



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Arbeitgeber-Attraktivität ist machbar!

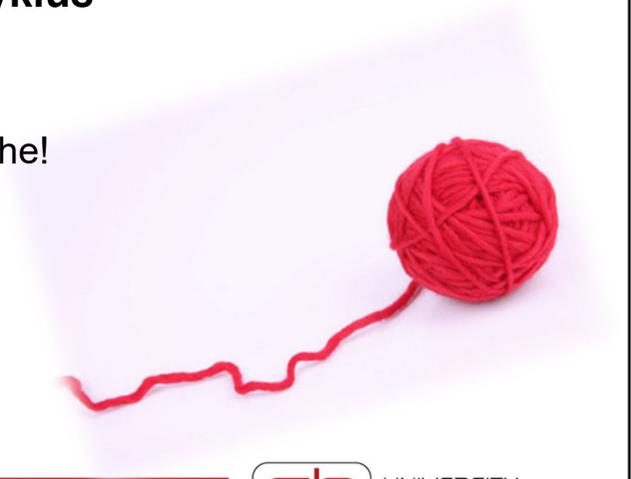
FH-Prof. Dr. Franziska Cecon

Kommunalwirtschaftsforum 2023 & FLGÖ Bundesfachtagung
Congress Loipersdorf , 9. März 2023

HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS

Übersicht

- **Trends & Herausforderungen zur Personalsituation** in Gemeinden
- **Lösungsansätze** entlang des **Personalmanagementzyklus**
 - > **Personal finden & gewinnen:**
Die besten MitarbeiterInnen finden und halten - auf Augenhöhe!
 - > **Personal binden:**
Gekommen um zu bleiben - Personalbindung heute
 - > **Rahmenbedingungen gestalten!**





UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Herausfordernde Personalsituation



"Dieses Foto" von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß [CC BY-SA](#)

HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS

Herausforderungen in den Gemeinden

<https://www.kommunalnet.at/2022/12/19/82-prozent-der-gemeinden-haben-probleme-bei-der-personalsuche/>

19.12.2022

82 Prozent der Gemeinden haben Probleme bei der Personalsuche

Eine Blitzumfrage auf Kommunalnet.at ergibt: 82 Prozent der Gemeinden haben Probleme bei der Suche nach Personal. Die Zahlen sprechen aber Bände, die viele Gemeinden

Über alle Bereiche hinweg angespannte La

<https://www.vol.at/personalmangel-pflegeheim-gotzis-muss-betten-sperren/7255221>

VORARLBERG

Personalmangel: Pflegeheim Götzis muss Betten sperren

18:53 (Akt. 12.01.2022 15:22)

ÖÖNplus INNVIERTEL

<https://www.nachrichten.at/oberoesterreich/innviertel/personalnot-im-braunauer-schuelerhort-gemeinderat-laesst-alternativen-pruefen/art70.3575467>

Personalnot im Braunauer Schülerhort: Gemeinderat lässt Alternativen prüfen

Von Magdalena Lagetar 15. Februar 2022 00:04 Uhr

Personalmangel

österreichische Gemeinden mit Klagen um den Personalservice aufhören lassen. Ottensheim, Bad Ischl haben Petitionen an das Land eingereicht. Die Forderung des Gehaltsschemas für die Gemeinden ist dabei um Einzelfälle oder könnte

tatsächlich ein schwerwiegender Mangel an Personal drohen? Das sagen die betroffenen Gemeinden:

Qualifizierte Bauhof-Leiter nur schwer zu finden

<https://gemeindebund.at/oe-gemeinden-stoehnen-unter-personalmangel/>

<https://kurier.at/wirtschaft/personalnot-in-66-berufen-mangelberufsliste-wird-immer-laenger/art70.1657004>

WIRTSCHAFT

30.12.2021

Personalnot in 66 Berufen: Mangelberufsliste wird immer länger

Ärzte, Pflegekräfte, Handwerker, Wirtschaftstreuhänder: Die Liste an Berufen mit Personalmangel wird immer länger, was im Alltag seine Spuren hinterlässt. Ein Überblick.

von Anita Staudacher, Bernhard Gaul



FLGÖ Bundesf

Kennen auch Sie solche Szenarien?

Sie schreiben eine Stelle aus – es bewerben sich vier Personen, **keine davon ist Ihrer Meinung nach geeignet**

Die **Ausstattung Ihres Arbeitsumfelds** ist wenig geeignet für Homeoffice. Außerdem, wie soll sichergestellt werden, dass tatsächlich gearbeitet wird.

Die Älteren in meiner Gemeindeverwaltung beschwerten sich, **dass die Jungen wenig Respekt zeigen**. Die Jungen stören die bewährten Entscheidungswege.

Ihre Bewerberin möchte eine **4-Tage-Woche**, um die Stelle anzutreten

Wenn Sie potenzielle Bewerber:innen nach den **innovativsten und agilsten Arbeitgeber** in der Region befragen, wird Ihre Gemeinde nicht genannt.

Freizeit ist mindestens gleich wichtig wie der Job, schreibt die Bewerberin im Motivationsschreiben.

Die **neuen Mitarbeiter:innen werden viel zu sehr verhätschelt**, monieren die langjährigen Mitarbeiter:innen

Es können **nicht mehr alle Betten im Alten- und Pflegeheim** belegt werden, obwohl die Nachfrage groß ist.

Ähnliches zeichnet sich bei der **Kinderbetreuung** aus.

Bauhofmitarbeiter:innen sind besonders schwer zu finden – die Konkurrenz zur Privatwirtschaft, insb. hinsichtlich der **Bezahlung** ist zu groß

Der Bewerber ist **nicht bereit Überstunden** zu leisten bzw. am Abend (Sitzungen) zu arbeiten

Die **Zusammenarbeit mit der Politik** wird unterschätzt.

Der Mitarbeiter **verlässt nach einer ersten Einarbeitung** und bereits absolvierten Schulungen Ihre Gemeinde – sie sei zu wenig attraktiv.

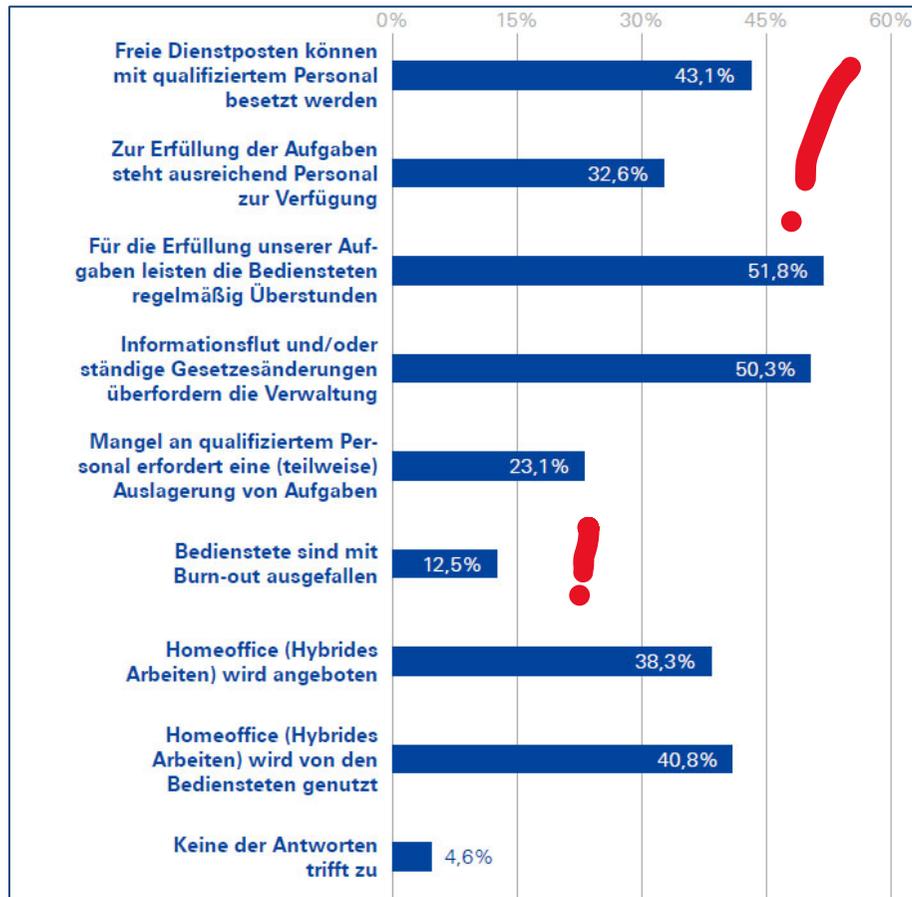


Abbildung 32: Personalthemen der Gemeindeverwaltung (n=527, prozentuelle Zustimmung der TeilnehmerInnen, Reihung nach Häufigkeit der Nennungen und thematischer Zuordnung)

Herausforderung Personalsituation

KPMG/FH OÖ: Kommunales Management – Governance für morgen, Wien/Linz, 2022, S. 42, <https://info.kpmg.at/kommunales-management-2022/>

Warum?

**Pensionierungen & demografische
Entwicklungen**

**Veränderte Erwartungen an Arbeit:
Generation Z & New Work**

umbrüchige Biografien & War for Talents

Pensionierungsentwicklung

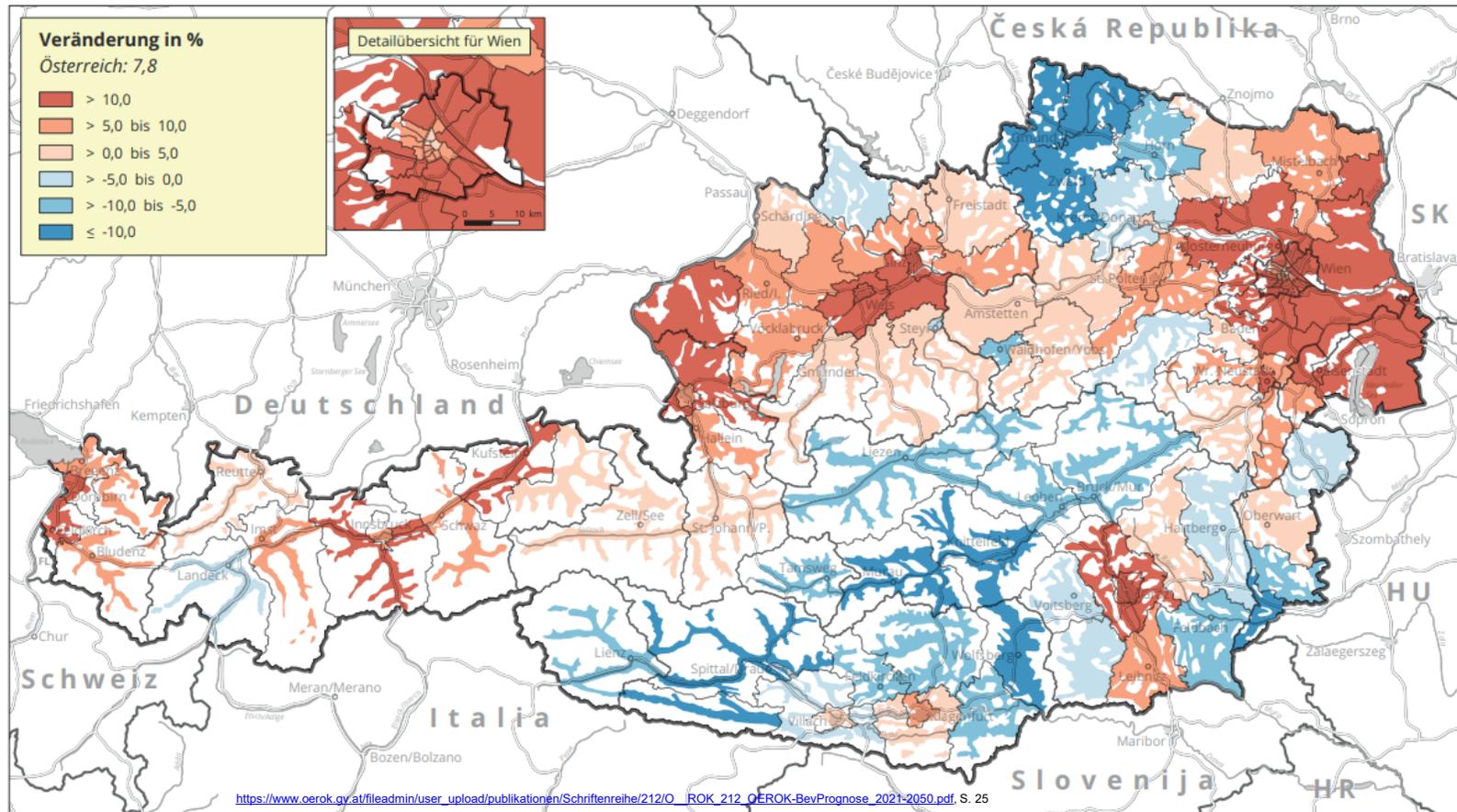
Größere Gemeinden sind stärker betroffen!

Die in den kommenden fünf Jahren erwarteten Personalabgänge aufgrund von Pensionierungen treffen große Gemeinden stärker als kleine.

In knapp der Hälfte der Gemeinden gehen in den kommenden fünf Jahren 10% aller Bediensteten in Pension und bei einem Drittel bis zu 20%. Mehr als ein Viertel der Teilnehmenden großer Gemeinden gibt an, dass über 20% der Bediensteten aufgrund von Pensionierungen ausscheiden werden.



Karte 1: Bevölkerungsveränderung 2021 bis 2050



Quelle: Statistik Austria: ÖROK-Regionalprognosen 2021

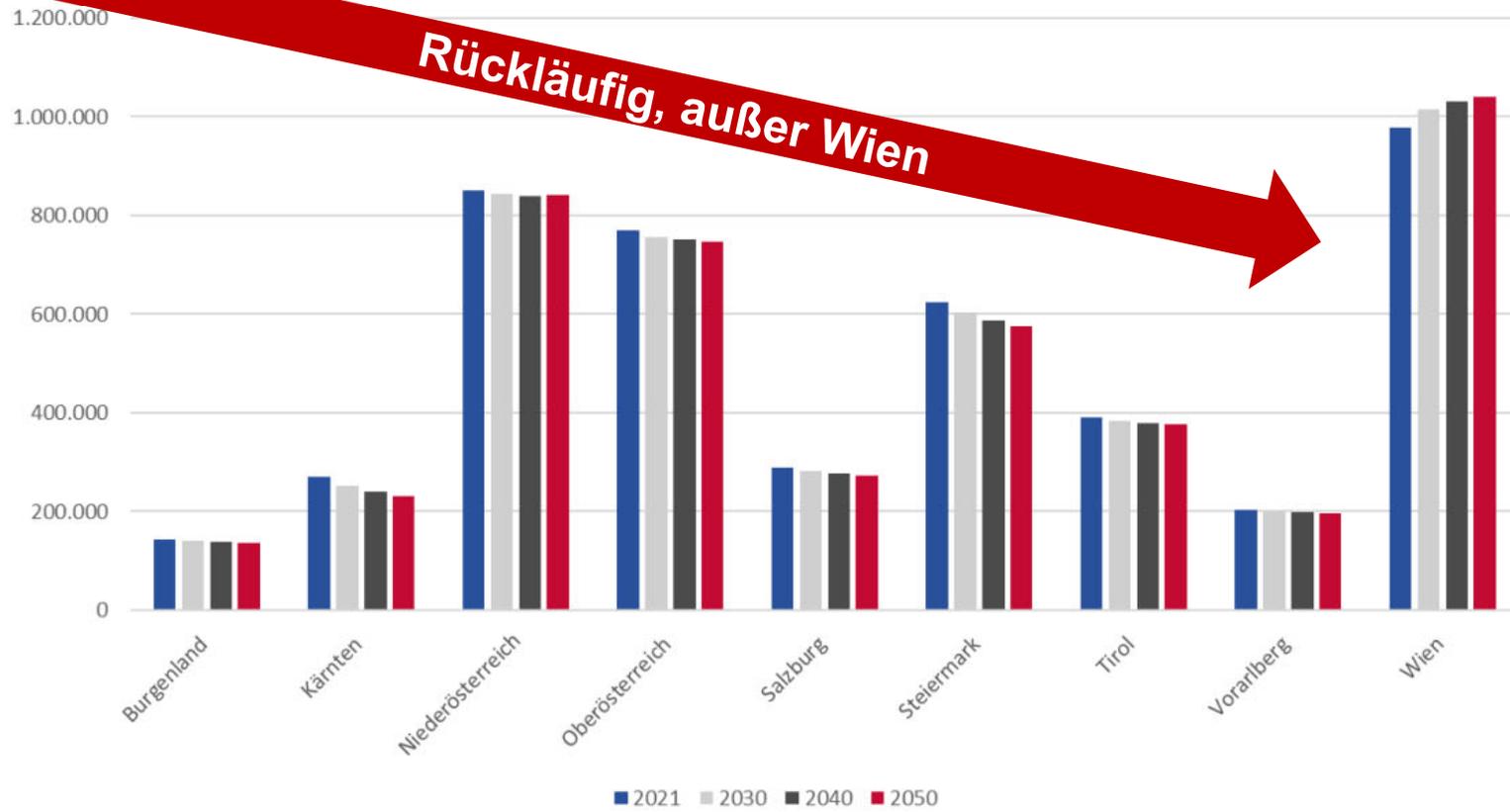
Raumeinheiten: Prognoseregionen (Gebietsstand: 01.01.2021)

Herausgeber: **BRK** Geschäftsstelle der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK)

0 25 50 75 100 km

Bearbeitung und Kartographie: **projekthau** **universität wien**

Abbildung 3: Erwerbspersonen nach Bundesländern 2021, 2030, 2040 und 2050



Quelle: Statistik Austria

Veränderte Erwartungen

1965

„Leben, um zu arbeiten“



- optimistische Eltern
- politisches Engagement
- Teamorientierung
- nicht-autoritäre Familienverhältnisse

BABY-BOOMER 1956 – 1969

21,1 %* Anteil an der Bevölkerung

32,9 %* Anteil an den Erwerbstätigen

1975

„Work-Life-Balance“



- Selbstvertrauen
- Pragmatismus
- gute Ausbildung
- sicherer Wohlstand

GENERATION X 1970 – 1980

14,2 %* Anteil an der Bevölkerung

22,2 %* Anteil an den Erwerbstätigen

1995

„Work-Life-Blending“



- Start-Up-Kultur
- Multi-Optionalität
- Wissensgesellschaft
- Digitalisierung
- Sharing

GENERATION Y 1981 – 1995

19,9 %* Anteil an der Bevölkerung

31,2 %* Anteil an den Erwerbstätigen

Bundesfa Oö. Zukunftsakademie: Jugendgenerationen. Von den Baby-Boomern zur Generation Alpha, (Dezember 2021), https://www.ooe-zukunftsakademie.at/Mediendateien/210394_ZAK_Zukunftsmonitor_Jugendgenerationen_FIN.pdf, S. 4 (17.2.2022)

„Arbeit maß-
geschneidert“



- Digital Natives
- always online
- Komplexität
- Individualisierung
- Flexibilität

2005

GENERATION Z 1996 – 2010

15,6 %* Anteil an der Bevölkerung

11,9 %* Anteil an den Erwerbstätigen

Arbeiten mit
künstlicher
Intelligenz
und Robotern



- „echte“ Digital Natives
- Krisenerfahrung –
Corona, Klimawandel
- Soziale Verantwortung
- Personalisierte Services

2015

GENERATION ALPHA 2011 – 2025

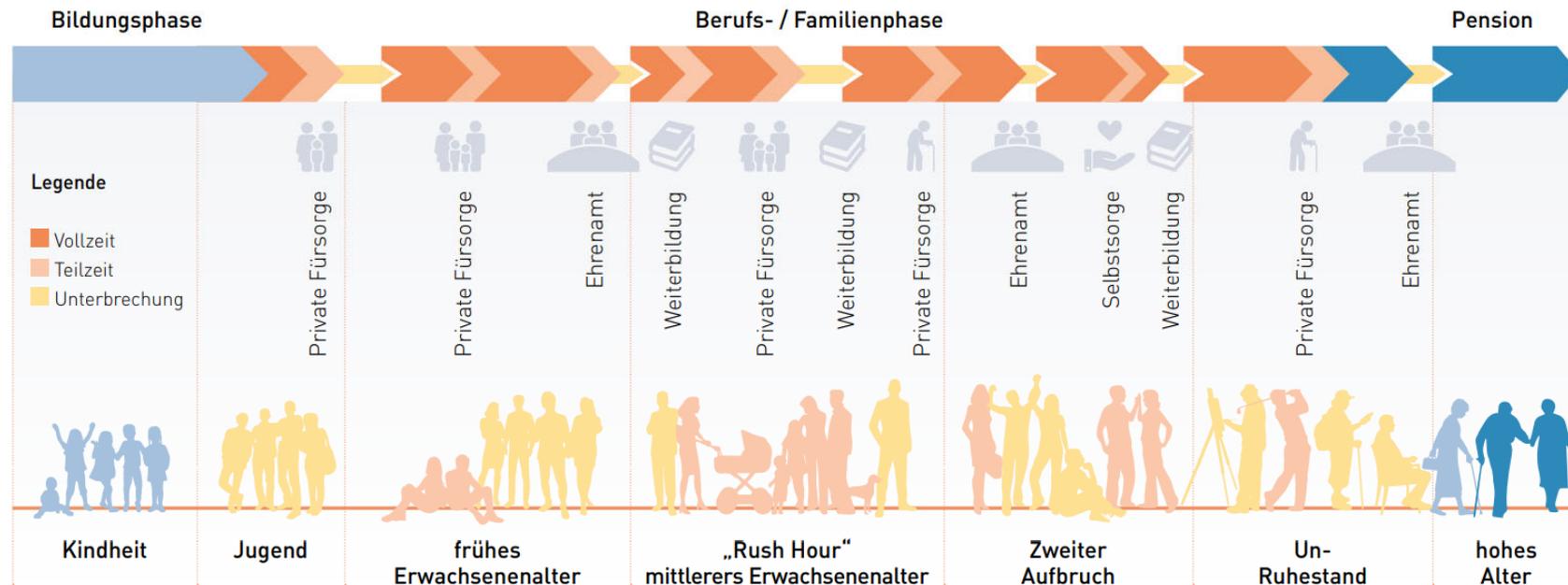
10,3 %* Anteil an der Bevölkerung

0,0 %* Anteil an den Erwerbstätigen

SEITE |

Bunte Lebens- und Arbeitsbiografien

Im Verlauf des Lebens verändert sich die Art der Tätigkeiten



Grafik: Conquest Werbeagentur; Quellen: Jurczyk 2020³, Oö. Zukunftsakademie⁴

Oö. Zukunftsakademie: Arbeiten im Leben. Eine biografische Perspektive, https://www.ooe-zukunftsakademie.at/Mediendateien/Zukunftsmonitor_Arbeit_im_Leben.pdf, (17.2.2022) S. 3

„War for talents“

- öffentlicher Sektor vs. Privatwirtschaft
- „... zwei Drittel der Studierenden können sich nicht vorstellen, in der öffentlichen Verwaltung tätig zu sein.“ (Bull, 2017, 69)
- „verstaubtes Image“ der öffentlichen Verwaltung (Vorurteile)

Österreichs beste Arbeitgeber 2022

Die 10 besten Arbeitgeber Österreichs

Platz	Unternehmen	Branche	Score
1	Energie AG Oberösterreich	Rohstoffe, Energie, Ver- und Entsorgung	8,09
2	Institute of Science and Technology Austria	Bildung und Forschung	8,09
3	Roche	Chemie und Pharma	8,06
4	Energie Steiermark	Rohstoffe, Energie, Ver- und Entsorgung	7,99
5	Verbund	Rohstoffe, Energie, Ver- und Entsorgung	7,98
6	dm drogerie markt	Einzelhandel, einzelhandelsnahe Dienstleistungen	7,93
7	Porsche Holding	Großhandel	7,91
8	ÖBB (Österreichischen Bundesbahnen)	Verkehr und Logistik	7,90
9	Hilti	Fertig- und Gebrauchsgüter	7,82
10	Würth	Großhandel	7,82

<https://news.kununu.com/beste-arbeitgeber-oesterreich/>

Zielsetzung: Personalversorgung sicherstellen

Auslagern von Tätigkeiten (Dritte, Kooperationen, ...)
(EDV/technische) Unterstützung
Delegation

Gewinnung
Anwerbung
Auswahl

Aufgaben / Stellenumfang

Optimieren
Aufgaben und Zeit

Bindung
Fluktuation vermeiden
Arbeitsfähigkeit erhalten

Bindungsmanagement
Mitarbeiterintegration
= Onboarding

Employer Branding
Personalmarketing
Personalsuche/-auswahl
Preboarding

Fehlzeiten
Fehlzeiten managen

Personalentwicklung
Nachfolgeplanung
Gesundheitsmanagement

3 Ansatzpunkte

(Nöbauer, 2023)



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Personal gewinnen



HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS

Wofür möchten wir jemanden gewinnen? Personalanforderungen

Bautechniker*in (m/w/d) Verwaltungsgemeinschaft Villach
Vollzeitanstellung 40 Wochenstunden, so ehestmöglich

Die Verwaltungsgemeinschaft Villach ist ein Zusammenschluss von Gemeinden im Bezirk zur Erfüllung einzelner gemeindlicher Verwaltungsaufgaben.

Zur Verstärkung des Teams suchen wir einen:

Bautechniker*in (m/w/d)

Einstufung und Entlohnung: Diese Stelle unterliegt den Bestimmungen des Kärntner Gemeindefachdienstgesetzes, K-GMD, und es erfolgt eine Einstufung in die Gehaltsklasse 11, Stellenwert 45. Die aktuelle Gehaltstabelle ist unter <https://www.vsz.vg.at> abrufbar. (Personal & Recht, Unterpunkt Downloads)

Sie erfüllen erfolgreich die Voraussetzungen, wenn Sie folgendes bis Dienstbeginn mitbringen:

- Abschluss einer höheren der Verwendung entsprechenden technischen Schule und
- österreichische Staatsbürgerschaft sowie
- Führerschein der Klasse B

Aufgabenbereich

- Begleitung der Verwaltungsgemeinschaft und deren Mitgliedsgemeinden in bautechnischen Angelegenheiten (Bauberatung)
- Kostenschätzung, Ausschreibung, Bauleitung, Abrechnung
- Sachverständigentätigkeit bei gemeindlichen Bauverfahren
- Projektmanagement
- Koordination zwischen Planern, Ziviltechnikern, bauausführenden Firmen und der Verwaltungsgemeinschaft bzw. den Mitgliedsgemeinden
- uvm

Wir bieten Ihnen:

- ein breites Spektrum an abwechslungsreichen Aufgabengebieten
- der Funktion entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten sowie eine fundierte Einarbeitung
- ein kompetentes und motiviertes Team
- krisensicherer Arbeitsplatz
- flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit)

Wenn Sie an dieser Stelle interessiert sind, bewerben Sie sich bitte online auf <https://bewerbung.cmc.vg.at> bis spätestens 03. 04. 2023.

Für Fragen zur Einstufung und Entlohnung stehen Ihnen Mitarbeiterinnen des Gemeinde-Servicezentrum unter der Telefonnummer 0463 / 55 111 350 zur Verfügung.

Unvollständige Bewerbungsunterlagen werden bereits im Rahmen der Vorselektion aus dem Bewerbungsverfahren ausgeschlossen.

- Verwaltung
- Amtsleitung
- Bürgerservice
- Standesamt
- Bauamt
- Finanzverwaltung
- Sozialarbeiter:in
- ...
- **Führungsposition**
- **Sachbearbeitung**
- **Projektleitung**
- Bauhof
- Schulwart
- Reinigung
- Küchenpersonal
- Klärwärter:in
- IT-Techniker:in
- Facility Manager:in
- Kindergartenpädagog:in
- Hortpädagog:in
- Pflegekräfte
- Community Nurses
- ...

Wer könnte das sein?

Interessent:innen

Bewerber:innen

Praktikant:innen

Schüler:innen,
Studierende

Lehrlinge

Berufsein-
steiger:innen

Querein-
steiger:innen

Wech-

Besteh
Mitarbeite

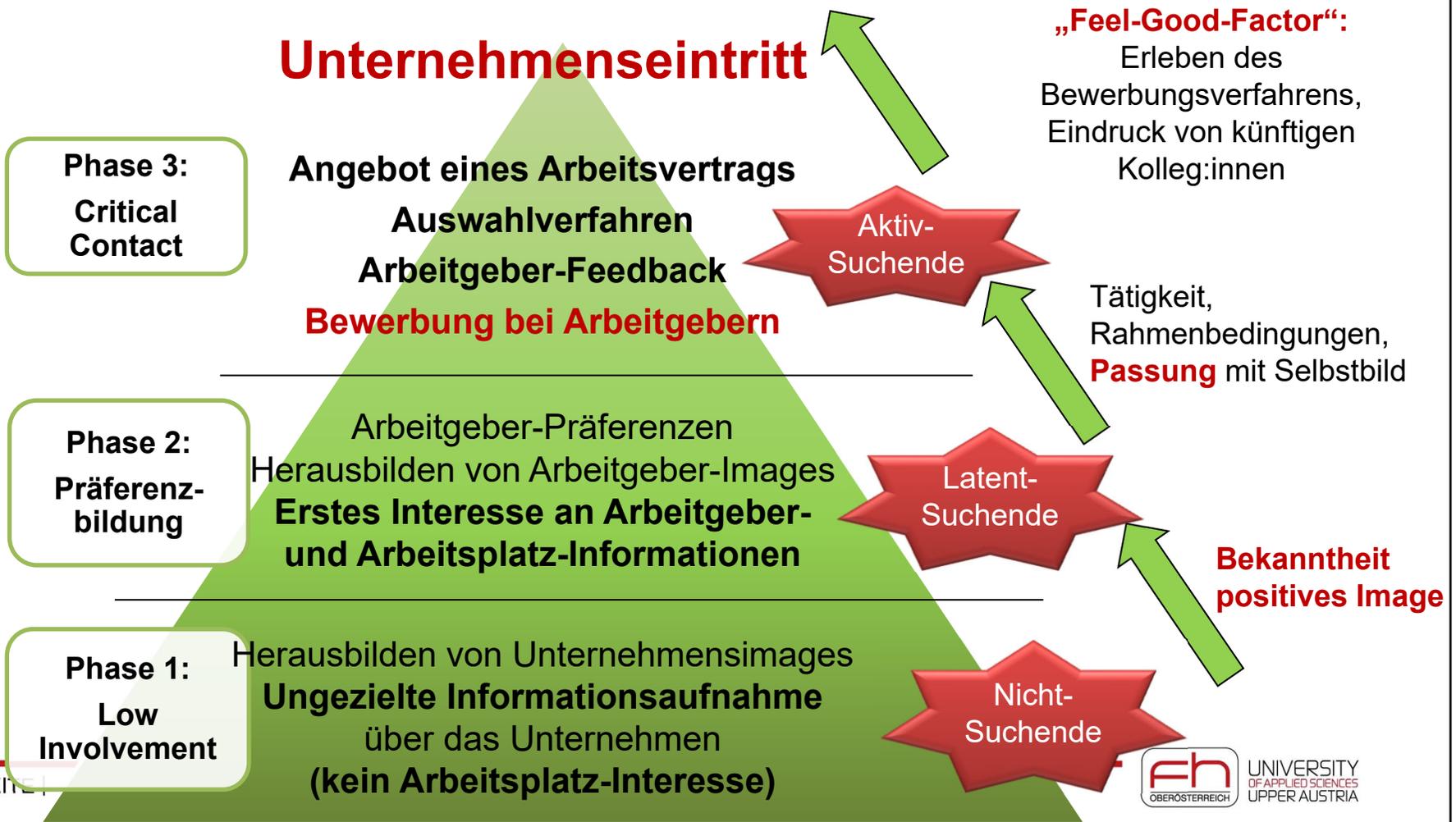
innen

**Was ist für diese Personen attraktiv?
Wie/Wo erreiche ich diese Personen?
Wie entscheiden sie?**

Phasen der Organisationswahl

(eigene Darstellung in Anlehnung an Süß 1996, Simon et al. 1995, Teufer 1999, Peitkovic 2008)

SEITE 1



Das Image beeinflussen...



Phase 1:
Low
Involvement

**Wir sind schnell.
Wir sind sympathisch.
Wir sind cool.
Wir sind innovativ.
Unsere Arbeit macht Sinn.**



Employer Branding ist...

(Deutsche Employer Branding Akademie, 2010)

**... die intern wie extern
wirksame Entwicklung und Positionierung
eines Unternehmens als
glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.**

**Arbeitgeberimage + Arbeitgeberqualität
= Arbeitgeberattraktivität**

Was ist **attraktiv**?

- **Personenbezogene Aspekte**

- > Team, Arbeitsklima, Wertschätzung, Kommunikation, Sicherheit, Freiheiten, persönliche Entwicklung ...

- **Arbeitsbezogene Aspekte**

- > Tätigkeit (Struktur, Klarheit), Projekte, Gestaltungsspielräume, Abwechslung/Routine

- **Organisationsbezug**

- > Arbeitsorganisation



**Was bieten wir in diesen Bereichen?
Wofür stehen wir? / Wie grenzen wir uns ab?
Wie werden wir (nach außen und von innen)
wahrgenommen?
Welche Medien nutzen wir?**

Berufs-Umsteiger*innen und Mitarbeitende gewinnen: „Zu den Menschen gehen“

Phase 2:
Präferenz-
bildung

Kampagne der Verkehrsbetriebe Zürich

> Pop-Up-Recruiting



Beispiel Kinderspital Zürich

<https://kispi-jobs.ch/kispi-spirit/>

<https://cfactor.ch/cases/kinderspital/>

Szenarien der Personalgewinnung

(Personalsuche, Rekrutierung, Recruiting)

3. Häufigkeit

A: einfaches Recruiting (z. B. traditionelle Instrumente der Personalsuche)

B: schwierige Deckung großer Bedarfe
(Engpassfunktionen – vorausschauende Strategien, aktive Suchinstrumente)

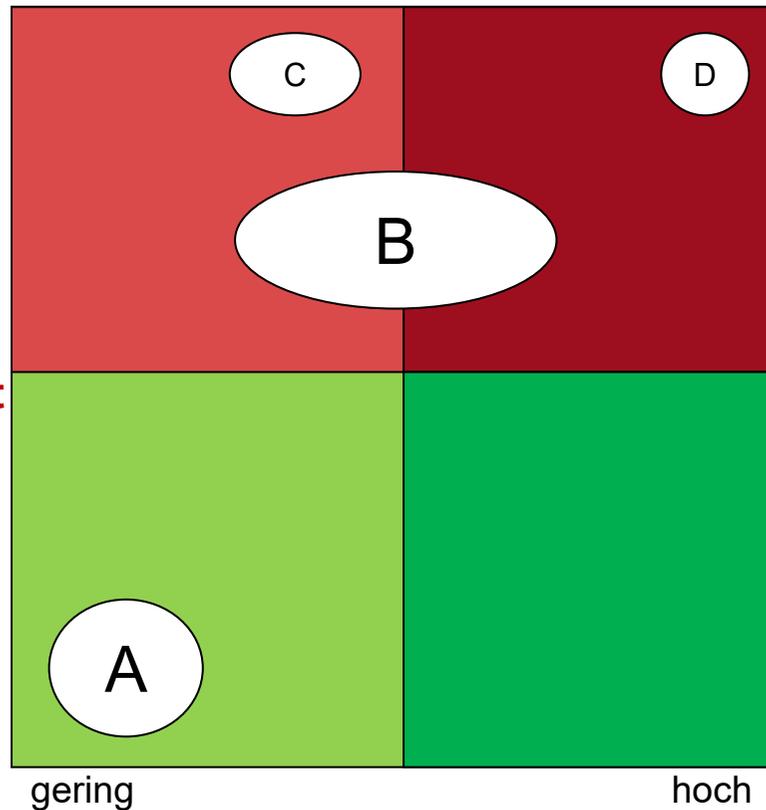
C: schwierige Expertensuche (z.B. Spezialfunktionen, gezielte Ansprache)

D: strategische Kandidatensuche (Top-Führung, externe Unterstützung)

Am Arbeitsmarkt schwer zu finden

2. Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt

am Arbeitsmarkt gut verfügbar



1. Strategische Relevanz der gesuchten Position

Passive und aktive Methoden der externen Personalsuche

passiv



aktiv

- Stellenausschreibungen („Post and Pray“)
- Arbeitsmarktservice
- Personalleasing
- Bewerbermessen
- Suche/Inserate über Stellenbörsen (z. B. www.jobpilot.at, ...)
- Interne und externe Bewerber-/Talentepools
- Mitarbeiterempfehlungen
- Aktives „Campus Recruiting“ (Ausbildung)
- Persönliche Ansprache ehemaliger Mitarbeiter:innen
- Talent Scouting (MA – MA)

Aktive Suchstrategien gewinnen an Bedeutung

– Talent Relationship Management/Active Sourcing:

Frühzeitiger Kontaktaufbau statt anlassbezogene Suche

- > **Möglichkeiten zum Kontakt-Herstellen und -Halten:** Social Community Recruiting (Xing, LinkedIn, kununu, ...), Praktika, Registrierung im Talentpool anbieten („Jobabo“), (Fach-)Veranstaltungen, Newsletter, Diskussionsforen, Einladungen,...
- > **Neue Formate / Medien in der Ansprache der Zielgruppen:** „Lange Nacht der Arbeitgeber“, branchenspezifische Veranstaltungen zum Finden von Talenten („Hackaton“ – Programmierung) – (Meet the Boss, gemeinsames Wandern/Kochen, Live Recruiting Events...)
- > **E-Recruiting/Gamification:** Erstaktivitäten gehen von potenziellen Mitarbeitern, spielerische Elemente/Selbsttests und Sammeln von Bewerbungen

– Arbeitgeber bewerben sich

Mitarbeitende suchen nicht

Newsletter Anmeldung

Wir informieren Sie regelmäßig über offene Stellen und aktuelle Themen aus unseren Häusern.

→ Jetzt anmelden!

**Maßnahmen gemeinsam mit anderen Gemeinden,
mit Interessensvertretungen, ...**

Einbinden bestehender Mitarbeiter:innen in die Personalsuche

- **Testimonials** für Plakate, Videos, z. B. Plattform Watchadoo
- **Campus-Recruiting** (Lehrende, Exkursionen,...)
- **Praktikantenbindung** (Mentoring...)
- „**Mitarbeiter:innen werben Mitarbeiter:innen**“ über persönliche/soziale Netzwerke; Jobbotschafter:in
- **Mitarbeiter:innen werden in Auswahl mit einbezogen** (z. B. Lehrlinge → Lehrlinge)
(<https://www.hrweb.at/2010/11/lehrlinge-suchen-nachfolger/>)



Positive Kandidatenerfahrung ermöglichen

Phase 3:
Critical
Contact

Storytelling in der Stellenausschreibung

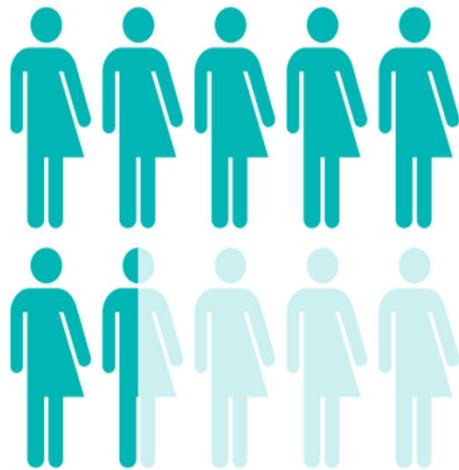
https://buckmann gewinnt.ch/wp-content/uploads/2019/12/Ideengeber_Stellen-multiplizieren.pdf, S. 54



- Einfachheit des Verfahrens – Online!
- Transparenz des Verfahrens – Geschwindigkeit
- Umgang mit der Bewerbung
- Strukturiertes Auswahlgespräch - **Kontakt auf Augenhöhe**
- Persönliche Kommunikation
- Kennenlernen des Arbeitsplatzes /
- der (künftigen) Kollgen:innen, ...

Studie Recruiting Trends (2020)

Abbildung 8: Anteil an Kandidaten der Generation Z, der auf folgende Weise mit Erfahrungen im Bewerbungsprozess umgeht



6,5 von 10

Kandidaten der Generation Z bewerben sich nicht bei einem Unternehmen, wenn Freunde von schlechten Erfahrungen im Bewerbungsprozess bei diesem Unternehmen erzählen.



5 von 10

Kandidaten der Generation Z erzählen schlechte Erfahrungen von Freunden weiter, welche diese im Bewerbungsprozess bei einem Unternehmen gemacht haben.



2,5 von 10

Kandidaten der Generation Z berichten häufig nach einem Vorstellungsgespräch über ihre Erfahrungen auf Social-Media-Kanälen.

Walk in someone else's shoes



Wie empfinden potenzielle Kandidat:innen den gesamten
Prozess?
Was ist positiv, negativ, was fehlt?

Die nächsten entscheidenden Schritte....

- **Neue an ihre Entscheidung binden:**
Die Zeit zwischen Jobzusage und Arbeitsbeginn bewusst gestalten (**Preboarding**)
- **„Nachentscheidungs-Bedauern“:**
Mit Sympathie und Informationen begegnen
- **Bekräftigende Informationen zukommen lassen:**
Informationsbedürfnis stillen
- **Vorschau auf den ersten Arbeitstag /
die erste Zeit geben**
- **Signal: „Wir freuen uns auf Sie!“**





UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Personal binden



HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS

Onboarding: herzlich willkommen!

Gestaltung des ersten Tags / der ersten Phase



Tometschek, Ralf: Employer Branding: Innen beginnen. In: Buckmann, Jörg (2017): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler. 78.

Verschiedene Formen der Bindung

Klimecki/Gmür, 2005, 337

	Bindung durch Zwang	Normative Bindung	Affektive Bindung	Kalkulative Bindung
Die Organisation und dessen Produkte	Vertragliches Wettbewerbsverbot bei Ausscheidung	Betriebszugehörigkeit durch familiäre Traditionen	Identifikation mit Produkten	Option der Mitarbeiteraktien bei langer Verweildauer
Die Abteilung und seine Stelle	Arbeit im Entwicklungsbereich mit Geheimhaltungspflicht	Verpflichtungen im Krisenfall	Stolz auf mitgeleistetem Erfolg	Persönlicher Status
Das Team und dessen Arbeitsklima	Befristete Projektarbeiten mit Sanktion bei vorzeitigem Austritt	Teamführung bei neu Strukturierung	Einbindung in erfolgreiches Team	Zugehörigkeit an karriereförderndem Team
Die Persönlichen Beziehungen	Arbeit aufgrund hoher Auflagen verwandtschaftlicher Verpflichtung	Mentorenbeziehungen	Identifikation mit Vorgesetzten	Identifikation mit Vorgesetzten
Das eigene Aufgabenspektrum	Identifikation mit Vorgesetzten	Identifikation mit Vorgesetzten	Identifikation mit Vorgesetzten	Arbeit, die auf spezifische betriebliche Qualifikationen aufbaut

Welche Bindungsform und Bindungsebene sprechen wir wie an?

Bleibebarmeter (2021)

https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf, S. 11

Mehr als ein Job vor allem bei den Älteren

Insbesondere ältere Mitarbeiter*innen fühlen sich ihrem Job stärker verbunden als jüngere Beschäftigte. Während mehr als 69 % der über 60-Jährigen der Aussage zustimmen, dass für sie die Arbeit mehr als nur ein Job ist, gilt dies für nur knapp 32 % der unter 30-Jährigen.



● Stimme weniger / gar nicht zu ● Stimmen voll / eher zu ● Unentschieden

Motive, im öffentlichen Sektor zu arbeiten

Public Sector Motivation

Rahmenbedingungen
Sicherheit
Krisenfester Job

Public Service Motivation

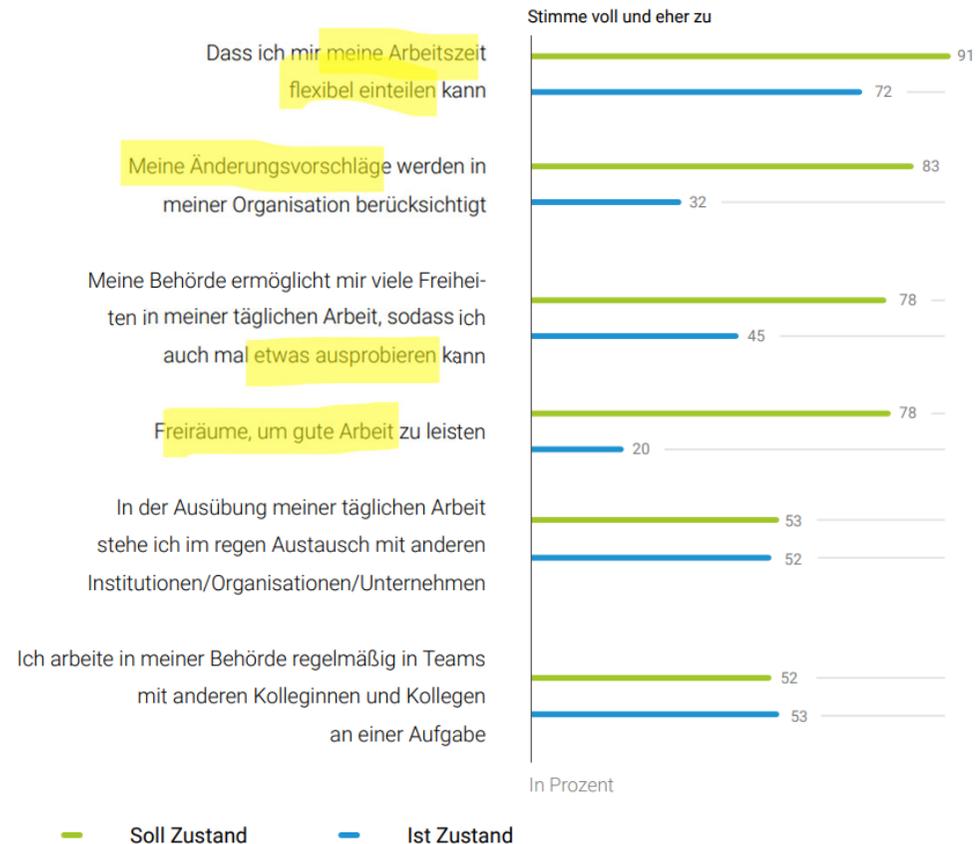
Gutes tun
Für die Gesellschaft tätig sein
Sinnstiftende Tätigkeit

Wie gut erfüllen wir diese Ansprüche und Erwartungen tatsächlich?

Erwartungshaltungen

- **Unzufriedenheit steigt, wenn die Erwartungen zu sehr von der Realität abweichen**

Ein Ziel dieser Studie ist es, die Wünsche und Erwartungshaltungen der Verwaltungsmitarbeiter*innen in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen und zu vergleichen, inwiefern sich diese Erwartungshaltung von der alltäglichen Arbeit unterscheidet.



Bedeutung von Wertschätzung



Kann zu Wechselbereitschaft und Fluktuation beitragen

Gründe für Fluktuation und Lösungsansätze

Frühfluktuation

- Falsche/enttäuschte Erwartungen (die nicht bearbeitet werden)

Ungleichgewicht in der Austauschbeziehung

- Anreize – Beiträge

Fehlende „soziale Einbettung“/Identifikation

- On-the-job-Einbettung (soziale Kontakte in der Org., Job-Merkmale, Werte)
- Off-the-job-Einbettung (private soziale Kontakte, Vereinbarbeitung)
- Kündigung, z.B. Nutzung bestimmter Angebote

„Schock-Ereignis“

P

- He

Erg

„matter“

Kommunikation & Rahmenbedingungen & Führungskraft!
Abnahme der Bindung – wie gehe ich mit Fluktuation um?

Folgende Faktoren wirken sich am stärksten auf die Weiterempfehlungsrate aus:
(Rangfolge der Faktoren nach Stärke der Regressionskoeffizienten)⁸

https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarometer_Oeffentlicher_Dienst.pdf, S. 38

- 1 Arbeitsklima
- 2 Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- 3 Zufriedenheit mit Vorgesetzten
- 4 Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation
- 5 Ich empfinde meine Arbeit als wichtig
- 6 Ausstattung des Arbeitsplatzes
- 7 Bezahlung
- 8 Führungskräfte berücksichtigt Ideen und Vorschläge der Beschäftigten
- 9 Kenntnis der Ziele der Behörde



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Attraktive Rahmen- bedingungen



HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS

Arbeitsaufgabe - Gestaltung

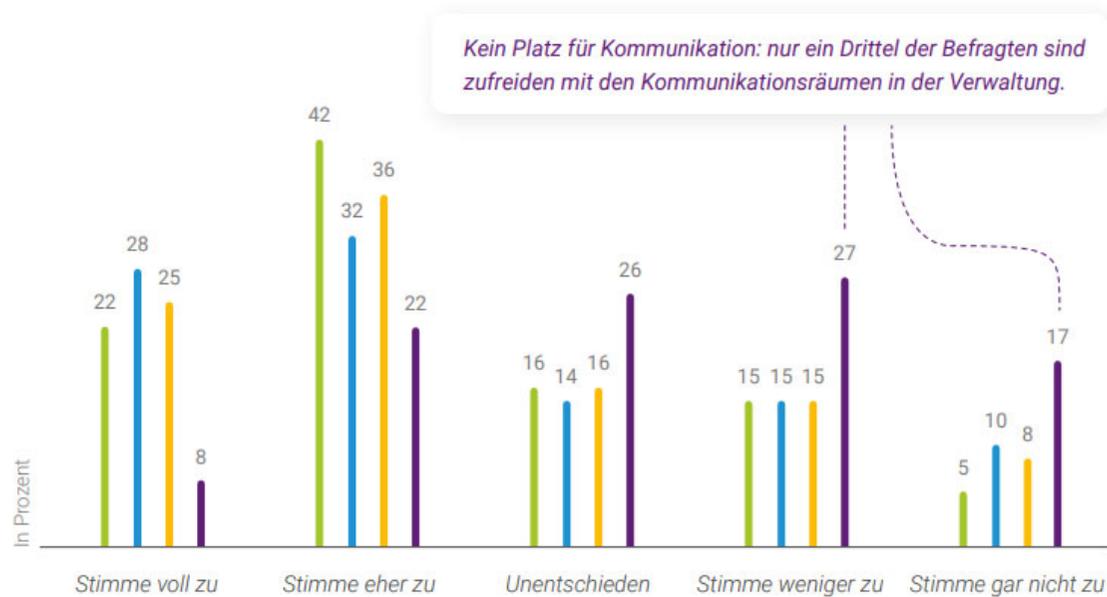
- **Tätigkeit an sich** → Klarheit, Struktur
passend zur Person
- **Ergebniserwartung** → Verantwortlichkeit,
Ermächtigung der MA
- **Umfang** → Über- und Unterforderung
- **Abwechslung vs. Routine**
- **Flexibilität und Gestaltungsmöglichkeiten
in der Bearbeitung ermöglichen** → gehört werden
- **Befähigung** → Aus- und Weiterbildung, Buddy/Mentor:in
- ...



Räumlichkeiten / Ausstattung



Bitte bewerten Sie die folgenden Aspekte der Infrastruktur und technischen Ausstattung.



- Allgemein gesprochen würde ich sagen, dass mein Arbeitsplatz gut ausgestattet ist
- Die Ausstattung meines Arbeitsplatzes umfasst moderne und ergonomische Büromöbel
- Die Ausstattung meines Arbeitsplatzes umfasst eine moderne technische Infrastruktur (bspw. Hardware wie Computer/ Laptop oder Software-Anwendungen)
- Inwiefern würden Sie der Aussage zustimmen: Meine Behörde schafft Kommunikationsräume zum Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen

Zeitliche Gestaltung



- Flexibilisierung
- Gleitzeit
- Zeitguthaben
- Überstunden
- Dienstpläne
- Abend, Wochenenden
- **Ergebnis statt Anwesenheit**
- Vertrauensarbeitszeiten

Örtliche Flexibilität

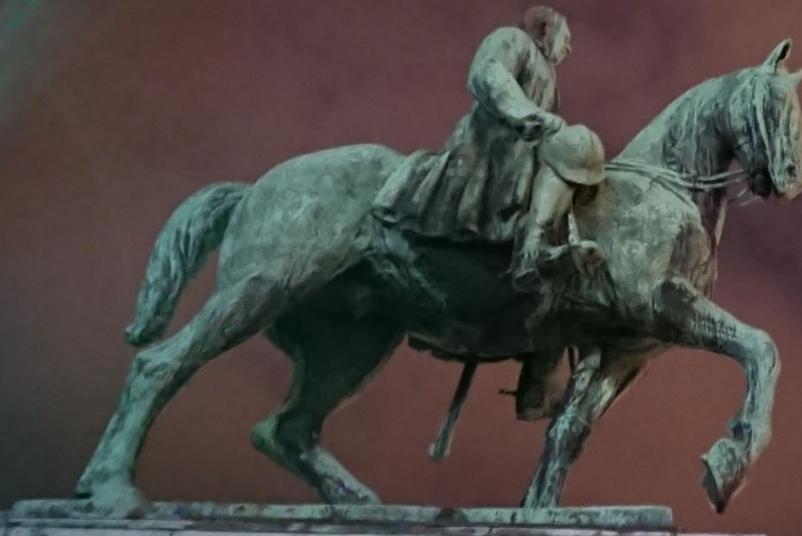
- Homeoffice
- Virtuelles Führen
- Virtuelle Teams
- Kommunikation



Weitere Incentives

- Gesundheitsförderung
- Familienfreundlichkeit – Kinderbetreuung
- Tickets
- Essen
- ...

Bedeutung der Führungskräfte



- **Führungsstile** – situativ, menschenzentriert
- Vorausschauend **gestalten**, mit den Betroffenen
- Klare **Kommunikation**
- Klare Ziele setzen und einfordern
- **Mut zu Neuem**
- Konflikte ansprechen
- **Vertrauenskultur prägen**
- **Wertschätzung und Anerkennung**
- Begleiten, unterstützen, fördern u.v.a.m

5. Wie wichtig sind folgende Kompetenzen als Amtsleiter*in Ihrer Meinung nach...

Weitere Details

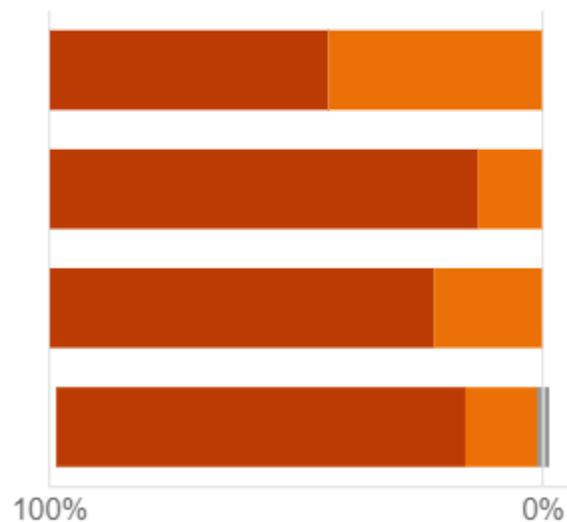
■ sehr wichtig ■ wichtig ■ weniger wichtig ■ nicht wichtig ■ weiß nicht

Fachliche Kompetenz (Bauamt, Finanzabteilung,
Allgemeine Verwaltung, etc.)

Führungskompetenzen (Mitarbeiter*innen)

Managementkompetenzen (planen, organisieren,
strukturieren, Zeitmanagement, usw.)

persönliche bzw. soziale Kompetenzen
(Kommunikation, Konfliktlösung, Teamfähigkeit,...)





UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Fazit



HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS

Arbeitgeber-Attraktivität geht alle an!

- Aktiv gestalten
- Neues in der eigenen Gemeinde ausprobieren
- Sich von anderen und ihren Lösungen inspirieren lassen
- Führungskräfte und Team (neue und bestehende MA)

Das Geheimnis des Erfolgs ist die Beständigkeit des Ziels (B. Disreaelt)

DANKE für die Aufmerksamkeit!

Prof. (FH) MMag. Dr. Franziska Cecon
Professur für Public Management

FH Oberösterreich, Campus Linz

✉ Garnisonstraße 21, A-4020 Linz

☎ +43(0)50804-52510

📧 franziska.cecon@fh-linz.at

– **Spezialisierungen:**

- > Public Management Innovationen, Digitale Transformation
- > Gemeinde-, Stadt- und Regionalmanagement und –entwicklung
- > Public Governance und Transparenz, Beteiligungsprozesse

15. Public Management Impulse, 28. November 2023:

