

Leitfragen zur Erfassung der Arbeitgeberstärken und Zielgruppenpräferenzen

Die Veränderung des Arbeitsmarkts vom Angebots- zum Nachfragemarkt macht sich nicht nur bei qualifizierten Fach- und Führungskräften, sondern bei fast allen Gruppen von Arbeitnehmenden bemerkbar. Die Situation auf Verwaltungen ist jedoch in vielerlei Hinsicht noch prekärer, weil der Anteil Fach- und Führungspersonen mit spezifischen Aus- und Weiterbildungen in der Regel noch grösser ist als in anderen Organisationen. Umso wichtiger ist es für Verwaltungen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um Fach- und Führungskräfte anzuziehen und sie an die Verwaltung und damit auch an die Branche binden zu können.

Die wahren Gründe, warum die eigenen Fach- und Führungskräfte auf der Gemeinde- oder Stadtverwaltung bleiben, liegen in den allermeisten Fällen nicht auf der Hand. Daher macht es Sinn, die Stärken als Arbeitgeber, die Präferenzen der gefragten Mitarbeitendengruppen sowie die Bindungsfaktoren zu ermitteln. Damit kann es gelingen, **als Arbeitgeber attraktiver zu werden** und sich auf dem Arbeitsmarkt besser zu positionieren. Die untenstehenden Leitfragen können dabei helfen, die Arbeitgeberstärken, Präferenzen, Bindungsfaktoren und Entwicklungsvorstellungen der Fach- und Führungskräfte auf Verwaltungen zu erfassen und Erkenntnisse zu den eigenen Stärken sowie zum Nachholbedarf zu gewinnen.

Leitfragen zur Erfassung der Arbeitgeberstärken, Zielgruppenpräferenzen, Bindungsfaktoren und Entwicklungsvorstellungen

Leitfragen Arbeitgeberstärken

- Was war Dein persönliches Highlight bei der Arbeit im vergangenen Jahr?
- Warum hast Du Dich damals für die Arbeit bei uns entschieden?
- Was macht die Arbeit bei uns auf der Verwaltung für Dich besonders?
- Wenn Du an Deine Arbeit denkst, was findest Du daran positiv, was macht Dir Spass?
- Wenn Du an die Arbeitsumgebung bei uns auf der Verwaltung und an die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen und externen Anspruchsgruppen denkst, was gefällt Dir?
- Wenn Du an das Klima bei der Arbeit denkst, was kommt Dir dabei in den Sinn?
- Was gefällt Dir an Deinen Vorgesetzten?
- Inwiefern wird bei uns auf die Gleichstellung von Frau und Mann geachtet?
- Inwiefern kannst Du Deine Arbeit und Arbeitszeit selbst einteilen? Was ist gut daran?

Zielgruppenpräferenzen

→ Bei den oben gesammelten Arbeitgeberstärken jeweils pro Person nachfragen, was besonders wichtig ist und warum; plus folgende Leitfragen zu Zielgruppenpräferenzen stellen:

- Was muss Dir ein Arbeitgeber unbedingt bieten?
- Was brauchst Du bei der Arbeit, damit Du motiviert arbeiten kannst?
- Worauf könntest Du nicht verzichten, wenn Du an Dein Arbeitsverhältnis denkst?
- Was fehlt Dir aktuell, wenn Du an Dein Arbeitsverhältnis denkst? Wo könnten wir uns verbessern?
- Was wären für Dich Kündigungsgründe?
- Wenn Du an Aspekte wie z.B. (* Homeoffice, Flexible Arbeitszeit, Vergütung, Arbeitsplatzsicherheit, Work-Domain-Balance, Gleichstellung, Arbeitsweg, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, neue Herausforderungen, Karriere, Qualität bei der Arbeit, Einbezug in Entscheidungen, Beziehung zu Kolleg*innen und Vorgesetzten, Zusammenarbeit, Mitsprache) denkst, was ist Dir besonders wichtig?

(* nach Bedarf auswählen)

Bindungsfaktoren

- Auf einer Skala von 1-10, wie stark ist Deine Bindung an unsere Verwaltung?
- Hast Du das Gefühl, weiterhin hier arbeiten zu müssen aufgrund rationaler Überlegungen (z.B. Lohn, Entwicklungsschritt in Aussicht, Weiterbildung, Arbeitsweg etc.)? Inwiefern? (kalkulatorische Bindung)
- Hast Du das Gefühl, weiterhin hier arbeiten zu müssen aufgrund eines Verpflichtungsgefühls (z.B. Kolleg*innen nicht im Stich lassen, Verpflichtungsgefühl unserer Verwaltung gegenüber aufgrund bisheriger Unterstützung durch die Verwaltung)? Inwiefern? (normative Bindung)

Entwicklungsvorstellungen

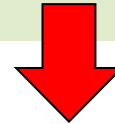
- Was ist Dein berufliches Ziel in 3 Jahren? / Wo siehst Du Dich in 3 Jahren?
- Hast Du eine bestimmte Funktion / einen Beruf vor Augen, die / den Du gerne mal ausüben möchtest? Welche/r?
- Welche Berufsbilder innerhalb unserer Verwaltung würden Dich (langfristig) interessieren?
- Über welche Entwicklungsmöglichkeiten hast Du Dir bereits Gedanken gemacht?
- Wie könnten wir als Arbeitgeber Dich dabei unterstützen?
- Inwiefern wären Unterstützungsleistungen ein Grund dafür, länger bei uns zu bleiben?
- Welche Unterstützungsleistungen wären für Dich hilfreich?

Hinweise zum Vorgehen bei der Erfassung und weitere Schritte

1. Im Rahmen von Gesprächen (z.B. im Rahmen bereits geplanter Gespräche wie dem Mitarbeitendengespräch) oder extra geplanten Interviews kann auf Mitarbeitende der Zielgruppe und ggf. auf deren Vorgesetzte zugegangen werden. Alternativ können Gruppendiskussionen mit mehreren Vertretenden der Zielgruppe durchgeführt werden. Mithilfe der Leitfragen (oder einer Auswahl an Leitfragen) kann die Zielgruppe befragt werden.
2. Anschliessend können die Arbeitgeberstärken, Zielgruppenpräferenzen, Bindungsfaktoren und Entwicklungsvorstellungen zusammengefasst, konsolidiert und geclustert werden (z.B. zu Haupt- und Unterkategorien oder nach Priorität).
3. Gemäss dem Vorgehen von Trost (2012; vgl. Tabelle 1) können diejenigen (effektiv gesammelten) Arbeitgeberstärken ausgewählt werden, die aus der Sicht der Zielgruppe interessant sind (Schritt 2) und gleichzeitig nicht auch von der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt (Schritt 3; z.B. andere Verwaltungen oder auch privatwirtschaftliche Unternehmen, in welchen die Personen der Zielgruppe arbeiten könnten) angeboten werden. Daraus lassen sich Botschaften für die Zielgruppe ableiten und über verschiedene Kanäle wie z.B. über die eigene Website, Stellenausschreibungen, neue Medien, Printmedien, Filme, Personalvermittler, Verbände sowie über die eigenen Mitarbeitenden kommunizieren.

Vorgehen bei der Suche nach dem Arbeitgeberversprechen in Anlehnung an Trost (2012).

Schritt 1: Sammlung Arbeitgeberstärken	Schritt 2: Zielgruppenpräferenz?	Schritt 3: Keine Stärke von Wettbewerbern?	Schritt 4: Arbeitgeberversprechen
Stärke A	Nein	-	-
Stärke B	Ja →	Nein (Stärke Wettbewerber XY)	-
Stärke C	Ja →	Ja →	Stärke C!
Stärke D	Ja →	Ja →	Stärke D!
Stärke E	Nein	-	-



Ableitung zielgruppenspezifischer Botschaften und Kommunikation über passende Kanäle