

ANSÄTZE ZUR POSITIONIERUNG ALS ATTRAKTIVE ARBEITGEBERIN



EINE GESCHICHTE AUS DEM GEMEINDEALLTAG

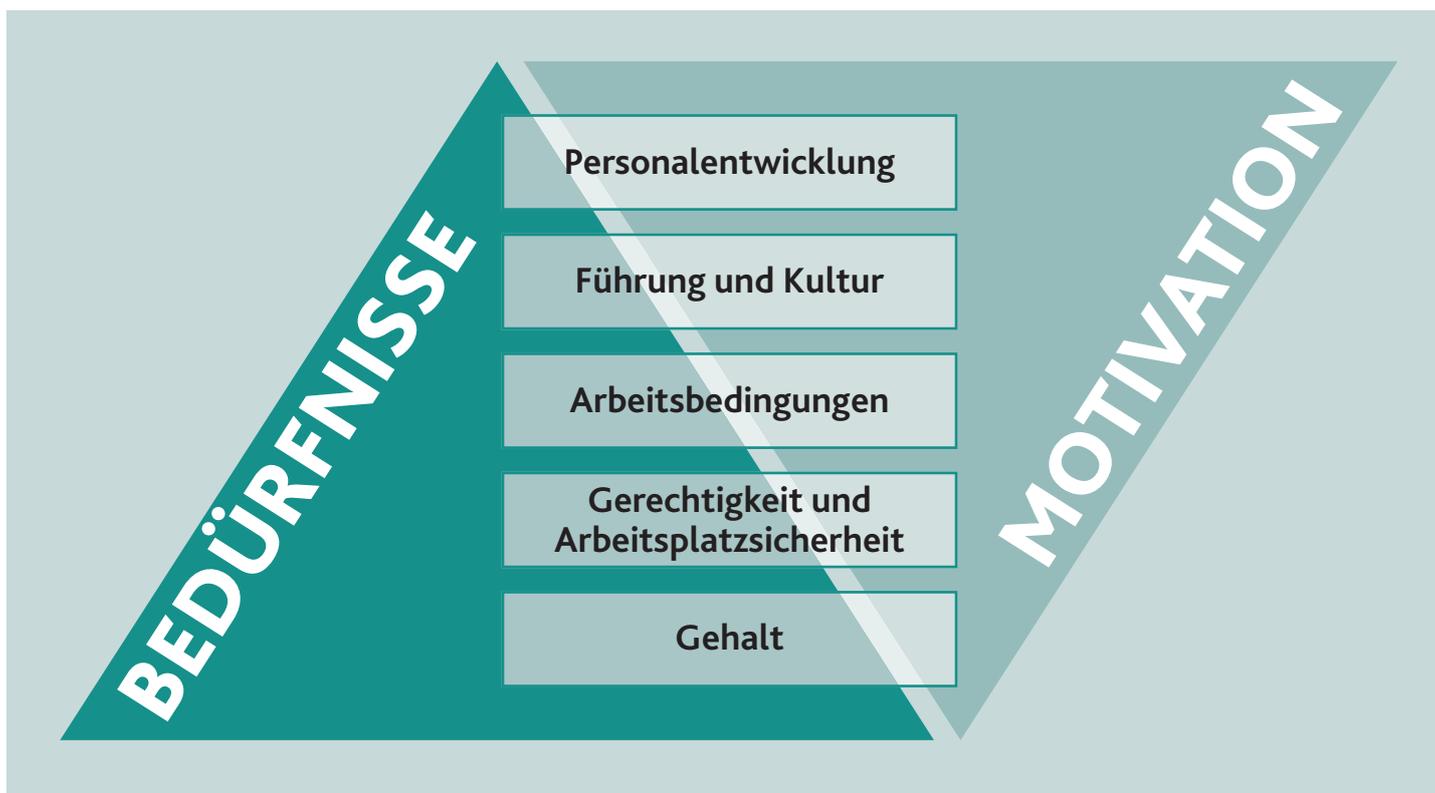
Die Gemeinde Musterhausen sucht für ihre Verwaltung einen neuen qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden. Auf die Ausschreibung über die üblichen Kanäle erhält sie jedoch wenige Bewerbungen und diese erfüllen die Basisanforderungen oftmals nicht. Nach mehrmaligem Reaktivieren des Inserates meldet sich Frau Müller auf die ausgeschriebene Position. Ein Glückstreffer: Das Bewerbungsprofil passt bestens zum gesuchten Profil. Nach einem Bewerbungsgespräch zeigen sich beide Parteien interessiert, das Arbeitsverhältnis einzugehen. Frau Müller wünscht sich nach dem Gespräch noch ein wenig Bedenkzeit, um ihre finale Entscheidung zu treffen. Wenige Tage später meldet sie sich per E-Mail: «Besten Dank für Ihr Interesse an meiner Person, ich habe mich aber für einen anderen Arbeitgeber entschieden.» Damit beginnt die Stellenbesetzung wieder von Neuem. Warum ist es der Gemeinde nicht gelungen, mit Frau Müller einen Arbeitsvertrag abzuschliessen?

GEMEINDEN STEHEN ALS ARBEITGEBERINNEN IN VIELFÄLTIGER KONKURRENZ

Gerade kleine und mittlere Gemeinden sind immer stärker mit der Problematik der Gewinnung und Weiterbeschäftigung von qualifiziertem und motiviertem Personal konfrontiert. Gemeindeverwaltungen stehen heute auf dem Arbeitsmarkt in einer direkten Konkurrenz mit Akteuren aus der Privatwirtschaft sowie anderen öffentlichen Institutionen, mit welchen sie durch ihre teils veralteten und starren Strukturen im heutigen Umfeld nicht auf Augenhöhe in den Wettbewerb mit der Konkurrenz treten können. In diesem Spannungsfeld müssen Gemeinden nicht nur bei der Personalgewinnung die Anstrengungen erhöhen, sondern teils auch mit Abwerbeversuchen bei bestehenden Mitarbeitenden rechnen. Weiter sehen sie sich heute mit immer grösseren Erwartungen, Interessen und Bedürfnissen der Bevölkerung und ihrem Umfeld konfrontiert. Diese Anforderungen können nur mit gut qualifiziertem und motiviertem Personal bewältigt werden. Dadurch handelt es sich gerade beim Personal um eine sehr wertvolle Ressource einer Verwaltung. Dies, um nicht nur für die Gegenwart, sondern auch für die Zukunft gewappnet zu sein.

WAS MACHT EINE GEMEINDE FÜR MITARBEITENDE ATTRAKTIV?

Doch wie kann die Gemeinde Musterhausen aktiv vorgehen, um sich attraktiv für bestehende Mitarbeitende sowie für Stellensuchende auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren? Damit die Gemeinde Musterhausen als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen wird, bedarf es neben einer abwechslungsreichen, herausfordernden Tätigkeit und ansprechenden Anstellungskonditionen auch einem marktgerechten Gehalt. Gerade beim Gehalt ist der Handlungsspielraum mit beschränktem Budget und oftmals eher starren und politisch abgestützten Lohn Tabellen begrenzt. Entsprechend muss der Weg ohnehin mittelfristig systematisch analysiert und umfassender interpretiert werden. Neben dem Gehalt spielen viele weitere Faktoren und Einflüsse eine relevante Rolle, damit eine hohe Arbeitgeberattraktivität erzielt werden kann. Die Aspekte der Arbeitgeberattraktivität hängen sehr stark von der Betriebskultur sowie den subjektiven Präferenzen ab. Eine allgemeine Bedürfnishierarchie kann jedoch in Anlehnung an die Maslow-Pyramide dargestellt werden:



GEHALTSSYSTEM ALS UMFASSENDES KONZEPT

Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden stehen in einem aufbauenden Verhältnis. Die Basis bilden die Grundbedürfnisse der untersten Stufen mit den Aspekten Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit und Gerechtigkeit. Sobald diese erfüllt sind, kann die nächste Bedürfnisstufe angegangen werden. Sind die Grundbedürfnisse jedoch nicht erfüllt, können die Faktoren der nächsten Stufe nicht vollumfänglich wirken. Wichtig ist, in den Analysen sämtliche Stufen zu berücksichtigen. Die verschiedenen Stufen sind aber nicht voneinander gelöst zu betrachten. Vielmehr handelt es sich um ein Zusammenspiel mit Verbindungen und Zusammenhängen zwischen den verschiedenen Stufen.

Ein Gehaltssystem ist ein zentrales Element des Grundsockels dieser Bedürfnisstufen und kann dabei unterstützen, sämtliche Bedürfnisse systematisch zu berücksichtigen. Dies sollte die politische Führung dazu bringen, die identifizierten Bedürfnisse regelmässig zu überprüfen und dazu Stellung zu nehmen. Gleichzeitig schafft die Systematisierung Vertrauen und kann die Kommunikation unterstützen. Kombiniert garantieren sie die Gleichbehandlung der Mitarbeitenden und tragen zum Gerechtigkeitsgefühl bei (Stufe zwei). Um dies jedoch zu ermöglichen, müssen Gehaltssystem (nicht nur die einzelnen Löhne) und Funktionsstruktur offen kommuniziert werden. Diese offene Kommunikation schafft Transparenz sowie Vertrauen und wirkt sich positiv auf die gesamte Organisation aus (Stufe vier). Als Beispiel kann die Mitarbeitendenentwicklung genannt

werden. Durch eine strategische Funktionslandschaft, in welcher sich die Funktionen klar abgrenzen und Anforderungen (wie bspw. Berufserfahrung, Aus- und Weiterbildung, Arbeits erledigung etc.) definiert werden, kann den Mitarbeitenden ein Karriereweg aufgezeigt werden und demnach als Rückgrat der Personalentwicklung dienen (Stufe fünf). Die individuelle Entwicklung wird sich an den Anforderungen orientieren. Nebst der internen Situations- und Bedürfnisanalyse ist beim Prozess der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität immer auch der Markt miteinzubeziehen. Dies gilt insbesondere für das Gehalt und die Arbeitsbedingungen. Bezüglich des Gehalts ist vor allem bei jüngeren Mitarbeitenden feststellbar, dass stärker kommuniziert und verglichen (auch ausserhalb der Gemeinde) wird, als dies früher der Fall war. Es wird mehr Wert auf Transparenz gelegt und man ist bereit, sich über den eigenen Lohn zu unterhalten. Um gerade in der Thematik Gehalt als Gemeinde offen und transparent kommunizieren und sich positionieren zu können, braucht es Kenntnis über den Marktlohn. Dabei kann Sie der Gehaltsvergleich für Gemeinden und Städte unterstützen.

BDO GEHALTSVERGLEICH FÜR GEMEINDEN UND STÄDTE

Der von BDO im Jahr 2021 bereits zum siebten Mal durchgeführte Gehaltsvergleich für Gemeinden und Städte bietet eine zuverlässige Grundlage für die marktgerechte Entlohnung von Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst. Mit rund 8'600 Nennungen von 253 Gemeinden und Städten ist der Vergleich schweizweit einzigartig und breit abgestützt.

Der Vergleich schafft Transparenz in den Gehältern der Öffentlichen Verwaltung und dient Führungsverantwortlichen als Entscheidungsgrundlage für das eigene Gehaltsmanagement. Er ist eine verlässliche Informationsquelle für individuelle Lohngespräche.

Als Grundlage des Vergleichs wurden die Gehaltsdaten für 12 Fach- und 17 Führungsfunktionen mit maximal vier Kompetenzstufen erhoben. Die Auswertungsmöglichkeiten lassen die Eingrenzung der Grunddaten nach Kanton, Gemeinde- und Verwaltungsgrösse, Altersgruppe und Ausbildungsstufe zu. Ebenso zeigt die Spezialauswertung die eigenen Nennungen im Vergleich zur Grundgesamtheit.

Mit unserem Knowhow können wir Ihre Gehälter auf Marktkonformität analysieren. Sie liefern uns die Angaben Ihrer Mitarbeiter (Funktion, Alter, Qualifikation, Kompetenzstufe) und wir definieren zusammen mit Ihnen die Eingrenzungen bei der Spezialauswertung (z. B. auf einzelne Kantone). Anschliessend erstellen wir für Sie eine Gehaltsanalyse über das gesamte Personal oder auch nur einzelne Funktionen. Sie erhalten eine übersichtliche Darstellung mit sämtlichen Funktionen. Eine Überprüfung der Gehälter kann auch als Basis dienen, um das Gehaltssystem als Ganzes analytisch zu überprüfen. BDO kann dabei bedürfnisgerecht unterstützen.

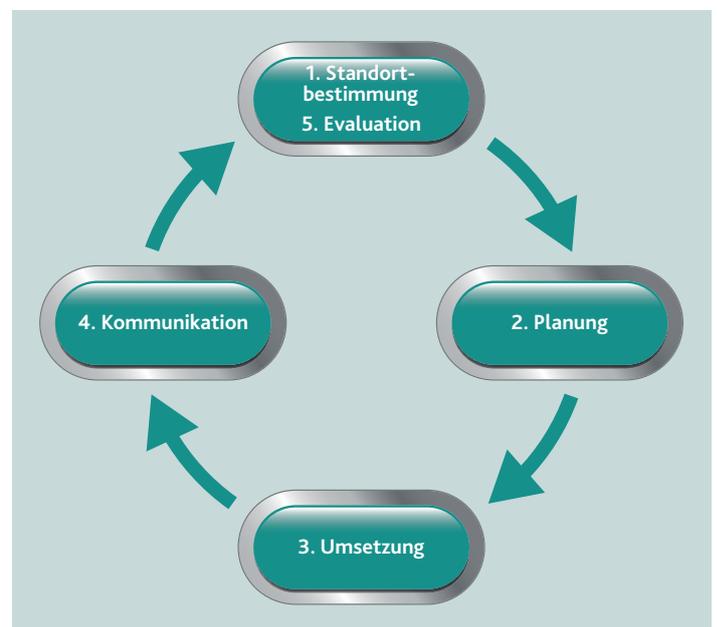
Weitere Informationen dazu erhalten Sie auf unserer Webseite www.bdo.ch/gehaltsvergleich



Parallel zur Überprüfung der Gehälter sollten auch die anderen Aspekte der Arbeitgeberattraktivität aktiv bewirtschaftet werden. Dabei stellt sich der wirksame Prozess der Attraktivitätsverbesserung oftmals als ein wiederkehrender, fortlaufender Prozess dar.

ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT UND GEMEINDEFÜHRUNG

Die Exekutive einer Gemeinde bestimmt zusammen mit der Legislative, welche u.a. die finanziellen Rahmenbedingungen setzt, die systematische Arbeitgeberattraktivität einer Gemeinde bzw. wie sich die Gemeinde auf dem Arbeitsmarkt positionieren soll. Entsprechend ist die Arbeitgeberattraktivität eine Daueraufgabe der strategischen Gemeindeführung. Zu empfehlen ist zu Beginn eine umfassende Standortbestimmung, um die langfristige Positionierung festzulegen und anschliessend regelmässige Evaluationen im Rahmen der konkreten Legislaturplanungen.



1. Standortbestimmung

Jede Arbeitgeberin besitzt für bestehende und potenzielle Mitarbeitende mehrere Elemente von attraktiven Anstellungsbedingungen. Oft werden aber die bereits vorhandenen Stärken als selbstverständlich wahrgenommen, nicht angemessen gewürdigt oder aktiv kommuniziert. Es ist für eine Arbeitgeberin zentral, sich ihren Vorteilen auf dem Arbeitsmarkt bewusst zu werden, um diese als überzeugendes Argument einzusetzen. Andererseits müssen auch die Schwächen ermittelt werden, um dafür Lösungsansätze zu entwickeln. Für den externen Vergleich helfen beispielsweise der Gehaltsvergleich und ein Benchmark der Anstellungsbedingungen. Intern gibt es keinen besseren Weg, als die Mitarbeitenden durch eine partizipative Vorgehensweise direkt in die Ermittlung der Stärken und Schwächen miteinzubeziehen, zum Beispiel durch einen Workshop oder eine Personalumfrage. Nicht nur erkennt man die Bedürfnisse und Wünsche frühzeitig, sondern es wird auch das Empfinden für Zusammengehörigkeit, Wertschätzung und Mitwirkung gestärkt.



2. Planung

Anhand der identifizierten Stärken und Schwächen (aus einer umfassenderen Standortbestimmung oder durch eine pragmatische Evaluation) können konkrete Handlungsfelder innerhalb der dargestellten Stufen abgeleitet werden. Das Ziel ist es, die Stärken zu betonen und die Schwächen zu vermindern oder zumindest auszubalancieren. Die für die Legislatur vorgesehenen Massnahmen müssen von der politischen Führung unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen definiert und priorisiert werden. Dabei gilt es auch die langfristige Organisationsphilosophie, Kultur und Marktpositionierung zu berücksichtigen. Richtige Planung benötigt Zeit, kann aber im Verlauf des Prozesses viele Probleme verhindern.



3. Umsetzung

In diesem Schritt werden die geplanten Massnahmen umgesetzt. Als Beispiel kann es sich um eine Anpassung des Personalreglements, des Lohnsystems, bessere Versicherungsleistungen oder die Einführung eines partizipativen Entscheidungsprozesses handeln. Die Veränderungen müssen begleitet und in der Kultur der Organisation verankert werden, um einen nachhaltigen Prozess sicherzustellen.



4. Kommunikation

Zunächst ist es wichtig, dass diese Veränderungen sowie die bestehenden Stärken und Vorteile intern und extern kommuniziert werden, wie zum Beispiel in den Vorstellungsgesprächen. Intern darf nicht vergessen werden, den Mitarbeitenden eine transparente Rückmeldung zu den durchgeführten Aktivitäten mitzuteilen. Die zeigt wiederum eine Wertschätzung und Akzeptanz gegenüber den Mitarbeitenden und deren Erwartungen, Ängsten und Wünschen. Alle diese Bemühungen beeinflussen die Betriebskultur und Arbeitsatmosphäre positiv, was sich entsprechend auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken kann.



5. Evaluation

Im Rahmen der Legislaturplanungen sind die getroffenen Massnahmen unter Berücksichtigung der langfristigen Positionierung erneut zu evaluieren. Durch die regelmässige Evaluation und das Monitoring können Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und vermieden werden. Massnahmen müssen regelmässig hinterfragt und ihre Wirksamkeit überprüft werden. Mit den angetroffenen und evaluierten Ergebnissen kann der Prozess mit der erneuten Planung wieder aufgenommen werden. Bei diesem Weg der Weiterentwicklung der Gemeinde sollte ein fortlaufender, wiederkehrender Prozess angestrebt und verfolgt werden.

Bei Ihrem Weg zur attraktiven Arbeitgeberin kann Sie BDO fachlich und/oder methodisch unterstützen. Wir verfügen über langjährige Erfahrung im Bereich Arbeitgeberattraktivität, sei es bei der Durchführung einer umfassenden und vertraulichen Personalumfrage als Situationsanalyse, mit der Überprüfung der Gehälter auf Marktkonformität, der Analyse und Weiterentwicklung von bestehenden Gehaltssystemen, bei der Definition von Handlungsmassnahmen oder bei der Implementierung und Begleitung von konkreten HR-Massnahmen (wie Führungscoaching, Teambuilding etc.). Dabei stützen wir uns auf unsere enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren der öffentlichen Verwaltung sowie auf unseren fundierten Kenntnissen der Privatwirtschaft, um Ihre Gemeinde auf dem Arbeitsmarkt optimal zu positionieren.



BDO AG

Aarau	062 834 91 91
Affoltern am Albis	043 322 77 55
Altdorf	041 874 70 70
Baden-Dättwil	056 483 02 45
Basel	061 317 37 77
Bern	031 327 17 17
Biel	032 346 22 22
Burgdorf	034 421 88 11
Chur	081 403 48 48
Delémont	032 421 06 66
Frauenfeld	052 728 35 00
Fribourg	026 435 33 33
Genf	022 322 24 24
Glarus	055 645 29 30
Grenchen	032 654 96 96
Herisau	071 353 35 33
Lachen	055 451 52 30

Langenthal	062 919 01 70
Laufen	061 766 90 60
Lausanne	021 310 23 23
Liestal	061 927 87 00
Lugano	091 913 32 00
Luzern	041 368 12 12
Olten	062 387 95 25
Sarnen	041 666 27 77
Schaffhausen	052 633 03 03
Sion	027 324 70 70
Solothurn	032 624 62 46
St. Gallen	071 228 62 00
Stans	041 618 05 50
Sursee	041 925 55 55
Wetzikon	044 931 35 85
Zug	041 757 50 00
Zürich	044 444 35 55

www.bdo.ch