

Liechtensteins Attraktivität für Fach- und Führungskräfte

Silvia Simon

1. Einleitung

Laut Konjunkturbericht schätzen die in Liechtenstein befragten Unternehmen ihre wirtschaftliche Lage erstmals seit einem Jahr wieder positiv ein und erwarten auch für die Zukunft eine befriedigende Entwicklung (Amt für Statistik 2010c). Im Zuge der konjunkturellen Erholung wird sich auch der Bedarf nach hoch qualifizierten Arbeitskräften weiter erhöhen. Die Kenntnis über die Wünsche von Fach- und Führungskräften ist die Voraussetzung dafür, bedürfnisgerechte Arbeitsbedingungen anzubieten und sich dadurch eine bessere Ausgangsposition im Wettbewerb um Talente zu verschaffen (Murphy 1986).

Im Folgenden wird zunächst die Bedeutung qualifizierter Arbeitskräfte für eine prosperierende Wirtschaftsentwicklung aufgezeigt. In einem zweiten Schritt wird die Entwicklung am liechtensteinischen Arbeitsmarkt analysiert. Darauf aufbauend werden diejenigen betrieblichen und regionalen bzw. standortgebundenen Faktoren untersucht, die aus Sicht von Fach- und Führungskräften für die Arbeitgeberwahl entscheidend sind.

2. Arbeitskräfte schaffen Wirtschaftswachstum

Um das reale Bruttoinlandprodukt von aktuell 5.1 Mrd. CHF (KOFL 2010) zu erwirtschaften, sind in Liechtenstein rund 32 600 Personen beschäftigt (Amt für Statistik 2010b). Gerade in einem ressourcenarmen Kleinstaat spielt der Faktor Arbeit eine zentrale Rolle für die Wirtschaftsentwicklung. Dabei kommt es allerdings nicht ausschliesslich auf die blosse Anzahl an verfügbaren Arbeitskräften an; stattdessen wird auch deren Humankapital als Schlüsselgrösse für die Arbeitsproduktivität

tät zunehmend wichtiger (OECD 2004). So zeigen auch empirische Studien, dass es zwischen der Ausstattung mit Humankapital und dem regionalen Einkommensniveau sowie dem wirtschaftlichen Wachstum einen deutlich positiven Zusammenhang gibt (Dreger et al. 2008). Dabei umfasst das Humankapital gemeinhin die Fähigkeiten und das Wissen der Menschen, das diese im Arbeitsprozess einsetzen können. Das so verstandene Humankapital misst die Qualität des Arbeitsangebots und kann durch Ausbildung, Weiterbildung und Erfahrung erworben werden (Bergheim 2005). Im Gegensatz zum Sachkapital handelt es sich beim Humankapital um eine faktorgebundene Kapitalart, die untrennbar mit dem einzelnen Menschen verknüpft ist (OECD 2004).

3. Arbeitsmarkt und Arbeitskräftebedarf in Liechtenstein

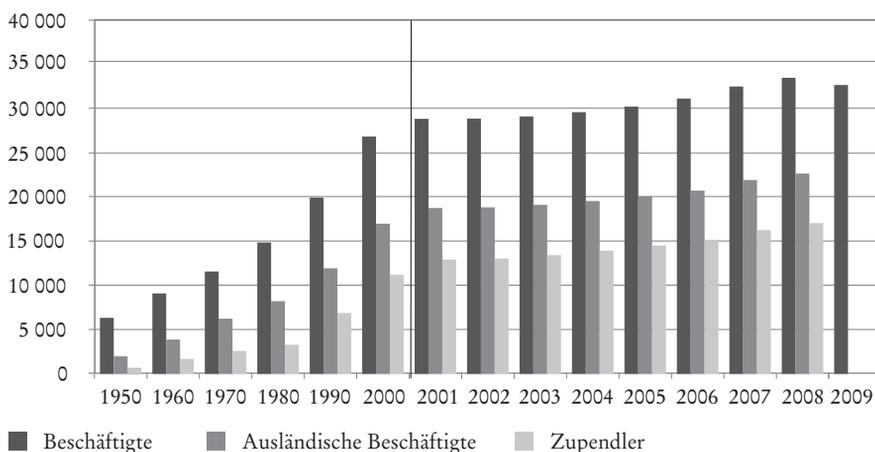
3.1 Arbeitsmarktentwicklung

Der liechtensteinische Arbeitsmarkt unterliegt in den letzten Jahrzehnten einer beispiellosen Dynamik. Zählte das Land im Jahr 1950 noch gut 6300 Beschäftigte, ist es heute mehr als das Fünffache.

Das Gros des Beschäftigungsanstiegs lässt sich auf die Zupendler zurückführen, die ihren Anteil an den Beschäftigten von 11 Prozent im Jahr 1950 auf aktuell gut 50 Prozent erhöhen konnten. Nur ein verschwindend geringer Anteil dieser Grenzgänger, nämlich gerade 2.6 Prozent, hat die liechtensteinische Staatsbürgerschaft. Die meisten sind in Besitz einer EWR-Staatsbürgerschaft, vor allem der österreichischen und deutschen, oder haben den Schweizer Pass, wobei die meisten Zupendler ihren derzeitigen Wohnsitz in der Schweiz haben; davon rund ein Drittel ohne Schweizer Staatsangehörigkeit (Amt für Statistik 2009a). Der hohe Zupendleranteil Liechtensteins ist selbst für die pendleraktive EURES Bodenseeregion beispiellos (Translake 2010). Demgegenüber ist der Anteil in Liechtenstein wohnhafter Ausländer seit dem Jahr 1970 nahezu unverändert bei rund einem Drittel stagniert.

Es kommt allerdings nicht nur auf die reine Anzahl von Arbeitskräften an, sondern v.a. auch auf deren Qualifikation. Leider ist hierzu die Datenlage für den liechtensteinischen Arbeitsmarkt dürftig. In Bezug auf die Wohnbevölkerung offenbart sich allerdings ein «Dreischichtmodell», indem die Ausländer der Staatengruppe «West», die vor allem die

Abbildung 1: Entwicklung der Beschäftigtenzahl von 1950 bis 2009



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Amt für Statistik 2009a.

deutschsprachigen Nachbarländer umfasst, im Durchschnitt besser und die übrigen Ausländergruppen schlechter als die Liechtensteiner selbst qualifiziert sind (Marxer 2007). Insgesamt liegt jedoch der Anteil der liechtensteinischen Wohnbevölkerung im Alter von 25 bis 64 Jahren mit Tertiärabschluss lediglich bei neun Prozent und damit weit unterhalb des OECD-Durchschnitts. Betrachtet man jedoch die Beschäftigten nach dem Inlandprinzip¹, so erhöht sich der Anteil an Personen mit Tertiärabschluss auf 23 Prozent (Kellermann et al. 2006), was auf einen erheblichen Humankapitalimport aus dem Ausland in Form der Grenzgängerbeschäftigung hinweist.

3.2 Arbeitskräftebedarf und Fachkräftemangel

Im Jahr 2008 leben in Liechtenstein knapp 36 000 Einwohner, davon gut 23 800 Liechtensteiner, von denen über 6000 Personen in den vergange-

¹ Es werden nun ausschliesslich bei den Inländern die Erwerbstätigen berücksichtigt, wobei zusätzlich die ausländischen Zupendler eingeschlossen sind.

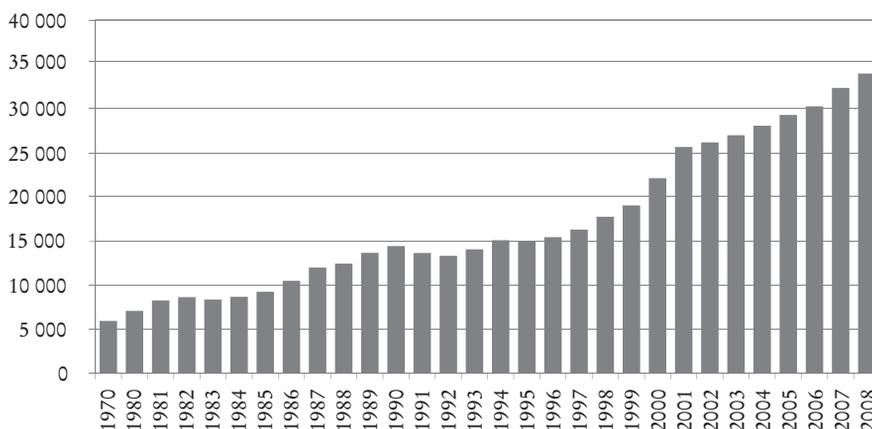
nen vierzig Jahren eingebürgert wurden. Der Ausländeranteil liegt heute bei 33 Prozent (Amt für Statistik 2009b). Rund die Hälfte aller Einwohner ist erwerbstätig, davon wiederum über 90 Prozent innerhalb der eigenen Landesgrenzen. Bereits hieraus wird ersichtlich, dass die einheimische Bevölkerung nicht ausreicht, um den Arbeitskräftebedarf der Unternehmen zu decken. Wie gross die «Bevölkerungslücke»² aber tatsächlich ausfällt, kann nur unter Berücksichtigung der Erwerbsquote der Wohnbevölkerung angegeben werden. Berücksichtigt man alle in Liechtenstein wohnhaften Personen, so fällt diese Einwohnerzahl im Hinblick auf die Arbeitsmarktbedürfnisse derzeit um fast 34 000 Personen zu klein aus. Anders ausgedrückt müssten fast doppelt so viele Menschen – mit demselben Erwerbsverhalten wie derzeit – innerhalb der Landesgrenzen wohnen, um den Arbeitskräftebedarf ausschliesslich mit der einheimischen Bevölkerung zu decken.

Was nun den aktuellen und künftigen Arbeitskräftebedarf angeht, können keine exakten Zahlen angegeben werden. Allerdings deutet allein die Entwicklung der Anzahl offener Stellen darauf hin, dass sich der Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften tendenziell erhöht hat, wenngleich auch im Zuge der konjunkturellen Abkühlung im Krisenjahr 2009 der Bestand offener Stellen im Vergleich zum Vorjahr von durchschnittlich 199 auf 166 Stellen abgesunken ist (Amt für Statistik 2010a). Da allerdings nicht alle offenen Arbeitsplätze dem Arbeitsmarktservice gemeldet werden, fällt die tatsächliche Zahl zu besetzender Stellen wahrscheinlich höher aus. Für das Jahr 2010 wird mit einer leichten konjunkturellen Belegung gerechnet, die sich auch in einem moderaten Anstieg der vollzeitäquivalenten Beschäftigung niederschlagen dürfte (KOFI 2010).

Ebenso wie auf den angrenzenden Schweizer Arbeitsmarktregionen ist auch am liechtensteinischen Stellenmarkt ein Mangel an hoch qualifizierten Arbeitskräften evident. So zeigt eine regelmässige Umfrage der LIHK unter ihren Mitgliederunternehmen, dass diese vor allem unter einem Techniker- und Fachkräftemangel leiden. Vor allem Ingenieure, Informatiker aber auch Mechaniker sind Mangelware. Selbst in-

2 Die Bevölkerungslücke berechnet sich gemäss [(offene Stellen + Zupendler) : Bruttoerwerbsquote] · 100, wobei sich die Bruttoerwerbsquote aus dem Verhältnis von in Liechtenstein wohnhaften Erwerbstätigen und Arbeitslosen zur gesamten Wohnbevölkerung ergibt. Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurden stets die Arbeitslosenzahlen gemäss alter Definition verwendet.

Abbildung 2: Entwicklung der Bevölkerungslücke



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf eigenen Berechnungen.

mitten der Wirtschaftskrise blieb dieser Fachkräftemangel trotz Kurzarbeit und Stellenabbau in den Unternehmen bestehen. So gibt der Präsident der Sektion Gewerbliche Industrie Liechtenstein (GIL) in einem Interview im Sommer 2009 an: «Ein permanentes Problem ist es, Fachspezialisten nach Liechtenstein zu locken – das mag bei der steigenden Arbeitslosigkeit paradox klingen, aber der Fachkräftemangel ist immer noch vorhanden, speziell im technischen Bereich» (Wirtschaft regional vom 29. 8. 2009, S. 7). Mit zunehmender Konjunkturerholung wird sich der Wettbewerb um Talente auch für liechtensteinische Unternehmen weiter verschärfen.

4. Regionale Attraktivität für Fach- und Führungskräfte

Beim viel beschworenen «War for Talents» haben diejenigen Regionen und Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, die den aktiven und kreativen Köpfen bedarfsgerechte Standortfaktoren bieten. Damit kommt es aus Sicht der Betriebs- und Regionalpolitik vermehrt darauf an, hochqualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und in der Region zu halten (Thiessen 2005). Dies setzt allerdings eine Kenntnis über deren Wünsche und Bedürfnisse voraus.

Das Projekt «Regionale Attraktivität für Fach- und Führungskräfte in der Region Alpenrhein»³ knüpft genau an diesem Punkt an und will folgende Forschungsfrage beantworten: «Welche Faktoren sind für Fach- und Führungskräfte bei der Arbeitgeberwahl relevant?» Hieraus lassen sich folgende Teilfragen ableiten:

1. Welche Faktoren tragen am stärksten zur Arbeitgeberentscheidung bei?
2. Welche Bedeutung haben regionale Faktoren bei der Präferenzbildung?
3. Dominieren in der eher ländlich geprägten Region Alpenrhein⁴ die Standortvorteile oder -nachteile?

Diese Fragestellungen sind bisher entweder aus dem Blickwinkel von volkswirtschaftlichen Migrationsstudien (z.B. Straubhaar 2000) betrachtet worden, die Ursachen von Zu- und Abwanderungen insbesondere mittels regionaler Disparitäten erklären. Diese Studien erfassen den Arbeitsmarkt jedoch meist nur mittels makroökonomischer Daten wie etwa dem Lohnniveau oder der Arbeitslosenquote und fokussieren vielfach auf Hochschulabgänger. Ökonomische Studien zum grenzüberschreitenden Pendlerverhalten sind demgegenüber weitaus seltener. Eine Ausnahme stellt hier die qualitative Befragung von 54 Interessenten zu Arbeitsmöglichkeiten in der internationalen Bodenseeregion dar (Translake 2010).

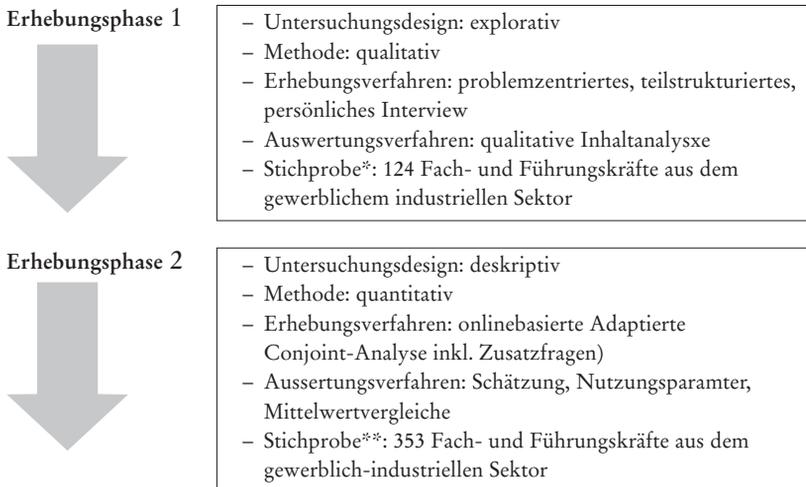
Oder aber die Problematik wurde nicht durch volkswirtschaftliche, sondern personal- und betriebswirtschaftliche Literatur (z.B. Bigoness 1988; Konrad et al. 2000; Warr 2008) beleuchtet, indem in detaillierten Studien zu den Arbeitsplatzpräferenzen von Mitarbeitenden die entscheidungsrelevanten betrieblichen und arbeitsplatzbezogenen Faktoren gewichtet werden.

Die vorliegende Analyse integriert diese Ansätze dahingehend, dass sie für die Gewichtung der Präferenzurteile für Arbeitsplatzange-

3 Dieses Projekt wird von der Förderagentur des Schweizer Bundes KTI finanziell unterstützt und unter der Leitung von Prof. Dr. Silvia Simon gemeinsam von der HTW Chur und der ZHAW in Winterthur durchgeführt.

4 Im Rahmen dieses Projektes zählen zur Region Alpenrhein neben dem Fürstentum Liechtenstein die Schweizer Kantone St. Gallen, Graubünden sowie Appenzell-Innerrhoden und -Ausserrhoden. Dabei liegt der Fokus auf dem gewerblich technischen Sektor, in dem der Fach- und Führungskräftemangel besonders stark ausgeprägt ist.

Abbildung 3: Ablauf der Untersuchung



Quelle: Eigene Darstellung.

* Diese lassen sich in folgende Teilstichproben unterteilen: 57 Mitarbeitende und 10 ehemalige Mitarbeitende aus Unternehmen der Region Alpenrhein; 57 Fach- und Führungskräfte aus der restlichen Schweiz und Deutschland

** Diese lassen sich in folgende Teilstichproben unterteilen: 127 Mitarbeitende aus Unternehmen der Region Alpenrhein; 226 Fach- und Führungskräfte ausserhalb der Region Alpenrhein (57 aus der restlichen Schweiz, 107 aus Deutschland, 60 aus Österreich)

bote sowohl betriebliche Arbeitsplatzmerkmale wie auch regionale Standortfaktoren berücksichtigt.

4.1 Methodik und Vorgehensweise

Zur Beantwortung der oben genannten Forschungsfrage wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt (siehe Abbildung 3).

4.2 Befragungsergebnisse

4.2.1 Entscheidungsrelevante Kriterien

Auch wenn bei der qualitativen Erhebung nicht das «Wie viel», sondern das «Was» im Mittelpunkt steht, lassen sich aus den Interviews dennoch

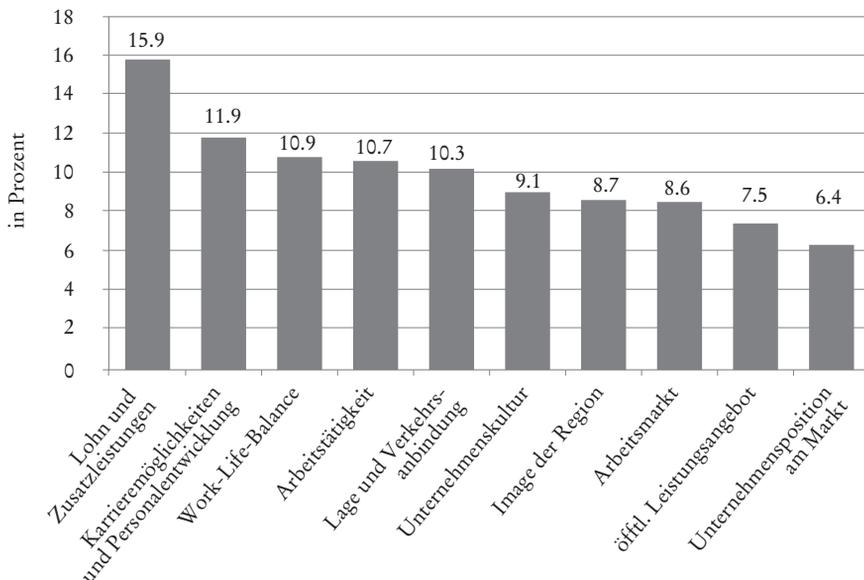
erste Tendenzaussagen zur Arbeitgeberwahl ableiten. Hier rangieren eine herausfordernde, vielseitige und ganzheitliche Arbeitsaufgabe und die damit verbundene Entscheidungsfreiheit, ein marktgerechtes Gehalt sowie die Unternehmenskultur und das Unternehmensimage als sicher, dynamisch und aufstrebend, verbunden mit einem guten Markennamen der Produkte an vorderster Stelle. Diese generelle Einschätzung stimmt mit den genannten Hauptgründen für die Wahl des derzeitigen Arbeitgebers überein. «Ich kannte die Firma als wachsendes Unternehmen mit guter Zukunftsperspektive. Eine dynamische Firma mit einem sehr guten Team. (...) Das Fachgebiet war interessant sowie das Arbeitsklima gut», so eine Führungskraft eines Betriebs mit rund 300 Beschäftigten.

Interessant ist zudem, dass sich die meisten Mitarbeitenden trotz grundsätzlicher Zufriedenheit mit ihrer derzeitigen Arbeitsstelle einen Unternehmenswechsel vorstellen können, sofern ihnen der neue Arbeitgeber ein besseres Angebot in Bezug auf den Arbeitsinhalt und das Aufgabengebiet sowie die Entwicklungsmöglichkeiten und das Gehalt unterbreitet. Dies deckt sich weitestgehend mit den Angaben der ehemaligen Mitarbeitenden, die das Unternehmen in der Region Alpenrhein hauptsächlich wegen fehlender interner Perspektiven und mangelhafter Entwicklungsmöglichkeiten verlassen haben. «Es war so, dass ich mich während meines Jobs auch weitergebildet habe im Bereich Betriebswirtschaft (...) Und ich muss schon sagen, dass ich im Grunde vorhatte, was draus zu machen und das ging in meinem Betrieb nicht», so die Aussage einer Führungskraft, die ihren Betrieb verlassen hat. Dabei zeigt sich allerdings, dass die Befragten Entwicklungsmöglichkeiten nicht nur mit einem hierarchischen Aufstieg assoziieren, sondern vielmehr auf horizontale Veränderungen abstellen. Solche werden beispielsweise durch einen Wechsel des Aufgabengebiets oder einem zunehmenden Verantwortungsgrad innerhalb derselben Stelle ermöglicht.

Eine klare Rangierung der entscheidungsrelevanten Merkmale konnte im zweiten Schritt mit der Adaptiven Conjoint-Analyse (ACA) erreicht werden. Dort geben zunächst die relativen Wichtigkeiten Auskunft über die Reihenfolge der 10 einbezogenen Merkmale⁵ hinsichtlich ihres Beitrags zur Entscheidungsfindung. Wie in Abbildung 4 ersichtlich,

5 Vgl. die in die Conjoint-Analyse einbezogenen Merkmale und die dazu gehörigen Merkmalsausprägungen, die sich allesamt aus den qualitativen Interviews ableiteten, in Tab. A1 und Tab. A2 im Anhang.

Abbildung 4: Relative Wichtigkeiten der Merkmale



Quelle: Eigene Darstellung.

stellt der Lohn inklusive Zusatzleistungen für alle Befragten eine sehr wichtige Entscheidungsgrundlage für eine Arbeitsstelle dar. Darüber hinaus ziehen die Arbeitskräfte insbesondere auch die Karrieremöglichkeiten und Personalentwicklung im Unternehmen, die Work-Life-Balance⁶ sowie die Arbeitstätigkeit per se und die Lage und Verkehrs-anbindung in ihre Entscheidungsfindung ein. Als weniger wichtig bei der Entscheidung für einen Arbeitsplatz werden v. a. das öffentliche Leistungsangebot sowie die Unternehmensposition am Markt gesehen. Signifikante Unterschiede im Antwortverhalten verschiedener Befragungsgruppen sind lediglich im Hinblick auf die Herkunft festzustellen. So erweist sich beispielsweise der Lohn für die Befragten aus Deutschland (21 %) als signifikant wichtiger als für die Befragten aus dem Alpenrhein (13 %).

6 Unter dieses Merkmal werden in der ACA insbesondere Faktoren in Zusammenhang mit der Arbeitsbelastung subsumiert.

Detailliertere Aussagen über die Präferenzstruktur liefern die kalibrierten Gesamtnutzenwerte, die alle 35 Merkmalsausprägungen in eine Rangfolge bringen. Diese Rangreihe ist so zu interpretieren, dass die erst genannten Ausprägungen den grössten Beitrag zum Präferenzurteil der Befragten leisten. Die «Top 10» bilden folgende Merkmalsausprägungen:

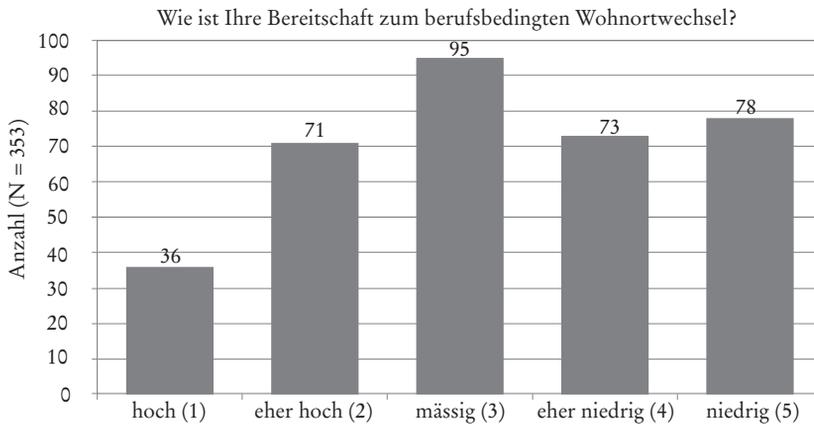
1. Lohn und Zusatzleistungen überdurchschnittlich
2. interne Wechselmöglichkeiten in anderen Aufgabenbereich
3. gutes Verhältnis zu Vorgesetzten
4. gutes Image der Produkte
5. fachlich herausfordernde Arbeitsaufgabe
6. normale zeitliche Arbeitsbelastung
7. angenehmes Betriebsklima
8. direkte Kundenkontakte
9. breites Spektrum an Arbeitsaufgaben
10. wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens

4.2.2 Stellenwert der Region

Sowohl die qualitative wie auch die quantitative Untersuchung zeigen, dass die betrieblichen Kriterien bei der Arbeitgeberwahl klar dominieren. «Es geht natürlich vor allem über den Arbeitsplatz, doch die Gegend schadet sicher nicht. Leute, die direkt in den Bergen wohnen, das macht schon Eindruck. Doch der Grund, warum sich die meisten bei uns bewerben, ist die Stelle selbst», so eine Führungskraft aus einem Betrieb in Appenzell-Ausserrhoden. Trotz dieser Dominanz der betrieblichen Aspekte sind die regionalen Faktoren dennoch nicht bedeutungslos.

So geben fast alle Fach- und Führungskräfte in der Region Alpenrhein im Rahmen der persönlichen Interviews an, dass der Standort zur Entscheidung für ihren derzeitigen Betrieb beigetragen hätte. Die genannten Gründe sind vielfältig. Mitarbeitende, die entweder aus der Region Alpenrhein stammen bzw. schon länger hier leben, fühlen sich häufig mit der Region stark verbunden. Aber auch für Zuzüger stellt der Unternehmensstandort – und hier vor allem die schöne Landschaft mit den zahlreichen Outdoor-Freizeitmöglichkeiten – einen zusätzlichen Pull-Faktor dar. «Also auf alle Fälle positiv war, dass der Standort noch näher an den Bergen ist und man schneller in der Natur ist», so eine aus Deutschland zugewanderte Führungskraft. Ähnlich verhält es sich bei der Frage nach der Wechselbereitschaft, indem etliche Befragte aus der

Abbildung 5: Bereitschaft zum berufsbedingten Wohnortwechsel



Quelle: Eigene Darstellung.

Region Alpenrhein zu einem Arbeitgeberwechsel nur dann bereit wären, wenn dies keinen Wohnortwechsel nach sich zieht.

Auch aus der quantitativen Erhebung lassen sich Aussagen zu der Bedeutung regionaler Faktoren ableiten. Als wichtig erweist sich hier die Lage und Verkehrsanbindung, die an fünfter Stelle unter den relativen Wichtigkeiten der 10 abgefragten Merkmale rangiert (vgl. Abbildung 4). Bei diesem Merkmal liefern insbesondere die Ausprägungen «grenznahe Lage» und «grössere Städte in der Nähe» einen Zusatznutzen, während den Verkehrsverbindungen verhältnismässig weniger Gewicht beigegeben wird. Auch bei den kalibrierten Gesamtnutzenwerten rangieren diese beiden Merkmalsausprägungen mit den Rängen 14 und 19 unter den Top 20. Ebenfalls unter die Top 20 schafft es mit Rang 16 das arbeitsmarktbezogene Kriterium «Wechselmöglichkeiten des Arbeitsplatzes innerhalb der Region». Wie stark die regionale Bindung ausgeprägt ist, lässt sich auch an den ausserhalb der Conjoint-Analyse gestellten Zusatzfragen ablesen (siehe Abbildung 5). So ist zum einen die Bereitschaft zum berufsbedingten Wohnortwechsel eher niedrig bis mässig ausgeprägt. Noch am ehesten würden die Befragten aus dem Alpenrhein einen Umzug in Kauf nehmen, während die Arbeitskräfte aus der restlichen Schweiz und Österreich am wenigsten dazu bereit wären.

Zum anderen schätzen alle Befragten die regionale Verbundenheit mit ihrer aktuellen Wohn- und Arbeitsregion als eher hoch ein. Auf einer Skala von 1 «hoch» bis 5 «niedrig» liegt der Durchschnitt bei 2.2.

4.2.3 Vor- und Nachteile der Region Alpenrhein

Nicht-urbane Regionen werden vielfach als Nachteil für die Gewinnung von Fach- und Führungskräften erachtet (Hug 2008). Die qualitativen Interviews zeigen demgegenüber ein ausgewogenes Urteil über die Region Alpenrhein.

Als Vorteile wurden neben der schönen Landschaft besonders häufig die vielfältigen Outdoor-Freizeitmöglichkeiten und die zentrale Lage in Europa sowie die Grenznähe genannt. «Die Region hat aus meiner Sicht keine Nachteile und entspricht dem «Bilderbuch des Wohnens», wo man seine Work-Life-Balance voll ausleben kann», so eine Führungskraft aus einem liechtensteinischen Betrieb. Ähnlich äussert sich eine Führungskraft aus einem Betrieb im Kanton St. Gallen: «Als Wohn- und Arbeitsort ist es sehr nahe an der Grenze gelegen, das ist sicher ein Vorteil. Dann die Nähe zu den Bergen wie auch zum See ist sehr attraktiv.» Demgegenüber werden am häufigsten die fehlenden Grossstadtangebote kritisiert, wie etwa Einkaufsmöglichkeiten oder Kulturangebote, sowie die mangelhafte Verkehrsinfrastruktur – insbesondere beim grenzüberschreitenden öffentlichen Nahverkehr. «Es fehlt hier sicher eine Grossstadt. Die Entfernung zur nächsten wirklichen Grossstadt wird aber auch manchmal überschätzt. Schliesslich ist Zürich nur 1.5 Stunden weg, was ja gar nicht so weit ist. Wenn man eher städtisch ausgelegt ist, vermisst man vor allem kulturelle Entfaltungsmöglichkeiten. Und es wirkt hier schon alles sehr ländlich (...)», so eine Fachkraft aus einem liechtensteinischen Unternehmen. In Bezug auf die restriktive Vergabepaxis von Aufenthaltsbewilligungen für das Fürstentum ist interessant, dass die erschwerte Wohnsitznahme nur für einen sehr kleinen Teil der Befragten aus dem Ausland als problematisch empfunden wird.

Ergänzend wurden die Mitarbeitenden danach gefragt, mit welchen regionalen Pullfaktoren sich gezielt Fach- und Führungskräfte anwerben liessen. Hier rangierte an erster Stelle der Arbeitsmarkt mit attraktiven Arbeitsplätzen und innovativen Unternehmungen, gefolgt vom Themenkomplex Natur und Outdoor-Freizeitmöglichkeiten.

Tabelle 1: Stärken und Schwächen der Region Alpenrhein

Region Alpenrhein – Stärken	Region Alpenrhein – Schwächen
<ul style="list-style-type: none">– Landschaft, Natur– Hoher Outdoor-Freizeitwert (Skifahren, Wandern etc.)– Zentrale Lage in Europa/Vierländereck/ grenznahe Lage– Geringe Lebenshaltungskosten (Lohnniveau i. V.m. Steuer-, Sozialabgaben, Boden-, Mietpreisen etc.)– Ländlich geprägt– Vielfältigkeit– hohe Lebensqualität– attraktives Wohnangebot– kurze Distanzen/kurzer Arbeitsweg– Verkehrsinfrastruktur (v. a. IV)– Arbeitsmarkt i. V.m. High-Tech-Unternehmen– Öffentliches Leistungsangebot (Kitas, Schulen etc.)– Mentalität der Bevölkerung	<ul style="list-style-type: none">– Unterentwickelte Grosstadtangebote (Shopping, Restaurants, Kultur etc.)– Verkehrsinfrastruktur (v. a. ÖV)– Periphere Lage (Randregion)– Eingeschränktes Arbeitsmarktcluster– Ländlich provinzieller Charakter– Lange Distanzen– Hohe Lebenshaltungskosten (Lohnniveau i. V.m. Boden-, Mietpreisen)– Mentalität der Bevölkerung– Image/fehlender Bekanntheitsgrad als Wirtschaftsstandort– Fehlende Aufenthaltsbewilligung für Liechtenstein

5. Diskussion und Fazit

In Liechtenstein halten sich Einwohner und Arbeitsplätze fast die Waage, weshalb die ausreichende Verfügbarkeit von – vor allem hoch qualifizierten – Arbeitskräften eine besondere Herausforderung darstellt. Bereits heute ist jeder zweite Erwerbstätige ein Grenzgänger. Im Falle Liechtensteins häufig auch ein migrierter Grenzgänger; also eine Person, die beispielsweise aus Deutschland in einen Schweizer Kanton der Region Alpenrhein gezogen ist und im Fürstentum arbeitet. Damit der Bedarf an Fach- und Führungskräften weiterhin gedeckt werden kann, müssen auch in Zukunft Mitarbeitende vor Ort gebunden und neue qualifizierte Arbeitskräfte gewonnen werden. Dies setzt allerdings die Kenntnis über deren Wünsche und Bedürfnisse voraus.

Bei der Arbeitgeberwahl werden in erster Linie Merkmale des Arbeitsplatzes und des Unternehmens in das Präferenzurteil einbezogen. An vorderster Stelle rangieren neben den Lohn- und Zusatzleistungen die tätigkeitsspezifischen Aspekte, wie etwa eine ganzheitliche und abwechslungsreiche, fachlich herausfordernde Arbeitsaufgabe, sowie die

Entwicklungsmöglichkeiten, was sich weitestgehend mit den Resultaten anderer Studien (Warr 2008; Grund 2009) deckt. Interessant in Bezug auf die Entwicklungsmöglichkeiten ist, dass die Mitarbeitenden nicht primär einen vertikalen Aufstieg fokussieren, sondern oftmals horizontale Veränderungen (z.B. Wechsel des Aufgabenbereichs, Verantwortungszunahme ohne hierarchischen Aufstieg) im Blick haben. Fehlen dagegen interne Perspektiven, so führt dies zum Verlassen des Unternehmens. Trotz der Dominanz betrieblicher Faktoren bei der Arbeitgeberwahl sind die regionalen (standortgebundenen) Faktoren nicht bedeutungslos. Insbesondere die grenznahe Lage der Region Alpenrhein kann das Präferenzurteil positiv beeinflussen. Weiterhin spielt die Wechselmöglichkeit des Arbeitgebers innerhalb der Region eine wichtige Rolle bei der Arbeitsplatzwahl. Dagegen fließt das öffentliche Leistungsangebot kaum in die Präferenzurteile ein.

Zusammenfassend empfiehlt sich somit für die liechtensteinischen Unternehmen zur Deckung ihres Fach- und Führungskräftebedarfs ein gezieltes Personalmarketing mit Fokus auf die Besonderheiten der Arbeitstätigkeit und die internen Entwicklungsmöglichkeiten. Die regionalen Vorteile sollten bei der Ansprache von Fach- und Führungskräften unterstützend eingesetzt werden.

Anhang

Tabelle A1: Regionale Merkmale und Ausprägungen der Adaptiven Conjoint-Analyse

Merkmal	Ausprägungen
Lage und Verkehrsanbindung	<ul style="list-style-type: none">– grenznahe Lage– grössere Städte in der Nähe– Verkehrsverbindung innerhalb der Region– Verkehrsverbindungen aus der Region heraus
Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none">– Wechselmöglichkeiten des Arbeitsplatzes innerhalb der Region– Arbeitsplatzangebot für den Partner in der Region
öffentliches Leistungsangebot	<ul style="list-style-type: none">– Kindertagesstätten in der Nähe– Schulen in der Nähe– Hochschule(n) in der Nähe
Image der Region	<ul style="list-style-type: none">– Hightech-Standort– ländlich-familiäres Umfeld– Freizeitmöglichkeiten in der Natur

Tabelle A2: Betriebliche Merkmale und Ausprägungen der Adaptiven Conjoint-Analyse

Merkmal	Ausprägungen
Arbeitsstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> – fachlich herausfordernde Arbeitsaufgabe – breites Spektrum an Arbeitsaufgaben («Generalist» gefragt) – Autonomie und Entscheidungsfreiheit – direkte Kundenkontakte – internationales Umfeld
Karrieremöglichkeiten und Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten – Verantwortungszunahme ohne hierarchischen Aufstieg – interne Wechselmöglichkeiten in anderen Aufgabenbereich – formalisierte Personalentwicklung/ Laufbahnplanung – Unterstützung von Weiterbildung
Lohn, Zusatzleistungen (z. B. Urlaubstage, Betriebskindergarten, Leistungslohn)	<ul style="list-style-type: none"> – Lohn und Zusatzleistungen überdurchschnittlich – Lohn und Zusatzleistungen durchschnittlich – Lohn und Zusatzleistungen unterdurchschnittlich
Work-Life-Balance	<ul style="list-style-type: none"> – geringer Verantwortungsdruck/ geringe psychische Arbeitsbelastung – flexibel in Arbeitszeit oder Arbeitsort – normale zeitliche Arbeitsbelastung
Position des Unternehmens am Markt	<ul style="list-style-type: none"> – gutes Image des Unternehmens – gutes Image der Produkte – wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens
Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> – angenehmes Betriebsklima – kooperativer Führungsstil – gutes Verhältnis zu Vorgesetzten – kurze Entscheidungswege

Literaturverzeichnis

- Amt für Statistik (2009a): Beschäftigungsstatistik 2008, Vaduz.
- Amt für Statistik (2009b): Bevölkerungsstatistik 31. Dezember 2008, Vaduz.
- Amt für Statistik (2010a): Arbeitslosenstatistik 2009, Vaduz.
- Amt für Statistik (2010b): Beschäftigungsstatistik 2009. Vorläufige Ergebnisse, Vaduz.
- Amt für Statistik (2010c): Konjunkturbericht Liechtenstein. Frühjahr 2010, Vaduz.
- Bergheim, S. (2005): Humankapital wichtigster Wachstumstreiber. Erfolgsmodelle für 2020. Deutsche Bank Research 324. Aktuelle Themen: Globale Wachstumszentren, Frankfurt.
- Bigoness, W. J. (1988): Sex differences in job attribute preferences, in: Journal of Organizational Behavior 9 (2), S. 139–147.

- Dreger, C.; G. Erber (2008): Humankapital und Wirtschaftswachstum in den Regionen der EU, in: Wochenbericht des DIW Berlin 29/2008, S. 402–408.
- Grund, C. (2009): Jobpräferenzen und Arbeitsplatzwechsel, in: Zeitschrift für Personalforschung, 23 (1), S. 66–72.
- Hug, M. (2008): Fachkräftemangel im Mittelstand. Status quo, Ursachen und Strategien, Haufe Studien Reihe, Freiburg.
- Kellermann, K.; C.-H. Schlag (2006): Bildung als öffentliche Aufgabe in Liechtenstein – Eine ökonomische Analyse des Bildungswesens unter besonderer Berücksichtigung der Hochschule. Studie im Auftrag der Regierung des Fürstentums Liechtenstein und der Hochschule Liechtenstein, Vaduz.
- KOFL (2010): Konjunktur- und Wachstumsanalyse für das Fürstentum Liechtenstein. Leichte Erholung der Liechtensteiner Wirtschaft. Bericht 2010, Vaduz.
- Konrad, A. M.; J. E. Ritchie, P. Lieb, E. Corrigan (2000): Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis, in: Psychological Bulletin 126, S. 593–641.
- Marxer, W. (2007): Migration und Integration. Geschichte – Probleme – Perspektiven. Studie zuhanden der NGO-Arbeitsgruppe «Integration», Arbeitspapier Liechtenstein-Institut 8, Bendern.
- Murphy, K. A. (1986): When your top choice turns you down: Effect of rejected job offers on the utility of selection tests, in: Psychological Bulletin 99, S. 128–133.
- OECD (2004): Vom Wohlergehen der Nationen. Die Rolle von Human- und Sozialkapital. Ausbildung und Kompetenzen, Paris.
- Straubhaar, T. (2000): Internationale Migration. Gehen oder Bleiben: Wieso gehen wenige und bleiben die meisten?, Diskussionspapier 111, Hamburg.
- Thiessen, F. (2005): Weiche Standortfaktoren – die fünf Sichtweisen, in: Thiessen, F.; O. Cernavin, M. Führ, M. Kaltenbach (Hg.): Weiche Standortfaktoren. Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung, Berlin, S. 9–36.
- Translake GmbH (Hg.) (2010): Grenzgänger in der Regio Bodensee 2009, o.A.
- Warr, P. (2008): Work values: Some demographic and cultural correlates, in: Journal of Occupational & Organizational Psychology 81, S. 751–775.