (5) Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Region Alpenrheintal: Wie kann die Arbeits- und Wohnortattraktivität der Region optimiert werden? Welchen Beitrag zur Optimierung der Standortattraktivität können KMU leisten? Wie können sie dabei von der kommunalen bzw. regionalen Standortförderung unterstützt werden?

3 Vorgehensweise und Methodik

Aus den oben genannten Forschungszielen und –fragen resultiert eine mehrstufige **Vorgehensweise** (vgl. Abbildung 1). Nachdem die Projektregion aus Perspektive der Zielgruppe Fach- und Führungskräfte definiert worden ist, wird diese in einem zweiten Schritt hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen für die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften analysiert. Darauf aufbauend werden Handlungsfelder zur Optimierung der regionalen Wohn- und Arbeitsortattraktivität identifiziert und konkrete Handlungsempfehlungen abgegeben.

Abbildung 1: Vorgehensweise

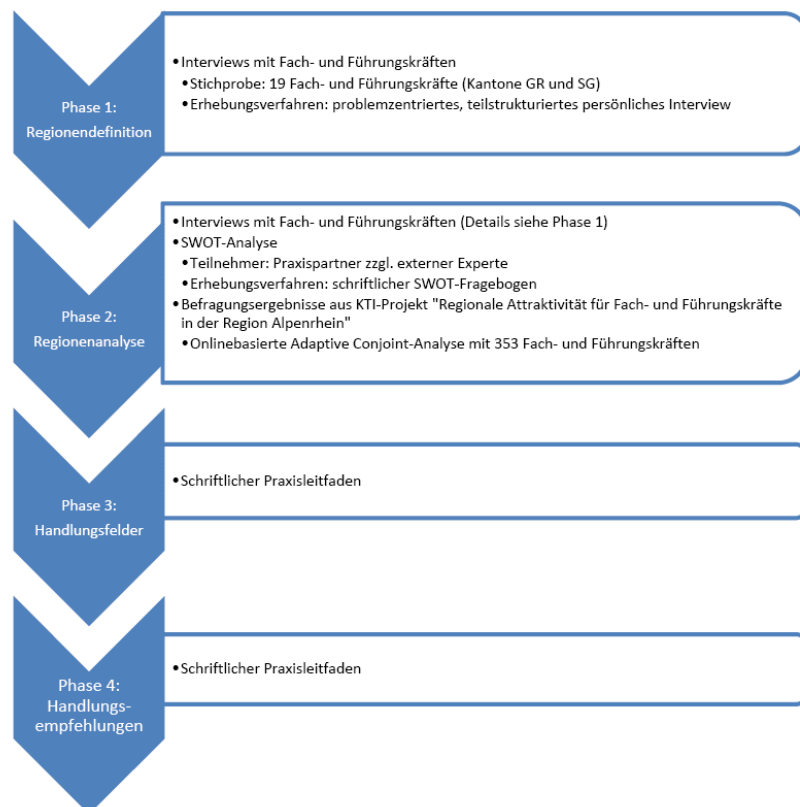


Quelle: Eigene Darstellung.

In jeder dieser Projektphasen kamen verschiedene **Forschungsmethoden und –instrumente** zum Einsatz (vgl. Abbildung 2). Zunächst wurden leitfadengestützte Interviews mit Fach- und Führungskräften⁴ durchgeführt, deren Ergebnisse in Phase 1 und Phase 2 einfließen. Anschliessend wurde eine SWOT-Analyse für die Region Alpenrheintal durchgeführt, um die Regionenanalyse in Phase 2 auf eine breitere Basis zu stellen. Handlungsfelder (Phase 3) und Handlungsempfehlungen (Phase 4) wurden schliesslich in Form des schriftlichen Praxisleitfadens »Wirtschaftsstandort Alpenrheintal – Optimierung der Arbeitsortattraktivität für Fach- und Führungskräfte« formuliert.⁵ Ergänzend fließen die Erkenntnisse aus dem vorgeschalteten KTI-Projekt »Regionale Attraktivität für Fach- und Führungskräfte in der Region Alpenrhein« - insbesondere in Phase 2 - ein. Um die Ergebnisse der einzelnen Forschungsphasen und das weitere Vorgehen zu diskutieren wurde in Anschluss an jede Phase ein Workshop mit den Praxispartnern durchgeführt.

⁴ Siehe den Interviewleitfaden im Anhang I.

⁵ Dieser Praxisleitfaden kann als kostenloser Download ab Mai 2011 auf der Homepage der HTW Chur abgerufen werden unter: <http://www.fh-htwchur.ch/htw/home-navigation-teil1/forschungsinstitut/forschungsstelle-wirtschaftspolitik-fow/>.

Abbildung 2: Vorgehensweise und Methodik

Quelle: Eigene Darstellung.

4 Forschungsergebnisse

4.1 Ein- und Abgrenzung der Region

Im Folgenden soll eine Abgrenzung der Projektregion vorgenommen und dadurch das eingangs formulierte Teilziel (1) erreicht werden.

Teilziel (1) und darauf bezogene Forschungsfragen

Ein- und Abgrenzung der Region aus Sicht der Fach- und Führungskräfte: Was verstehen Fach- und Führungskräfte unter ihrer »Region«? Nach welchen Kriterien lässt sich aus der Perspektive Fach- und Führungskräfte eine Region ein- und abgrenzen?

In der Fachliteratur ist die Region nicht einheitlich definiert. Vielfach wird auf die Homogenität eines Gebietes abgestellt, die sich auf sprachliche, kulturelle, religiöse oder ethnische Gemeinsamkeiten seiner Einwohner oder die geografische Nähe beziehen kann.⁶ Entsprechend vielfältige Möglichkeiten existieren, eine Region abzugrenzen. Bei den Raumgliederungen in der Schweiz wird häufig zwischen institutionellen Gliederungen (z.B. Kantone, Bezirke), regionalpolitischen Gliederungen (z.B. Raumplanungsregionen) und Analyseregionen (z.B. MS-Regionen) unterschieden.⁷ Daneben lässt sich eine Region aber u.a. auch nach der Wahrnehmung des Raumes durch bestimmte Personen(-

⁶ Vgl. Hölcker, 2004, S. 12 f.

⁷ Vgl. BFS, 2005.

gruppen) abgrenzen.⁸ Für das vorliegende Projekt erweist sich diese Herangehensweise als sinnvoll, da die Wahrnehmung einer Region durch die Personengruppe der Fach- und Führungskräfte im Zentrum des Interesses steht. Entsprechend wurden im Rahmen der persönlichen Interviews mit qualifizierten Arbeitskräften die Gesprächspartner nach ihrem regionalen Aktionsradius gefragt.

„Wie würden Sie Ihre eigene Region abgrenzen? Wie weit reicht Ihr regionaler Aktionsradius?“

Dabei zeigt sich, dass die Befragten ihre Region überwiegend im Hinblick auf ihre zentralen Lebensbereiche Arbeiten und Wohnen abgrenzen. Danach folgt die Abgrenzung hinsichtlich ihres Freizeitverhaltens (z.B. *„Altstätten und Eschen, das ist mein Weg zwischen Arbeiten und Wohnen, den ich täglich zurücklege. Alles was darüber hinausgeht, ist dann schon Freizeit. Da nütze ich dann schon die ganze Region, soweit man das an einem Tag machen kann“*), wobei teilweise zwischen Freizeitaktivitäten unter der Woche und solchen am Wochenende unterschieden wird. Zusätzlich beziehen sich auch einige Befragte auf regelmässige Geschäftskontakte. Der räumliche Aktionsradius fällt – je nach Abgrenzungskriterium – unterschiedlich aus. Zusammenfassend kristallisiert sich aber ein Aktionsradius von mindestens 50 km um den Wohnort heraus (z.B. *„Hier bewegt sich meine Region auf den Umkreis von ca. 50 km“*; *„Ich bewege mich v.a. im Rheintal, v.a. Liechtenstein, Walenseegebiet und Churer Rheintal“*). Auffallend ist zudem, dass Landesgrenzen bei der Wahrnehmung einer Region keine Rolle spielen (z.B. *„Meine Region bezieht sich v.a. auf das Sarganserland und Werdenberg. Und Liechtenstein gehört auch dazu“*).

Aus den Antworten lassen sich zwei **Schlussfolgerungen** ziehen. Zum einen resultiert das **Alpenrheintal** als relevante Region für den Bewegungsradius der befragten Fach- und Führungskräfte. Entsprechend wurde auch die Untersuchungsregion für den weiteren Projektverlauf abgegrenzt (siehe Abbildung 3). Konkret sind dies die Schweizer MS-Regionen St. Galler Rheintal, Werdenberg, Sarganserland, Bündner Rheintal sowie das Fürstentum Liechtenstein und das Vorarlberger Rheintal. Zum zweiten kann das Alpenrheintal als funktionale Region⁹ gesehen werden, die in ihrer Ein- und Abgrenzung an der Lebenswirklichkeit der Menschen orientiert ist. „Die Zunahme der Mobilität hat dazu geführt, dass viele Schweizer und Schweizerinnen heute im Alltag ständig zwischen Wohnen, Arbeiten, Freizeit und Einkaufen die Gemeinde-, Kantons- und gar die Landesgrenzen überschreiten“.¹⁰ Solchen funktionalen Räumen, die auch als Handlungsräume bezeichnet werden, kommt auch unter dem Dach der Neuen Regionalpolitik des Bundes (NRP) eine steigende Bedeutung zu.¹¹

⁸ Vgl. beispielsweise Fichter et al., 2010, S. 38 f.

⁹ Vgl. für eine Definition OECD, 2011, S. 51.

¹⁰ UVEK et al., 2008, S. 5.

¹¹ Vgl. exemplarisch die Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit (SARZ) des Kanton Bern in RegioSuisse, 2009, S. 3.

Abbildung 3: Projektregion Alpenrheintal



Quelle: <http://www.wikimedia.org>.

4.2 Betriebliche und regionale Attraktivitätsfaktoren

Im Rahmen dieses Kapitels sollen die eingangs formulierten Forschungsfragen zum Teilziel (2) dieses Projektes beantwortet werden.

Teilziel (2) und darauf bezogene Forschungsfragen

Identifikation der zentralen Attraktivitätsmerkmale für die Arbeits- und Wohnortwahl: Welche betrieblichen und regionalen Faktoren ziehen Fach- und Führungskräfte in ihre Entscheidung ein? Wie sind diese Entscheidungsfaktoren gewichtet?

Einen ersten Hinweis über die Entscheidungskriterien von Fach- und Führungskräften gibt die onlinebasierte Befragung¹² von über 350 qualifizierten Arbeitskräften im Rahmen des von der Förderagentur für Innovation des Bundes (KTI) finanzierten Projektes von HTW Chur und ZHAW Winterthur »Regionale Attraktivität für Fach- und Führungskräfte in der Region Alpenrhein«. Gefragt nach der Arbeitgeberwahl zeigte sich, dass die Befragten v.a. arbeitsplatzbezogene und betriebliche

¹² Zur methodischen Vorgehensweise siehe Müller et al., 2011, S. 5.

Merkmale in ihre Entscheidung einbeziehen, während Ausprägungen des Unternehmensstandortes eine nachrangige Bedeutung beigemessen wurde (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Top 20¹³ der Entscheidungsfaktoren

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

Quelle: Eigene Darstellung.

Regionale Faktoren gehen darüber hinaus in Entscheidungen zum Wohnort ein und beeinflussen die Freizeitaktivitäten. Um dieser Multifunktionalität der Region für Fach- und Führungskräfte angemessen Rechnung zu tragen, wurde im vorliegenden Projekt eine eigenständige Befragung in Form von rund 19 leitfadengestützten Interviews mit Fach- und Führungskräften¹⁴ durchgeführt. Im Folgenden sollen die wesentlichen Resultate im Hinblick auf die eingangs formulierten Fragestellungen vorgestellt werden.

Was die Priorisierung bei der Arbeitsstellensuche betrifft, sind die Meinungen der Befragten geteilt. Etwas mehr als ein Drittel fokussiert sich klar auf den Faktor Arbeit (z.B. „*die Arbeitsstelle steht für mich klar an erster Stelle*“), zum Teil allerdings mit Einschränkungen (z.B. „... *wobei es schon Orte gibt, wo ich definitiv nicht hingehen würde*“). Etwas weniger als ein Drittel fokussiert sich demgegenüber auf regionale Faktoren (z.B. „*ich muss mich wohlfühlen und Freizeitmöglichkeiten haben. Dann kann ich an dem Ort auch bleiben und arbeiten*“). Ein weiteres Drittel bezieht beide Faktoren in die Entscheidung ein (z.B. „*wegen meinem Kind schaue ich jetzt stärker auf den Standort, während ich persönlich den konkreten Job wichtiger finde*“). Trotz dieser Unterschiede in der Prioritätensetzung sind sich aber nahezu alle Befragten einig, dass fehlende oder uninteressante Jobmöglichkeiten ein Ausschlusskriterium für eine Region darstellen.

Interessant ist zudem, dass die Mehrheit der Befragten bereit wäre, für eine attraktive Arbeitsstelle den Wohnort zu wechseln; allerdings oftmals mit Einschränkungen (z.B. „*grundsätzlich schon; aber überall hin würde ich trotzdem nicht gehen*“).

Anschliessend mussten die Befragten diejenigen regionalen Standortfaktoren nennen, die von zentraler Bedeutung für ihren Wohn- und Arbeitsortentscheid sind. Dabei wurden besonders häufig folgende Faktoren genannt: Erreichbarkeit der Region sowie geografische Lage und Anbindung an Zentren; Infrastruktur vor Ort (z.B. „*dass man vor Ort ziemlich viel machen kann, ohne dass man viel ins Auto steigen muss*“); Natur und Outdoor-Freizeitmöglichkeiten; Erholungsfaktor und Ruhe; Soziales Umfeld.

¹³ Insgesamt abgefragt wurden 35 Ausprägungen.

¹⁴ Die Befragten stammten alle aus den Schweizer Kantonen St. Gallen und Graubünden. Statistische Angaben zu den Befragten finden sich im Anhang II.

Zusätzlich mussten die Befragten vorgegebene Standortfaktoren im Hinblick auf ihre Wichtigkeit bei der eigenen Arbeits- und Wohnortwahl bewerten (vgl. Tabelle 1). Hierbei zeigt sich erneut die hohe Bedeutung des natürlichen Lebensraums sowie der Verkehrsanbindung und geografischen Lage der Region.

Tabelle 1: Wichtigkeit regionaler Standortfaktoren

	(sehr) bedeutend	mittel	unbedeutend	k. A.
a) Urbanität	14	2	3	0
b) Verkehrsanbindung, Lage	17	2	0	0
c) Arbeitsmarktcluster	12	6	1	0
d) Öfftl. Leistungsangebot	13	4	2	0
e) Outdoor-Freizeitmöglichkeiten	13	4	1	1
f) Landschaft, Natur	19	0	0	0
g) Monetäre Aspekte	8	5	6	0
h) Mentalität der Bevölkerung	12	3	2	2
i) Soziales Umfeld	14	2	3	0
j) Sicherheit	13	2	4	0

Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassend lässt sich folgern, dass für Fach- und Führungskräfte das Vorhandensein eines attraktiven Jobangebots zentral für die Wahl einer Arbeits- und Wohnortregion ist. Daneben spielen aber auch regionale Faktoren eine wichtige Rolle. Dies sind insbesondere die Attraktivität von Landschaft und Natur in Verbindung mit den vorhandenen Outdoor-Freizeitmöglichkeiten sowie die Verkehrsanbindung und geografische Lage der Region.

4.3 Stärken und Schwächen der Region Alpenrheintal

Nachdem die relevanten Entscheidungskriterien für eine Arbeits- und Wohnortregion aus der Sicht von Fach- und Führungskräften identifiziert wurden, widmet sich dieses Kapitel dem eingangs formulierten Teilziel (3).

Teilziel (3) und darauf bezogene Forschungsfragen

Identifikation der Stärken und Schwächen der Region Alpenrheintal für die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften: Welche Stärken und Schwächen weist die Region auf? Welche Chancen und Risiken weist die Region auf?

In einem ersten Schritt wurden die Fach- und Führungskräfte in den **leitfadengestützten Interviews** direkt zu den Vor- und Nachteilen der Region¹⁵ befragt. All diejenigen Antworten, die mehr als einmal genannt wurden, sind in Tabelle 2 aufgelistet.

¹⁵ Einschränkung ist im Hinblick auf die Aussagekraft darauf hinzuweisen, dass keine Fach- und Führungskräfte mit Wohnsitz Liechtenstein oder Vorarlberg in die Befragung einbezogen waren.

Tabelle 2: Regionale Vor- und Nachteile

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Freizeit- und Erholungswert inkl. Infrastruktur für Freizeitaktivitäten • Landschaft, Natur • Soziales Umfeld: Freunde, Familie vor Ort, Bekannte, Netzwerk und Möglichkeiten, sich sozial zu integrieren • Keine sozialen Probleme / keine Kriminalität • Lage: Nähe zu ZH und weiteren Grossstädten / Grenznähe • attraktives Steuersystem • Einkaufsmöglichkeiten vor Ort oder in guter Erreichbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelhafter Arbeitsmarkt: eingeschränkter Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte bzw. Akademiker; fehlende Entwicklungsperspektiven, kein Arbeitsmarktcluster, mangelnde Wechselmöglichkeiten, mangelnde Branchenvielseitigkeit • öffentlicher Verkehr, v.a. grenzüberschreitender ÖV • Mentalität der Bevölkerung: homogene und traditionelle Werthaltung, fehlende Dynamik • fehlende oder ungenügende Einkaufsmöglichkeiten • Lange Distanzen und periphere Lage (aus Sicht Schweiz) • Kulturangebot: fehlend oder unzureichend • Lohnniveau: relativ tief (mit Ausnahme FL) im Vergleich zum Schweizer Durchschnitt • Fehlende Dynamik / Innovationsfreude in der Kommunal- und Regionalpolitik

Quelle: Eigene Darstellung.

In einem zweiten Schritt wurde mit Experten¹⁶ inner- und ausserhalb der Untersuchungsregion eine **SWOT-Analyse** durchgeführt. Die SWOT-Analyse stellt ein im Regionalmarketing gängiges Instrument dar,¹⁷ um die Chancen und Risiken als auch Stärken und Schwächen einer klar definierten Region zu analysieren.

Da sich im vorliegenden Projekt die Arbeitsbedingungen als wichtigstes Kriterium bei der Arbeits- und Wohnortwahl für Fach- und Führungskräfte herauskristallisiert haben und zugleich die regionalen Wirtschafts- und Arbeitsbegebenheiten im Urteil dieser Zielgruppe verbesserungswürdig sind (vgl. Tabelle 2), konzentrierte sich die SWOT-Analyse auf den **Wirtschafts- und Arbeitsmarktstandort Alpenrheintal**, den die Experten in Bezug auf die Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte zu beurteilen hatten.

Im Hinblick auf den **regionalen Standort** (vgl. Tabelle 3) 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 in politischer Hinsicht ihre periphere Lage sowie die mangelhafte ÖV-Infrastruktur genannt.

¹⁶ Es stammte jeweils eine Expertengruppe aus dem St. Galler Rheintal, dem Bündner Rheintal, dem Sarganserland-Werdenberg, dem Vorarlberg und dem Fürstentum Liechtenstein. Dabei handelte es sich um Vertreter von Kommunen, Wirtschaftskammern oder Vereinen sowie regionale Standortförderungen. Zusätzlich wurde ein externer wissenschaftlicher Experte um eine Einschätzung im Rahmen der SWOT-Analyse gebeten. Die folgenden Tabellen 3 bis 6 stellen eine komprimierte Auswertung der Antworten dar.

¹⁷ Vgl. Meyer, 1999, S. 65 ff.

Tabelle 3: Regionaler Standort Alpenrheintal

Themenblock 1: Regionaler Standort (z.B. geographische Lage der Region, Nähe zu den Zentren, Erreichbarkeit)

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

Quelle: Eigene Darstellung.

Als wichtige Stärke in Bezug auf die **Aussenwahrnehmung** (vgl. Tabelle 4) 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 Alpenrheintal die kritische Grösse für eine internationale Ausstrahlung als innovativer Wirtschaftsstandort fehlt. Entsprechend wurde auch das Fehlen eines gemeinsamen Aussenauftretens als wichtige Schwäche gesehen.

Tabelle 4: Aussenwahrnehmung der Region Alpenrheintal

Themenblock 2: Aussenwahrnehmung der Region

1. Regionales Image (z.B. Bekanntheitsgrad als Wirtschaftsstandort, regionale Identität, Einzigartigkeit)

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> -Kombination von wettbewerbsfähigem, innovativem Industriestandort und intaktem Lebensraum mit Nähe zu Tourismusregionen und Naherholungsgebieten -regionale Identität der Bevölkerung -Rheintal als geograph. Region bekannt 	<ul style="list-style-type: none"> -fehlendes Image als High-Tech-Region und fehlender Bekanntheitsgrad als innovativer Wirtschaftsstandort -kritische Grösse und USP fehlen für internat. Ausstrahlung -keine regional übergreifende Identität
Chancen	Risiken
<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 	<ul style="list-style-type: none"> -zu enges Denken in punkto Region („Nabelschau“) -Tourismusregion bzw. Finanzplatz versus innovativer High-Tech-Standort

2. Regionale Vermarktung (z.B. Aussenauftritt; (über-)regionale Vermarktungspartnerschaften)

Stärken	Schwächen
<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) -kantonale Standortförderung 	<ul style="list-style-type: none"> -kein strategischer, konsequenter gemeinsamer Aussenauftritt -vorhandene Aussenauftritte bzw. Brands entsprechen vielfach nicht dem gewünschten High-Tech-Standort
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> -Positionierung als High-Tech-Cluster gelingt -verstärkte Partnerschaften mit High-Tech-Unternehmen (Unternehmen als Botschafter für innovativen Wirtschaftsstandort) -mittels überregionaler Kooperationen (von Regionen und Unternehmen) wird kritische Grösse erreicht (v.a. bei Vermarktung als Wirtschaftsstandort und bei Arbeitskräfterekrutierung) 	<ul style="list-style-type: none"> -mangelnde kritische Grösse -„Gürtle-Denken“ und regionale Heterogenitäten verhindern gemeinsamen Aussenauftritt -Branding-Overflow

Quelle: Eigene Darstellung.

Die bereits genannten Argumente finden sich auch bei der Beurteilung des Alpenrheintals als **Wirtschaftsstandort** (vgl. Tabelle 5), indem die Region zwar als wettbewerbsfähiger Industriestandort gesehen wird, die 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 5: Wirtschaftsstandort Region Alpenrheintal

Themenblock 3: Wirtschaftsstandort

1. Wirtschaftsstruktur (z.B. Branchenstruktur, Unternehmensgrösse, Bekanntheitsgrad der ansässigen Unternehmen)

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> -starker, wettbewerbsfähiger Industriestandort mit Nischenprodukten und Spitzenindustrieanteil -mittelständische Unternehmensstruktur -international bekannte Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> -kaum internationale Sogwirkung / kein bestehendes High-Tech-Cluster -zu geringes Employer Brand v.a. von KMU bei Fach- und Führungskräften
Chancen	Risiken
<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 	<ul style="list-style-type: none"> -Standortverlagerungen ins Ausland -Fachkräftemangel verhindert Ansiedlung von Unternehmen

2. Innovationskraft (z.B. Gründungsintensität, Anteil High-Tech-Firmen, FuE-Beschäftigtenanteil, internationale Wettbewerbsfähigkeit)

Stärken	Schwächen
-Ansässige Unternehmen als Weltmarktführer („Nischenplayer“) -High-Tech-Anteil -Hochschulen, Forschungseinrichtungen vorhanden	-geringer FuE-Beschäftigtenanteil -Fachkräftemangel (Innovationstreiber fehlen)
Chancen	Risiken
-Ansiedlung von High-Tech-Unternehmen und Herausbildung von High-Tech-Clustern -Ausbau der wirtschaftsnahen Kooperationen zwischen Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen und Unternehmen (Technologietransfer und Fachkräfterekrutierung)	-Brain Drain -vorhandene Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen erlangen nicht kritische Grösse -zu langsam im Strukturwandel

3. Kooperationskraft der Unternehmen (z.B. Vernetzung zwischen Unternehmen, Vernetzung mit Forschungs- und Bildungsinstitutionen, International Community)

Stärken	Schwächen
-Regionale Vernetzung der Unternehmen -(Über-)regionale Vernetzung zwischen Grossunternehmen und Forschungs-/Bildungsinstitutionen	-kaum überregionale / internationale strategische Vernetzung bzw. Kooperation 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
Chancen	Risiken
-Int. Community erreicht kritische Grösse (Sogwirkung) -Verbesserung des Technologietransfers -Ausbau der (über-)betrieblichen Forschung und Kooperation -Forschungseinrichtungen / Bildungsinstitutionen innerhalb und ausserhalb der Region werden verstärkt von KMU genutzt	-Standortkonkurrenz zu anderen Wirtschaftsstandorten (u.a. bei der Ansiedlung von FuE-Einrichtungen)

4. Standortförderung (z.B. (über-)regionale Standortpolitik, grenzüberschreitende Aktivitäten, regionale Konkurrenz um Unternehmen und Arbeitskräfte)

Stärken	Schwächen
-gute regionale / kantonale Standortförderung -wachsendes Bewusstsein für Notwendigkeit gemeinsamer Auftritte / Kooperationen	-überregionale / grenzüberschreitende Standortpolitik kaum existent -geografische anstelle von strukturellen Räumen stehen im Fokus der Standortpolitik -regionale Konkurrenz um Arbeitskräfte
Chancen	Risiken
-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)	-fehlender Kooperationswille und „Gürtle-Denken“ -Konkurrenz zwischen einzelnen Wirtschaftsregionen verhindert gemeinsames Vorgehen

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine wichtige Stärke des regionalen **Arbeitsmarktes** (vgl. Tabelle 6) 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 6: Arbeitsmarkt Alpenrheintal

Themenblock 4: Arbeitsmarkt

1. Arbeitskräfteangebot (z.B. Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften / Hochqualifizierten, Bildungsniveau in Bevölkerung, Zu- und Abwanderung; Pendlerverhalten)

Stärken	Schwächen
-starkes duales Bildungssystem -hohe Motivation der Arbeitskräfte -Geringe Fluktuation -Nutzung von Grenzgängerströmen	-Fachkräftemangel -Brain Drain bei jungen Hochqualifizierten -zu geringer Anteil an hochqualifizierten AN (Hochschulabsolventen, Akademiker)
Chancen	Risiken
-Verbesserte grenzüberschreitende Verkehrsanbindung (v.a. ÖV) -Verstärkte Kooperation mit Hochschulen -Umkehrung des Brain Drain in mittleren Lebensjahren (Lebensqualität als Pull-Faktor) -Attraktivität techn. Berufe in Bevölkerung steigt	-mangelndes Interesse an techn. Berufen -demographische Entwicklung -Attraktivität von Agglomerationen für Fach- und Führungskräfte nimmt zu -verschärfter regionaler Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte

2. Arbeitskräftenachfrage (z.B. Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Fach- und Führungskräfte / Hochqualifizierte; Lohnniveau)

Stärken	Schwächen
-gute Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer in den ansässigen Unternehmen vorhanden -relativ geringe Lebenshaltungskosten	-relativ niedriges Lohnniveau (ausser FL) -Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bei auswärtigen Fach- und Führungskräften zu wenig bekannt
Chancen	Risiken
-Gründungen und Clusterbildung (v.a. in neuen Technologiebereich) -Ausbau der Marktführerschaft bei neuen Technologien	-Standortverlagerungen von Unternehmen ins Ausland

3. Arbeitskräfteansiedlung (z.B. Relocation-Services, Angebote zur regionalen Integration von auswärtigen / ausländischen Fach- und Führungskräften)

Stärken	Schwächen
-Relocation-Angebote von Seiten der Gemeinden, Verbände und Unternehmen vorhanden -International School	-keine internationale Ausstrahlungskraft als innovativer Wirtschaftsstandort für auswärtige / ausländische Fach- und Führungskräfte
Chancen	Risiken
-International School -strategischer Ausbau von gezielten Integrationsangeboten	-keine Sogwirkung durch vorhandene (zu kleine) internationale Community

Quelle: Eigene Darstellung.

5 Ansatzpunkte zur Optimierung der regionalen Wohn- und Arbeitsortattraktivität

Auf Basis der empirischen Resultate aus der Forschungsphase werden nun in einem letzten Schritt Ansatzpunkte zur Optimierung der regionalen Wohn- und Arbeitsortattraktivität für das Alpenrheintal abgeleitet und diese in Form eines Praxisleitfadens den Akteuren vor Ort zur Verfügung gestellt.

5.1 Handlungsfelder

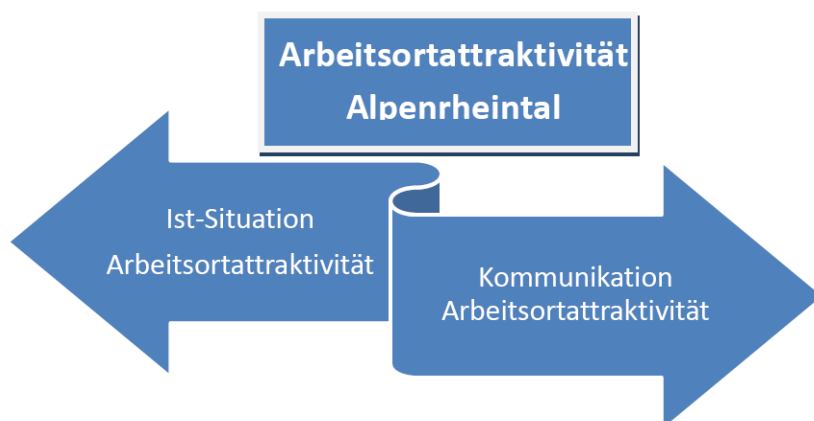
Bevor konkrete Handlungsempfehlungen abgegeben werden können, müssen zunächst die relevanten Handlungsfelder identifiziert werden.

Teilziel (4) und darauf bezogene Forschungsfragen

Identifikation von Handlungsfeldern: Welches sind die wichtigsten Handlungsfelder für die Optimierung der Wohn- und Arbeitsortattraktivität zur Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften?

Grundsätzlich existieren zahlreiche Rahmenbedingungen, die für die Arbeits- und Wohnortattraktivität aus Sicht von Fach- und Führungskräften entscheidend sind, wie die vorgeschalteten Interviews gezeigt haben. Hierbei erwiesen sich bei den regionalen Faktoren die geographische Lage in Verbindung mit der Verkehrsanbindung sowie die Natur und Landschaft als besonders relevant (vgl. Tabelle 1). Die Forschungsphase und die in Workshops stattfindende Diskussion mit den Praxispartnern haben aber auch ergeben, dass der Fokus beim Optimierungsbedarf in erster Linie auf der **Arbeitsortattraktivität** des Alpenrheintals liegen sollte, was sich in der Auswahl der Handlungsfelder widerspiegelt. Des Weiteren hat sich gezeigt, dass sowohl Verbesserungsbedarf bei der **Ist-Situation der Arbeitsortattraktivität** als v.a. auch bei deren **Kommunikation** nach innen und v.a. aussen existiert (vgl. Abbildung 5). „Für die Unternehmen, die Arbeitskräfte und die Bevölkerung im Alpenrheintal ist von grosser Bedeutung, die Attraktivität des Arbeitsmarktes Alpenrheintal sowie der Region als Ganzes zu erhalten bzw. auszubauen und entsprechend zu vermarkten.“¹⁸

Abbildung 5: Ansatzpunkte zur Optimierung der Arbeitsortattraktivität

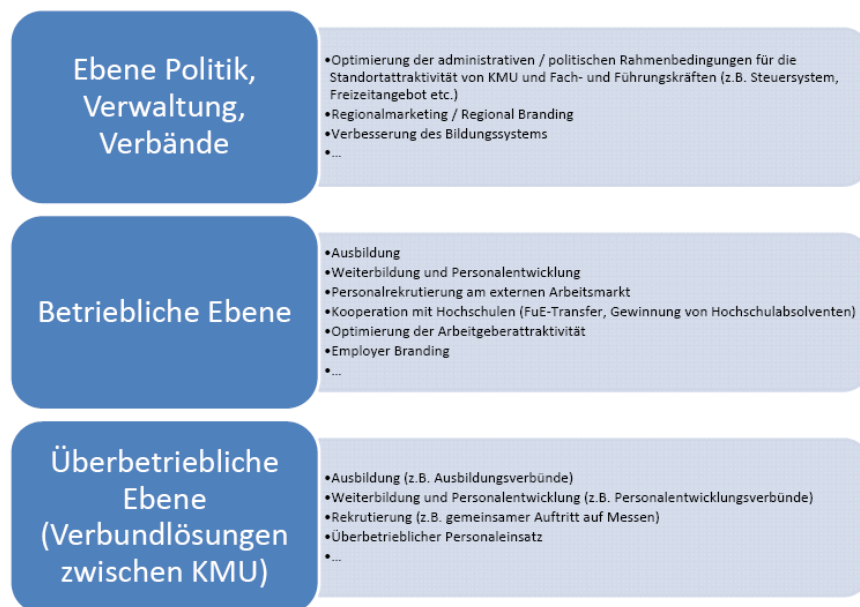


Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁸ Studer, 2006, S. 127.

Bei der Identifikation der Handlungsfelder wurde zunächst grob in drei Akteursebenen unterschieden (vgl. Abbildung 6), auch wenn nicht alle Strategien trennscharf einer Akteursebene zugeordnet werden können.¹⁹

Abbildung 6: Handlungsfelder zur Optimierung der Arbeitsortattraktivität



Quelle: Eigene Darstellung.

In der Region Alpenrheintal besteht die Besonderheit, dass es aufgrund seiner geografischen Lage und politisch-administrativer Zuständigkeiten vielfach nicht als räumliche Einheit gesehen wird;²⁰ andererseits aber nur als Ganzes die kritische Grösse erreicht um als attraktiver und innovativer Wirtschafts- und Arbeitsmarktstandort wahrgenommen zu werden. Aufgrund dieser Ausgangslage wurde gezielt nach Handlungsfeldern gesucht, die mehr auf **Kooperation** als auf Wettbewerb setzen.²¹ „Mann kann (...) mit guten Gründen annehmen, dass mit mehr grenzüberschreitender Kooperation viele Vorteile für alle Beteiligten resultieren können.“²²

Auf Basis dieser vorangegangenen Überlegungen und den Einschätzungen aus der SWOT-Analyse wurden folgende drei Handlungsfelder für die Region Alpenrheintal identifiziert.

Handlungsfeld 1: Regionalmarketing

Das Regionalmarketing ist auf der Akteursebene Politik, Verwaltung und Verbände angesiedelt. Eine Chance für die Region Alpenrheintal wird auf dieser Ebene darin gesehen, dass es durch überregionale und grenzüberschreitende Vermarktungsaktivitäten gelingt, ihren Bekanntheitsgrad bei der relevanten Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte als innovativer Wirtschaftsstandort innerhalb eines attraktiven Lebensraums zu erhöhen. Dies kann v.a. durch ein zielgruppenspezifisches Regionalmarketing erreicht werden. Das Regionalmarketing „ist ein Planungs- und Steuerungsinstrument, um eine Gesamtkonzeption für eine Region als Lebens- und Wirtschaftsstandort zu entwickeln, zu steuern und umzusetzen. Im Wesentlichen geht es dabei um

¹⁹ Vgl. insbesondere Mesaros et al., 2009, S. 33 ff.

²⁰ Vgl. Spillmann, 2006, S. 75.

²¹ Nicht berücksichtigt wurden allerdings all diejenigen Bereiche, wie beispielsweise der grenzüberschreitende Verkehr, bei der die politische Hoheitsfunktion tangiert würde. Dies geschah mit der Überlegung, dass im Rahmen dieses Projektes rasch umsetzbare Handlungsempfehlungen abgegeben werden sollten.

²² Spillmann, 2006, S. 80.

den Erhalt bzw. die Wettbewerbsfähigkeit einer Region²³ durch die Verbesserung ihres Images bei der relevanten Zielgruppe. Dieses Ziel kann durch zwei Stossrichtungen erreicht werden. Falls das schlechte Image auf tatsächlichen regionalen Nachteilen beruht, müssen im Rahmen der Standort- und Leistungs politik konkrete Massnahmen zur Veränderung des »Produktes Region« ergriffen werden. Falls aber das schlechte Image den realen Gegebenheiten widerspricht oder schlichtweg der Bekanntheitsgrad mangelhaft ist, müssen im Rahmen der Kommunikations politik die regionalen Stärken zielgruppenspezifisch vermittelt werden.²⁴ Da die Befragungen gezeigt haben, dass v.a. der mangelnde Bekanntheitsgrad der Region Alpenrheintal als innovativer Wirtschaftsstandort bemängelt wird, wird bei den Handlungsempfehlungen zum Regionalmarketing auf die Kommunikations politik abgestellt.

Handlungsfeld 2: Verbundlösungen zwischen KMU

Im Alpenrheintal haben zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen ihren Sitz, die zum Teil als Nischenplayer eine Weltmarktführerschaft einnehmen. Da KMU anders als Grossunternehmen oder internationale Konzerne nicht über einen ausgeprägten internen Arbeitsmarkt verfügen und zudem weniger finanzielle und personelle Ressourcen für das Personalwesen zur Verfügung haben, stellen Kooperationen zwischen KMU eine effiziente und kostengünstige Möglichkeit dar, sich im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte zu behaupten. Verbundlösungen in der Personalrekrutierung sowie Aus- und Weiterbildung erhöhen zudem die Attraktivität des Arbeitsmarktstandortes, da sie für Mitarbeitende attraktive Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten gewährleisten. In der Region Alpenrheintal existieren punktuelle Vernetzungen zwischen Unternehmen (z.B. Ausbildungsverbund Rheintal), bei denen aber noch ein deutliches Ausbaupotenzial – v.a. durch die Ausdehnung auf die Personalentwicklung und die Einbeziehung von Kleinunternehmen – besteht.

Handlungsfeld 3: Kooperation mit Hochschulen

Die Zusammenarbeit mit Hochschulen ist ein wichtiges Handlungsfeld auf einzelbetrieblicher Ebene. Die Kooperation zwischen KMU und Hochschulen dient aus Unternehmenssicht v.a. dem Wissens- und Know-How-Transfer. Dieser Wissenstransfer findet zum einen über produktbezogene FuE-Kooperationen²⁵ und zum anderen über den Personalaustausch statt. Eine wichtige Zielgruppe für KMU stellen dabei Hochschulabsolventen dar. Gelingt es den KMU in der Region Alpenrheintal, in ausreichendem Masse Hochschulabsolventen für das eigene Unternehmen zu gewinnen, steigert dies die unternehmensinterne FuE-Kreativität und Innovationsfähigkeit und stellt damit langfristig nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch die Arbeitgeberattraktivität sicher. Dies erfordert allerdings ein strategisch ausgerichtetes Hochschulmarketing, das gerade von kleineren und mittleren Unternehmen stark vernachlässigt wird.²⁶

²³ Goldbach, 2006, S. 42.

²⁴ Vgl. Meyer, 1999, S. 149.

²⁵ Vgl. beispielsweise RKW, 2010.

²⁶ Vgl. die Unternehmensbefragung bei Langer, 2008.

5.2 Handlungsempfehlungen

In einem letzten Schritt werden nun in den definierten Handlungsfeldern konkrete Handlungsempfehlungen abgegeben.

Teilziel (5) und darauf bezogene Forschungsfragen

Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Region Alpenrheintal: Wie kann die Arbeits- und Wohnortattraktivität der Region optimiert werden? Welchen Beitrag zur Optimierung der Standortattraktivität können KMU leisten? Wie können sie dabei von der kommunalen bzw. regionalen Standortförderung unterstützt werden?

5.2.1 Regionalmarketing

Es gibt mittlerweile eine umfangreiche Literatur zu Theorie und Praxis des Regionalmarketings,²⁷ so dass im Hinblick auf die grundsätzliche Vorgehensweise auf diese verwiesen wird. Stattdessen werden im Rahmen dieses Projektes nur konkrete Handlungsempfehlungen zum selektiven – auf die Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte gerichteten - Regionalmarketing der Region Alpenrheintal abgegeben. Dabei wird zwischen Handlungsempfehlungen zur Konzeption des Regionalmarketings und zu deren Umsetzung unterschieden.

Handlungsempfehlungen zur Konzeption des Regionalmarketings

- **Konzentriertes Regionalmarketing:** Da verschiedene Zielgruppen unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen, sollte das Regionalmarketingkonzept nach den Zielgruppen spezifisch differenzieren. Fach- und Führungskräfte stellen für die Region Alpenrheintal die zentrale Zielgruppe dar, so dass sich das Regionalmarketingkonzept auf diese relevante Zielgruppe konzentrieren sollte.
- **Festlegung der Stossrichtung:** Die generelle Stossrichtung des Regionalmarketingkonzeptes sollte darauf ausgerichtet sein, das Image und den Bekanntheitsgrad der Region Alpenrheintal als attraktiven Arbeits- und Wohnstandort für Fach- und Führungskräfte zu fördern.
- **Festlegung eines zielgruppenspezifischen Soll-Images:** Das zielgruppenspezifische Soll-Image stellt das Bild dar, das Fach- und Führungskräfte von der Region Alpenrheintal haben sollten. Es muss sich mit den Bedürfnissen der Zielgruppe und auch weitestgehend mit den tatsächlichen Stärken der Region decken, um glaubhaft zu sein. Entsprechend sind folgende Imagekomponenten zu integrieren: (1) Wirtschaftsstandort: innovatives Arbeitsmarktcluster, attraktive Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten; (2) Lage: grenzüberschreitend (Drei-Länder-Eck), im Herzen von Europa; (3) Lebens- bzw. Wohnqualität: hoher (Outdoor-)Freizeitwert, intakte Landschaft, Nähe zu namhaften Tourismusdestinationen.
- **Positionierung der Region:** Die Region muss der Zielgruppe Fach- und Führungskräfte als einzigartig und unverwechselbar präsentiert werden. Aus diesem Grund müssen regionale Besonderheiten, die von der Zielgruppe als relevante Stärken gewertet werden, besonders betont werden. Für die Region Alpenrheintal könnte eine solche ULP (Unique Local Proposition) in der geografischen Lage (grenzüberschreitend (Drei-Länder-Eck) im Herzen von Europa) liegen.
- **Umsetzung des Soll-Images durch eine stimmige Selbstdarstellung der Region (Corporate Identity):** Das Soll-Image der Region muss durch alle relevanten Multiplikatoren einheitlich nach innen und nach aussen kommuniziert werden, was voraussetzt, dass sich diese mit dem Image und der Positionierung der Region identifizieren und diese auch leben. Für die grenzüberschreitende Region Alpenrheintal bedeutet dies, alle relevanten Akteure (Standortförderer, Regionalplaner, Gemeindepräsidenten, Wirtschaftskammern, -verbände und –

²⁷ Grundlegend u.a. Meyer, 1999. Allerdings widmet sich die bestehende Literatur kaum dem selektiven bzw. konzentrierten Regionalmarketing für die Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte.

vereine, Arbeitgeberverbände etc.) aus den Teilregionen in den Regionalmarketingprozess aktiv einzubeziehen.

- Steigerung des Bekanntheitsgrades der Region durch Corporate Design: Die Kommunikation der regionalen Selbstdarstellung ist umso nachhaltiger, je homogener sie erfolgt. Zu diesem Zweck empfiehlt sich auch für die Region Alpenrheintal ein einheitlicher Auftritt (Corporate Design CD). Dieses CD enthält typischerweise folgende Komponenten: Name, Logo und Claim.
- Festlegung von Name, Claim und Logo: Ein gemeinsamer Name dient dazu, die Bekanntheit der Region als Ganzes, die sich aus verschiedenen Teilregionen zusammensetzt, bei der relevanten Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte zu steigern (hier „Alpenrheintal“, der als geografischer Begriff bereits bekannt ist). Dieser Name sollte mit einem Zusatz (Claim) in Form einer kurzen und einprägsamen Aussage zur Region versehen werden, der in der Kommunikation dauerhaft genannt wird und sich bestmöglich auf den ULP der Region bezieht (z.B. „innovativer Wirtschaftsstandort im Drei-Länder-Eck“ oder „grenzüberschreitend und innovativ“ etc.). Ob darüber hinaus auch ein visuelles Pendant in Form eines Logos entworfen wird, sollte mit Blick auf die Gefahr eines »Branding-Overflow« kritisch diskutiert werden.

Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des Regionalmarketings

- Unternehmen als Botschafter der Region nutzen: Die wichtigste Verbindung zwischen Fach- und Führungskräften und der Region Alpenrheintal stellen die Unternehmen als (potenzielle) Arbeitgeber dar. Aus diesem Grund müssen die Unternehmen als zentrale Botschafter der Region gewonnen werden. Für diese liegt der Nutzen darin, dass sie zusätzlich zu ihren tätigkeits- und unternehmensspezifischen Stärken auch mit regionalen Attraktivitätsmerkmalen werben können, die aus Sicht von Fach- und Führungskräften zentral für die Arbeits- und Wohnortwahl sind. Daneben lässt sich dadurch der Verbundansatz zwischen KMU (siehe Handlungsfeld 2) erweitern, indem durch den Aussenauftritt eines Unternehmens indirekt auch für alle anderen Unternehmen vor Ort geworben wird.
- Auswahl der geeigneten Kommunikationsinstrumente: Für das Regionalmarketing stehen eine Vielzahl verschiedener Kommunikationsinstrumente zur Verfügung.²⁸ Als Entscheidungskriterium für die Auswahl der richtigen Instrumente (z.B. PR), Materialien (z.B. Film, Flyer) und Anlässe (z.B. Messen) muss deren Eignung hinsichtlich der Zielgruppe Fach- und Führungskräfte dienen. Neben den traditionellen Flyern und Prospekten, die beispielsweise bei Wirtschaftsmessen oder Absolventenkongressen ausgelegt werden, sollten auch alternative Wege besprochen werden (z.B. Kurzberichte oder Imageanzeigen in Hochschulmagazinen, Fachzeitschriften, Wirtschaftsmagazinen). Analog zum Filmporträt der Gemeinde Buchs²⁹ (SG) wäre auch ein Imagefilm zum Wirtschaftsstandort Alpenrheintal denkbar, der von allen relevanten Institutionen (z.B. Gemeinden, Kammern, Wirtschaftsverbänden, Hochschulen) und Unternehmen (z.B. in Zusammenhang mit den offenen Stellen im Betrieb) auf die eigenen Homepages gestellt wird und direkt über das Internet abgespielt werden kann.

²⁸ Vgl. Meyer, 1999, S. 155.

²⁹ In einer Zusammenarbeit zwischen der Gemeinde Buchs, mehreren Buchser Institutionen und Unternehmen sowie RegioTV.ch entstand ein acht-minütiges Filmporträt der im St. Galler Rheintal gelegenen Stadt Buchs. In diesem Filmporträt wird die Zentrums-gemeinde als vielseitiges, modernes Zentrum in einem attraktiven Wirtschafts- und Lebensraum vorgestellt. Das Filmporträt kann direkt über das Internet abgespielt werden (<http://regiotv.ch/buchs/>).

5.2.2 Verbundlösungen zwischen KMU

„Überall, wo durch gemeinschaftliches Handeln Synergien erzielt oder Kräfte und Kompetenzen gebündelt werden können, machen Kooperationen für KMU Sinn.“³⁰ Im Alpenrheintal existieren bereits verschiedene Kooperationen von Unternehmen im Bereich der Lehrlingsausbildung, während von KMU initiierte Verbundlösungen bei der Personalentwicklung / Weiterbildung so gut wie gar nicht realisiert werden. Aus diesem Grund beziehen sich die Handlungsempfehlungen für die Ausbildung auf die Optimierung der bestehenden Lösungen, während die Handlungsempfehlungen zum Bereich Personalentwicklung grundsätzlicher Natur sind.

Handlungsempfehlungen Lehrlingsausbildung

- Mittelfristige Lehrlingsplanung: In einem ersten Schritt geht es darum, den Bedarf an Lehrlingen in den verschiedenen Berufskategorien der KMU zu erfassen.
- Lehrlingsausbildungsprogramm: In einem zweiten Schritt ist abzuklären, welche theoretischen und fachlichen Programminhalte in der entsprechenden Berufskategorie in den KMU autonom und welche Programminhalte mit einem Kooperationspartner durchgeführt werden können bzw. durchzuführen sind.
- Kooperationspartner: Mit dem identifizierten Kooperationspartner sind vertragliche Aspekte zu regeln, wie zum Beispiel die Ausbildungskosten, die disziplinarische Führung des Lehrlings, die Überprüfung des Lernfortschrittes etc.
- Der Lehrling selbst ist darüber zu informieren, dass ein Teil seiner Ausbildung in einem anderen KMU durchgeführt wird.

Das Vorhandensein betrieblicher Entwicklungsmöglichkeiten ist für Fach- und Führungskräfte ein zentrales Kriterium bei der Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität. Aus verschiedenen Gründen³¹ findet allerdings in vielen KMU keine strategische und kontinuierliche Personalentwicklung statt. Die meisten dieser Hemmnisse, wie zum Beispiel fehlende Kenntnisse oder zu hoher Kostenaufwand, können durch die Beteiligung an einem Personalentwicklungsverbund beseitigt werden. Bei einem solchen Personalentwicklungsverbund schliessen sich KMU derselben oder verschiedener Branchen in einem Verbund zusammen, dem sie die Funktion der Personalentwicklung übertragen. Durch anteilige Finanzierung eines oder mehrerer professioneller Personalentwickler erhalten die beteiligten Firmen eine passgenaue Personalentwicklung, ohne eigene Ressourcen bereitstellen zu müssen.³²

Handlungsempfehlungen Personalentwicklungsverbund

- Die Identifikation entsprechender Verbundunternehmen kann über bereits bestehende Kooperationen, Wirtschaftsverbände, Industrie- und Handelskammern erfolgen.
- Der Personalentwickler ist bereits in einem KMU für die Personalentwicklung verantwortlich und übernimmt zusätzlich diese Funktion auch für die Verbundunternehmen.
- Die Funktion des Personalentwicklers kann aber auch durch eine andere bereits intern existierende Funktion (z.B. Finanzverantwortlicher) wahrgenommen werden.
- Die Kernaufgaben des Personalentwicklers sind die Erfassung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs der verschiedenen KMU sowie die Konzeption, Koordination und Durchführung der entsprechenden Personalentwicklungsmassnahmen (Fach-, Sozialkompetenzen etc.)

³⁰ Jülicher, Hoffmann, o.A., S. 6.

³¹ Vgl. Döring, Turnwald, 2007, S. 4

³² Vgl. Jülicher, Hoffmann, o.A., S. 9.

5.2.3 Kooperation mit Hochschulen

Aufgrund steigender Qualifikationserfordernisse in den Betrieben gewinnt auch für KMU die Gewinnung von jungen Akademikern an Bedeutung. Dies erfordert eine Kooperation zwischen KMU und Hochschulen in Form des Hochschulmarketings. Das Hochschulmarketing ist Teil eines umfassenden Personalmarketings, das speziell auf die Direktansprache von Studierenden und Hochschulabsolventen zugeschnitten ist. Grundidee des Hochschulmarketings ist es, bereits frühzeitig Kontakt zu knüpfen und sich der relevanten Zielgruppe als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Dabei dient das Hochschulmarketing nicht nur dem kurzfristigen Ziel der effektiven Personalrekrutierung, sondern auch den langfristigen Zielen »Imageverbesserung« und »Erhöhung des Bekanntheitsgrades« von Unternehmen und Unternehmensstandort am Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen. Phasen und Instrumente des Hochschulmarketings werden in einschlägigen Fachbüchern ausführlich dargestellt,³³ so dass sich die folgenden Handlungsempfehlungen speziell an den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen von KMUs orientieren.

Handlungsempfehlungen Hochschulmarketing

- Mittelfristige Nachwuchsplanung: Zunächst sollte im Sinne einer mittelfristigen Nachwuchsplanung herausgearbeitet werden, welche Stellen im Unternehmen in den nächsten Jahren mit Hochschulnachwuchs zu besetzen sind. Darauf aufbauend sollten konkrete Tätigkeits- und Anforderungsprofile erstellt werden, um zielgruppenspezifisch vorgehen zu können.
- Identifikation der Arbeitgeberattraktivität: Um sich aus der breiten Masse von Unternehmen herauszuheben müssen die konkreten Stärken des Unternehmens unter Einbezug des Unternehmensstandorts identifiziert werden, um diese (Standort-)Vorteile in allen Phasen des Hochschulmarketings gezielt herauszustreichen (vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Regionalmarketing).
- Auswahl der relevanten Hochschulen nach den fachspezifischen Anforderungen und der räumlichen Nähe
- Auswahl geeigneter Ansprechpartner: So gibt es beispielsweise bei vielen Hochschulen eine zentrale Anlaufstelle (z.B. Career Center), die kontaktiert werden kann.
- Durchführung von Massnahmen auf allen Ebenen des Hochschulmarketings: Um einen kontinuierlichen Austausch und eine dauerhafte Präsenz zu gewährleisten, sollten alle Ebenen des Hochschulmarketings durch entsprechende Instrumente (z.B. Firmenpräsentationen zur Kontaktaufnahme bis hin zur Mitgliedschaft in Fördervereinen) abgedeckt werden.
- Realisation von Verbundlösungen mit anderen KMU: Da sowohl die finanziellen als v.a. auch die personellen und zeitlichen Ressourcen in KMU begrenzt sind, ist es vielfach für ein einzelnes Unternehmen nicht lohnend ein strategisches Hochschulmarketing zu betreiben. Aus diesem Grund sollten auch hier Verbundlösungen zwischen KMU (z.B. Vertretung mehrerer Unternehmen auf Hochschulmessen, gemeinsamer Praktikumpool etc.) angestrebt werden.

³³ Vgl. exemplarisch Thom, Friedli, 2005 sowie Schamberger, 2006 und Bröckermann, Pepels, 2002, S. 69 ff.

6 Ausblick

Das Alpenrheintal, zu dem Regionen aus drei verschiedenen Ländern (FL, CH, A) zählen, kann sich nur dann nach innen und aussen als attraktive Arbeits- und Wohnregion für Fach- und Führungskräfte etablieren, wenn es seine Rolle als funktionaler Raum in allen Bereichen – angefangen von den Freizeitangeboten bis hin zum grenzüberschreitenden Verkehr – wahrnimmt. Das vorliegende Projekt hat mit seinen Handlungsempfehlungen zur Optimierung der regionalen Arbeitsortattraktivität einen kleinen Beitrag geleistet. Andere Felder der Zusammenarbeit werden bereits aktiv angegangen (z.B. Planung S-Bahn Feldkirch-Buchs-Vaduz), während in anderen Bereichen (z.B. Unternehmensansiedlung) noch zu sehr eine »Nabelschau« betrieben wird. Diese bei allen Akteuren zu überwinden, wird die grösste Herausforderung für den Wirtschaftsstandort Alpenrheintal darstellen.

7 Literaturverzeichnis

- Bröckermann, R.; W. Pepels, 2002, Personalmarketing. Akquisition, Bindung, Freistellung, Stuttgart.
- Bundesamt für Statistik (BFS), 2005, Die Raumgliederungen der Schweiz. Eidgenössische Volkszählung 2010, Neuchâtel.
- Döring, O.; S. Turnwald, 2007, Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen: Anforderungen, Möglichkeiten, Grenzen und Perspektiven, Dokumentation 5. BIBB-Fachkongress, Bonn.
- Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) et al. (Hg.), 2008, Raumkonzept Schweiz, Bern.
- Fichter, C.; C. Eck, C. Coninx, C. Gadiant, C. Kündig, Y. Schuster, J. Schneider, 2010, Zürich Image Monitoring. Studie über das Image der Region Zürich, Zürich. Elektronische Ressource unter: www.kalaidos-research.ch/zim2010 (Abruf vom 04.03.2011).
- 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.
- Goldbach, T., 2006, Regionale Innovationssysteme. Deutung und Rolle des ökonomischen Begriffs der Region unter Heranziehung geographischer und soziologischer Aspekte, Norderstedt.
- Hölcker, N., 2004, Regionen in Europa – Gewinner oder Verlierer des europäischen Einigungsprozesses? Eine Betrachtung des Bedeutungswandels der Regionen in Europa am Beispiel der europäischen Regional- und Strukturpolitik von 1957 bis heute, Marburg.
- Jülicher, A.; U. Hoffmann, o.A., Personalentwicklung im Verbund. Ein Leitfaden zur Initiierung und Gestaltung. Grundlage: Proregio. Ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. Elektronische Ressource unter: <http://www.weingarten.ihk.de/artikel/download/merkblaetter/standortpolitik/Proregio.pdf> (Abruf vom 01.02.2011).
- Langer, J., 2008, Hochschulmarketing: Ein Instrument zur Personalbeschaffung für den Mittelstand?, 2. Aufl., Taunusstein.
- Mesaros, L.; A. Vanselow, C. Weinkopf, 2009, Fachkräftemangel in KMU – Ausmass, Ursachen und Gegenstrategien. Eine Literaturanalyse, im Auftrag des Arbeitskreises Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung, Duisburg.
- Meyer, J.-A., 1999, Regionalmarketing: Grundlagen, Konzepte, Anwendung, München.
- Müller, A.; N. Scheidegger, S. Simon, 2010, Region Alpenrhein: Worauf achten Fach- und Führungskräfte bei der Arbeitgeberwahl, in: Persorama. Magazin der Schweizerischen Gesellschaft für Human Resources Management 03/2010, S. 44 – 47.
- Müller, A.; N. Scheidegger, S. Simon, T. Wyssen, 2011, Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität. Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen, Chur.
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), 2011, Territorialexamen Schweiz, Paris.
- Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (RKW), 2010, Gemeinsam forschen & entwickeln. Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen, Eschborn.
- RegioSuisse (Hg.), 2009, Regionalentwicklung, Agglomerationspolitik, Raumplanung. Ergebnisblatt No. 2 WiGe Prozesse der NRP-Umsetzung: überregionale, interkantonale und internationale

Kooperation. Elektronische Ressource unter: <http://www.regiosuisse.ch/download/regiosuisse-publikationen/> (Abruf vom 14.03.2011).

Schamberger, I., 2006, Differenziertes Hochschulmarketing für High Potentials. Schriftenreihe des Instituts für Unternehmensplanung, Band 42, Norderstedt.

Spillmann, W., 2006, Alpenrheintal – bessere Entwicklungschancen dank Kooperation, in: M. Broggi, Alpenrheintal – eine Region im Umbau. Analysen und Perspektiven der räumlichen Entwicklung. Liechtenstein Politische Schriften, Bd. 41, Schaan, S. 75 – 80.

Studer, L., 2006, Grenzüberschreitende Pendlerströme im Alpenrheintal, in: M. Broggi, Alpenrheintal – eine Region im Umbau. Analysen und Perspektiven der räumlichen Entwicklung. Liechtenstein Politische Schriften, Bd. 41, Schaan, S. 120 – 128.

Thom, N.; V. Friedli, 2005, Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten, 3. Aufl., Bern u.a.

8 Anhang

Anhang I: Interviewleitfaden

Name: _____ Firma (Name, Ort) : _____

Branche: _____

Interviewer: _____ Datum: _____

Angaben zum Interviewten

Alter:

Derzeitiger Wohnort:

Vorheriger Wohnort:

Familienstand:

Kinder:

Seit wann arbeiten Sie bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber?

Welche Ausbildung bringen Sie mit?

Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie?

Einstiegsfragen

- 1) Das Interview richtet sich ausschliesslich an Fach- und Führungskräfte. Können Sie uns kurz erzählen, welche Position, Führungsebene und Aufgaben sie im Unternehmen wahrnehmen?
- 2) Mit dem Interview möchten wir regionale Einflussfaktoren für Ihre Wohnortwahl herausfinden. Deshalb die Frage an Sie: Wie würden Sie „Ihre“ Region abgrenzen? Wie weit reicht Ihr regionaler Aktionsradius?

Stellenwert der Region

- 3) Als Sie sich für Ihren jetzigen Arbeitgeber entschieden haben, hat da der Standort und damit die Region zu Ihrer Entscheidung beigetragen? Falls ja, inwiefern?
- 4) Falls Sie irgendwann eine neue Arbeitsstelle suchen, wie gehen Sie dann bei Ihrer Auswahl vor? Legen Sie sich zunächst auf eine Arbeitsmarktregion fest und suchen nur dort nach einer passenden Arbeitsstelle oder entscheiden Sie sich – unabhängig vom Standort des Unternehmens – zuerst für eine passende Stelle und suchen sich in einem zweiten Schritt den zugehörigen Wohnort aus?
- 5) Wären Sie grundsätzlich bereit, für eine sehr attraktive Arbeitsstelle den Wohnort zu wechseln? Wenn nein, warum nicht?
- 6) Wären Sie grundsätzlich bereit, für eine sehr attraktive Arbeitsstelle einen längeren Arbeitsweg in Anspruch zu nehmen? (*maximaler noch akzeptabler einfacher Arbeitsweg?*)

Regionale Push- und Pullfaktoren

- 7) Können Sie uns kurz erzählen, welche regionalen Standortfaktoren besonders wichtig für Ihren Arbeits- und Wohnortentscheid sind (z.B. [Freizeitmöglichkeiten](#), [Steuern](#))?
- 8) Im Folgenden lesen wir Ihnen eine Liste an Standortfaktoren vor. Bitte geben Sie uns kurz eine Einschätzung inwieweit diese Standortfaktoren für Sie bei der Wohn- und Arbeitsortwahl von Bedeutung sind ([sehr bedeutend bzw. bedeutend](#), [mittel](#), [unbedeutend](#)). Geben Sie uns auch an, welche Aspekte Ihnen bei den jeweiligen Standortfaktoren am wichtigsten sind.
- (a) Urbanität (z.B. [Ausgehmöglichkeiten](#), [Kulturangebot](#), [Shoppingmöglichkeiten](#));
 - (b) Verkehrsanbindung ([innerhalb und nach aussen](#));
 - (c) Arbeitsmarktcluster ([Möglichkeit, innerhalb der Regionen einen anderen Arbeitsplatz für eigene Person und PartnerIn zu finden](#));
 - (d) öffentliches Leistungsangebot (z.B. [Schulen](#), [Kitas](#), [Hochschulen](#));
 - (e) Outdoor-Freizeitmöglichkeiten,
 - (f) Landschaft, Natur;
 - (g) monetäre Aspekte (z.B. [Steuern](#), [Boden- und Mietpreise etc.](#));
 - (h) Mentalität der Bevölkerung;
 - (i) soziales Umfeld (z.B. [Freundeskreis](#), [Vereine](#));
 - (j) Sicherheit (z.B. [Kriminalität](#)).
- 9) Glauben Sie, dass sich Ihre Einschätzung von der Einschätzung junger und ungebundener Fach- und Führungskräfte unterscheidet? Inwiefern? ([optional in Abhängigkeit von eigenem Alter / Familienstand](#))
- 10) Glauben Sie, dass sich Ihre Einschätzung von der Einschätzung von Fach- und Führungskräfte mit Familie unterscheidet? Inwiefern? ([optional in Abhängigkeit von eigenem Alter / Familienstand](#))

Abschlussfragen

- 11) Fühlen Sie sich mit Ihrer Region, in der Sie derzeit wohnen, verbunden? Falls ja, worin besteht diese Bindung? (z.B. [Elternhaus etc.](#))
- 12) Wenn Sie Ihre Wunschregion mit wenigen Stichwörtern umschreiben müssten, wie lautet diese Beschreibung?

Vielen Dank!

Anhang II: Statistische Angaben zu den Interviewpersonen

Gesamt: 19				
Wohnkanton	GR: 12	SG : 7		
Arbeitskanton	GR: 10	SG: 5	FL: 3	Sonstiges: 1
Zugezogen	Nein: 12 (aus der Region GR /SG / FL)	Ja, Ausland: 4 (3 Deutschland, 1 Italien)	Ja, Inland: 3 (2 Zürich, 1 Luzern)	
Branche	Industrie / Gewerbe: 4	FDL, Versicherungen: 5	Tourismus: 10	
Alter	20-30: 3	31-40: 9	41-50: 6	51-60: 1
Geschlecht	M: 13	W: 6		