



Universität St.Gallen

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Zukunft Werkplatz Ostschweiz Engpassfaktor 'Mensch'

Fokusstudie im Auftrag der IHK St.Gallen-Appenzell

Dr. Roland Scherer

Dr. Kristina Zumbusch

St. Gallen, Oktober 2022



Impressum

Bearbeitung durch

Dr. Roland Scherer
Dr. Kristina Zumbusch



Universität St.Gallen

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG)
Universität St.Gallen (HSG) – Dufourstrasse 40a – 9000 St.Gallen
T +41 71 224 32 14
roland.scherer@unisg.ch – unisg.ch

Im Auftrag von



IHK
St.Gallen
Appenzell

Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell
Gallusstrasse 16 – 9000 St.Gallen
T: +41 71 224 10 14
jan.riss@ihk.ch – www.ihk.ch

Bearbeitungszeitraum

Juni bis Oktober 2022

Hinweis

Falls aus Gründen der Lesbarkeit im Text die männliche Form gewählt wurde, beziehen sich die Angaben stets auf Angehörige aller Geschlechtsidentitäten.

Management Summary

Die Fokusstudie liefert ein Situationsbild aus Daten, Erfahrungswissen der Unternehmer und Anleihen aus der wissenschaftlichen Diskussion: Wie ist die aktuelle Situation in der Arbeitswelt des Werkplatzes Ostschweiz einzuschätzen? Wie wirken sich Engpässe bei den Arbeitskräften auf die Zukunft des Werkplatzes aus? Wie können die notwendigen Arbeitskräfte für die Unternehmen gesichert werden? Und andersrum, was benötigen Arbeitskräfte, um in die Region zu kommen bzw. hier zu bleiben? Ergänzend stellt sich die Frage, wie auch mit weniger Arbeitskräften eine erfolgreiche Entwicklung des Werkplatzes unterstützt werden kann.

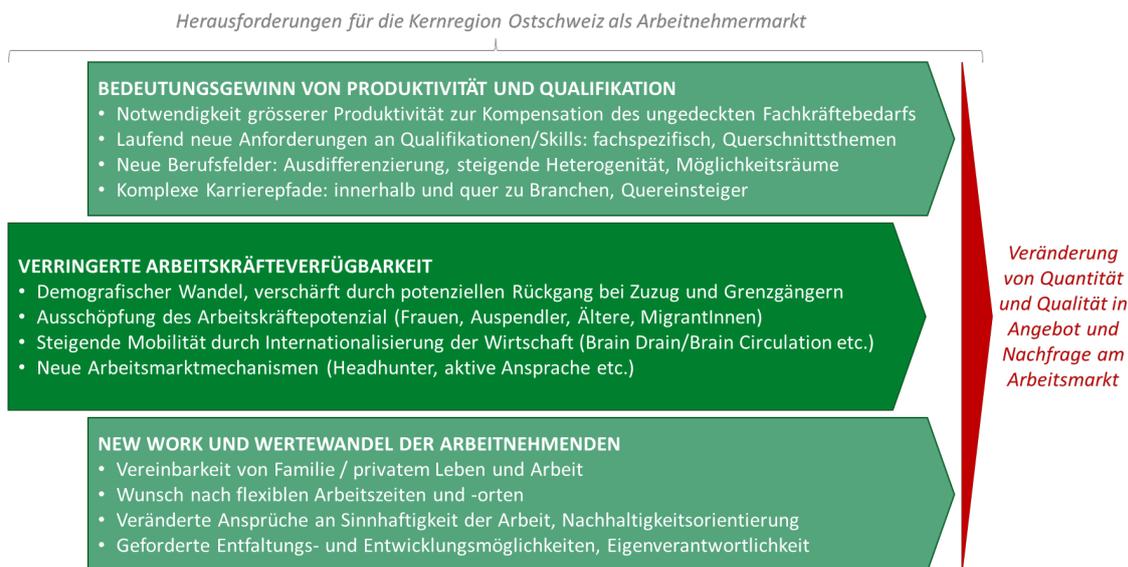
Zentrale Herausforderung: Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt

Die Unternehmen der Kernregion Ostschweiz sind gegenwärtig mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Diese können sie nur erfolgreich meistern, wenn sie auf ausreichende, ausreichend qualifizierte, motivierte und engagierte Arbeitnehmende zurückgreifen können. Doch in der Kernregion Ostschweiz wird die Lücke zwischen Arbeitskräftebedarf und Arbeitskräfteangebot immer grösser. Bereits jetzt beurteilen über 90 Prozent der regionalen Unternehmen den Arbeitsmarkt in der Kernregion angesichts des Arbeitskräftemangels als sehr oder eher angespannt. In den vergangenen Jahren hat sich die Arbeitswelt und der Arbeitsmarkt, nicht nur, aber auch in der Kernregion, ganz klar gewandelt: von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt.

Diese Entwicklung wird sich allen Analysen nach in den kommenden Jahren weiter fortsetzen. In der Kernregion Ostschweiz dürften allein aufgrund der demografischen Entwicklungen, mit der Pensionierung der Babyboomer-Jahrgänge und geburtenschwächeren nachkommenden Jahrgängen, bis 2035 weitere gut 60'000 Arbeitskräfte fehlen, das ist dann etwa jeder zehnte Beschäftigte. Bisherige Mechanismen der Kernregion Ostschweiz, den Arbeitskräftemangel durch Zuzug oder Grenzgänger zu verringern, dürften in Zukunft ebenfalls weniger greifen. Klar ist, der heute bestehende Arbeitskräftemangel wird sich deutlich verstärken und sich mittelfristig zu einer der grössten Herausforderungen für den Werkplatz Ostschweiz entwickeln. Die quantitative Lücke wird dabei durch zwei weitere, parallel verlaufende Entwicklungen verschärft (Abbildung 1):

- Der Arbeitskräftebedarf der regionalen Unternehmen verändert sich auch in qualitativer Hinsicht massiv. Die Digitalisierung ist hierbei nur ein Aspekt unter vielen. Im Zusammenwirken von technologischen Entwicklungen und geringerer Verfügbarkeit von Arbeitskräften, steigt die Notwendigkeit am Werkplatz, durch mehr Produktivität den Arbeitskräftebedarf zu verringern und gleichzeitig das eigene Personal zukunftsfit und kompetent aufzustellen. Dabei wird das Umfeld immer heterogener und Wissen schnelllebig. Die Berufswelt differenziert sich aus, Karrierepfade verlaufen weniger linear. Der Arbeitskräftebedarf der Unternehmen formuliert sich in einem Umfeld, das kontinuierlich an Komplexität und Dynamik gewinnt.
- Parallel verändern sich die Erwartungshaltungen und Vorstellungen der Arbeitskräfte. Auch diesen müssen regionale Unternehmen gerecht werden, um ihre Arbeitnehmenden zu halten, neue zu gewinnen und insbesondere um deren Potenziale bestmöglich für das eigene Unternehmen in Wert zu setzen. Der Arbeitnehmende tritt als Mensch und Individuum in den Vordergrund. Work-Life-Balance und flexible Arbeitsmodelle, aber auch eigene Entfaltungsmöglichkeiten und Gestaltungsspielräume lösen vormals zielstrebige Arbeitnehmende einer tendenziell rational geprägten Leistungsgesellschaft ab. «New Work» mit seinen verschiedenen Aspekten fordert gerade die Industrieunternehmen der Kernregion Ostschweiz.

Abbildung 1: Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt - Herausforderungen für die Kernregion Ostschweiz



Somit sieht sich die Arbeitswelt Ostschweiz nicht nur mit einer steigenden Lücke an Arbeitskräften konfrontiert, sondern ebenso mit qualitativen Herausforderungen durch Veränderungen im Arbeitskräfte- und Kompetenzbedarf der Unternehmen und in den individuellen Ansprüchen der Arbeitnehmenden. Diese Entwicklungen werden gemeinsam für umfassende Umbrüche in der Arbeitswelt der Ostschweiz sorgen. Doch der Weg in eine erfolgreiche Zukunft des Arbeitsplatzes Ostschweiz kann im aktuellen Arbeitnehmermarkt nur auf Basis ausreichender und ausreichend qualifizierter Arbeitskräfte und im Einklang mit deren Vorstellungen beschrritten werden.

Analyse zur Beschäftigung am Arbeitsplatz Ostschweiz

Die Kernregion Ostschweiz weist einen hohen Industrialisierungsgrad und starken Werkplatz auf. Damit positioniert sie sich klar, gerade im Vergleich zur Nachbarregion Zürich. Gleichzeitig weist sie dabei enge funktionale Verknüpfungen mit ihren Nachbarregionen jenseits der Grenze auf (Vorarlberg, Liechtenstein oder Bodenseeregion insgesamt). Der Werkplatz basiert auf einem soliden Fundament aus vielen Arbeitsstätten und starker Beschäftigung, das einen hohen Beitrag zur Bruttowertschöpfung leistet. International erfolgreiche Unternehmen, einige Grossunternehmen sowie zahlreiche KMU, sind produktiv und innovativ aufgestellt. Die Beschäftigung im Hightech-Bereich ist überdurchschnittlich hoch. Wenngleich die Bedeutung der Industrie in fast allen Bezirken bzw. Wahlkreisen über dem nationalen Schnitt liegt, sind doch klare teilregionale Konzentrationen auszumachen. Diese sind zum Teil eng mit den Nachbarregionen verknüpft, wie beispielsweise im Rheintal mit Vorarlberg und Liechtenstein. Die geringe regionale Beschäftigung im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen kann hingegen als Risiko gewertet werden. Diese könnte gerade im Sinn von Industrie 4.0 dem Werkplatz wichtige Potenziale für Innovation, steigende Produktivität und Wachstum bieten. Auch die Gründungen in der Region und ihre Beschäftigungseffekte, generell sowie im wissensintensiven Bereich, sind im nationalen Vergleich unterrepräsentiert und sorgen nur bedingt für strukturelle Erneuerung und Dynamik.

In Bezug auf den Arbeitsmarkt liegen viele Aspekte der Kernregion Ostschweiz weitgehend im Schweizer Mittel. Von Relevanz ist insbesondere die immer noch niedrige Erwerbstätigkeit der

Frauen und die zunehmende Teilzeiterwerbstätigkeit, bei Frauen wie Männern, bei Jung und Alt. Hingegen wird das Aus- und Weiterbildungssystem, insbesondere das duale Bildungssystem wertgeschätzt. Eine regionale Besonderheit ist die grosse Bedeutung der Arbeitsmobilität, einerseits in Form von Pendlern innerhalb der Ostschweiz oder in Richtung Zürich, andererseits in Form von Grenzgängern. Letztere spielten in den vergangenen Jahren, wenngleich mit unterschiedlicher teilregionaler Bedeutung, eine wichtige Rolle, um Engpässe bei den Arbeitskräften zu kompensieren. Aufgrund wegfallender Push- wie Pull-Faktoren könnte ihre Entwicklung in den kommenden Jahren jedoch stagnieren oder zurückgehen.

Aktuelle Einschätzungen der regionalen Unternehmen

Die Unternehmen des Werkplatzes Ostschweiz bezeichnen die Situation auf dem Ostschweizer Arbeitsmarkt gegenwärtig bereits als (sehr) angespannt. Auf betrieblicher Ebene ist der Arbeitskräftemangel auf allen Qualifikationsniveaus spürbar und wirkt sich schon negativ auf die Unternehmen und ihre Wettbewerbsfähigkeit aus. Je nach Kapazität werden auf betrieblicher Ebene unterschiedliche Massnahmen umgesetzt, aber es wird ein klarer Bedarf für gemeinsame, regionale Aktivitäten gesehen. Neben der Förderung der regionalen Standortattraktivität für Arbeitnehmende, werden Aktivitäten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie für eine selbstbewusste und koordinierte Standortkommunikation angeregt, nach innen wie nach aussen. Talente und Betriebe der Region sollen voneinander wissen und zusammengebracht werden. Gleichzeitig wird die aktive Nutzung der Digitalisierung ebenso angesprochen, wie die durchgängige Förderung der hierfür notwendigen Affinitäten und Kompetenzen.

Empfehlungen für ein gemeinsames Vorgehen

Analysen und Einschätzungen der Unternehmen belegen, dass die sinkende Arbeitskräfteverfügbarkeit und die weiteren Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt (siehe Herausforderungen vorne, Abbildung 1) den Druck auf den Werkplatz Ostschweiz aktuell massiv erhöhen. Dies bedeutet, will man sich den vorliegenden Zielbildern zum Werkplatz Ostschweiz konsequent annähern, wird zeitnah ein aktives, selbstbewusstes, gemeinsames Vorgehen notwendig. Da der Arbeitskräftemangel in der Kernregion seit Jahren thematisiert wird, ist vieles bereits im Laufen. Manche Initiative ist vielleicht in ihrer Reichweite, ihrer Frequenz oder in ihrer bisherigen Partnerschaft zu überdenken. Gleichzeitig werden einzelne, isolierte Massnahmen nicht länger ausreichen.

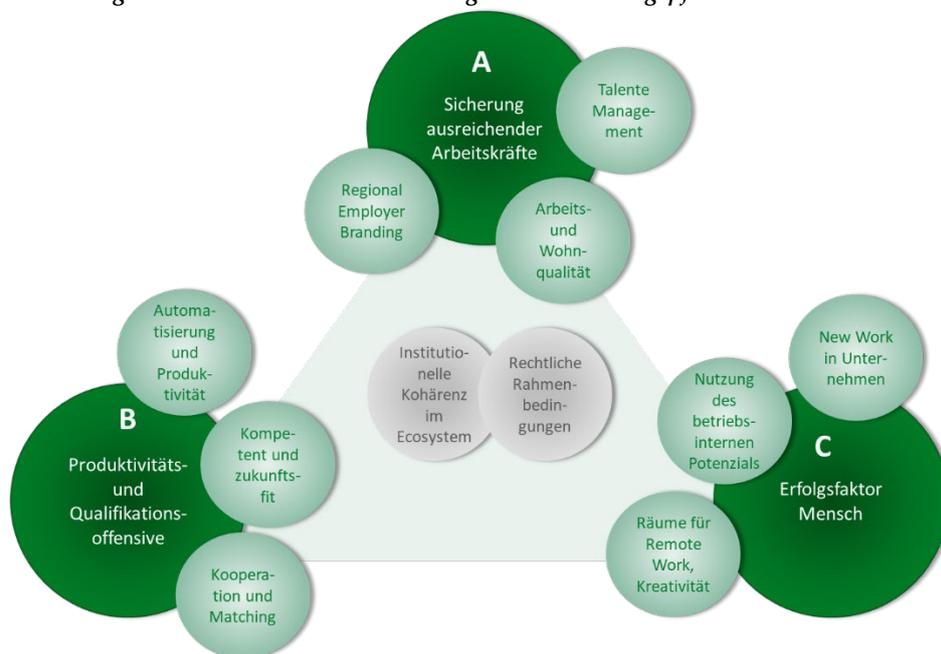
Um das gemeinsame Vorgehen auch auf eine gemeinsame Basis zu stellen, braucht es in Teilen ein angepasstes Verständnis zur neuen Arbeitswelt Ostschweiz, im Sinne von neuen Guidelines. Drei neue Denkweisen scheinen notwendig (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Neue Verständnisse als gemeinsame strategische Basis

<p>Arbeitswelt Ostschweiz neu denken 1: Produktivitätsrevolution als Notwendigkeit Der Fachkräftebedarf der regionalen Unternehmen wird auf längere Sicht nicht immer gedeckt werden können. Um dennoch langfristig erfolgreich zu sein, wird sich eine weitere Steigerung der Produktivität – unter Nutzung von Digitalisierung und Automatisierung – als notwendig erweisen. Diese betrifft alle Branchen und Sektoren der Kernregion.</p>
<p>Arbeitswelt Ostschweiz neu denken 2: Erkennen und Akzeptieren von Unterschiedlichkeiten Der Werkplatz Ostschweiz lebt von seiner Vielfalt, in Bezug auf Branchen, technologische Ausrichtungen, Unternehmensgrößen oder auch in Bezug auf die sektorale Ausrichtung seiner Teilregionen. Diese Vielfalt ist ihr Kennzeichen – sie aktiv zu berücksichtigen und in Wert zu setzen, ist eine grosse Chance.</p>
<p>Arbeitswelt Ostschweiz neu denken 3: Ein erweitertes Verständnis von wirtschaftlichem Erfolg Angesichts zunehmender Personalengpässe werden Beschäftigtenzahlen in Zukunft nicht länger als primärer Massstab für wirtschaftlichen Erfolg dienen können. Andere Faktoren wie die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts oder der Beitrag zur Bruttowertschöpfung, die Innovationsstärke und damit die Wettbewerbsfähigkeit werden an Aussagekraft gewinnen und stärker in den Vordergrund rücken müssen.</p>

Auf Basis dieser neuen Verständnisse lassen sich handlungsorientierte Empfehlungen in Form von Leitlinien und ihren strategischen Handlungspfaden formulieren. Dabei ist – im Spiegel der genannten Herausforderungen (vgl. Abbildung 1 vorne) – neuerlich von einem Dreiklang an Leitlinien auszugehen, die ineinandergreifen und konsistent wirken müssen. Neben der Sicherung ausreichender Arbeitskräfte (A), indem man sich aktiv dem Wettbewerb um Köpfe stellt, sind eine Produktivitäts- und Qualifikationsoffensive (B) und eine stärkere Berücksichtigung des Erfolgsfaktors Mensch (C) mit all seinen sich wandelnden Bedürfnissen und Ansprüchen wesentlich.

Abbildung 3: Die Leitlinien und ihre strategischen Handlungspfade



A Sicherung ausreichender Arbeitskräfte: Aufgrund des Arbeitskräftemangels sinkt die Verfügbarkeit von Köpfen und Talenten, die Region muss sich dem Wettbewerb um Arbeitskräfte gemeinsam und aktiv stellen. Arbeitnehmende sind heute und zukünftig viel freier, wohin und zu wem sie gehen. Inwieweit sie für die Ostschweiz mobilisiert, gewonnen und gehalten werden können, wird match-entscheidend sein. Ein regionales Talente-Management, um junge, gut

qualifizierte Arbeitskräfte in der Region zu halten, könnte die hierfür notwendigen Beziehungen aufbauen und pflegen sowie regionale Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Aber auch dem selbstbewussten, koordinierten und aktiven Marketing der regionalen Standortvorteile und -möglichkeiten für Arbeitnehmende im Sinne eines Regional Employer Branding wird eine wichtige Rolle zukommen. Parallel sollte kontinuierlich an den Standortfaktoren gearbeitet werden, um eine attraktive Wohn- und Arbeitsqualität zu bieten – auch aus Perspektive der Arbeitnehmenden.

B Produktivitäts- und Qualifikations-Offensive: Klar ist, dass der zukünftige Arbeitskräftebedarf bei der heutigen Produktivität nicht gedeckt werden kann. In der Kernregion Ostschweiz werden deshalb weitere umfassende Produktivitätssteigerungen in allen Bereichen notwendig sein. Digitalisierung und technologische Entwicklungen bieten eine Vielzahl von Chancen, um sich im Wettbewerb innovativ und angesichts weniger Arbeitskräfte auch produktiv zu behaupten. Die diesbezügliche Befähigung der Unternehmen und ihrer Arbeitnehmenden, Qualifikation und lebenslanges Lernen werden zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Produktivitätsgewinne zur Kompensation fehlender Arbeitskräfte und zur Reduzierung des Arbeitskräftebedarfs auf der einen Seite und aktives Personal- und Kompetenzmanagement des bestehenden Personals auf der anderen Seite sollen hierfür optimal zusammenwirken. Parallel werden bedarfsorientierte Ausbildungsangebote sowie ein systematisches und strukturiertes Matching von Qualifikationsbedarfen und -angeboten weiterhin grosse Aufmerksamkeit benötigen.

C Erfolgsfaktor Mensch: 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. Doch gerade in produktionsorientierten Betrieben stösst New Work schnell an Grenzen und bedarf spezifischer Ansätze. Auch Vereinbarkeitsaspekte bleiben wichtig, um das Potenzial an Erwerbsfähigen auszuschöpfen. Werden die Erwartungen und Vorstellungen der Arbeitnehmenden gut abgeholt, profitieren Unternehmen wie Arbeitnehmende. In diesem Sinne sind die Unternehmen in ihrer Transformation hin zu einer gelebten New Work Kultur zu unterstützen. New Work kann Freiräume für Entfaltung bieten – doch ergänzend wird es notwendig sein, auch physisch Raum für Kreativität und neue Arbeitsformen (Remote Work) zu bieten. In Kombination kann so eine gute Umgebung geschaffen werden, damit sich die regionalen Arbeitnehmenden der Zukunft bestmöglich für den Werkplatz einbringen können.

In Ergänzung zu den drei Leitlinien und ihren strategischen Handlungspfaden scheinen zudem bei den rechtlichen Rahmenbedingungen Anpassungen empfehlenswert, um jene Handlungs- und Anpassungsmöglichkeiten zu gewährleisten, die für die Herausforderungen der zukünftigen Arbeitswelt Ostschweiz wichtig werden. Gleichzeitig wird der institutionellen Kohärenz im Ecosystem noch grössere Bedeutung zukommen als bisher. Kooperation und Kohärenz der Initiativen sowohl über die vier Ostschweizer Kantone hinweg als auch im Ecosystem der Arbeitswelt aus Unternehmen, Intermediären, Politik und Verwaltung und den Ausbildungseinrichtungen horizontal wie vertikal, werden wesentlich sein. Dem Engpassfaktor Mensch kann nur gemeinsam in Zusammenarbeit von Privatwirtschaft und öffentlicher Hand mit gebündelter Kompetenz, Gewicht und Sichtbarkeit entgegengetreten werden, um den Werkplatz Ostschweiz auf seinem Weg in eine erfolgreiche Zukunft bestmöglich zu unterstützen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Zielsetzung	1
1.1	Ausgangslage und Hintergrund der Studie	1
1.2	Zielsetzung und Fragestellungen	1
1.3	Vorgehensweise und Methodik	3
2	Überregionale Trends und ihre Implikationen für den Ostschweizer Arbeitsmarkt	5
2.1	Demografischer Wandel	5
2.1.1	Zur demografischen Entwicklung in der Kernregion Ostschweiz	5
2.1.2	Implikationen der demografischen Entwicklungen für die Arbeitswelt Ostschweiz	9
2.2	Internationalisierung und Regionalisierung	10
2.3	Digitalisierung, Automatisierung und Wissensgesellschaft	11
2.4	Wertewandel, Wertepluralismus und Individualisierung	12
3	Werkplatz Ostschweiz: Zahlen und Fakten zur regionalen Arbeitswelt	14
3.1	Beschäftigung am Arbeitsplatz Ostschweiz	14
3.1.1	Die industrielle Beschäftigung in der Ostschweiz	14
3.1.2	Wandel in der industriellen Beschäftigung am Arbeitsplatz Ostschweiz	19
3.1.3	Zur Performance des Werkplatzes Ostschweiz	21
3.2	Zur Erwerbsstruktur am Arbeitsplatz Ostschweiz	27
3.3	Qualifikationsstruktur und Bildungsstandort Ostschweiz	29
3.4	Arbeitsmobilität in der Ostschweiz	33
3.5	Grobe Prognose zum Arbeitskräftemangel in der Ostschweiz	36
4	Der Arbeitsplatz Ostschweiz: Perspektive der regionalen Unternehmen	43
4.1	Chancen und Risiken für den Arbeitsmarkt Ostschweiz	43
4.2	Aktuelle Entwicklungen auf dem Ostschweizer Arbeitsmarkt	44
4.3	Arbeitskräftemangel und seine Folgen für die regionalen Unternehmen	46
4.4	Einschätzungen zur Zukunft des Werkplatzes	49
5	Aktuelle Herausforderungen für die Arbeitswelt Arbeitsplatz Ostschweiz	53
5.1	Herausforderung 1: Veränderte Arbeitskräfteverfügbarkeit	54
5.2	Herausforderung 2: Bedeutungsgewinn von Produktivität und Qualifikation	57
5.3	Herausforderung 3: New Work und Wertewandel der Arbeitnehmenden	61
6	Auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft des Werkplatzes Ostschweiz	64
6.1	Ein neues Grundverständnis zur Arbeitswelt Ostschweiz	65
6.2	Normative Leitlinien und strategische Handlungspfade	66
6.2.1	Leitlinie A: Sicherung ausreichender Arbeitskräfte	67
6.2.2	Leitlinie B: Produktivitäts- und Qualifikations-Offensive	70
6.2.3	Leitlinie C: Erfolgsfaktor Mensch	72
6.2.4	Ergänzende Handlungspfade: Kohärenz im Ecosystem, rechtliche Rahmenbedingungen	74
	Literaturverzeichnis	76
	Anhang	78
	Übersicht der Interviewpartnerinnen und -partner	78
	Übersicht der Teilnehmenden an der Fokusgruppe am 14. Juli 2022	78

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugssperimeter der Fokusstudie: die Kernregion Ostschweiz.....	2
Abbildung 2: Bevölkerungspyramide zur Kernregion Ostschweiz (2020).....	6
Abbildung 3: Entwicklung der Bevölkerungsgruppen in der Kernregion Ostschweiz.....	6
Abbildung 4: Bevölkerungsentwicklung 2000-2018 in den Gemeinden der Kernregion Ostschweiz.....	8
Abbildung 5: Nettowanderungsbilanz fünf Jahre nach Studienabschluss (Abschlussjahre 2012 – 2016).....	9
Abbildung 6: Landwirtschaftliche und industrielle Prägung der Ostschweiz (2019).....	15
Abbildung 7: Industriell Beschäftigte in der Ostschweiz (2019).....	16
Abbildung 8: Absolute Beschäftigtenzahlen in der Ostschweizer Industrie auf Gemeindeebene (2019).....	17
Abbildung 9: Ostschweizer Unternehmen unter den 500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz.....	19
Abbildung 10: Beschäftigtenentwicklung in der Kernregion Ostschweiz nach Wirtschaftsabschnitten.....	20
Abbildung 11: Entwicklung der industriellen Beschäftigung auf Bezirks- bzw. Wahlkreisebene.....	21
Abbildung 12: Beiträge der Aktivitätsbereiche zur Ostschweizer bzw. Schweizer Bruttowertschöpfung.....	22
Abbildung 13: Beschäftigten- und BWS-Entwicklung in den Wirtschaftsabschnitten B, C, F.....	23
Abbildung 14: Beschäftigtenanteile in Hightech-Industrie und wissensintensiven Dienstleistungen.....	24
Abbildung 15: Das Bild der Ostschweizer Kantone im kantonalen Wettbewerbsindikator der UBS.....	26
Abbildung 16: Entwicklung der Beschäftigungsgrade von Frauen und Männern in der Schweiz 1991-2021.....	28
Abbildung 17: Höchste abgeschlossene Ausbildung nach Bezirken.....	30
Abbildung 18: Entwicklung der Bildungsabschlüsse in der Ostschweiz.....	31
Abbildung 19: Innerschweizerische Pendelbeziehungen in der Kernregion Ostschweiz.....	35
Abbildung 20: Entwicklung der Grenzgänger in die Kernregion Ostschweiz.....	35
Abbildung 21: Anteil der Grenzgänger an der Gesamtbeschäftigung auf Gemeindeebene (2019).....	36
Abbildung 22: Entwicklung der gemeldeten offenen Stellen in der Grossregion Ostschweiz.....	37
Abbildung 23: Zahl der offenen Stellen nach Wirtschaftsabschnitten und -abteilungen in der Schweiz.....	38
Abbildung 23: Entwicklung der Rekrutierungsschwierigkeiten für die Grossregion Ostschweiz.....	39
Abbildung 26: Auseinanderentwickeln von Beschäftigtenbedarf und regionalem Arbeitskräftepotenzial.....	40
Abbildung 27: Einschätzungen zur aktuellen Situation auf dem Ostschweizer Arbeitsmarkt.....	43
Abbildung 28: Aktuelle Chancen und Risiken des Arbeitsmarkts Ostschweiz.....	44
Abbildung 29: Aktuelle Entwicklungen auf dem Ostschweizer Arbeitsmarkt.....	45
Abbildung 30: Aktuelle Problematik des Fachkräftemangels für die regionalen Unternehmen.....	46
Abbildung 31: Rekrutierungsschwierigkeiten nach Qualifikationsstufen.....	46
Abbildung 33: Berufsgruppen mit aktuell wahrgenommenen Engpässen in der Ostschweiz.....	47
Abbildung 34: Negative Auswirkungen des Arbeitskräftemangels auf die Ostschweizer Unternehmen.....	48
Abbildung 35: Unternehmensmassnahmen gegen den Arbeitskräftemangel.....	49
Abbildung 36: Einschätzungen zur Zukunftsfähigkeit der Ostschweiz.....	50
Abbildung 37: Bedarfsorientierung des regionalen Qualifikationsangebots.....	50
Abbildung 38: Notwendige Standortqualitäten der Region für Arbeitnehmende.....	51
Abbildung 39: Handlungsbedarf in der Region gegen den Arbeitskräftemangel.....	51
Abbildung 40: Ideen für Massnahmen gegen den Arbeitskräftemangel.....	52
Abbildung 41: Drei, sich wechselseitig verstärkende Herausforderungen für die Arbeitswelt Ostschweiz.....	53
Abbildung 42: Das Schema der Empfehlungen.....	65
Abbildung 43: Drei normative Leitlinien mit ihren strategischen Handlungspfaden.....	67

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Potenzielle Implikationen des demografischen Wandels für die Ostschweizer Arbeitswelt	10
Tabelle 2: Potenzielle Implikationen von Internationalisierung und Regionalisierung für die Ostschweiz	11
Tabelle 3: Potenzielle Implikationen der Digitalisierung auf die Ostschweizer Arbeitswelt	12
Tabelle 4: Potenzielle Implikationen der Individualisierung und des Wertewandels auf die Ostschweiz	13
Tabelle 5: Beschäftigung 2019 in der Kernregion der Ostschweiz (in VZÄ)	14
Tabelle 6: Erwerbsmodelle in Paarhaushalten in den Kantonen der Kernregion Ostschweiz	27
Tabelle 7: Denkbare Massnahmen zur Umsetzung eines regionalen Talente-Managements	68
Tabelle 8: Denkbare Massnahmen zur Umsetzung eines regionalen Employer Branding	69
Tabelle 9: Denkbare Massnahmen zur Förderung der regionalen Arbeits- und Wohnqualität	69
Tabelle 10: Denkbare Massnahmen zur Steigerung der regionalen Produktivität	70
Tabelle 11: Denkbare Massnahmen zum Handlungspfad «kompetent und zukunftsfit»	71
Tabelle 12: Denkbare Massnahmen zum Miteinander und zum Matching bei regionalen Qualifikationsfragen	71
Tabelle 13: Denkbare Massnahmen zu New Work am Werkplatz Ostschweiz	72
Tabelle 14: Denkbare Massnahmen zur Nutzung des betriebsinternen Potenzials	73
Tabelle 15: Denkbare Massnahmen zu Räumen für Kreativität	73

1 Einleitung und Zielsetzung

1.1 Ausgangslage und Hintergrund der Studie

Die IHK St.Gallen-Appenzell hat sich im Jubiläumsjahr zu ihrem 555-jährigen Bestehen Themenfelder für eine vertiefte Auseinandersetzung vorgenommen. Diese sehen sie als Eckpfeiler, um die regionalen Unternehmen in ihrem Wirken zu unterstützen und ihnen eine aktive Gestaltung des notwendigen Wandels zu ermöglichen. Handlungsbedarf wird insbesondere bei den folgenden vier Themen gesehen:

- **Köpfe:** Der Arbeitsmarkt befindet sich in starker Veränderung. Sowohl in seinen quantitativen Dimensionen (Stichwort Fach- und Arbeitskräfteengpass etc.) als auch in qualitativer Hinsicht (benötigte Fähigkeiten, Skills etc.) zeigen sich vielfältige Herausforderungen. Gemeinsam muss es gelingen, den Unternehmen der Ostschweiz die notwendigen Talente und Fachkräfte für ihr Tun zu sichern.
- **Infrastruktur und Erreichbarkeit:** Die Unternehmen sind auf den Fluss von Personen, Gütern, Informationen und Energie angewiesen. Auch hierfür werden gemeinsame Anstrengungen zur Sicherstellung notwendig sein.
- **Entfaltung:** Die Ostschweizer Unternehmen benötigen stabile und verlässliche Rahmenbedingungen, die ihnen gleichzeitig ausreichende Handlungsspielraum ermöglichen.
- **Vernetzung:** Angesichts einer steigenden Komplexität kommt dem Miteinander eine zentrale Bedeutung zu, im Sinne von belastbaren sektor-, ebenen- und regionenübergreifenden Netzwerken.

Vor dem Hintergrund ihrer Kenntnis der Ostschweizer Entwicklungsbedingungen, inklusive der vorliegenden grenzüberschreitenden Verflechtungen, hat das IMP-HSG hierzu eine Fokusstudie erstellt, die sich mit der Zukunft des Werkplatzes Ostschweiz unter Berücksichtigung des Engpassfaktors «Mensch» auseinandersetzt.

1.2 Zielsetzung und Fragestellungen

Ziel der vorliegenden Fokusstudie ist, die vielfältigen Auseinandersetzungen, Erfahrungen und Sichtweisen, die in der Kernregion Ostschweiz zu den zukünftigen Herausforderungen für die Arbeitswelt vorliegen, zusammenzuführen. Diese sollen zu einem belastbaren Gesamtbild verdichtet werden und auf diese Weise ein fundiertes, zukunftsorientiertes und handlungsleitendes gemeinsames Verständnis ermöglichen. Hierfür waren folgende Abgrenzungen und Definitionen vorzunehmen.

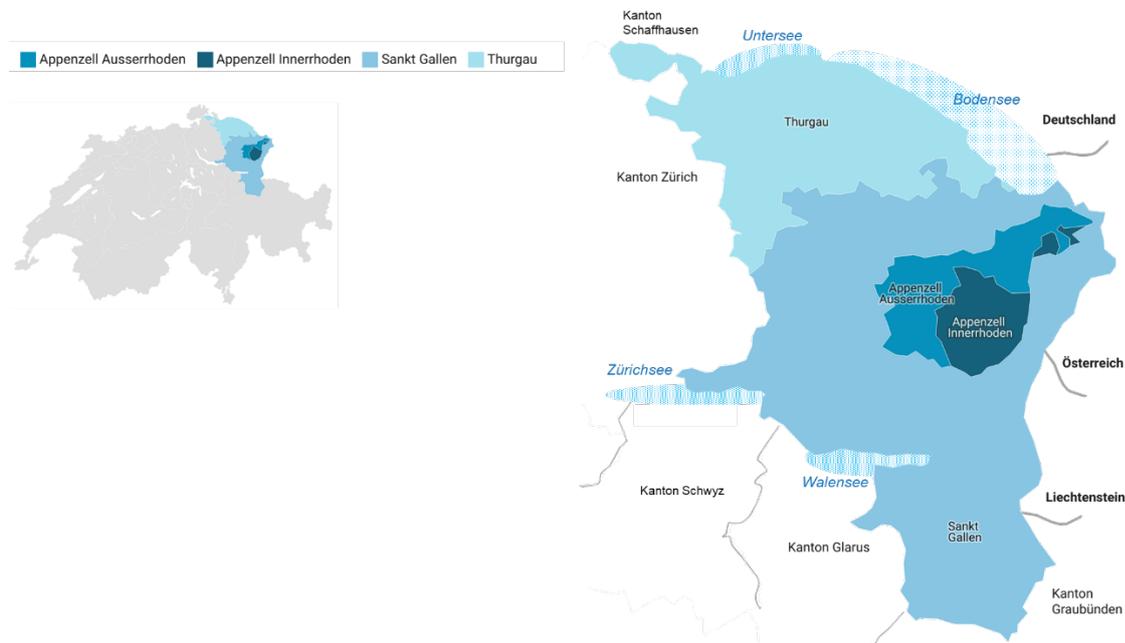
Zu betrachtender Perimeter

Die Analysen und Auseinandersetzungen der Fokusstudie beziehen sich primär auf die so genannte Kernregion Ostschweiz, das heisst auf die beiden Appenzell, auf den Kanton St. Gallen und den Kanton Thurgau. Diese Kernregion zählt eine ständige Wohnbevölkerung von 893'000 (2021) und eine Gesamtbeschäftigung von rund 370'000 Vollzeitäquivalenten (2019).

In einigen Bereichen, insbesondere den Grenzgängerfragen, wird die grenzüberschreitende Einbettung der Ostschweiz berücksichtigt und aufgegriffen. Hier werden insbesondere die engen Verflechtungen mit Vorarlberg im Rheintal oder auch mit dem Fürstentum Liechtenstein mitgedacht. Bei wieder anderen Fragen wird sich eine Betrachtung der Teilregionen der Ostschweiz als notwendig erweisen, sie

zeichnen sich durch vielfältige Charakteristika und Entwicklungsbedingungen aus. Doch grundsätzlich liegt der Fokus klar auf der genannten Kernregion Ostschweiz.

Abbildung 1: Bezugsperimeter der Fokusstudie: die Kernregion Ostschweiz



Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022 mit Datawrapper.

Fokus Werkplatz Ostschweiz

Inhaltlich fokussiert sich die Analyse auf den breit verstandenen Industriesektor mit Gewerbe, Dienstleistungen und Weiterem, der in diesem Raum eine zentrale Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung spielt. Der «Werkplatz» Ostschweiz blickt auf eine lange Tradition zurück und determiniert weiterhin massgeblich das Wirtschaftsgeschehen in diesem Raum. Gleichzeitig ist er stark international ausgerichtet und leistet einen erheblichen Anteil für die Exportwirtschaft der gesamten Schweiz. Bei den Analysen (Kapitel 3) muss dieser Fokus – je nach Datenverfügbarkeit – zum Teil variiert werden. So wird teilweise auf die Sektoren und dabei insbesondere auf den zweiten Sektor Bezug genommen. Bei anderen Fragen werden die Wirtschaftsabschnitte als Bezugsklassen herangezogen. In diesen Fällen wird explizit darauf hingewiesen

Referenzjahr und Umgang mit Corona-Folgen

Aktuelle Analysen rund um Arbeitsmarktfragen sind stets mit dem Problem der vergangenen beiden COVID-19-Jahre konfrontiert, die zu massiven Verwerfungen und Turbulenzen in der Arbeitswelt geführt haben. Diese erschweren Rückschlüsse auf Entwicklungstendenzen oder die Verallgemeinerung von Aussagen, vieles muss mit Vorsicht interpretiert werden. Gleichzeitig liegen einige Daten, insbesondere jene zur Industrie meist nur bis 2019 vor. Dies ist bei manchen Fragen vertretbar, da sich einiges nach den Corona-Einbrüchen wieder auf dem Niveau von 2019 bewegt. Auf der anderen Seite wurden viele neue Entwicklungen in der Arbeitswelt durch COVID-19 und die diesbezüglichen Restriktionen forciert (bspw. Homeworking). Diese Entwicklungen können durch die vorliegenden Daten noch nicht abgebildet werden. Auch andere Entwicklungen, die aktuellen Geschehnissen Rechnung tragen, dem Ukraine-Konflikt, den Liefer- und Rohstoffengpässen oder die Energiekrise, können von den Daten

noch nicht widerspiegelt werden. Um diese Datenschwäche auszugleichen, greift die vorliegende Fokusstudie bewusst stark auf qualitative Einschätzungen der regionalen Unternehmen zurück (explorative Interviews, Fokusgruppe, Online-Survey, vgl. Kapitel 1.3). Ihre Rückmeldungen sind stets im Lichte tagesaktueller Diskussionen und Geschehnisse zu sehen.

1.3 Vorgehensweise und Methodik

Die Methodik der Studie umfasst vier zentrale Elemente: (i) eigene Dokumenten- und Datenanalysen, (ii) explorative Interviews, (iii) eine Fokusgruppe und (iv) eine Online-Umfrage unter den IHK-Mitgliedsunternehmen.

- i. **Dokumenten- und Datenanalysen:** Die Dokumenten- und Datenanalysen wurden vom IMP-HSG durchgeführt. Hierfür wurde auf vorliegende Datenquellen zurückgegriffen (STADA-Statistikplattform des Kantons St.Gallen, Bundesamt für Statistik/BFS, Statistik der Bodenseeregion, IHK-Daten etc.).
- ii. **Explorative Interviews:** Die explorativen Gespräche zu Beginn der Studie dienten dazu, Erfahrungswissen unterschiedlicher Expertinnen und Experten, insbesondere von HR-Verantwortlichen regionaler Unternehmen einzuholen. Dies war wichtig, um gemeinsam den Studienfokus zu schärfen und den Untersuchungssperimeter zu verifizieren. Auch konnten die Fragen zur Veränderung der Arbeitswelt konkretisiert werden. Die Übersicht der fünf Gesprächspartnerinnen und -partner findet sich im Anhang.
- iii. **Fokusgruppe:** Die Fokusgruppe fand zur Halbzeit der Studienbearbeitung statt und holte die bis dahin erarbeiteten Inhalte zusammen. Die halbtägige Fokusgruppe trug dazu bei, eine gemeinsame Argumentationslinie zu finden und zu fokussieren. Gleichzeitig steckte die Diskussion – auf Grundlage der bis dahin bekannten Ergebnisse – erste Gestaltungsoptionen ab. Eine Übersicht zu den teilnehmenden Vertreterinnen und Vertretern von Unternehmen, intermediären Organisationen sowie aus der Verwaltung findet sich ebenfalls im Anhang.
- iv. **Online-Survey:** Parallel wurde das Erfahrungswissen der regionalen Unternehmen zur Fragestellung der Studie in der Breite der regionalen Unternehmenslandschaft eingeholt und zu einem Gesamtbild verdichtet. Hierfür wurde in Ergänzung zu den anderen interaktiven Methodik-Elementen eine Online-Befragung unter den IHK-Mitgliedern durchgeführt. Aufgrund des engen Zeitplans für die Fokusstudie fiel die Umfrage in die Sommermonate. Nichtsdestotrotz konnte ein Rücklauf von, je nach Frage unterschiedlich, deutlich über 200 Unternehmen erreicht werden. Rund drei Viertel der Teilnehmenden kamen aus dem Kanton St.Gallen, etwa 13 Prozent aus dem Kanton Thurgau und acht bzw. sieben Prozent aus den Kantonen Appenzell Ausserrhoden bzw. Appenzell Innerrhoden. Die Rückmeldungen kamen primär aus der Geschäftsleitung von vorwiegend etablierten Unternehmen (fast 90%).

Dieser Methodenmix aus quantitativen Daten und qualitativen Rückmeldungen der Experten vor Ort erlaubte es, ein breit abgestütztes Bild der aktuellen Herausforderungen in der Arbeitswelt Ostschweiz formulieren zu können.

Im Folgenden legt die Fokusstudie zunächst dar, welche regionalen Implikationen für die Arbeitswelt Ostschweiz sich aus den überregionalen Entwicklungen und Megatrends ergeben (Kapitel 2). Anschliessend legt Kapitel 3 den Fokus auf den Werkplatz Ostschweiz, seine Beschäftigung und Arbeitswelt. Hierbei wird auf vorliegende Daten und Analysen zurückgegriffen. In Ergänzung präsentiert Kapitel 4 die qualitativen Einschätzungen der regionalen Unternehmen zur aktuellen Situation auf dem

Ostschweizer Arbeitsmarkt, zum Arbeitskräftemangel und seinen Folgen für die Unternehmen sowie zu eventuellen Handlungsmöglichkeiten in der Region. In Kapitel 5 werden die Analyseergebnisse verdichtet und ein gemeinsames Bild zu den gegenwärtigen Herausforderungen und Chancen für die Ostschweiz formuliert. Auf dieser Basis skizziert Kapitel 6 sodann Handlungsnotwendigkeiten, wie den genannten Herausforderungen in der Arbeitswelt Ostschweiz gemeinsam so entgegengetreten werden kann, dass der Werkplatz auf seinem Weg in eine erfolgreiche Zukunft bestmöglich unterstützt wird.

2 Überregionale Trends und ihre Implikationen für den Ostschweizer Arbeitsmarkt

Überregionale soziale, ökonomische, politische oder technologische Veränderungen, auch Megatrends bezeichnet, wie z. B. der demografische Wandel, der Wertewandel, der Klimawandel, die Globalisierung oder die Digitalisierung beeinflussen die Entwicklung von Regionen, so auch die Ostschweiz. Sie prägen die Herausforderungen in vielen regionalbedeutsamen Themenfeldern und damit auch die Handlungsbedarfe auf der regionalen Ebene. Auch wenn diese Megatrends weltweit von Bedeutung sind, sind ihre konkreten Auswirkungen von Region zu Region unterschiedlich.

Zu jenen überregionalen Trends und Entwicklungen, die einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitswelt – so auch auf die Arbeitswelt der Ostschweiz – haben, zählen (i) der demografische Wandel, insbesondere die Alterung der Gesellschaft, (ii) die Globalisierung und Regionalisierung, d.h. das Entstehen globaler Wertschöpfungs-systeme und gleichzeitig die Rückbesinnung auf die regionale Ebene, (iii) die Digitalisierung als digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft, gemeinsam mit einer zunehmenden Bedeutung von Wissen als Input für wirtschaftliche Tätigkeiten, und (iv) der Wertewandel (OECD 2017; Buhlmann und Eichhorst 2015; Maas et al. 2015a; Gesing und Weber 2017; Walter et al. 2013). Die Auswirkungen dieser Trends sind dabei vielfältig. Grundsätzlich bedingen sie neben der Alterung der Gesellschaft schnellere und disruptive Veränderungen, eine zunehmende Dynamik auf den Märkten, eine grössere Heterogenität und insgesamt eine höhere Komplexität.

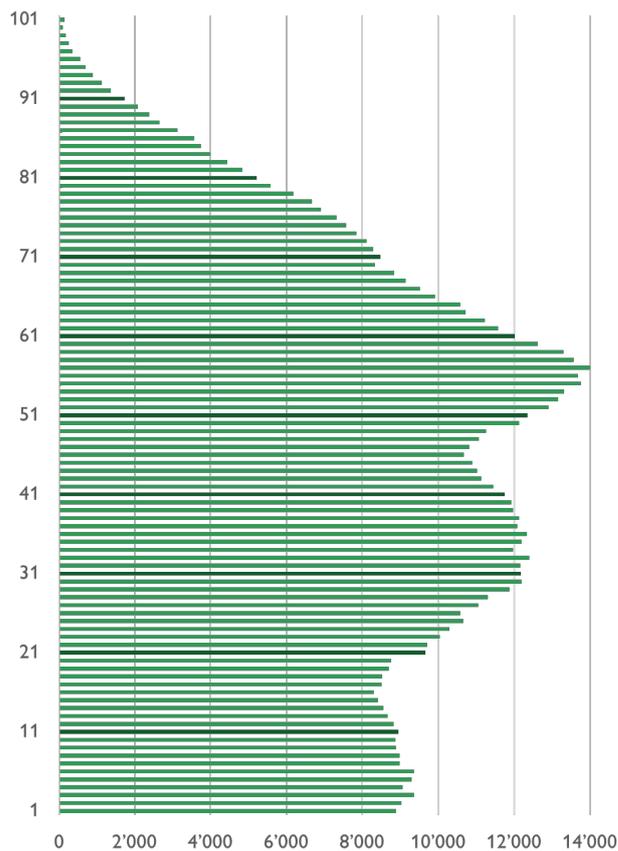
2.1 Demografischer Wandel

Der demografische Wandel manifestiert sich vor allem in einer Alterung der geburtenstarken Jahrgänge (Babyboomer-Generation) und einer deutlich geringeren Geburtenstärke der nachkommenden Generationen. Das heisst in Konsequenz, dass der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung abnimmt.

2.1.1 Zur demografischen Entwicklung in der Kernregion Ostschweiz

Diese Entwicklung ist auch in der Kernregion Ostschweiz zu beobachten. In den vergangenen 20 Jahren ist die ständige Wohnbevölkerung in der engeren Ostschweiz um etwa 124'000 gestiegen. Das bedeutet ein Wachstum von etwas unter einem Prozent pro Jahr. Dieses Wachstum basierte weniger auf der natürlichen Bevölkerungsentwicklung in der Kernregion, sondern vor allem auf Zuwanderung und soll gemäss BFS-Referenzszenario bis 2035 weitgehend stabil bleiben. Die aktuelle Bevölkerungspyramide der Kernregion Ostschweiz zum Jahr 2020 (vgl. Abbildung) stellt somit weniger eine Pyramide als eher eine Ostschweizer «Bevölkerungs-Tanne» dar (vgl. BFS, STATPOP). Sie zeigt gut, dass die Babyboomer-Generation mit Geburtsjahren zwischen 1960 und 1970 in den kommenden Jahren in Pension gehen werden. Die nachkommenden Jahrgänge sind hingegen deutlich schwächer (vgl. auch Kapitel 3.5).

Abbildung 2: Bevölkerungspyramide zur Kernregion Ostschweiz (2020)

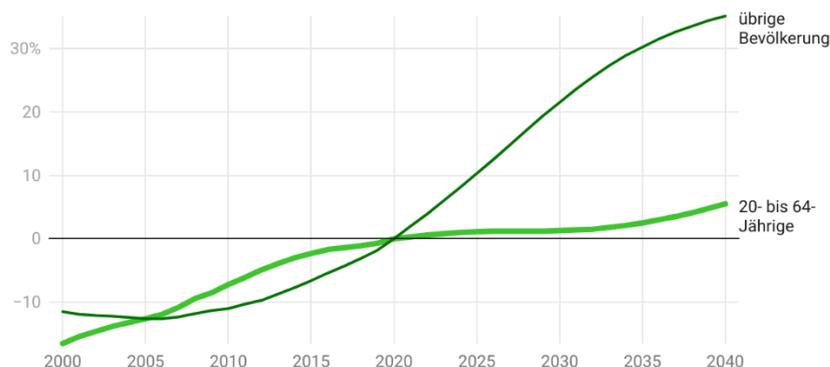


Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG auf Basis der BFS-Bevölkerungsdaten, 2020.

Dementsprechend weisen alle Prognosen darauf hin, dass die Alterung in der Kernregion Ostschweiz in den kommenden Jahren deutlich fortschreiten wird. Die Gruppe der erwerbsfähigen Bevölkerung wächst aktuell bereits schwächer als die restliche Bevölkerung. Die unterschiedliche Dynamik soll sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen (vgl. Referenzszenario BFS). Die Gruppe der erwerbsfähigen Bevölkerung soll in den kommenden zehn Jahren mit einem Wachstum von etwa einem Prozent weitgehend stagnieren, der restlichen Bevölkerung hingegen wird ein Wachstum von über 20 Prozent prognostiziert.

Abbildung 3: Entwicklung der Bevölkerungsgruppen in der Kernregion Ostschweiz

Im Vergleich zum Referenzjahr 2020, Daten bis 2020 basieren auf den tatsächlichen Bevölkerungszahlen, Daten ab 2020 sind prognostizierte Zahlen.



Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG mit Datawrapper nach BFS-Bevölkerungsstatistik STATPOP und BFS-Bevölkerungsszenarien, Stand Juli 2022.

So ist in der Kernregion Ostschweiz der Gesamtersquotient¹ in den vergangenen zehn Jahren von 2010 bis 2020 um rund zwei Prozentpunkte gestiegen, in den kommenden zehn Jahren (2020-2030) soll er allerdings um etwa 15 Prozentpunkte steigen (vgl. BFS-Bevölkerungsprognosen, Referenzszenario). Dies zeigt einmal mehr, dass das Gewicht der nicht-erwerbsfähigen Bevölkerung in Relation zur erwerbsfähigen Bevölkerung schnell und massiv ansteigt. Die Entwicklung in der Kernregion Ostschweiz dürfte dabei dramatischer ausfallen als im Schweizer Mittel: die Verschlechterung der Werte in der Ostschweiz, insbesondere in den beiden Kantonen Appenzell Ausserrhoden (plus 17 Prozentpunkte) und Thurgau (plus 15 Prozentpunkte), liegt deutlich über dem Gesamtschweizer Schnitt (plus zehn Prozentpunkte). Das Durchschnittsalter der ständigen Wohnbevölkerung ist in den vier Kantonen der Kernregion Ostschweiz in den vergangenen zehn Jahren um etwa zwei Jahre gestiegen (BFS, Bevölkerungsstatistik STATPOP) und lag 2020 bei etwa 42.5 Jahren.

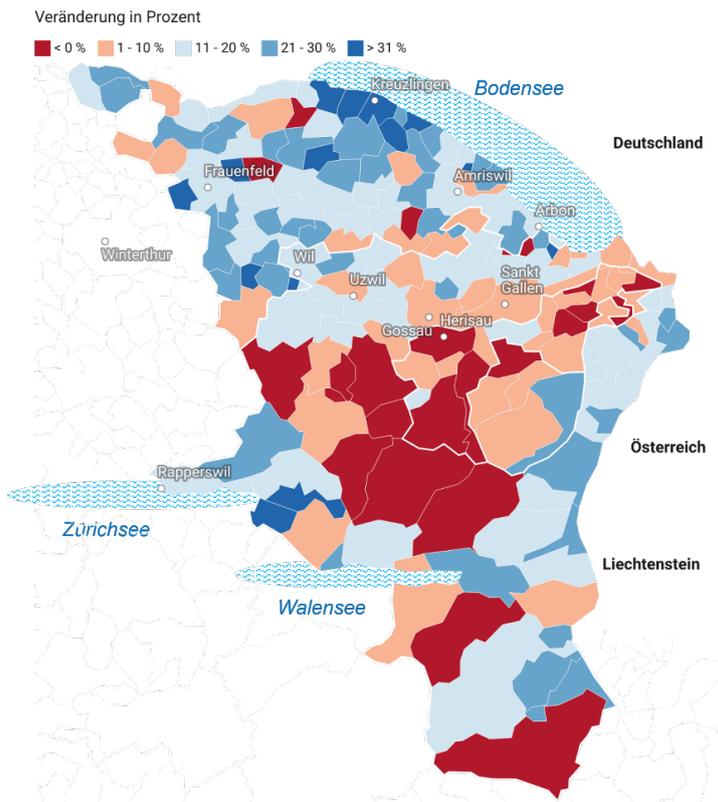
Gleichzeitig zeigt eine europaweit zu beobachtende Entwicklung, dass die demografischen Entwicklungen regional stark variieren. Die Attraktivität der urbaneren Räume ist insbesondere für junge Bevölkerungsgruppen hoch. Gesamteuropäische Studien² zeigen, dass junge Menschen (Altersgruppe 20-30) und qualifizierte Arbeitskräfte verstärkt in Metropolräume ziehen, um dort zu arbeiten und zu leben (Europäische Kommission, EMPL-D1-UNIT 2020, European Committee of the Regions/CoR 2018). Dies unterstreicht einmal mehr, dass die Folgen des demografischen Wandels räumlich differenziert auftreten werden: während urbane Räume ihre Alterung durch Zuzug tendenziell ausgleichen können, wird die Alterung in ländlich geprägten oder peripheren Regionen durch einen Brain-Drain zusätzlich verstärkt.

Diese Entwicklungen finden sich ebenso in der Kernregion Ostschweiz, auch hier zeigen die demografischen Entwicklungen regional ein unterschiedliches Bild. In den vergangenen 20 Jahren ist die ständige Wohnbevölkerung der Kernregion Ostschweiz in Summe um etwas unter einem Prozent pro Jahr angestiegen. Dieses Wachstum fiel regional sehr unterschiedlich aus. Gemeinden am Bodensee und nahe Konstanz zeigen das grösste Wachstum, gefolgt von Gemeinden Richtung Zürich oder auch im Rheintal. Ländlichere Gemeinden im Appenzell oder im Toggenburg verloren an Bevölkerung.

¹ Anteil der unter 20-Jährigen plus der über 64-Jährigen am Total der 20-64-Jährigen. Der Gesamtersquotient bildet damit die Relation zwischen dem potenziell erwerbsaktiven Teil der Bevölkerung und den Nicht-Erwerbsaktiven ab. Je höher sein Wert, desto höher ist tendenziell die Last, welche die erwerbsaktive Bevölkerung für die Versorgung der Nicht-Erwerbsaktiven zu tragen hat (vgl. Definition STADA-Statistikplattform Kanton St.Gallen).

² Die grosse Aufmerksamkeit dem Brain-drain Thema gegenüber ist auch an den jährlichen Erhebungen zur intraeuropäischen Arbeitskräftemobilität durch die Europäische Kommission abzulesen. («Arbeitskräftemobilität innerhalb der EU auf einen Blick», für das Jahr 2020 siehe <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=de&pubId=8369>)

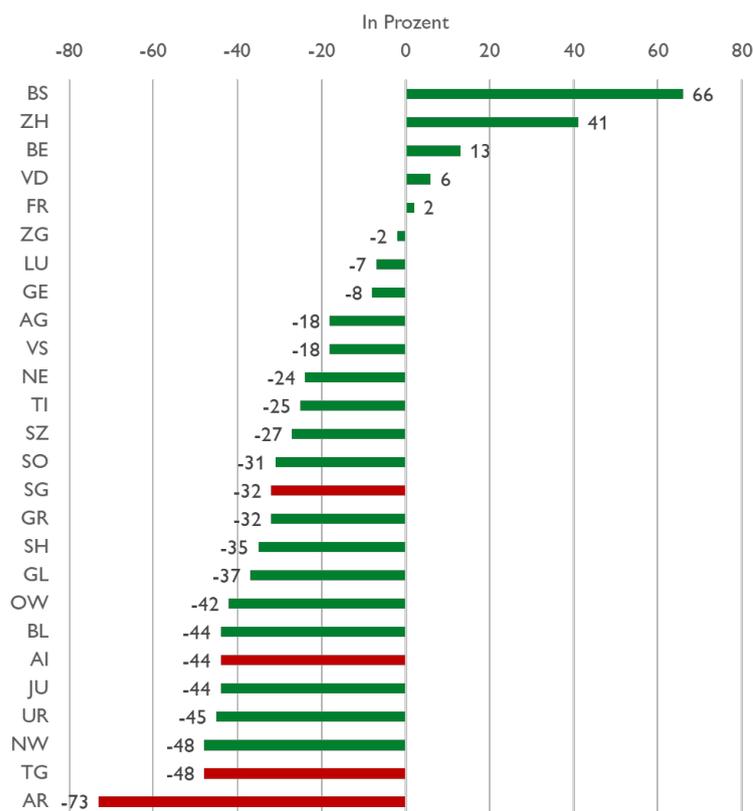
Abbildung 4: Bevölkerungsentwicklung 2000-2018 in den Gemeinden der Kernregion Ostschweiz



Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022 mit Datawrapper nach BFS und STADA-Statistikplattform Kanton St.Gallen, Datenabruf Juli 2022.

Auch in der Kernregion Ostschweiz verlassen junge Menschen ihre Heimatregionen, um anderswo zu arbeiten, sei es innerhalb der Kernregion Ostschweiz, sei es ausserhalb Richtung Zürich oder auch international. Vergleicht man beispielsweise bei den Hochschulabsolventinnen und -absolventen den Wohnkanton zum Zeitpunkt des Erwerbs ihres Hochschulzulassungsausweises mit ihrem Wohnkanton fünf Jahre nach Abschluss ihres Studiums sind Basel, Zürich und Bern die unangefochtenen Gewinner. Diese Kantone zeigen eine klar positive Nettowanderungsbilanz, ebenso die Kantone Waadt und Freiburg.

Abbildung 5: Nettowanderungsbilanz fünf Jahre nach Studienabschluss (Abschlussjahre 2012 – 2016)



Quelle: Eigene Darstellung nach BFS- Nettobilanz (in Prozent) der Ab- und Zuwanderung, Befragung der Hochschulabsolvent/innen (EHA).

Anm.: Die Berechnungen werden gepoolt über mehrere Abschlussjahrgänge durchgeführt.

Die vier Kantone der Kernregion Ostschweiz hingegen weisen einen klaren Brain-Drain ihrer jungen, qualifizierten Bevölkerung auf. Als Ziel Nummer eins ist dabei Zürich auszumachen, fast ein Viertel der regionalen Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen wohnt fünf Jahre nach ihrem Abschluss im Kanton Zürich (BFS, Befragung der Hochschulabsolvent/Innen EHA).

2.1.2 Implikationen der demografischen Entwicklungen für die Arbeitswelt Ostschweiz

Für die Arbeitswelt Ostschweiz, die Unternehmen und ihre Arbeitnehmenden, führen die demografischen Entwicklungen zu neuen Rahmenbedingungen, die regional stark divergieren können. Ungeachtet der regionsspezifischen Ausprägungen werden dabei folgende Implikationen von Relevanz sein:

- Der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung wird tendenziell abnehmen, Zuzug oder Grenzgänger zum Ausgleich der Entwicklungen dürften an Bedeutung gewinnen.
- Doch da der demografische Wandel auch in anderen Regionen spürbar wird, wird der Wettbewerb um Arbeitskräfte, insbesondere um qualifizierte Arbeitskräfte deutlich zunehmen. Dieser Wettbewerb wird dabei global geführt werden müssen. Stellensuchende werden grössere Wahlmöglichkeiten haben, und die europäische bzw. globale Arbeitsmobilität wird steigen.
- Gleichzeitig werden neue Bedarfe nicht immer durch Neurekrutierungen gedeckt werden können. Dies wird den Druck zu grösserer Produktivität steigern und gleichzeitig den Fokus

auf den Personalbestand und seine Weiterbildung stärken. Aber nicht nur die Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeitenden, sondern auch deren steigende Arbeitsbelastungen zur Kompensation von nicht besetzten Stellen werden in diesem Zusammenhang relevant.

- Zudem wird die Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials, von Frauen, MigrantInnen etc. aber auch älteren Arbeitnehmenden weiter an Bedeutung gewinnen.

Tabelle 1: Potenzielle Implikationen des demografischen Wandels für die Ostschweizer Arbeitswelt

Megatrend	Arbeitsmarkt	Arbeitgeber	Arbeitnehmende
Demografischer Wandel	Regional unterschiedliche Veränderung der Bevölkerungsstruktur Steigender interregionaler/ internationaler Wettbewerb um Arbeitskräfte Mehr ältere und internationale Arbeitskräfte im Arbeitsmarkt	Entwicklung zum Bewerber- bzw. Arbeitnehmermarkt aufgrund Verknappung der Arbeits- und Fachkräfte Druck zu grösserer Produktivität Fokus auf Personalbestand und -entwicklung Mehr Generationen-Belegschaften und heterogene Teams Notwendige Balance zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmenden zur Sicherung des Unternehmensfortbestands	Zunehmende Wahlmöglichkeit bei Stellensuche und Möglichkeit, Forderungen zu formulieren Durch internationalen Wettbewerb Möglichkeit der globalen Arbeitsmobilität Eventuell Verlängerung der Lebensarbeitszeit und steigende Arbeitsbelastungen zur Kompensation nicht zu besetzender Kollegenstellen

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IMP-HSG 2022.

2.2 Internationalisierung und Regionalisierung

Der Begriff „Globalisierung, Internationalisierung“ ist unscharf und ohne konkrete, allgemein akzeptierte Definition. Es werden die vielfältigsten gesellschaftlichen, kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Prozesse darunter subsumiert. Im wirtschaftlichen Kontext wird mit Internationalisierung gewöhnlich auf die zunehmende wirtschaftliche Verflechtung der Nationalstaaten Bezug genommen über die steigende Produktionsfaktormobilität, über wachsende und verzweigte Handelsströme, über die Internationalisierung der Produktion und über die beschleunigte Diffusion von wachsendem technologischem Knowhow. Dies führt in Summe zu einer verstärkten, weltweiten Integration der Märkte (Produkt-, Kapital- und Arbeitsmärkte i.w.S.). Für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer heisst dies, dass grossräumiger bzw. global gedacht werden muss, Kontakte und Netzwerke sind international und implizieren eine steigende internationale Mobilität. Der Wettbewerb steigt sowie der Innovationsdruck. Wissen und Kreativität wird wichtiger – doch dies benötigt entsprechendes Humankapital. So rückt die Internationalisierung trotz ihrer globalen, grossräumigen Perspektive, doch auch den einzelnen Arbeitnehmenden als Mensch mit seinen Kompetenzen und Fähigkeiten in den Mittelpunkt.

Gleichzeitig führt die Internationalisierung auch dazu, dass der Arbeitsmarkt in der Ostschweiz «internationaler» wird und in international tätigen Unternehmen oftmals Mitarbeitende aus der ganzen Welt an Ostschweizer Standorten arbeiten. Die Arbeitswelt wird diverser und es entstehen dadurch neue Anforderungen an die einzelnen Standorte, z.B. an arbeitsrechtliche Vorgaben oder an internationale Schulen.

Als Gegengewicht zur Globalisierung gewann und gewinnt die regionale Verankerung an Aufmerksamkeit und Bedeutung. Regionalisierung ist ebenfalls vielschichtig und umfasst von regional verankerten Familienbetrieben über regionales Kreislaufwirtschaften bis hin zur aktuellen Reshoring Diskussion unterschiedlichste Facetten.

Die Ostschweiz verkörpert diese Balance zwischen Globalisierung und Regionalisierung bereits heute, insbesondere durch ihre international aktiven Unternehmen, die zugleich regional starke Präsenz und klares Commitment zeigen. Dennoch werden sich in Bezug auf die zukünftige Arbeitswelt der Ostschweiz auch durch die Internationalisierung klare Implikationen und Herausforderungen zeigen. Vieles wird sich auf die Gewinnung und Integration internationaler Arbeitnehmender beziehen. Doch auch die regionale Verankerung der Unternehmen, ihre regionalen Netzwerke und ihre Sichtbarkeit in der Region werden in diesem Zusammenhang von Bedeutung sein.

Tabelle 2: Potenzielle Implikationen von Internationalisierung und Regionalisierung für die Ostschweizer Arbeitswelt

Megatrend	Arbeitsmarkt	Arbeitgeber	Arbeitnehmende
Internationalisierung und Regionalisierung	Offenheit für internationale Arbeitnehmende Angebote, auch im regionalen Umfeld, für internationale Arbeitnehmende Rechtliche Anforderungen (Arbeitsgenehmigungen etc.)	Offenheit und Angebote für internationale Arbeitnehmende Regelungen für Remote Work Strukturelle Netzwerke mit mobilen Arbeitnehmenden, Netzwerkpflege Umgang mit diversen Teams Regionale Verankerung (bspw. durch Eigentümerstrukturen) für Unternehmensidentität und regionale Sichtbarkeit	Internationale Mobilität und Arbeitssuche Offenheit für internationale Mobilität (Arbeitsreisen etc.) Netzwerkbildung

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IMP-HSG 2022.

2.3 Digitalisierung, Automatisierung und Wissensgesellschaft

Die Digitalisierung und die digitale Transformation wirken in fast alle Bereiche unseres täglichen Lebens und stossen unterschiedliche Entwicklungen und Veränderungen an. Auf die Arbeitswelt bezogen, für Unternehmen und ihre Arbeitnehmenden sind dabei die folgenden vier Implikationen von zentraler Relevanz:

- Aufgrund der Digitalisierung, insbesondere aufgrund ihrer Möglichkeiten der Automatisierung von Prozessen, verschwinden Arbeitsstellen und Berufe, gleichzeitig entstehen dadurch neue Berufsfelder, die mit neuen Anforderungs- und Qualifikationsprofilen einhergehen. Das heisst, die Digitalisierung sorgt für das Verschieben, das Verschwinden und die Neuentstehung von Berufsfeldern und -profilen (Digitale Schweiz 2017; Steffes et al. 2017). Dabei darf nicht übersehen werden, dass dies nicht allein Folge der Digitalisierung ist, sondern ebenso andere technische und technologische Errungenschaften und Neuerungen betrifft. Der rasante technologische Fortschritt sorgt in vielen Feldern für steten Wandel mit teils disruptiven Entwicklungen und veränderten Wissens- und Qualifikationsbedarfen.
- Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie mit Informationen umgegangen wird. Die Daten- und Informationsverarbeitung sowie -nutzung wird zu einer zentralen Unternehmensressource. Die Bedeutung von Wissen nimmt dabei drastisch zu.
- Andere Kommunikations-, Netzwerkmechanismen und -möglichkeiten sind ebenfalls Folge der Digitalisierung. Dies betrifft auch die unterschiedlichen Kommunikationskanäle von

Unternehmen, von Zulieferbeziehungen bis hin zu den Kundenbeziehungen hat sich dabei bereits viel verändert. Marktmechanismen verändern sich, Plattformökonomie und globale Reichweiten werden zur neuen Normalität. Dies hat für viele Mitarbeitende auch neue Anforderungen an globale Mobilität und Kommunikation zur Folge.

- Ebenso befinden sich Organisation und Kommunikation innerhalb des Unternehmens in einer digitalen Transformation. Auch die Etablierung neuer Arbeitsformen (Stichwort «New Work») wird durch die Digitalisierung vorangetrieben (vgl. auch Kapitel 4). Damit geht oftmals ein zunehmendes Aufweichen der Grenzen zwischen Arbeit und Privat für Arbeitnehmende einher, Flexibilität und Erreichbarkeit von Verantwortlichen wird zu einer Selbstverständlichkeit – diese Forderung steht steigenden Forderungen nach Flexibilität und Freiräumen der Arbeitnehmenden gegenüber.

Tabelle 3: Potenzielle Implikationen der Digitalisierung auf die Ostschweizer Arbeitswelt

Megatrend	Arbeitsmarkt	Arbeitgeber	Arbeitnehmende
Digitalisierung inklusive Wissensgesellschaft	Verschwinden von Berufsfeldern und Arbeitsplätzen bei gleichzeitiger Neuschaffung von Berufen/Arbeitsplätzen Steigender Bedarf an qualifizierten, kreativen und technologieaffinen Arbeitskräften Verschiebung zur Wissensarbeit	Automatisierung, Flexibilisierung und Reorganisation von Produkten, Geschäftsmodellen, Wertschöpfungssystemen, Tätigkeiten und Prozessen Nutzung von Daten und Wissen als Wettbewerbsfaktor Anpassung der internen Unternehmensorganisation, -führung und -kommunikation Steigender Bedarf an kreativen, qualifizierten und technikaffinen Mitarbeitenden Anpassung der Rekrutierungs-, Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsangebote	Neue Qualifikationen und Skills notwendig Lebenslanges Lernen als Grundhaltung Zunehmende Erreichbarkeit und Flexibilität, Verschmelzung von Berufs- und Privatleben Ortsungebundenheit (Remote Work)

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IMP-HSG 2022.

2.4 Wertewandel, Wertepluralismus und Individualisierung

Werte und Verschiebungen von Werten sind entscheidende Zukunftstreiber und können Unternehmen sowie Geschäftsmodelle tiefgreifend beeinflussen. Dabei umfasst der Megatrend Wertewandel unterschiedliche Aspekte, die von Relevanz für die zukünftige Arbeitswelt sein können. Im Zentrum steht die steigende Individualisierung, als Rückbesinnung auf das eigene Ich, auf seine Bedarfe und Wünsche. In diesem Zusammenhang gewinnt Selbstverwirklichung an Bedeutung, sie wird angetrieben durch die Zunahme persönlicher Wahlfreiheiten und individueller Selbstbestimmung. Dabei wird auch das Verhältnis von Ich und Wir neu ausgehandelt.

Dabei wächst die Bedeutung neuer Wertegemeinschaften, insbesondere im Sinne ökologischer Verantwortung. Nachhaltigkeit wird in vielerlei Hinsicht und bei manchen Gesellschaftsgruppen zum neuen Leitprinzip. Daraus entwickeln sich neue Forderungen der Arbeitnehmenden, aber auch neue Anpassungsnotwendigkeiten der Unternehmen. Gleichzeitig entstehen aus der Nachhaltigkeitsdiskussion vielfältige neue Ideen und Lösungsansätze, die für Regionen wichtig sein können (Kreislaufwirtschaft, regionales Wirtschaften etc.).

Doch die Veränderung bei den Werten der Arbeitnehmenden ist viel umfassender und relativiert zunehmend auch die Beziehung von Arbeit und Privatleben (Maas et al. 2015a; Digitale Schweiz 2017; Rump 2018). Die klassische Karriere hat zum Teil ausgedient, die Sinnfrage rückt in den

Vordergrund. New Work lässt die Grenzen zwischen Leben und Arbeiten im Alltag auf produktive Weise verschwimmen und ist in engem Zusammenhang mit der digitalen Transformation unserer Gesellschaft zu sehen. New Work geht dabei weit über Home-Office Möglichkeiten hinaus und umfasst neben der virtuellen Zusammenarbeit, flexible Arbeitszeiten oder digitalisierter Kommunikation auch Ansätze in Richtung individualisierter Arbeit, fluide Strukturen, Agilität, einer Vertrauenskultur und die Entwicklung moderner Leadership-Prozesse (Bruch & Schuler, 2017). Es erfolgt ein Wandel von einer traditionell hierarchisch geprägten Anwesenheitskultur hin zu einer netzwerkartigen Form der Zusammenarbeit, mit vielen Vorteilen aber auch einigen Risiken und Stressoren (ebd.). Moderne Unternehmen beginnen bereits heute, Themen wie Sinnhaftigkeit, Mitgestaltungsmöglichkeiten, Nachhaltigkeit, Entwicklungsperspektiven, Fairness, Toleranz, Flexibilität oder Familienfreundlichkeit in ihrer Kultur abzubilden. Für alle anderen steigt der Druck, sich in diese Richtung zu entwickeln – auch um im zunehmenden Wettbewerb um Arbeitskräfte behaupten zu können. Dies hat mannigfaltige Implikationen für die Ostschweizer Arbeitswelt.

Tabelle 4: Potenzielle Implikationen der Individualisierung und des Wertewandels auf die Ostschweizer Arbeitswelt

Megatrend	Arbeitsmarkt	Arbeitgeber	Arbeitnehmende
Wertewandel und Individualisierung	Wertewandel und -pluralismus im Arbeitsmarkt durch Individualisierung und unterschiedliche Generationen und persönliche Hintergründe/ Werdegänge	Angebote für veränderte Wertvorstellungen der Arbeitnehmenden und für bessere Work-Life-Balance Grösserer Druck für Sinnhaftigkeit des Unternehmenspurpose und Werte des Unternehmens, gelebte Unternehmensidentität Social Responsibility und Nachhaltigkeit Flexibilität, Offenheit und umfassende Unternehmenskultur von «New Work»	Suche nach Entfaltungsmöglichkeiten, Verantwortung und Gestaltungsspielräume Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung Wunsch nach Flexibilität Grössere Offenheit für unterschiedliche Karrierepfade Neue Familienformen und Lebensstile Verbindung von Berufs- und Privatleben Steigende Bedeutung von (sozialen) Netzwerke

Quelle: Eigene Zusammenstellung, IMP-HSG 2022.

Zwischenfazit zu Kapitel 2

Der demografische Wandel wird dazu beitragen, dass sich der Arbeitsmarkt in der Kernregion Ostschweiz in quantitativer Hinsicht deutlich verändern wird. Das Arbeitskräftepotenzial wird weniger und wird sich räumlich anders verteilen. Die anderen überregionalen Trends werden die Komplexität und Schnellebigkeit weiter steigern. Es entsteht – in Fortschreibung jüngerer Entwicklungen – eine vielfältige Arbeitswelt mit erheblichen Unterschieden der Arbeitsbedingungen nach Branchen und Berufen, wobei vor allem kreative, interaktive und komplexere Tätigkeiten und die dafür benötigten Fachkräfte im Mittelpunkt stehen werden. Gleichzeitig wachsen die Anforderungen an die Unternehmen im Hinblick auf Innovationsfähigkeit und Flexibilität. Doch um diesen Anforderungen erfolgreich entgegenzutreten zu können wird die Vereinbarkeit der Unternehmensvorhaben mit den sich ebenfalls wandelnden Präferenzen der Arbeitskräfte eine zentrale Herausforderung sein.

3 Werkplatz Ostschweiz: Zahlen und Fakten zur regionalen Arbeitswelt

Die Kernregion Ostschweiz mit den Kantonen Appenzell Innerrhoden, Appenzell Ausserrhoden, St.Gallen und Thurgau wird von aussen wenig als Wirtschaftsstandort respektive als Industriestandort wahrgenommen. Das Fehlen eines metropolitanen Zentrums, die eher ländlich strukturierte Gegend mit teilweise hoher touristischer Attraktivität prägen das Bild dieser Region. ‘Most-indien’ und ‘Olma’ sind Begriffe, die oftmals eher mit der Ostschweiz assoziiert werden als die regional ansässigen Technologieunternehmen, wie beispielsweise Stadler, Bühler, SFS oder Leica. Im Folgenden wird anhand konkreter Zahlen und Fakten aufgezeigt, wie wichtig die Industrie für die Arbeitswelt und die Entwicklung der Ostschweiz ist und mit welchen Herausforderungen der Werkplatz Ostschweiz konfrontiert ist.

3.1 Beschäftigung am Werkplatz Ostschweiz

Die vier Kantone der Kernregion Ostschweiz zählten im Jahr 2019 gut 480'000 Beschäftigte, etwa 370'000 Vollzeitäquivalente. Das sind rund neun Prozent aller Vollzeitäquivalente in der Schweiz. Rund zwei Drittel davon waren dem Kanton St.Gallen zuzuordnen, etwa ein Viertel dem Kanton Thurgau.

Tabelle 5: Beschäftigung 2019 in der Kernregion der Ostschweiz (in VZÄ)

Kanton	Kanton Appenzell a.Rh.	Kanton Appenzell i.Rh.	Kanton St.Gallen	Kanton Thurgau	Ostschweiz	Gesamtschweiz
Beschäftigte (VZÄ) 2019	20'616	6'662	236'094	107'672	371'044	4'140'271

Quelle: Eigene Zusammenstellung IMP-HSG 2022, nach STADA-Statistikplattform St.Gallen, Datenabruf 7/2022.

Über die vergangenen Jahre ist die regionale Beschäftigung in der Kernregion Ostschweiz kontinuierlich gestiegen, im Schnitt um etwa ein Prozent pro Jahr. Dieser Anstieg gilt im internationalen Vergleich als überdurchschnittlich³, in der Schweiz liegt er allerdings leicht unter dem nationalen Schnitt. Die Zahl der Vollzeitäquivalente stieg zuletzt etwas schwächer als die Beschäftigtenzahlen, dies mag auch auf die steigende Zahl an Teilzeitstellen zurückzuführen sein.

3.1.1 Die industrielle Beschäftigung in der Ostschweiz

Die Ostschweiz ist industriell, aber auch landwirtschaftlich geprägt. Sowohl die Anzahl der Betriebe als auch die Zahl der Beschäftigten liegen im Primär- und im Sekundärsektor jeweils klar über dem Schweizer Durchschnitt (siehe Abbildungen): Im Jahr 2019 fielen auf den Primärsektor

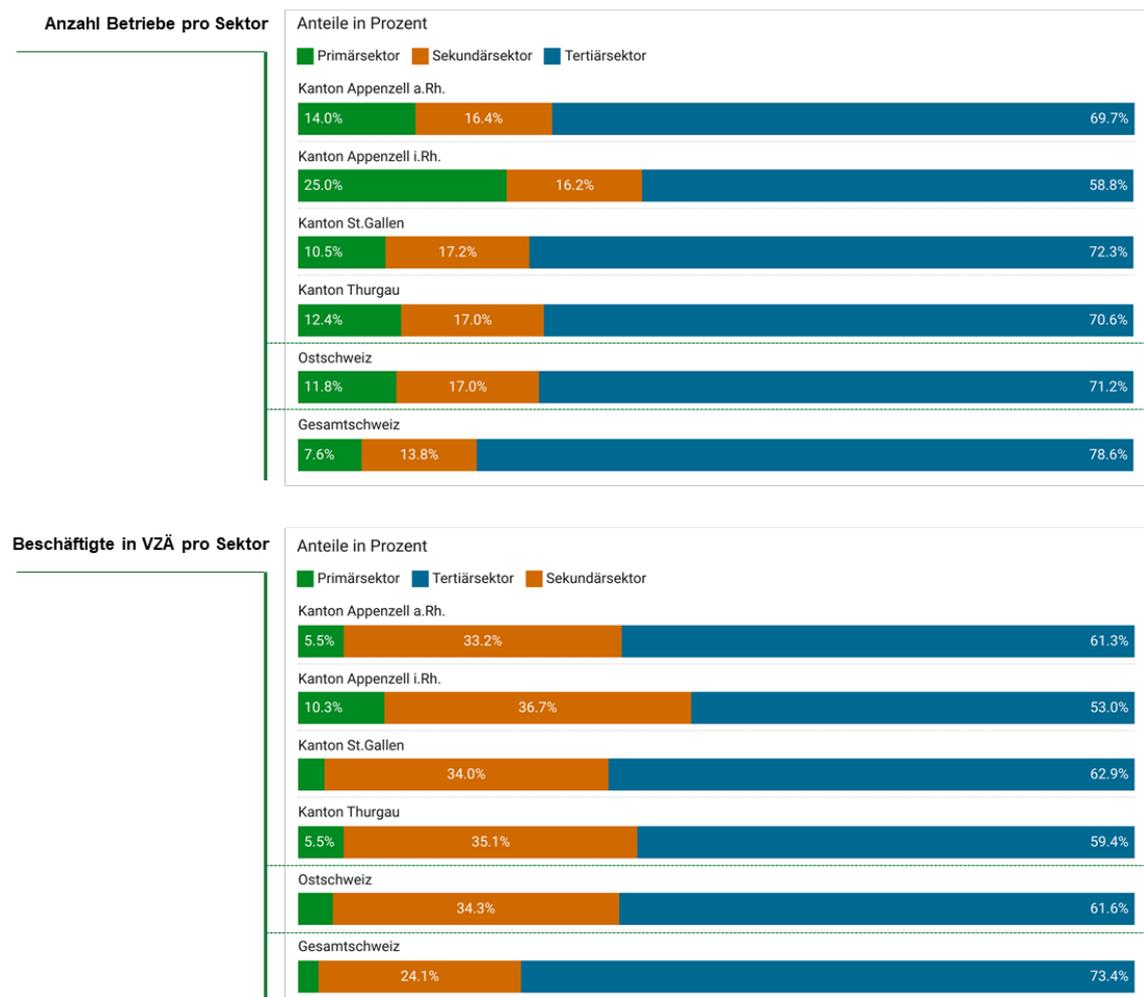
³ Beispielsweise nimmt die gesamte Ostschweiz (NUTS-2) im Sample von 49 hoch entwickelten Industrieregionen in Europa (HIRE), die das WIFO (2022) in seiner Studie «Vorarlbergs Wirtschaft im europäischen Konkurrenzumfeld» durch eine Clusteranalyse der europäischen NUTS-2-Regionen als engeres Konkurrenzumfeld Vorarlbergs identifiziert hat, Rang acht ein. Vorarlberg belegt Rang vier, die süddeutschen Nachbarregionen der Ostschweiz belegen ebenfalls vordere Ränge (Schwaben Rang 5, Tübingen Rang 10).

11.8 Prozent der Betriebe (Gesamtschweiz 7.6 Prozent) und 4.1 Prozent der Beschäftigten (Gesamtschweiz 2.5 Prozent). Der Sekundärsektor zählte 17 Prozent der Betriebe (Gesamtschweiz 13.8 Prozent) und 34.3 Prozent der Beschäftigten.

Die internationalen Nachbarregionen der Kernregion Ostschweiz zeigen ähnlich hohe Erwerbstätigenanteile im Sekundärsektor, die deutsche Bodenseeregion mit 31 Prozent und das Land Vorarlberg mit 35.3 Prozent (vgl. Statistik Bodensee, Datenabruf Juli 2022). Dies belegt einmal mehr eine in vielen Aspekten ähnliche strukturelle Aufstellung der Bodenseeregion. Auf der anderen Seite steht der Kanton Zürich, wo der Anteil des Sekundärsektors an den Erwerbstätigen bei nur 14 Prozent liegt und eine klare Differenzierung zur Kernregion Ostschweiz verdeutlicht.

Die Anteile der Sektoren entwickelten sich in der Kernregion Ostschweiz vergleichbar zum Gesamtschweizer Schnitt. Das heisst, die Bedeutung des Sekundärsektors blieb über die vergangenen Jahre weitgehend erhalten, obwohl der Tertiärsektor – gemäss dem allgemeinen strukturellen Wandel in Richtung Dienstleistungs-, Service- und Wissensgesellschaft – tendenziell an Gewicht dazugewann.

Abbildung 6: Landwirtschaftliche und industrielle Prägung der Ostschweiz (2019)



Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022, auf Basis von STADA-Statistikplattform Kanton St.Gallen, Datenabruf 7/2022.

Dabei stellt die Ostschweiz keinen einheitlichen Wirtschaftsraum dar mit einem durchgehend überdurchschnittlichen Anteil des sekundären Sektors. Eine mikroregionale Betrachtung zeigt

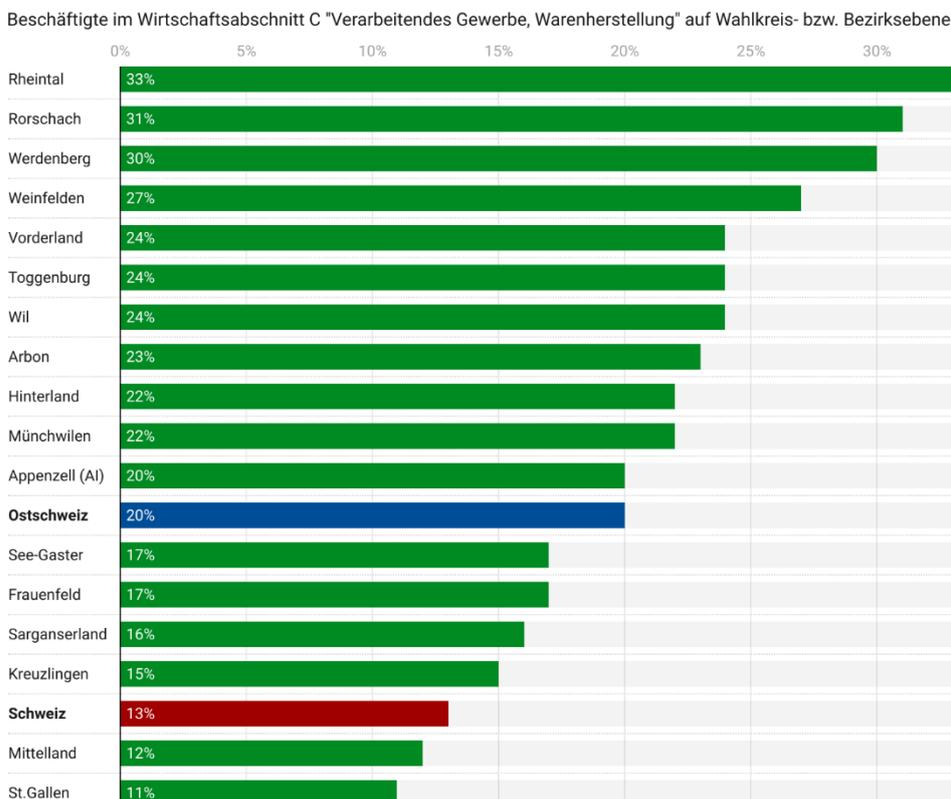
erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Teilregionen. So befinden sich stark ländlich geprägte Räume, wie z.B. das Toggenburg oder der Hinterthurgau in direkter Nachbarschaft zu stark industriell geprägten Räumen, wie dem Rheintal oder der Region Wil. Zusätzlich spielt an einzelnen Standorten, wie z.B. am Bodensee, im Alpstein oder auch in der Stadt St.Gallen der Tourismus eine wichtige wirtschaftliche Rolle.

Die überdurchschnittliche Bedeutung des Sekundärsektors in der Kernregion Ostschweiz ist für die Zukunft des Arbeitsplatzes auch insofern von Relevanz, als gerade der Sekundärsektor sehr beschäftigungsintensiv ist. Im Ostschweizer Schnitt kommen hier auf einen Betrieb etwa elf Vollzeitäquivalente (Gesamtschweiz zehn VZÄ/Betrieb). In den anderen Sektoren sind diese Werte deutlich niedriger: im Primärsektor liegt der Schnitt bei zwei Vollzeitäquivalenten pro Betrieb, im Tertiärsektor bei sechs Vollzeitäquivalenten pro Betrieb.

Hohe Beschäftigtenanteile im Wirtschaftsabschnitt C «Verarbeitendes Gewerbe und Warenherstellung»

Die Beschäftigtenanteile der Industrie sind in fast allen Bezirken bzw. Wahlkreisen der Kernregion Ostschweiz deutlich über dem nationalen Schnitt, mit einigen teilregionalen Konzentrationen (2019). Legt man im Rahmen des Sekundärsektors den Fokus auf den engeren Wirtschaftsabschnitt C «Verarbeitendes Gewerbe und Warenherstellung», um sich dem Kern der Ostschweizer Industrie anzunähern, zeigt sich, dass in einigen Bezirken bzw. Wahlkreisen fast jeder Dritte bzw. Vierte in der Industrie beschäftigt ist (siehe Abbildung). Im Rheintal ist bspw. jeder dritte Arbeitsplatz diesem Wirtschaftsabschnitt zuzuordnen. Alle Bezirke bzw. Wahlkreise bis auf zwei (Wahlkreis St.Gallen und Mittelland) liegen dabei klar über dem Schweizer Schnitt. In Summe arbeiteten im Jahr 2019 fast 100'000 Beschäftigte der Ostschweiz in der Industrie (BFS, 2020).

Abbildung 7: Industriell Beschäftigte in der Ostschweiz (2019)



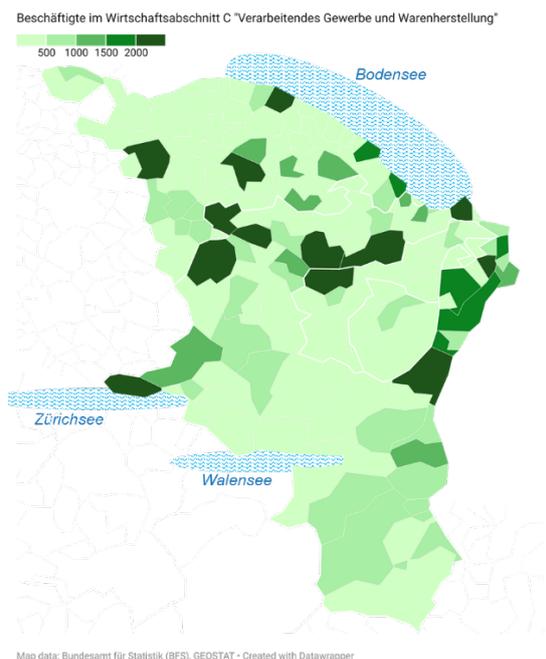
Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022, auf Basis von STADA-Statistikplattform Kanton St.Gallen, Datenabruf 7/2022.

Industrielle Schwerpunktgemeinden in der Ostschweiz

Trotz der generell hohen Bedeutung der Beschäftigung im Wirtschaftsabschnitt C für die Ostschweiz insgesamt, fällt sie in absoluten Zahlen regional sehr unterschiedlich aus. Innerhalb der Bezirke bzw. Wahlkreise zeigen sich klare Schwerpunktgemeinden, wo sich die Standorte grösserer Unternehmen befinden und oftmals auch entsprechende mittelständische Zulieferunternehmen ihren Sitz haben. Industrielle Schwerpunktregionen befinden sich insbesondere im Rheintal, am Bodensee, rund um St.Gallen und Gossau, rund um Wil, bei Rapperswil und bei Frauenfeld (vgl. Abbildung). Insbesondere die Konzentration im Rheintal darf nicht isoliert für die Ostschweiz betrachtet werden, sondern ist als grenzüberschreitende industrielle Schwerpunktregion und als ein gemeinsamer funktionaler Raum zu sehen, den Initiativen wie der Metropolitanraum Bodensee auch gemeinsam adressieren.

Zu den Gemeinden mit mehr als 2'000 industriell Beschäftigten (d.h. im Wirtschaftsabschnitt C) im Jahr 2019 zählen St. Gallen (6'555), Gossau (3'352), Uzwil (3'164), Frauenfeld (2'673), Balgach (2'528), Kreuzlingen (2'412), Herisau (2'329), Bussnang (2'314), Sennwald (2'307), Thal (2'217), Rapperswil-Jona (2'190), Wil (2'128) und Kirchberg (2'062).

Abbildung 8: Absolute Beschäftigtenzahlen in der Ostschweizer Industrie auf Gemeindeebene (2019)



Quelle: Eigene Darstellung mit Datawrapper, auf Basis der STATENT-Beschäftigtendaten der STADA-Statistikplattform Kanton St.Gallen, Datenabruf 7/2022.

Sektorale Schwerpunkte der industriellen Beschäftigung am Werkplatz Ostschweiz

Geht man innerhalb des Wirtschaftsabschnitts C nochmals tiefer, zeigen sich in der Kernregion Ostschweiz überdurchschnittliche Beschäftigtenanteile in den Wirtschaftsabteilungen «Herstellung von Metallzeugnissen» (vor allem in den Kantonen St.Gallen und im Thurgau), «Maschinenbau» (insbesondere im Kanton St.Gallen), «Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln» (insbesondere in den Kantonen Appenzell Innerrhoden und im Thurgau) und «Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren» (St.Gallen, Thurgau). Aber auch in den Bereichen «Herstellung von Textilien» (AR,

AI) oder in der «Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)» (AR, AI) finden sich überdurchschnittliche Beschäftigtenanteile.

Regional betrachtet zeigen sich zum Teil weitere, spezifische Schwerpunkte. Gleichzeitig sind einige wichtige sektorale Inseln, wie z.B. die Nahrungsmittelindustrie am Standort Bischofszell, auszumachen, durch ein bestimmtes Unternehmen mit seinen Zulieferunternehmen im Nahbereich. Diese Inseln gehen in den regionalen Gesamtdaten unter, fallen aber kleinregional umso mehr ins Gewicht. Dies ist beispielsweise im Zusammenhang mit Qualifikationsfragen von Interesse, da für diese sektoralen Inseln das regionale Qualifizierungsangebot nicht unbedingt gegeben ist und gegeben sein muss. Hier sind die überregionalen Netzwerke zu Ausbildungseinrichtungen von grosser Bedeutung.

Beschäftigung am Werkplatz Ostschweiz nach Unternehmensstruktur

In der Ostschweiz agieren etliche Unternehmen, die in ihren spezifischen Bereichen weltweite Führungspositionen einnehmen. Darunter sind sowohl grosse Industrieunternehmen mit Milliardenumsätzen und fünfstelligen Mitarbeiterzahlen, wie Bühler, Stadler Rail oder SFS Group, aber auch zahlreiche KMU, die mit globalem Anspruch wirtschaften. Viele davon sind selbst in der Region nur bedingt bekannt und werden oftmals auch als so genannte «Hidden Champions», bezeichnet. Aktuell sind unter den 500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz (2021) 45 Ostschweizer Unternehmen (vgl. Abbildung auf der folgenden Seite).

Grundsätzlich entspricht die Unternehmensstruktur der Ostschweiz weitgehend den Schweizer Verhältnissen. Sehr wenige grosse (0.2 Prozent) und wenige mittelgrosse Betriebe (2 Prozent) stehen vielen Kleinbetrieben (11 Prozent) und vor allem sehr vielen Mikrobetrieben (87 Prozent) gegenüber. Das belegt einmal mehr die Bedeutung, die den KMU – auch in der Ostschweiz – zukommt (Stada-Unternehmensstruktur, abgerufen Juli 2022).

Die Gründungsquote der Kernregion Ostschweiz mit Werten zwischen sechs und sieben Prozent lag in den vergangenen Jahren geringfügig unter dem nationalen Schnitt von etwa sieben Prozent⁴, wobei die Quote zwischen den Jahren und den Kantonen variierte. Die Gründungen tragen dazu bei, dass pro Jahr gut 3'500 neue Unternehmen in der Kernregion Ostschweiz entstehen mit im Schnitt jeweils 1.3 Arbeitsplätzen (Stada-Unternehmensgründungen, abgerufen Juli 2022). Sie sorgen damit für jährlich etwa 5'000 neue Arbeitsplätze in der Ostschweiz – auch diese Arbeitsplatzeffekte entsprechen weitestgehend den nationalen Werten. In den vergangenen Jahren wurde das regionale Ökosystem für Gründerinnen und Gründer in der Kernregion Ostschweiz verbessert. Einerseits widmen die Hochschulen dem Thema Spin-Offs und Startups grössere Aufmerksamkeit (vgl. Startup@HSG), andererseits wurden auch kooperative Initiativen ins Leben gerufen und gestärkt (bspw. STARTFELD).

⁴ Die Nachbarregionen der Kernregion Ostschweiz weisen ebenfalls eine tendenziell schwache Gründungsdynamik auf, wie es typisch ist für Regionen mit einer annähernden Vollbeschäftigung. Dennoch bleibt damit auch der (Struktur)Wandel auf Unternehmensebene überschaubar. Beispielsweise bewegt sich Vorarlberg im Vergleich mit anderen Industrieregionen Europas unter dem Durchschnitt und nur am Ende des zweiten Drittel der Rangliste (WIFO 2022). Zudem zeigt sich, dass Vorarlberg fast keine Unternehmensneugründungen im Industriebereich verzeichnete. Etwa die Hälfte der Gründungen fand im Gewerbe und Handwerk statt, etwa ein Viertel im Handel (WK Vorarlberg, Zahlen und Fakten 2021).

Abbildung 9: Ostschweizer Unternehmen unter den 500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz (2022)

Rang	Unternehmensname	Standort	Kanton	Branche	Umsatz Mio CHF
15 (14)	LafargeHolcim Ltd	Jona	SG	Bauzulieferer/Bauelemente	23'142
71 (74)	Stadler Rail AG	Bussnang	TG	Fahrzeug-/Karosseriebau	3'085
73 (77)	Geberit AG	Jona	SG	Bauzulieferer/Bauelemente	2'986
81 (73)	Bühler Holding AG	Uzwil	SG	Maschinenindustrie	2'700
91 (98)	Aldi Suisse AG	Schwarzenbach	SG	Detailhandel	2'380
98 (146)	Lidl Schweiz AG	Weinfelden	TG	Detailhandel	2'050
109 (151)	Zur Rose Group AG	Steckborn	TG	Grosshandel Chemie/Pharma	1'752
114 (111)	SFS Group AG	Heerbrugg	SG	Metallverarbeitung	1'705
135 (141)	Arbonia AG	Arbon	TG	Bauzulieferer/Bauelemente	1'396
146 (145)	HRS Holding AG	Frauenfeld	TG	Immobilien/GU/Dienstleistungen	1'243
178 (177)	Dipl. Ing. Fust AG	Oberbüren	SG	Multimedia/Fachmärkte	1'019
180 (204)	Spar Holding AG	St. Gallen	SG	Detailhandel	1'004
196 (173)	Debrunner Koenig Holding AG	St. Gallen	SG	Metall-/Stahlhandel	981
192 (207)	Kantonsspital St. Gallen	St. Gallen	SG	Gesundheitswesen	908
200 (147)	MIR Trade AG	Herisau	AR	Grosshandel (Non Food)	896
205 (198)	Model Holding AG	Weinfelden	TG	Papier-/Kartonindustrie	859
220 (193)	Energy Financing Team AG	St. Gallen	SG	Energieversorgung/-verteilung	803
233 (227)	Huber + Suhner AG	Herisau	AR	Elektronik/Elektrotechnik	738
244 (264)	Ospelt Food AG	Sargans	SG	Fleischverarbeitung	700
246 (218)	EDAG Engineering Group AG	Arbon	TG	Ingenieurunternehmen	696
248 (199)	Rational International AG	Heerbrugg	SG	Elektroapparate/Haushaltgeräte	695
252 (302)	VAT Group AG	Haag	SG	Maschinenindustrie	692
272 (294)	Eugster/Frismag AG	Amriswil	TG	Elektroapparate/Haushaltgeräte	620
287 (301)	Gurit Holding AG	Wattwil	SG	Mischkonzern	579
291 (307)	Kantonsspital Thurgau	Frauenfeld	TG	Gesundheitswesen	566
304 (304)	LAVEBA Genossenschaft	St. Gallen	SG	Grosshandel (Food)	531
324 (342)	Metrohm AG	Herisau	AR	Mischkonzern	480
328 (318)	Aebi Schmidt Holding AG	Frauenfeld	TG	Fahrzeug-/Karosseriebau	466
365 (378)	Baumer Holding AG	Frauenfeld	TG	Elektronik/Elektrotechnik	400
378 (395)	Inficon Holding AG	Bad Ragaz	SG	Elektronik/Elektrotechnik	373
390 (406)	Weidmann Holding AG	Rapperswil SG	SG	Mischkonzern	341
392 (413)	Jansen AG	Oberriet SG	SG	Metallverarbeitung	340
397 (420)	Griesser Holding AG	Aadorf	TG	Bauzulieferer/Bauelemente	333
399 (410)	Medacta International SA	Frauenfeld	TG	Medizinaltechnik	332
406 (447)	TopCC AG	Gossau	SG	Grosshandel (Food)	317
408 (421)	St. Gallisch-Appenzell. Kraftwerke AG	St. Gallen	SG	Energieversorgung/-verteilung	315
410 (433)	Hälj Holding AG	St. Gallen	SG	Haustechnik/Gebäudeautomation	312
417 (373)	Starrag Group Holding AG	Rorschacherberg	SG	Maschinenindustrie	297
440 (484)	Schweizer Zucker AG	Frauenfeld	TG	Nahrungsmittel	263
443 (450)	Bauwerk Group AG	St. Margrethen	SG	Bauzulieferer/Bauelemente	261
463 (457)	Coltene Holding AG	Altstätten SG	SG	Medizinaltechnik	248
464 (477)	Bernina International AG	Steckborn	TG	Elektroapparate/Haushaltgeräte	244
466 (489)	Camion-Transport AG Wil CT	Wil SG	SG	Gütertransporte/Terminals	240
479 (546)	Variosystems AG	Steinach	SG	Elektronik/Elektrotechnik	228
491	Stadtwerke St. Gallen	St. Gallen	SG	Energieversorgung/-verteilung	218

Quelle: Eigene Zusammenfassung nach Dun & Bradstreet Schweiz/Handelszeitung, Abruf Juli 2022 (www.dnb.com/dech/top-listen/).

Anm.: Nicht-industrielle Unternehmen sind in Grau gedruckt. Die Zahlen in Klammer in Spalte 1 geben den Vorjahresrang wieder.

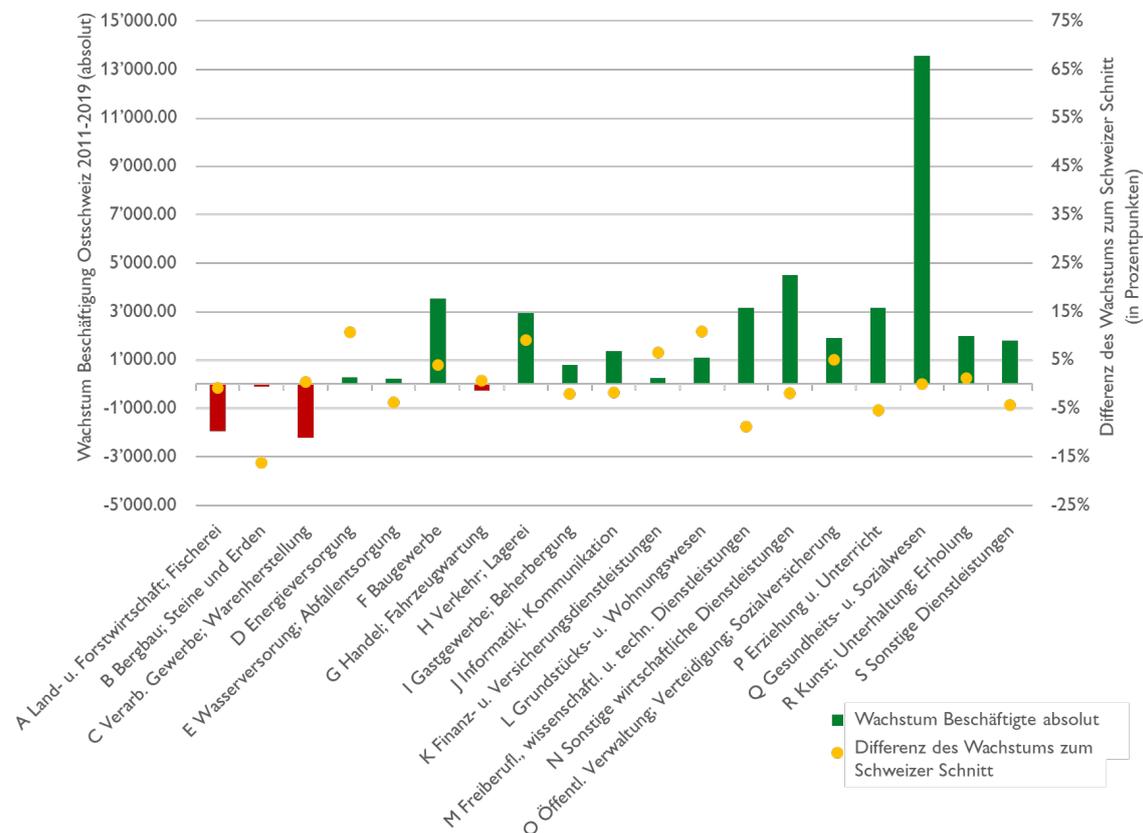
3.1.2 Wandel in der industriellen Beschäftigung am Werkplatz Ostschweiz

Stagnation der industriellen Beschäftigung, weitgehend im Schweizer Mittel

In der Ostschweiz insgesamt betrug Beschäftigtenwachstum in den vergangenen Jahren 2011-2019 rund acht Prozent, was leicht unter dem Schweizer Schnitt von gut neun Prozent lag. Dennoch ist

das Beschäftigtenwachstum der Ostschweiz als recht dynamisch einzustufen, mit einem durchschnittlichen Beschäftigtenwachstum von rund 1% pro Jahr liegt es im Vergleich mit europäischen Innovationsregionen durchaus im oberen Drittel (WIFO 2022).

Abbildung 10: Beschäftigtenentwicklung in der Kernregion Ostschweiz nach Wirtschaftsabschnitten (2011-2019)



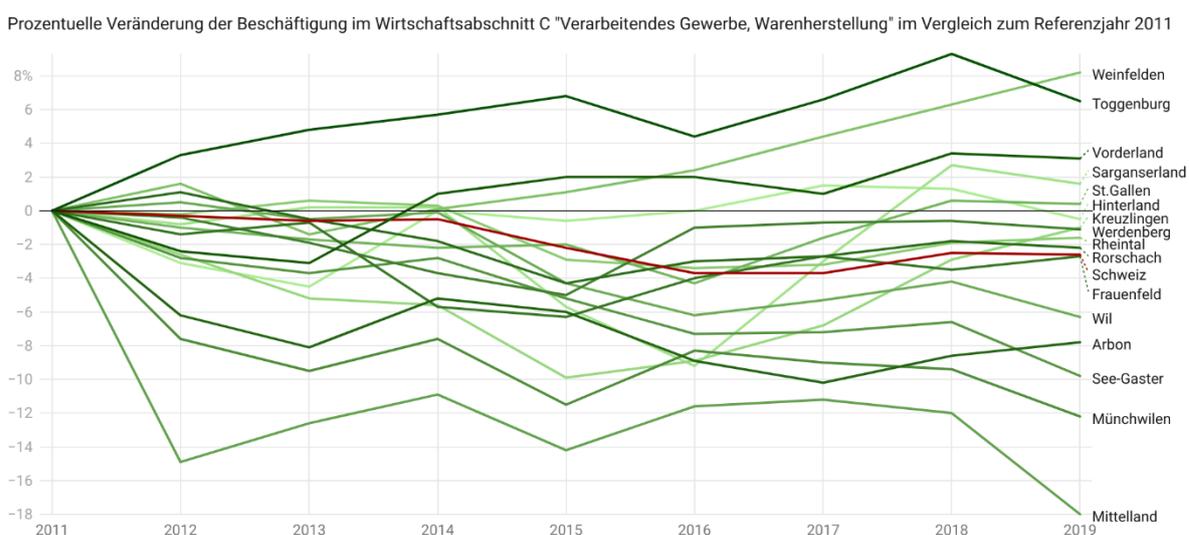
Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022, nach STATENT (BFS/Bundesamt für Statistik und Stada-Statistikplattform Kanton St.Gallen), Datenabruf 7/2022.

Betrachtet man die Beschäftigtenentwicklung nach Wirtschaftsabschnitten, wird deutlich, dass ein Wachstum der Beschäftigtenzahlen primär im Tertiärsektor stattfand. Insbesondere in den Wirtschaftsabschnitten «Kunst Unterhaltung, Erholung», im «Gesundheits- und Sozialwesen», im «Grundstücks- und Wohnungswesen» sowie in «sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen» steigen die Beschäftigtenzahlen deutlich an. Diese Entwicklungen liegen im allgemeinen Trend und folgen weitgehend dem Schweizer Muster. Doch im «Grundstücks- und Wohnungswesen», in der «Energieversorgung» oder bei «Verkehr und Lagererei» lag das Beschäftigtenwachstum der Ostschweiz um rund zehn Prozentpunkte über dem Schweizer Schnitt.

Die Zahl der aktiv unselbständig Beschäftigten im Wirtschaftsabschnitt C ging zuletzt leicht zurück. Diese Entwicklung entspricht weitgehend dem Schweizer Gesamtbild: Schweizweit nahm die Beschäftigung im Wirtschaftsabschnitt C von 2011 bis 2019 um 2.6 Prozent ab. In der Ostschweiz um 2.2 Prozent. Allerdings lagen auch die Entwicklungen im für die regionale Wettbewerbsfähigkeit relevanten Wirtschaftsabschnitt der «wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen» klar unter den Schweizweiten Durchschnittswerten.

Das heisst gleichzeitig, dass in den vergangenen Jahren Beschäftigtenwachstum in der Industrie tendenziell nur mehr punktuell stattfand. Nicht nur, aber auch aufgrund der digitalen Transformation, wurden Arbeitsplätze eingespart oder umgelegt. In der Ostschweiz zeigten allein der Wahlkreis Toggenburg (6.5 Prozent) sowie der Bezirk Weinfelden (8.2 Prozent) einen ausgeprägten Anstieg der industriell Beschäftigten. Auch in den Bezirken bzw. Wahlkreisen Vorderland, Sarganserland, Hinterland und St.Gallen war ein leichtes Wachstum festzustellen. In allen anderen Bezirken bzw. Wahlkreisen nahm die industrielle Beschäftigung in den vergangenen Jahren tendenziell ab. Der stärkste Rückgang war im Bezirk Mittelland zu verzeichnen. Diese teilregional unterschiedlichen Entwicklungen werden aufgrund der Kleinräumigkeit stark von den Entwicklungen einzelner Unternehmen beeinflusst, wie das Beispiel von Stadler Rain in Bussnang zeigt.

Abbildung 11: Entwicklung der industriellen Beschäftigung auf Bezirks- bzw. Wahlkreisebene (2011-2019)



Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022, nach STATENT (BFS/Bundesamt für Statistik und Stada-Statistikplattform Kanton St.Gallen), Datenabruf 7/2022.

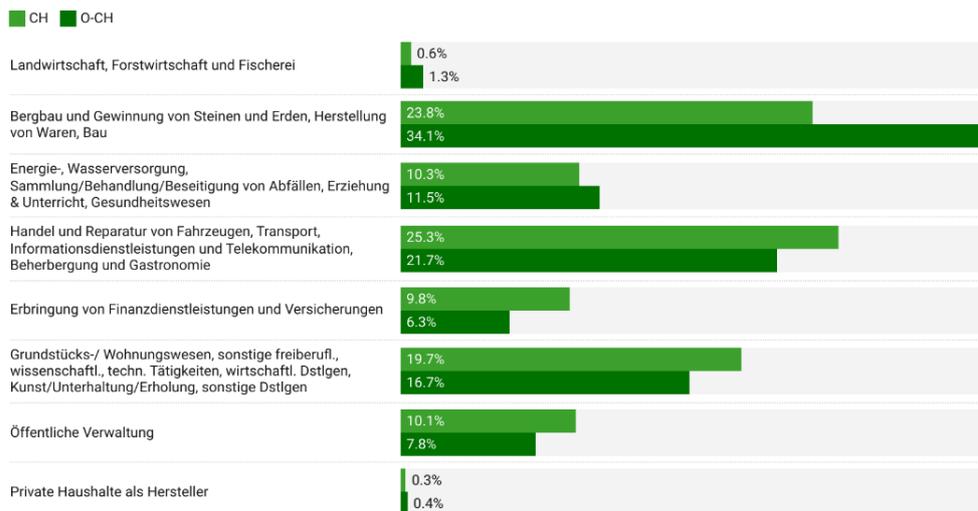
3.1.3 Zur Performance des Werkplatzes Ostschweiz

Die Kernregion Ostschweiz zeigt sich für nicht ganz neun Prozent des Schweizer Bruttoinlandsprodukts (BIP) verantwortlich. Dieser Anteil blieb über das vergangene Jahrzehnt weitgehend konstant. Das BIP pro Kopf lag dabei mit rund 67'000.- Franken/Einwohner klar unter dem Schweizer Durchschnittswert von fast 80'500.- Franken/Einwohner (2020). Insbesondere der direkte Nachbarkanton Zürich zeigt mit 96'000.- CHF/Einwohner ein deutlich höheres BIP pro Kopf (BFS, Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner, 2020). Allerdings zeigte das BIP pro Kopf in der Kernregion Ostschweiz in den Jahren 2011 bis 2019 ein etwas stärkeres Wachstum, was vor allem an der dynamischen Zunahme im Kanton Appenzell Innerrhoden mit einem Plus von über elf Prozent lag. Auch im Vergleich mit seinen Nachbarregionen jenseits der Schweizer Grenze ist die Kernregion Ostschweiz mit diesen Werten gut positioniert: 2018 lag das BIP/Kopf in der deutschen Bodenseeregion bei 41'000 EUR/Einwohner, in Vorarlberg bei 49'000.- EUR/Einwohner.

Vor diesem Hintergrund ist der Werkplatz Ostschweiz nicht nur für die Beschäftigungszahlen von Bedeutung, er leistet auch überdurchschnittliche Beiträge zur regionalen Bruttowert-

schöpfung. 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 Prozent). Alle anderen Aktivitätsbereiche (ausgen. Landwirtschaft und Energieversorgung etc.) zeigen unterdurchschnittliche Anteile an der Bruttowertschöpfung. Die Ostschweizer Bruttowertschöpfung und ihre Anteile entwickelten sich ziemlich genau im Schweizer Schnitt und haben sich zuletzt wenig verändert.

Abbildung 12: Beiträge der einzelnen Aktivitätsbereiche zur Ostschweizer bzw. Schweizer Bruttowertschöpfung



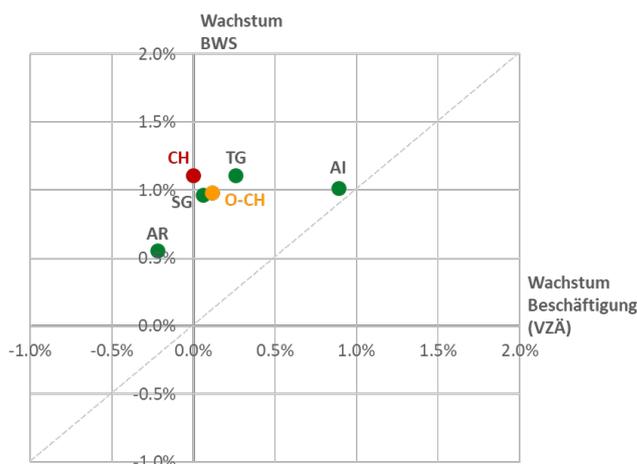
Quelle: Eigene Berechnungen IMP-HSG 2022 nach BFS 2021 'Bruttowertschöpfung (BWS) pro Kanton und Aktivitäten'. Datenabruf 7/2022.

Zunehmende Entkopplung des Wirtschaftswachstums von der Beschäftigtenentwicklung

Die Beschäftigtenzahlen entwickelten sich zuletzt mit einer geringeren Dynamik als die Bruttowertschöpfung. Das Wirtschaftswachstum scheint sich – unter anderem aufgrund der rasanten digitalen und technologischen Entwicklung – tendenziell von der Beschäftigungsentwicklung zu entkoppeln, wie bei früheren technologischen Entwicklungen bereits zu beobachten war. Die vor-malige Gleichsetzung von Wirtschaftswachstum und Arbeitsplatzgewinnen ist in vielen Regionen nicht mehr ganz zu halten. Aktuelle Entwicklungen weisen darauf hin, dass sich die beiden Entwicklungen weiter voneinander abgrenzen dürften (WIFO 2022). Stellt man die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen (VZÄ) in den Wirtschaftsabschnitten BCF der jeweiligen realen Bruttowertschöpfung gegenüber, zeigen sich stark unterschiedliche regionale Zusammenhänge zwischen Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum. Die Steigung einer gedachten Regressionsgeraden zwischen Wertschöpfungs- und Beschäftigungswachstum ist in der Ostschweiz deutlich grösser 1 (also einer gedachten 45°-Linie) (vgl. ebd.). Will man das Wirtschaftswachstum der Kernregion Ostschweiz quantitativ fassen, werden in Zukunft reine Beschäftigtenzahlen weiter an Aussagekraft verlieren und Wertschöpfungszahlen im Vordergrund stehen müssen.

Insbesondere im Sekundärsektor war über die vergangenen Jahre eine stetig steigende Arbeitsproduktivität auszumachen, ihr Anstieg fiel hier deutlicher aus als in den anderen Sektoren (vgl. BFS, Arbeitsproduktivität nach Wirtschaftssectoren zu Preisen des Vorjahres, abgerufen Juli 2022). Auch dies mag zur weiteren Entkopplung der Entwicklung der Bruttowertschöpfung von der Beschäftigtenentwicklung beitragen.

Abbildung 13: Beschäftigten- (VZÄ) und BWS-Entwicklung (2018-2019) in den Wirtschaftsabschnitten B, C, F



Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022 nach BFS- Bundesamt für Statistik und STADA-Statistikplattform Kanton St.Gallen, auf Basis der STATENT-Daten (Datenabruf 7/2022).

Starke Beschäftigtenanteile in der Hightech-Industrie, niedrige bei den wissensintensiven Dienstleistungen

Die Kernregion Ostschweiz weist mit 7.9 Prozent eine überdurchschnittlich hohe Beschäftigung in der hochtechnologischen Industrie⁵ auf, der Schweizer Schnitt liegt bei 6.2 Prozent. Gleichzeitig darf nicht übersehen werden, dass grosse regionale Differenzen bestehen. Im Wahlkreis Werdenberg (16.7%), im Rheintal (14%), in Rorschach (14%) und im Hinterland (12.4%) sind die Hightech Anteile mehr als doppelt so hoch wie der Schweizer Schnitt. Aber auch Wil (10.5%), Weinfelden (9.6%) und das Toggenburg (8.6%) zeigen eine deutlich überdurchschnittliche Hightech-Beschäftigung. Hingegen liegt die Hightech-Beschäftigung im Bezirk Mittelland (2.3%) sowie im Wahlkreis St.Gallen (3.6%) deutlich unter dem Schweizer Schnitt. Doch elf der insgesamt 17 Bezirke bzw. Wahlkreise der Ostschweiz liegen klar über dem Schweizer Schnitt.

Interessant ist hier auch die Perspektive der Arbeitsmarktregionen: so weisen im Jahr 2018 alle Arbeitsmarktregionen, bis auf zwei (Mels-Sargans, Appenzell) einen Standortquotient der "High-Tech"-Branchen⁶ über oder gleich eins auf. Die Arbeitsmarktregionen Buchs, Widnau und Altstätten liegen sogar bei zwei oder darüber. Dies unterstreicht auch in der Schweizweiten Relation die Bedeutung der Hightech-Beschäftigung in der Kernregion Ostschweiz. Zum Vergleich: die Arbeitsmarktregion Zürich liegt beispielsweise bei einem Standortquotient von nur 0.2. Gleichzeitig darf aber nicht übersehen werden, dass sich in der Schweiz auch Arbeitsmarktregionen finden, insbesondere im Jurabogen, die nochmals deutlich höhere Standortquotienten von über 4.0 aufweisen (BFS, Hightech-Branchen, Beschäftigte und Standortquotient nach Arbeitsmarktregionen im Jahr 2018, Stand 2021).

⁵ Die Definition der High-Tech Wirtschaftsbereiche geht auf die EUROSTAT-Nomenklatur zurück und umfasst Maschinen-, Fahrzeugbau, Herstellung von Präzisionsinstrumenten, medizinischen und optischen Geräten.

⁶ Der Standortquotient drückt die Konzentration einer Tätigkeit in einer Region aus. Er misst das Verhältnis zwischen dem Anteil Beschäftigter einer Branche am Beschäftigtentotal einer Region und dem gesamtschweizerischen Beschäftigtenanteil dieser Branche am Beschäftigtentotal der Schweiz.

Abbildung 14: Beschäftigtenanteile in Hightech-Industrie und wissensintensiven Dienstleistungen an der Gesamtbeschäftigung in den Bezirken bzw. Wahlkreisen der Ostschweiz 2019 (gereiht)

Hightech-Industrie		Wissensintensive Dstlgen	
Werdenberg	16.7%	St.Gallen	51.2%
Rheintal	14.0%	Mittelland	50.2%
Rorschach	14.0%	Kreuzlingen	47.8%
Hinterland	12.4%	Schweiz	47.0%
Wil	10.5%	Frauenfeld	40.9%
Weinfelden	9.6%	Hinterland	40.8%
Arbon	8.9%	See-Gaster	40.7%
Toggenburg	8.6%	Vorderland	40.1%
Ostschweiz	7.9%	Ostschweiz	39.2%
Münchwilen	7.2%	Wil	36.3%
Kreuzlingen	6.9%	Sarganserland	35.4%
Vorderland	6.5%	Arbon	35.2%
Schweiz	6.2%	Rorschach	33.1%
Sarganserland	5.8%	Münchwilen	32.2%
Frauenfeld	5.5%	Weinfelden	31.1%
Appenzell (AI)	5.1%	Werdenberg	31.0%
See-Gaster	4.7%	Rheintal	29.4%
St.Gallen	3.6%	Appenzell (AI)	28.0%
Mittelland	2.3%	Toggenburg	27.5%

Quelle: Eigene Darstellung nach Stada St.Gallen.

Anm.: Definitionen und Abgrenzungen nach der EUROSTAT-Nomenklatur.

Etwas anders gestaltet sich die Situation bei der Beschäftigung in den wissensintensiven Dienstleistungen⁷, die – vergleichbar zur Hightech-Beschäftigung – als zentral für eine zukunftsorientierte Wettbewerbsfähigkeit eingestuft wird. Die Kernregion Ostschweiz liegt hier insgesamt mit einem Beschäftigtenanteil der wissensintensiven Dienstleistungen von 39.2 Prozent klar unter dem Schweizer Schnitt von 47 Prozent. Doch auch hier gilt, dass grosse innerregionale Unterschiede bestehen, denen der regionale Durchschnitt nur bedingt gerecht wird. So liegen die Beschäftigtenanteile im Wahlkreis St.Gallen (51.2%), im Bezirk Mittelland (50.2%) und im Bezirk Kreuzlingen (47.8%) über dem Schweizer Mittel, wenn auch nur leicht. Auf der anderen Seite liegen die Anteile im Wahlkreis Toggenburg (27.5%), im Appenzell (28.0%) und auch im Wahlkreis Rheintal (29.4%) sehr tief und deutlich unter dem Schweizer Mittel.

Alle Arbeitsmarktregionen der Kernregion Ostschweiz, ausgenommen die Arbeitsmarktregion Kreuzlingen, weisen Standortquotienten zu Beschäftigten in wissensintensiven Dienstleistungen kleiner eins auf. Das heisst, ihre Beschäftigung ist in Relation zu den Schweizer Werten niedrig. Die Standortquotienten der Arbeitsmarktregionen im Rheintal liegen besonders tief (Altstätten 0.54, Widnau-Au 0.58 oder Buchs 0.6). Für die Arbeitsmarktregion Zürich hingegen beträgt der Standortquotient 1.56.

Auch die Gründungen in den technologie- und wissensintensiven Branchen liegen in der Kernregion Ostschweiz unter den Schweizer Durchschnittswerten, obwohl die Werte für die Gründungen insgesamt durchaus dem Schweizer Schnitt entsprechen: in der Ostschweiz können etwa 45 Prozent der Gründungen pro Jahr, dieser Kategorie zugeteilt werden. In der Schweiz insgesamt

⁷ Auch die Abgrenzung der wissensintensiven Dienstleistungen geht auf die EUROSTAT-Nomenklatur zurück. Hierzu zählen unter anderem Kreditinstitute, die öffentliche Verwaltung, Gesundheits- und Bildungswesen, Forschung und Entwicklung sowie andere unternehmensnahe Dienstleistungen (vgl. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Knowledge-intensive_services_\(KIS\)/de](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Knowledge-intensive_services_(KIS)/de)).

lag der Anteil 2019 bei über der Hälfte aller Gründungen (52.5%). So wurden in den vergangenen Jahren etwa 1'600 bis 1'700 technologie- bzw. wissensintensive Unternehmen pro Jahr in der Ostschweiz gegründet (STADA, Statistikplattform Kanton St.Gallen, Unternehmensgründungen).

Dies ist insofern von Bedeutung, da aktuelle Wirtschaftsentwicklungen zunehmend die Integration wissensintensiver Unternehmensdienste in die industriellen Wertschöpfungsketten erfordern (vgl. u.a. Mayerhofer und Firgo, 2016). Gleichzeitig weisen die schwachen Beschäftigtenanteile bei wissensintensiven Dienstleistungen darauf hin, dass der Strukturwandel hin zu wissensorientierter und dienstleistungsorientierter Industrie noch nicht zur Gänze erfolgreich bewältigt wurde. Wissensintensive Unternehmensdienste beeinflussen die gesamtwirtschaftliche Produktivitätsentwicklung, sie unterstützen Produktivitätsgewinne bei den Kunden, aber auch Wissensspillovers und den Strukturwandel in der Region. Hinzu kommt, dass ein ausreichendes Angebot an solchen Diensten angesichts von "Smart-production" und Industrie 4.0 für die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie an Bedeutung gewinnt (Firgo und Mayerhofer, 2017a, Wifo 2022). Ihr geringer Besitz in der Ostschweiz könnte vor diesem Hintergrund als potentieller Risikofaktor eingestuft werden.

Exportorientierte und innovative Industrie der Ostschweiz

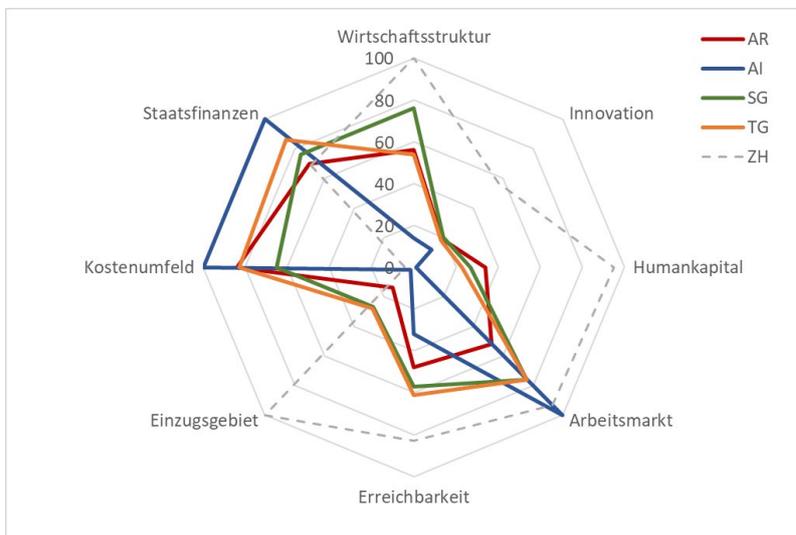
Die Ostschweiz liegt bei der Exportintensität unter den Schweizer Werten. Beispielsweise wurden im Schweizer Mittel Waren im Wert von 56'000.- Franken je Vollzeitbeschäftigung exportiert. In den Kantonen der Kernregion Ostschweiz hingegen lagen die Werte zuletzt bei 18'000.- Franken/VZÄ im Appenzell Innerrhoden, 37'000.- Franken im Thurgau, 41'000 in Appenzell Ausserrhoden und 43'000.- Franken im Kanton St.Gallen. Hier muss allerdings berücksichtigt werden, dass die kantonalen Daten teilregionale Exportintensitäten überdecken. Aufgrund der Weltmarktführer, die in der Kernregion Ostschweiz ansässig sind, dürften sich diese im Detail anders präsentieren.

Ein ähnliches Dilemma zeigt sich bei der Innovationsfrage: auch hier scheinen die gesamtkantonalen Daten nicht besonders stark, obwohl in der Region etliche Weltmarktführer äusserst innovationsorientiert aufgestellt sind. Dies dürfte auf Innovationsschwächen in der Breite der regionalen KMU zurückzuführen sein, wofür aktuell unter anderem das Innovationsnetzwerk Ostschweiz INOS entsprechende Förderaktivitäten anbietet. Doch ungeachtet, ob gross oder klein, alle Unternehmen sind einem kontinuierlichen Wettbewerbsdruck ausgesetzt und damit auch der Notwendigkeit, Innovationen zu generieren. Doch die Innovationsfähigkeit der Unternehmen hängt in hohem Masse von ihren Mitarbeitenden und deren Arbeitsmarktfähigkeit, Kreativität, Motivation und Kompetenz ab.

Die UBS misst regelmässig die kantonale Wettbewerbsfähigkeit mit Hilfe der kantonalen Wettbewerbsfähigkeitsindikatoren. Dabei schnitten im Jahr 2021 die Kantone des Kernraums Ostschweiz tendenziell nur mittelmässig ab: der Kanton Thurgau kam auf den 12. Rang (-1 im Vergleich zum Vorjahr), St.Gallen Rang 13 (+1), Appenzell Ausserrhoden Rang 17 (-1) und Appenzell Innerrhoden auf Rang 20 (+2). Das heisst, Thurgau und St.Gallen wurden als solides Mittelfeld klassifiziert, den beiden Appenzell wurde nur moderates Wachstumspotenzial zugestanden (UBS 2021). Allerdings wiesen alle vier Kantone im direkten Vergleich mit anderen Schweizer Kantonen einen relativ grossen Anteil an kurz- bis längerfristig veränderbaren Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit auf, es ist also Handlungsspielraum gegeben. Gleichzeitig wird bei den innerkantonalen Betrachtungen deutlich, dass insbesondere im Kanton St.Gallen klare regionale Unterschiede bestehen. Das Rheintal aber auch die beiden Wahlkreise St.Gallen und Wil werden höher bewertet. Trotz

aller Unterschiede zeigt sich dennoch auch ein ziemlich homogenes Gesamtbild für die vier Kantone der engeren Ostschweiz, mit klaren Vorteilen in Bezug auf das Kostenumfeld und die Staatsfinanzen, aber auch auf den Arbeitsmarkt.

Abbildung 15: Das Bild der Ostschweizer Kantone im kantonalen Wettbewerbsindikator der UBS



Quelle: Eigene Darstellung nach UBS 2021.

In Bezug auf das Innovationspotenzial schneiden alle vier Kantone vergleichsweise schwach ab: hier werden Branchencluster (hohe regionale Konzentrationen von Beschäftigten in voneinander abhängigen Branchen), die Anzahl Patentanmeldungen, die Höhe der Venture-Capital-Investitionen, der Anteil der in Forschung und Entwicklung tätigen Personen, die Anzahl erfolgreicher Startups, Unternehmensgründungen oder die in diesen Unternehmen neu geschaffenen Stellen gemessen als Annäherung an das Potenzial für zukünftige Wettbewerbsvorteile, die aus Innovationen erwachsen (UBS 2021). Von Interesse für die Zukunft des Werkplatzes ist auch das Indikatorenset zum Humankapital. Diesem liegt die lokale Verfügbarkeit von hochqualifizierten Arbeitskräften zugrunde. Als Indikatoren wird der Anteil Personen mit einem Universitäts-, Fachhochschulabschluss oder mit einer höheren Berufsbildung sowie die Nettowanderung von Studienabgängern zwischen den Kantonen berücksichtigt.

Hingegen schneiden die Ostschweizer Kantone bei dem Indikatorenset zum Arbeitsmarkt wieder deutlich besser ab: Hier wird auf die Annahme aufgebaut, dass das wirtschaftliche Potenzial eines Kantons besser ausgeschöpft wird, je stärker die Bevölkerung am Arbeitsmarkt partizipiert. Als Indikatoren werden einerseits die Anteile der Pensionierten, IV-Bezüger und Arbeitslosen (Jugend- und Langzeitarbeitslose) an der Gesamtbevölkerung als nachteilig berücksichtigt, andererseits als positiv das erwartete Wachstum der Erwerbsbevölkerung (Kohortenwachstum der 16- bis 64-Jährigen) (UBS 2021).

Von Interesse könnte auch das gute Abschneiden der vier Kantone in den beiden Indikatorensets Kostenumfeld und Staatsfinanzen sein, die die kantonale Attraktivität für potenzielle Arbeitskräfte erhöhen könnten.

3.2 Zur Erwerbsstruktur am Arbeitsplatz Ostschweiz

Erwerbsquoten

Die Nettoerwerbsquote der 15-64-Jährigen ist in der Ostschweiz weitgehend im Schweizer Schnitt von fast 80 Prozent, tendenziell leicht darüber. Dieses Bild zeigt sich in allen Bezirken und Wahlkreisen, mit Ausnahme des Wahlkreises St.Gallen (79 Prozent) und des Bezirks Kreuzlingen (77.7 Prozent), die beide leicht unter dem regionalen und nationalen Durchschnitt liegen (BFS-Erwerbsquote nach Bezirk, 2018-2020 kumuliert).

Ebenfalls vergleichbar zu den Gesamtschweizer Werten sind die Ostschweizer Erwerbsquoten der 15-64-jährigen Männer mit etwa 85 Prozent und der 15-64-jährigen Frauen mit etwa 75 Prozent. Wenngleich sich die Frauenerwerbsquote in den vergangenen zehn Jahren kontinuierlich jener der Männer annäherte, lag sie 2020 immer noch rund zehn Prozentpunkten niedriger. Das heisst wiederum, dass in der Ostschweiz weiterhin nur drei von vier Frauen im erwerbsfähigen Alter auch wirklich erwerbstätig sind.

Merkmale erwerbstätiger Frauen und Erwerbsmodelle in Paarhaushalten

Hinzu kommt, dass sich bei den erwerbstätigen Frauen weiterhin deutliche Unterschiede beim Beschäftigungsgrad und der beruflichen Stellung zu den erwerbstätigen Männern zeigen. Die Vollzeiterwerbstätigkeit ist bei den Frauen zuletzt weiter leicht zurückgegangen, der durchschnittliche Beschäftigungsgrad der teilzeiterwerbstätigen Frauen hat sich jedoch erhöht. Die Merkmale der erwerbstätigen Frauen haben sich im untersuchten Zeitraum ebenfalls verändert. Zum einen ist das Durchschnittsalter aufgrund der verstärkten Erwerbsbeteiligung der 55- bis 64-Jährigen und des Rückgangs der 15- bis 24-Jährigen (längere Ausbildungszeiten) gestiegen. Zum anderen sind die erwerbstätigen Frauen, gemessen an ihrer Ausbildung und dem ausgeübten Beruf, besser qualifiziert als 2010 (BFS 2020).

Dennoch zeigt sich, dass gerade in der Kernregion Ostschweiz in Paarhaushalten traditionelle Erwerbsmuster noch stärker verankert sind als in der restlichen Schweiz – die Anteile an Paarhaushalten mit Kindern unter sechs Jahren, bei denen die Frau nicht oder mit einem Pensum von unter 50 Prozent erwerbstätig ist, sind deutlich höher als im Schweizer Mittel.

Tabelle 6: Erwerbsmodelle in Paarhaushalten in den Kantonen der Kernregion Ostschweiz

Paarhaushalte: jüngstes Kind 0- bis 6- jährig	Frau nicht erwerbstätig, Mann Vollzeit erwerbstätig	Frau Teilzeit erwerbstätig (1-49%), Mann Vollzeit erwerbstätig	Frau Teilzeit erwerbstätig (50-89%), Mann Vollzeit erwerbstätig	Frau und Mann Vollzeit erwerbstätig	Frau und Mann Teilzeit erwerbstätig
Schweiz	22.2%	21.6%	22.6%	12.3%	7.5%
Appenzell Ausserrhoden	23.7%	33.1%	18.2%	7.1%	6.4%
Appenzell Innerrhoden	26.2%	41.7%	11.1%	10.4%	4.6%
St. Gallen	27.8%	30.0%	16.9%	8.3%	6.2%
Thurgau	28.6%	29.9%	18.0%	8.2%	5.4%

Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022 mit Datawrapper nach BFS, Bundesamt für Statistik, Erwerbsmodelle: Aufteilung der Erwerbstätigkeit in Paarhaushalten, 2021.

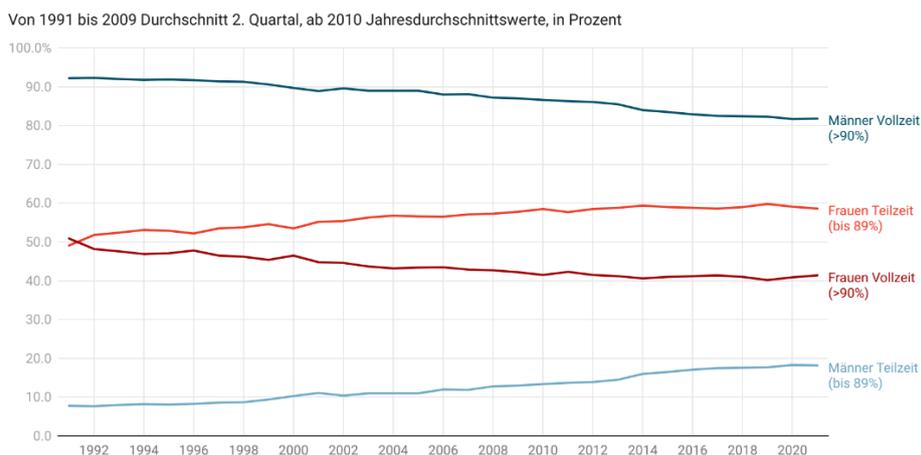
Arbeitslosigkeit

Die Arbeitslosigkeit ist niedrig und liegt in 2022 bisher, wie in den vergangenen Jahren, klar unter dem Gesamtschweizer Wert von 2.0 Prozent. In Appenzell Ausserrhoden lag sie bis zum September 2022 bei 1.2 Prozent, in Appenzell Innerrhoden bei 0.5 Prozent, im Kanton St.Gallen bei 1.5 Prozent und im Kanton Thurgau bei 1.8 Prozent. Interessant ist, dass trotz der guten Beschäftigungsaussichten zurzeit die Langzeitarbeitslosigkeit in allen vier Kantonen der Kernregion Ostschweiz – nach dem starken Anstieg in den Corona-Jahren – immer noch höher liegt als im Jahr 2019. Im Kanton St.Gallen betrug sie beispielsweise 18.7 Prozent, im Kanton Thurgau 20.7 Prozent. Bei der Jugendarbeitslosigkeit hingegen sind nach einer Spitze in den Corona-Jahren die Werte von 2019 bereits wieder unterschritten. Aktuell liegt die Jugendarbeitslosigkeit im Kanton St.Gallen bei 1.6 Prozent (SECO AVAM und BFS Strukturhebung nach STADA-Statistikplattform Kanton St.Gallen). Die Tendenz einer sinkenden Jugendarbeitslosigkeit setzt sich somit fort.

Teilzeiterwerbstätigkeit

Die Teilzeiterwerbstätigkeit (Beschäftigungsgrad von weniger als 90%) hat in den letzten 30 Jahren in der Schweiz stark zugenommen, so auch in der Ostschweiz. Zu Beginn der 1990er-Jahre arbeitete ein Viertel der Erwerbstätigen in Teilzeit, heute ist es mehr als ein Drittel. Es gehen weiterhin deutlich mehr Frauen als Männer einer Teilzeitarbeit nach. Zwischen 1991 und 2021 ist die Teilzeitarbeit jedoch sowohl bei den Frauen als auch bei den Männern gestiegen. Bei den Frauen hat sich in den letzten Jahren ein Verhältnis von etwa 60% Teilzeiterwerbstätigen und etwa 40% Vollzeiterwerbstätigen stabilisiert. Bei den Männern ist weiterhin eine Abnahme der Vollzeiterwerbstätigen und ein kontinuierlicher Anstieg der Teilzeiterwerbstätigen zu beobachten. Im Jahr 2021 zeigte sich ein Verhältnis von etwa 82% Vollzeit- zu 18% Teilzeiterwerbstätigen. Konkretere Daten auf Kantons- oder gar Bezirksebene liegen nicht vor.

Abbildung 16: Entwicklung der Beschäftigungsgrade von Frauen und Männern in der Schweiz 1991-2021



Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022 mit Datawrapper nach BFS – Erwerbstätigenstatistik (ETS).

Interessant ist, dass auch viele junge Arbeitnehmende ohne familiäre Pflichten in Teilzeit arbeiten. So arbeitet fast ein Drittel der Hochschulabsolventinnen und -absolventen ein Jahr nach dem Hochschulabschluss im Rahmen ihrer Haupterwerbstätigkeit in Teilzeit (BFS-Absolventenstudien Hochschulen, 2021). Bei den PH-Absolvent/innen liegt der Anteil sogar bei 49 Prozent. 52 Prozent der Hochschulabsolventinnen und -absolventen nennen private Interessen als Grund für

ihre Teilzeiterwerbstätigkeit. Häufig genannt werden auch arbeitsmarktseitige Beschränkungen, wie das fehlende Angebot oder die Möglichkeit zu einer Vollzeitbeschäftigung (28%), oder eine Aus- oder Weiterbildung, welche neben der Teilzeiterwerbstätigkeit absolviert wird (26%) genannt (ebd.). Die Mehrheit der Hochschulabsolventinnen und -absolventen ist mit ihrem aktuellen Beschäftigungsausmass zufrieden. Als unterbeschäftigt erachten sich fünf bis sieben Prozent der Absolventinnen und Absolventen. Dennoch gibt immerhin jeder Zehnte an, das eigene Arbeitspensum reduzieren zu wollen (Überbeschäftigung) (ebd.).

Stellenwechsel und berufliche Rotation

Die berufliche Mobilität, ausgedrückt durch die Nettorotationsquote als Anteil jener Erwerbstätigen, die im Laufe des jeweils letzten Jahres ihre Anstellung und ihr Unternehmen gewechselt haben, scheint sich über die vergangenen Jahre nicht markant verändert zu haben. Insgesamt lag sie beispielsweise im Jahr 2000 bei 10.7 Prozent der Erwerbstätigen, im Jahr 2021 bei 9.1 Prozent. Betrachtet man ausschliesslich den Sekundärsektor, zeigt sich ebenfalls ein leichter Rückgang von ehemals 10.1 Prozent (2000) auf 9.1 Prozent im Jahr 2021. Dabei liegt die Nettorotationsquote bei den Wirtschaftsabschnitten «*Verarbeitendes Gewerbe und Energieversorgung*» tendenziell noch etwas niedriger und im Baugewerbe etwas höher.

3.3 Qualifikationsstruktur und Bildungsstandort Ostschweiz

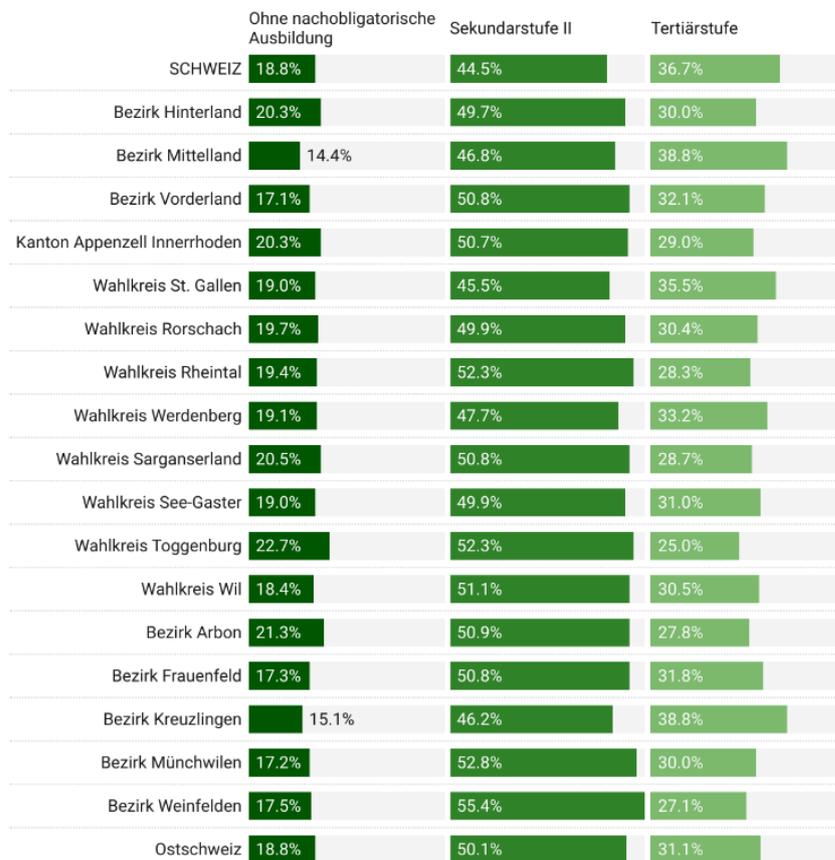
Qualifikationsniveaus

Die Bevölkerung der Kernregion Ostschweiz weist ein gutes Qualifikationsniveau auf, das in weiten Teilen jenem der Schweiz insgesamt entspricht. Betrachtet man die höchste abgeschlossene Ausbildung der Bevölkerung über 25 Jahre liegt der Anteil jener, die ausschliesslich die obligatorische Schulbildung durchlaufen und keine weitere nachobligatorische Ausbildung gemacht haben, bei rund 19 Prozent. Auch schweizweit liegt der Anteil dieser Gruppe bei 19 Prozent. Jeder oder jede Zweite in der Ostschweiz über 25 hat als höchsten Ausbildungsabschluss einen Abschluss auf Sekundarstufe, sei es bereits als Berufsbildung, sei es im Zuge der weiteren Allgemeinbildung. Dieser Anteil von 50 Prozent ist höher als der Gesamtschweizer Durchschnitt (45 Prozent). Hingegen ist der Bevölkerungsanteil mit einem Abschluss auf Tertiärstufe in der Ostschweiz, d.h. mit höherer Berufsbildung oder Hochschulabschluss) mit 31 Prozent deutlich niedriger als Schweizer Mittel (37 Prozent).

Obwohl klare innerregionale Unterschiede zwischen den Bezirken bzw. Wahlkreisen bestehen, ist die Tendenz zu einem vergleichsweise niedrigeren Anteil an Bevölkerung mit einem Tertiärabschluss in fast der gesamten Ostschweiz auszumachen. Unter den Bezirken bzw. Wahlkreisen zeigen allein die beiden Bezirke Mittelland und Kreuzlingen hier Werte (38.8 Prozent), die leicht über dem Schweizer Mittel liegen. Alle anderen Bezirke bzw. Wahlkreise liegen unter dem Schweizer Mittel. In der Ostschweiz wurden die vergleichsweise geringeren Anteile auf Tertiärstufe bislang gut durch ein professionelles und vielfältiges, vor allem auch durchlässiges und offenes Berufsbildungssystem aufgefangen. Doch stellt sich die Frage, inwieweit sich für eine innovations- und wissensorientierte, wettbewerbsfähige Zukunft des Werkplatzes Ostschweiz auch Aufholprozesse im höchstqualifizierten Segment als notwendig erweisen werden.

Abbildung 17: Höchste abgeschlossene Ausbildung nach Bezirken

Ständige Wohnbevölkerung ab 25 Jahren, 2018-2020 kumuliert

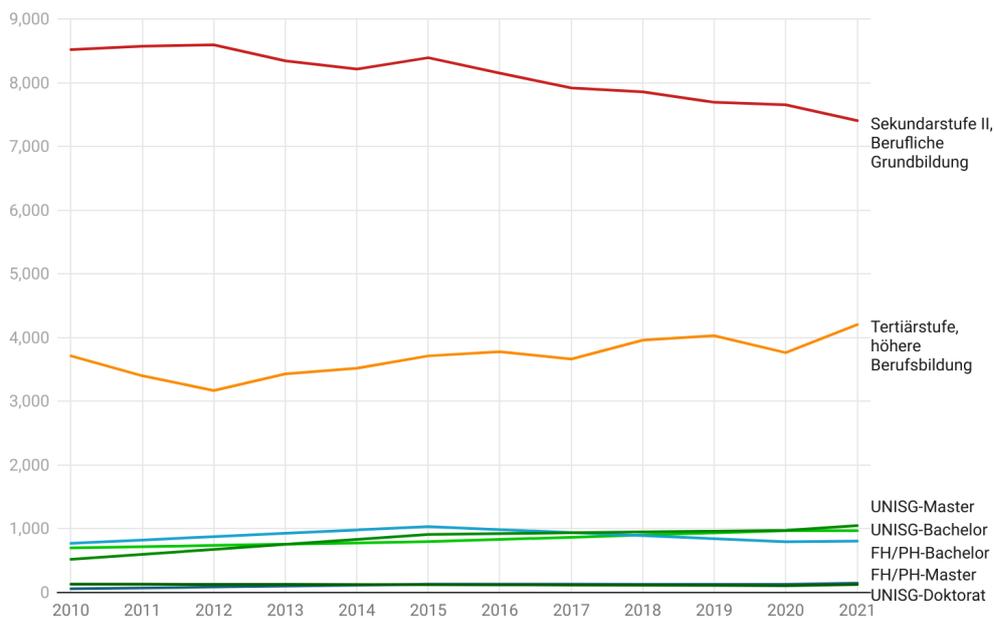


Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022 mit Datawrapper nach BFS, Bundesamt für Statistik, Bildungsstatistik, 2021.

Auch absolut gesehen ist die Sekundarstufe II in der Kernregion Ostschweiz von grösster Bedeutung. Die Zahl ihrer Abschlüsse ging jedoch in den vergangenen zehn Jahren kontinuierlich zurück. Die höhere Berufsbildung hat, nach Rückgängen von 2010 bis 2012, zuletzt wieder leicht zugenommen. Die Hochschulabschlüsse bewegen sich auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Sie stiegen jedoch leicht, aber kontinuierlich an.

Die Bildungsreferenzszenarien des BFS prognostizieren für die Kernregion Ostschweiz einerseits einen Stopp des Rückgangs und Stagnation der Abschlüsse auf Sekundarstufe II sowie andererseits eine leichte Zunahme der Abschlüsse auf Tertiärstufe (höhere Berufsbildung, Hochschule).

Abbildung 18: Entwicklung der Bildungsabschlüsse in der Ostschweiz



Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022 mit Datawrapper nach BFS, Bundesamt für Statistik, Bildungsstatistik, 2021.

Gleichzeitig liegt auch die durchschnittliche Weiterbildungsquote 2010-2019 in der Ostschweiz⁸ mit 25 Prozent etwas unter dem Schweizer Durchschnitt von 26 Prozent und hat sich über die vergangenen Jahre auch wenig verändert (- die beiden Corona-Jahre 2020 und 2021 mit starken Einbrüchen in der Weiterbildung ausgenommen).

Bildungsraum Ostschweiz

In Summe bietet die Kernregion Ostschweiz ein gutes und vielfältiges Bildungsangebot, über alle Bildungsstufen und -wege hinweg. Es wird von regionalen Unternehmen als bedarfsgerecht, durchlässig und offen wertgeschätzt (vgl. Umfrageergebnisse in Kapitel 4.1). Als grosser Vorteil wird das duale Bildungssystem gesehen, das von den Unternehmen anerkannt und von mehr als 75% aller Schülerinnen und Schüler der Ostschweiz als Ausbildungsweg gewählt wird. In Kombination mit einer starken praktischen Ausbildung gewährleistet die Berufsbildung, dass sie aktuellen Anforderungen des Arbeitsmarktes entspricht (Bodmer/Weigelt 2017). Hinzu kommen vielfältige Angebote in direkter Nachbarschaft der Kernregion Ostschweiz, sei es innerhalb der Schweiz in Richtung Zürich, sei es über die nationale Grenze hinweg in der Bodenseeregion (Universität Konstanz etc.).

Das Ecosystem der Aus- und Weiterbildung für den Werkplatz Ostschweiz setzt sich aus zahlreichen und vielfältigen Institutionen zusammen: von den verschiedenen Schulen, Schultypen und Berufsschulen, über die Bildungszentren und die höheren Fachschulen bis hin zur Pädagogischen Hochschule, der Fachhochschule Ost und der Universität St.Gallen. Strukturen und Zuständig-

⁸ Diese Daten liegen nur für die gesamte Grossregion Ostschweiz vor (vgl. BFS-Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE, «Teilnahme an Weiterbildung nach Grossregion, 2010–2021»).

keiten sind in Region komplex, Entscheidungsprozesse demzufolge meist langsam und zeitintensiv. Für grundlegende Änderungen müssen rund zehn Jahre veranschlagt werden, was im klaren Gegensatz zur Schnellebigkeit und den rasanten wie disruptiven Änderungen in der Arbeitswelt steht (Bodmer/Weigelt 2017). Doch mittlerweile sind viele der regionalen Einrichtungen im regelmässigen Austausch, sowohl untereinander als auch mit der regionalen Wirtschaft. Diese Kooperationen verbleiben nach Auskunft jedoch meist bilateral oder unstrukturiert, sowie insbesondere auf den einzelnen horizontalen Bildungsstufen.

In den vergangenen Jahren gab es auf allen Ebenen eine Vielzahl von Initiativen, um neue Bedarfe der Wirtschaft (bspw. IT) oder Engpässe in der Region (bspw. Humanmedizin) besser abzudecken. Als Beispiele lassen sich die kaufmännische Lehre 4.0 oder die School of Computer Science an der Universität St.Gallen nennen. Auch die IHK St.Gallen-Appenzell hat zur Optimierung der regionalen Berufsbildung im Lichte der Digitalisierung konkrete Forderungen formuliert (Bodmer/Weigelt 2017).

Neue Qualifikationsbedarfe der Ostschweizer Unternehmen

Von Unternehmerseite werden wiederholt neue Qualifikationsbedarfe genannt. Viele davon stehen in engem Zusammenhang mit der digitalen Transformation oder Industrie 4.0, sie beziehen sich entweder direkt auf Informatik-Kompetenzen oder entstehen in Folge der Neuentwicklung oder Umgestaltung von Berufsfeldern. Vieles davon ist auch nichts Neues mehr, die Unternehmen sind längst in der Industrie 4.0 angekommen. Aktuell kann man eher von einer Konsolidierungsphase sprechen, aber es bleibt ein kontinuierlicher Prozess. Drei von vier Unternehmen der Schweiz sehen den Nutzen der Digitalisierung und von Industrie 4.0 in einer Steigerung der Effizienz (Reduktion der Ressourcen), zwei von drei in einer Steigerung der Produktivität (Erhöhung Output). Aktuell gelten diese Vorteile zunehmend als selbstverständlich: gegenwärtig steht eher der Nutzen für eine Erhöhung der Dienstleistungs- und Servicequalität sowie der Kundenbindung im Vordergrund (MEM-Survey 2020).

Digitale Kompetenzen und Knowhow der Mitarbeitenden gelten als wichtige Voraussetzung, um als Unternehmen die digitale Transformation stemmen zu können. Fast zwei von drei Unternehmen der MEM-Industrie sehen den Aufbau und die Sicherung der eigenen, unternehmensinternen digitalen Kompetenzen und des notwendigen Knowhows als grösstes Hindernis für eine erfolgreiche digitale Transformation – vor allem, da die entsprechend qualifizierten Arbeitskräfte fehlen (ebd.). Doch in der Ostschweiz war zuletzt die Zufriedenheit mit den eigenen IT-Kompetenzen, aber auch mit den vermittelten IT-Inhalten der regionalen Bildungsinstitutionen niedrig (Bodmer/Weigelt 2017).

Doch für die Zukunft des Werkplatzes Ostschweiz sind nicht allein digitale Kompetenzen ausschlaggebend. Auch andere enorme gesellschaftliche, sozioökonomische Herausforderungen wie insbesondere der Klimawandel, aber beispielsweise auch die Pandemie verlangen von Beschäftigten neue Kompetenzen und Skills. Gleichzeitig verändern die Technologien unsere Arbeitswelt immer schneller, die Halbwertszeit von Wissen sinkt kontinuierlich. Um mit dem steten Wandel und den neuen Herausforderungen Schritt halten zu können, benötigen Arbeitnehmende nicht nur neue Kompetenzen, sondern sie müssen ihr Wissen zudem permanent aktualisieren (Suessenbach et al. 2021). Die notwendigen «*Future Skills*» (ebd.) werden grob in vier Kategorien unterteilt: in digitale Schlüsselkompetenzen, in transformative Kompetenzen, in klassische Kompetenzen und in technologische Kompetenzen. Bei den transformativen Kompetenzen finden sich viele

Soft Skills wie Resilienz, Veränderungsbereitschaft oder Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Beziehungskompetenz, Teamfähigkeit und Empathie (ebd.). Diesen soll, aktuellen Analysen nach, in einer neuen Arbeitswelt eine zentrale Bedeutung zukommen (Europäische Kommission 2022, Suessenbach et al. 2021, Schellinger et al. 2021, Spath et al. 2019).

Die Arbeitsmarktfähigkeit der Arbeitnehmenden im Sinne ihrer Kompetenzen, ihrer Soft Skills aber auch ihrer Motivation und ihrem Engagement wird vor diesem Hintergrund immer mehr zum Thema. Der (digitale) Wandel der Arbeitswelt fordert permanent neue Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden: persönliche Kompetenzen wie Anpassungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft ebenso wie fachspezifische Kompetenzen oder auch Querschnittsskills und eine generell hohe Bedeutung des lebenslangen Lernens (Suessenbach et al. 2021).

3.4 Arbeitsmobilität in der Ostschweiz

Der Ostschweizer Arbeitsmarkt ist eng mit seinen Nachbarregionen im In- und Ausland verknüpft, es findet ein täglicher Austausch von Arbeitskräften statt. So pendeln zahlreiche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tagtäglich aus der Kernregion Ostschweiz aus, vorwiegend nach Zürich. Andererseits ist auch die Kernregion Ostschweiz selbst Ziel vieler Einpendler. Hier kommen vor allem die Grenzgängerinnen und Grenzgänger zum Tragen, die über die nationale Grenze vorwiegend aus Deutschland, Österreich und Liechtenstein zu ihrem Arbeitsort in die Ostschweiz kommen. Hinzu kommt die wichtigste Gruppe, die Binnenpendler der Kernregion Ostschweiz.

Grundsätzlich gilt, dass in der Kernregion Ostschweiz der Anteil der Erwerbstätigen, die täglich auf dem Weg zur Arbeit ihre Heimatgemeinde verlassen und zu ihrer Arbeit innerhalb wie ausserhalb des eigenen Kantons pendeln, vergleichsweise hoch ist, etwas höher als im Schweizer Schnitt. Den höchsten Anteil verzeichnete im Jahr 2020 der Kanton St.Gallen mit einer Pendlerquote von 83.3 Prozent (CH: 79.8 Prozent). In Summe sind von den Beschäftigten der Ostschweiz fast 367'000 Pendler, die in einer anderen Gemeinde als ihrer Wohngemeinde arbeiten (BFS-Pendler nach Kantonen, 2020, BFS-Pendlermatrix)⁹.

- **Binnenpendler in der Ostschweiz:** Insgesamt ist eine hohe Pendelaktivität zwischen den Gemeinden der vier Ostschweizer Kantone festzustellen. Rund 78 Prozent der Pendlermobilität findet in der Ostschweiz selbst statt, vorwiegend in die Stadt St.Gallen, aber auch nach Frauenfeld, Gossau (SG), Wil (SG), Herisau, Weinfelden und Kreuzlingen. Die Stadt St.Gallen ist die Arbeitsgemeinde von mehr als 40'000 einpendelnden Ostschweizer Beschäftigten.
- **Auspendler aus der Ostschweiz:** Gleichzeitig sind in allen vier Kantonen die Anteile der Wegpendler in andere Kantone teils weit über dem Schweizer Durchschnitt von 19 Prozent. Der Ostschweizer Schnitt liegt bei 28 Prozent. So weisen die Kantone Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden und Thurgau negative Pendlersaldi auf, die mit zu den höchsten der Schweiz zählen. Rund 15 Prozent (fast 44'000) der Ostschweizer Pendler fahren in den Kanton Zürich. Die meisten Zürichpendler kommen aus

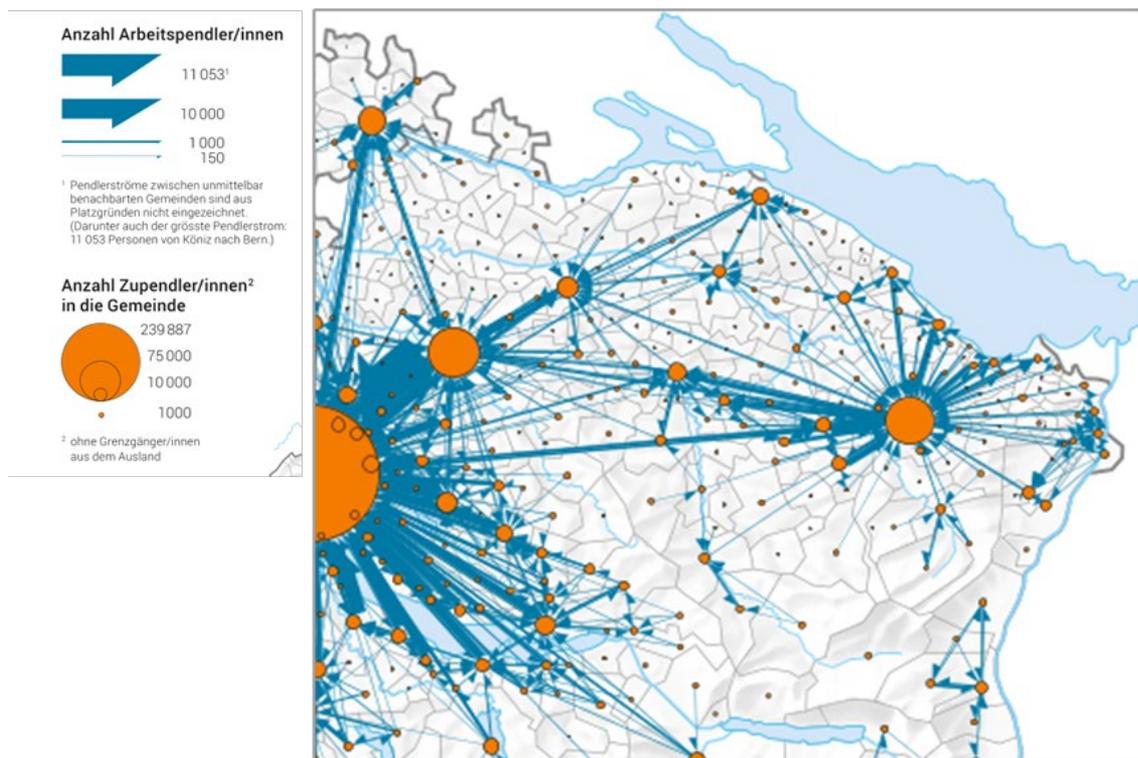
⁹ Die Pendlerdaten auf Kantonsebene liegen bis inklusive 2020 vor, die Pendlermatrix auf Gemeindeebene wurde vom BFS zuletzt 2018 erstellt.

Rapperswil-Jona (5'924), aus Frauenfeld (3'515), Aadorf (1'848), Eschenbach (1'793) und Wil (1'788), aber auch aus St.Gallen, Kreuzlingen und Gachnang.

- **Schweizer Einpendelnde in die Ostschweiz:** Im Jahr 2018 pendelten fast 32'000 Beschäftigte aus anderen Schweizer Kantonen in die vier Ostschweizer Kantone ein. Fast 19'000 davon kamen aus dem Kanton Zürich, viele davon aus der Stadt Winterthur, aber auch aus der Stadt Zürich. Auch aus dem Kanton Graubünden kamen fast 4'000 in den Kernraum der Ostschweiz und weitere 3'400 aus dem Kanton Schwyz. Bezieht man sich ausschliesslich auf Einpendler von ausserhalb der Ostschweiz sind vor allem Rapperswil-Jona, aber auch St.Gallen und Frauenfeld die wichtigsten Arbeitsorte.
- **Grenzgänger in die Ostschweiz:** Im Jahr 2021 arbeiteten etwa 17'000 Grenzgänger¹⁰ in den vier Kantonen der engeren Ostschweiz, rund 7'600 kamen aus Deutschland, 7'400 aus Österreich und der Rest aus anderen Ländern.

¹⁰ Für das Jahr 2021 sind 17'100 Grenzgänger erfasst, wobei die Daten von Liechtenstein noch nicht vorliegen. Im Jahr 2020 wurden 16'700 Grenzgänger, inklusive Liechtenstein gemeldet.

Abbildung 19: Innerschweizerische Pendelbeziehungen in der Kernregion Ostschweiz

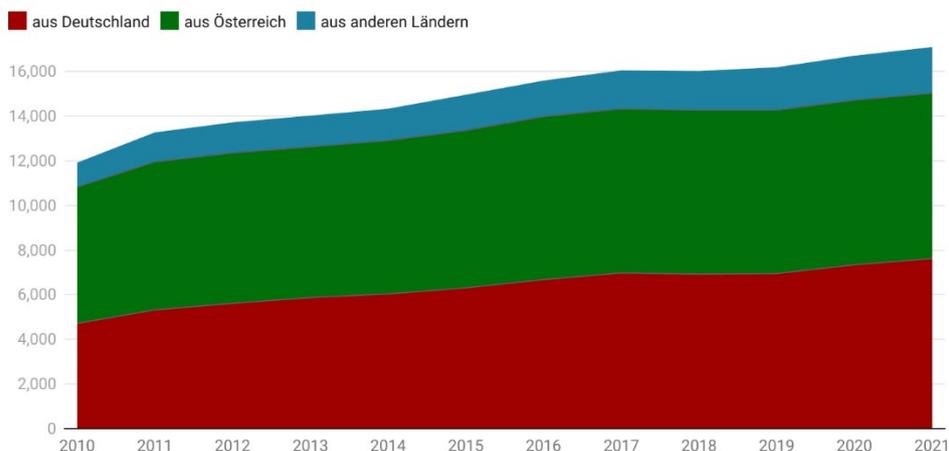


Quelle: BFS-Pendlermatrix 2018.

Bedeutung der Grenzgänger für den Werkplatz Ostschweiz

Die Zahl der Grenzgänger in die Ostschweiz hat in den vergangenen zehn Jahren um die Hälfte zugenommen. Nach einem dynamischen Zuwachs um 2010/2011 hat sich der Anstieg zuletzt verlangsamt und bei einem weniger dynamischen, aber weitgehend kontinuierlichen Wachstum bei einigen Prozent pro Jahr (2011-2021 bei durchschnittlich 2.7 Prozent pro Jahr) eingependelt.

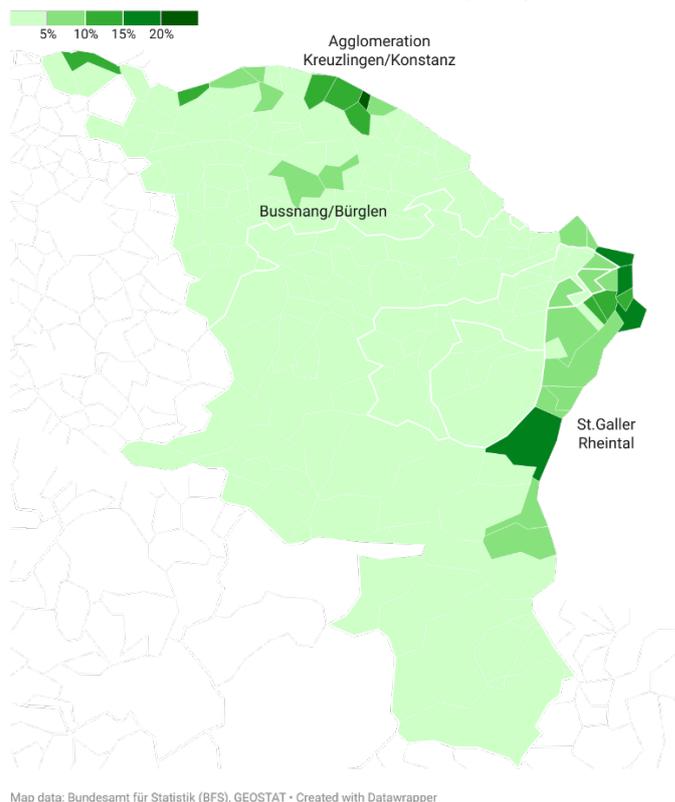
Abbildung 20: Entwicklung der Grenzgänger in die Kernregion Ostschweiz



Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022 mit Datawrapper nach BFS, Bundesamt für Statistik, Grenzgängerstatistik (GGS), 2022.

Die Grenzgänger machen mittlerweile rund 3.2 Prozent der Ostschweizer Beschäftigten aus, vor zehn Jahren lag ihr Anteil noch bei 2.7 Prozent. Doch ihre Bedeutung fällt regional unterschiedlich aus, ihr Anteil an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen in den verschiedenen Gemeinden variiert deutlich. Die stärkste Bedeutung hat die grenzüberschreitende Arbeitsmobilität in der Ostschweiz für Bottighofen, hier machen Grenzgänger bereits 28.5 Prozent der Beschäftigten aus. Aber auch in St.Margrethen (18.7 Prozent), in Au (17.4 Prozent), in Sennwald (15.9 Prozent) und in Diepoldsau (15.1 Prozent) sind die Grenzgängeranteile überdurchschnittlich hoch.

Abbildung 21: Anteil der Grenzgänger an der Gesamtbeschäftigung auf Gemeindeebene (2019)



Map data: Bundesamt für Statistik (BFS), GEOSTAT · Created with Datawrapper
Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG, 2022 mit Datawrapper nach Bundesamt für Statistik, Grenzgängerstatistik (GGS).

3.5 Grobe Prognose zum Arbeitskräftemangel in der Ostschweiz

Die Stimmen in der Ostschweiz, die einen steigenden Fachkräfte- bzw. mittlerweile eher einen umfassenden Arbeitskräftebedarf über alle Qualifizierungsstufen hinweg und in unterschiedlichsten Berufsfeldern konstatieren, mehren sich. Die Unternehmen spüren konkrete negative Auswirkungen (vgl. Kapitel 4), die Politik hat das Thema bereits seit einigen Jahren auf der Agenda. Die Medien publizieren regelmässig Artikel zur aktuellen Lage. Doch die gegenwärtige Situation und den konstatierten Arbeitskräftemangel in konkrete Zahlen zu giessen, gestaltet sich schwierig – aus diesem Grund bringt Kapitel 4 zusätzlich das Erfahrungswissen und die kompetenten Einschätzungen der regionalen Unternehmen ein.

3.5.1 Vorliegende Analysen zum gegenwärtigen Arbeitskräftemangel

Will man das Ausmass des gegenwärtigen Arbeitskräftemangels quantifizieren, bietet die Entwicklung der offenen Stellen nach der Beschäftigungsstatistik (BESTA) des Bundesamts für Statistik eine Annäherung. Diese basiert auf Stichprobenerhebungen und zeigt, dass die Zahl der offenen Stellen in der Ostschweiz seit 2015 dynamisch angestiegen ist, das Pandemie-Jahr 2020 ausgenommen (siehe Abbildung). Der Anstieg fiel dabei deutlich dynamischer aus als im Schweizer Schnitt oder als in anderen, benachbarten Grossregionen. Die gegenwärtige Zahl an offenen Stellen beläuft sich gemäss BESTA-Statistik in der Grossregion Ostschweiz auf etwa 16'600.

Abbildung 22: Entwicklung der gemeldeten offenen Stellen in der Grossregion Ostschweiz



Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022 mit Datawrapper nach BFS, BESTA-Beschäftigtenstatistik.
 Anm.: Die Entwicklung ist vom BFS indexiert auf das 2. Quartal 2015, dieses steht für 100%. Die Auswertungen vom BFS liegen nur für die Grossregionen der Schweiz vor. Somit beziehen sich die genannten Entwicklungen auch auf die Grossregion Ostschweiz mit den Kantonen AI, AR, GL, GR, SH und TG und nicht ausschliesslich auf die Kernregion.

Ergänzend bietet auch der quartalsweise aktualisierte Jobradar von x28 eine Annäherung, der nicht auf Stichproben basiert, sondern mittels einer hochspezialisierten Suchmaschine das Internet nach offenen Stellen absucht, direkt auf den Websites der Arbeitgeber und Personaldienstleister. Dadurch wird eine grosse Breite an Inseraten und Ausschreibungen in der Schweiz erfasst und ein gutes Bild der Nachfrage nach Arbeitskräften in der Schweiz gezeichnet¹¹: Der Jobradar belegt ebenfalls, dass die Zahl der ausgeschriebenen Stellen und Vakanzten stark ansteigt. Gemäss Jobradar waren in der Kernregion Ostschweiz im 2. Quartal 2022 über 26'000 Stellen offen. Unter allen Kantonen liegt der Kanton St.Gallen mit fast 17'000 vakanten Stellen aktuell auf Platz 4.

Leider liegen keine repräsentativen Analysen zum Arbeitskräftebedarf in den einzelnen Branchen oder auch Berufsfeldern der Kernregion Ostschweiz vor. Schweizweit weist absolut gesehen die Wirtschaftsabteilung «Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren» im 2. Quartal 2022 mit über 20'000 die grösste Zahl an offenen Stellen auf (siehe Abbildung, BESTA-Statistik des BFS). Auf Rang zwei folgt das Gesundheitswesen mit etwa 19'000 offenen Stellen, auf Rang drei die freiberuflichen, wissenschaftlichen, technischen Dienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen mit gut 17'000 offenen Stellen.

¹¹ Eine regionalisierte Auswertung für die Kernregion liegt nicht vor.

Dieses Bild teilt auch der Fachkräftemangel Index Schweiz, den die Adecco Group gemeinsam mit der Universität Zürich jährlich erstellt¹². Im Jahr 2021 belegten neuerlich die Ingenieurberufe (z.B. Bauingenieurinnen und -ingenieure, Maschineningenieurinnen und -ingenieure) den Spitzenplatz des Rankings. Auf Rang zwei der Berufe mit dem grössten Fachkräftemangel lagen 2021 die Informatikberufe. Dazu zählen beispielsweise Analytikerinnen und Analytiker, Programmierinnen und Programmierer. Anschliessend kamen Berufe der Technik, der Humanmedizin und Pharmazie sowie Treuhandberufe, die ebenfalls von einem akuten Fachkräftemangel betroffen waren (The Adecco Group 2021). Der Fachkräftemangel Index wurde Ende 2021 veröffentlicht, seine Analyseperiode reicht bis inklusive Sommerhalbjahr 2021. Hier waren die Corona-bedingten Umbrüche noch sehr im Vordergrund, das Niveau von 2019 in mancher Hinsicht noch nicht wieder erreicht. Hier bietet der Jobradar von x28, der noch das 2. Quartal 2022 umfasst, ergänzend eine aktuelle Einschätzung: Bei den Branchen mit den absolut grössten Vakanzen in der Schweiz lag das Gesundheitswesen an erster Stelle, gefolgt von Gastronomie und Hotellerie, dem Baugewerbe und dem Detailhandel. Differenziert nach Berufsgruppen weisen Handwerker-Jobs die grösste Zahl an Vakanzen auf, gefolgt von Informatiker-, Bau-, Führungs- und Ingenieur-Jobs.

Die relative Zunahme an offenen Stellen war in der Wirtschaftsabteilung Kunst, Unterhaltung, Erholung und sonstige Dienstleistungen am dynamischsten. Hier lag im 2. Quartal 2022 die Zahl der offenen Stellen dreieinhalb Mal so hoch wie im Jahr 2015 (BESTA-Statistik des BFS). Aber auch im Maschinenbau, ebenso wie im Gesundheitsbereich und in der Gastronomie und Hotellerie sind aktuell rund dreimal so viele Stellen offen wie 2015.

Abbildung 23: Zahl der offenen Stellen nach Wirtschaftsabschnitten und -abteilungen in der Schweiz (absolut)

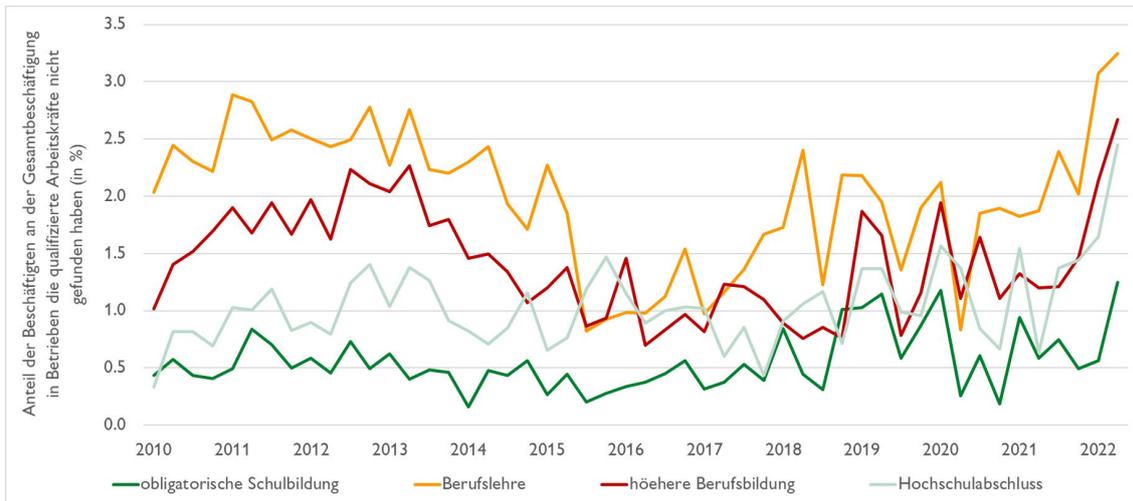


Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022 nach BFS, BESTA-Beschäftigtenstatistik.

¹² Der Fachkräfteindex basiert auf dem Stellenmarkt-Monitor Schweiz (SMM) des Soziologischen Instituts der Universität Zürich. Der SMM beobachtet den schweizweiten Stellenmarkt mittels kontinuierlicher repräsentativer Erhebungen der Stellenanzeigen auf den wichtigsten Inserierungskanälen der Unternehmen. Die gewonnenen Daten werden analysiert, kontextualisiert und mit anderen Arbeitsmarktdaten wie beispielsweise den Stellensuchenden- oder Beschäftigtenzahlen kombiniert (The Adecco Group 2021).

Eine weitere Annäherung bieten die Daten des Bundesamts für Statistik zu den Rekrutierungsschwierigkeiten der Schweizer Unternehmen. Hier zeigt sich für die Unternehmen der Grossregion Ostschweiz (AI, AR, GL, GR, SG, SH, TG) ein ähnliches Bild wie bei den offenen Stellen: die Rekrutierungsschwierigkeiten nahmen in den vergangenen Jahren deutlich zu.

Abbildung 24: Entwicklung der Rekrutierungsschwierigkeiten (Arbeitskräfte nicht gefunden) für die Grossregion Ostschweiz



Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022 mit Datawrapper nach BFS Beschäftigtenstatistik.

Anm.: Die Abbildung zeigt den Anteil jener Beschäftigten von der Gesamtzahl der Beschäftigten, deren Betriebe angaben, kein qualifiziertes Personal gefunden zu haben. Die Auswertungen vom BFS liegen nur für die Grossregion Ostschweiz vor, nicht für die Kernregion.

Ungeachtet der konkreten Daten lässt sich für die Kernregion Ostschweiz ein klarer Arbeitskräftemangel feststellen. Auch hier kann nicht mehr länger von einem Fachkräftemangel ausgegangen werden, vielmehr betrifft dieser mittlerweile unterschiedlichste Branchen und zieht sich über alle Qualifikationsstufen. Dementsprechend muss bereits jetzt für die Kernregion Ostschweiz von einem umfassenden Arbeitskräftemangel gesprochen werden.

3.5.2 Abgrenzung des zukünftigen Arbeitskräftemangels

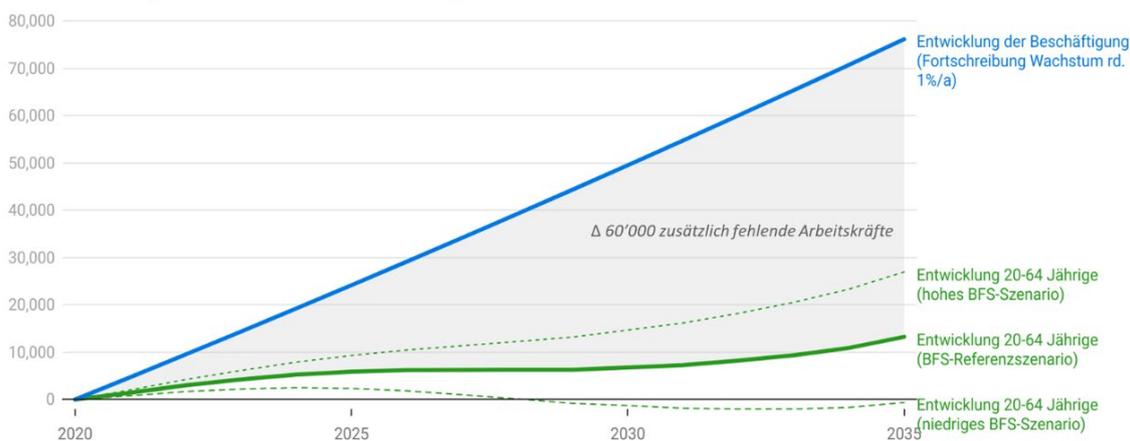
Alle Analysen belegen, dass sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt weiter verschärfen und der Arbeitskräftemangel in den kommenden Jahren zunehmen wird. Dabei wird dessen Dynamik und seine Grössenordnung von vielfältigen Entwicklungen beeinflusst. Neben wirtschaftlichen Entwicklungen, die insbesondere die Nachfrage nach zusätzlichen Arbeitskräften massgeblich mitbestimmen werden und die gegenwärtig durchaus mit Risiken konfrontiert sind, werden insbesondere die demografischen und weiteren sozioökonomischen Entwicklungen auf das zukünftige Angebot an Arbeitskräften in der Kernregion Ostschweiz einwirken.

Doch trotz der Vielzahl an Einflussfaktoren wird im Folgenden eine Grössenordnung des ungefähr zu erwartenden Arbeitskräftedefizits für die Kernregion Ostschweiz abgesteckt. Allein auf Basis der demografischen Szenarien lässt sich ein weiteres Ansteigen des Arbeitskräftemangels ableiten – allerdings sind hier keine Entwicklungen der Grenzgänger, des negativen Pendlersaldi oder eine potenzielle Steigerung der Erwerbsquote berücksichtigt. Wie in Kapitel 2.1.1 zum

demografischen Wandel angesprochen, ist auch in der Kernregion Ostschweiz eine Alterung festzustellen, die in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird. Das Gewicht der nicht-erwerbsfähigen Bevölkerung in Relation zur erwerbsfähigen Bevölkerung wird schnell und massiv ansteigen. Gemäss Referenzszenario des Bundesamts für Statistik wird zwar die Bevölkerungsgruppe der 20-64 Jährigen insbesondere aufgrund von Zuwanderung um etwa 13'000 Einwohner leicht ansteigen, doch die restliche Bevölkerung wird deutlich stärker wachsen. Damit wird die Schere zwischen der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und jener im nicht-erwerbsfähigen Alter weiter auseinandergehen.

Geht man von einem anhaltend leichten Beschäftigtenwachstum in der Kernregion Ostschweiz von etwa einem Prozent pro Jahr aus, würden 2035 in der Ostschweiz etwa 75'000 zusätzliche Beschäftigte¹³ benötigt. Diesem Bedarf steht das deutlich geringere Wachstum der Bevölkerungsgruppe der 20-64 Jährigen gemäss BFS-Referenzszenario um etwa 13'000 gegenüber. Auf Basis dieser Annäherung könnten in der Kernregion Ostschweiz bis zum Jahr 2035 weitere 60'000 Arbeitskräfte fehlen. Das sind gute zehn Prozent der dann etwa 565'000 Beschäftigten. Das heisst, jeder zehnte Arbeitsplatz könnte nicht besetzt werden. Oder anders ausgedrückt, könnten in etwa so viele Arbeitskräfte fehlen, wie der Kanton Appenzell Ausserrhoden Einwohner zählt.

Abbildung 25: Zukünftiges Auseinanderentwickeln von Beschäftigtenbedarf und regionalem Arbeitskräftepotenzial



Quelle: Eigene Darstellung IMP-HSG 2022 mit Datawrapper nach BFS und STADA-Statistikplattform Kanton St.Gallen, Datenabruf Juli 2022.

Die BFS-Bevölkerungsszenarien basieren auf Annahmen zur zukünftigen Entwicklung von Fruchtbarkeit, Sterblichkeit, Einwanderung, Auswanderung und Erwerb des Schweizer Bürgerrechts. Damit ist auch die Entwicklung der Zuwanderung berücksichtigt, die allerdings – unter anderem aufgrund der Auswirkungen der Corona-Pandemie – schwer abzuschätzen ist. Das Referenzszenario wird als das wahrscheinlichste der drei Szenarien eingestuft und gilt als Hauptszenario. Es schreibt die bisherigen Entwicklungen tendenziell fort, auch in Bezug auf die Zuwanderung. Am zweitwahrscheinlichsten ist für die Kernregion Ostschweiz das niedrige Szenario mit einer schwächeren Zuwanderung. Weniger wahrscheinlich dürfte sich die Bevölkerung entlang des hohen-BFS-Szenarios entwickeln, das unter anderem einen deutlichen Anstieg der

¹³ Dabei handelt es sich aber nicht um Vollzeitäquivalente, sondern um die Zahl aller Beschäftigten inklusive Teilzeit und teilweise auch Mehrfachbeschäftigten.

Zuwanderung vorsieht. Nimmt man das niedrige BFS-Szenario als Grundlage, um sich der Entwicklung des regionalen Arbeitskräftedefizits anzunähern, könnte das Delta zwischen zukünftigem Arbeitskräftebedarf und -angebot noch deutlich grösser ausfallen. Nimmt man das hohe BFS-Szenario als Grundlage, könnte das Delta geringer ausfallen.

Zwei weitere Faktoren nehmen grossen Einfluss auf das regionale Arbeitskräftedefizit: die Entwicklung der Grenzgänger und die Entwicklung des Pendlersaldos für die Kernregion. Beide können das Delta zusätzlich verringern oder vergrössern. Beide sind jedoch in ihrer Entwicklung schwer vorhersehbar. In den vergangenen beiden Jahrzehnten haben beide eine kontinuierliche Entwicklung gezeigt, allerdings haben während dieser Zeit auch keine Pandemien und andere Krisen zu tiefgreifenden Einbrüchen, Verschiebungen oder Umbrüchen geführt. Hier zeigt sich gegenwärtig ein etwas anderes Bild:

- Bei den Grenzgängern haben sich bereits während der Pandemie, sowie in weiterer Folge viele der Push- und Pull-Faktoren verändert und an Kraft verloren. Unter anderem gleicht sich das Lohnniveau der Nachbarländer zunehmend an, auch dort herrscht im Prinzip Vollbeschäftigung. Das Arbeitsangebot vor Ort wird attraktiver, rechtliche wie steuerliche Faktoren reduzieren die Attraktivität von Grenzgänger-Arbeitsverhältnissen zusätzlich. Für Arbeitnehmende aus Drittstaaten der EU ist die Situation, einen Arbeitsplatz in der Schweiz zu bekommen, schwierig. Hier sind es primär rechtliche Restriktionen, die diese Möglichkeit zur Kompensation regionaler Engpässe mit Hürden versehen. Hinzu kommt, dass lange Pendelstrecken nicht nur, aber auch im Lichte der Klimadiskussion und im Sinne einer guten Work-Life-Balance klar an Attraktivität verlieren. Bestehende Kontingente für die Kernregion Ostschweiz wurden deshalb zuletzt nicht ausgeschöpft. Hier ist für die kommenden Jahre tendenziell eine Stagnation beziehungsweise sogar ein Rückgang zu erwarten. Damit können Grenzgänger in Zukunft nur mehr bedingt helfen, regionale Arbeitskräftedefizite zu kompensieren.

Doch schreibt man die Entwicklung der Grenzgängerzahlen der vergangenen zehn Jahre fort und rechnet mit einem leichten Anstieg der Grenzgänger pro Jahr um nicht ganz drei Prozent, so könnte ihre Zahl bis 2035 um etwa 8'000 ansteigen. Das heisst, der Anstieg des Arbeitskräftedefizits könnte sich um diese Grössenordnung verringern.

- Die Pendlerströme innerhalb der Schweiz aus der Kernregion hinaus und in die Kernregion hinein liegen um ein Vielfaches höher als die Grenzgängerzahlen. Doch für die Bestimmung des Arbeitskräftedefizits ist dabei der Pendlersaldo von Interesse. Dieser war in den vergangenen Jahren für die Kernregion Ostschweiz immer negativ. Das heisst, es sind stets mehr Arbeitskräfte aus der Kernregion Ostschweiz ausgependelt als eingependelt. Der negative Pendlersaldo belief sich weitgehend konstant auf etwa sieben Prozent aller in der Kernregion Ostschweiz wohnhaften Erwerbstätigen, rund 30'000 Arbeitskräfte (BFS-Pendlermatrix 2014, 2018). Auch hier könnte die aktuelle Klimadebatte oder auch der Wunsch nach einer besseren Work-Life-Balance dazu führen, dass die Zahl der Auspendler zurückgehen. Doch bislang sind hierfür keine Anzeichen auszumachen. Dementsprechend könnte sich das skizzierte Arbeitskräftedefizit für die Kernregion Ostschweiz noch zusätzlich um die Netto-Auspendler erhöhen, die der Ostschweiz als Arbeitskräfte verloren gehen. Gleichzeitig können sie als Arbeitskräftepotenzial für die Kernregion Ostschweiz wahrgenommen werden, das eventuell für den regionalen Arbeitsmarkt gewonnen werden könnte.

Allein aus der Gegenüberstellung des potenziellen Beschäftigtenbedarfs und der demografischen Entwicklung zeigt sich für die Kernregion Ostschweiz bis zum Jahr 2035 ein Anstieg des Arbeitskräftedefizits um etwa 60'000 zusätzlich fehlende Arbeitskräfte. Die weiteren genannten Einflussfaktoren (Zuwanderung, Grenzgänger, Pendelverhalten) sind schwer zu prognostizieren, können jedoch das Arbeitskräftedefizit zusätzlich verschärfen oder verringern.

Zwischenfazit zu Kapitel 3

Die Analysen unterstreichen die Bedeutung des Werkplatzes für die Arbeitswelt und die Entwicklung der Kernregion Ostschweiz. Die Beschäftigtenanteile der Industrie sind in fast allen Bezirken bzw. Wahlkreisen deutlich über dem nationalen Schnitt, mit einigen teilregionalen Konzentrationen und Verdichtungen (2019). Die Beschäftigtenanteile im High-Tech-Bereich sind hoch. Andererseits legen schwache Beschäftigtenanteile bei den wissensintensiven Dienstleistungen nahe, dass der Strukturwandel hin zu wissensorientierter und dienstleistungsorientierter Industrie in der Kernregion Ostschweiz noch nicht zur Gänze erfolgreich bewältigt wurde. Der Werkplatz ist aber nicht ausschliesslich für die regionale Beschäftigung von Bedeutung, er leistet auch überdurchschnittliche Beiträge zur regionalen Bruttowertschöpfung.

Die Erwerbsstruktur am Werkplatz ist weitgehend im nationalen Schnitt. Die Frauenerwerbsquote ist tendenziell etwas niedriger, Teilzeitmodelle gewinnen an Bedeutung. In Bezug auf Ausbildung und Qualifikation nimmt in der Kernregion Ostschweiz die (höhere) Berufsbildung eine wichtige und anerkannte Rolle ein. Insbesondere das duale Ausbildungssystem wird von den regionalen Unternehmen geschätzt. Dennoch ist klar, dass sich Qualifikationsbedarfe und Kompetenzanforderungen auch hier rapide und kontinuierlich verändern und das regionale (Aus- und Weiter) Bildungssystem stark gefordert ist.

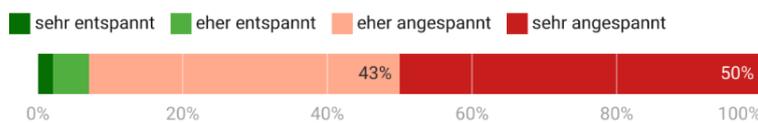
Charakteristisch für den Arbeitsmarkt der Kernregion Ostschweiz ist eine hohe Arbeitsmobilität sowohl innerhalb der Schweiz als auch über die nationale Grenze hinweg. Während die Kernregion bei den Innerschweizer Pendlern stets einen negativen Saldo aufweist und Arbeitskräfte primär Richtung Zürich verliert, konnte sie in den vergangenen Jahren Lücken auf dem Arbeitsmarkt gut mit Grenzgängern kompensieren.

Schon jetzt ist am Werkplatz Ostschweiz ein klarer Arbeitskräftemangel zu spüren. Allein aus der Gegenüberstellung des potenziellen Beschäftigtenbedarfs und der demografischen Entwicklung zeigt sich für die Kernregion Ostschweiz bis zum Jahr 2035 ein Anstieg des gegenwärtigen Arbeitskräftedefizits um 60'000 fehlende Arbeitskräfte. Die weiteren genannten Einflussfaktoren (Zuwanderung, Grenzgänger, Pendelverhalten) sind schwer zu prognostizieren, können jedoch das Arbeitskräftedefizit zusätzlich verschärfen oder verringern.

4 Der Werkplatz Ostschweiz: Perspektive der regionalen Unternehmen

Parallel zur Datenanalyse wurde das Erfahrungswissen der Ostschweizer Unternehmer zur Situation am regionalen Arbeitsmarkt und zu den aktuellen Entwicklungen eingeholt. Hierfür wurde eine Online-Befragung unter den IHK-Mitgliedsunternehmen durchgeführt (siehe Kapitel 1.3 zur Methodik). Es zeigt sich, dass die aktuelle Situation als äusserst angespannt eingeschätzt wird.

Abbildung 26: Einschätzungen zur aktuellen Situation auf dem Ostschweizer Arbeitsmarkt



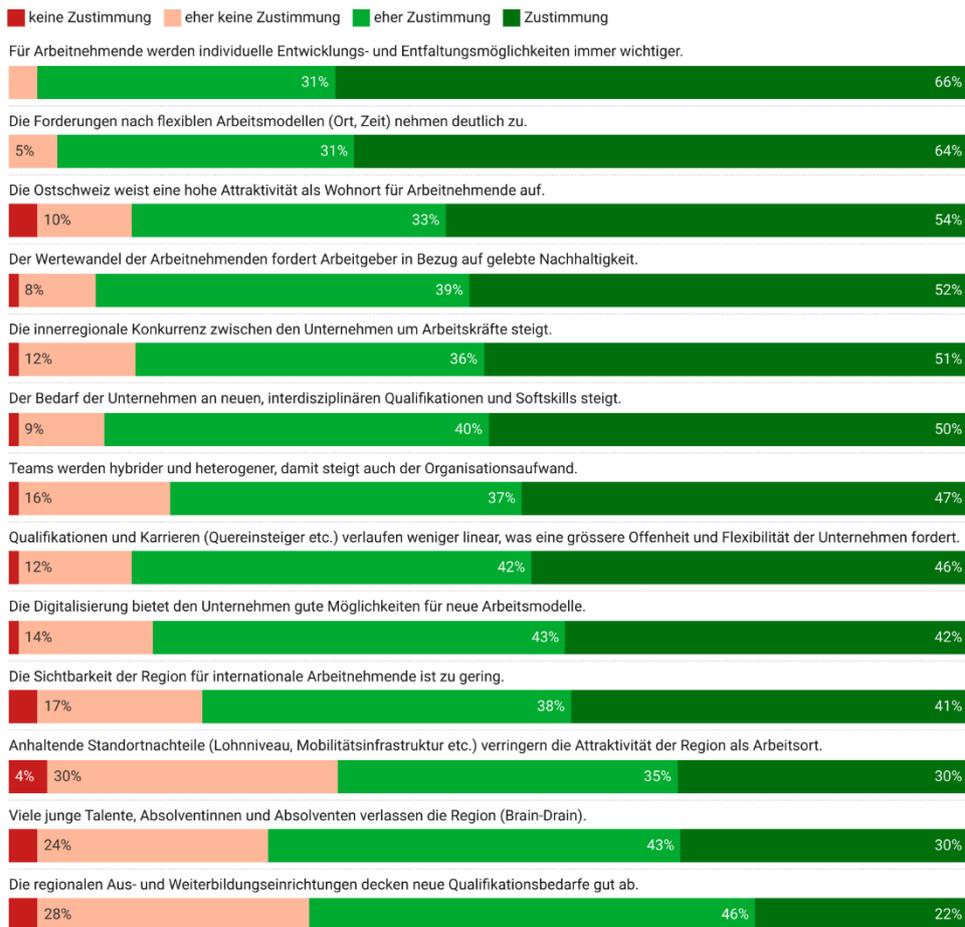
Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG 2022 mit Datawrapper, auf Basis der Unternehmensbefragung («Das Thema Fachkräftemangel wird zurzeit viel diskutiert, auch in der Ostschweiz. Wie schätzen Sie die Situation auf dem regionalen Arbeitsmarkt ein?»), n=274

4.1 Chancen und Risiken für den Arbeitsmarkt Ostschweiz

Trotz der kritischen Einschätzung werden auch klare Chancen für den Arbeitsmarkt Ostschweiz gesehen. Viele unterstreichen die Chance durch das gut aufgestellte und vielfältige Bildungssystem, auf das die regionalen Unternehmen zurückgreifen können. Weitere wichtige Chancen werden primär im Zusammenhang mit der hohen Lebensqualität in der Region, aber auch mit ihrer Vielfalt gesehen, sowohl in Bezug auf attraktive Arbeitsplätze als auch in Bezug auf die Diversität der Industrie. Ebenso wird die Lage an der Grenze mit ihrer Möglichkeit für Grenzgänger, aber auch für weitere Beziehungen und Austausch als Chance betont. Auch die Regionalität der Ostschweiz mit ihren kurzen Wegen, guten Netzwerken, persönlichen Kontakten und der Identifikation der Mitarbeitenden wird mehrfach positiv erwähnt.

Interessant ist, dass einige der genannten Chancen auch bei den Risiken genannt werden, mit einer anderen Betonung. So finden sich dort unter anderem die provinziellen Gegebenheiten und die periphere Lage. Dies deutet darauf hin, dass hier der Inwertsetzung sowie der Kommunikation derselben eine einflussreiche Rolle zukommt. In diesem Zusammenhang ist auch auf das schlechte und landwirtschaftlich geprägte Image hinzuweisen, das wiederholt als Risiko genannt wird. Als zentralste Risiken werden jedoch der Arbeitskräftemangel und die Abwanderung sowohl ins Ausland als auch in die Schweizer Zentren gesehen. Auch das Lohngefälle, insbesondere im Vergleich mit dem nahegelegenen Grossraum Zürich, wird gegenwärtig als Risiko für den Arbeitsmarkt der Ostschweiz empfunden. Ergänzend werden einige regionsexterne Faktoren (Rohstoff- und Energiekrise, Frankenkurs etc.) als Risiken aufgelistet, die aktuell die zukünftige Wirtschaftsentwicklung in Frage stellen.

Abbildung 28: Aktuelle Entwicklungen auf dem Ostschweizer Arbeitsmarkt



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG 2022 mit Datawrapper, auf Basis der Unternehmensbefragung («Inwieweit stimmen Sie den folgenden Entwicklungen auf dem Ostschweizer Arbeitsmarkt zu?»), n=224

Ergänzend wird mehrfach auf die Entwicklungen zu New Work (Jobsharing, Teilzeitarbeit, Väterzeit etc.) vor allem bei den jüngeren Männern hingewiesen. Gleichzeitig verdeutlichen die teils recht kritischen Angaben, dass hier noch eine grosse Diskrepanz auszumachen ist zwischen den Erwartungen der Arbeitnehmenden und dem Bedarf und dem Verständnis der Arbeitgeber.

Weitere Ergänzungen betreffen die Nachwuchsproblematik beim Handwerk und das geringe Interesse, das die junge Generation dem Handwerk sowie technischen Berufen entgegenbringt. Einige Hinweise beziehen sich auch auf die Bindung der Arbeitnehmenden an das Unternehmen, das infolge der aktuellen Entwicklungen klar an Bedeutung gewinnt. Auch Umfeldfaktoren und -entwicklungen (Wohnraumfrage, Kultur- und Freizeitangebote) werden erwähnt, die im Wettbewerb um Arbeitskräfte wichtig sind und bei denen die Ostschweiz sich noch besser positionieren könnte.

4.3 Arbeitskräftemangel und seine Folgen für die regionalen Unternehmen

Geht man von der Regions- auf die Unternehmensebene, sehen zwei Drittel der Teilnehmenden den Fachkräftemangel aktuell als grosses oder eher grosses Problem für ihr Unternehmen. Für nicht ganz ein Viertel der Unternehmen ist es bereits jetzt ein grosses Problem.

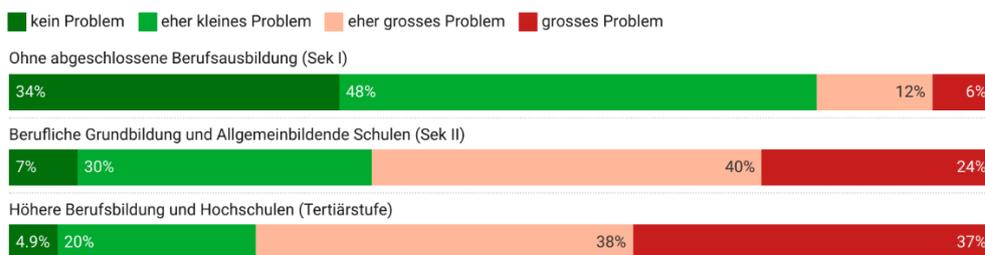
Abbildung 29: Aktuelle Problematik des Fachkräftemangels für die regionalen Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG 2022 mit Datawrapper, auf Basis der Unternehmensbefragung («Wie problematisch ist der Fachkräftemangel aktuell für Ihr Unternehmen?»), n=216

Die grössten Rekrutierungsschwierigkeiten zeigen sich, nach Angaben der Teilnehmenden, aktuell auf der Tertiärstufe, das heisst bei Arbeitnehmenden mit höherer Berufsbildung oder Hochschulabschluss. Für diese Qualifikationsstufe geben drei Viertel der Teilnehmenden an, dass es für ihr Unternehmen ein (eher) grosses Problem ist, neue Mitarbeitende einzustellen. Die Rekrutierung von Mitarbeitenden auf Sekundarstufe II, also mit einer beruflichen Grundbildung oder einer Allgemeinen Schule als höchstem Abschluss, sehen immer noch etwa zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen als problematisch. Nur bei Mitarbeitenden ohne abgeschlossene Berufsausbildung zeigt sich ein konträres Bild: über 80 Prozent der Teilnehmenden sehen auf dieser Qualifikationsstufe aktuell keine Rekrutierungsschwierigkeiten.

Abbildung 30: Rekrutierungsschwierigkeiten nach Qualifikationsstufen



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG 2022 mit Datawrapper, auf Basis der Unternehmensbefragung («Wie problematisch ist es für Ihr Unternehmen, Mitarbeitende der folgenden Qualifikationsstufen zu rekrutieren?»), n=214

Bei der Frage, bei welchen Berufsgruppen¹⁴ aktuell die grössten Engpässe wahrgenommen werden, dominieren – korrespondierend zur befragten Gruppe der IHK-Mitgliedsunternehmen – vor allem technische Berufe. Die häufigsten Nennungen zeigen Ingenieurberufe, gefolgt Technikerinnen und Technikern sowie Informatikberufen. An vierter Stelle liegen technische Fachkräfte.

¹⁴ Klassifikation nach der Schweizer Berufsnomenklatur (SBN) 2000.

Abbildung 31: Berufsgruppen mit aktuell wahrgenommenen Engpässen in der Ostschweiz

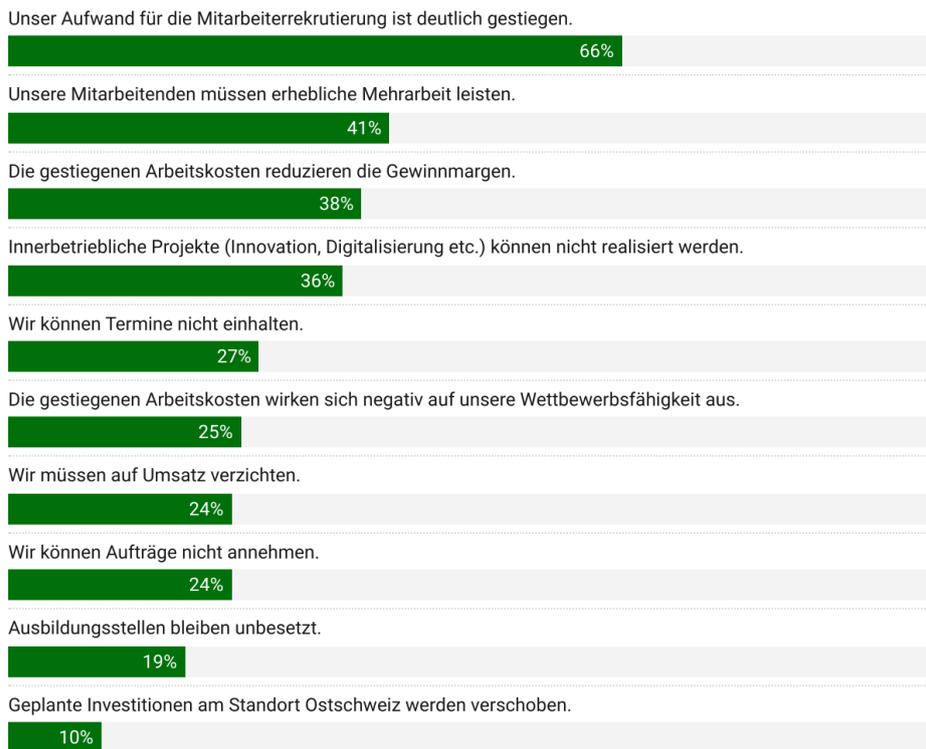
Rang	Berufsgruppe	Anteil in Prozent
1	Ingenieurberufe	39%
2	Techniker/-innen	35%
3	Berufe der Informatik	35%
4	Technische Fachkräfte	34%
5	Berufe der Metallverarbeitung und des Maschinenbaus	33%
6	Berufe der Elektrotechnik und Elektronik, der Uhrenindustrie und des Fahrzeug- und Gerätebaus und -unterhalts	31%
7	Berufe des Gastgewerbes und Hauswirtschaftsberufe	28%
8	Berufe des Baugewerbes	25%
9	Berufe des Unterrichts und der Bildung	23%
10	Therapie- und Pflegeberufe	21%
11	Maschinisten/Maschinistinnen	13%
12	Kaufmännische und administrative Berufe	13%
13	Technische Zeichenberufe	12%
14	Berufe der Fürsorge, Erziehung und Seelsorge	12%
15	Transport- und Verkehrsberufe	11%

Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG 2022 mit Datawrapper, auf Basis der Unternehmensbefragung («In welchen Berufsgruppen nehmen Sie einen akuten Mangel an Fachkräften wahr?»).

Anm.: Die Tabelle zeigt die 15 Berufsgruppen mit der grössten Anzahl an Nennungen. Die Definition der Berufsgruppen basiert der Schweizer Berufsnomenklatur 2000.

Da der Arbeitskräftemangel in vielen der befragten Unternehmen bereits konkrete Formen annimmt, wurde auch nach den negativen Auswirkungen für das Unternehmen gefragt. Hier liegt der Mehraufwand für die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden unangefochten an erster Stelle. Demnach zeigt sich ein recht heterogenes Bild an Folgen für die betroffenen Unternehmen: vom Mehraufwand für die bestehenden Mitarbeitenden, über reduzierte Gewinnmargen und verschobene Entwicklungs- bzw. Innovationsprojekte bis hin zu nachteiligen Effekten auf Liefertermine und ähnliches.

Abbildung 32: Negative Auswirkungen des Arbeitskräftemangels auf die Ostschweizer Unternehmen



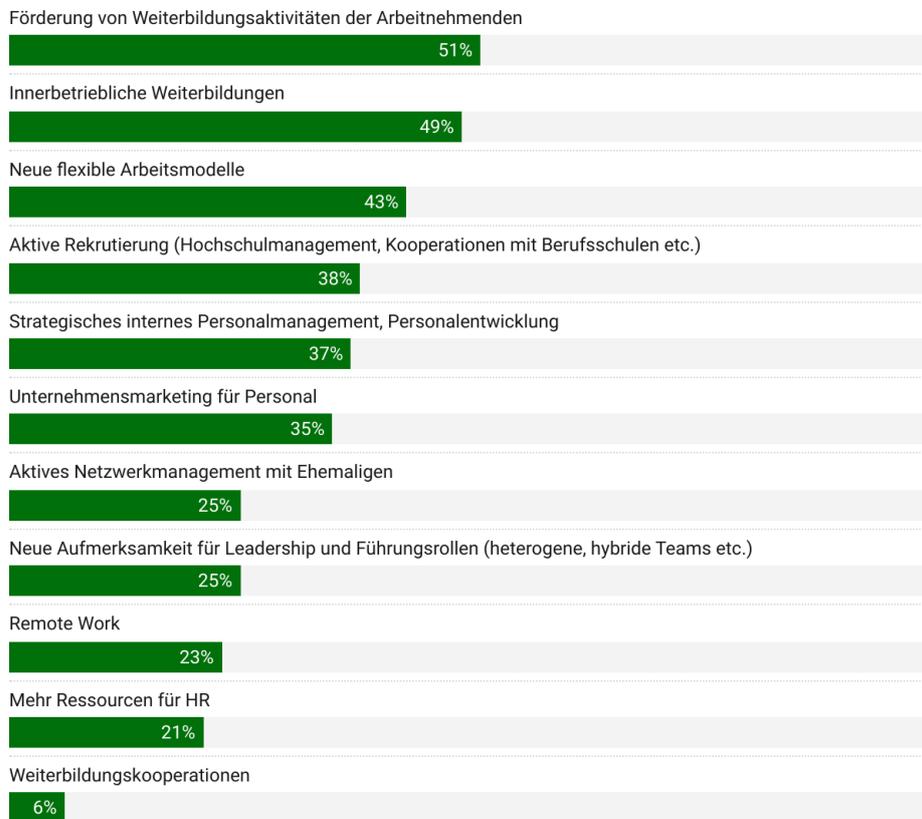
Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG 2022 mit Datawrapper, auf Basis der Unternehmensbefragung («In welchen Berufsgruppen nehmen Sie einen akuten Mangel an Fachkräften wahr?»), Mehrfachnennungen möglich.

Doch die Unternehmen der Ostschweiz haben angesichts des Arbeitskräftemangels und der neuen Entwicklungen in der Arbeitswelt bereits verschiedene Massnahmen in die Wege geleitet. Am wichtigsten scheint, gemäss Umfrage, die Förderung von Weiterbildungsaktivitäten der Arbeitnehmenden und innerbetriebliche Weiterbildungen. Kooperationen mit anderen Unternehmen sind in diesem Bereich hingegen noch eher selten.

Auch neue flexible Arbeitsmodelle, um Arbeitnehmenden entgegenzukommen und diese zu halten, sind heute keine Ausnahme mehr. Hinzu kommt, dass für die Rekrutierung teilweise neue, aktivere Wege eingeschlagen wurden. Bilaterale Kooperationen mit Bildungsanbietern zählen bei grösseren Unternehmen zunehmend zur Selbstverständlichkeit, ebenso ein strategisches internes Personalmanagement oder ein spezifisches Unternehmensmarketing für Arbeitnehmende.

Abbildung 33: Unternehmensmassnahmen gegen den Arbeitskräftemangel

Welche Massnahmen setzen Sie in Ihrem Unternehmen bereits um oder planen Sie, um sich auch in Zukunft ausreichende und ausreichend qualifizierte Fachkräfte zu sichern?



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG 2022 mit Datawrapper, auf Basis der Unternehmensbefragung («Welche Massnahmen setzen Sie in Ihrem Unternehmen bereits um oder planen Sie, um sich auch in Zukunft ausreichende und ausreichend qualifizierte Fachkräfte zu sichern?»), Mehrfachnennungen möglich.

Ergänzend wurden vor allem Employer Branding, Referral-Programme (Mitarbeitende werben Mitarbeitende), Netzwerke und Zusammenarbeit sowie die Schaffung und aktive Nutzung von Ausbildungsplätzen, um junge Arbeitnehmende in das Unternehmen zu holen und an das Unternehmen zu binden, genannt. Aber auch Digitalisierung und Automatisierung wurden als mögliche Massnahmen zum Umgang mit dem Arbeitskräftemangel genannt, sowie eine strategische Personalplanung, die bewusste Förderung von Quereinsteigern, flexible Arbeitsmodelle für Mütter oder die ehrliche Wertschätzung den Arbeitnehmenden gegenüber.

4.4 Einschätzungen zur Zukunft des Werkplatzes

Mit Blick auf die Zukunft des Werkplatzes Ostschweiz zeigen sich die Befragten tendenziell optimistisch. Ein Drittel sieht die Ostschweiz für die neuen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt gut aufgestellt. Allerdings ist gut die Hälfte relativ unentschlossen und hat kein klares Urteil zur Zukunftsfähigkeit der Ostschweiz.

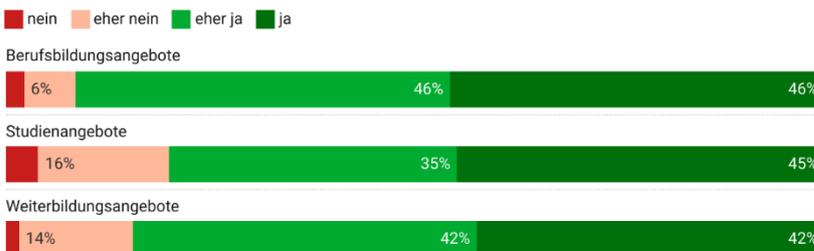
Abbildung 34: Einschätzungen zur Zukunftsfähigkeit der Ostschweiz



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG 2022 mit Datawrapper, auf Basis der Unternehmensbefragung («Ist die Region Ostschweiz in Ihren Augen für die neuen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt gut aufgestellt?»), n=212.

Bei der Frage, ob der Arbeitsplatz Ostschweiz für die neuen Herausforderungen ausreichend gut aufgestellt ist, spielt auch das regionale Bildungsangebot eine wichtige Rolle. Die diesbezüglichen Einschätzungen fallen sehr positiv aus: zwischen 80 Prozent (Studienangebot) und über 90 Prozent (Berufsbildung) der Befragten geben an, dass die regionalen Bildungsangebote jene Qualifikationen anbieten, die Ihr Unternehmen benötigt. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass nicht alle Angebote auch innerhalb der Region abgedeckt werden müssen. Das Wissen über und der Zugang zu ausserregionalen Angeboten ist ebenfalls wichtig.

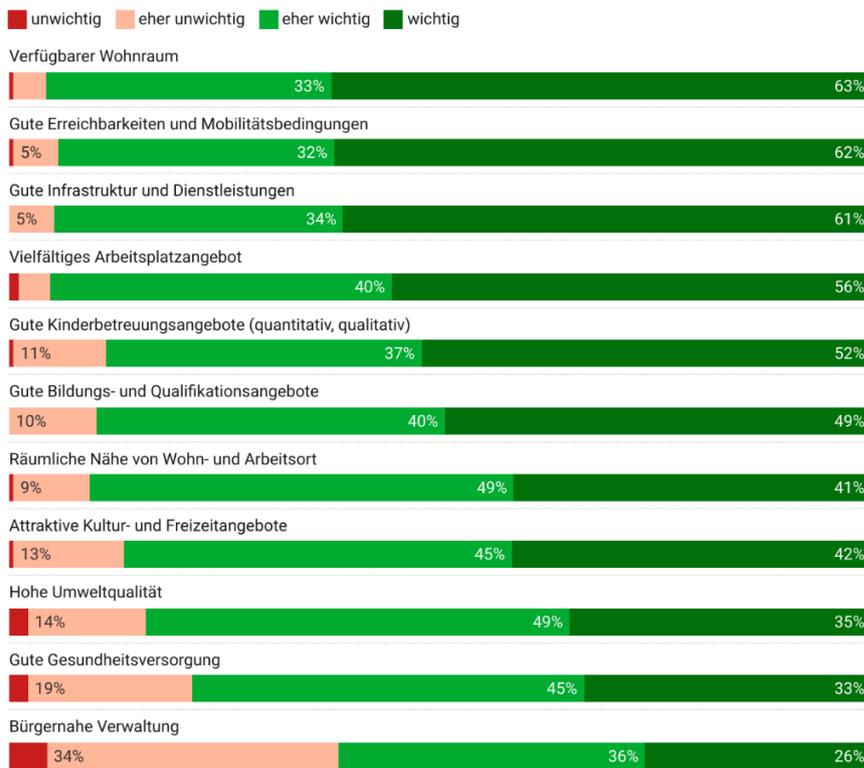
Abbildung 35: Bedarfsorientierung des regionalen Qualifikationsangebots



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG 2022 mit Datawrapper, auf Basis der Unternehmensbefragung («Bieten die Einrichtungen der Aus- und Weiterbildung, die Schulen und Hochschulen der Region jene Qualifikationen und Angebote, die Ihr Unternehmen benötigt?»), n=199

Bei den Standortqualitäten, damit die Region für Arbeitskräfte attraktiv ist, wird verfügbarer Wohnraum am wichtigsten eingeschätzt, gefolgt von guter Erreichbarkeit und guten Mobilitätsbedingungen sowie generell guter Infrastruktur und Dienstleistungen. Als weniger wichtig werden hingegen eine bürgernahe Verwaltung oder eine gute Gesundheitsversorgung bewertet. Allerdings sehen immer noch als die Hälfte aller Befragten diese Qualitäten als wichtig an.

Abbildung 36: Notwendige Standortqualitäten der Region für Arbeitnehmende



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG 2022 mit Datawrapper, auf Basis der Unternehmensbefragung («Welche Qualitäten muss die Region - Ihrer Erfahrung nach - bieten, damit sie für Arbeitskräfte als Wohn- und Arbeitsort attraktiv ist bzw. bleibt?»), n=195.

Bei der weiterführenden Frage, welcher Handlungsbedarf sich somit in der Region gegen den Arbeitskräftemangel abzeichnet, wurden klar die Verbesserung der Standortfaktoren, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie eine aktive und selbstbewusste Standortkommunikation am stärksten gewichtet. Rechtliche Anpassungen haben bei den Rückmeldungen die geringste Priorität. Auch dem Austausch und der Koordination der zuständigen Stellen oder spezifischen Unterstützungsangeboten für regionale KMU wird ein vergleichsweise geringerer Handlungsbedarf zugeschrieben.

Abbildung 37: Handlungsbedarf in der Region gegen den Arbeitskräftemangel

Handlungsbedarf	Gesamtpunkte	Anzahl Nennungen auf Rang 1
Verbesserung der Standortfaktoren	881	48
Angebote für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit	857	30
Aktive, selbstbewusste Standortkommunikation	830	47
Gemeinsame regionale Initiativen von Politik, Wirtschaft und Bildung	774	15
Zusammenarbeit zwischen Ausbildung und Praxis	660	22
Schaffung gemeinsamer Strukturen zur Fachkräftefrage	516	12
Unterstützungsangebote für regionale KMU zur Personalfrage	427	9
Austausch und Koordination der zuständigen Stellen	341	3
Rechtliche Anpassungen	168	2

Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG 2022 mit Datawrapper, auf Basis der Unternehmensbefragung («Wo sehen Sie aktuell den grössten Handlungsbedarf regionaler Verantwortlicher, damit die Ostschweiz für Arbeitskräfte als Wohn- und/oder Arbeitsort attraktiv wird bzw. bleibt?»), Drag&Drop Frage mit Auswahl- und Gewichtungsmöglichkeiten.

Auch bei der offenen Abfrage zu Ideen, wie die Ostschweiz am besten dem Arbeitskräftemangel entgegenwirken kann, wurden die Verbesserung der Standortfaktoren im Sinne der Arbeitnehmenden, ein grösseres Selbstbewusstsein der Ostschweiz und ein vehementeres, lauterer Auftreten unterstrichen. Dies alles kann nur gemeinsam Erfolg versprechen, die Zusammenarbeit als Ostschweiz einerseits, aber auch darüber hinaus, insbesondere in der Bodenseeregion, wurde deutlich gefordert. Auch die Förderung des Technikinteresses, von früh an, sowie die Förderung des Handwerks sowie Imagekampagnen für bestimmte Berufsgruppen wurden als Ideen und Anregungen eingebracht. Die folgende Abbildung zeigt die codierten offenen Antworten.

Abbildung 38: Ideen für Massnahmen gegen den Arbeitskräftemangel



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG 2022 mit Wortwolke.com, auf Basis der Unternehmensbefragung («Was soll getan werden, um die Zukunft des Werkplatzes Ostschweiz im Hinblick auf die Arbeitskräfte, auf Köpfe und Talente zu sichern? Wo sehen Sie Handlungsbedarf oder Handlungsnotwendigkeiten?»).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass für die Unternehmen aus der Ostschweiz heute das Thema Arbeitskräfte zu einem der drängendsten geworden ist und die Problematik der Verfügbarkeit bereits heute überall virulent ist. Es zeigt sich aber auch, dass der (Arbeits-)Standort Ostschweiz eigentlich aus Sicht der Unternehmen grundsätzlich positiv ist. Gleichzeitig wird ein deutlicher Handlungsbedarf gesehen, in diesem Raum aktiver in Richtung einer regionalen Arbeitsmarktpolitik zu gehen und in Kooperation mit den Unternehmen entsprechende Aktivitäten zu starten, um den zukünftigen grossen Herausforderungen zu begegnen.

Zwischenfazit zu Kapitel 4

Die Umfrageergebnisse zeigen deutlich, dass die Unternehmen der Kernregion Ostschweiz die aktuelle Lage auf dem Arbeitsmarkt als angespannt und problematisch beurteilen. Auch sie sehen aktuell eher einen umfassenden Arbeitskräftemangel über die verschiedensten Berufsfelder und Qualifikationsstufen hinweg, denn einen spezifischen Fachkräftemangel. Dabei spüren die Unternehmen der Region bereits negative Folgewirkungen auf betrieblicher Ebene. Gleichzeitig werden schon unterschiedlichsten Massnahmen ergriffen, um der Herausforderung des Arbeitskräftemangels aktiv entgegenzutreten. Dies wird auch von der Region erwartet – es werden verschiedene Handlungsmöglichkeiten benannt, bei denen die Kernregion Ostschweiz klare Chancen für die zukünftige Entwicklung des Arbeitsmarkts aufzeigt, aber auch Risiken. Hier wird ein gemeinsames, regionales Vorgehen gewünscht, um die Chancen bewusst und aktiv in Wert zu setzen und geschlossen die Initiative zu ergreifen.

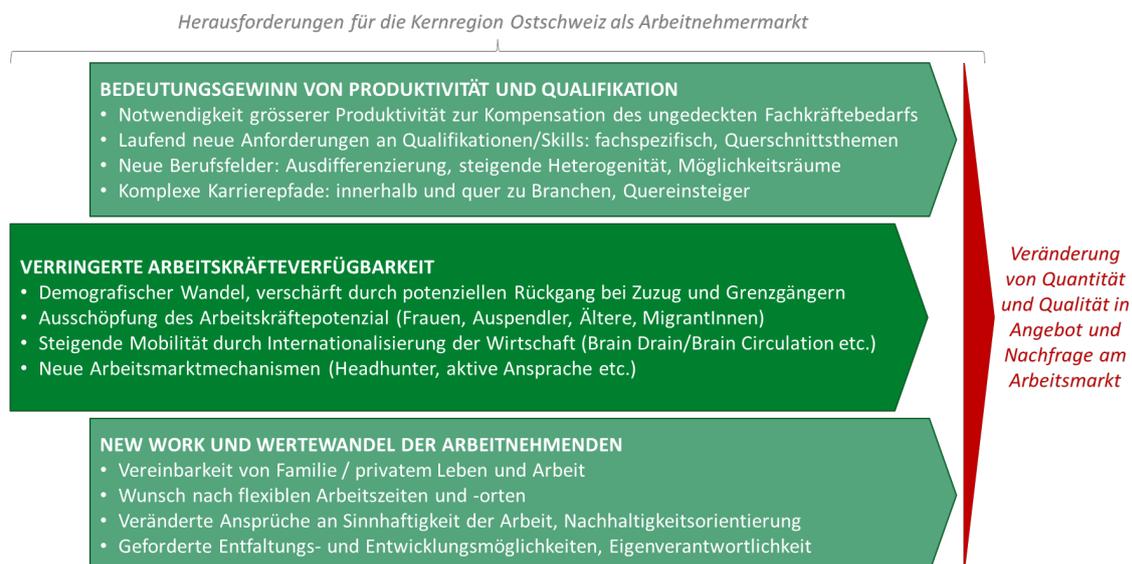
5 Aktuelle Herausforderungen für die Arbeitswelt Werkplatz Ostschweiz

Aus den zuvor skizzierten Implikationen der überregionalen Trends und aus den spezifischen regionalen Entwicklungen lassen sich klare Herausforderungen für die Zukunft des Werkplatzes Ostschweiz und seine Arbeitswelt ableiten. Die Herausforderungen folgen dabei dem Grundtenor, dass sich der Arbeitsmarkt in der Kernregion Ostschweiz aufgrund der knappen Verfügbarkeit von Arbeitskräften vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt wandelt.

Für die regionalen Unternehmen sind damit verschiedene Herausforderungen in Bezug auf ihre Arbeitskräfte verbunden. Zentral ist, dass die Anforderungen an die Unternehmen der Region grundsätzlich steigen. Sie sind gefordert unter erschwerten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Lieferengpässe, Rohstoffknappheit etc.), in einem unsicheren Umfeld (russischer Krieg gegen die Ukraine, Inflation etc.) und neuen Anforderungen (Klimawandel, Digitalisierung etc.) ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit abzusichern bzw. auszubauen. Diese wachsenden Anforderungen können sie nur gemeinsam mit ihren Arbeitnehmenden erfolgreich bewältigen. Hierfür müssen sie sowohl über ausreichende als auch über passende, motivierte Arbeitnehmende verfügen. Gleichzeitig müssen die Unternehmensnotwendigkeiten mit den Präferenzen der Arbeitnehmenden vereinbart werden – dies wird zur zentralen Herausforderung für eine tragfähige Entwicklung des Werkplatzes Ostschweiz.

Diese Herausforderung lässt sich in drei Dimensionen unterteilen, die sich wechselseitig verstärken und die Dynamik der aktuellen Problemlage weiter zuspitzen: (i) die quantitative Dimension ausreichend verfügbarer Arbeitskräfte, (ii) die Frage der qualitativen Unternehmensbedarfe nach bestimmten Kompetenzen, um sich innovativ und angesichts weniger Arbeitskräfte produktiv aufzustellen, sowie (iii) die Frage nach den Wertvorstellungen und Bedürfnissen der Arbeitnehmenden selbst. In allen drei Dimensionen haben die letzten Jahre deutliche Veränderungen gebracht, die auch in den kommenden Jahren anhalten dürften.

Abbildung 39: Drei, sich wechselseitig verstärkende Herausforderungen für die Arbeitswelt Ostschweiz



Quelle: Eigene Zusammenfassung, IMP-HSG, 2022.

Wichtig ist dabei das Zusammenwirken dieser drei Dimensionen, die sich gegenseitig verstärken. So kann das Fehlen von Arbeitskräften nicht problemlos durch ein Mehr an Arbeit der vorhandenen Arbeitskräfte ausgeglichen werden, da dies mit den Wertvorstellungen der Arbeitnehmenden kollidiert. Sie suchen nach einer guten Work-Life-Balance und sind tendenziell weniger gewillt, für die Karriere eigene Lebensqualität und Werte hintanzustellen. Gleichzeitig decken die vorhandenen Arbeitskräfte und ihre bisherigen Kompetenzen nicht unbedingt jene zukünftigen Bedarfe der Unternehmen ab, die für eine Steigerung der Produktivität zur Verringerung des Arbeitskräftebedarfs und für Innovation vielleicht notwendig wären. Die neuen Anforderungen an Kompetenzen führen somit dazu, dass vorhandene Arbeitskräfte nur zum Teil direkt eingesetzt werden können, um Engpässe zu decken. Aus diesem Grund ist es wichtig, zukünftig die genannten drei Herausforderungen für den Werkplatz Ostschweiz verstärkt in ihrem Zusammenspiel zu bedenken.

5.1 Herausforderung 1: Veränderte Arbeitskräfteverfügbarkeit - Fachkräftemangel und Rekrutierungsfragen

Diese Herausforderung bildet die quantitative Dimension eines zu geringen und weiter abnehmenden Arbeitskräfteangebots in der Kernregion Ostschweiz ab. Wurde vormals von einem spezifischen Fachkräftemangel einzelner Branchen oder Berufsfelder ausgegangen, muss jetzt von einem generellen Arbeitskräftemangel gesprochen werden, der verschiedenste Branchen, Berufsfelder und auch Qualifikationsstufen betrifft. Dabei kommt die demografische Entwicklung ebenso zum Tragen, wie ungenutzte Arbeitskräftepotenziale, die steigende Mobilität der Arbeitskräfte oder auch neue Arbeitsmarktmechanismen, um potenzielle Arbeitskräfte innerhalb wie ausserhalb der Region überhaupt erreichen zu können.

Folgen des demografischen Wandels

Die Folgen des demografischen Wandels werden auch hier zunehmend spürbar, die Altersgruppe der erwerbsfähigen Bevölkerung wächst nicht in gleicher Masse wie die restliche Bevölkerung. Ihr Anteil nimmt kontinuierlich ab (vgl. Kapitel 3.5). Damit wird die Lücke auf dem Arbeitsmarkt der Kernregion Ostschweiz in den kommenden Jahren immer grösser. Die Babyboomer-Generation geht schrittweise in Pension, doch es kommen weniger Arbeitskräfte nach. Der Arbeitskräftemangel wird sich allen Analyseergebnissen nach weiter zuspitzen. Besorgniserregend ist, dass sowohl in der Kernregion Ostschweiz als auch in der Gesamtschweiz der Anteil jener Unternehmen, die von einem Arbeitskräftemangel betroffen sind, bereits jetzt auf einem Rekordhoch ist.

Herausforderung: Der demografische Wandel führt zu einer deutlichen Abnahme der erwerbsfähigen Bevölkerung in der Kernregion Ostschweiz in Relation zur nicht-erwerbsfähigen Bevölkerung und damit zu einem deutlichen Arbeitskräftemangel.

<i>Risiko</i>		<i>Chance</i>
Abnahme der Zahl der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter	⇔	Vorhandene, bislang noch nicht ausreichend adressierte Arbeitskräftepotenziale (Frauen, Migrantinnen und Migranten, Wegpendler etc.) Regionale Standortattraktivitäten für Arbeitnehmende von ausserhalb der Region

Zuzug und Grenzgänger als Möglichkeit zur Kompensation von Lücken im Arbeitsmarkt

Bislang konnten Engpässe auf dem Arbeitsmarkt in der Ostschweiz durch Zuzug und aufgrund der Grenznähe durch GrenzgängerInnen gut abgefangen werden. Auch die BFS-Szenarien sehen das absolute Wachstum, das in der erwerbsfähigen Bevölkerung der Ostschweiz in den kommenden Jahren noch zu erreichen ist, ausschliesslich auf Wanderungseffekte begründet (BFS-Bevölkerungsszenarien). Doch die Dynamiken von Zuzug und Grenzgängern könnten in den Ostschweiz in Zukunft tendenziell stagnieren oder gar zurückgehen. Denn sowohl die Push- als auch die Pull-Faktoren für GrenzgängerInnen aus den Nachbarländern der Ostschweiz, insbesondere aus Österreich und Deutschland, verlieren gegenwärtig an Kraft (vgl. Kapitel 3.5.2). Nichtsdestotrotz muss die Möglichkeit für Zuzug und für Grenzgänger auch weiterhin als grosses Potenzial für die Kernregion Ostschweiz mit ihrer Grenzlage gesehen werden, eigene Engpässe aufgrund der demografischen Entwicklung aufzufangen.

Herausforderung: Zuzug und Grenzgänger könnten in Zukunft stagnieren oder zurückgehen und somit die Effekte des demografischen Wandels in der Ostschweiz nicht länger auffangen.	
<i>Risiko</i>	<i>Chance</i>
Stagnation bzw. Abnahme von Zuzug und Grenzgänger	⇔ Bindung an und Steigerung der Zahl der internationalen Arbeitnehmenden und Grenzgänger für die Region

Ausschöpfung der regionalen Arbeitskräftepotenziale

Damit eng verknüpft ist die Herausforderung, das eigene Arbeitskräftepotenzial noch besser auszuschöpfen. In der Ostschweiz sind klassische Erwerbsmodelle weiterhin stark verankert (vgl. Kapitel 3.2), wodurch insbesondere Frauen nicht im gleichen Ausmass am regionalen Arbeitsmarkt beteiligt sind, wie in vergleichbaren Schweizer Regionen. Auch durch die Auspendler gehen dem Arbeitsmarkt der Kernregion Ostschweiz aktuell viele Arbeitskräfte verloren.

Um Engpässen entgegenzuwirken, sind regionale Potenziale (Frauen, Auspendler, ältere Arbeitnehmende, Migrantinnen und Migranten etc.) und vorliegende Ressourcen (Pool an regionalen Arbeitnehmenden etc.) noch besser zu nutzen und in Wert zu setzen. Dies kann gerade in der Ostschweiz als Chance verstanden werden, da sich hier noch entsprechende Potenziale an Arbeitskräften bieten. Dies bezieht sich nicht allein auf die Mobilisierung direkt für eine Erwerbstätigkeit, sondern auch für ihre Gewinnung zur Wahrnehmung von Qualifikationsangeboten, über alle Stufen hinweg. Beispielsweise ist bei der Bevölkerungsgruppe ohne nachobligatorische Bildung und Qualifikation der Anteil der Frauen überdurchschnittlich hoch.

Herausforderung: Um Engpässen entgegenzuwirken, sind vorliegende Arbeitskräftepotenziale der Region, insbesondere Frauen, Auspendler, MigrantInnen und Ältere, noch besser für eine Erwerbstätigkeit in der Region oder auch für Qualifikationsangebote zu adressieren.	
<i>Risiko</i>	<i>Chance</i>
Ungenutztes bzw. auch ungenügend qualifiziertes Arbeitskräftepotenzial in der Region Verlust von Arbeitskräften durch Auspendeln	⇔ Mobilisierung des regionalen, bislang zu wenig genutzten Arbeitskräftepotenzials für Erwerbstätigkeit und/oder Qualifikationsangebote

Brain-Gain und Nutzung von Brain-Circulation

Die zunehmende Mobilität der jungen Arbeitnehmenden ist eine weitere Herausforderung für die Ostschweizer Arbeitswelt. Der Brain-Drain unter den jungen Arbeitnehmenden ist hoch und von jenen, die zur Ausbildung in die Ostschweiz kommen, können nur wenige für den Ostschweizer Arbeitsmarkt gewonnen werden. Sie wollen Erfahrungen sammeln, in Grossstädte, näher zu ihren Familien und Freunden oder sind sich der Möglichkeiten in der Region nicht bewusst (vgl. Umfrage unter den Studierenden in der Bodenseeregion, DenkRaum Bodensee 2021, Kapitel 2.1).

Doch auch hier gilt, dass die zunehmende Mobilität gleichzeitig als Chance angesehen werden kann: Internationale Arbeitnehmende könnten für die Region gewonnen werden – wichtig ist, sie auch längerfristig an die Region zu binden. Ostschweizer Arbeitnehmende können internationale Erfahrungen sammeln und diese anschliessend in die Ostschweizer Arbeitswelt einbringen (Stichwort Brain Circulation). Auch hier ist vorausgesetzt, dass bereits ein Bezug zur Region besteht, dieser über die Jahre der Abwesenheit gepflegt wird und sie damit in einer anderen Lebensphase, bspw. für die Familiengründung, wieder gut in die Region zurückkehren können.

Dadurch kommt sowohl dem (Zurück-)Gewinnen als auch dem Halten von Arbeitnehmenden in der Region ein grosser Stellenwert zu. Es braucht Netzwerke und Anker. Soziale wie berufliche Netzwerke, erste Bezüge und Kontakte in die regionale Arbeitswelt sowie die Lebens- und Wohnqualität der Region können hier als wichtige Bausteine wirken. Auch die Information zu regionalen Beschäftigungs- und Karrieremöglichkeiten spielt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle.

Herausforderung: Die Mobilität der Arbeitnehmenden steigt und es bedarf grösserer Anstrengungen, um Arbeitnehmende im Kampf um Talente in der Kernregion Ostschweiz zu halten oder für die Region (zurück)zugewinnen.	
<i>Risiko</i>	<i>Chance</i>
Zunehmender Verlust von (jungen, internationalen) Arbeitnehmende	⇔
	(Zurück-)Gewinnen für und Halten von Arbeitnehmenden in der Region

Neue Arbeitsmarktmechanismen im zunehmenden Wettbewerb um Arbeitskräfte

In Summe gilt, dass Arbeitskräfte nicht länger in gleicher Masse verfügbar sind, wie noch vor einigen Jahren. Der Wettbewerb um Arbeitskräfte der verschiedenen Qualifikationsstufen steigt. Das heisst zugleich, dass das Personalmanagement seitens der Unternehmen immer mehr Aufmerksamkeit fordert. Dem bestehenden Personal müssen entsprechende Perspektiven wie Weiterbildungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, aber auch die Rekrutierung neuer Mitarbeitender erfordert mehr Investitionen und Engagement, ein aktiveres Vorgehen. Die Arbeitsmarktmechanismen haben sich in den vergangenen zehn Jahren massiv verändert. Vor diesem Hintergrund benötigen die HR-Abteilungen mehr Rückhalt, eine strategische und proaktive Ausrichtung sowie entsprechende Ressourcen, im Sinn von Personal und Geld. Vergleichbar zum Kundenmarketing auf Unternehmensebene oder zum Standortmarketing auf Regionalebene verlangt die aktuelle Situation zunehmend auch ein Marketing für Arbeitskräfte, entsprechende Sichtbarkeit und Attraktivität. Hierfür sind grosse Unternehmen in der Regel deutlich besser aufgestellt als die KMU der Region, da letztere über weniger Kapazitäten und Ressourcen im HR-Bereich verfügen.

Herausforderung: Die Arbeitsmarktmechanismen verändern sich und verlangen sowohl für die Weiterentwicklung bestehenden Personals als auch für die Rekrutierung neuer Mitarbeitender ein aktives Personalmanagement der Unternehmen.	
<i>Risiko</i>	<i>Chance</i>
Überforderung der Kapazitäten regionaler KMU durch neue Arbeitsmarktmechanismen	↔ Regionale Möglichkeiten zu gemeinsamen, systematischen und strukturierten Netzwerken für einen besseren, sichtbareren Zugang zu Arbeitskräften

5.2 Herausforderung 2: Bedeutungsgewinn von Produktivität und Qualifikation

Herausforderung zwei bildet die Unternehmensbedarfe an die Arbeitskräfte ab. In Zukunft werden eine höhere Produktivität und ein zielorientiertes Kompetenzmanagement im Personalbestand des Unternehmens zur Verringerung des Arbeitskräftebedarfs eine zentrale Rolle spielen. Gleichzeitig werden dabei die steigende Heterogenität in der Berufswelt sowie die zunehmende Komplexität bei Karrierepfaden mit zu berücksichtigen sein.

Steigende Produktivität zur Minimierung des Arbeitskräftebedarfs

In Zukunft werden nicht alle Arbeitsplatzbedarfe der Unternehmen gedeckt werden können. Dies stellt die Unternehmen der Ostschweiz vor die Herausforderung, dieser Lücke auch durch grössere Produktivität und Effizienz¹⁵ entgegenzutreten. Der Bedarf nach Arbeitskräften muss minimiert werden. Schliesslich wirkt Arbeitskräftemangel auf Dauer als Wachstumsbremse und hemmt die Wettbewerbsfähigkeit.

Das Ziel einer höheren Produktivität, insbesondere durch Automation grosser Teile der Produktion und primär zum Zweck der Kostenreduktion, ist für Industrieunternehmen nichts Neues und wird seit etwa zwanzig Jahren verfolgt. In den vergangenen Jahren haben diese Entwicklungen durch die Digitalisierung einen wesentlichen Schub erlebt. Industrie 4.0, agile Automatisierung oder Smart Industry sind einige der Stichwörter, die in diesem Zusammenhang präsent sind. Die Frage der Produktivität und Automatisierung umfasst heute alle Bereiche, Ebenen, Aufgaben und Prozesse eines Unternehmens. Viele Lösungen wurden bereits implementiert, dennoch bietet sich weiter Luft nach oben.

Gleichzeitig geht die Anforderung an eine höhere Produktivität klar über die regionalen Industrieunternehmen hinaus: soll der Werkplatz Ostschweiz trotz Arbeitskräftemangel in eine erfolgreiche Zukunft geführt werden, wird eine höhere Produktivität aller Branchen und Bereiche der Region zum klaren Erfolgskriterium. Die regionalen Arbeitskräfte müssen bestmöglich genutzt, innerregionale Konkurrenzen nach Kräften vermieden werden.

Dabei wird eine höhere Produktivität stets nur einen Teil des Verlustes oder Mangels an Arbeitskräften kompensieren können. Eine höhere Produktivität, insbesondere durch Automatisierung, galt vormals als Synonym für Arbeitsplatzabbau zur Kostenreduktion. Mittlerweile ist weitgehend unbestritten, dass Automatisierung und Digitalisierung als Haupttreiber einer höheren

¹⁵ Die Arbeitsproduktivität ist ein Mass für die Effizienz, mit welcher der Inputfaktor Arbeit im wirtschaftlichen Produktionsprozess in Output umgesetzt wird.

Produktivität keine qualifizierten Mitarbeitenden ersetzen, diese allerdings von unproduktiven Routinetätigkeiten und -prozessen entlasten können. Die Automation ist vorwiegend für standardisierte und wiederkehrende Arbeitsabläufe vorgesehen. Fachkräfte sind weiter nötig, um Abläufe und Qualität zu gewährleisten.

Eine höhere Produktivität wird dabei stets nur gemeinsam mit den eigenen Mitarbeitenden erreicht werden können. Gerade im Mittelstand spielt für betriebliche Veränderungen an Abläufen und Prozessen auch die emotionale Ebene der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Die Herausforderung wird sein, die Anforderungen für eine höhere Produktivität mit jenen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen.

Herausforderung: In Zukunft können nicht alle Arbeitskräftebedarfe der Unternehmen gedeckt werden. Zur Kompensation ungedeckter Bedarfe wird eine höhere Produktivität notwendig, nicht allein in der Industrie, sondern bei allen Unternehmen und Organisationen der Region.	
Risiko	Chance
Der Mangel an Arbeitskräften wirkt als Wachstumsbremse und verringert auf Sicht die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Unternehmen.	↔ Durch eine höhere Produktivität in den verschiedensten Bereichen und Branchen lassen sich Teile des Arbeitskräftemangels kompensieren.

Rasante Entwicklung von Qualifikations- und Kompetenzbedarfen

Die Anforderungen an regionale Unternehmen steigen nicht allein im Hinblick auf die Produktivität. Die Fähigkeit von Unternehmen, den steigenden Anforderungen zu begegnen, ihre Fähigkeit zu Produktivität, Innovation, Kreativität oder Agilität hängt in hohem Maße von ihren Mitarbeitenden und deren Arbeitsmarktfähigkeit ab. Diese spiegelt das Humankapital der Unternehmen, bestehend aus Wissen, Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation, wider. Gleichzeitig wird der Wettbewerb um Fachkräfte härter, zwischen den Regionen aber auch innerhalb der Region. Der so genannte «war of talents» (Busold 2018) betrifft dabei alle, die ganze Breite an regionalen Akteuren.

Im Zuge der rasanten technologischen Entwicklungen, der digitalen Transformation und weiteren Verschiebungen verändern sich auch die Unternehmensbedarfe an Kompetenzen kontinuierlich, wobei vor allem kreative, interaktive und komplexere Tätigkeiten an Bedeutung gewinnen (vgl. Kapitel 3.3). Als Querschnittskompetenz wird in allen Bereichen eine IT-Anwendungskompetenz gefordert (Blumberg et al. 2021).

Die Unternehmen sowie die Aus- und Weiterbildungsinstitutionen der Region haben auf viele neue Qualifikationsanforderungen reagiert. Dennoch dominieren oftmals fachspezifische Qualifikationsangebote. Für die Zukunft werden Methodenwissen, interdisziplinäre sowie neue Kombinationen von Qualifikationen und Fähigkeiten (technikbezogen plus soziale Kompetenzen) an Bedeutung gewinnen. Dies findet nur langsam Berücksichtigung. Parallel bleibt die bereits bekannte Herausforderung, junge Menschen auch für handwerkliche, naturwissenschaftliche und technische Inhalte und Ausbildungswege zu begeistern, mehr denn je bestehen.

Der zunehmende Bedarf nach Wissen und Qualifikationen einerseits sowie die zunehmende Schnelllebigkeit von Wissen andererseits steigern den Bedarf an Aus- und Weiterbildungen. Beschäftigte werden stärker als bisher damit konfrontiert, sowohl das fachliche als auch das

methodische Wissen kontinuierlich aktuell zu halten (Leimeister und David 2019a; Metternich et al. 2018). Hierfür wird auf Unternehmensebene zunehmend ein Kompetenzmanagement notwendig, um bei knappem Personal die notwendigen Kompetenzen sowie Kompetenzentwicklungsmassnahmen sicherzustellen. Bei der Kompetenzentwicklung wird die Herausforderung darin bestehen, für die Mitarbeitenden Lernformate und -quellen (interne, externe Kurse) etc.) zielgerichtet zu kombinieren. Auch non-formale Wege der Kompetenzentwicklung, das Anlernen durch Kollegen und Vorgesetzte, das selbstgesteuerte Lernen und informelles Lernen im Prozess der Arbeit werden bewusster mitzudenken sein (Blumberg et al. 2021). Für Unternehmen mit begrenzten Ressourcen ist dies eine grosse Herausforderung.

Auf regionaler Ebene wird die Herausforderung darin bestehen, im Aus- und Weiterbildungssystem der Ostschweiz mit den verschiedenen Bedarfsentwicklungen Schritt zu halten bzw. auch als Hubfunktion die Zugänge zu entsprechenden ausserregionalen Qualifizierungsangeboten aufzuzeigen. Das Matching zwischen regionalem Ausbildungsangebot und regionalem Bedarf wurde in den vergangenen Jahren verbessert (kaufmännische Ausbildung 4.0, School of Computer Science HSG, MINT-Angebote in den Schulen etc.). Dennoch verbleiben einige Mismatches oder auch Lücken, die einem erfolgreichen Miteinander entgegenstehen.

Herausforderung: Wissen und Kompetenzen gewinnen an Bedeutung, kontinuierliche Kompetenzentwicklung wird zu einer zentralen Unternehmensaufgabe. Die Schnelllebigkeit von Wissen fordert gleichzeitig ein aktives und bedarfsorientiertes Aus- und Weiterbildungssystem der Region sowie ein horizontal wie vertikal abgestimmtes Angebot.	
<i>Risiko</i>	<i>Chance</i>
Unzureichende Deckung der Qualifikationsbedarfe regionaler Unternehmen, was sich auf Sicht negativ auf deren Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit auswirken kann.	⇔ Miteinander und Austausch zwischen den Bildungseinrichtungen aber auch zwischen Bildungssystem und Unternehmen, um Qualifikationsbedarfe frühzeitig zu identifizieren und Angebote zu koordinieren

Zunehmende Heterogenität der Arbeits- und Berufswelt

Die Digitalisierung bewirkt, dass durch die Automatisierung von Prozessen Arbeitsstellen und Berufe verschwinden, aber gleichzeitig neue Berufsfelder, die mit neuen Anforderungsprofilen einhergehen, entstehen. Es kommt somit zu Verschiebungen, zum Verschwinden und zur Neuentstehung von Berufsfeldern und -profilen (Maas et al. 2015a; Digitale Schweiz 2017; Steffes et al. 2017; Rump 2018). Bisherige Berufe und Berufsfelder haben sich in den vergangenen beiden Jahrzehnten immer weiter ausdifferenziert. Neben veränderten Qualifikationsbedarfen führt dies dazu, dass die Heterogenität steigt. Dadurch bieten sich den Arbeitnehmenden grössere Möglichkeitsräume, was zwar die Berufswahl erschwert, gleichzeitig aber die Chance vergrössert, genau jenen Beruf bzw. jenes Arbeitssetting wählen zu können, das den eigenen Fähigkeiten am besten entspricht und bei dem man sich in Folge am konstruktivsten einbringen kann.

Herausforderung: Die Berufswelt wird immer heterogener, die Möglichkeitsräume für Arbeitnehmende steigen.	
<i>Risiko</i>	<i>Chance</i>
Erschwerte Passfähigkeit von regionalem Qualifikationsangebot und -bedarf aufgrund steigender Heterogenität	Vergrosserte Möglichkeitsräume für Arbeitnehmende aufgrund der Vielfalt an Berufsfeldern
Zusätzliche Abnahme des Nachwuchses in bestimmten Berufsfeldern	Grössere Chance, das Richtige und das richtige Setting für sich selbst zu finden

Steigende Komplexität von Karrierepfaden

Mit der wachsenden Schnellebigkeit von Qualifikationen, den steigenden Möglichkeitsräumen, aber auch mit dem Wertewandel und der zunehmenden Individualisierung geht eine grössere Komplexität der Karrierepfade einher. Die Linearität vieler Karrieren und Berufsverläufe der letzten Jahrzehnte, die konstante Bindung an ein bestimmtes Unternehmen wird tendenziell weniger. Dies wurde durch Entwicklungen der Wirtschaftswelt weiter forciert: Firmenteile wurden verkauft oder verlagert, Stellen eingespart oder ausgelagert.

Der Wechsel zwischen Positionen erfolgt sowohl innerhalb von Branchen, aber zunehmend auch quer zu Branchen. Die Frage der Quereinsteiger und deren Qualifizierung und (Weiter)Bildung gewinnt an Bedeutung. Dies betrifft den Arbeitsmarkt insgesamt, aber auch die Unternehmensebene. Doch beide zeigen bislang nur eine geringe bewusste Aufmerksamkeit dieser Gruppe gegenüber. Dabei bieten willkommene interne Quereinsteiger kombiniert mit entsprechenden Weiterbildungsangeboten einen zukunftsweisenden Umgang mit dem bestehenden Personalbestand.

Herausforderung: Karrieren und Berufsverläufe werden komplexer und vielfältiger. Die Linearität in den Karrierepfaden und die Bindung an einzelne Unternehmen gehen zunehmend verloren, Quereinsteiger hingegen gewinnen an Bedeutung.	
<i>Risiko</i>	<i>Chance</i>
Weniger verlässliche und kalkulierbare Karrierepfade für Unternehmen der Region	Möglichkeiten durch Quereinsteiger und neue Weiterentwicklungswünsche im bestehenden Personalbestand, engagierte Arbeitnehmende für Positionen mit Personalengpässen zu finden.

Die genannten Herausforderungen im Kontext des Bedeutungsgewinns von Produktivität und Kompetenzen belegen einmal mehr, dass Unternehmen vieles nur im Einklang mit ihren Mitarbeitenden bewältigen können. Die Arbeitskräfte rücken als Menschen und Individuen stärker in den Mittelpunkt. Strategische und unternehmerische Entscheidungen müssen mit den Präferenzen der Arbeitnehmenden zu vereinbaren sein. Doch genau diese Präferenzen und auch Wertvorstellungen der Arbeitnehmenden mit Bezug zur eigenen Arbeit und Beschäftigung sind gegenwärtig ebenfalls einem Wandel unterworfen.

5.3 Herausforderung 3: New Work und Wertewandel der Arbeitnehmenden

Herausforderung drei bildet die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden ab. Die individuellen Ansprüche und Präferenzen sind im Wandel begriffen. Neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und einer guten Work-Life-Balance spielen dabei auch neue flexible Arbeitsmodelle oder steigende Erwartungen an die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit und eigene Gestaltungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie eine gute Work-Life-Balance

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Freizeit ist weiterhin von grosser Bedeutung und gewinnt tendenziell noch weiter an Bedeutung. Sie wird zu einem gewichtigen Entscheidungskriterium vieler Arbeitnehmenden, von Frauen, aber ebenso von Männern. Sie relativiert bisherige Karrierepfade einer tendenziell rational geprägten Leistungsgesellschaft. Dabei sind Fragen einer quantitativ wie qualitativ ausreichenden Kinderversorgung ebenso angesprochen, wie familienfreundliche Arbeitszeiten oder Standortfaktoren der Region (Verfügbarkeit von leistbarem Wohnraum, Qualität der Schulen und vieles mehr). In Zukunft wird es dabei weniger darum gehen, mit entsprechenden Angeboten zu punkten, sondern den als weitgehend selbstverständlich geltenden Anspruch der Arbeitnehmenden auch qualitativ ausreichend zu decken. Das heisst, es wird in vielerlei Hinsicht nicht länger darum gehen, ob eine Kinderbetreuung etc. geboten wird, sondern vielmehr darum, wie diese ausgestaltet ist. Die Herausforderungen in diesem Bereich sind vielfältig, die IHK St.Gallen-Appenzell hat sich diesem Thema bereits ausführlich gewidmet (vgl. IHK-Schriftenreihe Nr. 38). Vieles wurde bereits erreicht und umgesetzt, dennoch bleibt die Herausforderung gross.

Eng damit verbunden ist die Thematik der Work-Life-Balance. Auch dies ist keine neue Herausforderung, doch hat sich ihre Kernforderung zuletzt kontinuierlich weiterentwickelt: Stand vormals eine Balance zwischen zwei verschiedenen Welten oder Aufgabenbereichen, dem Berufs- und dem Privatleben der Arbeitnehmenden, im Vordergrund, geht es heute um einen gesunden Umgang mit der Verschmelzung der beiden Welten (Kelliher et al. 2019). Die bisherigen technologischen Revolutionen haben stets nicht nur dazu geführt, Arbeitsprozesse effektiver zu gestalten, sondern sie haben auch gesellschaftliche Lebensweisen revolutioniert (Paulus 2020). Die gegenwärtigen technologischen und digitalen Möglichkeiten heben die Grenzen zwischen den beiden Welten zunehmend auf. Die Gestaltung gelingender Arbeits- und Lebensbedingungen im Sinne einer Work-Life-Balance 4.0 werden in der aktuellen Debatte zur Industrie 4.0 noch vernachlässigt (ebd.).

Beide Aspekte gemeinsam, die Vereinbarkeitsfrage und die Frage der Work-Life-Balance, gelten mittlerweile als kritische Herausforderungen und zugleich als Erfolgsfaktoren, um Arbeitnehmende im Unternehmen bzw. in der Region zu halten (vgl. u.a. Rodríguez-Sánchez 2020).

Herausforderung: Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance 4.0 werden von den Arbeitnehmenden zunehmend als Selbstverständlichkeit angesehen.	
<i>Risiko</i>	<i>Chance</i>
Verlust an Arbeitskräftepotenzialen durch ungedeckte Bedürfnisse in Bezug auf eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie und eine gute Work-Life-Balance 4.0	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">⇔</div> <div> <p>Erschliessung regionaler Arbeitskräftepotenziale durch gute Bedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und für eine gute Work-Life-Balance 4.0</p> <p>Standortvorteile im Wettbewerb um Arbeitskräfte aufgrund von regionaler Lebensqualität</p> </div> </div>

Flexible Arbeitsmodelle

Im Zuge der digitalen Transformation, weiter beschleunigt durch die COVID-19 Pandemie und deren Forcierung digitaler Interaktion, wurden auch in der Kernregion Ostschweiz die Möglichkeiten von digitalen Arbeitsweisen erprobt. Unternehmen haben im Rahmen ihrer spezifischen Prozesse und Aufgaben Erfahrungen gesammelt, ihr Vertrauen in die digitalen Arbeitsformen gestärkt, aber auch deren Grenzen kennengelernt. Nun bleibt die Herausforderung, zukünftig, auch ohne strikte (COVID-)Vorgaben von aussen, den Wunsch der Arbeitnehmenden nach flexiblen Arbeitszeiten und -orten mit den Anforderungen des Unternehmens sinnvoll in Einklang zu bringen. Vieles wird hier auf Unternehmensebene bzw. auf Abteilungs- oder Teamebene zu regeln sein, um den spezifischen Anforderungen und Konstellationen gerecht zu werden. Klar ist, ein Zurück zu den bisherigen reinen Präsenzarbeitsmodellen wird es in vielen Bereichen nicht mehr geben (Ferreira et al. 2021).

Auf Regionsebene ist diese Entwicklung ebenfalls noch stärker als bisher mitzudenken und auch als Chance zu sehen: Regionale Unternehmen können auf diese Weise ihren Arbeitskräftebedarf besser decken, selbst wenn nicht alle Arbeitnehmenden tagtäglich vor Ort sind. Gleichzeitig kann Remote Working – unter Beachtung bestimmter Bedingungen – durchaus für die Region von Interesse sein, um Leben und Nachfrage in der Region zu halten, aber auch um Arbeitskräften einen ersten Andockungspunkt in der Region zu bieten (vgl. Soroui 2021, Bonin et al. 2022). Wichtig ist, diese Gruppe von Arbeitnehmenden bewusst zu adressieren und abzuholen. Allerdings darf nicht vergessen werden, dass der Wettbewerb um Arbeitskräfte härter wird, wenn räumliche Nähe nur mehr bedingt ins Gewicht fällt.

Herausforderung: Arbeitnehmende fordern zunehmend flexible Arbeitsorte und -zeiten. Remote Working wird zum festen Bestandteil in der neuen Arbeitswelt.	
<i>Risiko</i>	<i>Chance</i>
<p>Verringerung des Zusammenhalts im und der Bindung ans Unternehmen aufgrund flexibler Arbeitsorte und -zeiten</p> <p>Verlust regionaler Arbeitskräfte durch Remote Working für regionsexterne Unternehmen</p>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">⇔</div> <div> <p>Möglichkeiten durch flexible Arbeitsmodelle Arbeitskräfte im Unternehmen zu halten</p> <p>Deckung des regionalen Arbeitskräftebedarfs durch regionsexterne Arbeitnehmende mit entsprechenden Arbeitsmodellen</p> <p>Halten der Bevölkerung in der Region, trotz regionsexterner Arbeitsverhältnisse</p> </div> </div>

Steigende Erwartungen an die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit

Die Ansprüche der Arbeitnehmenden haben sich nicht allein in Bezug auf die Arbeitsbedingungen verändert. In den vergangenen Jahren haben sich ihre Ansprüche an die Sinnhaftigkeit und insbesondere an eine breit gedachte Nachhaltigkeit ihrer Arbeit verstärkt – parallel zu den gesellschaftlichen Agenden. Die Forderungen beziehen sich dabei sowohl auf das Unternehmensportfolio als auch auf die gelebte Nachhaltigkeit im Unternehmen selbst. Corporate Responsibility wird vom Schlagwort zur konkreten Forderung. Die eigene Arbeit soll einen Mehrwert stiften. Neben der inhaltlichen Anspruchshaltung an den Arbeitsgeber ist auch die Erwartungshaltung der Arbeitnehmenden in Bezug auf eigene Verantwortungs- und Gestaltungsspielräume gestiegen. Das eigene Tun soll etwas bewirken können, erst dann werden Potenziale von Arbeitnehmenden vollumfänglich eingebracht. Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Eigenverantwortlichkeit werden oftmals höher gewertet als Karrierechancen und finanzielle Anreize.

Herausforderung: Arbeitnehmende stellen Forderungen in Bezug auf die Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit ihrer Arbeit, aber ebenso an die gelebte Nachhaltigkeit ihres Unternehmens. Sie benötigen Gestaltungsspielräume, um sich produktiv und engagiert einzubringen.	
<i>Risiko</i>	<i>Chance</i>
Verlust von Arbeitskräften aufgrund ungedeckter Erwartungen in Bezug auf die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns (Potenzielle Wettbewerbsnachteile für regionale Unternehmen mit kritischer Produktpalette)	Ausschöpfung des Potenzials der Arbeitnehmenden durch kreative Freiräume und flexible Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten ⇔ Vielfältige Möglichkeiten zur Stärkung der Bindung ans Unternehmen

Die Arbeitswelt der Kernregion Ostschweiz verändert sich. Die Zukunft des Werkplatzes Ostschweiz wird dabei mit diesen drei verdichteten Herausforderungen konfrontiert, die sich wechselseitig verstärken: das Arbeitskräftepotenzial nimmt weiter ab, der Wettbewerb um Arbeitskräfte steigt. Die Unternehmensbedarfe und damit die Nachfrage nach Arbeitskräften wandeln sich. Es wird ein neuer Umgang mit dem bestehenden Personal notwendig wird, Produktivität und Kompetenzmanagement gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig verändern sich auch die Bedarfe und Ansprüche der Arbeitnehmenden. Diesen quantitativen und qualitativen Herausforderungen auf Angebots- wie auf Nachfrageseite muss die Arbeitswelt Ostschweiz gemeinsam im Dreiklang gerecht werden, will sie den Werkplatz auf seinem Weg in eine erfolgreiche Zukunft unterstützen.

6 Auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft des Werkplatzes Ostschweiz

Sowohl von den Kantonen der Kernregion Ostschweiz als auch von ihren Industrie- und Handelskammern liegen wirtschaftspolitische und regionalpolitische Visionen und Zielbilder vor (bspw. Schwerpunktplanung Kanton St.Gallen, Zukunftssagenda Softurbane Ostschweiz der IHK St.Gallen-Appenzell gemeinsam mit der IHK-Thurgau). Die Frage, wie sich der Werkplatz Ostschweiz in den kommenden Jahren entwickeln soll, weist somit in eine klare Richtung: Der Werkplatz Ostschweiz soll langfristig erhalten bleiben und sich hierfür bestmöglich, innovativ, wertschöpfungsstark, vielfältig und wettbewerbsfähig aufstellen. Die Leitbilder adressieren in diesem Sinne eine regionale, softurbane Attraktivität für Unternehmen, für Arbeitnehmende und generell für Menschen und Familien. Sie legen den Fokus bereits klar auf den Menschen und seinen Arbeits-, Wohn- und Wirtschaftsraum.

Hierfür wird auf eine Förderung der regionalen Standortqualität ebenso gesetzt wie auf die Stärkung des regionalen Innovationssystems. In diesem Kontext wird die wichtige Rolle der regionalen Arbeitnehmenden ebenso betont wie ein qualitativ hochstehender, zukunftsorientierter Bildungsraum, der Unternehmensbedürfnisse abdecken und den digitalen Wandel unterstützen kann. Zudem wurde – neben all den anderen grossen Herausforderungen unserer Zeit (Rohstoffengpässe, Lieferkettenprobleme, kriegerische Konflikte, Pandemien, Inflation etc.) – der Fach- bzw. Arbeitskräftemangel bereits als Risiko für den Werkplatz Ostschweiz eingestuft und erste Massnahmen eingeleitet.

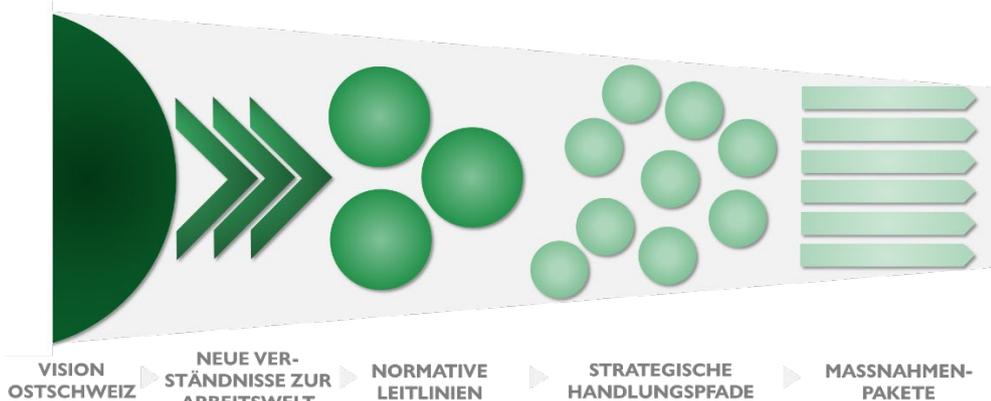
Von Interesse ist, dass diese Leitbilder meist in enger Zusammenarbeit entwickelt und umgesetzt werden, in Kooperation der Ostschweizer Kantone, aber auch gemeinsam mit den wirtschaftsnahen Institutionen der Region, den regionalen Bildungseinrichtungen und Unternehmen. Das Bewusstsein ist vorhanden, dass viele Herausforderungen ein grösseres Gewicht und einen grösseren Wirkungssperimeter benötigen als eine Institution oder Gebietskörperschaft allein bieten kann.

Dies bildet eine wichtige Basis, um angesichts der gravierenden Zukunftsfragen zur Arbeitswelt Ostschweiz die verschiedenen, bereits eingeläuteten Initiativen auf ihre Relevanz zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen. Vieles ist im Laufen, manches muss vielleicht in seiner Reichweite, seiner Frequenz und vielleicht auch seiner bisherigen Partnerschaft und Institutionalisierung überdacht werden. Klar ist, dass die Analysen auf tiefgreifende Veränderungen in der Arbeitswelt Ostschweiz hinweisen, die ein aktives und bewusstes, gemeinsames Vorgehen einfordern – will man sich den formulierten Zielbildern zum Werkplatz Ostschweiz weiter konsequent annähern. Dabei werden einzelne Massnahmen und Initiativen nicht länger ausreichen. Vielmehr fordern viele der Herausforderungen ein grundsätzlicheres Umdenken ein, eine neue Sichtweise auf die Arbeitswelt Ostschweiz der Zukunft.

Aus diesem Grund weisen die Empfehlungen dieser Fokusstudie zunächst darauf hin, dass ein neues gemeinsames Verständnis zur Arbeitswelt Ostschweiz notwendig wird. Dabei skizzieren sie drei neue Grundsätze oder Verständnisse, wie die Arbeitswelt und ihre Mechanismen in Zukunft zu verstehen und zu sehen sein werden. Dies scheint angesichts der massiven Veränderungen notwendig, um innerhalb der Region unterschiedliche Massstäbe und Bewertungen zu vermeiden. Diese neuen Verständnisse bilden das gemeinsame Fundament für die weiteren

Vorgehensweisen. Darauf aufbauend werden normative Leitlinien als Orientierungsrahmen formuliert. Pro Leitlinie werden die strategischen Handlungspfade dargelegt, die für eine Umsetzung empfehlenswert scheinen, und die hierfür denkbaren Massnahmen kurz skizziert. Die folgende Abbildung verdeutlicht das Schema der Empfehlungen von den vorliegenden Visionen hin zu den konkreten operativen Massnahmenpaketen.

Abbildung 40: Das Schema der Empfehlungen



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG 2022.

6.1 Ein neues Grundverständnis zur Arbeitswelt Ostschweiz

Die aktuellen Trends und Entwicklungen unterstreichen, dass viele vormals unangefochtene Kriterien zur Arbeitswelt und zum Arbeitsmarkt nicht länger in gleicher Masse gültig sind. Es braucht neue Perspektiven und damit auch Verständnisse zu deren grundlegenden Parametern. Hierbei scheinen insbesondere drei Eckpfeiler für die Arbeitswelt Ostschweiz neu eingeschlagen werden zu müssen. Diese Verständnisse sollen gleichzeitig motivieren und selbstbindend wirken, als gemeinsame Klammer des zukünftigen Tuns.

Arbeitswelt Ostschweiz neu denken: Produktivitätsrevolution als Notwendigkeit

Der Fachkräftebedarf der regionalen Unternehmen wird auf längere Sicht nicht immer gedeckt werden können. Um dennoch langfristig erfolgreich zu sein, wird sich eine weitere Steigerung der Produktivität – unter Nutzung von Digitalisierung und Automatisierung – als notwendig erweisen. In der Industrie wurde, auch aufgrund der technologischen Möglichkeiten, bereits viel angestossen und implementiert, meist mit dem Ziel der Kostenreduktion. Nun wird die Zielrichtung heissen müssen, mit weniger Arbeitnehmenden den wirtschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden. Gleichzeitig kann im Hinblick auf eine grössere Produktivität nicht allein die Industrie betrachtet werden: der Arbeitsplatz Ostschweiz bedarf einer gemeinsamen Anstrengung zu einer steigenden Produktivität, die alle Bereiche und Organisationen umfasst und mitdenkt. Nur so können mit weniger personellen Ressourcen die regionale Attraktivität als Wohn-, Arbeits- und Wirtschaftsraum aufrechterhalten und gleichzeitig innerregionale Konkurrenzen um begrenzte Arbeitskräfte vermieden werden.

Arbeitswelt Ostschweiz neu denken: Erkennen und Akzeptieren von Unterschiedlichkeiten

Der Arbeitsplatz Ostschweiz lebt von seiner Vielfalt, in Bezug auf Branchen, technologische Ausrichtungen, Unternehmensgrößen oder auch in Bezug auf die sektorale Ausrichtung seiner Teilregionen. Diese Vielfalt ist ihr Kennzeichen – sie aktiv zu berücksichtigen und in Wert zu setzen, ist eine grosse Chance. Diese Chance sollte bei allen Vorhaben bewusst mitgedacht und auch kommuniziert werden. Dabei kommt aber auch dem Miteinander und der Vernetzung eine zentrale Rolle zu. Die Kooperation in der Kernregion Ostschweiz ist wichtig, sie heisst aber nicht, dass stets einheitliche und für alle gültige Lösungen gefunden werden müssen. Alle, seien es Teilregionen, seien es regionale KMU etc. müssen in ihren spezifischen Anforderungen und Bedarfen abgeholt werden, nur dann können sie auch ihre spezifische Funktion für den Arbeitsplatz Ostschweiz einbringen.

Arbeitswelt Ostschweiz neu denken: Ein erweitertes Verständnis von wirtschaftlichem Erfolg

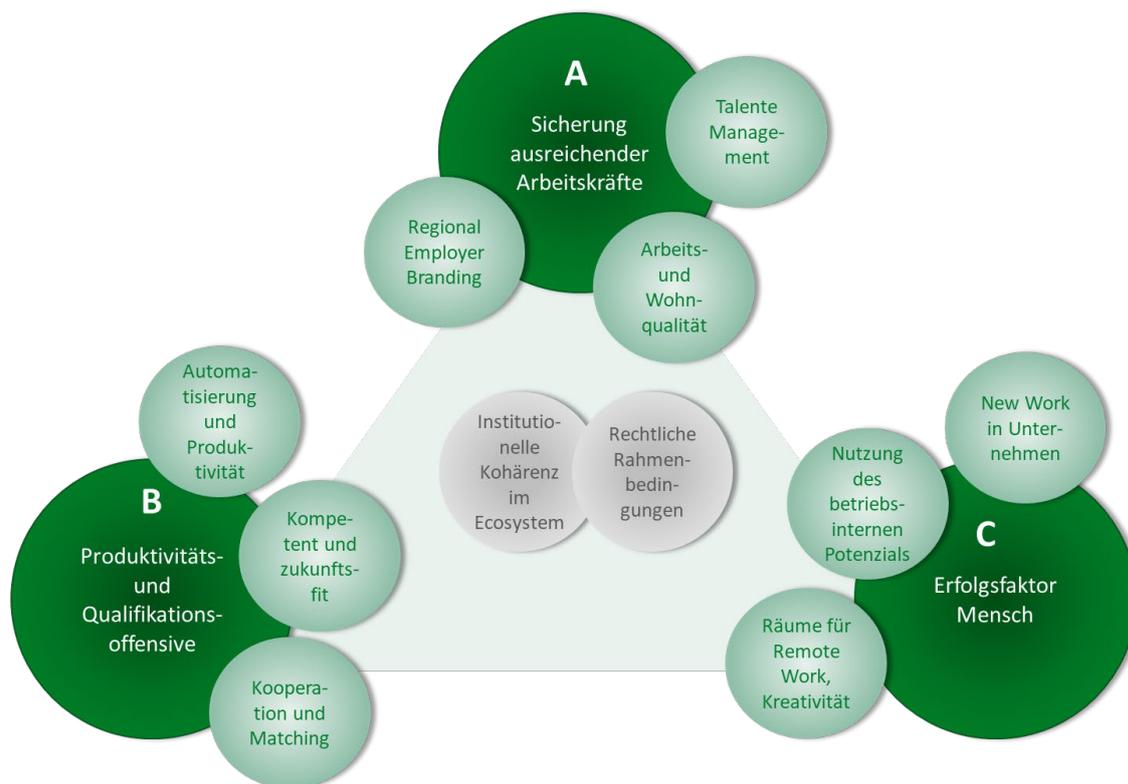
Bisherige Bewertungen und Analysen zum wirtschaftlichen Erfolg von Standorten, so auch der Kernregion Ostschweiz, basierten massgeblich auf einer Analyse der Beschäftigtenzahlen und -entwicklungen. Hierfür liegen gute Statistiken und Daten vor. Angesichts zunehmender Personalengpässe und eines massiven Arbeitskräftemangels werden die Beschäftigtenzahlen in Zukunft nicht mehr als primärer Massstab dienen können. Andere Faktoren wie die Entwicklung des Bruttoinlandprodukts oder der Beitrag zur Bruttowertschöpfung, die Innovationsstärke und damit die Wettbewerbsfähigkeit werden an Aussagekraft gewinnen und in den Vordergrund rücken müssen. Dies gilt auch für den Arbeitsplatz Ostschweiz, insbesondere im Lichte seiner weiter steigenden Produktivität.

6.2 Normative Leitlinien und strategische Handlungspfade

Was braucht es nun konkret, um die Zukunft des Arbeitsplatzes Ostschweiz im neuen Arbeitnehmermarkt sicherzustellen? Dabei ist – im Spiegel der genannten Herausforderungen (vgl. Kapitel 5) – neuerlich von einem Dreiklang an normativen Leitlinien auszugehen, der ineinandergreift und konsistent wirken muss. Neben der Sicherung ausreichender Arbeitskräfte (A), indem man sich aktiv dem Wettbewerb um Köpfe stellt, sind in diesem Sinne eine Produktivitäts- und Qualifikationsoffensive (B) und eine stärkere Berücksichtigung des Erfolgsfaktors Mensch (C) mit all seinen sich wandelnden Bedürfnissen und Ansprüchen wesentlich.

Diese normativen Leitlinien werden im Folgenden konkretisiert und mit ihren strategischen Handlungslinien dargelegt (vgl. Abbildung).

Abbildung 41: Drei normative Leitlinien mit ihren strategischen Handlungspfaden



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG 2022.

6.2.1 Leitlinie A: Sicherung ausreichender Arbeitskräfte

Aufgrund des Arbeitskräftemangels sinkt die Verfügbarkeit von Köpfen und Talenten. Dies bedeutet für die Arbeitnehmenden eine grössere Wahlmöglichkeit. Sie sind heute und zukünftig viel freier, wohin und zu wem sie gehen. Inwieweit sie für die Ostschweiz mobilisiert, gewonnen und gehalten werden können, wird matchentscheidend sein. Es gilt, eine ausreichende Zahl an Arbeitskräften für die Kernregion Ostschweiz zu sichern.

Ziel ist, erwerbsfähige EinwohnerInnen der Ostschweiz für eine Erwerbstätigkeit zu gewinnen, Arbeitnehmende der Region in der Ostschweiz zu halten als auch Arbeitnehmende von ausserhalb für die Region (zurück) zu gewinnen. Wichtig ist, sich der Wahlmöglichkeiten der Arbeitnehmenden und dem daraus folgenden Wettbewerb um Arbeitnehmende bewusst zu stellen. Dementsprechend sind Weiterentwicklungs- und Vernetzungsangebote ebenso wichtig wie zielorientierte Marketingmassnahmen, um die Arbeits- und Wohnqualität der Kernregion Ostschweiz hervorzuheben.

► Strategischer Handlungspfad A1 «Regionales Talente-Management»

Vor diesem Hintergrund muss sich die Kernregion Ostschweiz darum bemühen, ihre Talente und Arbeitnehmenden zu halten und an die Region zu binden. Dies betrifft junge AbsolventInnen der unterschiedlichen Qualifikationsstufen ebenso wie Auszubildende und bestehendes Personal der regionalen Unternehmen. Entsprechende Beziehungen sind systematisch, abseits individueller Netzwerke und vor allem auf überbetrieblicher Ebene, aufzubauen und zu pflegen – auch für den

Fall, dass die Arbeitnehmenden zwischenzeitlich anderswo Erfahrungen sammeln. Gleichzeitig kann dies genutzt werden, um Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten in der Region aufzuzeigen und entsprechende Informationen zu streuen, über alle Lebensphasen und Karrierestufen hinweg. Dies kann auch zu einem besseren Matching in der Region von Kompetenzbedarfen und entsprechenden Fachkräften beitragen. Wichtig ist, dass sich die Arbeitnehmenden eingebunden, gesehen und angesprochen fühlen. Entsprechende Netzwerke basieren bislang vorwiegend auf bilateralen Freundschaften und Netzwerken, diese müssten strukturierter und verlässlicher sowie auf die regionale Ebene angehoben werden. Die folgende Tabelle zeigt exemplarisch, welche Massnahmen für diesen Handlungspfad angedacht werden können.

Tabelle 7: Denkbare Massnahmen zur Umsetzung eines regionalen Talente-Managements

Handlungs- pfad	Denkbare Massnahmen	Umsetzungs- verantwortung
A1 «Regionales Talente- Management»	Entwicklung eines systematischen Netzwerks für die Talente aus und in der Region mit verschiedenen Onboarding-Mechanismen, regelmässigen Updates und einem aktiven Kontakthalten (vgl. Alumni-Netzwerke)	Kantone, IHK, Unternehmen, Bildungseinrichtungen
	Systematische, zugängliche und niederschwellige Kommunikation von Weiterentwicklungs- und Fördermöglichkeiten für Arbeitnehmende in der Region	Bildungseinrichtungen, Unternehmen
	Offenheit für unternehmensübergreifende Referral-Programme (Mitarbeitende empfehlen Mitarbeitende)	Unternehmen
	Dual Career-Angebote	Kantone, Unternehmen, Bildungseinrichtungen

► **Strategischer Handlungspfad A2 «Regional Employer Branding»**

Parallel müsste sich die Region als attraktiver Arbeitsraum mit interessanten und vielfältigen Arbeitgebern positionieren und präsentieren, im Sinne einer für die Zielgruppen der Ostschweiz sichtbaren Arbeitgebermarke. Hierbei geht es darum, die Werte und Alleinstellungsmerkmale der Ostschweiz als Arbeits-, Wohn- und Wirtschaftsraum zu identifizieren und adressatengerecht zu kommunizieren. Dies soll nicht nur zur Bindung der regionalen Arbeitnehmenden beitragen, sondern auch zur Gewinnung von Arbeitnehmenden von ausserhalb der Region. Hierzu laufen bereits einige Initiativen (bspw. Wilder Osten), diese werden zu prüfen und gegebenenfalls durch entsprechende Intensivierung der Frequenz oder der Partnerschaften aufzuwerten oder anzupassen sein. Wichtig ist hierbei stets eine klare Zielgruppenorientierung.

Tabelle 8: Denkbare Massnahmen zur Umsetzung eines regionalen Employer Branding

Handlungs- pfad	Denkbare Massnahmen	Umsetzungs- verantwortung
A2 «Regionales Employer Branding»	Koordination und Systematisierung der bestehenden regionalen Initiativen zum Fachkräftemarketing (Wilder Osten etc.), Fokussierung auf einzelne Initiativen und Stärkung deren regionalen Rückhalt, Frequenz, Zielerreichung	Kantone, IHK, Unternehmen, Bildungseinrichtungen
	Nutzung verschiedener Kanäle, um Unternehmen und Arbeitsmöglichkeiten der Region nach aussen sichtbar zu machen und zu kommunizieren	Standortförderung, Bildungseinrichtungen, Unternehmen
	Abgestimmtes Informationsmaterial zur Unterstützung von Unternehmen der Region bei der Rekrutierung von Arbeitskräften in verschiedenen Sprachen	Unternehmen, Arbeitgeberverbände
	Aktives Employer Branding der Unternehmen inklusive Berücksichtigung regionaler Bedarfe (Mitdenken der Region, Streuung regionaler Informationen, Kommunikation und Weiterverweisen)	Standortförderung, Unternehmen, Bildungseinrichtungen
	Re-Orientierung der Standortförderung: Personalakquise ergänzend zu Unternehmensakquise	Standortförderung

► **Strategischer Handlungspfad A3 «Regionale Arbeits- und Wohnqualität»**

Gleichzeitig gilt es, die Attraktivität der Region als Wohn- und Arbeitsraum nicht nur zu kommunizieren, sondern auch kontinuierlich zu verbessern. Die Förderung der regionalen Standortfaktoren soll im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Rekrutierung, das Halten von Arbeitskräften sowie für die Mobilisierung von erwerbsfähigen Personen für eine Erwerbstätigkeit erfolgen. Aktuelle Standortentwicklungsprozesse sollten zukünftig insbesondere auch unter der Perspektive von Arbeitnehmenden betrachtet werden. Deren Bedürfnisse und Ansprüche sind stets mitzudenken.

Tabelle 9: Denkbare Massnahmen zur Förderung der regionalen Arbeits- und Wohnqualität

Handlungs- pfad	Denkbare Massnahmen	Umsetzungs- verantwortung
A3 «Regionale Arbeits- und Wohn- qualität»	Kommunikation der Region auch als attraktiver Wohnstandort, Informationsmaterial zur regionalen Lebensqualität mit der Zielgruppe Arbeitnehmende	Standortförderung
	Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf (familien- und schulergänzende Angebote, internationale Schulangebote etc.)	Kantone, Unternehmen
	Verringerung finanziell wirksamer Standortnachteile, bspw. steuerliche Attraktivität, Lohnniveau etc.	Kantone, Unternehmen, Arbeitgeberverbände
	Verbesserung der Standortfaktoren zur Arbeits- und Wohnqualität (bspw. Verbesserung der Erreichbarkeit durch einverkehrsträger- und kantonsübergreifendes Mobilitätskonzept)	Kantone, Unternehmen, Bildungseinrichtungen

6.2.2 Leitlinie B: Produktivitäts- und Qualifikations-Offensive

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.

Ziel ist, die Kernregion Ostschweiz vor dem Hintergrund potenziell nicht zu deckender Fachkräfte-Engpässe produktiv und zukunftsfit aufzustellen. Produktivitätsgewinne zur Kompensation fehlender Arbeitskräfte und zur Reduzierung des Arbeitskräftebedarfs auf der einen Seite und aktives Personal- und Kompetenzmanagement des bestehenden Personals auf der anderen Seite sollen hierfür zusammenwirken.

► Strategischer Handlungspfad B1 «Steigerung der Produktivität»

Technologische und digitale Entwicklungen sollen weiterhin aktiv für Produktivitäts- und Effizienzgewinne in Wert gesetzt werden. Die Region muss produktiver werden, um mit weniger Arbeitskräften ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten bzw. zu stärken. Dies betrifft nicht allein die regionale Industrie, die hier bereits viel erreicht hat, sondern die ganze Breite regionaler Organisationen und Unternehmen.

Tabelle 10: Denkbare Massnahmen zur Steigerung der regionalen Produktivität

Handlungspfad	Denkbare Massnahmen	Umsetzungsverantwortung
B1 «Steigerung der Produktivität»	Branchenverwandte Unternehmen regional clustern, gemeinsame Beschaffung und Nutzung von hochechnologischer Ausrüstung und Infrastruktur	Intermediäre, Unternehmen
	Unternehmensübergreifende F&E-Abteilungen: Vielfalt produktiv werden lassen	Unternehmen
	Innovationspark OST: Wirtschaft und Wissenschaft vernetzen	Unternehmen, Kantone
	Unternehmen und andere Organisationen auch ausserhalb der Industrie für innovations- und produktivitätssteigernde Aktivitäten sensibilisieren (INOS / Innosuisse)	Intermediäre

► Strategischer Handlungspfad B2 «Kompetent und zukunftsfit»

Für die Steigerung der Produktivität und um im dynamischen, komplexen Setting innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben, werden bestimmte, technologische und andere Kompetenzen benötigt. Die Ausbildung auf den unterschiedlichen Stufen, das lebenslange Lernen und die kontinuierliche Kompetenzentwicklung der regionalen Arbeitnehmenden sollen weiter gestärkt werden. Auch Quereinsteiger sollen als Potenzial erkannt und befähigt werden. Gleichzeitig gilt es, die Bedeutung von Kompetenzentwicklung und Kompetenzmanagement sowohl auf Unternehmens- als auch auf Regionsebene zu erkennen und zu fördern.

Neben der kontinuierlichen Aneignung von Fach- und technologischen Kompetenzen bedarf es im schnelllebigen Wirtschaftssetting vor allem auch ergänzender Fähigkeiten und Skills: Interdisziplinäres Denken und Handeln, Prozess-Knowhow, Führungskompetenz in internationalen und

heterogenen, hybriden Teams, Kreativität und Verständnis für Innovationsprozesse, Problemlösungs- und Optimierungskompetenz, eigenverantwortliche Entscheidungskompetenz, Sozial-/Kommunikationskompetenz und anderes.

Tabelle 11: Denkbare Massnahmen zum Handlungspfad «kompetent und zukunftsfit»

Handlungs-pfad	Denkbare Massnahmen	Umsetzungs-verantwortung
B2 «Kompetent und zukunftsfit»	Kompetenzorientierte Berufsbildung	Kantone
	Sensibilisierung für MINT (-Berufe), Bewusstsein-Schaffen und Information zu Handwerkberufen, Imagekampagnen	Bildungsinstitutionen, Unternehmensverbände
	Attraktive und zielorientierte Weiterbildungsangebote der Unternehmen	Unternehmen
	Bedarfsgerechte Quereinstiegsmöglichkeiten (bspw. Digital Talents Program, MEM-Passarelle 4.0)	Unternehmen, Branchenverbände, Politik
	Vorausschauende Kompetenzentwicklung und Kompetenzmanagement auf betrieblicher Ebene	Unternehmen
	Lebenslanges Lernen als Selbstverständlichkeit (u.a. arbeitsmarktorientiertes, kompetitives und zukunftsgerichtetes Weiterbildungsangebot der öffentlichen Bildungsinstitutionen)	Arbeitnehmende, Unternehmen, Kantone, Bildungsinstitutionen

► **Strategischer Handlungspfad B3 «Miteinander und Matching»**

Qualifikation und Lernen auf allen Ebenen, in allen Formaten und Dimensionen sollen in der Region die Aufmerksamkeit und Förderung bekommen, die ihnen als zentraler Erfolgsfaktor für die Zukunft des Arbeitsplatzes Ostschweiz zusteht. Die Bildungsangebote der Region sollen durchgängig gestärkt und horizontal wie vertikal näher zueinander gebracht werden. Im Ecosystem sollen Austausch und Zusammenwirken mit der Praxis von den bisherigen bilateralen Lösungen weiterentwickelt und strukturell gelöst werden.

Tabelle 12: Denkbare Massnahmen zum Miteinander und zum Matching bei regionalen Qualifikationsfragen

Handlungs-pfad	Denkbare Massnahmen	Umsetzungs-verantwortung
B3 «Miteinander und Matching»	Reorganisation FH OST konsequent umsetzen	Kantone, FH
	Brüche zwischen verschiedenen Bildungsangeboten verringern (Modularisierung)	Kantone, Bildungseinrichtungen
	Vertikale wie horizontale Koordination der nicht-universitären Bildungsangebote (infrastrukturell, inhaltlich, institutionell etc.)	Kantone, Bildungseinrichtungen
	Überbetriebliches Hochschulmanagement (Vernetzung und Austausch, gemeinsame Börsen für Praktika, Studienarbeiten oder -projekte etc.)	Hochschulen, Unternehmen
	Öffnung bestimmter betrieblicher Weiterbildungen für regionale KMU	Unternehmen

6.2.3 Leitlinie 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. Auch Vereinbarkeitsaspekte und Work-Life-Balance bleiben wichtig, um das Potenzial an Erwerbsfähigen auszuschöpfen. Gelingt dies, dann profitieren Unternehmen wie Arbeitnehmende.

► **Strategischer Handlungspfad C1 «New Work auf Unternehmensebene»**

Ziel ist, New Work auf Unternehmensebene umfassend zu etablieren und auch zu leben. Den Unternehmen der Ostschweiz müssen die Notwendigkeit, die Chancen und Möglichkeiten aber auch operative Umsetzungsaspekte von New Work bewusst sein. Insbesondere die KMU der Region mit ihren begrenzten Spielräumen und Kapazitäten sollen hierfür auf gezielte Informations- und Unterstützungsangebote zurückgreifen können. Die entsprechenden Umsetzungen zu New Work auf Unternehmensebene bedürfen ergänzender regionaler Angebote, wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Freizeitangebote, Kulturangebote etc. (vgl. dazu auch Handlungspfad A3).

Tabelle 13: Denkbare Massnahmen zu New Work am Arbeitsplatz Ostschweiz

Handlungspfad	Denkbare Massnahmen	Umsetzungsverantwortung
C1 «New Work auf Unternehmensebene»	Bekenntnis zu New Work und seinen Vorteilen: integrierte und umfassende Umsetzung der New Work Anforderungen in den Ostschweizer Unternehmen (Flexibilität des Arbeitens, Agilität der Strukturen und Prozesse, flache Hierarchien und Gestaltungsräume)	Unternehmen
	Chancen der Digitalisierung für die (kollaborativen) Arbeitsprozesse und neue Arbeitsmodelle erkennen und nutzen	Unternehmen
	Vorstellungen der jungen Generation kennen und adressieren	Unternehmen, Arbeitnehmende

► **Strategischer Handlungspfad C2 «Nutzung des betriebsinternen Potenzials»**

Ziel ist, das bereits vorhandene betriebsinterne Arbeitskräftepotenzial umfassend zu nutzen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Dazu zählen z.B. betriebliche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, flexible Arbeitsmodelle für bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, Mitarbeiterbindung oder die Nutzung des Potenzials von Mitarbeitenden im Rentenalter (Schnittstellen zu C2 «Nutzung des betriebsinternen Potenzials»).

Tabelle 14: Denkbare Massnahmen zur Nutzung des betriebsinternen Potenzials

Handlungs-pfad	Denkbare Massnahmen	Umsetzungs-verantwortung
C2 «Nutzung des betriebsinter-nen Potenzi-als»	Attraktive Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten	Unternehmen
	Flexible Arbeitsmodelle für bessere Vereinbarkeit von Privatle-ben und Beruf	Unternehmen, Arbeit-nehmende
	Verständnis für Fach- und Arbeitskräftesicherung durch Mit-arbeiterbindung und -entwicklung	Unternehmen
	Potenzial und Know-how von Mitarbeitenden im Rentenalter nutzen	Unternehmen, Arbeit-nehmende

► **Strategischer Handlungspfad C3 «Räume für Kreativität»**

Die Arbeitnehmenden benötigen mehr Freiräume in unterschiedlicher Hinsicht, um ihre Potenzi-ale entfalten zu können und um sich produktiv einzubringen. Einige dieser Freiräume müssen auf Unternehmensebene gewährleistet werden, wie flexible Arbeitszeiten und -orte etc. (vgl. C1). Andere benötigen infrastrukturelle, rechtliche und weitere Möglichkeiten. Ziel ist somit, auch infrastrukturelle Freiräume zu bieten, sowohl für Remote-Work aber auch zur Förderung von Krea-tivität. Dies kann einen Beitrag leisten, um die Schwächen der Ostschweiz bei den wissensinten-siven Dienstleistungen als Unterstützung für einen innovativen Werkplatz Ostschweiz 4.0 abzu-bauen.

Tabelle 15: Denkbare Massnahmen zu Räumen für Kreativität

Handlungs-pfad	Denkbare Massnahmen	Umsetzungs-verantwortung
C3 «Räume für Kreativität»	Flächendeckende Glasfaser- und 5G-Abdeckung zur Verbesse-rung der digitalen Zusammenarbeit / Überwindung der geo-graphischen Hürden via Digitale Arbeitswelt	Bund, Kantone, Ge-meinden
	Räume für Co-Working	Unternehmen, Ge-meinden
	Kreativitäts-Inseln im Unternehmen / flexible und kreativitäts-fördernde Arbeitsumgebungen	Unternehmen

6.2.4 Ergänzende Handlungspfade: «Kohärenz im Ecosystem» und «Rechtliche Rahmenbedingungen»

Die genannten drei Leitlinien mit ihren strategischen Handlungspfaden können nur dann ihre Wirkungen entfalten und den Herausforderungen der Zukunft gerecht werden, wenn sowohl das institutionelle wie auch das rechtliche Setting fördernd wirkt. Die Rahmenbedingungen müssen die entsprechenden Möglichkeiten eröffnen und unterstützen.

► «Rechtliche Rahmenbedingungen»

Auf den Menschen fokussierte Arbeitsweisen mit mehr Flexibilität und Offenheit benötigen die entsprechenden rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen. Diese werden anzupassen sein, um den neuen Arbeitsweisen die notwendigen Absicherungen zu geben. Dies benötigt ein klares Signal von politischer Ebene, sich diesen Veränderungen aktiv zu stellen und Anpassungsnotwendigkeiten zu ermöglichen.

In diesem Zusammenhang ist insbesondere das Arbeitsgesetz angesprochen, das mit seiner traditionellen Sichtweise auf die Arbeitswelt nicht länger mit den aktuellen Gegebenheiten korrespondiert. Hier scheint eine Revision notwendig, um das Gesetz der gelebten Arbeitswelt anzupassen.

Angesicht der spezifischen Bedingungen in der Kernregion Ostschweiz kommt hierbei auch den Regelungen für die GrenzgängerInnen eine einflussreiche Rolle zu. Um die Attraktivität der Region für diese Gruppe an Arbeitnehmenden hochzuhalten, werden rechtliche Hürden zu reduzieren sein, um auch ihnen ein flexibleres Arbeiten zu ermöglichen.

Auch bei der Einwanderung für ausländische Arbeitskräfte könnten sich Anpassungen der rechtlichen Rahmenbedingungen als sinnvoll erweisen, um zielgerichtet, arbeitsmarktorientiert und komplementär zur inländischen Erwerbsbevölkerung einen Zuzug zu ermöglichen (u.a. Aufhebung Drittstaat-Kontingente für Personen, die in der Schweiz ihre Ausbildung absolvierten, etc.).

► «Institutionelle Kohärenz im Ecosystem»

In der Ostschweiz sind viele Organisationen aktiv und setzen zukunftsorientierte Massnahmen um. Der Wille zur Zusammenarbeit als Region ist hoch und mittlerweile konnten einige wichtige Initiativen in breiter Partnerschaft angestossen werden. Dennoch kommt dem Ziel einer institutionellen Kohärenz im Hinblick auf die Arbeitswelt Ostschweiz und ihrer Handlungsnotwendigkeiten weiterhin eine grosse Bedeutung zu. Wichtig wird sein, bestehende Initiative abzustimmen und zu überprüfen, gegebenenfalls gemeinsame Fokussierungen oder auch Priorisierungen vorzunehmen. Für eine grössere Schlagkraft und Sichtbarkeit sind Partnerschaften, Angebotsfrequenzen sowie Zielgruppenorientierung von Einfluss. Bestehende bilaterale Beziehungen und Kommunikationen müssen auf eine nächsthöhere Stufe gebracht werden, um Transparenz und Verlässlichkeit zu gewährleisten, sowie die Zugänglichkeit für weitere Partner.

Die enge Zusammenarbeit und Abstimmung erlauben, Ressourcen, Netzwerke und Perspektiven von Politik, Verwaltung, Bildung und Forschung sowie der Unternehmen und ihrer Intermediäre zu bündeln. Dies kann die Initiativen bereichern. Gleichzeitig kann das breite Miteinander als klares Signal gesehen werden: die Brisanz der Fachkräftefrage muss sich in der entsprechenden politischen, öffentlichen Aufmerksamkeit widerspiegeln.

In Summe wird es wichtig sein, entschlossen und gemeinsam den identifizierten Herausforderungen entgegenzutreten. Die Kernregion Ostschweiz und ihr Werkplatz bieten hierfür zahlreiche Vorteile und Chancen, die aktiv in Wert gesetzt werden können. Der Arbeitskräftemangel wird sich weiter zuspitzen, der Arbeitnehmermarkt Ostschweiz fordert ein rasches Aktivwerden. Nur so kann der Werkplatz Ostschweiz auf seinem Weg in eine erfolgreiche Zukunft unterstützt und ein zielorientierter Umgang mit dem Engpassfaktor «Mensch» gefunden werden.

Literaturverzeichnis

- acatech (Hrsg.) (2016): Kompetenzentwicklungsstudie Industrie 4.0 – Erste Ergebnisse und Schlussfolgerungen. München.
- Adecco Group (2021): Fachkräftemangel Index Schweiz 2021. Zusammenarbeit Universität Zürich, Zürich.
- Aeppli, M./ Angst, V./ Iten, R./ Kaiser, H./ Lüthi, I./ Schweri, J. (2017): Die Entwicklung der Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung. OBS EHB / INFRAS im Auftrag von SECO, SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik No 47 (11. 2017), Zürich.
- Aeppli, M./ Kuhn, A./ Schweri, J. (2021): Der Wert von Ausbildungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 31., Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern, Schweiz.
- BFS (2020): Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) - Erwerbsbeteiligung der Frauen 2010-2019. Bundesamt für Statistik, Neuchâtel.
- Blumberg, V./ Kauffeld, S. (2021): Kompetenzen und Wege der Kompetenzentwicklung in der Industrie 4.0. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 52.2 (2021): 203-225.
- Bodmer, F./ Weigelt, K. (2017): Berufsbildung 4.0: Wieso ein gutes System noch besser werden muss. IHK-Schriftenreihe Nr. 32, IHK St.Gallen-Appenzell, St.Gallen.
- Bonin, H./ Eichhorst, W./ Krause-Pilatus, A. (2022). Bedeutung von Coworking Spaces als Dritter Arbeitsort in Deutschland. Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB595. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; IZA Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH.
- Bruch, H./ Meifert, M. (2020a): New Work in der Bewährungsprobe. Personalmagazin, 6, 6-7.
- Bürgin, R./ Mayer, H./ Kashev, A./Haug, S. (2021): Digital multilocality: New modes of working between center and periphery in Switzerland. Journal of Rural Studies, 88, 83-96.
- Busold, M. (2018): War for Talents. Gabler.
- Daheim, C./ Wintermann, O. (2016): 2050: Die Zukunft der Arbeit. Ergebnisse einer internationalen Delphi-Studie des Millennium Project. Bertelsmann Stiftung, FutureImpact, Gütersloh.
- Degen, K./ Ragni, T./ Bieri, D./ Marti, S. (2016): Fachkräftemangel in der Schweiz - Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Direktion für Arbeit, Querschnittsleistungen, Bern.
- Deloitte (2016): Der Arbeitsplatz der Zukunft. Wie digitale Technologie und Sharing Economy die Schweizer Arbeitswelt verändern.
- Deloitte (2017): Future of Work. Work & Place Readiness Assessment.
- Deloitte (2017a): Welche Schlüsselkompetenzen braucht es im digitalen Zeitalter?
- Deloitte (2018): Die Arbeitsplatz-Transformation im digitalen Zeitalter Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.
- DIHK (2020): Fachkräftesuche bleibt Herausforderung. DIHK-Report Fachkräfte 2020.
- Dombrowski, U./ Wullbrandt, J./ Fochler, S. (2019): Kompetenzentwicklung in der digitalen Transformation: dezentrales und lebenslanges Lernen im Arbeitsprozess. In: Spath, D./ Spanner-Ulmer, Birgit (Hrsg.): Digitale Transformation – Gutes Arbeiten und Qualifizierung aktiv gestalten. Schriftenreihe der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Arbeits- und Betriebsorganisation (WGAB) e.V., S. 21-51.
- Eichhorst, W./ Buhlmann, F. (2015): Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. IZA Standpunkte No 77, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn.
- Europäische Kommission (2022): Berufliche Aus- und Weiterbildung Kompetenzen für heute und die Zukunft. Beschäftigung, Soziales und Integration, Brüssel.
- Ferreira, R./ Pereira, R./ Bianchi, I. S./da Silva, M. (2021): Decision factors for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity 7.1 (2021): 70.

- Firgo, M./ Mayerhofer, P./ Peneder, M./ Piribauer, P./ Reschenhofer, P. (2018): Beschäftigungseffekte der Digitalisierung in den Bundesländern sowie in Stadt und Land. WIFO. <https://www.wifo.ac.at/wwa/pubid/61633>.
- Gottburgsen, A. et al. (2019). Ingenieurausbildung für die Digitale Transformation. Zukunft durch Veränderung. VDI-Studie.
- Initiative Industrie 4.0 (2021): Umfrage Digitalstrategie., industrie2025.ch
- ITEM-HSG (2020): Swiss Manufacturing Survey 2019. St.Gallen.
- Kelliher, C./ J./ Boiarintseva, G. (2019): All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal* 29.2 (2019): 97-112.
- Mayerhofer, P./ Firgo, M. (2016): Wissensintensive Unternehmensdienste, Wissens-Spillovers und regionales Wachstum. Teilprojekt 3: Zur Standortstruktur von wissensintensiven Dienstleistungen. WIFO-Studie, Wien.
- Müller, A. (2022): Forschungsmonitoring "Arbeit der Zukunft": Januar bis März 2022 (Berichtszeitraum), Working Paper Forschungsförderung, No. 248, HansBöckler-Stiftung, Düsseldorf
- Nordregio (2020): Matching the missing links – Skills development in Nordic regions. Policy Brief 8/2020.
- OECD (2019): OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2021): OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery, OECD Publishing, Paris.
- Paulus, S. (2020): Work-Life-Balance 4.0 – Zentrale Herausforderungen. In: Wörwag, S., Cloots, A. (eds): *Human Digital Work – Eine Utopie?*. Springer Gabler, Wiesbaden. 269-283.
- Reis, I./ M./ Dionísio, A. (2021): Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability* 13.19 (2021): 10698.
- Rodríguez-Sánchez, J. et al. (2020): Investing time and resources for work-life balance: The effect on talent retention. *International journal of environmental research and public health* 17.6 (2020): 1920.
- Ruschmann, D. (2022): Im Osten viel Neues. Bilanz 03/2022, S. 58 – 65.
- Schellinger, J./ Tokarski, K. / Kissling-Näf, I. (2021): *Digital Business: Analysen und Handlungsfelder in der Praxis*. Springer Nature, 2021.
- SKBF (2018): Bildungsbericht Schweiz 2018. Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung, Aarau.
- Soroui, S. T. (2021): Understanding the drivers and implications of remote work from the local perspective: An exploratory study into the dis/reembedding dynamics. *Technology in Society* 64 (2021): 101328.
- Spath, D./ Spanner-Ulmer, B. (2019): *Digitale Transformation – Gutes Arbeiten und Qualifizierung aktiv gestalten*. Schriftenreihe der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Arbeits- und Betriebsorganisation (WGAB) e.V.
- Suedekum, J. (2018): *Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit: Was ist am Arbeitsmarkt passiert und wie soll die Wirtschaftspolitik reagieren?* IZA-Standpunkte Nr. 90, Institut Zukunft der Arbeit, Bonn.
- Suessenbach, F./ Winde, M./ Klier, J./ Kirchherr, J. (2021): *FUTURE SKILLS 2021 - 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel*. Diskussionspapier des Stifterverbands und McKinsey & Company, Essen.
- Von Stokar, Th./ Peter, M./ Angst, V./ Zandonella, R./ Killer, M./ Rügge, B. (2017): *Quo vadis Werkplatz? Entwicklungen und Perspektiven von Industrie und Gewerbe in der Stadt Zürich*. INFRAS in Auftrag von Stadtentwicklung Zürich / Schweizerischer Städteverband SSV, Zürich.
- Werther, S./ Lietzau, J./ Puhe, O./ Engel, V./ & Scharting, J. (2021): *Coworking, Workation und Coworkation*. In: *Coworking als Revolution der Arbeitswelt* (pp. 151-185). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Wörwag, S./ Cloots, A. (eds): *Human Digital Work – Eine Utopie?*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Wymann, B./ Schellinger, J. (2021): *Employability 4.0. Arbeitsmarktfähigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt*. In: *Digital Business* pp 183–216.
- X28 AG (2022): *Schweizer JobRadar – Vakanzen Report 3/22*.

Anhang

Übersicht der Interviewpartnerinnen und -partner

BRODER, Katherine	Executive Vice President, Geosystems Hexagon	28. Juni 2022
LEHMAN, Daniel	Leiter Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton Appenzell Ausserrhoden	20. Juni 2022
MARK-EISENRING, Irene	Chief Human Resources Officer, Bühler Group	13. Juli 2022
TELLENBACH, Cynthia	Head of People & Culture, MS Direct Group	21. Juni 2022
VIETZE, Kris	VR-Sekretärin, Baumer Group	21. Juni 2022

Übersicht der Teilnehmenden an der Fokusgruppe am 14. Juli 2022

ALDER, Urs	Corporate Human Resources, Huber+Suhner AG
DIETSCH, Bernhard	Mitglied der Geschäftsleitung, Pollux Reinigungsservice AG
HÄRTSCH, Nicolas	CEO, Varioprint AG
HOFSTETTER, Otto	Inhaber & CEO, Otto Hofstetter AG
JUNG, Karin	Leiterin Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton St.Gallen
WALT, Markus	Leiter Amt für Wirtschaft, Kanton Appenzell Innerrhoden
ZAHNER, Ramona	Project Manager HR Applications, Innovative Sensor Technology IST AG