

MITARBEITER UMFRAGE 2022

SCHLUSSBERICHT

Attraktive Arbeitgeber im
Oberwalliser Gewerbe



GEWERBE
OBERWALLIS



**GEWERBE
OBERWALLIS**

Eine Initiative der **GOW Gewerbe Oberwallis**
Oberwalliser Gewerbevereine

Mitwirkende Gewerbevereine

**Bezirk GOMS · BRIG-GLIS · NATERS · VISP
RARON-Ecomura · ZERMATT · LEUKERBAD**



Attraktive Arbeitgeber im Oberwalliser Gewerbe

Schlussbericht zur
Arbeitnehmenden-Umfrage 2022

inklusive
Fünf Fallstudien zu Oberwalliser Arbeitgebenden

Veröffentlicht: 17. März 2023

Verfasst: Andrea L. Sablone

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	6
2. Die Umfrage	7
3. Die Ergebnisse	8
3.1. Ergebnisse zu Arbeitsinhalt und Entlohnung	8
3.2. Ergebnisse zu den Arbeitsbedingungen	10
3.3. Ergebnisse zur Unternehmens- und Führungskultur	11
3.4. Ergebnisse zur Unternehmung als Arbeitgeberin	13
3.5. Übersicht der Ergebnisse	15
4. Aufschlüsselung der Ergebnisse nach demografischen Merkmalen	17
4.1. Präferenzen aufgeschlüsselt nach Geschlecht	17
4.2. Präferenzen aufgeschlüsselt nach Wirtschaftssektor	18
4.3. Präferenzen aufgeschlüsselt nach Alterskategorien	19
4.4. Präferenzen aufgeschlüsselt nach Anzahl Mitarbeitende in der Unternehmung	23
4.5. Präferenzen aufgeschlüsselt nach Wahrnehmung bzw. Nicht-Wahrnehmung von Führungsverantwortung	26
4.6. Präferenzen aufgeschlüsselt nach Art des Betriebs	27
5. Beispiele von Massnahmen	28
5.1. Massnahmen zu Arbeitsinhalt und Entlohnung	29
5.2. Massnahmen zu Arbeitsbedingungen	31
5.3. Massnahmen zur Unternehmens- und Führungskultur	33
5.4. Massnahmen zur Unternehmung als Arbeitgebende	35
6. Die Fallstudien	37
6.1. Elektro Supersaxo AG	40
6.2. Lauber IWISA AG	42
6.3. OCOM AG	44
6.4. Ulrich Imboden AG	46
6.5. Zerzuben Touristik AG	48
7. Methodologische Erläuterungen	50
7.1. Zur Formierung der Stichprobe	50
7.2. Zur Zusammensetzung der Stichprobe	51
7.3. Demographische Eigenschaften	51
7.4. Unternehmensbezogene Charakteristika	52
8. Ausblick	55
Literaturverzeichnis	60
Das Projektteam	61

1. Einleitung

Seit einigen Jahren erlebt der Oberwalliser Wirtschaftsraum eine aussergewöhnliche Dynamik. Die ungestüme Expansion im Bereich der Life Sciences hat zur Schaffung zahlreicher gut bezahlter Arbeitsplätze geführt. Die zugezogenen Mitarbeitenden haben wiederum den Bedarf nach Wohnraum, Dienstleistungen verschiedener Art sowie Infrastruktur und weiteren unterstützenden Tätigkeiten inklusive solche der öffentlichen Hand angekurbelt. Die gestiegene Zahl der Beschäftigten hat zu einer auch im nationalen Vergleich besonders tief liegenden Arbeitslosenquote geführt (Departement für Volkswirtschaft und Bildung; 2022). Diese, volkswirtschaftlich betrachtet, sehr erfreuliche Entwicklung, die auch als Wirtschaftswunder bezeichnet wird (Fumagalli; 2021), zieht Nebenwirkungen nach sich. Im Spezifischen wirkt sich in der Region das schweizweit ohnehin bekannte Phänomen des Fachkräftemangels stark aus, sodass Initiativen gestartet wurden, um potenzielle Arbeitnehmende ins Oberwallis anzuziehen (Wirtschaftsförderung Wallis; 2022). Gleichzeitig testet die Auslastung der Infrastruktur die Kapazitätsgrenzen und am Wohnungsmarkt herrscht eine angespannte Lage (Kalbermatter; 2022).

Für das Walliser Gewerbe steht diese Entwicklung unter gemischten Zeichen: Sie trägt dazu bei, dass seine Auftragsbücher gefüllt sind, spannt aber gleichzeitig seine ohnehin knappen Ressourcen an und entzieht ihm in gewissen Fällen sogar welche, dank überdurchschnittlich attraktiven Anstellungsbedingungen in den dynamischsten Wirtschaftssektoren. Diese Umstände sind mit ein Grund, wieso die Gewerbeverbände des Oberwallis den Beschluss fassten, relevante Hinweise zu erhalten, wie die lokale Gewerbeunternehmungen ihre Attraktivität als Arbeitgeber behalten bzw. steigern können. Eine entsprechende Initiative wurde vom Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis (RWO AG) als Mandatierte Geschäftsführung des Gewerbe Oberwallis koordiniert. Das Institut für Management und Innovation (IMI) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) hat in Zusammenarbeit mit dem Gewerbe Oberwallis eine Umfrage konzipiert. Die Gewerbeverbände aus dem Oberwallis haben über verschiedene Kommunikationskanäle die Arbeitnehmenden der Region aufgerufen, den Fragebogen auszufüllen. Schliesslich hat das IMI die erhobenen Daten ausgewertet.

Zusätzlich zur Umfrage schlugen die Gewerbeverbandvorsitzenden vor, einige Unternehmungen aus dem Oberwallis, die seit mehreren Jahren ihre Attraktivität als Arbeitgeber besonders aktiv pflegen, zu porträtieren. Damit sollte nicht die Nachahmung einzelner Massnahmen gefördert, sondern eine Inspirationsquelle für die Entwicklung eigener Massnahmen erschlossen werden.

2. Die Umfrage

«Was macht einen Arbeitgebenden für Arbeitnehmende attraktiv?» Dieser Frage sind wir in der Umfrage mit dem Ziel nachgegangen, relevante Themen aus Sicht der Arbeitnehmenden zu ermitteln. Je nach Situation der Unternehmung können die Arbeitgebenden darin Problemzonen, Potenziale aber auch Stärken erkennen. Attraktivität haben wir anhand von vier Themenbereichen analysiert.

Die Befragten wurden aufgefordert:

- pro Themenbereich maximal drei Kriterien zu nennen, wie ihre aktuelle Arbeitgebende ihre Attraktivität für die Befragten stärken konnten.
- nur Kriterien zu nennen, deren Verbesserung für sie einen spürbaren Unterschied machen würde.

Somit wurde der Schwerpunkt auf die aktuellen Arbeitgebenden in der gegenwärtigen Lage gesetzt¹. Die Antworten bilden demzufolge die aktuellen Empfindungen der Befragten ab und lassen darauf schliessen, wie sie die aktuelle Attraktivität ihrer Arbeitgebenden einschätzen, und wo sie die grössten Verbesserungspotenziale sehen.

Die vier Themenbereiche waren:

A. Arbeitsinhalt und Entlohnung

B. Arbeitsbedingungen

C. Unternehmungs- und Führungskultur

D. Unternehmungen als Arbeitgeber

Zur Klassifikation der Teilnehmenden wurden sechs unternehmensbezogene und zwei allgemeine demografische Kategorien benutzt. Zu den Ersten zählen Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgrösse, Charakterisierung als Familienbetrieb, Arbeitspensum, Anstellungsdauer und Führungsverantwortung, zu den Zweiten Alter und Geschlecht. Die Angaben zur Stichprobe können im Anhang konsultiert werden.

¹ Die Alternative, Kriterien der Attraktivität für einen Idealfall zu ermitteln (Was würde die/den besten Arbeitgebende/n im Idealfall auszeichnen?), wurde bewusst ausgelassen.

3. Die Ergebnisse

Im Folgenden werden nun die Ergebnisse der Umfrage zunächst aufgeschlüsselt nach Themenbereich, dann in eine Gesamtübersicht und schliesslich in Kombination mit verschiedenen demografischen Charakteristika präsentiert. Für jeden Themenbereich listen wir jeweils auf:

1. welche Optionen aufgeführt waren.
2. welche vier Optionen die meisten Stimmen erhalten haben.
(Eine Mehrfachwahl von bis zu drei Optionen war möglich, allerdings durfte jede Option nur einmal gewählt werden.)
3. welche Option die geringste Stimmenanzahl erhalten hat.

Die Ergebnisse werden kommentiert und es werden Hinweise zu ihrer Deutung gegeben.

3.1. Ergebnisse zu Arbeitsinhalt und Entlohnung

In Bezug auf den Bereich Arbeitsinhalt und Entlohnung standen den Teilnehmenden folgende Optionen zur Auswahl:

- Mehr Sinnhaftigkeit bei der Arbeit (die Arbeit ist wichtig und/oder nützlich)
- Interessantere Aufgaben
- Mehr Abwechslung in der Arbeitstätigkeit
- Mehr Gestaltungsspielraum in der Arbeitstätigkeit (inkl. Einbringen von Vorschlägen und neuen Ideen)
- Zumindest marktgerechte Entlohnung
- Attraktivere Entlohnung
- Passenderes Entlohnungsmodell (z.B. Variabler Anteil, Bonus, 13. Monatslohn)
- Angemessenere Sozialleistungen
- (Mehr) zusätzliche Benefits (Parkplatz, ÖV-Abo, Kantine, Vergünstigungen usw.)

Die Wahl der Befragten fiel folgendermassen aus:

Option	Nennungen
Attraktivere Entlohnung	266
Mehr Benefits	171
Mehr Gestaltungsspielraum	139
Passendes Entlohnungsmodell	134
Interessantere Aufgaben	36

Die meistgenannte Option war mit Abstand eine **attraktivere Entlohnung**, was keine Überraschung darstellte, denn die monetäre Entschädigung ist die offensichtlichste Gegenleistung für eine Arbeitstätigkeit im Anstellungsverhältnis. Sie ist zwar längstens nicht alles, was der Arbeitgebende dem Arbeitnehmenden bieten kann, ist aber das Einprägsamste.

Nicht im gleichen Ausmass, wie die Entlohnung, dennoch ebenfalls mit grossem Abstand vom dritten Rang wurden **mehr Benefits** gewählt. Auch wenn Sie aufgrund ihrer finanziellen Implikationen im Themenbereich der Entlohnung eingeteilt wurden, umfassen sie oft vorteilhafte Arbeitsbedingungen (nächster Themenbereich), die gezielt unterstrichen werden sollen, um die Vorteile einer Anstellung hervorzuheben.

An dritter Stelle signalisierten die Mitarbeitenden den Wunsch nach **mehr Handlungsspielraum**. Dieser kann einerseits als Selbstorganisation im Arbeitsalltag, andererseits als Möglichkeit verstanden werden, Ideen für Verbesserungen einzubringen – sei es bei den Produkten, den Prozessen oder auch ganz allgemein in der Art, wie die Unternehmung wirtschaftet (Organisation, Geschäftsmodell usw.).

Die Nennungen besser **passender Entlohnungsmodelle** erreichten die vierte Stelle. Basierend auf der Fragenformulierung kam hier der Wunsch nach mehr Flexibilität zum Ausdruck, anstelle einer starren Festlegung der Entlohnung. Hier lässt sich womöglich auch eine übergeordnete Tendenz nach mehr Personalisierung erkennen, die besser der konkreten Lebenslage eines jeden Mitarbeitenden entsprechen soll.

Dass **interessantere Aufgaben** am wenigsten genannt wurden, ist zwar auffallend, allerdings im guten Sinne. Es wäre nämlich ein Trugschluss, dieses als Zeichen fehlenden Interesses der Mitarbeitenden am Inhalt ihrer Tätigkeit zu deuten. Ein solcher Eindruck könnte in Zusammenhang mit der gleichzeitigen Höchstpositionierung der Entlohnung in dieser Rangliste entstehen. Demnach wären die Mitarbeitenden nur an materiellen Anreizen interessiert. Dagegen lässt sich festhalten, dass der tiefe Rang dieser Option als Hinweis der Zufriedenheit der Befragten mit ihrer Tätigkeit zu verstehen ist. Es sind verhältnismässig wenige, die eine Verbesserung in diesem Bereich wünschen, weil für die meisten ihre Tätigkeit und insgesamt diejenige der Unternehmung bereits interessant und sinnvoll ist.

3.2. Ergebnisse zu den Arbeitsbedingungen

Im Bereich der Arbeitsbedingungen konnten die Befragten unter folgenden Optionen wählen:

- Wöchentlich geforderte Arbeitszeit verringern
- Arbeitsbelastung verringern oder besser ausgleichen
- Arbeitsmodell stärker flexibilisieren (Möglichkeit von Home-Office, Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeiten usw.)
- Arbeitssicherheit im Sinne der Kündigungssicherheit verbessern
- Massnahmen zur Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmenden verbessern
- Infrastruktur (Geräte, Räumlichkeiten usw.) verbessern
- (Mehr) Weiterbildungsmöglichkeiten (intern und/oder extern)
- Bessere Karrierechancen (Aufstiegsmöglichkeiten, Fachkarriere) anbieten

Ihre Wahl sieht folgendermassen aus:

Thema	Nennungen
Arbeitsbelastung verringern	225
Arbeitsmodell stärker flexibilisieren	199
Infrastruktur verbessern	181
Arbeitszeit verringern	169
Arbeitssicherheit / Kündigungssicherheit	15

Viele Arbeitnehmende in der Schweiz fühlen sich belastet bis überbelastet in ihrer Arbeit (Steck; 2020). Das ist im Oberwallis natürlich nicht anders, denn viele Arbeitnehmende nannten die **Reduktion der Arbeitsbelastung** als wichtigen Faktor zur Steigerung der Attraktivität ihrer Arbeitgebenden.

In eine ähnliche Richtung geht auch der Wunsch nach einer **Verringerung der Arbeitszeit**, die an vierter Stelle kam und als andere Ausprägung des ersten Punktes betrachtet werden kann. Nicht (nur) die Intensität, sondern (auch) die Länge der Arbeitstage bzw. der Arbeitswochen lastet auf den Arbeitnehmenden. Als Bestätigung dafür können die Daten des Bundesamts für Statistik sowie von Eurostat gezogen werden, wonach hinsichtlich Dauer der Arbeitswoche die Schweiz tatsächlich weit oben in der Rangliste der europäischen Länder emporragt (Fehr; 2022).

An zweiter Stelle wurde eine **Flexibilisierung des Arbeitsmodells** genannt. Sofern die Organisation der Unternehmung es zulässt, wäre diese ein wirksamer Hebel in den Händen der Arbeitgebenden. Schon in Bezug auf den vorherigen Themenbereich kam Flexibilität als wichtiger Faktor zur Steigerung der

Arbeitgeberattraktivität vor. Damit geht auch das vielfältige Engagement vieler Arbeitnehmenden in ihrer Familie, im Sport und in weiteren Lebensbereichen einher, das mit starren Arbeitszeiten schwieriger zu vereinbaren ist.

Eine beträchtliche Anzahl Nennungen erhielt die Verbesserung der Infrastruktur, ein weiter Begriff, der von den Arbeitsräumlichkeiten bis zu Werkzeugen und Geräten rangiert. Gemäss diesem Ergebnis besteht aus Sicht der Arbeitnehmenden ungenutztes Potenzial, damit Mitarbeitende unter passenden Bedingungen ihre Leistung erbringen können. Zweifelsohne gilt es hier abzuwägen, ob Investitionen in die Infrastruktur einen Mehrwert generieren würden oder lediglich als Annehmlichkeit zu werten wäre. Letztere sind nicht aus Prinzip auszuschliessen, sondern hängen von der finanziellen Lage der Unternehmung und von der Denkweise der Geschäftsleitung ab.

Die besonders tiefe Anzahl Nennungen der Arbeitssicherheit im Sinne der Kündigungssicherheit lässt sich angesichts der Wachstumsperspektiven der Oberwalliser Wirtschaft leicht erklären. Unter den bestehenden Bedingungen geniessen die Arbeitnehmenden ein Gefühl der Sicherheit und brauchen, sich um den Verlust ihrer Stelle nicht zu fürchten.

3.3. Ergebnisse zur Unternehmens- und Führungskultur

Folgende Optionen standen in Bezug auf Unternehmens- und Führungskultur zur Auswahl:

- Arbeitsklima verbessern (respektvoller Umgang miteinander, positive Stimmung)
- Kooperation im Team und innerhalb der Unternehmung verbessern
- Stärker auf eine angemessene Qualifikation der Mitarbeitenden achten
- Motivierender (angenehmerer) Führungsansatz
- Kompetentere Führungskräfte
- Entscheidungsprozesse verbessern (Geschwindigkeit und/oder Qualität, Involvierung)
- Die Kommunikation der Geschäftsleitung über Geschäftstätigkeiten, neue Projekte, anstehende Veränderungen muss verbessert werden
- Mehr Fairness in der Bewertung der Arbeitsleistung
- Die Nachfolgeregelung in der Geschäftsleitung muss professioneller werden
- Mehr Wertschätzung (ausgedrückt mit Worten oder Gesten)

Thema	Nennungen
Bessere Kommunikation der GL	202
Mehr Wertschätzung	190
Bessere Entscheidungsprozesse	189
Bessere Kooperation im Team	143
Professionellere Nachfolgeregelung	56



Die **Kommunikation der Geschäftsleitung** ist der Aspekt der Unternehmenskultur mit dem grössten Potenzial zur Steigerung der Attraktivität einer Unternehmung in den Augen der Arbeitnehmenden. Kommunikation ist eine komplexe und herausfordernde Thematik: Was, wie, wem, wann und über welche Kanäle kommunizieren, lässt sich weder pauschal noch ein für alle Mal bestimmen. Zwischen Überflutung und Knappheit ist der Weg erstaunlich schmal. Nichtsdestotrotz ist die Botschaft aus der Umfrage klar und deutlich: Jede Geschäftsleitung wäre gut beraten, ihre Kommunikation bedacht und proaktiv anzugehen, sowie professioneller zu gestalten.

Mehr Wertschätzung besetzt den zweiten Platz in knapper Distanz vom Ersten. Wertschätzung kann den extrinsischen Motivationsfaktoren zugeordnet werden. Diese umfassen die von einer externen Quelle ausgehenden Impulse, die Mitarbeitende anspornen, in der eigenen Tätigkeit das Beste zu geben. Beispiele dafür sind die ausgedrückte Zufriedenheit von Kunden, die entgegengebrachte Dankbarkeit von Arbeitskollegen, die Anerkennung der Vorgesetzten in Worten und Gesten. Dies sind alles Formen der Wertschätzung, die – zumindest in der Regel – den Empfänger zu guter Leistung anspornen. Aus Sicht eines Arbeitgebenden gibt es also verschiedene Möglichkeiten, den Mitarbeitenden Wertschätzung zu vermitteln. Manchmal kostet das etwas – wenn man einen Tag frei, eine Flasche Wein oder einen Blumenstrauß schenkt – manchmal nicht, wie bei der Weitergabe eines Kompliments, oder wenn man den jeweiligen Mitarbeitenden vermittelt: «Das hast Du toll gemacht! Ich bin Dir so dankbar!». Aus der Umfrage geht hervor, dass zahlreiche Mitarbeitende hier ein brachliegendes Potenzial sehen bzw. ein Manko, wenn man es negativ ausdrücken würde.

Entscheidungsprozesse sind ein gleichwertig (eine Stimme Unterschied) verbesserungswürdiger Punkt aus Sicht der Arbeitnehmenden. Auch diesbezüglich können Tendenzen in der breiteren Gesellschaft sowie die Entwicklungen im Verständnis der unternehmensinternen Governance zum Ergebnis beitragen, wenn nicht sogar bestimmt haben. Unter Governance fallen wiederum Themen wie Demokratisierung, Transparenz und Inklusion. Das Ergebnis lässt sich auch in Zusammenhang mit dem Thema

Kommunikation bringen. Die Offenlegung der Gründe für die getroffenen Entscheidungen seitens der Geschäftsleitung könnte mithelfen, sie besser nachzuvollziehen bzw. zu akzeptieren. Der Aufwand ist jedoch nicht zu unterschätzen und unternehmenspolitisch kann einiges gegen die Offenlegung sprechen.

Der Wunsch nach einer **besseren Kooperation** in der Unternehmung landete auf Rang vier. Hürden bzw. erschwerende Faktoren für Kooperation sind äusserst vielfältig. Sie reichen von einer individualistisch-betonten Orientierung in der Gesellschaft, über sogenanntes «Silo-Denken» in der Organisation, bis hin zum Fehlen von teambezogenen Zielen und einem ungesunden firmeninternen Wettbewerb. Die Ergebnisse signalisieren den positiven Einfluss einer kooperativen Haltung innerhalb der Unternehmung auf ihre Attraktivität für bestehende und potenzielle Mitarbeitende.

Diesbezüglich sollte bedacht werden, dass «Overconfidence» (übermässiges Vertrauen) und Optimismus in der Literatur als Persönlichkeitsmerkmale oberer Führungskräfte gelten. Die daraus folgende Verzerrung hat wünschenswerte Folgen auf ihre Offenheit für Innovation, könnte sie aber im hier thematisierten Fall dazu verleiten, die Qualität der Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu überschätzen. Als erster Schritt wäre mit der Annahme auszuräumen, dass die Sicht- und Denkweise der Mitarbeitenden mit derjenigen ihrer Führungskräfte per se übereinstimmt. Gerade weil sie wissen, dass es nicht so ist, investieren weitsichtige Führungskräfte viel Energie darauf, ihre Vision mit den dazugehörigen Werten wiederholt und auf verschiedene Art und Weise zu vermitteln, und die Qualität der Zusammenarbeit aktiv zu fördern.

Weniger Sorgen scheint den Arbeitnehmenden im Oberwallis die **Nachfolgeregelung** zu bereiten. Man darf aber davon ausgehen, dass vereinzelte Unternehmungen davon betroffen sind, denn die Anzahl Nennungen ist nicht ganz unerheblich. Das Thema hat erhebliche volkswirtschaftliche Auswirkungen, denn eine schlecht geregelte oder sogar unmögliche Nachfolge könnte einen Betrieb zum Verschwinden bringen.

3.4. Ergebnisse zur Unternehmung als Arbeitgeberin

Als vierter Themenbereich wurden das Image und die Positionierung des Arbeitgebenden angeschaut. Während die drei vorherigen Untersuchungsfelder den persönlichen bzw. den zwischenmenschlichen Bezug in den Vordergrund stellten, ging es hier um die strategische Ebene inklusive der ESG²-bezogenen Aspekte.

Folgende Wahlmöglichkeiten hatten die Befragten:

- Unternehmensimage/-reputation verbessern
- Innovativer werden (fortschrittliche Produkte/Dienstleistungen, effiziente Prozesse)
- Souveräner werden im Umgang mit neuen Technologien (auf einem guten Weg zur Digitalisierung)
- Sicherstellung der Chancengleichheit unabhängig von Alter, Geschlecht, Religion usw.
- Umgang mit Ressourcen und Umwelt verantwortungsvoller gestalten
- Mehr soziale Verantwortung wahrnehmen

² ESG steht für Environmental, Social and Governance und beschreibt Themenbereiche, auf die Unternehmungen und Organisationen achten müssen, um globale Herausforderungen in Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft zukunftssichernd anzugehen.

Die Ergebnisse fielen wie folgt aus:

Thema	Nennungen
Innovativer werden	193
Souveräner Umgang mit neuen Technologien	181
Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen	172
Unternehmensimage verbessern	167
Mehr soziale Verantwortung wahrnehmen	93

Höchste Priorität in Bezug auf ihre strategische Positionierung sollten Unternehmungen dem Vorsatz geben, **innovativer zu werden**, um ihre Attraktivität zu steigern. Nun könnten Geschäftsführende mit Berechtigung kontern, dass ihre Unternehmung durchaus innovativ sei. Allerdings, ob die mangelnde Innovativität einer Unternehmung eine subjektive Einschätzung der Mitarbeitenden oder objektiv festzumachen ist (z.B. aufgrund eines Vergleichs mit direkten Konkurrenten), ist nicht entscheidend. Die Ergebnisse der Umfrage deuten darauf hin, dass viele Arbeitnehmende brachliegendes Potenzial und/oder einen Rückstand gegenüber der Konkurrenz erkennen, was Aufmerksamkeit seitens der Geschäftsleitenden verdient.

Auch ein **souveräner Umgang mit neuen Technologien** ist ein Hebel, um die Attraktivität der Unternehmungen für Arbeitnehmende zu steigern. Das Thema stand in der Frage explizit in Verbindung mit Digitalisierung, sodass man schlussfolgern kann, dass Unternehmungen, die die Digitalisierung offensiv angehen, als gut gerüstet für die Zukunft und somit attraktiver wirken. Es lohnt sich somit doppelt, die Möglichkeiten der Digitalisierung auszunutzen: Einmal für ihre unmittelbaren Effekte – höhere Effizienz, vereinfachte Arbeitsweise, Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten –, und ein zweites Mal wegen der gesteigerten Attraktivität in den Augen bestehender und potenzieller Mitarbeitender.

An dritter Stelle kommt ein topaktuelles Bedenken: Der Umwelt durch einen **schonenden Umgang mit Ressourcen** Sorge tragen. Das Thema ist omnipräsent, allerdings für die jüngeren Generationen von besonderer Bedeutung. Eine Unternehmung, die sich zu wenig darum kümmert, würde insbesondere in den Augen der jüngeren Generationen Minuspunkte sammeln.

Die **Verbesserung des Unternehmensimages** ist das letzte wichtige Anliegen der Mitarbeitenden in diesem Themengebiet. Angesichts der Weitläufigkeit dieses Begriffs, weisen wir hier auf zwei Aspekte hin, die in diesem Zusammenhang besondere Aufmerksamkeit verdienen. Der Erste betrifft den physischen und Online-Auftritt der Unternehmung. Räumlichkeiten, Fahrzeuge, Bekleidung, Schriftlichkeiten, Webseite – in einem Satz: Alles, was die Corporate Identity der Unternehmung nach innen und nach aussen ausmacht. All diese Bestandteile sollten dem Selbstverständnis der Unternehmung einheitlich entsprechen und angemessen repräsentieren. Die in den Fallstudien porträtierten Oberwalliser Unternehmungen sind passende Vorbilder dafür. Der zweite Aspekt reicht über die Grenze der einzelnen Unternehmung hinaus. Wenn man bedenkt, dass die Umfrage an Mitarbeitende im Gewerbe adressiert war, lässt sich festhalten, dass Handwerker darin stark vertreten sind, sodass hier möglicherweise auch der Wunsch nach einer allgemeinen Aufwertung der handwerklichen Berufe zum Ausdruck kommt. Eine solche Aufgabe können einzelne Betriebe nur bedingt lösen. Sie ist eher eine gesellschaftspolitische Angelegenheit. Was Unternehmerinnen und Unternehmer machen können, ist, diesem Bedürfnis eine Stimme gegenüber der Politik zu geben. Der Wunsch nach **mehr sozialer Verantwortung** wurde am wenigsten genannt.

Entsprechend dem Aufbau der Umfrage ist davon auszugehen, dass der tiefe Rang nicht einer geringen Bedeutung, sondern einer bereits erreichten Sättigung dieses Bedürfnisses entspricht. Wohlgermerkt von diesem Durchschnitt werden einzelne Fälle abweichen, was auch aus den Ergebnissen hervorgeht.

3.5. Übersicht der Ergebnisse

In der nächsten Tabelle werden alle vorherigen Ergebnisse über alle Themenbereiche hinweg präsentiert und entsprechend der Anzahl ihrer Nennungen aufgelistet. Im unteren Teil der Tabelle erscheinen grau unterlegt die am wenigsten genannten Themen.

Thema	Nennungen
Attraktivere Entlohnung	266
Arbeitsbelastung verringern	225
Bessere Kommunikation der GL	202
Arbeitsmodell stärker flexibilisieren	199
Innovativer werden	193
Mehr Wertschätzung	190
Bessere Entscheidungsprozesse	189
Infrastruktur verbessern	181
Souveräner Umgang mit neuen Technologien	181
Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen	172
Mehr Benefits	171
Arbeitszeit verringern	169
Unternehmensimage verbessern	167
Bessere Kooperation im Team	143
Mehr Gestaltungsspielraum	139
Passendes Entlohnungsmodell	134
Mehr soziale Verantwortung wahrnehmen	93
Professionellere Nachfolgeregelung	56
Interessantere Aufgaben	36
Arbeitssicherheit / Kündigungssicherheit	15

Aus der Darstellung geht hervor, dass der Rangprimus und der Rangletzte unbestrittene Positionen besetzen. Innerhalb der Tabelle liegen einige Themen sehr nah an ihren Rangnachbarn, während andere einen grösseren Abstand haben. Die vielleicht wichtigste Erkenntnis daraus ist die mangelnde Eignung der Rangliste als Vorgabe für künftige Massnahmen. Keine Unternehmung sollte die Themen von oben nach unten in dieser genauen Reihenfolge angehen. Die Rangliste zeigt Tendenzen und gibt Hinweise darüber, womit die Attraktivität der Unternehmung stärker und vielleicht auch am schnellsten beeinflusst werden kann. Am schnellsten insofern, dass die Wirkung einer Massnahme schneller einsetzt bzw. wahrgenommen wird. Die fünf Fallstudien legen allerdings einstimmig dar, dass nicht Einzelmassnahmen, sondern das «Gesamtpaket» die Attraktivität einer Unternehmung ausmacht.



4. Aufschlüsselung der Ergebnisse nach demografischen Merkmalen

Bisher wurden die Ergebnisse der Umfrage in aggregierter Form vorgestellt, sprich: unter Bezugnahme aller Teilnehmenden ohne Unterscheidung ihrer Merkmale. Im Folgenden beziehen wir nun die Ergebnisse auf demografische Kategorien, wie Geschlecht, Alter usw. Im Gegensatz zum bisherigen Vorgehen, wählen wir nicht mehr die ersten Ränge pro Themenbereich, sondern schauen auf die Anzahl Nennungen unabhängig davon, zu welchen Themenbereichen die Optionen gehören. Die differenzierteren Bilder, die dadurch entstehen, ermöglichen einen präziseren Zugang zu den Erwartungen der Mitarbeitenden, sodass gezieltere Massnahmen formuliert werden können.

4.1. Präferenzen aufgeschlüsselt nach Geschlecht

In dieser Tabelle sind jeweils die ersten zehn Positionen aufgelistet. Abgesehen von den übereinstimmenden ersten und sechsten, lassen sich erhebliche Unterschiede feststellen.

	Frauen	Männer
1	Attraktivere Entlohnung	Attraktivere Entlohnung
2	Bessere Kommunikation der GL	Arbeitsbelastung verringern
3	Sicherstellung der Chancengleichheit	Mehr Wertschätzung
4	Arbeitsbelastung verringern	Innovativer werden
5	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren	Unternehmensimage/-reputation verbessern
6	Souveräner Umgang mit neuen Technologien	Souveräner Umgang mit neuen Technologien
7	Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren
8	Entscheidungsprozesse verbessern	Infrastruktur verbessern
9	Mehr Wertschätzung	Arbeitszeit verringern
10	Unternehmensimage/-reputation verbessern	Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen

Frauen stufen eine **bessere Kommunikation der GL** (Rang 2) und die **Sicherstellung der Chancengleichheit** (Rang 3) sehr hoch ein, während bei Männern beide Themen nicht einmal unter die ersten Zehn gelangen. Die **Verringerung der Arbeitsbelastung** würde sich für Männer (Rang 2) und Frauen (Rang 4) sehr positiv auf ihre Wahrnehmung ihrer Unternehmung auswirken. **Mehr Wertschätzung** ist wichtiger für Männer (Rang 3 gegen Rang 9). **Innovativere Unternehmungen** könnten bei Männern besser punkten (Rang 4), während das Angebot **flexiblere Arbeitsmodelle** bei beiden Geschlechtern ähnlich gut ankommt (Rang 5 und 7).

Das **Unternehmensimage** ist für Männer relevanter (Rang 5 gegen Rang 10), vielleicht weil sich diese traditionell stärker mit ihrer Arbeitstätigkeit identifizieren. Ein **verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen** ist ein Anliegen für beide Geschlechter (Rang 7 und 10). Für Frauen sind **bessere Entscheidungsprozesse** ein Anliegen (Rang 8) sowie eine **qualitative Infrastruktur** für Männer (Rang 8).

Die Tabellenangaben bestätigen, dass keine pauschale Lösung die Erwartungen der Mitarbeitenden erfüllen kann. Je nach Zusammensetzung der Belegschaft sind andere Massnahmen wirksamer, um die Attraktivität der Unternehmung zu steigern.

4.2. Präferenzen aufgeschlüsselt nach Wirtschaftssektor

Die Zusammensetzung der Stichprobe ermöglicht Aussagen zu zwei aggregierten Wirtschaftssektoren. Zu Land-, Forstwirtschaft und Fischerei war aufgrund fehlender Daten keine verlässliche Aussage möglich. Eine feinere Detaillierung auf Branchestufe innerhalb der zwei abgebildeten Wirtschaftssektoren liessen die Daten nicht zu.

	Industrie	Dienstleistungen
1	Arbeitsbelastung verringern	Attraktive Entlohnung
2	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren	Mehr Wertschätzung
3	Attraktive Entlohnung	Arbeitsbelastung verringern
4	Souveräner Umgang mit neuen Technologien	Besserer Kommunikation der GL
5	Innovativer werden	Arbeitszeit verringern
6	Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen	Sicherstellung der Chancengleichheit
7	Mehr Wertschätzung	Souveräner Umgang mit neuen Technologien
8	Unternehmensimage/-reputation verbessern	Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen
9	Besserer Kommunikation der GL	Unternehmensimage/-reputation verbessern
10	Infrastruktur verbessern	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren

Im Dienstleistungssektor steht die **attraktive Entlohnung** an erster Stelle, während diese im Industriesektor erst an dritter Stelle liegt. Den ersten Rang erreicht hier die Verringerung der Arbeitsbelastung. Womöglich lässt sich die Priorisierung mit einer höheren körperlichen Belastung in der Industrie begründen.

Ebenfalls im Industriesektor ist der Wunsch nach einer **Flexibilisierung der Arbeitsmodelle** deutlich stärker. In diesem Zusammenhang liesse sich die Vermutung aufstellen, dass im dritten Sektor aus praktischen Gründen eine höhere Flexibilität der Arbeitszeiten bereits möglich ist. Das gilt z.B. in Branchen, in denen eine hohe Asynchronität der Leistungserbringung im Vergleich zum Bezug möglich ist (z.B. in der Administration), sowie wenn kleinere Pensen zulässig sind (Pflege- und Ausbildungsberufe). Die Notwendigkeit einer physischen Präsenz vor Ort wiederum schränkt die Flexibilität ein. Bei Handwerkern, in der Gastronomie und in medizinischen Berufen ist sie unentbehrlich, in der Administration dagegen oft verzichtbar.

Im Dienstleistungssektor würde die Verbesserung der **Kommunikation durch die Geschäftsleitung** mehr Wirkung zeigen als in der Industrie. Weitere Aspekte, die im Dienstleistungssektor, nicht aber im Industriesektor wichtig erscheinen, sind eine **Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit** sowie die **Sicherstellung der Chancengleichheit**.

Der **souveräne Umgang mit neuen Technologien** genießt ein höheres Interesse in der Industrie als im Dienstleistungsbereich. Hier könnte die Vermutung aufgestellt werden, dass neue Technologien in der Industrie unmittelbare Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung mit sich bringen, während sie im Dienstleistungssektor nicht gleich essenziell sind.

4.3. Präferenzen aufgeschlüsselt nach Alterskategorien

	16-25-jährige	26-35-jährige	36-45-jährige
1	Attraktive Entlohnung	Arbeitsbelastung verringern	Attraktive Entlohnung
2	Bessere Kommunikation der GL	Innovativer werden	Souveräner Umgang mit neuen Technologien
3	Arbeitszeit verringern	Attraktive Entlohnung	Mehr Wertschätzung
4	Souveräner Umgang mit neuen Technologien	Entscheidungsprozesse verbessern	Arbeitsbelastung verringern
5	Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen	Bessere Kommunikation der GL	Innovativer werden
6	Sicherstellung der Chancengleichheit	Infrastruktur verbessern	Arbeitszeit verringern
7	Infrastruktur verbessern	Mehr Wertschätzung	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren
8	Mehr Wertschätzung	Unternehmensimage/-reputation verbessern	Unternehmensimage/-reputation verbessern
9	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren	Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen	Bessere Kommunikation der GL
10	(Mehr) zusätzliche Benefits	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren	Entscheidungsprozesse verbessern

	46-55-jährige	56-65-jährige
1	Attraktive Entlohnung	Attraktive Entlohnung
2	Arbeitsbelastung verringern	Sicherstellung der Chancengleichheit
3	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren	Arbeitsbelastung verringern
4	Mehr Wertschätzung	Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen
5	Unternehmensimage/-reputation verbessern	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren
6	Innovativer werden	Unternehmensimage/-reputation verbessern
7	Souveräner Umgang mit neuen Technologien	Bessere Kommunikation der GL
8	Entscheidungsprozesse verbessern	Arbeitszeit verringern
9	Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen	Infrastruktur verbessern
10	(Mehr) Weiterbildungsmöglichkeiten	Arbeitsklima verbessern

Das Kriterium **attraktivere Entlohnung** dominiert in allen Alterskategorien mit Ausnahme der 26–35-Jährigen. Bei Letzteren liegt es an dritter Stelle, während ihr erster Rang vom **Verringern der Arbeitsbelastung** besetzt wird. Vermutlich geht dieses Ergebnis mit der hohen extraberuflichen Belastung jüngerer Erwachsener einher – nicht zuletzt aufgrund der familiären Situation –, während sie bereits eine angemessene Entlohnung geniessen. Eine Verringerung der Arbeitsbelastung wünschen sich bis auf die jüngsten Teilnehmenden (16–25-Jährige nach dem 10. Rang), auch alle andere Alterskategorien, wenn auch unterschiedlich stark (2. bis 4. Rang).

Nicht die Belastung, sondern die **Arbeitszeit** sollte aus Sicht der jüngsten Teilnehmenden **reduziert** werden (3. Rang), um die Arbeitgebenden attraktiver werden zu lassen. Den Wunsch hegen, wenn auch zu einem geringeren Grad auch die 36–45-Jährigen (6. Stelle) und die 56–65-Jährigen (8. Stelle). Die 26–35- sowie die 46–55-Jährigen wirken diesbezüglich robuster (Kriterium nicht unter den ersten 10).

Betreffend das Anliegen einer besseren **Kommunikation durch die Geschäftsleitung** gibt es grössere Schwankungen. Gerade für die Altersgruppe der 16–25-Jährigen ist dies ein klarer Wunsch (2. Rang). Womöglich fühlen sich die Angehörigen dieser Altersgruppe weniger stark involviert im Geschehen der Unternehmung, weil sie die neusten im Betrieb sind. Der Wunsch nimmt dann bei den 26–35-Jährigen signifikant ab (5. Rang) und noch weiter bei den 36–45-Jährigen (9. Rang). Unter den 46–55-Jährigen kann es nicht mehr als dringend festgehalten werden. Die GL-Kommunikation wird jedoch wieder wichtiger in der Altersgruppe der 56–65-Jährigen (7. Rang).

Die ältesten Mitarbeitenden messen der **Sicherstellung der Chancengleichheit** eine grosse Bedeutung zu (2. Rang). Verständlicherweise, denn sie müssen davon ausgehen, dass sie bei einer Auswahl für eine Anstellung weniger oft berücksichtigt werden. Das Kriterium kommt sonst lediglich bei der jüngsten Gruppe unter den ersten 10 vor (6. Platz). Grund dafür könnte sowohl eine höhere Sensibilität für die Thematik, eine wichtige Zeitgeisterscheinung, als auch eine direkte Betroffenheit sein, denn die fehlende Erfahrung könnte sich bei dieser Alterskategorie negativ auswirken und die Chancen einer Anstellung vermindern.

Ein souveräner **Umgang mit neuen Technologien** erachtet die jüngste Generation, bestehend aus «digital Natives», als wichtiger Faktor für die Attraktivität einer Arbeitgeberin. Überraschenderweise sinkt das Interesse unter den 26–35-Jährigen (ennet des 10. Rangs). Bei den 36–45-Jährigen ist es wiederum das zweitwichtigste Kriterium, womöglich weil sie mitten im Arbeitsleben und sich der Gefahren einer technologischen Unterlegenheit für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung bestens bewusst sind. Nicht überraschend – wenn auch nicht unbedenklich – ist die abnehmende Bedeutung dieses Kriteriums für die Altersklassen zwischen 46 und 55 Jahren (7. Rang) und zwischen 56 und 65 Jahren (nicht unter den ersten 10 Positionen). Hier mag eine geringe Affinität für digitale Technologien als Begründung gelten. Es wäre eine Form von Selbstschutz, denn «was ich nicht kann, ist auch nicht wichtig», dementsprechend braucht man sich keine Sorge zu machen.

Der **verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen** scheint in beiden der jüngsten (16–25-Jährige) und der ältesten Gruppe (56–65-Jährige) ein Thema zu sein. Eher unbedeutend ist dieses Kriterium dagegen für die 36–45-Jährigen (nach dem 10. Rang), während 26–35- und 46–55-Jährige dieses immerhin auf Platz 9 steigen liessen. Somit scheinen die Oberwalliser Arbeitgebenden weniger zu ihrer Attraktivität beizutragen, wenn sie auf diesem Gebiet stark investieren. Eine ebenfalls vertretbare Argumentationslinie würde festhalten, dass der Wunsch der Oberwalliser Arbeitnehmenden nach nachhaltigem Wirtschaften ausreichend befriedigt sein mag, weshalb sie von ihren Arbeitgebenden in dieser Hinsicht weniger erwarten.



Die Bedeutung von **Wertschätzung** steigt mit zunehmendem Alter zunächst an (8. und 7. Rang bei den Jüngsten), erreicht die höchste Bedeutung in der Altersgruppe von 36 bis 45 Jahren (3. Rang) und nimmt dann leicht ab (Platz 4 bei 46–55-Jährigen). In der Gruppe der 56–65-Jährigen hat sie keine Hauptrolle mehr inne. Das Resultat muss allerdings in Relation betrachtet werden: Es ging um eine Priorisierung dessen, was in den Augen der Arbeitnehmenden die Arbeitgeberattraktivität am stärksten steigern lässt. Angesichts der Gesamtergebnisse (siehe oben Kap. 3.3) macht eine wertschätzende Haltung Arbeitgebende doch attraktiv.

Die **Flexibilisierung des Arbeitsmodells** ist bei allen Alterskategorien unter den 10 ersten Wirkungshebel zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Die höchste Platzierung erreicht sie in der Altersgruppe der 46–55-Jährigen (3. Rang). Man dürfte davon ausgehen – und die Aussagen einiger Unternehmer in den Fallstudien weisen darauf hin –, dass Mitglieder dieser Altersgruppe bereit sein könnten, auf einen Teil ihrer Entlohnung gegen mehr freie Zeit zu verzichten. Von Fall zu Fall wäre zu überprüfen, ob statt einer Reduktion eine höhere Variabilität des Arbeitseinsatzes den Erwartungen entsprechen würde. Während die 36–55-Jährigen mit der Infrastruktur ganz zufrieden sind, stellt derer Verbesserung für die zwei jüngeren Altersklassen (16–35-Jährige) und die älteste (über 56-Jährige) ein Thema dar. Man könnte die Vermutung aufstellen, dass die Vertrautheit mit neueren Technologien für die Jüngeren und eine gewisse Abnahme der körperlichen Tüchtigkeit bei den Älteren den Wunsch nach einer besseren technischen Ausstattung steigern lassen.

Innovativer werden beschäftigt die 26–35-Jährigen besonders stark (2. Platz), sie mögen bei ihren Arbeitgebenden Nachholbedarf bzw. Potenzialerkennen. Auch zwei ältere Kategorien (36–55-Jährige) würden sich von ihren Arbeitgebenden wünschen, dass sie stärker Innovation nachgingen. Nicht so die Kategorien der Jüngsten und der Ältesten Mitarbeitenden. Für Erstere könnte es aus ihrer Sicht genug Neues zu bewältigen geben und für die Älteren könnte vielleicht eine gewisse Trägheit gegen eine Priorisierung von Innovation sprechen.

Wieder ist die zweitjüngste Kategorie, die am **meisten eine Verbesserung der Entscheidungsprozesse** befürwortet (4. Platz). Für die zwei weiteren mittleren Alterskategorien liegt sie auf dem 10. und 8. Platz. Auch in diesem Fall sind die Jüngsten und die Ältesten Mitarbeitenden nicht bestrebt, eine solche Verbesserung zu fordern. Für die Jüngeren könnte es eine Folge der geringen Erfahrung sein, was sie zu einer Verantwortungsabgabe bewegt, während für die Älteren entweder eine bereits zufriedenstellende Einbindung im Entscheidungsprozess oder eine gewisse Resignation zu dieser Haltung führen könnte.

Die **Verbesserung des Images** ist bei allen Gruppen ausser der jüngsten (16–25-Jährige) unter den 10 wichtigsten Faktoren. Überlegungen dazu wurden im Kap. 3.4 aufgestellt. Auf weitere Themen, die einzeln vorkommen, wird hier nicht eingegangen. Dies will nicht als Rechtfertigung für deren Vernachlässigung gelten, eher als Aufforderung für eine gezielte und «nach-Bedarf-gestaltete Berücksichtigung».

4.4. Präferenzen aufgeschlüsselt nach Anzahl Mitarbeitende in der Unternehmung

	1-5 MA	6-15 MA	16-50 MA
1	Attraktive Entlohnung	Arbeitsbelastung verringern	Arbeitsbelastung verringern
2	Infrastruktur verbessern	Attraktive Entlohnung	Attraktive Entlohnung
3	Innovativer werden	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren	Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen
4	Bessere Kommunikation der GL	Souveräner Umgang mit neuen Technologien	Innovativer werden
5	Mehr Wertschätzung	Bessere Kommunikation der GL	Souveräner Umgang mit neuen Technologien
6	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren	Mehr Wertschätzung	Arbeitszeit verringern
7	Professionelle Nachfolgeregelung	Infrastruktur verbessern	Bessere Kommunikation der GL
8	Unternehmensimage/-reputation verbessern	Unternehmensimage/-reputation verbessern	Mehr Wertschätzung
9	Souveräner Umgang mit neuen Technologien	Innovativer werden	Angemessene Qualifikation der Mitarbeitenden
10	Sicherstellung der Chancengleichheit	Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen	Infrastruktur verbessern

	51-250 MA	Mehr als 250 MA
1	Attraktive Entlohnung	Mehr Wertschätzung
2	Unternehmensimage/-reputation verbessern	Attraktive Entlohnung
3	Arbeitsbelastung verringern	Arbeitsbelastung verringern
4	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren	Entscheidungsprozesse verbessern
5	Arbeitszeit verringern	Sicherstellung der Chancengleichheit
6	Souveräner Umgang mit neuen Technologien	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren
7	Bessere Kommunikation der GL	Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen
8	Mehr Wertschätzung	Unternehmensimage/-reputation verbessern
9	Innovativer werden	Souveräner Umgang mit neuen Technologien
10	Entscheidungsprozesse verbessern	Arbeitszeit verringern

Der Perspektivenwechsel lässt andere Aspekte emporkommen als in den bisherigen Darstellungen. Die Bedeutung der Unternehmensdimension zeigt sich in ihrer grossen Tragweite, und prägt Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden.

Was die Ergebnisse nach Alterskategorien angedeutet hatten, zeigt sich hier verstärkt: Eine **attraktive Entlohnung** ist nicht partout an der Spitze. Gerade ab der zweiten Grössenkatgorie thront die **Verringerung der Arbeitsbelastung** und bei den Grossunternehmen (> 250 MA) übertrumpft beide der Wunsch nach **mehr Wertschätzung**. Es zeigt sich somit ein nuanciertes Bild, das eine Pauschalisierung definitiv ausmerzt und die Notwendigkeit organisationsspezifischer Massnahmen beteuert.

Bei Kleinstunternehmen (< 5 MA) zeigt sich der Nachholbedarf im Bereich der verfügbaren **Infrastruktur** (2. Platz) und die Notwendigkeit **innovativer zu werden**, um im Wettbewerb mitzuhalten. Der Wunsch nach einer **professionellen Nachfolgeregelung** taucht auf dem 7. Rang auf. Nirgends sonst kam das Thema vor. Etwas überraschen mag der vierte Rang der **besseren Kommunikation** der GL, wenn man bedenkt, dass hier von Mikrounternehmungen die Rede ist. Offensichtlich geschieht sinnstiftende Kommunikation nicht ohne Weiteres und auch nicht von selbst. Sie muss aktiv und gezielt praktiziert werden. Auch die Nennung der Sicherstellung der Chancengleichheit würde man hier weniger vermuten. Vielleicht ist gerade der Mangel an Chancen das eigentliche Thema.

Bei den Unternehmungen mittlerer Grösse (zwischen 16 und 50 MA) taucht der Wunsch nach einer **angemessenen Qualifikation der Mitarbeitenden** auf. Das würden wir als konkretes, wenn auch isoliertes Zeichen des Fachkräftemangels deuten.

Bei den nächstgrössten Unternehmungen (ab 51 und bis 250 MA) hat der Wunsch nach einer **besseren Reputation der Unternehmung** den zweiten Platz inne. Womöglich spielt hier einerseits das breitere Thema des Stellenwerts handwerklicher Berufe, andererseits der komparative Vorteil der grösseren Unternehmungen die entscheidende Rolle.

Bei den Grossunternehmen (> 250 MA) gibt es verschiedene abweichende Platzierungen. Neben dem bereits genannten und überraschenden ersten Platz von mehr Wertschätzung, liegt der Wunsch nach **besseren Entscheidungsprozessen** an vierter Stelle unmittelbar gefolgt von der **Sicherstellung der Chancengleichheit**. Die Einführung zusätzlicher Hierarchieebenen aufgrund grösserer Dimension erschwert die Entscheidungsprozesse und lässt den Wunsch nach einer Verbesserung aufkommen. Auch schafft die grössere Dimension neue Chancen einer Beförderung. Da aber nicht alle ihre Karriereziele erreichen, kann sich ein Gefühl der Benachteiligung breitmachen und somit der Wunsch nach gerechteren Chancen. Digitalisierung (**Umgang mit neuen Technologien**) ist ein wichtiges Thema bei allen Unternehmungen, am wenigsten jedoch bei den Kleinsten und den Grössten. Bei Ersteren womöglich aufgrund der geringeren Bedeutung für den betrieblichen Alltag, bei Letzteren vermutlich wegen der besseren Befriedigung des Bedürfnisses. Allerdings sind auch unter den Kleinunternehmen Unternehmerinnen und Unternehmer vorhanden, die proaktiv die Möglichkeiten der neuen Technologien ausnutzen, wenn auch nur auf einer für ihre Unternehmung passende Skala.

Ein **flexibles Arbeitsmodell** wird in allen Unternehmungen mit Ausnahme der Mittleren (16 bis 50 MA) gewünscht, während eine **Verringerung der Arbeitszeit** erst in Unternehmungen ab 16 Mitarbeitenden unter den 10 wichtigsten Massnahmen landet. Das erste Ergebnis lässt sich schwerer deuten, während das Letztere womöglich mit dem Bewusstsein für die knappen Ressourcen von Kleinst- und Kleinunternehmen einhergeht, sodass die Mitarbeitenden gar nicht den Wunsch aufbringen, der Unternehmung weniger Zeit zur Verfügung zu stellen.

Erstaunlicherweise wird nirgends eine **bessere Kommunikation der GL** so fest gewünscht, wie in den Kleinstunternehmen. In den grösseren Organisationen nimmt die Bedeutung dieses Wunsches ab und verschwindet ganz aus den ersten zehn häufigsten Nennungen bei den Grossunternehmen. Man könnte vermuten, dass die Geschäftsleitenden von Kleinstunternehmen davon ausgehen, dass alle Betriebsmitglieder unmittelbar am Geschehen der Unternehmung beteiligt sind, sodass keine Erklärung mehr nötig ist. Das Bewusstsein des Perspektivenunterschieds zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden müsste somit insgesamt besser verankert werden. Bei den grösseren Unternehmen könnte es sein, dass der nachlassende Wunsch nach einer besseren Kommunikation der GL durch das gleiche Interesse allerdings auf einer tieferen Hierarchieebene kompensiert wird. Letztere bleibt allerdings nur eine nicht weiter erhärtete Möglichkeit.

4.5. Präferenzen aufgeschlüsselt nach Wahrnehmung bzw. Nicht-Wahrnehmung von Führungsverantwortung

	Mit Führungsverantwortung	Ohne Führungsverantwortung
1	Arbeitsbelastung verringern	Attraktive Entlohnung
2	Attraktive Entlohnung	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren
3	Mehr Wertschätzung	Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen
4	Innovativer werden	Arbeitszeit verringern
5	Bessere Kommunikation der Geschäftsleitung	Souveräner Umgang mit neuen Technologien
6	Souveräner Umgang mit neuen Technologien	Entscheidungsprozesse verbessern
7	Infrastruktur verbessern	Bessere Kommunikation der Geschäftsleitung
8	Unternehmensimage/-reputation verbessern	Arbeitsbelastung verringern
9	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren	Unternehmensimage/-reputation verbessern
10	Sicherstellung der Chancengleichheit	Sicherstellung der Chancengleichheit

Die Tabelle macht deutlich, dass Führungskräfte eine **Entlastung** höher schätzen würden als einen höheren Lohn. Da man davon ausgehen kann, dass sie im Durchschnitt höhere Löhne beziehen als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, kann eine Unternehmung ihre Attraktivität ihnen gegenüber durch eine höhere Entlohnung nicht erzielen. Entlastung dagegen wäre sehr willkommen, was die Rolle einer Assistenz bzw. eine bessere Unterstützung durch digitale Assistenten hoch zu werten ist. Auf dem dritten Platz zählt für sie **mehr Wertschätzung**. Offensichtlich möchten sie eine hohe Leistung entsprechend anerkannt bekommen, und zwar nicht schlicht mit materiellen Mitteln, sondern auch mit Worten und nicht-pauschalen Gesten. Sie erachten Innovation als hohe Priorität und würden ihrer GL empfehlen, **besser zu kommunizieren**. Weitere Elemente, die hoch in ihrer Rangliste vorkommen, sind **Digitalisierung** und insgesamt eine **bessere Infrastruktur**. Wie man daraus lesen kann, liegt ihnen die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation, für die sie arbeiten, sehr am Herzen.

Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung platzieren **einen höheren Lohn** zuoberst in ihrer Rangliste. Hier gelten genau die gegenteiligen Erklärungen als für die Führungsverantwortlichen. Sofort danach kommt der Wunsch nach einem **flexibleren Arbeitsmodell** und auf dem vierten Platz eine **Verringerung der Arbeitszeit**. Dies sind Ergebnisse, die auch stark mit den allgemeinen Ergebnissen korrelieren. Bessere Entscheidungsprozesse sowie eine bessere Kommunikation der GL kommen nachfolgend auf der

Liste, sind aber unter den 10 wichtigsten Anliegen. Interessant wirkt die dritte Position eines verantwortungsvollen **Umgangs mit Ressourcen**, was **eine hohe ökologische Sensibilität** bezeugt. Schliesslich schreiben auch Mitarbeitende ohne Führungsfunktion Digitalisierung eine grosse Bedeutung zu (5. Platz). Eine **Verbesserung der Reputation** der Unternehmung, sowie die Sicherstellung der **Chancengleichheit geniessen** bei beiden Gruppen eine ähnliche Bedeutung.

4.6. Präferenzen aufgeschlüsselt nach Art des Betriebs

	Familienbetrieb	Kein Familienbetrieb
1	Arbeitsbelastung verringern	Attraktive Entlohnung
2	Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen	Arbeitsbelastung verringern
3	Mehr Wertschätzung	Mehr Wertschätzung
4	Attraktive Entlohnung	Die Kommunikation der Geschäftsleitung verbessern
5	Souveräner Umgang mit neuen Technologien	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren
6	Arbeitsmodell stärker flexibilisieren	Innovativer werden
7	Infrastruktur verbessern	Souveräner Umgang mit neuen Technologien
8	Entscheidungsprozesse verbessern	Unternehmensimage/-reputation verbessern
9	Weiterbildungsmöglichkeiten	Sicherstellung der Chancengleichheit
10	Unternehmensimage/-reputation verbessern	Arbeitszeit verringern

In dieser letzten Aufschlüsselung der Ergebnisse fällt zunächst auf, dass Mitarbeitende in Familienbetrieben am meisten durch eine **Verringerung der Belastung** angesprochen wären. Bei Mitarbeitenden in Unternehmungen, die kein Familienbetrieb sind, liegt dieser Wunsch an zweiter Stelle. Letztere Position besetzen bei Familienbetrieben die Sorgen für die Umwelt und ein **schonender Umgang mit den Ressourcen**. Erst an vierter Stelle zählt für sie **eine höhere Entlohnung**. Ob das mit einer stärkeren Bindung zur Unternehmung, einem höheren Bewusstsein der (knappen?) verfügbaren Ressourcen, oder einer bescheideneren Haltung seitens der Geschäftsleitung einhergeht, lassen die Daten nicht erblicken. Jedenfalls platziert sich die höhere Entlohnung bei Unternehmungen, die kein Familienbetrieb sind, zuoberst auf der Liste, was einen nicht zu übersehenden Unterschied von drei Stellen ausmacht.

Die dritte Stelle wird für beide Kategorien von **mehr Wertschätzung** besetzt. Eine Bestätigung der prominenten Bedeutung dieses Hebels. **Kommunikation** scheinen Familienbetriebe besser zu beherrschen (ennet des 10. Rangs) als andere Betriebe (4. Rang). Die Infrastruktur der Ersten dagegen lässt mehr zu wünschen übrig (7. Rang gegen nicht unter den ersten 10). Ob dies mit einer grösseren Zurückhaltung von Familienbetrieben im Umgang mit Investitionen zu erklären ist, bleibt lediglich eine Hypothese.

Eine Flexibilisierung des Arbeitsmodells ist in etwa gleichwertig für die Mitarbeitenden beider Arten von Betrieben (6. und 5. Platz), während Mitarbeitende von Familienbetrieben einen **souveränen Umgang mit neuen Technologien** als wichtiger einstufen (5. Stelle) im Vergleich zu ihren Kollegen in Nicht-Familienbetrieben (7. Stelle). Das könnte als Zeichen eines verhältnismässigen Rückstands interpretiert werden. Der Platzunterschied ist allerdings bescheiden, sodass von einer abschliessenden Wertung besser abzusehen wäre.

Mit Ausnahme der **Verbesserung des Unternehmensimages** kommt keine weitere Präferenz bei beiden Unternehmenskategorien vor. Bei Familienbetrieben wird allerdings die Bedeutung dieses Faktors tiefer eingeschätzt (10. Stelle) als von Mitarbeitenden von Nicht-Familienbetrieben (8. Stelle). Da es dafür keine offensichtlichen Gründe gibt, könnte die tiefere Positionierung mit einer geringeren Bedeutung des Images für deren Mitarbeitende erklärt werden. Das wären also Mitarbeitende, die weniger Wert darauf legen.

Alle anderen Faktoren sind nur bei einer der Betriebsarten relevant. Mitarbeitende von Familienbetrieben wünschen **bessere Entscheidungsprozesse** (8. Platz) und mehr Möglichkeiten für **Weiterbildungen** (9. Platz). Mehr **Innovation** ist bei Nicht-Familienbetrieben an 6. und die **Sicherung der Chancengleichheit** an 9. Stelle. Vielleicht verlaufen Entscheidungsprozesse bei Nicht-Familienbetrieben sachlicher und objektiver als bei Familienbetrieben und Letztere lassen ihre Mitarbeitende weniger gerne frei, um eine Weiterbildung zu besuchen. Andersherum könnte das Interesse von Mitarbeitenden in Nicht-Familienbetrieben für Innovation und Chancengleichheit ein Zeichen ihrer stärkeren Sensibilisierung für zeitgenössische Anliegen. Wie andere Hinweise müsste auch dieser überprüft werden, um als bewiesen zu gelten.

5. Beispiele von Massnahmen

Erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer beweisen Kreativität in ihren Betrieben. Zusammen mit ihren Mitarbeitenden erkennen sie Kundenbedürfnisse, lancieren passende Produkte, entwickeln bessere Prozesse usw. Diese Fähigkeit zeigt sich auch in den Massnahmen, die sie umsetzen, damit bestehende und potenzielle Mitarbeitende gerne und engagiert für ihre Unternehmung arbeiten bzw. arbeiten wollen.

Kreativität geschieht aber nicht im luftleeren Raum, sondern wird durch Inspirationsquellen genährt und angekurbelt. Das ist auch die Rolle der folgenden Hinweise zu Massnahmen. Hierzu beziehen wir uns, wenn auch immer möglich auf die fünf Oberwalliser Unternehmungen, die in den Fallstudien porträtiert sind (siehe weiter unten in diesem Bericht). Wo Beispiele fehlten, wurde auf Beispiele aus Literatur, Presse und sonstigen frei zugänglichen Quellen zurückgegriffen, allerdings ohne spezifisch darauf zu referenzieren – einerseits der Lesbarkeit halber, andererseits weil sie inzwischen zum Gemeingut gehören. Zu jedem Themenbereich werden zunächst die vier meistgenannten und das am wenigsten genannte Kriterium angegeben und darauffolgend die Massnahmen kurz erläutert.

5.1. Massnahmen zu Arbeitsinhalt und Entlohnung

Attraktivere Entlohnung

Mehr Benefits

Mehr Gestaltungsspielraum

Passendes Entlohnungsmodell

Interessantere Aufgaben

Zur Entlohnung lässt sich feststellen, dass auch erfolgreiche Arbeitgebende ihre Angestellten nicht wesentlich über dem Marktlohn entschädigen und – noch wichtiger – sie nicht primär auf dieser Schiene anziehen bzw. behalten wollen. Der Hauptgrund ist betriebswirtschaftlicher Natur: Um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss man die eigenen Kosten im Griff haben und Löhne machen bei sehr vielen Unternehmungen einen grossen Teil davon aus. Unternehmende und Geschäftsleitende wollen auch keine überdurchschnittlichen Preise verlangen, was höhere Kosten bei gleichbleibender Marge zulassen würde. Sie zahlen also marktgerechte Löhne, sind aber bereit, die Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg partizipieren zu lassen.

Beispiele von **Benefits** gibt es sehr viele, einige listen wir hier auf:

- Eine Krankentaggeldversicherung, die über das Minimum hinaus geht, d.h. eine längere Krankheitsperiode abdeckt oder bis zu 100% vom Lohn absichert.
- Eine bessere Deckung in der Unfallversicherung, über das Minimum hinaus.
- Firmenanlässe (Skitag, Weihnachtstag, Sommerfest usw.) eventuell auch mit Familienmitgliedern der Mitarbeitenden.
- Ein kostenloser Parkplatz am Firmensitz.
- Übernahme der Kosten für das Smartphone-Abonnement.
- Übernahme der Kosten (oder eines Teils davon) für die Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel zwischen Domizil und Firmensitz.

Wie Geschäftsleitende den **Gestaltungsspielraum** der Mitarbeitenden erweitern:

- Freiheit in der Umsetzung gemeinsam vereinbarter Ziele. Die Lehrbuch-Formulierung dafür ist «Management bei Objectives». Eine Zielvereinbarung hält fest, was erreicht werden soll. Die Mitarbeitenden wählen selber, innerhalb eines vorgegebenen Rahmens (Kosten, Zeit), wie sie dies erreichen wollen.
- Beteiligung am Entscheidungsprozess bei Neuanschaffungen: Da die Mitarbeitenden schliesslich mit den Werkzeugen, Geräten und allgemein mit der Infrastruktur arbeiten müssen, berücksichtigen die Geschäftsleitenden ihre Meinung und beteiligen sie an der Entscheidung, wenn diese angeschafft werden.

- Raum zum Ausprobieren / Fehlerkultur: Innovation, Veränderung und Wandel sind nur möglich, wenn man aus dem Bekannten hinaustritt. Etliche Geschäftsleitende ermutigen ihre Angestellten, Neues auszuprobieren und passend berechnete Risiken einzugehen, um Innovationen voranzutreiben, Verbesserungen einzuführen, den Unternehmenswandel voranzutreiben. Anstatt die Fehler zu verurteilen, werden sie als Schritt auf dem Weg zum Erfolg betrachtet.

Weitsichtige Geschäftsleitende bieten ein **passendes Entlohnungsmodell** an, um bestehende und potenzielle Mitarbeitende anzuziehen bzw. an die Unternehmung zu binden. Folgende Elemente können darin vorkommen:

- Aufsplittung des Lohns in einen fixen und einen variablen, vom Wirken der einzelnen Mitarbeitenden abhängigen Anteil.
- Erteilung einer Gratifikation nach Dienstjahren (nach 5, 10 usw. Jahren)
- Einige Unternehmende bieten an, die Mitarbeitenden, die es wünschen, am Kapital zu beteiligen.

Da es in der Regel um private Unternehmungen geht, muss auch ein späterer Widerruf der Anteile geregelt werden, was eine gewisse Komplexität mit sich bringt. Sie sind aber bereit, eine attraktive Lösung zu bieten. Mehrere Geschäftsleitende verzichten bewusst auf das Aufsetzen eines Bonus, weil sie überzeugt sind, dass damit falsche Signale der Mannschaft gesendet werden.

Im Kapitel 3.1. hielten wir fest, dass die Mitarbeitenden kaum **interessantere Aufgaben** wünschen, nicht aus Gleichgültigkeit, sondern weil das Bedürfnis in ihren Unternehmungen weitgehend gedeckt ist. Es folgen einige Beispiele von getroffenen Massnahmen, um die Tätigkeit der Mitarbeitenden interessanter zu gestalten:

- Raum zum Ausprobieren: Indem Innovation und Weiterentwicklung gefördert werden, erleben die Mitarbeitenden keine Stagnation in ihrer Tätigkeit, sondern sind laufend mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die sie beruflich weiterbringen.
- Unterstützung (mit Finanzen und Zeit) für Weiterbildungen: In Bereichen, in denen der technologische Wandel schneller und intensiver vorstättengeht, wird häufiger davon Gebrauch gemacht. Allerdings ermutigen auch in weniger fortschrittlichen Tätigkeitsbereichen die Geschäftsleitenden ihre Mitarbeitenden, ihr Wissen und Können auf dem neusten Stand zu behalten, zu erweitern und zu ergänzen. Bei umfangreicheren Kursen werden Vereinbarungen ausgehandelt, was im Fall eines Weiterziehens der Mitarbeitenden mit der finanzierten Investition geschehen soll.
- Job-Rotation, Job-Erweiterung: Das sind klassische Massnahmen, um valide Mitarbeitende in der Unternehmung zu behalten, auch wenn sie eine bestimmte Tätigkeit nicht mehr ausüben wollen. Solche Massnahmen gehen oft Hand in Hand mit Weiterbildungen, da die zusätzlichen oder zu ersetzenden Tätigkeiten neue Kompetenzen erfordern.

5.2. Massnahmen zu Arbeitsbedingungen

Arbeitsbelastung verringern

Arbeitsmodell stärker flexibilisieren

Infrastruktur verbessern

Arbeitszeit verringern

Arbeitssicherheit / Kündigungssicherheit

Die **Reduktion der Arbeitsbelastung** kommt nicht einer Reduktion der Arbeitszeit gleich. Der Unterschied wird deutlicher bei Betrachtung der Massnahmen der Geschäftsleitenden, wenn sie eine hohe Belastung auf ihren Mitarbeitenden wahrnehmen und etwas dagegen unternehmen.

- Ein offenes Ohr anbieten, empathisches Zuhören: Den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, Emotionen zum Ausdruck zu bringen, ist ein bewährter Weg, damit sie den inneren Druck abbauen können. Womöglich ergibt sich dadurch eine Möglichkeit, Missverständnisse zu klären, Erwartungen zurechtzustutzen, ausserberufliche Herausforderungen anzusprechen usw.
- Interne Begleitung: Diese Massnahme wenden Geschäftsleitende meistens vor und nach einem Funktionsübergang an. In handwerklichen Berufen kann der Schritt vom Lehrling zum Mitarbeitenden oder – öfters erwähnt – von der Fachkraft zum Meister sein. Der Wunsch, sich zu bewähren, die Herausforderungen einer neuen Rolle, oder auch der Wechsel von einer Fachfunktion zu einer Führungsrolle, können Druck erzeugen. Die Unterstützung durch erfahrene Kollegen, die durch denselben Prozess bereits gegangen sind, kann Entlastung herbeiführen und zur Überwindung von Hürden befähigen, die man allein, nicht zu nehmen weiss.
- Externes Coaching: Für solche Massnahmen heuern Geschäftsleitende Fachpersonen an, die für einzelne Interventionen oder zur längerfristigen Begleitung für Mitarbeitende in Führungspositionen (Middle Management) zur Verfügung stehen. Das kann bei der Erstaufnahme einer Verantwortung oder auch zu einem später Zeitpunkt erfolgen, wenn besondere Herausforderungen anstehen.
- Technische Unterstützung: Fortschrittliche Geschäftsleitende sind bemüht, technische Mittel – insbesondere aus dem Werkzeugkasten der Digitalisierung – einzusetzen, um Routinearbeiten, administrative Abläufe sowie wiederkehrende Verfahren durch entsprechende Automatisierungen und IT-Anwendungen abzulösen. Anfangs-investitionen mögen erheblich erscheinen, sie können aber eine Entlastung bewirken, für einen Effizienzsprung sorgen und im besten Fall sogar einen Wettbewerbsvorteil bilden.

Die Flexibilisierung des Arbeitsmodells ist eine besonders zeitgemässe Massnahme, die einige Geschäftsleitende anwenden, um den vorhandenen Spielraum zu nutzen, und den Mitarbeitenden entgegenzukommen.

- **Anpassbares Pensum:** Es kommt häufiger vor, dass die Mitarbeitenden durch verschiedene Lebensphasen gehen, in denen sie mehr oder weniger arbeiten wollen oder können. In vereinzelt Fällen möchten sie sogar ihr Pensum wiederholt ändern. Manche Geschäftsleitende sind mit dem Umstand konfrontiert, entweder diesen Mitarbeitenden eine (vorübergehende) Pensumsreduktion zu gewähren oder ganz auf sie zu verzichten und entscheiden sich für Ersteres.
- **Unbezahlter Urlaub:** Mitarbeitende der jüngeren Generationen ist es manchmal wichtig, eine längere Reise zu unternehmen oder sich eine Auszeit zu gönnen, auch wenn sie deswegen auf einen Lohn verzichten müssen. Das ist natürlich nicht immer möglich, aber manche Geschäftsleitende akzeptieren den Wunsch, um sich längerfristig nicht von diesen Mitarbeitenden trennen zu müssen.
- **Gleitzeit, Blockzeit usw.:** Wo die Abläufe es zulassen, können die Mitarbeitenden zu unterschiedlichen Zeiten anfangen und aufhören zu arbeiten. Ihr Pensum leisten sie dann nicht immer zur gleichen Uhrzeit und nicht zwingend jeden Tag im vollen Umfang.
- **Home-Office:** Bekanntlich hat diese Möglichkeit in den letzten Jahren breitflächig zugenommen. Nicht jede Arbeit lässt diese Möglichkeit zu. Die Einstellung der Geschäftsleitenden kann eine wesentliche Rolle spielen, ob die Möglichkeit angeboten wird oder nicht. Themen wie Vertrauen, Verlässlichkeit oder Menschenbild sind diesbezüglich ausschlaggebend.
- **4,5 Tage/Woche:** Durch eine Verteilung der Stunden am Freitagnachmittag auf die vorherigen Tage hat eine Oberwalliser Unternehmung den Angestellten ermöglicht, schon am Freitagmittag den Feierabend zu geniessen. Solche Arrangements können auch zur Abfederung der Saisonalität beitragen. Selbstverständlich kann man solche Massnahmen nicht in allen Fällen umsetzen, aber kreative Unternehmer geben sich nicht zu schnell mit dem Status Quo zufrieden.

Die **Verbesserung der Infrastruktur** kann sehr unterschiedliche Ausprägungen annehmen, die von Berufsgattungen und Geschäftsmodellen, aber auch von der Einstellung der Entscheidungsträger und den Investitionsmöglichkeiten der Unternehmung abhängig sind.

- **Bedürfnisse entgegennehmen:** Auf Papier mag es trivial erscheinen, aber längstens nicht alle Geschäftsleitende nehmen sich die Zeit und lassen es zu, dass die Mitarbeitenden ihre Bedürfnisse hinsichtlich Ausstattung ausdrücken. Das kann heissen, dass die Mitarbeitenden unter beschwerlichen Umständen ihre Tätigkeit ausüben müssen, was nicht nur ihrer Motivation schadet, sondern obendrauf ineffizient ist.
- **Mitentscheiden bei Anschaffungen:** Der nächste Schritt nach der Äusserung des Bedürfnisses ist eine entsprechende Massnahme, um das Bedürfnis zu befriedigen bzw. das Problem zu lösen. Die Mitarbeitenden im Entscheidungsprozess einzubeziehen, kann sehr viel für ihre Motivation bedeuten. Wohlgermerkt bedeutet das nicht, jeden Wunsch zu erfüllen und immer «Ja» zu sagen.
- **Digitale Prozesse:** Wie schon oben erläutert, ermöglicht eine konsistente Digitalisierung der Prozesse eine erhebliche Reduktion des Aufwands für Routineabläufe und insbesondere für administrative Aufgaben. Fortschrittliche Geschäftsleitende achten darauf, dass Prozesse ohne Systemwechsel erledigt werden können – z. B. ein PDF erst ausdrucken, dann unterschreiben, dann einscannen und letztlich weiterleiten. Damit die Vorteile der Automatisierung nicht ungenutzt

bleiben, wird dafür gesorgt, dass auch weniger IT-affinen Mitarbeitenden durch speziell dafür ausgebildete und beauftragte Kollegen Unterstützung erhalten. Solche Geschäftsleitende überlassen es weder dem Zufall noch lediglich dem guten Willen der Einzelnen, dass alle von den Neuerungen profitieren. Somit tragen sie auch dazu bei, dass schlussendlich alle Mitarbeitende am sprichwörtlich gleichen Strang ziehen.

Eine **Reduktion der Arbeitszeit** ist eine anspruchsvolle Angelegenheit. Auch hier spielen Überlegungen zur Konkurrenzfähigkeit der Unternehmung mit. Meistens gehen solchen Anpassungen weitreichende Entscheidungen auf politischer Ebene voraus. In gewissen Fällen kann eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten zu guten Kompromissen führen. Auch die bereits erwähnte Automatisierung kann einen Produktivitätszuwachs bewirken, was die Voraussetzung für eine verkraftbare Arbeitszeitreduktion bildet.

Zum Schluss noch ein Hinweis zum Thema der Kündigungssicherheit: Das relative Desinteresse für dieses Thema entspringt nicht einer geringfügigen Bedeutung, sondern ist als Folge der aktuellen Lage am Arbeitsmarkt zu verstehen. Aufgrund der starken Nachfrage nach Arbeitskräften ist die Angst vor einer Kündigung und vor einer langen Arbeitslosigkeit, wenn es so weit käme, gering. Sollte sich die Lage in Zukunft ändern, so würde auch das Interesse für dieses Thema möglicherweise zunehmen.

5.3. Massnahmen zur Unternehmens- und Führungskultur

Bessere Kommunikation der GL

Mehr Wertschätzung

Bessere Entscheidungsprozesse

Bessere Kooperation im Team

Professionellere Nachfolgeregelung

Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen unmissverständlich, dass Geschäftsleitende von attraktiven Unternehmungen viel in die Kommunikation investieren. Die Art, der Kanal und die Häufigkeit können sehr unterschiedlich ausfallen. Die Geschäftsleitenden beschränken sich nicht auf eine Möglichkeit, sondern variieren über eine breite Palette.

- **Spezifische Smartphone-Applikationen:** Mehrere Geschäftsleitende nutzen eine Firmen-App zur Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden. Manche gehen so weit, eine eigene App entwickeln zu lassen. Diese ermöglichen aber viel mehr als die reine Kommunikation, wie z.B. die Planung der Einsätze und die entsprechende Bestätigung der Mitarbeitenden, die Organisation von Stellvertretungen, die Registrierung der Arbeitszeiten usw.
- **Firmentage:** Einige Geschäftsleitende investieren die Zeit ihrer gesamten Belegschaft, um den Mitarbeitenden Vision, Werte, Pläne usw. zu kommunizieren.
- **Persönlicher Kontakt:** Selbstverständlich verpassen aktive Geschäftsleitende die Gelegenheit nicht, direkt mit einzelnen Mitarbeitenden zu sprechen. Sie sind sich bewusst, dass die breite Kommunikation nicht ausreicht, um alle Themen abzudecken, und dass ein persönlicher Austausch viel bewirken kann.

Auch wenn Wertschätzung mehr umfasst als verbale Kommunikation, ist Letztere ein unentbehrlicher Teil davon.

- Dankbarkeit aussprechen: Geschäftsleitende geben ihren Mitarbeitenden gerne Komplimente weiter, wenn sie welche von den Auftraggebern ausgesprochen erhalten. Sie bedanken sich für eine gute Leistung bei ihnen und lassen sie wissen, dass ihr Beitrag zählt.
- Das jährliche Mitarbeitergespräch (MAG): Das wird nicht als Pflichtübung, sondern als Gelegenheit für eine Standortbestimmung genutzt. Deswegen wird den Mitarbeitenden viel Platz eingeräumt. Damit Worte nicht zu leeren Versprechungen werden, verabschieden Vorgesetzte und Mitarbeitende messbare Massnahmen anlässlich des MAGs. Die Geschäftsleitenden verpflichten sich auch zu überprüfen, ob und wie die Massnahmen umgesetzt wurden.
- (Kleine) Gesten: Je nach Möglichkeiten und Interessen können hier Schokolade, Blumen, ein freier Tag oder eine Hunderternote das Mittel sein, um Wertschätzung für die Person und ihre Leistung konkret auszudrücken.

Verschiedene Elemente tragen zu **besseren Entscheidungsprozessen** bei:

- Ein unterschätzter Punkt ist die offene Kommunikation über den Prozess und die Gründe einer Entscheidung. Geschäftsleitende, die ihre Mitarbeitenden an die Unternehmung binden wollen, reden mit ihren Angestellten offen über die Gründe, die zu einer Entscheidung geführt haben.
- Wo es möglich ist, involvieren sie die Mitarbeitenden im Entscheidungsprozess, insbesondere wenn die Ergebnisse der Entscheidung sie direkt betreffen.
- Die vorhandenen Kommunikationssysteme werden genutzt, um Informationen zu geben und manchmal auch um Meinungen zu erörtern, damit eine bessere Entscheidungsgrundlage vorliegt und die Belegschaft über den Prozess Bescheid weiss.

Die **Verbesserung der Kooperation** erfolgt:

- Zunächst über die Wahrnehmung des herrschenden Arbeitsklimas. Das bedeutet, dass die Geschäftsleitung gezielt auf das Klima achtet, sich informiert, manchmal auch dass sie systematisch Erhebungen durchführt bzw. durchführen lässt. Dazu verwenden einige Geschäftsleitende eine entsprechende Funktion in der Firmen-App.
- Gemäss dem ermittelten Zustand werden Massnahmen eingeleitet, um das Arbeitsklima zu verbessern. Die Geschäftsleitenden widmen bewusst einen Teil ihrer Aufmerksamkeit dafür, die Verbesserung zu begleiten, zu messen (bzw. messen zu lassen) und langfristig dann auch aufrechtzuerhalten.
- Es werden Teamevents organisiert, mit dem Ziel, den Zusammenhalt und die informellen Kontakte zu stärken.
- Personalentscheidungen und Beschlüsse, wie die Organisationen gewisse Fälle handhaben, sind wichtige Richtungsweiser.
- Auch in den Räumlichkeiten der Unternehmung wird einiges getan, damit die Mitarbeitenden gemeinsam ein Feierabendbier trinken können. Gewisse Geschäftsführende achten darauf, dass die Räumlichkeiten für die Pause gemütlich eingerichtet sind und dass am Pausentisch Früchte und Snacks vorhanden sind. Auf diese Art werden Voraussetzungen geschaffen, damit die Mitarbeitenden eine kollegiale – noch besser – eine freundschaftliche Atmosphäre pflegen können.

- Die digitalen Kanäle und Instrumente werden bewusst zur Vereinfachung und Unterstützung der Zusammenarbeit gewählt und entsprechend eingesetzt. Es kann eine Applikation sein, die eine bessere Koordination ermöglicht, den Austausch zwischen Innen- und Aussendienst begünstigt, die wiederkehrenden Aufgaben automatisiert usw.

Nachfolgeregelung ist ein äusserst wichtiges Thema auch für seine volkswirtschaftlichen Implikationen. Eine schlecht geregelte Nachfolge kann zum Verschwinden einer sonst erfolgreichen Unternehmung führen, mit all den Konsequenzen für die Beschäftigung in einer Region, sowie das Verlorengelassen von Wissen und Tradition. Weitsichtige Unternehmerinnen und Unternehmer fangen damit früh an, lassen sich von kompetenten Experten begleiten und achten auf das Wohl der Organisation und nicht nur auf die familiären Aspekte ihrer Entscheidungen.

5.4. Massnahmen zur Unternehmung als Arbeitgebende

Innovativer werden

Souveräner Umgang mit neuen Technologien

Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen

Unternehmensimage verbessern

Mehr soziale Verantwortung wahrnehmen

Die Geschäftsleitenden von attraktiven Unternehmungen bringen verschiedene Voraussetzungen mit, die zur Attraktivität beitragen. Im Hinblick auf Innovation gilt Folgendes:

- Sie sind offen für Neues: Das mag trivial klingen, aber eine traditionsorientierte Persönlichkeit wird sich eher dagegen sträuben, Neuerungen einzuführen. Ein aktuell spannendes Beispiel ist die Einführung des «Building Information Modeling» bei Bauunternehmungen.
- Sie nutzen den Technologischen Fortschritt: Auch das klingt wie eine Selbstverständlichkeit, ist aber ein kritischer Punkt. Technologie bringt Herausforderungen mit sich. Sie zwingt zu Anpassungen und Änderungen, deren störender Charakter für bestehende Abläufe nicht geleugnet werden sollte. Angesichts des Fortschritts kann man Widerstand leisten, sich unüberlegt mitziehen lassen oder bewusst die Chancen nutzen und andere dafür begeistern.
- Innovativ zu sein, bedeutet auszuprobieren, zu experimentieren, vieles zu versuchen und das zu behalten, was sich bewährt. Einige Geschäftsleitende tun genau das und spornen ihre Mitarbeitenden an, auf dieselbe Art zu handeln.

Direkt mit Innovation verbunden ist der **souveräne Umgang mit neuen Technologien**.

- Manche Unternehmerinnen und Unternehmer sind darauf bedacht, eine hochqualitative Ausrüstung anzubieten. Diese erachten sie auch als Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden. Das umfasst die Bekleidung, die Geräte, die Fahrzeuge usw.

- Damit die Mitarbeitenden die Hürden der neuen Technologien mutig nehmen und damit erfolgreich lernen umzugehen, bieten die Geschäftsleitenden interne und externe Weiterbildungen. Wie schon erwähnt, werden auch Rollen in der Unternehmung definiert und Pensen dafür reserviert, damit weniger IT-affinen Mitarbeitende nicht zurückbleiben, sondern gezielt Unterstützung beanspruchen können.
- Pilotprojekte sind eine beliebte Art, wie Neuerungen eingeführt werden. Im Prozess der Einführung gewinnen die beteiligten Mitarbeitenden Erfahrung mit den Systemen, Werkzeugen und Produkten, sodass sie später als Trainer für ihre Kolleginnen und Kollegen wirken können.
- Proaktive Geschäftsleitende streben die Überbrückung der generationalen Lücke an. Ältere, weniger IT-affine Mitarbeitende, die viel Wissen angehäuft haben, werden bewusst imstande gesetzt, souverän mit den digitalen Werkzeugen umzugehen. Sie wiederum vermitteln ihr Wissen und ihre Erfahrung an die neueren Mitarbeitenden. Diese Querbefruchtung erfordert eine bewusste Steuerung, erweist sich aber als wertvoll auf verschiedenen Ebenen: Stärkt das Zugehörigkeitsgefühl, hält erfahrene Mitarbeitende auf dem neusten Stand und fördert den Wissensaustausch in der Organisation.

Eine zeitgenössische Erscheinung ist die Aufmerksamkeit für einen **verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen**.

- Ein erster Schritt in diese Richtung ist die Sensibilisierung. Dementsprechend sprechen und kommunizieren fortschrittliche Geschäftsleitende darüber in der Unternehmung.
- Den Worten sollen Taten folgen, was in attraktiven Unternehmungen mit der Einleitung konkreter Massnahmen einhergeht. So werden Erneuerungen der Betriebsanlagen genutzt, um stromsparende Lösungen einzuführen. Es werden Elektrofahrzeuge genutzt, Solaranlagen installiert usw.
- Geschäftsleitende nehmen ihre Vorbildfunktion wahr und verleihen den Massnahmen Glaubwürdigkeit.
- Investitionen müssen im Sinne einer nachhaltigen Neupositionierung der Unternehmung getätigt werden. Dazu können die ESG-Richtlinien als Leitplanken benutzt werden³.

Verbesserung des Unternehmensimages

- Es gibt Beispiele von Oberwalliser Unternehmungen, die sehr stark in «employer branding» investiert haben. Sie haben es geschafft, die Vielfalt der Berufe in ihrer Organisation zu vermitteln, ein verbessertes Bild der ausgeübten Berufe zu kommunizieren, und gewissermassen auch das Ansehen der Branche aufzupolieren.
- Solche Unternehmungen arbeiten mit Profis zusammen und achten auf eine markante und nachhaltig wirkende Kommunikation.
- Schliesslich investieren sie, um eine Corporate Identity – Logo, Bilder, Schriftzüge, Farben usw. – zu entwickeln, die einprägsam, leicht erkennbar und durchgehend in allen Erscheinungen der Unternehmung konsistent ist.
- Sie achten auf eine deutliche Kommunikation der Werte, für die sie stehen und pflegen deren glaubwürdigen Umsetzung im Alltag ihrer Mitarbeitenden.

³ Siehe dazu Fussnote 2.

6. Die Fallstudien

Die Steigerung der Attraktivität für bestehende und potenzielle Mitarbeitende ist kein brandneues Thema für Oberwalliser Arbeitgebende. Dementsprechend haben zahlreiche von ihnen entsprechende Massnahmen eingeleitet. Die Gewerbeverbände haben einige darunter ausgewählt, die dafür bekannt sind. Fünf davon wurden schliesslich als Fallstudien gewählt und analysiert. Sie werden in diesem Bericht anschliessend an die Umfrageergebnisse kurz porträtiert.

Zahlreiche der Massnahmen, die diese Geschäftsleitenden zur Steigerung der Unternehmensattraktivität für Arbeitnehmende getroffen haben, wurden im Text bereits erwähnt und thematisch zugeordnet. Im Folgenden werden nun die Fallstudien in alphabetischer Reihenfolge als Kurzbericht zur einzelnen Unternehmung vorgestellt. Dadurch werden die spezifische Lage einer jeden Unternehmung sowie Kontext, Sinn und Umfang der Massnahmen ersichtlich und im konkreten Zusammenhang besser nachvollziehbar.

Wie schon für die einzelnen Massnahmen ist das Ziel dieser Porträts, als Anregung für andere Unternehmende zu wirken – wohlwissend, dass Umstände (Gegebenheiten), Möglichkeiten (Ressourcen) und selbst die Persönlichkeit der Geschäftsleitenden nicht replizierbar sind. Was nämlich aus den Fallstudien verallgemeinert werden kann, ist, dass erfolgreiche Unternehmende, wie schon bei der Positionierung ihrer Unternehmung im Markt, auch in der Gestaltung der Massnahmen zur Steigerung der Attraktivität ihrer Unternehmung als Arbeitgebende, eigene Wege gehen. Sie nutzen auf persönlicher und kreativer Art die vorhandenen Ressourcen, um angesichts der gegebenen Umstände ihr Ziel zu verfolgen.

Die Fallstudien

Die Elektro Supersaxo AG wurde vor 40 Jahren von Armin Supersaxo gegründet und wird seit einigen Jahren von dessen Sohn Markus geführt. Die Unternehmung ist an zwei Standorten tätig, wobei in Saas-Fee die Unternehmung im Jahr 2016 ein zweites Geschäft lanciert hat. Sie betreibt dort eine Produktionsstätte für Schaltanlagen, in der aktuell 20 Mitarbeitende (MA) beschäftigt sind. Trotz eindrucksvollen Wachstums versteht sich die Elektro Supersaxo AG als Familienunternehmung, die sich durch wenig Bürokratie, flache Hierarchien und ein offenes Ohr für die Anliegen der Mitarbeitenden auszeichnet.

Aus Sicht eines Elektroinstallateurs sind an den zwei Standorten unterschiedliche Kundentypen vertreten: In Saas-Fee liegt der Schwerpunkt beim Tourismus, während Visp als Industriestadt gilt. Tourismus im Wallis ist ein saisonales Geschäft, was die Unternehmungen vor Herausforderungen stellt, wenn es um die Dauerbeschäftigung der MA geht. Dies war mit ein Grund – neben der eingeschlagenen Wachstumsstrategie –, um eine Diversifikation der Tätigkeit anzustreben. Bei der Elektro Supersaxo AG kann man grob zwei Arbeitsgattungen unterscheiden: Outdoor-Mitarbeitende, die vorwiegend beim Kunden, auf der Baustelle arbeiten und Indoor-Mitarbeitende, die im Büro Planung und Back-Office verantworten. Die Geschäftsleitung unterstützt die MA, die einen Gattungswechsel wünschen, mit gezielten Weiterbildungen.

Die Firma hat sich verschiedentlich entwickelt und bietet heute eine breite Palette an Dienstleistungen – von der Fernwartung bis zur Einrichtung und neulich auch die Betreuung der ICT-Infrastruktur ihrer Kunden. Diese Vielfalt ermöglicht den MA, sich im Lauf ihrer beruflichen Tätigkeit von einem Feld ins andere zu entwickeln. Das erfordert allerdings eine entsprechende Flexibilität von ihnen, um die Schwankungen in der Auftragslage erfolgreich zu meistern. Die Unternehmung wird zwar in eigenständigen Einheiten geführt, die Geschäftsleitung rechnet aber mit einer gewissen Durchlässigkeit unter den Einheiten, um effizient wirtschaften zu können.

Ein Pfeiler in der Entwicklung der Unternehmung stellt die Digitalisierung dar. Die Unternehmung benutzt eine spezifisch auf die Firma abgestimmte App, um die Tätigkeit der MA nicht nur papierlos, sondern auch ohne Medienbruch und so integriert wie möglich zu gestalten (ein Login für alle Anwendungen). Die gesamten administrativen Abläufe sind konsequent digital abgebildet und werden softwaregestützt durchgeführt. Von der Entgegennahme einer Kundenanfrage an der Telefonzentrale bis zur Rapportunterschrift des ausführenden MA inklusive allfälliger Bestellungen erfolgt jeder Schritt mit dem geringsten Aufwand und mit der höchstmöglichen Effizienz.

Die Unternehmung sichert, dass alle MA von diesen Entwicklungen profitieren. Sie unterstützt auch die weniger IT-affinen MA mit einem umfangreichen Onboarding, gezielten Schulungen sowie einer Supportfunktion. Teamintern werden die MA angeleitet, generationsübergreifend voneinander zu profitieren. Die Erfahrenen geben ihr Fachwissen an die Jüngeren weiter und die «digital Natives» stellen ihre Vertrautheit mit moderner Technik den weniger IT-affinen Kollegen zur Verfügung. Insgesamt pflegt die Unternehmung ein positives Bild der Digitalisierung. Alle sollen daraus Vorteile ziehen, und die Unternehmung soll sich dank der gesteigerten Effizienz gut im Markt behaupten können. Zur Erläuterung der gemeinsamen, geschäftseinheitsübergreifenden Orientierung, zur Klärung der anstehenden Herausforderungen sowie zur Stärkung des Zusammenhalts organisiert die Unternehmung ein «Supersaxo Day» an dem alle MA aller Geschäftseinheiten zusammenkommen. Kommunikation ist insgesamt ein Schwerpunkt der Geschäftsleitungstätigkeit: Die Belegschaft wird regelmässig über die Firmen-App über Auslastung und Auftragslage informiert. Die App wird auch für die Planung der Einsätze benutzt und ermöglicht eine erhebliche Zeitgewinnung, da die Einsätze genug im Voraus bekannt sind. So können Überschneidungen vermieden und Optimierungen ermöglicht werden. Alles nach dem Motto «weniger Stress bei besserer Kommunikation». Bekanntlich erfolgt Kommunikation nicht nur verbal und

schriftlich, sondern auch visuell. Dementsprechend setzt die Elektro Supersaxo AG auf eine klar definierte Corporate Identity, die sich in ihrem Powerbranding ausdrückt. Die interne und externe Kommunikation ist dadurch geprägt und verstärkt sich gegenseitig.

Da seit Jahren beidseitig keine Kündigungen erfolgen, verfügt die Unternehmung über einen grossen Erfahrungsschatz und ein vertieftes Geschäftsverständnis. Die Kundschaft schätzt den Umgang mit langjährigen MA, die sich oft schon bei früheren Aufträgen bewährt haben und wünscht ausdrücklich die Ausführung durch dieselben Fachkräfte. Darüber hinaus beschäftigt die Unternehmung zahlreiche Lehrlinge und beklagt keinen Fachkräftemangel. Der Schwerpunkt bei den Ausbildungen liegt beim Elektromonteur, sowohl wegen dessen hohen Anspruchs als auch um eine gemeinsame Basis unter allen MA sicherzustellen. Dadurch versteht man sich schneller und reibungsloser. Allerdings bedeutet die Erschliessung neuer Geschäftsfelder, wie in der IT-Installation und -Support, die Notwendigkeit eines Wachstums auch in neuen Kompetenzbereichen, was wiederum andere Fachkräfte und andere Ausbildungsrichtungen auf den Plan ruft.

Die hohe Arbeitsbelastung soll durch freiwilliges Engagement in extraberuflichen Tätigkeiten ausgeglichen werden. Die Unternehmung unterstützt das Engagement der MA mit einer grosszügigen Handhabung der Arbeitszeit. Der Geschäftsleiter ist selbst Dirigent in einem Bläserorchester. Die Sicherheit ist in der Baubranche insgesamt sehr wichtig, umso mehr bei einer Elektrounternehmung. Die Elektro Supersaxo AG achtet darauf, dass alle MA Schulungen und Weiterbildungen besuchen. Darüber hinaus ist der Sicherheitsverantwortliche auch ein ausgesprochener Normenkennner und lässt bei jedem Projekt sein Wissen einfließen. Über Lohn muss man reden, denn Lohn ist – wie bei jeder anderen Firma auch – ein Thema. Elektromonteur verdienen im Durchschnitt gut, sodass keine prekäre Lage herrscht. Allerdings sind andere Faktoren meistens ebenso wichtig, und teilweise sogar wichtiger

als die Zahl auf dem Konto Ende des Monats. Eine Elektrounternehmung hat wenig Spielraum betreffend flexible Arbeitszeiten, da sie dem Ablauf auf dem Bau Folge leisten muss. Mehr Möglichkeiten bestehen beim Beschäftigungsgrad. Dieser wird in der Elektro Supersaxo AG in gewissen Fällen auch zeitweise angepasst, um vorübergehenden Bedürfnissen eines MA zu entsprechen. Schliesslich hat man lieber jemand der zu 60% arbeitet und zufrieden ist, als sich von einer fähigen Person ganz zu trennen. Man muss sich auch nicht von den Möglichkeiten anderer Unternehmungen verblenden lassen. Manchmal sind auch gewisse Vorstellungen über die Nachbarwiese «übergrün»: Der Lohn möge etwas höher sein, aber sonst bieten andere Unternehmungen auch keinen «Schoggijob» an. Oft ist die Abwechslung geringer, schliesslich variieren bei einem Elektromonteur Arbeitsort und Tätigkeit ständig.

Was kein Lohn wettmachen kann, sind eine wertschätzende Haltung den MA gegenüber und das Arbeitsklima. Darauf achtet die Geschäftsleitung der Supersaxo-Gruppe sehr sorgfältig, indem ihre «gelben Regeln» – ganz nach der Unternehmungsfarbe – vorlebt und einfordert. Einmal im Monat wird ein Pizzaplausch auf Kosten der Unternehmung organisiert. Es steht ein «Töggelikasten» für die MA zur Verfügung und gerne wird eine Runde spendiert, damit die Kollegialität auch ausserhalb der Arbeitszeiten gepflegt werden kann. Nicht zuletzt äussern sich die Wertschätzung und der Qualitätssinn in der ausgezeichneten Infrastruktur, bester Arbeitskleidung und Topausrüstung, die jedem MA zur Verfügung gestellt werden. Wie es dem einzelnen MA geht, wird regelmässig in offenen Jahresgesprächen thematisiert. Anlässlich dieser werden auch konkrete Schritte vereinbart, um die Zufriedenheit hochzuhalten bzw. zu steigern.

Wie Markus Supersaxo zu sagen pflegt, macht es nicht eine besondere Massnahme aus, sondern die Summe vieler Elemente, die aus der Einstellung herrühren, die MA tagtäglich gezielt und bewusst ins Zentrum der Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung zu stellen.

Die Lauber IWISA AG ist eine Tochtergesellschaft des börsenkotierten Konzerns Burkhälter Gruppe. Aktuell beschäftigt sie ca. 300 Mitarbeitende (MA) und wird – abgesehen von den finanziellen Vorgaben vom Mutterkonzern – eigenständig und auf den Markt Oberwallis ausgerichtet geführt. Eine respektvolle und familiäre Unternehmenskultur wird gelebt: Alle sind per Du untereinander, es wird stets auf Augenhöhe kommuniziert und das gegenseitige Vertrauen wird vorausgesetzt. Die Unternehmung profitiert schon seit mehreren Jahren von der gesteigerten Bautätigkeit im Kanton Wallis und investiert viel, um die MA zu behalten bzw. zu gewinnen, die sie benötigt, um das angesprochene Wachstum zu schultern. Bei einer Unternehmung dieser Grösse ist nämlich der Fachkräftemangel ein Thema und die Unternehmung reagiert aktiv und auf verschiedene Arten darauf.

Einer der wichtigsten Pfeiler ihrer Anstrengungen ist die Digitalisierung und spezifischer die Einführung vom BIM (Building Information Modeling). Das ist wesentlich mehr als ein IT-Werkzeug, denn es verschiebt einen wesentlichen Teil der Arbeit und der Investitionen in die Planungsphase. Es reduziert auch die Anzahl und Tragweite der Änderungen in der Ausführungsphase, führt zum papierlosen Arbeiten u.v.m. Aktuell geniesst die Unternehmung die Vorteile vom BIM nicht in vollem Umfang. Dessen Hauptgewinn ist nämlich eine wesentlich verbesserte Zusammenarbeit auf der Baustelle. Diese wiederum setzt voraus, dass alle beteiligten Unternehmungen mit BIM arbeiten, allen voran die Architekturbüros, die die Pläne in digitaler Form erstellen müssen. Erfüllen die Partnerunternehmungen diese Voraussetzung nicht, so können die Effizienzgewinne nur zum Teil geerntet werden. Dennoch gewährt die Frühadoption vom BIM der Unternehmung einen Wettbewerbsvorteil gegenüber etlichen Konkurrenten. Sie lässt sie als bevorzugter Partner anderer BIM-Anwender aufsteigen. Die Geschäftsleitung der Lauber IWISA AG ist bestrebt, sich auch jenseits vom BIM die Vorteile der Digitalisierung zunutze zu machen. So ist die Steigerung der Effizienz und die Reduktion des

Administrationsaufwands inklusive des Verschwindens von Papier auch modernen ERP-Systemen zu verdanken. Aus derselben Logik ist auch die rasche Einführung von Office 365 zu verstehen, mit dem die Zusammenarbeit an gemeinsamen Dokumenten wesentlich vereinfacht wird. Die Videokonferenz hat ebenfalls einen festen Platz errungen, was die Anzahl der Sitzungen mit physischer Präsenz erheblich reduziert, vor allem wenn es um den einfachen Austausch von Informationen geht. Dazu bringt sie Vorteile in der Ausführung: Die MA auf der Baustelle können mit den Zeichnern im Büro, dem Bauführer unterwegs oder einen Chefmonteur dank Videos und Fotos schneller und effektiver kommunizieren. Probleme können ohne Wartezeiten gelöst und ein reibungsloses Vorankommen begünstigt werden. Bei Bedarf kann auf Pläne «remote» zurückgegriffen werden.

Bei der Lauber IWISA AG wird auf einen angemessenen Lohn geachtet, allerdings will die Unternehmung den MA ein ansprechendes Gesamtpaket mit zahlreichen Komponenten bieten. Boni werden keine ausbezahlt, da sie sich schlecht mit der Philosophie der Unternehmung vereinbaren lassen. Der Geschäftsleiter hält fest, dass ein Gefühl der Benachteiligung auch durch das Bekanntwerden überrissener Managerlöhne entstehen kann, obschon eigentlich ein angemessener Lohn für die erbrachte Leistung verdient wird.

Als Teil des genannten Gesamtpakets setzt die Unternehmensleitung auf beste Arbeitsbedingungen und -voraussetzungen. So werden die intern ausgebildeten Fachkräfte über die Zeit der Lehre hinaus ausgebildet. Es werden zahlreiche interne Weiterbildungen angeboten und MA, die eine Meisterausbildung anstreben, werden aktiv dabei unterstützt. Die Geschäftsleitung achtet darauf, dass die MA die beste Infrastruktur erhalten und mit den modernsten Werkzeugen ausgestattet sind. Damit werden die körperliche Belastung sowie die Fehlerquote reduziert, während die Zufriedenheit gleichzeitig steigt. Ein Beispiel dafür ist die Durchführung von Messungen

anhand von Lasersystemen. Eine weitere Komponente unter den vorteilhaften Arbeitsbedingungen ist die 4,5-Tage/Woche. Seit dem Wechsel des Arbeitsmodells arbeiten die MA an den anderen Tagen etwas länger, dafür können sie am Freitag schon um 12:00 Uhr aufhören. Somit werden die Familienväter besonders unterstützt und alle geniessen ein verlängertes Wochenende. Das ist insofern möglich, weil auf der Baustelle der Freitagnachmittag ohnehin ruhiger abläuft. Eine viel grössere Flexibilität lässt die Art der Arbeit auf den Baustellen kaum zu.

Die Lauber IWISA AG spart auch bei den Benefits nicht: alle MA kriegen ein Firmentelefon, jedes fünfte Beschäftigungsjahr kriegen die MA eine Gratifikation von CHF 100.- pro Dienstjahr. Jedes Jahr wird ein grosses Firmenfest am Lauber-IWISA-Tag veranstaltet. Die Unternehmung übernimmt die Versicherungskosten für die Fortzahlung der 100% vom Lohn bei Unfällen und Krankheiten. Gesetzlich versichert wären 80%. Dank all diesen Vorteilen besteht aus Sicht des Geschäftsleiters kaum die Gefahr, dass MA zur Konkurrenz wechseln. Auch gibt es im Oberwallis ein ungeschriebenes Gesetz, dass MA nicht aktiv abgeworben werden.

Die Belegschaft ist mehrgenerationell und weist recht unterschiedliche Bedürfnisse und Verhalten auf. Das stellt Geschäftsleitung und Führungskräfte vor spezielle Herausforderungen. Um diesen zu begegnen, bietet die Unternehmung den Führungskräften entsprechende Schulungen und je nach Bedarf auch die gezielte Begleitung durch einen Coach an. Die Pflege einer wertschätzenden Haltung wird den Führungskräften vorgelebt und von ihnen verlangt. Diese soll aus einem positiven Menschenbild herrühren und sich in einem respektvollen Umgang untereinander ausdrücken. Konkret soll sie das freie Aussprechen von Komplimenten sowie ein direktes und konstruktives Ansprechen von Veränderungsbedarf ermöglichen. Sicherheit wird bei der Lauber IWISA AG grossgeschrieben. Die Unternehmung beschäftigt einen Sicherheitsverantwortlichen zum vollen Pensum. Die Unternehmung achtet auf ein effektives Onboarding, in dem die Sicherheitsmassnahmen einprägsam vermittelt

werden. Schulungen werden wiederkehrend angeboten, viele auf der digitalen Schiene. Zur Förderung der Gesundheit der MA werden Wasser und Früchte kostenlos zur Verfügung gestellt. Überstunden sind zeitweise unumgänglich, allerdings nicht grenzenlos toleriert. Auch der psychischen Gesundheit wird Rechnung getragen. Manchmal setzen sich die MA mit zu hohen Ansprüchen an sich selbst unter Druck. Die Arbeit auf dem Bau ist nach wie vor mit Körperleistung verbunden. Mit dem Alter lässt die Leistung etwas nach, dafür steigt die Erfahrung. Es ist Aufgabe der Führung, den MA beizustehen und ein optimales Verhältnis anzustreben, indem die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit im Einklang stehen. Ähnliches gilt hinsichtlich der durch die Digitalisierung hervorgerufenen Ängste.

Mit Ausnahme der Arbeitssicherheit wird in der Unternehmung eine grosszügige Fehlerkultur gepflegt. Diese soll den Lehrlingen in gewissen Bereichen und den erfahrenen MA in anderen eine stete Entwicklung ermöglichen. Kollegialität geniesst insgesamt einen hohen Stellenwert bei der Lauber IWISA AG. Wo z.B. weniger IT-affine MA Mühe haben, helfen ihre jüngeren Kollegen weiter. Erfahrene Monteure wiederum nehmen die Lehrlinge unter ihre Fittiche, damit diese zu hervorragenden Fachkräften avancieren können.

Auch wenn die Lauber IWISA AG kein explizites soziales Engagement betreibt, nimmt sie in zahlreicher Hinsicht eine soziale Verantwortung wahr. Es wird bewusst auf MA Rücksicht genommen, die es schwer hätten, eine Stelle anderweitig zu finden. Gesundheitliche Vorfälle werden bewusst beachtet und punktuell auch gezielt begleitet. Dasselbe gilt auch für MA, die ein auffälliges Suchtverhalten aufweisen.

Im Bereich der Nachhaltigkeit setzt die Unternehmung auf einen sparsamen Umgang mit Energie und Ressourcen. Die Digitalisierung trägt auch zur Erreichung dieses Ziels bei.

Die OCOM AG ist eine IT-Unternehmung mit dem Schwerpunkt Systemtechnik, die seit über 30 Jahren im Oberwallis Kunden vom Privatbereich über KMU bis hin zu öffentlichen Institutionen betreut. Die Unternehmung beschäftigt aktuell 37 Mitarbeitende (MA) und hat seit August 2022 einen neuen Hauptsitz in Glis.

Gerade der Hauptsitz beschreibt Herr Zehner, der zusammen mit zwei anderen Kollegen die Unternehmung führt, als Ausdruck der Wertschätzung gegenüber MA und Kunden zugleich. Die Maxime «MA seien das höchste Gut» einer Unternehmung müsse Folge haben und für die MA erlebbar sein. Der Arbeitsplatz eigne sich bestens dazu, um der Geschäftsleitung zeigen zu lassen, wie ernst es ihr mit dieser Einstellung ist. Als die OCOM AG nach einem neuen Sitz Ausschau hielt, wurden andere Unternehmungen besucht, um daraus Inspiration zu ziehen. Das Endergebnis entspricht aber der eigenen Sicht und dem Selbstverständnis der OCOM AG. So wurden keine Einzelbüros eingerichtet, weil die MA stets im Austausch miteinander stehen. Auf «Shared Desk» wurde ebenso bewusst verzichtet, weil die MA gerne ihren Platz haben, auch wenn zwei Tage Home-Office jedem möglich sind. Die OCOM ist hierarchisch flach aufgestellt, dementsprechend ist der Austausch mit der GL eine tägliche Angelegenheit, was sich auch in der Einrichtung der Räumlichkeiten widerspiegelt. So wurden anstelle von Sitzungszimmern die Räume der GL-Mitglieder mit Sitzungstischen eingerichtet und dazu kamen multifunktionelle Bereiche, in denen Kunden empfangen und Besprechungen abgehalten werden. Der Pausenbereich ist mit einem langen Tisch eingerichtet, der zum sprichwörtlichen informellen Austausch einlädt – umso mehr, da auch täglich für Snacks und Getränke gesorgt ist. Der Pausenbereich lädt die MA auch ein, gemeinsam das Mittagessen einzunehmen oder abends noch gemütlich zusammensitzen.

Die Bedürfnisse der MA hinsichtlich technischer Einrichtungen werden als wesentlicher Bestandteil des Arbeitsplatzes beachtet. Auch wenn es aus Budgetgründen nicht immer möglich ist, sie unmittelbar zu befriedigen, wird stets nach einer passenden Lösung gesucht. Schliesslich darf es nicht vorkommen, dass die MA in ihrer Tätigkeit durch eine unzureichende Ausstattung verhindert werden.

Das Angebot der OCOM für ihre MA hört selbstverständlich nicht beim freundlichen Arbeitsplatz auf, sondern umfasst ein attraktives und ausgeglichenes Gesamtpaket. Zu diesem gehört ein angemessener Lohn, der sowohl im Branchenvergleich als auch mit der Konkurrenz mithalten soll. Wenn das Erste einfacher gelingt, denn die IT-Branche zahlt im Durchschnitt gute Löhne, stellt der Vergleich zu IT-Unternehmungen aus dem benachbarten Bern eine höhere Hürde dar. Dies nicht zuletzt, weil die OCOM einen tieferen Stundensatz von ihren Kunden verlangt – denn schliesslich liegt das durchschnittliche Preisniveau im Oberwallis entsprechend tiefer. Die GL der OCOM hat andere Wege gefunden, um auch finanziell ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben. Einer davon ist die Möglichkeit für die MA, sich am Kapital der AG zu beteiligen. Das geschieht zu attraktiven Konditionen, die auch eine geregelte Veräusserung der Aktien im Fall eines Abgangs vorsieht.

Weitere Benefits betreffen eine überdurchschnittliche Versicherung bei Unfall und Tod sowie eine vorteilhafte Altersvorsorge. Die GL achtet darauf, die MA jährlich über solche Themen durch Vorsorge-Spezialisten zu informieren, nicht zuletzt, um den MA die Vorteile ihrer Anstellung bei der OCOM bewusst zu machen. Es kann nämlich schnell vorkommen, dass die weniger auffälligen Vorteile in Vergessenheit geraten, obschon sie einen echten Mehrwert für die MA bilden.

In einer schnelllebigen Branche wie die der IT ist Wissen Trumpf. So unterstützt die OCOM ihre MA stark bei Weiterbildungen, die intern und extern besucht werden. Überhaupt werden in den jährlichen MA-Gesprächen Massnahmen zur beruflichen Entwicklung der MA geplant und verabschiedet. Dieselbe Haltung gilt auch bei Personalanstellungen: die Unternehmung ist offen für Quereinsteiger und unterstützt sie in der Umgestaltung ihrer beruflichen Karriere. Lehrlinge werden jährlich neu eingestellt und die Unternehmung ist in der glücklichen Lage, mehr Bewerbungen zu erhalten, als sie Stelle besetzen kann. Die Entwicklung der Unternehmung geht mit der Erschliessung neuer Geschäftsfelder einher und ermöglicht den MA eine berufliche Veränderung bzw. Weiterentwicklung.

Die zu Beginn erwähnte Maxime hinsichtlich der zentralen Bedeutung der MA für die Unternehmung findet auch in einer wertschätzenden Kultur Niederschlag: Dankbarkeit für die täglich gute sowie besondere Leistungen wird oft ausgesprochen und Erfolge werden gemeinsam gefeiert. Der Teamgeist wird auch mit mehreren Anlässen im Jahr gefördert. Es werden ein Familienanlass, der Weihnachtsanlass, ein Schneeschuhlauf usw. organisiert. Das offen deklarierte Ziel ist, die MA zu Freunden zu machen und ein förderliches Betriebsklima zu entwickeln. Insgesamt ist die GL der OCOM AG bemüht, alles im Rahmen des Möglichen zu tun, um die Beziehung zwischen MA und Arbeitgeber konstruktiv und langfristig zufriedenstellend zu gestalten. Dazu gehört ein offenes Ohr für die Anliegen

der MA inkl. ihrem privaten Leben. Dies bedeutet auch, dass kurzfristige Anpassungen in Arbeitszeit und -modell gewährt werden, wenn die Umstände dies zulassen, oder dass sonst nach Lösungen gesucht wird, um schwierige Phasen durchzustehen. Das hat sich kürzlich während der Pandemie eindrücklich gezeigt. Wie zahlreiche andere Unternehmungen hat auch die OCOM AG in den letzten Jahren mit besonderen Herausforderungen zu kämpfen gehabt. Erfreulicherweise gab es keine Abgänge und auch Angebote von Konkurrenten wurden abgelehnt. Die Verbundenheit der MA mit der Unternehmung hat sich als tiefgreifend und umfassend bewiesen, was die GL der OCOM AG in ihrem Ansatz und ihren Einstellungen bestätigt.

Die Ulrich Imboden AG ist eine feste Grösse der Oberwalliser Baubranche. Gegründet im Jahr 1935, ist die Unternehmung über die Jahre gewachsen und beschäftigt heute bis zu ca. 400 Mitarbeitende (MA). Seit einigen Jahren hat die Unternehmung grössere Anstrengungen unternommen, um ihre Attraktivität zu steigern. Die Unternehmung wurde nämlich vor wenigen Jahren mit einem Fachkräftemangel und ganz besonders mit einem Mangel an Nachwuchs konfrontiert. Deswegen beschloss die GL eine umfangreiche Kampagne zu lancieren, um die Bekanntheit der Unternehmung zu steigern sowie die Vielfalt der angebotenen Stellen und ihr Image als Baufirma positiv zu übermitteln. Mit den Worten von Herr Oliver Imboden, der aktuell die Unternehmung in 3. Generation führt, muss sich eine Unternehmung «bei den Bewerbern bewerben». Das Endziel sei, von den potenziellen MA gefunden zu werden, anstatt sie – meistens sogar erfolglos – zu suchen.

Um diesen Auftrag zu erfüllen, wurde eine markante Corporate Identity (CI) definiert und eine klare Markenpositionierung als Arbeitgeber angestrebt. Der Spruch «Wallisär Pauer» wurde konsequent verwendet und verschiedene Kommunikationskanäle bedient inklusive lokaler Fernsehsendungen (Schnuggeli-TV). Die Anstrengungen trugen Frucht: Das Kommunikationsmaterial kam zur viralen Verbreitung und erreichte wunschgemäss die Adressaten. Diese Videokampagne wurde durch weitere auffallende Aktionen unterstützt – z.B. die Verteilung von Gipfeli und Red Bull oder von Weihnachtsgüetzi an hochfrequentierten Orten wie Bahnhöfen mit vielen potenziellen Interessenten über einen Firmen-LKW mit den CI-Farben Blau und Gelb. Aktuell läuft eine neue Kampagne mit dem Claim «Helden des Baus». Sie stellt die eigenen MA ins Rampenlicht und beabsichtigt, sie selber zu Botschafter der Unternehmung werden zu lassen.

Die starke mediale Präsenz ist unter Begleitung von Kommunikationsfachleuten erreicht worden, die die Unternehmung seit Beginn im gesamten Prozess unterstützt haben. Heute erhält die Unternehmung die Bewerbungen, die sie sich wünscht, um das anhaltende Wachstum zu stemmen. Die Spannbreite der besetzten Lehrlingsstellen ist auffallend, denn es werden nicht nur Maurer gesucht, sondern auch Mechaniker, Lastwagenchauffeure und sogar ein Koch. Schliesslich ist die Kantine ein wichtiger Bestandteil der Benefits für die MA. Bei einer Unternehmung von der Grösse der Ulrich Imboden AG ist aber neben der Gewinnung des jüngeren Nachwuchses auch die Beibehaltung und sogar der Zugewinn von erfahrenen MA ein zentrales Thema. Zu diesem Zweck wurde eine spezifische Kampagne lanciert, die entsprechend durch Senioren als Testimonials charakterisiert wurde. Die Kampagne zog grosse Aufmerksamkeit auf sich, da im Gegensatz zum geläufigen Trend, älteren MA eine Wertschätzung gezollt wurde, die üblicherweise den Jüngeren vorbehalten ist.

Natürlich hätten die Kampagnen allein nicht ausgereicht, um die MA zu einer Bewerbung zu motivieren und umso weniger, um die Angestellten bei der Unternehmung beizubehalten. Zu diesem Zweck sind gute Arbeitsbedingungen essenziell und ein angemessener Lohn ein wichtiger Teil des Gesamtpakets der Unternehmung für die MA. Leitendes Kriterium des Gesamtpakets ist die Zentralität des MA in der Unternehmung.

Herr Imboden ist überzeugt, dass eine attraktive Unternehmung, in der die MA im Zentrum stehen, sich um ihre Leute kümmern muss. Ein wichtiges Thema ist dabei die Wertschätzung, die auf allen Ebenen ausgesprochen und erlebt werden muss. Damit es nicht ein Wert auf Papier bleibt, muss sich die GL aktiv dazu einbringen, die Haltung vorleben und sie von den Führungskräften einfordern. Um die Führungskultur weiterzuentwickeln, organisiert die Unternehmung gezielte Weiterbildungen für ihre Führungskräfte.

Dem Fachkräftemangel wird aber nicht nur mit grösseren Anstrengungen bei der Rekrutierung begegnet, sondern ebenso intensiv durch die Digitalisierung. Die Unternehmung hat vor drei Jahren die Abteilung Digitales Bauen ins Leben gerufen, um die digitale Transformation der Unternehmung voranzutreiben. In der Baubranche geht diese Hand in Hand mit der Anwendung von BIM (Building Information Modeling). Die BIM-Methode ist hochkomplex und setzt voraus, dass alle Beteiligten damit arbeiten, was die Anwendung derzeit noch bremst. Die Imboden AG unterstützt seine Unterauftragnehmer in diesem anspruchsvollen Wandel, denn das Potenzial ist sehr gross. Die Transformation betrifft viel mehr als die reine Planung. Sie geht bis in die autonome Steuerung von Baumaschinen, den Einsatz von Drohnen zur Messung und Auswertung der Arbeiten und soll später beim Betrieb und Unterhalt der Bauten zu einer wesentlichen Effizienzsteigerung führen.

Da der Geschäftsleitung der Imboden AG eine aktive Kommunikation sehr wichtig ist, setzt sie eine App ein, um die MA stets zu informieren und à jour zu halten. Die App erwies sich als essenzieller Kanal während der Pandemie, als andere Kommunikationswege schwerer zu bedienen wurden. Die Kommunikation via App erfolgt in beiden Richtungen. So wird die App auch zur Meinungsbefragung eingesetzt. Auf diesem Wege konnte die GL der Imboden AG herausfinden, dass die MA sich stark mit der Unternehmung identifizieren, sich in der Unternehmung wohl fühlen und ausreichend über

die Geschehnisse in der Unternehmung informiert sind. Digitalisierung wird weit über die Kommunikation hinaus vorangetrieben. Insbesondere in der Administration löst sie die MA von Aufgaben ab, indem Abläufe automatisiert und materielle Elemente mit dem digitalen Äquivalent ersetzt werden. Auf der Baustelle findet Digitalisierung aktuell vor allem in der Kommunikation statt.

Für bestehende MA ist auch die Schaffung von Perspektiven, wenn sie sich entwickeln wollen, von grosser Bedeutung. Dementsprechend wird die Erwerbung von neuen Kompetenzen unterstützt.

Die Wahrnehmung ihrer sozialen Verantwortung wird von der Ulrich Imboden AG offen beansprucht. Diese äussert sich intern gegenüber MA in schwierigeren Situationen und extern gegenüber der Gesellschaft. Zunehmend gilt die Verantwortung auch der Umwelt gegenüber, was sich in konkreten Entscheidungen niederschlägt, wie mit den vorhandenen Ressourcen umgegangen wird.

Es gab einen wertvollen Nebeneffekt der Kommunikationskampagnen. Sie hatten potenzielle MA als Haupt- und bestehende MA als Nebenziel. Sie kamen aber auch bei der Kundschaft gut an und gaben dem Image der Unternehmung als etablierter Branchenprimus im Oberwallis eine wertvolle Auffrischung und einen zusätzlichen Schwung.

Die Zerzuben Touristik AG wurde vom Grossvater des aktuellen Geschäftsleiters im Jahr 1966 gegründet und wird heute von Marco Zerzuben in 3. Generation geführt. Die Unternehmung hat zwei besonders schwierige Jahre hinter sich, da während der Corona-Zeit alle Reisetätigkeiten massiv eingeschränkt wurden. Die Lage hat sich inzwischen wieder normalisiert und auch der Tourismus ist wieder in guter Verfassung, sodass die Unternehmung wieder auf einen erfreulichen Entwicklungspfad zurückgekehrt ist.

Bei der Zerzuben Touristik AG wird meistens mit Vorgaben gearbeitet, während die Umsetzung innerhalb eines grosszügigen Rahmens von den MA frei definiert werden kann. Für einen solchen Führungsstil ist eine effektive Kommunikation wichtig. Ihr widmet der Geschäftsleiter einen erheblichen Teil seiner Arbeitszeit und nutzt dazu die modernen Kommunikationsmittel, um mit der Belegschaft in Kontakt zu bleiben. Die Unternehmenskultur bei Zerzuben lässt sich durch ein kollegiales Verhältnis unter den MA charakterisieren. Am meisten arbeitet jeder fachbedingt für sich, dennoch achtet die Geschäftsleitung darauf, die Kontakte unter den Kolleginnen und Kollegen zu stärken, z.B. indem ein Mittagstisch für die Anwesenden im Büro organisiert wird. Insgesamt wird auf eine gute Qualität des Arbeitsklimas geachtet und einiges unternommen, um dieses zu verbessern bzw., um einer Verschlechterung vorzubeugen.

Wenn die Auslastung der MA besonders hoch wird, ist das primäre Anliegen der GL, dass die Lage mit der nötigen Empathie angegangen wird. Der Vorgesetzte muss die Erledigung des Geschäfts sicherstellen, aber die psychische Lage des MA darf nicht ungeachtet bleiben. Überhaupt wird Dankbarkeit eine grosse Bedeutung beigemessen. Die GL ist selbst bestrebt, den MA Wertschätzung in Form von Lob und über eine angemessene Entschädigung entgegenzubringen.

Die Zerzuben Touristik AG ist in verschiedenen Bereichen der Reisebranche tätig – mit zahlreichen Cars, mit einem eigenen, innovativen Reisebüro, mit einem Laden fürs Reisegepäck, mit einem eigenen Reiseangebot. Es herrscht eine hohe Komplexität bei der Planung im Car-Geschäft, bei der Zusammenstellung des Reiseprogramms und insgesamt bei der Koordination der MA. Manche von ihnen arbeiten in Teilzeit, einige möchten ihre Zeit flexibel einteilen, z.B. um selbst viel reisen zu können. All diese Themen geht die Unternehmung mit Massnahmen an, die einerseits die MA selbst, andererseits die Digitalisierung der Abläufe betreffen.

Einige seiner aktuellen Einstellungen aber auch Kenntnisse betreffend Digitalisierung hat Marco Zerzuben aus dem Austausch mit Gleichgesinnten gewonnen. Selbst hat er aber auch viele Weiterbildungen und Coachings genossen. Beides stellt er auch den Führungskräften seiner Unternehmung als Möglichkeit offen. Es geht nicht so sehr um Unternehmende aus derselben Branche, wie um solche, die mit denselben oder zumindest mit ähnlichen Hürden und Schwierigkeiten zu tun hatten, und diese erfolgreich gemeistert haben.

Vor allem im Bereich der Car-Reisen ist die Sicherheit essenziell und sie untersteht strengen Vorschriften. Die Unternehmung organisiert regelmässig Kurse zu Themen der Sicherheit und der Gesundheit: kranke MA können keine Leistungen erbringen. Ebenfalls in Bezug auf Car-Reisen hat die Unternehmung die Entwicklung einer eigenen Logistiksoftware vorangetrieben. Nachdem sie im Unternehmensalltag erfolgreich eingeführt wurde, steht nun die Lizenzierung der Software an anderen Unternehmungen an. Ein Teil der Software sieht die Nutzung von Tablets seitens der MA vor, um z.B. ihre Spesen zu erfassen und automatisch weiterzuleiten oder die Rapporte der Chauffeure so automatisiert wie möglich zu erstellen und mit den anderen Dokumenten der Reise zu verbinden, damit ein Dossier daraus entstehen kann.

Für die Zerzuben Touristik AG ist es nicht immer eine einfache Angelegenheit, genug Personal für gewisse Aufgaben zur Verfügung zu haben bzw. zu stellen. Auch deswegen ist die Tür für ältere MA weit offen. Zur Beibehaltung der bestehenden MA setzt Herr Zerzuben nicht zuletzt auf die jährlichen Kolloquien mit den MA. Diese bieten eine Gelegenheit, eine Rückmeldung über das vergangene Jahr auszusprechen, Lob und Anerkennung zu äussern, und Bereiche anzusprechen, für die eine Verbesserung gewünscht oder sogar als erforderlich erachtet wird. Auch das Thema Lohn wird angesprochen und entsprechend des Spielraums gehandhabt, der der Unternehmung zur Verfügung steht. Sicher ist, mit dem Lohn allein wird man die MA nicht zufriedenstellen können. Deswegen setzt die Unternehmung auf ein Gesamtpaket, in dem verschiedene Massnahmen ihren Platz finden, damit schlussendlich die MA gerne ihre Arbeitstätigkeit ausüben.

Innerhalb des genannten Pakets gilt der Flexibilität eine besondere Bedeutung. Um die MA beibehalten zu können, wird das Pensum gemäss den Wünschen der MA und entsprechend der Möglichkeit der Unternehmung definiert. Dazu gehören auch unbezahlte Urlaubszeiten, die grosszügig geregelt werden. Natürlich sind nicht alle Bereiche der Unternehmung von dieser Flexibilität im gleichen Mass betroffen. Im Grossen und Ganzen versucht aber die GL den MA entgegenzukommen. In gewissen Fällen, wie bei neu gewordenen Müttern, wird versucht, ein grosszügiger Mutterschaftsurlaub zu vereinbaren und eine Rückkehr zu planen, wenn auch unter anderen Bedingungen im Verhältnis zur Situation vor der Geburt.

Damit die MA stolz sind, für die Unternehmung zu arbeiten, achtet die Unternehmung besonders auf Nachhaltigkeit. Das bedeutet z.B., dass bei der Neuanschaffung die ökologischsten Fahrzeuge gewählt werden.

7. Methodologische Erläuterungen

In den folgenden Kapiteln sind Informationen zur Umfrage enthalten, und spezifischer, wie Fragebogaufbau, Datenerhebung und -verarbeitung umgesetzt wurden.

7.1. Zur Formierung der Stichprobe

Die Umfrage wurde Ende Juli 2022 lanciert und Anfang September 2022 abgeschlossen.

Die potenziellen Respondenten wurden über unterschiedliche Kanäle auf die Umfrage aufmerksam gemacht: Die sieben regionalen Gewerbeverbände im Oberwallis informierten ihre Mitglieder über die Umfrage und nutzten dazu verschiedene Kanäle. Die RWO kommunizierte zusätzlich über die gemeinschaftliche Webseite zaemu.ch.

Es gab mehr als 1'000 Einzelaufrufe der Webseite mit dem Fragebogen. Schliesslich füllten ihn 561 Personen vollständig aus, sodass diese zur Stichprobe dazugezählt wurden.

Der Fragebogen war zweigeteilt. Im ersten Teil mussten die Teilnehmenden bis zu 3 Präferenzen pro Frageblock angeben (insgesamt 4 Blöcke). Im zweiten Teil mussten sie dann ihre Präferenzen aus dem ersten Teil blockübergreifend in eine Reihenfolge entsprechend ihren persönlichen Prioritäten bringen. Dabei wurden sie mit jeweils 2 Präferenzen pro Block konfrontiert, womit ihre dritte Präferenz aus jedem Block aus Einfachheitsgründen jeweils weggelassen wurde.

Von den 561 Probanden, die den Fragebogen ausgefüllt haben, gab es insgesamt 189 Probanden, die im ersten Teil:

- A)** entweder eine einzige Präferenz pro Block angeben, und dann im zweiten Teil keine Priorisierung vornahmen;
- B)** oder zwar mehrere Präferenzen pro Block angeben, allerdings diese im zweiten Teil in keine Reihenfolge entlang ihrer Gesamtpräferenzen ordneten.

Die Anzahl der Teilnehmenden, die sowohl ihre Präferenzen im ersten Teil als auch derer abschliessende Priorisierung vorgenommen haben, belief sich auf 372. Um die Grösse der Stichprobe doch bei den 561 Teilnehmenden zu belassen, entschieden wir uns, die zweite Priorisierung wegzulassen und dafür die Präferenzen der 561 Teilnehmenden zu berücksichtigen.

Für das Ausfüllen des Fragebogens nahmen sich die Respondenten mindestens 3 Minuten Zeit, was einer weniger durchdachten Vorgehensweise entspricht, und im Durchschnitt 10 Minuten, was dagegen als ausreichend eingestuft werden kann.

7.2. Zur Zusammensetzung der Stichprobe

Ein Teil der Umfrage betraf die Erhebung der demografischen Eigenschaften der Teilnehmenden sowie die bezeichnenden Charakteristika der Arbeitgebenden, für die sie arbeiten. Sowohl die demografischen Angaben als auch die Unternehmenscharakteristika werden in den folgenden Tabellen und Diagrammen wiedergegeben.

Die Teilnehmenden der Umfrage wurden hinsichtlich allgemeiner demografischer Charakteristika aufgeschlüsselt.

7.3. Demographische Eigenschaften

Geschlecht	Häufigkeit	Prozent
weiblich	256	45.6
männlich	304	54.2
anderes	1	0.2
Gesamt	561	100.0

Das daraus resultierende Bild erscheint erfreulich ausgeglichen. Allerdings liegt die weibliche Beteiligung über ihrem prozentualen Anteil an den Beschäftigten in der Region.

Altersgruppen	Teilnehmende	Prozent
16 - 25	61	16.4
26 - 35	115	30.9
36 - 45	90	24.2
46 - 55	68	18.3
56 - 65	38	10.2
Gesamt	372	100.0

Zu den Alterskategorien lässt sich eine stärkere Beteiligung der mittleren Altersklassen feststellen. Die geringere Beteiligung der jüngsten Kohorte könnte einerseits mit der geringeren Arbeits- und Lebenserfahrung erklärt werden, sodass verhältnismässig weniger ausgeprägte Vorstellungen darüber herrschen würden, was zur Attraktivität eines Arbeitgebers schlussendlich beiträgt – andererseits mit einer geringeren Bedeutung des Arbeitslebens im Vergleich zu ausserberuflichen Interessen, sodass auch die Bereitschaft, Zeit für das Ausfüllen eines Formulars aufzuwenden, gering ausfällt.

7.4. Unternehmensbezogene Charakteristika

Branche	Prozent	Häufigkeit
Hotel- und Gastgewerbe	2.1	12
Kaufmännische Dienstleistungen	4.5	25
Baubranche	13.7	77
Nahrungsmittelbranche	0.7	4
Bergbau	0.2	1
Immobilienwesen	1.1	6
Herstellung von Maschinen	0.4	2
Papierindustrie, Druckgewerbe	0.2	1
Wissensch. Dienstleistungen	0.4	2
Reparatur von Kraftfahrzeugen	1.4	8
Holzwaren	2.3	13
Information und Kommunikation	3.2	18
Finanz- und Versicherungswesen	20.5	115
Verkehr und Transport	8.9	50
Reparatur von Maschinen	0.2	1
Öffentliche Verwaltung	2.3	13
Gesundheits- und Sozialwesen	4.3	24
Erziehung und Unterricht	2.0	11
Metallurgie, Metallerzeugnisse	0.9	5
Elektrotechnik	1.4	8
Textilien und Bekleidung	0.4	2
Energieerzeugung und -verteilung	5.2	29
Chemische Industrie (ohne Pharma)	0.2	1
Sonstige Dienstleistungen	7.8	44
Pharma	2.0	11
Höhere Bildung	3.7	21
Detailhandel	4.8	27
Nicht spezifiziert, andere	5.3	30
Gesamt	100.0	561

In der obigen Tabelle und im folgenden Diagramm wurde die Aufteilung der Umfrageteilnehmenden nach deren Branchenzugehörigkeit abgebildet. Die ungleichmässige Verteilung liess es nicht zu, Angaben zu den einzelnen Branchen zu formulieren. Deswegen wurde beschlossen, die Daten weiter zu gruppieren und in Bezug auf die drei Wirtschaftssektoren zu präsentieren (Siehe dazu im Kapitel 4.2.). Da die Daten zum ersten Sektor nicht verfügbar waren, beschränkten wir uns auf den zweiten und dritten Sektor.

In der Umfrage wurde die Grösse der Unternehmung erhoben, in der die Teilnehmenden tätig waren. In der folgenden Tabelle und im Diagramm werden sie abgebildet. Wie man merken kann, sind die grösseren Betriebe besser als die kleineren vertreten. Dennoch erlauben die Zahlen eine Gesamtübersicht widerzugeben.

Unternehmensgrösse	Prozent	Häufigkeit
1-5	7.7	43
6-15	15.3	86
16-50	29.2	164
51-250	23.9	134
> 250	23.9	134
Gesamt	100.0	561

Die Teilnehmenden wurden ebenfalls gefragt, ob die Unternehmung, für die sie arbeiten, ein Familienbetrieb sei oder nicht. Wie man erkennen kann, arbeitet die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden für einen Nicht-Familienbetrieb.

Familienbetrieb	Prozent	Häufigkeit
ja	21.0	118
nein	76.3	428
ehemaliger Familienbetrieb	2.7	15
Gesamt	100.0	561

Sehr interessant ist die nächste Angabe: Ungefähr die Hälfte der Teilnehmenden trägt eine Führungsverantwortung. Das ist nicht überraschend, denn solche Mitarbeitende sind in Leben der Organisation stark verankert und ihre leitende Rolle macht sie willig, zum Wandel der Unternehmung beizutragen. Womöglich haben sie auch ein stärkeres Gefühl, mit ihrem Tun, auf die Entwicklung der Unternehmung einwirken zu können.

Führungsverantwortung	Prozent	Häufigkeit
ja	50.3	282
nein	49.7	279
Gesamt	100.0	561

Die Länge der Anstellungsdauer lässt etwas über die Dynamik des Arbeitsmarkts erahnen und gleichzeitig verleiht sie den Aussagen eine besondere Bedeutung, denn sie kommen sowohl von langjährigen Mitarbeitenden als auch von Neulingen, die einen frischen Blick einbringen, sich aber des Werdegangs der Organisation auch weniger bewusst sind.

Anstellungsdauer	Prozent	Häufigkeit
> 1 Jahr	86.8	487
< 1 Jahr	13.2	74
Gesamt	100.0	561

Eine weitere wichtige und letzte Angabe betrifft die Art der Anstellung. Wie man sieht, sind fast 30% der Mitarbeitenden in Teilzeitanstellungen. Das zeigt, dass viele willentlich oder gezwungenermassen von der möglichen Flexibilität Nutzen machen.

Pensum	Prozent	Häufigkeit
Vollzeit	71.3	400
Teilzeit	28.7	161

8. Ausblick

Ein Bericht wie dieser könnte eine unerwünschte Wirkung erzeugen und eher entmutigen als befähigen. Es gibt nämlich so viele relevante Bereiche zu berücksichtigen. Die verfügbaren Ressourcen einer Unternehmung sind meistens beschränkt, die Möglichkeiten dagegen scheinen verwirrend vielfältig, und es gibt ohnehin einen Geschäftsalltag mit seinen vielen Herausforderungen und unmittelbaren Folgen zu meistern. Auch ist in vielen Fällen die Lage nicht besonders akut und es könnten ohnehin andere Zeiten kommen.

Unsere Empfehlung ist es, mit einfachen Schritten anzufangen – konkret mit einer Standortbestimmung. Dadurch soll die GL besser über die Lage der Unternehmung Bescheid wissen. Die Flaschenhälse sollen ermittelt werden, denn sie schränken die Organisationsentwicklung ein. Schliesslich ist es wertvoll zu erfahren, wie das Personal über die Unternehmung empfindet. Eine solche Analyse kann direkt oder mit der Unterstützung neutraler Fachpersonen durchgeführt werden.

Am Schluss dieser Analyse sollten die Aspekte ermittelt werden, die für die aktuelle und potenzielle Belegschaft von Bedeutung sind. Parallel sollten die Stärken der Unternehmung auch im Vergleich zu den Konkurrenten verstanden, ihre Möglichkeiten erörtert und auch die Grenzen ausgelotet werden.

Hat man die Ausgangslage vor den Augen, kann man gezielt einige wenige Massnahmen einleiten, die ein bis zwei Themen mit einer grösseren Wirkung behandeln. Solche Schritte signalisieren den Willen der GL. Sie zeigen auch Perspektiven auf, sodass die Mitarbeitenden wissen, dass – auch wenn nicht alles auf einmal abgehandelt oder gelöst werden kann –, dennoch Schritte eingeleitet wurden, um den gewünschten Wandel umzusetzen.

Schliesslich empfehlen wir in regelmässigen Abständen, die Rückmeldungen der Belegschaft zu sammeln. Eine offene Kommunikation darüber stärkt das Gefühl der Mitarbeitenden, eine Stimme zu haben und Gehör bei den Entscheidungsträgern zu finden.

Wie im Bericht mehrmals wiederholt, sind es nicht einzelne Massnahmen, die die Attraktivität einer Organisation längerfristig erhöhen, sondern das «Gesamtpaket», das die Unternehmung den Mitarbeitenden anbietet. Darüber sollte regelmässig kommuniziert werden, damit die Bestandteile des Pakets wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Die Geschäftsleitenden sollten nie davon ausgehen, dass alles allen ohnehin bekannt ist, sondern aktiv und gezielt, die Vorteile beteuern, die eine Mitarbeit in der Organisation mit sich bringt.

Wenn Sie in diesem Prozess Unterstützung benötigen, können Sie auf das IMI, Institut für Management und Innovation der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) zählen. Wir bieten verschiedene Dienstleistungen an, um Unternehmungen im Gewerbe zu unterstützen, ihre Attraktivität für Arbeitnehmende und ihre strategische Positionierung im Markt zu stärken. Mehr Informationen dazu finden Sie am Schluss dieses Berichts.

Wir wünschen Ihnen und Ihrer Organisation viel Erfolg!
GOW – Gewerbe Oberwallis

Literaturverzeichnis

Chamorro-Premuzic, Tomas (2013). Geld ist nicht alles. Business Manager Online, 25. konsultiert zuletzt am 30.11.2020 unter:
<https://www.manager-magazin.de/harvard/fuehrung/gehalt-mehr-geld-fuehrt-nicht-zu-mehr-motivation-und-zufriedenheit-a-3643b4e6-0b02-458d-bfc5-4a1bad8eea0f>

Departement für Volkswirtschaft und Bildung Dienststelle für Industrie, Handel und Arbeit (2022) Die Lage auf dem Arbeitsmarkt im Juli 2022; Medienmitteilung veröffentlicht am 22.08.2022.

Fehr, Reto (2022) Das ist die durchschnittliche Arbeitszeit in Europa; watson.ch; zuletzt aktualisiert am 01.02.2022 zuletzt konsultiert am 30.11.2022 unter:
<https://www.watson.ch/schweiz/international/629835199-europaeische-arbeitszeit-in-welchem-land-arbeitet-man-am-wenigsten>

Fumagalli, A. (27. Mai 2021). Boomtown Visp: Wie das Oberwallis mit dem Wirtschaftswunder rund um die Lonza klarkommt. Neue Zürcher Zeitung

Kalbermatter M. (2022) Wirtschaftsboom im Oberwallis – nachhaltiges Wachstum oder kurzfristiger Hype? Master-These im Master of Science in Business Administration Kantonales Amt für Statistik und Finanzausgleich; (2022) Beschäftigten_nach_Sektor_und_Gemeinde_2011-2020; konsultiert zuletzt am 28.11.2022 unter:
https://www.vs.ch/documents/189618/18857998/Besch%C3%A4ftigten_nach_Sektor_und_Gemeinde_2011-2020.xlsx/0090d31a-f964-6631-52f8-b34e11852651?t=1662454318477&v=1.0

Stellenmarkt-Monitor Schweiz (2022) Adecco Group Swiss Job Market Index (Job Index); Pressemitteilung vom 5. Juli 2022; konsultiert unter
<https://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/asjmi.html>

Steck Albert (2020) Burnout: Arbeitsausfälle steigen auf Rekordhoch; NZZ am Sonntag 11.01.2020; konsultiert zuletzt am 30.11.2022 unter
<https://magazin.nzz.ch/wirtschaft/burnout-arbeitsausfaelle-steigen-auf-rekordhoch-ld.1533349>

Telebasel (2021) Lonza-Wachstum stellt Oberwallis vor Herausforderungen; Autorangabe: sda; konsultiert unter:
<https://telebasel.ch/2021/05/01/lonza-wachstum-stellt-oberwallis-vor-herausforderungen/?channel=8950>

Wirtschaftsförderung Wallis (2022) Fachkräftemangel in der Wirtschaft: Eine Toolbox für KMU; 03.11.2022. zuletzt konsultiert am 28.11.2022 unter:
<https://wirtschaft-wallis.ch/fachkraeftemangel-in-der-wirtschaft-eine-toolbox-fuer-kmu/>

Das Projektteam



CHRISTIAN KALBERMATTER
Geschäftsführer im Mandat Gewerbe Oberwallis
Projektleiter bei der RW Oberwallis



ARMON PFISTER
Datenanalyse

Dr. oec., ist Dozent für Innovation Management, Sustainability and Circular Innovation, Sozialkompetenz, Economic Research, Wirtschaftspsychologie, Wirtschaftsforschung und Forschungsmethoden an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS).



ANDREA L. SABLONE
Bericht / Präsentation und Fallstudien

Dr. oec. HSG, ist Professor für Strategie und Innovationsmanagement in KMU und verantwortlich für das Forschungsfeld «Innovation and Strategy» am Institut für Management und Innovation (IMI) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS).

Fit4Business

Fit4Business ist ein Angebot des Instituts für Management und Innovation (IMI) an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS). Es umfasst vier modulare Dienstleistungspakete. Sie sind wissenschaftlich fundiert, umsetzungsorientiert, praxisrelevant und zugeschnitten nach dem Bedarf von Firmen & nicht-profitorientierten Institutionen.

Die 4 Dienstleistungspakete haben folgende Schwerpunkte:

Digitalisierung Innovation

Beschleunigte Kundengewinnung

Personal- & Organisationsentwicklung

Um im aktuellen Wettbewerb zu bestehen, müssen Unternehmen marktfähige Innovationen entwickeln, digitale Geschäftsmodelle umsetzen, früh genug bei Neuentwicklungen mit der Kundengewinnung starten sowie motivierte und kompetente personelle Ressourcen nachhaltig aufbauen. Wir unterstützen Sie darin!

Alle weiteren Informationen finden Sie unter: www.ffhs.ch/fit4business

Digitale Transformation

Ausgangspunkt einer erfolgreichen digitalen Transformation ist ein digitales Geschäftsmodell. Es legt die Chancen für das eigene Unternehmen offen und zeigt Ansatzpunkte auf, wo Sie Ihre Unternehmung verändern können, um mit der Digitalisierung ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Durch die Erarbeitung eines digitalen Geschäftsmodells geben wir Ihnen einen Leitfaden zur Hand, um die digitale Transformation agil und wissenschaftlich basiert umzusetzen.

5 Schritte, 3 Tage, 1 digitales Geschäftsmodell

Tag 1: Analyse und Ideen generieren

Tag 2: Geschäftsmodell entwickeln

Tag 3: Umsetzungsvorgehen festlegen



Traction

Sie möchten Ihre Innovationen erfolgreich auf den Markt bringen, schnelles Kundenwachstum erzielen und Ihre Marktposition nachhaltig ausbauen? Wir unterstützen Sie anhand des von uns wissenschaftlich adaptierten weiterentwickelten und erfolgreich in der Praxis erprobten Tractionansatzes. Traction ist ein agiles Vorgehen zur Marktentwicklung, bei dem Sie optimale Marketingkanäle für Ihre neuen Produkte und Dienstleistungen identifizieren und nutzen.

- > Identifizierung der idealen Kundengruppe
- > Auswahl und Implementierung des optimalen Marketingkanals
- > Testen der Marketingkanäle innerhalb kurzer Frist und messen des Effektes
- > Kontinuierliches Quantifizieren des Kundenwachstums

Innovation Activators

Innovation ist die oft beschworene Triebkraft, mit der Schweizer KMU in einem sich wandelnden Wettbewerbsumfeld bestehen wollen. Viele Betriebe tun sich jedoch schwer damit, die Gewinnung von Ideen systematisch anzugehen und erfolgreich umzusetzen. Paradox ist dabei, dass es an Anstössen für Innovationen nicht fehlt. Mit dem Innovation-Activators-Ansatz bieten wir Ihnen eine substantielle Hilfe beim Erkennen, Selektieren und Umsetzen vorhandener Innovationspotentiale.

Die drei Module

Modul 1: Innovationspotentiale entdecken

Modul 2: Innovationspotentiale entwickeln und selektieren

Modul 3: Interdisziplinäre Zusammenarbeit wirksamer gestalten



Personal- und Organisationsentwicklung

Motivierte Mitarbeitende sind das A und O für die Verwirklichung Ihrer Innovations- und Digitalisierungsvorhaben. Aufgrund unserer fundierten Analysen gewinnen Sie wertvolle Erkenntnisse über Möglichkeiten und Ansatzpunkte zur Steigerung der Mitarbeitenden-zufriedenheit sowie die zentralen Hinweise zur Schliessung von Kompetenzlücken. Wir begleiten Sie bei der Umsetzung wirksamer Massnahmen zur Flexibilisierung und Agilisierung Ihrer Organisationsstrukturen sowie im Change Management.

- > Mitarbeiterbefragungen
- > Kulturanalyse
- > Personalentwicklung
- > Organisationsentwicklung

**ZÄMU
FEREISCHI
REGION**
ZÄME HIÄ SCHAFFÜ

Die Umfrage wurde realisiert durch **GOW Gewerbe Oberwallis**

Oberwalliser Gewerbevereine

Bezirk GOMS · BRIG-GLIS · NATERS · VISP · RARON-Ecomura · ZERMATT · LEUKERBAD