

HTW Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Praxisleitfaden Wirtschaftsstandort Alpenrheintal

Optimierung der Arbeitsortattraktivität für Fach- und
Führungskräfte

Silvia Simon, Theophil Wyssen

AutorInnen: Silvia Simon, Theophil Wyssen
Titel: Praxisleitfaden Wirtschaftsstandort Alpenrheintal
Untertitel: Optimierung der Arbeitsortattraktivität für Fach- und Führungskräfte
Ort: Chur
Jahr: 2011
Bezug: www.htwchur.ch/fow

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.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	6
2	Zielsetzung	6
3	Vorgehensweise und Methodik	7
4	Forschungsergebnisse	8
4.1	Ein- und Abgrenzung der Region	8
4.2	Betriebliche und regionale Attraktivitätsfaktoren	9
4.3	Stärken und Schwächen der Region Alpenrheintal.....	11
5	Ansatzpunkte zur Optimierung der regionalen Wohn- und Arbeitsortattraktivität	17
5.1	Handlungsfelder	17
5.2	Handlungsempfehlungen.....	20
5.2.1	Regionalmarketing.....	20
5.2.2	Verbundlösungen zwischen KMU.....	21
5.2.3	Kooperation mit Hochschulen.....	23
6	Ausblick	24
7	Literaturverzeichnis	25
8	Anhang	27

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehensweise	7
Abbildung 2: Projektregion Alpenrheintal.....	9
Abbildung 3: Top 20 der Entscheidungsfaktoren.....	10
Abbildung 4: Ansatzpunkte zur Optimierung der Arbeitsortattraktivität.....	18
Abbildung 5: Handlungsfelder zur Optimierung der Arbeitsortattraktivität.....	18

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wichtigkeit regionaler Standortfaktoren	11
Tabelle 2: Regionale Vor- und Nachteile	11
Tabelle 3: Regionaler Standort Alpenrheintal	12
Tabelle 4: Aussenwahrnehmung der Region Alpenrheintal.....	13
Tabelle 5: Wirtschaftsstandort Region Alpenrheintal.....	14
Tabelle 6: Arbeitsmarkt Alpenrheintal	16

1 Einleitung

In der Schweiz herrscht in verschiedenen Branchen ein Mangel an Führungs- und vor allem Fachkräften. So hat erst jüngst eine Studie des Büros 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«,² hat den Fachkräftemangel bei Unternehmen des sekundären 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.³

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

Zielsetzung des Projektes und des vorliegenden Praxisleitfadens ist es, Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Arbeitsortattraktivität für die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften zu geben.⁴

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?
- (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 Arbeitsortattraktivität zur Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften?

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

² Vgl. Müller et al., 2011.

³ Vgl. Müller et al., 2010, S. 44 ff.

⁴ An diesem Projekt in Form von Workshops und SWOT-Analyse unmittelbar beteiligt waren folgende PraxispartnerInnen: Stadt Altstätten, Gemeinde Buchs, Gemeinde Landquart-Igjis, Verein St. Galler Rheintal, LIHK und Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH. Wir danken unseren PraxispartnerInnen für ihren wertvollen Input.

- (5) Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Region Alpenrheintal: Wie kann die Arbeitsortattraktivität 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 Arbeitsortattraktivität identifiziert und konkrete Handlungsempfehlungen abgegeben.

Abbildung 1: Vorgehensweise



Quelle: Eigene Darstellung.

In jeder dieser Projektphasen kamen verschiedene **Forschungsmethoden und –instrumente** zum Einsatz. Zunächst wurden leitfadengestützte Interviews mit 19 Fach- und Führungskräften⁵ durchgeführt, deren Ergebnisse in Phase 1 und Phase 2 einfließen. Anschliessend wurde mit den Praxispartnern eine schriftliche SWOT-Analyse für die Region Alpenrheintal durchgeführt, um die Regionenanalyse in Phase 2 auf eine breitere Basis zu stellen. Darauf aufbauend wurden schliesslich Handlungsfelder (Phase 3) und Handlungsempfehlungen (Phase 4) zur Optimierung der regionalen Arbeitsortattraktivität für Fach- und Führungskräfte formuliert.⁶

Ergänzend flossen 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.

⁵ Siehe den Interviewleitfaden im Anhang I.

⁶ Dieser Praxisleitfaden kann als kostenloser Download auf der Homepage der HTW Chur abgerufen werden unter: www.htwchur.ch/fow.

4 Forschungsergebnisse

4.1 Ein- und Abgrenzung der Region

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.⁷ 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.⁸ Daneben lässt sich eine Region aber u.a. auch nach der Wahrnehmung des Raumes durch bestimmte Personen(-gruppen) abgrenzen.⁹ 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 nütz 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 2). 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 Region¹⁰ 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“*.¹¹ Solchen funktionalen Räumen, die auch als Handlungsräume bezeichnet werden,

⁷ Vgl. Hölcker, 2004, S. 12 f.

⁸ Vgl. BFS, 2005.

⁹ Vgl. beispielsweise Fichter et al., 2010, S. 38 f.

¹⁰ Vgl. für eine Definition OECD, 2011, S. 51.

¹¹ UVEK et al., 2008, S. 5.

kommt auch unter dem Dach der Neuen Regionalpolitik des Bundes (NRP) eine steigende Bedeutung zu.¹²

Abbildung 2: Projektregion Alpenrheintal



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

4.2 Betriebliche und regionale Attraktivitätsfaktoren

Einen ersten Hinweis über die Entscheidungskriterien von Fach- und Führungskräften bei ihrer Arbeitsortwahl gibt die onlinebasierte Befragung¹³ 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 Merkmale in ihre Entscheidung einbeziehen, während Ausprägungen des Unternehmensstandortes eine nachrangige Bedeutung beigemessen wurde (vgl. Abbildung 3).

¹² Vgl. exemplarisch die Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit (SARZ) des Kanton Bern in RegioSuisse, 2009, S. 3.

¹³ Zur methodischen Vorgehensweise siehe Müller et al., 2011, S. 5.

Abbildung 3: Top 20¹⁴ der Entscheidungsfaktoren

<p style="text-align: center;">Arbeit und Karriere</p> <p>2.interne Wechselmöglichkeiten in anderen Aufgabenbereich 5.fachlich herausfordernde Arbeitsaufgabe 6.normale zeitliche Arbeitsbelastung 8.direkte Kundenkontakte 9.breites Spektrum an Arbeitsaufgaben 13.geringer Verantwortungsdruck/psychische Arbeitsbelastung 17.Verantwortungszunahme ohne hierarchischen Aufstieg 19.Unterstützung von Weiterbildung 20.hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten</p>	<p style="text-align: center;">Vergütung</p> <p>1.Lohn und Zusatzleistungen überdurchschnittlich 12.Lohn und Zusatzleistungen durchschnittlich</p>
<p style="text-align: center;">Unternehmen und Führungskultur</p> <p>3.gutes Verhältnis zu Vorgesetzten 4.gutes Image der Produkte 7.angenehmes Betriebsklima 10.wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens 11.kurze Entscheidungswege 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) 16.Wechselmöglichkeiten des Arbeitsplatzes innerhalb der Region (Arbeitsmarktcluster) 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 19 leitfadengestützten Interviews mit Fach- und Führungskräften¹⁵ durchgeführt.

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*“).

Bei der Frage nach denjenigen regionalen Standortfaktoren, die von zentraler Bedeutung für den eigenen Wohn- und Arbeitsortentscheid sind, wurden besonders häufig folgende Kategorien 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.

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.

¹⁴ Insgesamt abgefragt wurden 35 Ausprägungen.

¹⁵ Die Befragten stammten alle aus den Schweizer Kantonen St. Gallen und Graubünden. Statistische Angaben zu den Befragten finden sich im Anhang II.

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

Zusätzlich wurden die Fach- und Führungskräfte in den leitfadengestützten Interviews zu den Vor- und Nachteilen der Region Alpenrheintal befragt.¹⁶ All diejenigen Antworten, die mehr als einmal genannt wurden, sind in Tabelle 2 aufgelistet.

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.

¹⁶ Einschränkung ist im Hinblick auf die Aussagekraft darauf hinzuweisen, dass keine Fach- und Führungskräfte mit Wohnsitz Liechtenstein oder Vorarlberg in die Befragung einbezogen waren.

In einem zweiten Schritt wurde mit Experten¹⁷ inner- und ausserhalb der Untersuchungsregion eine **SWOT-Analyse** durchgeführt. Da sich aus Perspektive der Fach- und Führungskräfte die Arbeitsbedingungen als wichtigstes Kriterium bei ihrer Arbeits- und Wohnortwahl 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** im sekundären Sektor, 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.

Tabelle 3: Regionaler Standort Alpenrheintal

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

Stärken	Schwächen
-Im Herzen Europas mit Nähe zu internationalen Grosstädten -internationaler Standort (CH, A, FL) -Naherholungsgebiete / Tourismusregionen in unmittelbarer Nähe	-Peripherielage (am Rande der CH / A) -ÖV (v.a. grenzüberschreitend und Verbindung zu grösseren Städten ZH, SG etc.)
Chancen	Risiken
-Auf- und Ausbau der ÖV-Verbindungen (regional, überregional, grenzüberschreitend, Anbindung an Zentren ZH, SG)	-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 Aussenauftritts als wichtige Schwäche gesehen.

¹⁷ Es stammte jeweils eine Expertengruppe (Angehörige von Politik, Verwaltung und Verbänden) aus dem St. Galler Rheintal, dem Bündner Rheintal, dem Sarganserland-Werdenberg, dem Vorarlberg und dem Fürstentum Liechtenstein. Zusätzlich wurde ein externer wissenschaftlicher Experte um eine Einschätzung im Rahmen der SWOT-Analyse gebeten. Die folgenden Tabellen 3 bis 6 stellen eine komprimierte Wiedergabe der Antworten dar.

Tabelle 4: Aussenwahrnehmung der Region Alpenrheintal

Themenblock 2: Aussenwahrnehmung der Region

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

<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<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
<i>Chancen</i>	<i>Risiken</i>
<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)

<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<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
<i>Chancen</i>	<i>Risiken</i>
<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 -„Gärtle-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
<ul style="list-style-type: none"> -Ansässige Unternehmen als Weltmarktführer („Nischenplayer“) -High-Tech-Anteil -Hochschulen, Forschungseinrichtungen vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> -geringer FuE-Beschäftigtenanteil -Fachkräftemangel (Innovationstreiber fehlen)
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> -Ansiedlung von High-Tech-Unternehmen und Herausbildung von High-Tech-Clustern -Ausbau der wirtschaftsnahen Kooperationen zwischen Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen und Unternehmen (Technologietransfer und Fachkräfterekrutierung) 	<ul style="list-style-type: none"> -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)

<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> -Regionale Vernetzung der Unternehmen -(Über-)regionale Vernetzung zwischen Grossunternehmen und Forschungs-/Bildungsinstitutionen 	<ul style="list-style-type: none"> -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
<i>Chancen</i>	<i>Risiken</i>
<ul style="list-style-type: none"> -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 	<ul style="list-style-type: none"> -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)

<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> -gute regionale / kantonale Standortförderung -wachsendes Bewusstsein für Notwendigkeit gemeinsamer Auftritte / Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> -überregionale / grenzüberschreitende Standortpolitik kaum existent -geografische anstelle von strukturellen Räumen stehen im Fokus der Standortpolitik -regionale Konkurrenz um Arbeitskräfte
<i>Chancen</i>	<i>Risiken</i>
<ul style="list-style-type: none"> -überregionale, grenzüberschreitende, strategische Standortpolitik und –förderung gelingt (u.a. weil bestehende Agglomerationsprogramme überregionales Denken fördern) -Fokussierung auf Kooperationen in wichtigen Themenbereichen (z.B. Fachkräfterekrutierung, Bildungsinfrastruktur, ÖV) 	<ul style="list-style-type: none"> -fehlender Kooperationswille und „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
<ul style="list-style-type: none"> -starkes duales Bildungssystem -hohe Motivation der Arbeitskräfte -Geringe Fluktuation -Nutzung von Grenzgängerströmen 	<ul style="list-style-type: none"> -Fachkräftemangel -Brain Drain bei jungen Hochqualifizierten -zu geringer Anteil an hochqualifizierten AN (Hochschulabsolventen, Akademiker)
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> -Verbesserte grenzüberschreitende Verkehrsanbindung (v.a. ÖV) -Verstärkte Kooperation mit Hochschulen -Umkehrung des Brain Drain in mittleren Lebensjahren (Lebensqualität als Pull-Faktor) -Attraktivität techn. Berufe in Bevölkerung steigt 	<ul style="list-style-type: none"> -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
<ul style="list-style-type: none"> -gute Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer in den ansässigen Unternehmen vorhanden -relativ geringe Lebenshaltungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> -relativ niedriges Lohnniveau (ausser FL) -Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bei auswärtigen Fach- und Führungskräften zu wenig bekannt
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> -Gründungen und Clusterbildung (v.a. in neuen Technologiebereich) -Ausbau der Marktführerschaft bei neuen Technologien 	<ul style="list-style-type: none"> -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

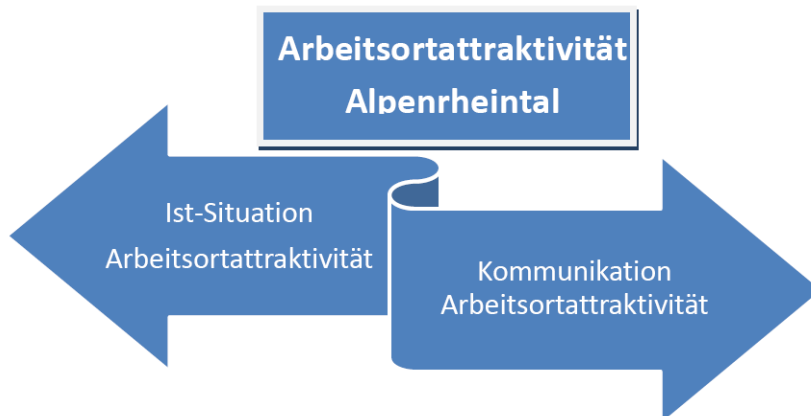
Auf Basis der empirischen Resultate aus der Forschungsphase werden nun in einem letzten Schritt Ansatzpunkte zur Optimierung der regionalen Wohn- und Arbeitsortattraktivität für das Alpenrheintal abgeleitet.

5.1 Handlungsfelder

Grundsätzlich existieren zahlreiche Rahmenbedingungen, die für die Arbeits- und Wohnortattraktivität aus Sicht von Fach- und Führungskräften entscheidend sind, wie die vorgeschalteten Interviews gezeigt haben (vgl. Tabelle 1). Diese reichen von den Bereichen Arbeitsmarkt über Bildung bis hin zur sozialen Integration (Vereinsleben etc.). 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 aussen existiert (vgl. Abbildung 4). „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

¹⁸ Studer, 2006, S. 127.

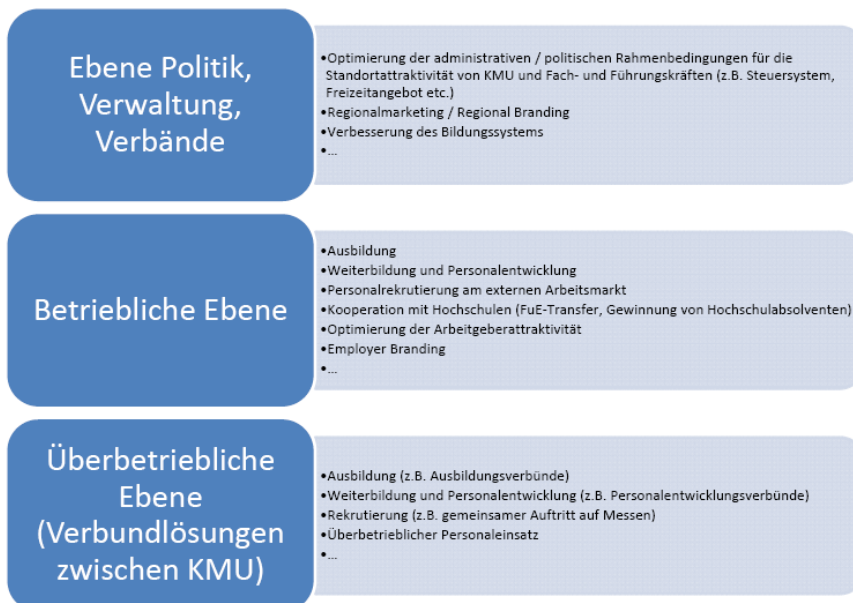
Abbildung 4: Ansatzpunkte zur Optimierung der Arbeitsortattraktivität



Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Identifikation der Handlungsfelder wurde zunächst grob in drei Akteursebenen unterschieden (vgl. Abbildung 5), auch wenn nicht alle Strategien trennscharf einer Akteursebene zugeordnet werden können.¹⁹

Abbildung 5: Handlungsfelder zur Optimierung der Arbeitsortattraktivität



Quelle: Eigene Darstellung.

In der Region Alpenrheintal besteht die Besonderheit, dass sie aufgrund ihrer 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

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

²⁰ Vgl. Spillmann, 2006, S. 75.

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 innovativen 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 den Erhalt bzw. die Wettbewerbsfähigkeit einer Region“²³ 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 Kommunikationspolitik 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 Kommunikationspolitik 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

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.

²³ Goldbach, 2006, S. 42.

²⁴ Vgl. Meyer, 1999, S. 149.

²⁵ Vgl. beispielsweise RKW, 2010.

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

5.2 Handlungsempfehlungen

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 –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

²⁶ Vgl. die Unternehmensbefragung bei Langer, 2008.

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.

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 offenen Stellen im Betrieb) auf die eigenen Homepages gestellt wird und direkt über das Internet abgespielt werden kann.

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 punktuelle Kooperationen von Unternehmen im Bereich der Lehrlingsausbildung, wie das Praxisbeispiel Emax zeigt.

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 Zentrumsgemeinde als vielseitiges, modernes Zentrum in einem attraktiven Wirtschafts- und Lebensraum vorgestellt. Das Filmporträt kann direkt über das Internet abgespielt werden (<http://regiotv.ch/buchs/>).

³⁰ Jülicher, Hoffmann, o. A., S. 6.

Praxisbeispiel Emax

Der Ausbildungsverbund Emax wurde im April 2004 von den beiden grossen Lehrbetrieben Ems-Chemie und Axpo als Verein gegründet. Emax hat zum Ziel, die berufliche Grund- und Weiterbildung insbesondere in technischen und kaufmännischen Berufen der Industrie zu fördern. Heute zählt Emax knapp 20 Firmen aus St. Gallen, Glarus, Graubünden und dem Fürstentum Liechtenstein zu seinen Mitgliedern, u.a. Hamilton Bonaduz AG, Kelag AG, Elkuch Ludwig AG. Insgesamt werden bei Emax pro Jahr über 200 junge Berufsleute von rund 40 Lehrbetrieben während ca. 5'600 Kurstagen ausgebildet. So bildet zum Beispiel die Ems-Chemie im Ausbildungsverbund Emax durch das Angebot von überbetrieblichen Kursen jährlich rund 100 Lernende für Drittfirmen in den beruflichen Grundlagen aus.

Weitere Informationen zum Ausbildungsverbund Emax im Internet unter: www.emax-gr.ch.

Da für kleinere Betriebe die Lehrlingsausbildung mit einem relativ grossen Aufwand verbunden ist, lohnt sich gerade für Kleinunternehmen ein solcher Zusammenschluss zu Ausbildungsverbänden, um von den Vorteilen einer gemeinsamen Lehrlingsausbildung zu profitieren.

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 gerade 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.)

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 zunehmend 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 KMU 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.
- 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. Diese bei ansässigen Fach- und Führungskräften bereits weit verbreitete Sichtweise vom Alpenrheintal als regionale Einheit muss von allen relevanten Akteuren verinnerlicht werden. Grenzüberschreitende Kooperationen auf allen Ebenen tragen dazu bei, die Region Alpenrheintal als innovativen Arbeitsort in einem attraktiven Lebensraum zu stärken und erfolgreich zu vermarkten.

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/regiosuissepublikationen/> (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		