



Zukunft Werkplatz Ostschweiz

Vom Engpass- zum Erfolgsfaktor Mensch

Markus Bänziger, Jan Riss, Silvan Künzle (IHK St.Gallen-Appenzell)
Dr. Roland Scherer, Dr. Kristina Zumbusch (IMP-HSG)

Über Jahrhunderte stand Arbeit im Überfluss zur Verfügung, limitierender Faktor waren die Arbeitsplätze. Mit dem demografischen und gesellschaftlichen Wandel ändert sich das rasch und deutlich. Es verlassen neuerdings mehr Personen den Arbeitsmarkt als eintreten. In der Kernregion Ostschweiz fehlen bis 2035 im Vergleich zu heute bei gleichbleibender Wirtschaftsentwicklung schätzungsweise 60'000 Arbeitskräfte. Den Wohlstand zu halten, wird ohne höhere Arbeitsmarkt-beteiligung, Zuwanderung, Digitalisierung oder Automatisierung nicht möglich sein. Ostschweizer Unternehmen und die Region als Ganzes müssen sich im Wettbewerb um Köpfe und Talente erfolgreich positionieren.



IHK
St.Gallen
Appenzell

Engpassfaktor Mensch: Gekommen, um zu bleiben

Zwei von drei Ostschweizer Unternehmen bekunden derzeit erhebliche bis grosse Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden. Es herrscht nahezu Vollbeschäftigung. Die Arbeitslosenquote befindet sich in der Ostschweiz mit 1,5 Prozent auf einem Niveau, das letztmals nach der Jahrtausendwende unterschritten wurde.¹ Gewiss: Die aktuelle Situation am hiesigen Arbeitsmarkt ist unter anderem konjunktureller Natur, stark getrieben vom Post-Covid-Wirtschaftsboom. Doch zeigen sich zunehmend die Auswirkungen struktureller Treiber. Der Arbeitskräftemangel ist gekommen, um zu bleiben.

Alternde Gesellschaft hinterlässt Lücke am Arbeitsmarkt

Für Jahrhunderte waren, ausgenommen bei Kriegen, die verfügbaren Arbeitsplätze der limitierende Faktor auf dem Arbeitsmarkt. Eine Überzahl an Arbeitskräften traf nahezu immer auf einen Mangel an Arbeitsplätzen. Dem wird in der westlichen Welt in Zukunft nicht mehr so sein. Der bereits seit Längerem bestehende, branchenspezifische Fachkräftemangel entwickelt sich zum gesamtwirtschaftlichen Arbeitskräftemangel. Seit 2019 erreichen in der Ostschweiz mehr Personen das Pensions- als das Erwerbsfähigenalter (vgl. Grafik 1). Die entstehende Lücke wird in der Ostschweiz nach aktueller Prognose 2029 ihren Höchststand erreichen. Bis 2035 werden auf dem Ostschweizer Arbeitsmarkt gemäss einer Fokusstudie des IMP-HSG in der Kernregion Ostschweiz gegenüber heute schätzungsweise **60'000 Personen** fehlen.² Zum Vergleich: Heute zählt der Ostschweizer Arbeitsmarkt rund 480'000 Arbeitskräfte.

Wertewandel, steigende Arbeitsmobilität, erschwerte Rekrutierung im Ausland

Neben der demografischen Entwicklung tragen weitere Faktoren zu dieser Lücke und sich verändernden Anforderungen am Arbeitsmarkt bei.

- Es wird zunehmend schwieriger, Arbeitskräfte aus dem grenznahen Ausland zu rekrutieren: Auch «ennet der Grenze» ist das Personal gesucht, das Lohnniveau gleicht sich zusehends an und regulatorische Hürden für Grenzgänger bilden ein zusätzliches Hindernis.
- In der Ostschweiz sind klassische Erwerbsmodelle nach wie vor stark verankert. Als Folge ist die Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen vergleichsweise tief und liegt rund zehn Prozentpunkte unter dem Schweizer Durchschnitt.
- Die Mobilität der Arbeitnehmenden und der Brain Drain aus der Kernregion Ostschweiz steigen, insbesondere in den Metropolitanraum Zürich und vor allem bei jüngeren Arbeitskräften.
- Die Arbeitswelt wird von einem Wertewandel erfasst. Immer mehr Personen arbeiten Teilzeit. Die tatsächliche Jahresarbeitszeit pro erwerbstätige Person sinkt laufend – zwischen 2010 und 2019 um 7,4 Arbeitstage beziehungsweise 3,9%.³ Das geleistete Arbeitsvolumen im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung entwickelte sich im gleichen Zeitraum stabil (-0,3%).⁴

Der Arbeitskräftemangel und seine Auswirkungen sind bei Ostschweizer Unternehmen bereits konkret spürbar. Der Aufwand für die Rekrutierungen ist sichtlich gestiegen, bestehende Mitarbeitende müssen fehlende Arbeitskräfte kompensieren, die gestiegenen Arbeitskosten reduzieren die

¹ Kantone SG, TG, AR und AI, Oktober 2022, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

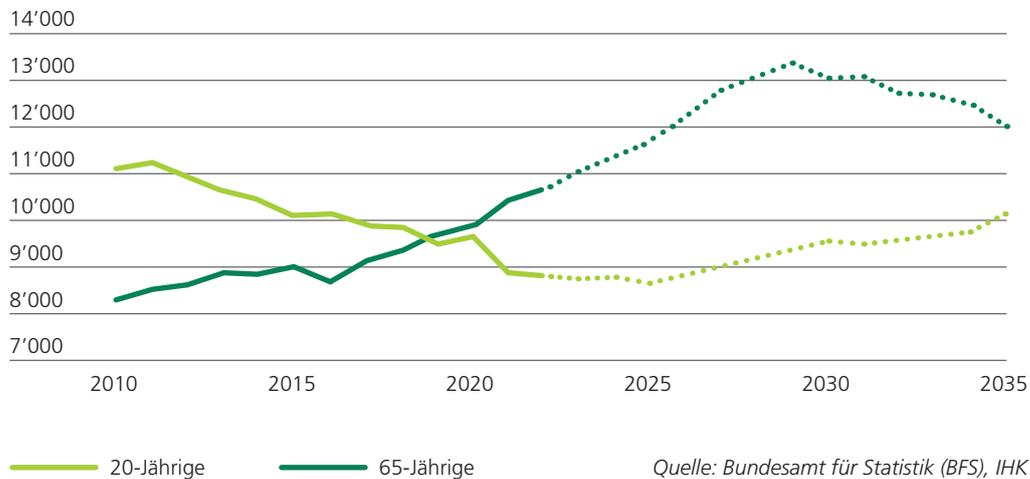
² Annahmen: Referenzszenario des BFS zur Entwicklung der Erwerbsbevölkerung, gleichbleibende Wirtschaftsentwicklung

³ Bundesamt für Statistik (2021). Entwicklung der Arbeitszeit 2010 – 2020. <https://bit.ly/3zwXIQC>

⁴ BFS: Arbeitsvolumenstatistik, Bevölkerungsstatistik

Grafik 1 **Neuerdings mehr 65- als 20-Jährige in der Ostschweiz**

Seit 2019 erreichen in der Ostschweiz erstmals mehr Personen das Pensions- als das Erwerbsfähigenalter (20 Jahre). Die Schere wird sich in den kommenden Jahren weiter öffnen. Ab 2022: Entwicklung der ständigen Wohnbevölkerung gemäss Referenzszenario des Bundes.



Gewinnmargen, innerbetriebliche Projekte können nicht realisiert werden und Termine können nicht mehr eingehalten werden.

Dem Engpassfaktor Mensch kann nur gemeinsam von der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand mit gebündelter Kompetenz, Gewicht und Sichtbarkeit entgegengetreten werden, um den Werkplatz Ostschweiz auf seinem Weg in eine erfolgreiche Zukunft bestmöglich zu unterstützen.

Bekanntnis zum Werkplatz Ostschweiz

Ostschweizer Unternehmen und die Region als Ganzes müssen sich im Wettbewerb um Köpfe und Talente erfolgreich positionieren. Dass die Kantone der Kernregion Ostschweiz dabei nur mittelmässig abschneiden, zeigt der Blick auf den kantonalen Wettbewerbsindikator⁵: 2021 belegte der Kanton Thurgau den 12. Rang, St.Gallen Rang 13, Appenzell Ausserrhoden Rang 17 und Appenzell Innerrhoden Rang 20. Das heisst, Thurgau und St.Gallen werden als solides Mittelfeld klassifiziert, den beiden Appenzell wird moderates Wachstumspotenzial zugestanden. Während sich für alle Ostschweizer Kantone Vorteile bei den Staatsfinanzen und beim Kostenumfeld zeigen, schneiden sie bei den Faktoren, die für die langfristige Entwicklung am Arbeitsmarkt besonders relevant sind, unterdurchschnittlich ab: Humankapital, Erreichbarkeit und Einzugsgebiet (vgl. Grafik 2). Unterschiede zeigen sich hier insbesondere im Vergleich zur Region Zürich. Mit dieser steht die Ostschweiz in direktem Wettbewerb. Die geografische Nähe, die Vielfalt an Jobs und die Lohn-differenz entfalten eine Sogwirkung nach Zürich.

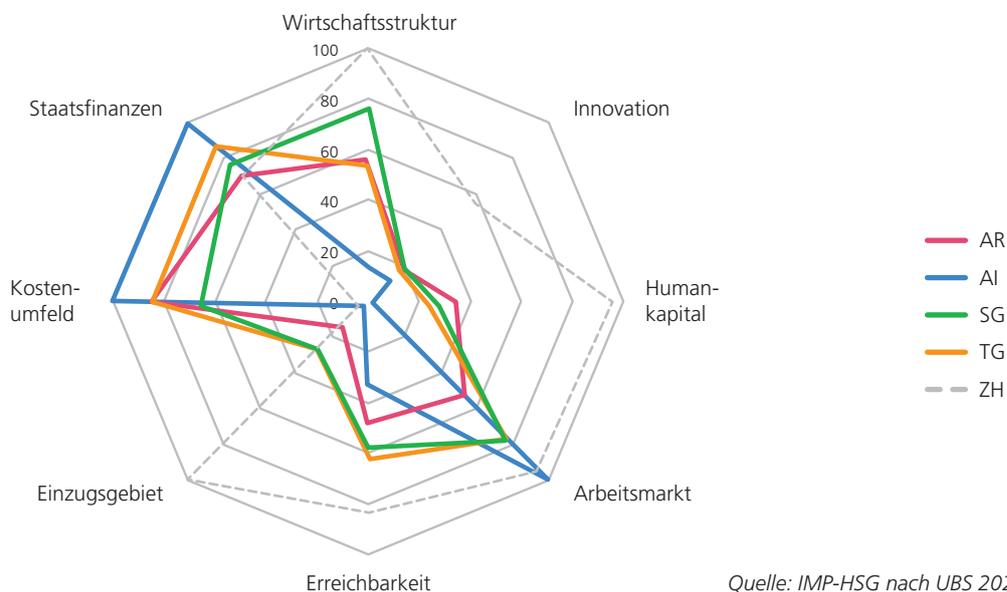
Hoher Industrialisierungsgrad, sinnstiftende Arbeit

Eine Arbeitskräftemobilität ist indes nicht nur geografisch, sondern auch sektorübergreifend zu beobachten. Waren um die Jahrtausendwende in der Ostschweiz ungefähr gleich viele Beschäftigte im sekundären und im tertiären Sektor tätig, beträgt das Verhältnis heute zwei zu drei. Die zunehmende Dienstleistungsorientierung und die höheren Löhne in den wissensintensiven, unternehmensnahen Dienstleistungen lassen hier keine Trendumkehr erwarten.

⁵ UBS (2021). Kantonaler Wettbewerbsindikator. <https://bit.ly/3DolI8D>

Grafik 2 **Das Bild der Ostschweizer Kantone im kantonalen Wettbewerbsindikator der UBS**

Für jede Wettbewerbssäule erhalten die Kantone eine relative Bewertung zwischen 0 und 100 Punkten, basierend auf insgesamt 56 Subindikatoren.



Quelle: IMP-HSG nach UBS 2021

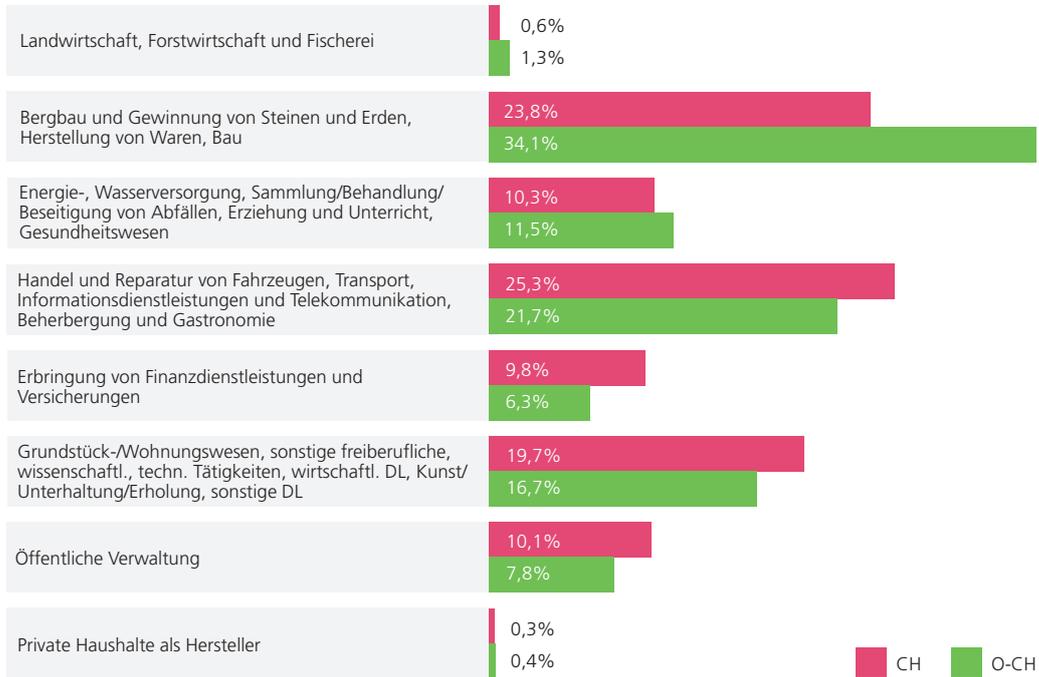
Doch die (Ost-)Schweiz soll kein zweites Singapur mit einer umfassenden Dienstleistungsneigung werden. Es braucht stattdessen ein klares **Bekenntnis** zu einer breit diversifizierten Wirtschaftsstruktur – und damit auch zu einem **starken Werkplatz Ostschweiz** mit einer hohen Export- und Hightech-Orientierung. Dieser soll **langfristig erhalten bleiben und sich hierfür bestmöglich, innovativ, wertschöpfungsstark, vielfältig und wettbewerbsfähig aufstellen**. Ziel muss es sein, dass sich Industrie und Dienstleistungssektor dahingehend optimal ergänzen, dass wesentliche Produktivitäts- und Wertschöpfungssteigerungen erzielt werden können.

Daraus ergeben sich für die Ostschweiz Chancen. Sie ist durch einen hohen Industrialisierungsgrad gekennzeichnet, der starke Werkplatz wirkt identitätsstiftend. Dieser basiert auf einer Vielfalt an Arbeitsstätten und starker Beschäftigung, was einen hohen Beitrag zur Bruttowertschöpfung der Kernregion Ostschweiz leistet: Der Aktivitätsbereich «Herstellung von Waren» zeigt sich in der Ostschweiz mit 34 Prozent für ein gutes Drittel der Bruttowertschöpfung verantwortlich, das ist deutlich mehr als im Schweizer Mittel (24%) (vgl. Grafik 3).

Die Bedeutung der Industrie liegt auch in Bezug auf die Beschäftigung in fast allen Teilregionen der Ostschweiz über dem nationalen Schnitt. In einigen Wahlkreisen beziehungsweise Bezirken ist jede vierte Person im verarbeitenden Gewerbe oder der Warenherstellung tätig, im Rheintal ist es gar jede dritte (vgl. Grafik 4).

Grafik 3 **Wertschöpfung in der Ostschweiz stark vom Werkplatz geprägt**

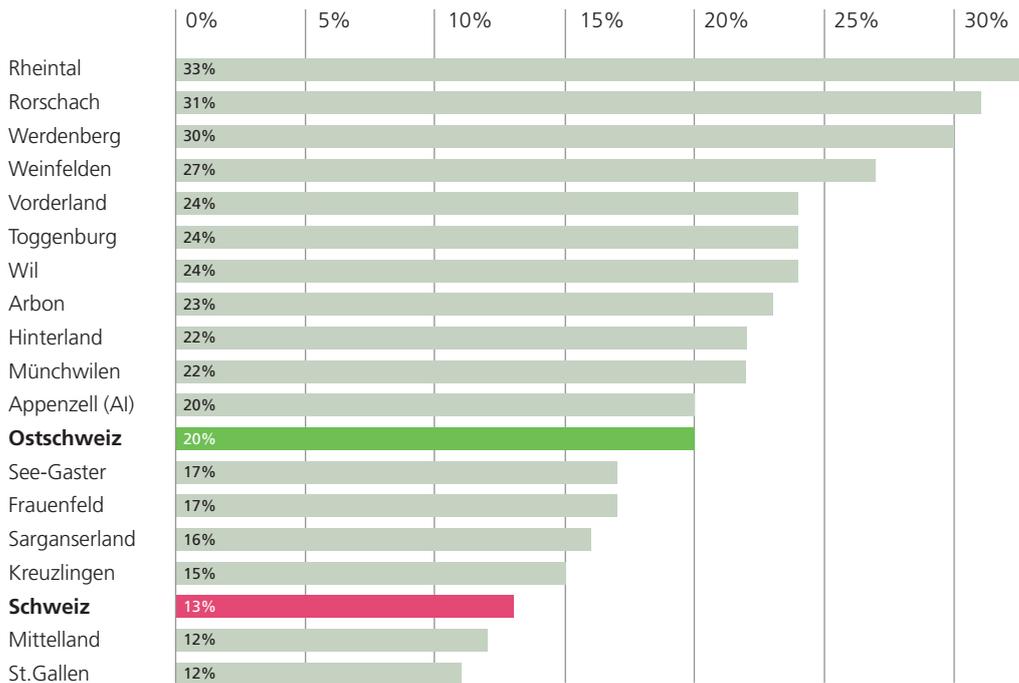
Beiträge der einzelnen Aktivitätsbereiche zur Ostschweizer bzw. Schweizer Bruttowertschöpfung



Quelle: IMP-HSG, BFS

Grafik 4 **Hoher Anteil industriell Beschäftigte in der Ostschweiz**

Anteil Beschäftigte im Wirtschaftsabschnitt C «Verarbeitendes Gewerbe, Warenherstellung» auf Wahlkreis- bzw. Bezirksebene; 2019



Quelle: IMP-HSG, STADA Kanton St. Gallen

International erfolgreiche Unternehmen, einige Grossunternehmen sowie zahlreiche KMU sind produktiv und innovativ aufgestellt, die Beschäftigung im Hightech-Bereich⁶ ist überdurchschnittlich hoch (7,9% gegenüber 6,2% schweizweit). Diese Vielfalt ist eine grosse Chance für den Werkplatz Ostschweiz.

Auch profitieren Unternehmen des sekundären Sektors vom gemeinhin steigenden Bedürfnis nach sinnstiftender Arbeit, wenn am Ende des Arbeitstages ein innovatives, nachhaltiges Produkt resultiert. In der Industrie generiert man nicht nur Wertschöpfung, sondern auch einen unmittelbaren Mehrwert für den Alltag.

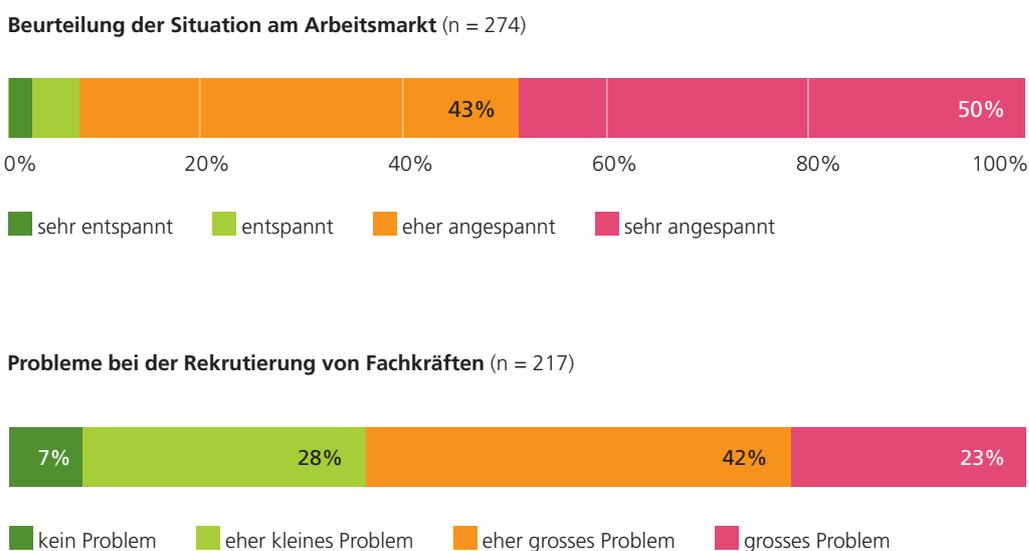
Der Blick in die Ostschweizer Unternehmen

Zur Analyse von Ausgangslage und Handlungsoptionen am Arbeitsmarkt haben die beiden Industrie- und Handelskammern St.Gallen-Appenzell und Thurgau im Zeitraum Juli bis August 2022 eine Mitgliederumfrage durchgeführt. Über 200 Unternehmen wirkten mit.

Wenig überraschend zeigen die Umfrageresultate: Die Situation am Arbeitsmarkt wird gemeinhin als äusserst angespannt eingeschätzt. Neun von zehn Unternehmen beurteilen die Lage als eher bis sehr angespannt. Zwei Drittel der Ostschweizer Unternehmen bekunden nach eigenen Angaben Mühe mit der Rekrutierung von Personal (vgl. Grafik 5). Besonders stark betroffen sind beispielsweise das Baugewerbe oder die ICT-Branche. Doch der Arbeitskräftemangel zeigt sich branchenübergreifend.

Engpässe stellen die befragten Unternehmen dabei vor allem in den Ingenieur-, Technik- und Informatikberufen fest (vgl. Grafik 6).

Grafik 5 **Angespannte Lage am Ostschweizer Arbeitsmarkt**



Quelle: IMP-HSG, IHK

⁶ Der Hightech-Bereich umfasst den Maschinen- und Fahrzeugbau sowie die Herstellung von Präzisionsinstrumenten, medizinischen und optischen Geräten. Nach EUROSTAT-Nomenklatur, vgl. <https://bit.ly/3DPfDEO>

Grafik 6 **Akuter Mangel in Ingenieur- und Technikberufen**

Berufsgruppen mit den meisten Nennungen. Die Prozentangaben sagen aus, wie viele der Teilnehmenden bei der jeweiligen Berufsgruppe einen akuten Fachkräftemangel wahrnehmen.

Rang	Berufsgruppe	Anteil in Prozent
1	Ingenieurberufe	39%
2	Techniker/-innen	35%
3	Berufe der Informatik	35%
4	Technische Fachkräfte	34%
5	Berufe der Metallverarbeitung und des Maschinenbaus	33%
6	Berufe der Elektrotechnik und Elektronik, der Uhrenindustrie und des Fahrzeug- und Gerätebaus und -unterhalts	31%
7	Berufe des Gastgewerbes und Hauswirtschaftsberufe	28%
8	Berufe des Baugewerbes	25%

Quelle: IMP-HSG, IHK

Der Arbeitskräftemangel manifestiert sich insbesondere in einem höheren Aufwand für die Mitarbeiterrekrutierung, in Mehrarbeit für die Mitarbeitenden und tieferen Gewinnmargen. Leicht beruhigend ist jedoch, dass nur ein kleiner Teil der befragten Unternehmen geplante Investitionen am Standort Ostschweiz verschiebt (vgl. Grafik 7)

Grafik 7 **Aufwand für Mitarbeiterrekrutierung und Mehrbelastung für Mitarbeitende steigen**

Negative Auswirkungen des Arbeitskräftemangels auf die Ostschweizer Unternehmen; Mehrfachnennungen möglich

Unser Aufwand für die Mitarbeiterrekrutierung ist deutlich gestiegen.

66%

Unsere Mitarbeitenden müssen erhebliche Mehrarbeit leisten.

41%

Die gestiegenen Arbeitskosten reduzieren die Gewinnmargen.

38%

Innerbetriebliche Projekte (Innovation, Digitalisierung etc.) können nicht realisiert werden.

36%

Wir können Termine nicht einhalten.

27%

Die gestiegenen Arbeitskosten wirken sich negativ auf unsere Wettbewerbsfähigkeit aus.

25%

Wir müssen auf Umsatz verzichten.

24%

Wir können Aufträge nicht annehmen.

24%

Ausbildungsstellen bleiben unbesetzt.

19%

Geplante Investitionen am Standort Ostschweiz werden verschoben.

10%

Quelle: IMP-HSG, IHK

Als grösste Chancen für die Ostschweiz identifizieren die Umfrageteilnehmer das Bildungssystem, die Lebensqualität, die Attraktivität der Arbeitsplätze oder auch die Nähe zu den Wirtschaftsräumen im Ausland (vgl. Grafik 8). Risiken verorten sie demgegenüber hauptsächlich im Arbeitskräftemangel an sich, im Lohngefälle und in der Abwanderung.

Grafik 8 **Bildungssystem und Lebensqualität als Chancen, Arbeitskräftemangel als grösstes Risiko**

Die Grösse der Begriffe korrespondiert mit der Anzahl ihrer Nennungen (offene Frage)

CHANCEN



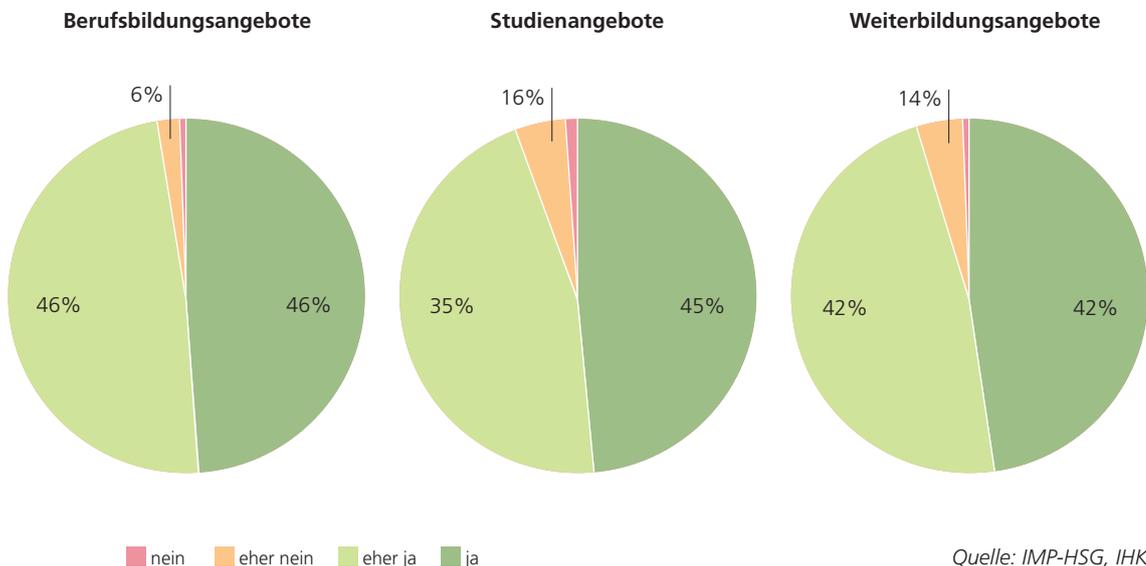
RISIKEN



Quelle: IMP-HSG, IHK

Grafik 9 **Aus- und Weiterbildungsangebote decken sich mit Bedürfnissen des Arbeitsmarkts**

Frage: Bieten die Einrichtungen der Aus- und Weiterbildung, die Schulen und Hochschulen der Region jene Qualifikationen und Angebote, die Ihr Unternehmen benötigt? (n = 199)



Quelle: IMP-HSG, IHK

Grafik 10 **Unternehmen setzen auf Weiterbildung und flexible Arbeitsmodelle**

Massnahmen der Unternehmen gegen den Arbeitskräftemangel; Mehrfachnennungen möglich



Quelle: IMP-HSG, IHK

Allgemein zeigen sich die befragten Unternehmen grossmehrheitlich zufrieden mit dem Bildungssystem. Vor allem die Berufsbildungs-, aber auch die Studien- und die Weiterbildungsangebote decken die Bedürfnisse der Unternehmen (vgl. Grafik 9).

Handlungsbedarf sehen die befragten Unternehmen demgegenüber in einer Verbesserung der Standortfaktoren, in den Angeboten für eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie in der Standortkommunikation.

Die grössten Hebel gegen den Arbeitskräftemangel haben aber die Unternehmen selbst – was diese auch erkennen. Sie begegnen dem Arbeitskräftemangel vorrangig mit Weiterbildungsangeboten, flexiblen Arbeitsmodellen und aktiver Rekrutierung (vgl. Grafik 10).

Insgesamt lassen sich zusammenfassend drei sich wechselseitig verstärkende Herausforderungen für die Arbeitswelt Ostschweiz identifizieren: Der Bedeutungsgewinn von Produktivität und Qualifikation, die verringerte Arbeitskräfteverfügbarkeit sowie der Wertewandel der Arbeitnehmenden beeinflussen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt quantitativ wie auch qualitativ (vgl. Grafik 11).

Bei diesen Herausforderungen handelt es sich keineswegs um ein rein Ostschweiz-spezifisches Phänomen, sondern vielmehr um eines von Industrienationen. Entscheidend wird deshalb sein, den Ostschweizer Unternehmen die notwendigen Köpfe und Fertigkeiten für ihr zukünftiges Tun zu sichern.

Grafik 11 Herausforderungen und Chancen für die Ostschweizer Arbeitswelt



Quelle: IMP-HSG

Auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft des Werkplatzes Ostschweiz

Viele vormals unangefochtene Kriterien zur Arbeitswelt und zum Arbeitsmarkt sind nicht länger im gleichen Masse gültig. Es braucht neue Perspektiven und damit auch Verständnisse zu deren grundlegenden Parametern. Der Werkplatz Ostschweiz bedarf einer gemeinsamen Anstrengung zu einer steigenden Produktivität, die alle Bereiche und Organisationen umfasst und mitdenkt. Parallel gilt es die Vielfalt des Werkplatzes Ostschweiz in Bezug auf Branchen, technologische Ausrichtungen, Unternehmensgrößen oder auch auf die sektorale Ausrichtung seiner Teilregionen als Chance zu erkennen und zu nutzen.

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich drei normative Leitlinien ableiten, um die Zukunft des Werkplatzes Ostschweiz im veränderten Arbeitsmarkt sicherzustellen.

A **Sicherung ausreichender Arbeitskräfte**

Aufgrund des Arbeitskräftemangels sinkt die Verfügbarkeit von Köpfen und Talenten. Arbeitnehmende sind heute und zukünftig viel freier, wo und für wen sie arbeiten. Inwieweit Erwerbsfähige für eine Erwerbstätigkeit mobilisiert sowie Erwerbstätige für die Ostschweiz gewonnen und gehalten werden können, wird matchentscheidend sein.

B **Produktivitäts- und Qualifikationsoffensive**

Digitalisierung und technologische Entwicklungen bieten eine Vielzahl von Chancen, um sich im Wettbewerb innovativ und angesichts tendenziell weniger Arbeitskräfte auch produktiv zu behaupten. Die Befähigung der Unternehmen und ihrer bestehenden Arbeitnehmenden, Qualifikation und das lebenslange Lernen werden zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor.

C **Erfolgsfaktor Mensch**

Der Arbeitnehmende tritt als Mensch und Individuum in den Fokus der Arbeitgeber. In der Ostschweiz wird New Work zur gelebten Unternehmenskultur mit mehr Flexibilität, Agilität bei Prozessen und Strukturen, flachen Hierarchien sowie mehr Individualität und Verantwortung für den einzelnen Mitarbeitenden werden – nicht nur für Dienstleistungs- und Büroarbeit. Auch Vereinbarkeitsaspekte gewinnen weiter an Bedeutung, um das Potenzial an Erwerbsfähigen auszuschöpfen. Dann profitieren Unternehmen wie Arbeitnehmende.



Ausgewählte Massnahmen im Fokus

Abgeleitet aus diesen normativen Leitlinien empfehlen die Autoren der Fokusstudie, auf der dieser Standpunkt basiert, strategische Handlungspfade mit jeweils vier bis fünf Massnahmen. An dieser Stelle soll auf eine Auswahl dieser Massnahmen eingegangen werden. Der Buchstabe indiziert jeweils die dazugehörige Leitlinie (vgl. Seite 11). Eine umfassende, systematische Übersicht zu den Massnahmen findet sich in der Fokusstudie.

B

Lebenslanges Lernen als Selbstverständlichkeit



Die Halbwertszeit von einmal Gelerntem wird stets kürzer. Lebenslanges Lernen ist Voraussetzung dafür, dass die Anforderungen der Unternehmen und die Fähigkeiten der Arbeitskräfte übereinstimmen. Dadurch können das Potenzial für den Arbeitsmarkt genutzt und die strukturelle Arbeitslosigkeit weiter reduziert werden. Hierfür braucht es ein **arbeitsmarktorientiertes, kompetitives und zukunftsgerichtetes Aus- und Weiterbildungsangebot** der öffentlichen Bildungsinstitutionen. Die Ostschweiz ist hier auf gutem Weg (vgl. Grafik auf S. 8), den es überzeugt weiterzuschreiten gilt.

Mit der von der IHK mitinitiierten IT-Bildungsoffensive fördert der Kanton St.Gallen die **digitalen Kompetenzen über alle Bildungsstufen hinweg** und beweist damit **Vorausicht**. Bei den **Berufsfachschulen** plant die Regierung die erforderliche und von der IHK wiederholt geforderte **Ausrichtung nach Kompetenzfeldern** (statt wie bis anhin nach regionalen Kriterien).^{7, 8} Im Weiterbildungsbereich ist die Ostschweiz insbesondere mit den Angeboten der HSG der Fachhochschule OST gut aufgestellt.⁹

Ferner gewinnen **bedarfsgerechte Quereinstiegsmöglichkeiten** an Bedeutung. Wirtschaft und Staat sind **gemeinsam gefordert**, entsprechende Potenziale zu identifizieren und das Trainings- und Bildungsangebot zur Verfügung zu stellen. Positive Beispiele sind etwa die MEM-Passerelle 4.0 (MEM-Berufe) sowie das St.Galler Digital Talents Program (ICT-Berufe).

Schliesslich liegt es an den Unternehmen, Berufsbildungsplätze anzubieten und Weiterbildungen zu ermöglichen. Dieses Angebot entfaltet aber nur dann ausreichend Wirkung, wenn es auf eine spürbare Lernbereitschaft und -kompetenz der Arbeitnehmenden trifft. Unternehmen müssen ihre Personalarbeit auf diese dauernde Lernbereitschaft ausrichten.

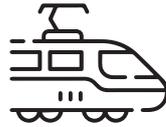
⁷ Vgl. insb. die IHK-Schriftenreihe «Berufsbildung 4.0: Wieso ein gutes System noch besser werden muss»

⁸ Regierung des Kantons St.Gallen (2022). Bericht sowie Botschaft und Entwurf der Regierung vom 3. Mai 2022 zu den Geschäften 40.22.04 und 22.22.07; Appell an Kantonsrat: Berufsbildung kompetenzorientiert ausrichten

⁹ Appell an St.Galler Kantonsrat: Klares Bekenntnis zur Weiterbildung an der HSG im Rahmen der Universitätsgesetz-Revision (Kanton St.Gallen, Geschäft 22.22.14)

A

Erreichbarkeit verbessern



Die Ostschweiz bietet attraktive Arbeitsplätze. Diese müssen aber auch erreichbar sein – sei es für in der Region wohnhafte Personen oder (potenzielle) Zupendler. Die IHK fordert hierfür eine **gemeinsame und gesamtheitliche Mobilitätsstrategie der Ostschweizer Kantone**.¹⁰ Eine solche würde einerseits die Chancen auf einen Investitionsschub in nationalen Verkehrsinfrastrukturprojekten (u.a. OLS-BTS, Zubringer Appenzellerland, Engpassbeseitigung St.Gallen, Beschleunigung Zugverbindung St.Gallen–Zürich auf unter eine Stunde) vergrössern. Andererseits bestehen in einigen Kantonen bereits integrierte Ansätze und viele der zentralen Projekte entfalten ohnehin eine kantonsübergreifende Relevanz. Eine kantons- und verkehrsträgerübergreifende Perspektive ist die logische Konsequenz.

Zur Erreichbarkeit gehört aber auch die **digitale Erreichbarkeit**. Eine leistungsstarke, flächendeckende Glasfaser- resp. 5G-Infrastruktur verbessert die digitale Zusammenarbeit und überwindet geografische Hürden. Der Ausbau soll rasch vorangetrieben werden. Hierfür braucht es auf Kantons- und Gemeindeebene vereinfachte Verfahren und eine Bewilligungspraxis, die mit den technologischen Entwicklungen Schritt hält.¹¹ Diese Technologien sind Voraussetzung, um einer modernen Arbeitswelt gerecht zu werden.

C

Bestehendes Arbeitskräftepotenzial besser nutzen



Das brachliegende Arbeitskräftepotenzial muss besser genutzt werden. Hier haben sowohl die Unternehmen als auch die Politik Handlungsmöglichkeiten. Massnahmen für eine **verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf** sorgen für eine höhere Arbeitsmarktbeeteiligung.¹² Auch die Arbeitsleistung vor und insbesondere nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters kann erhöht werden. Das Potenzial der aus dem Arbeitsmarkt ausscheidenden Babyboomer ist gross. Stellschrauben finden sich bei den steuerlichen Anreizen sowie bei der Bereitschaft von Unternehmen und Arbeitnehmenden, gemeinsam passende Lösungen zu finden.

C

Bekenntnis zu New Work



Ostschweizer Unternehmen werden nicht umhinkommen, sich umfassend mit neuen Arbeitsformen auseinanderzusetzen und diese auf ihren Betrieb zugeschnitten zu implementieren. Dazu gehören u.a. Flexibilität des Arbeitens, Agilität der Strukturen und Prozesse, flache Hierarchien und Gestaltungsräume.



Produzierende Betriebe sind hiervon nicht ausgenommen. Auf www.ihk.ch/new-work-produktion finden Sie einen digitalen Leitfaden zu New Work in der Produktion.

¹⁰ Vgl. EcoOst-Standpunkt «Die Ostschweiz braucht eine gemeinsame Mobilitätsstrategie» (IHK, 2019)

¹¹ Appell an die Ostschweizer Kantone: Wahl der BPUK-Option 2 (Bau-, Planungs- und Umweltdirektoren-Konferenz BPUK. (2022). Empfehlungen zur Bewilligung von Mobilfunkanlagen: Dialogmodell und Bagatelländerungen.)

¹² Vgl. IHK-Schriftenreihe «Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Handlungsfelder und Massnahmen» für eine detaillierte Übersicht (IHK, 2019); Appell an den St.Galler Kantonsrat: Forderung des flächendeckenden Betreuungsangebots in der Volksschule unterstützen (Geschäft 22.22.08)

A

Standortförderung und -kommunikation: Fokus auf Arbeitskräfte



Die kantonale Standortförderung hat heute vor allem die Ansiedlung und Bestandespflege von Unternehmen zur Aufgabe. Dieser Einsatz für den Wirtschaftsstandort Ostschweiz ist wichtig und weitgehend unbestritten. Doch regionales Talentmanagement und Regional Employer Branding gewinnen an Bedeutung. Es stellt sich deshalb die Frage, ob der Standortförderungsfokus künftig nicht stärker auf (potenzielle) Arbeitskräfte und den Transformationsprozess am Arbeitsmarkt gelenkt werden soll. Im Kanton St.Gallen hat der Kantonsrat die Gelegenheit, diesen Ansatz in der Novembersession in zweiter Lesung des Mehrjahresprogramms der Standortförderung für die Jahre 2023 bis 2027 zu prüfen.¹³

VERBINDEND

Bündelung der Kräfte



In der Ostschweiz sind viele Organisationen aktiv. Wichtig wird sein, bestehende Initiativen abzustimmen, zu überprüfen und gemeinsame Fokussierungen oder auch Priorisierungen vorzunehmen.

VERBINDEND

Abbau rechtlicher Hürden



Etliche rechtliche Hürden verschärfen die Situation am Arbeitsmarkt unnötig. So sollte das 1964 erlassene und kaum revidierte **Arbeitsgesetz** dahingehend angepasst werden, dass flexible Arbeitsmodelle ermöglicht statt kriminalisiert werden: Jahres- statt Wochenarbeitszeit ermöglichen sowie Regeln für Pausen, Tages-, Nacht-, Wochen- und Sonntagsarbeitszeit flexibilisieren.¹⁴ Ähnliche Bestrebungen braucht es für Grenzgänger: Die **25%-Regel**¹⁵, wonach eine **Homeoffice-Tätigkeit** von mehr als 25% komplizierte steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Auswirkungen hat, sollte abgeschafft oder zumindest gelockert werden. Weiter muss die Einwanderung für ausländische Arbeitskräfte zielgerichtet, arbeitsmarktorientiert und komplementär zur inländischen Erwerbsbevölkerung sichergestellt sein. **Drittstaatkontingente** sollen erhöht und für Personen, die in der Schweiz ihre Ausbildung absolvierten, gänzlich aufgehoben werden.¹⁶

¹³ Kanton St.Gallen, Geschäft 28.22.01, Abschnitt 2.5.1.b

¹⁴ u.a. Motion 22.3954 «Energiesparmassnahmen konkret. Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Von der Wochen- zur Jahresarbeitszeit» (FDP-liberale-Fraktion) und Parlamentarische Initiative 16.414 «Teilflexibilisierung des Arbeitsgesetzes und Erhalt bewährter Arbeitszeitmodelle» (Konrad Graber)

¹⁵ EU-Verordnung Nr. 883/2004

¹⁶ Änderung des Ausländer- und Integrationsgesetzes (AIG) gemäss Motion 17.3067 (Marcel Dobler)

Fazit

Der Arbeitskräftemangel ist gekommen, um zu bleiben. Dafür sorgen verschiedene strukturelle Treiber, allen voran die demografische Entwicklung. Es handelt sich dabei nicht um ein Ostschweiz-spezifisches, sondern um ein Phänomen in Industrienationen.

Für die Zukunft des Arbeitsplatzes Ostschweiz und damit zur Sicherung unseres Wohlstands wird es deshalb entscheidend sein, wie erfolgreich sich die Unternehmen und die Region als Ganzes im Wettbewerb um Köpfe und Talente schlagen.

Hierfür braucht es

- die Sicherung ausreichender Arbeitskräfte,
- eine Produktivitäts- und Qualifikationsoffensive,
- den Fokus auf den Erfolgsfaktor Mensch.

Dem Engpassfaktor Mensch kann nur gemeinsam von der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand mit gebündelter Kompetenz, Gewicht und Sichtbarkeit entgegengetreten werden, um den Arbeitsplatz Ostschweiz auf seinem Weg in eine erfolgreiche Zukunft bestmöglich zu unterstützen.



Dieser IHK-Standpunkt bietet eine Zusammenfassung und Kontextualisierung der Fokusstudie «Zukunft Arbeitsplatz Ostschweiz: Engpassfaktor Mensch» von Dr. Roland Scherer und Dr. Kristina Zumbusch (Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG der Universität St.Gallen) im Auftrag der IHK St.Gallen-Appenzell. Die Fokusstudie wiederum basiert auf einer Umfrage unter den IHK-Mitgliedern, einem Fokusgruppenaustausch sowie explorativen Interviews.

Die Fokusstudie ist abrufbar unter www.ihk.ch/engpassfaktor-mensch

