



HOCHSCHULE OSNABRÜCK

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Studiengang: B.A. Öffentliche Verwaltung

Bachelorarbeit

**Nachwuchskräftegewinnung
Bedürfnisse & Anreizsysteme
Dargestellt am Beispiel eines Landkreises**

Erstprüferin

Frau Prof. Dr. Gabriele Buchholz

Zweitprüferin

Frau Ramona Steinkühler

Eingereicht von

Dominik Nieschwitz

Matrikelnummer

970889

Ausgabedatum

23.06.2023

Abgabedatum

04.08.2023

Gendererklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit ausschließlich die Sprachform des generischen Maskulinums angewandt. Im Sinne der sprachlichen Vereinfachung ist diese als geschlechtsneutral zu verstehen.

Erläuterung zum Datenschutz

Aus datenschutzrechtlichen Gründen dürfen keine Details der untersuchten Landkreise veröffentlicht werden, die einen direkten Rückschluss auf die Kommune zulassen. Gleichwohl sind die inhaltlichen Ergebnisse dieser Arbeit für viele Kommunen von Interesse.

Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wird die Nachwuchskräftegewinnung eines Landkreises in Deutschland untersucht. Anhand interner Statistiken erfolgt eine Analyse der internen Ausbildungssituation. Daneben wird dargestellt, wie die Megatrends demografischer Wandel, Wertewandel, New Work und Digitalisierung die Nachwuchskräftegewinnung beeinflussen und welche Chancen und Herausforderungen sich daraus für den Landkreis ergeben. Durch den Einsatz verschiedener Erhebungstechniken werden bereits durchgeführte Maßnahmen zur Nachwuchskräftegewinnung betrachtet sowie zukünftiges Verbesserungspotenzial ermittelt. Auf Fachliteratur basierend werden die auf dem Arbeitsmarkt vorhandenen Generationen Babyboomer, Y, Z beschrieben und wesentliche Merkmale zur Charakterisierung erläutert. Darüber hinaus werden die Bedürfnisse der Bewerbergenerationen Y und Z identifiziert, um Anreize zur Rekrutierung abzuleiten. Auf Grundlage der erfolgten Ist-Analyse erfolgen mehrere Handlungsempfehlungen, die die Nachwuchskräftegewinnung des Landkreises verbessern sollen.

Abstract

The present study examines the recruitment of junior staff in the district of a German Landkreis. Internal statistics are used to analyse the internal training situation. In addition, it shows how the megatrends of demographic change, changing values, new work and digitalisation influence the recruitment of junior staff and what opportunities and challenges result from this for the district of the Landkreis. By using various survey techniques, measures that have already been implemented to recruit junior staff are examined and future potential for improvement is identified. Based on specialist literature, the baby boomer, Y and Z generations present on the labour market are described and essential characteristics are explained. In addition, the needs of the Y and Z applicant generations are identified in order to derive incentives for recruitment. Based on the analysis of the current situation, several recommendations for action are made to improve the recruitment of young people in the district of the Landkreis.

Inhaltsverzeichnis

Gendererklärung	II
Zusammenfassung	III
Abstract	III
Abbildungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	3
2. Personalsituation im öffentlichen Dienst	4
3. Personalsituation im Landkreis A	6
3.1 Ausbildungssituation im Landkreis A	6
3.2 Nachwuchskräftegewinnung beim Landkreis A	9
4. Wirkung der Megatrends auf die Nachwuchskräftegewinnung	10
4.1 Megatrend Demografischer Wandel	10
4.1.1 Chancen.....	12
4.1.2 Herausforderung	12
4.2 Megatrend Wertewandel.....	13
4.2.1 Chancen.....	14
4.2.2 Herausforderung	14
4.3 Megatrend New Work	15
4.3.1 Chancen.....	16
4.3.2 Herausforderung	17
4.4 Megatrend Digitalisierung	18
4.4.1 Chancen.....	19
4.4.2 Herausforderung	20
5. Merkmale der Generationen Babyboomer, Y und Z	21
5.1 Generation Babyboomer.....	21
5.2 Generation Y	22
5.3 Generation Z.....	23
6. Nachwuchskräftegewinnung in benachbarten Kommunen	24
6.1 Landkreis B.....	25
6.2 Landkreis C	26
6.3 Vergleich mit der Beispielkommune Landkreis A.....	28

6.4 Best Practice-Beispiel: Kreis Soest	29
7. Motivations- & Bedürfnisanalyse sowie Wahl der Leistungsanreize am Beispiel von Mitarbeitern des Landkreises A	30
8. Handlungsempfehlungen zur Nachwuchskräftegewinnung	33
8.1 Campus Recruiting	33
8.2 Kooperation mit dem Berufsförderungsdienst der Bundeswehr.....	34
8.3 Ausbau des Social Media Recruiting	35
8.4 Co-Working Spaces.....	37
8.5 Mobiles Arbeiten für Auszubildende	38
8.6 I-Pads oder Laptops für Nachwuchskräfte	39
8.7 Erhöhung des zielgruppenorientierten Marketings	40
8.8 Gezielte Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund	41
8.9 Digitaler Karrieretag.....	42
9. Fazit	43
Literaturverzeichnis	45
Anhang.....	48
Eidesstattliche Erklärung	73

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland nach Altersgruppen im Jahr 2021

Abbildung 2: Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland (1871-2021)

Abbildung 3: Wie wichtig sind die Kriterien bei der Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers?

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Das Thema Nachwuchskräftegewinnung stellt für die Kommunen im Jahr 2023 eine besondere Herausforderung dar.¹

In einer Studie von 2019 wird prognostiziert, dass bis 2030 mehr als jeder dritte Beschäftigte im öffentlichen Dienst aus Altersgründen ausscheiden wird. Insgesamt wird vorhergesagt, dass dem öffentlichen Dienst bis 2030 ca. 730.000 Fachkräfte fehlen werden.²

Darüber hinaus erwartet das Kultusministerium für den Zeitraum von 2016 bis 2030 einen Rückgang der Schulabsolventen mit Fachhochschul- oder Hochschulreife um 4 % mit der Folge, dass weniger Bewerber für Ausbildungs- und Studienplätze innerhalb der Kommune zur Verfügung stehen.³

Personalverantwortliche und Führungskräfte in Behörden und Kommunalverwaltungen berichten, dass es in den letzten Jahren schwieriger geworden sei, vakante Stellen mit geeigneten Bewerbern zu besetzen. Als Hauptgründe werden hierbei nachlassende Qualifikationen der Bewerber sowie tendenziell sinkende Bewerberzahlen aufgeführt.⁴

Darüber hinaus kommt erschwerend hinzu, dass Kommunalverwaltungen sich im Wettbewerb um Nachwuchskräfte nicht nur gegenüber anderen Behörden, sondern auch gegenüber der Privatwirtschaft durchsetzen müssen.⁵

Die Privatwirtschaft hat in den vergangenen Jahren die Stärken des öffentlichen Dienstes in Form von Arbeitsplatzsicherheit oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf übernehmen und teilweise übertreffen können und sich somit bei potenziellen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber positioniert.⁶

Hinzu kommt der Umstand, dass der öffentliche Dienst im Bereich der finanziellen Entlohnung kaum mit der zivilen Wirtschaft konkurrieren kann.⁷

¹ vgl. Gourmelon, 2021, S. 3-4

² vgl. McKinsey & Company, 2019, S. 5

³ vgl. Gourmelon, Seidel, Treier, 2019, S. 58

⁴ vgl. Gourmelon, 2021, S. 1

⁵ ebd.

⁶ vgl. KGST, 2010, S. 14

⁷ vgl. Gourmelon et al., 2019, S. 59

Während es bisher nicht einfach war für Kommunen und Behörden qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen, wird es zukünftig im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft schwierig werden, überhaupt genügend Personal einzustellen.⁸

Es ist somit nicht mehr ausreichend, auf die Bewerbungen junger Nachwuchskräfte zu warten, sondern es besteht die Anforderlichkeit, aktiv auf potenzielle Bewerber zuzugehen.

Die Rahmenbedingungen der Nachwuchskräftegewinnung werden zudem durch den Einfluss der Megatrends wie demografischer Wandel, Wertewandel, New Work und Digitalisierung verändert und erfordern eine Anpassung bzw. Neuausrichtung des Personalmanagements.⁹

Für die Verwaltung stellen die Megatrends eine Herausforderung dar, welche zugleich auch zukünftige Entwicklungschancen bieten.

Im Zuge des demografischen Wandels wird die Generation der Babyboomer in den nächsten Jahren auf dem Arbeitsmarkt durch die Generation Z ersetzt.¹⁰

Die Generation Z vertritt andere Werte als die in naher Zukunft aus dem Arbeitsmarkt ausscheidende Generation der Babyboomer, sodass sich die Anforderungen an den Arbeitgeber öffentlicher Dienst verändern werden.¹¹

Bereits die Vorgängergeneration der Generation Z, die Generation Y hat deutlich veränderte Werte und Einstellungen aufgezeigt.

Gesellschaftliche Trends wie Individualisierung oder Work-Life Balance werden auch in Zukunft ein bestimmendes Thema bei der Arbeitgeberwahl darstellen.¹²

Die Kommunen stehen somit vor der Aufgabe, sich bei der Generation Z als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Um als attraktiver Arbeitgeber zu gelten, ist es erforderlich, dass die Kommunen auf die Bedürfnisse der Generation Z eingehen und Anreizsysteme zur Rekrutierung schaffen.

Die veränderten Bedürfnisse der Generation Z gegenüber der Generation der Babyboomer erfordern somit neue Ansätze im Bereich der Nachwuchskräftegewinnung.

⁸ vgl. Gourmelon, Seidel, Treier, 2014, S. 54

⁹ vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2011, S. 39

¹⁰ vgl. Hesse, Mattmüller, 2015, S. 53-55

¹¹ vgl. Hesse, Mattmüller, 2015, S. 55

¹² vgl. Gourmelon et al., 2019, S. 20

Es gilt im Bereich der Nachwuchsgewinnung, insbesondere im Bereich des Personalmarketings neue Wege zu gehen, um sich im Spannungsfeld zwischen erhöhter Nachfrage nach Nachwuchskräften und weniger zur Verfügung stehenden Nachwuchskräften gegenüber der Konkurrenz durchsetzen zu können.

Maßnahmen der Nachwuchskräftegewinnung müssen bereits heute oberste Priorität genießen, um die zukünftige Handlungsfähigkeit der Kommunen und Behörden zu sichern.

Ziel der Arbeit ist es, herauszufinden, wie die Megatrends auf die Nachwuchskräftegewinnung Einfluss nehmen und welche Herausforderungen und Chancen sich daraus für den hier im Rahmen der Ausarbeitung untersuchten deutschen Landkreis, im Weiteren als Landkreis A bezeichnet, ergeben.

Darüber hinaus sollen die Merkmale der Generation Z und Y identifiziert werden, um aus diesen Erkenntnissen mögliche Anreize zur Rekrutierung abzuleiten.

Zudem soll festgestellt werden, in welchen Bereichen der Landkreis A Optimierungsbedarf hinsichtlich der Nachwuchskräftegewinnung besitzt.

Abschließend sollen Maßnahmen aufgezeigt werden, um die Nachwuchskräftegewinnung zukünftig zu verbessern.

1.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Zu Beginn der Arbeit wird die personelle Situation im öffentlichen Dienst dargestellt. Anhand von Fachliteratur, Internetquellen und Statistiken wird aufgezeigt, wie sich die personelle Situation im öffentlichen Dienst in den letzten Jahren entwickelt hat. Des Weiteren wird anhand einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey der zukünftige personelle Bedarf prognostiziert.

Im Anschluss daran erfolgt anhand interner Statistiken eine Darstellung der personellen Ist-Analyse des Arbeitgebers Landkreis A.

Aufbauend auf der personellen Ist-Analyse des Landkreises A findet eine Ist-Analyse der Ausbildungssituation statt. Anhand interner Statistiken wird die Tendenz der Bewerbungszahlen im Zeitraum 01.08.2011 bis 01.08.2022 analysiert. Anschließend wird auf der Grundlage eines Experteninterviews dargestellt, wie der Landkreis A Nachwuchskräftegewinnung betreibt und welche Erfahrungen bezüglich der Bedürfnisse junger Nachwuchskräfte gesammelt wurden. Zudem wird beschrieben, wie der Landkreis A auf die Bedürfnisse junger Nachwuchskräfte zur Personalgewinnung eingeht.

Darauffolgend wird der Einfluss der Mega-Trends auf die Nachwuchskräftegewinnung untersucht. Die Megatrends Demografischer Wandel, Wertewandel, New Work und Digitalisierung werden anhand von Fachliteratur definiert und beschrieben. Zudem werden die Chancen und Herausforderungen aufgezeigt, die aus den Megatrends hervorgehen.

Nachfolgend werden basierend auf Fachliteratur, die Merkmale der verschiedenen Generationen dargestellt.

Im Anschluss dessen wird die Nachwuchskräftegewinnung des Landkreises A mit den benachbarten Kommunen verglichen.

Im Rahmen des Benchmarkings wird verdeutlicht, wie die benachbarten Landkreise, im Weiteren als Landkreis B und Landkreis C bezeichnet, Nachwuchskräftegewinnung betreiben und welche Erfahrungen im Bereich der Bedürfnisse von Nachwuchskräften gesammelt wurden.

Des Weiteren wird auf der Basis mehrerer Mitarbeiterinterviews festgestellt, welche Motivationsgründe, Bedürfnisse und Leistungsanreize bei jungen Mitarbeitern des Landkreises A vorliegen.

Auf Grundlage der gesammelten Erkenntnisse werden dem Landkreis A Handlungsempfehlungen benannt, die zu einer verbesserten Arbeitgeberattraktivität und infolgedessen zu einer verbesserten Bewerbungssituation bezüglich der Ausbildungs- und Studienplätze beitragen sollen.

Abschließend endet die Arbeit mit einem Fazit, welches die wesentlichen gewonnenen Erkenntnisse zusammenfasst.

Ferner erfolgt ein Ausblick bezüglich der zukünftigen Herausforderungen im Bereich der Nachwuchskräftegewinnung.

2. Personalsituation im öffentlichen Dienst

Der öffentliche Dienst als Arbeitgeber beschäftigt ca. 5,2 Millionen Menschen.¹³ In Deutschland sind ca. 11 % aller Erwerbstätigen im öffentlichen Dienst beschäftigt.¹⁴ Dieser ist somit der größte Arbeitgeber Deutschlands.¹⁵

Die Aufgabenwahrnehmung im öffentlichen Dienst übernehmen vorwiegend Beamte, Richter, Zeit- und Berufssoldaten sowie Arbeitnehmer in Form von Tarifbe-

¹³ vgl. Statistisches Bundesamt (A), 2023, o. S.

¹⁴ vgl. Statistisches Bundesamt (A), 2023, o. S.

¹⁵ vgl. Gourmelon et al., 2019, S. 15

beschäftigten. Die Beschäftigung findet beim Bund, den Ländern, Gemeinden, Gemeindeverbänden, im Bereich der Sozialversicherung sowie bei rechtlichen selbständigen Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts statt.¹⁶

Im Rahmen der deutschen Wiedervereinigung ist die Personalzahl im öffentlichen Dienst drastisch gesunken. Ausgehend von ca. 6,7 Millionen Beschäftigten im Jahr 1991 ist die Zahl kontinuierlich auf ca. 4,7 Millionen Beschäftigte im Jahr 2017 gefallen.¹⁷

Als Gründe des gesunkenen Personalkörpers des öffentlichen Dienstes sind vor allem die Privatisierung von Bundesbahn und Bundespost, allgemeiner Personalabbau sowie die Anpassung der Personalausstattung des öffentlichen Dienstes in den neuen Bundesländern an die Verhältnisse im früheren Bundesgebiet zu nennen.¹⁸

In den letzten Jahren sind jedoch wieder leichte Personalzuwächse zu verzeichnen. Im Jahr 2022 konnten 106.100 Beschäftigte für den öffentlichen Dienst gewonnen werden.¹⁹ Das Durchschnittsalter aller Beschäftigten im öffentlichen Dienst beträgt 44,5 Jahre.²⁰

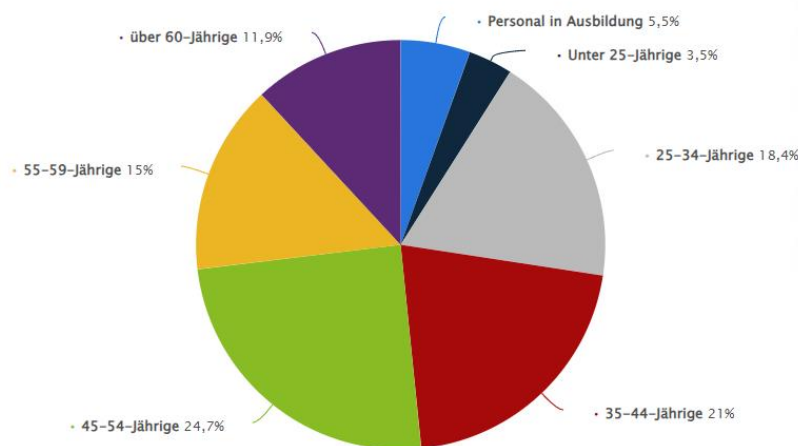


Abb. 1: Verteilung der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland nach Altersgruppen im Jahr 2021

Bis 2030 wird mehr als jeder dritte Beschäftigte aus Altersgründen aus dem Dienst ausscheiden. Da es in den Behörden zugleich an Nachwuchs mangelt, die die Lücke auffangen könnten, wird laut einer Studie mit einer Personallücke von ca. 731.000 Beschäftigten gerechnet. Somit vergrößert sich die Lücke von

¹⁶ vgl. Statistisches Bundesamt (B), 2023, o. S.

¹⁷ vgl. Gourmelon et. al., 2019, S. 15

¹⁸ ebd.

¹⁹ vgl. Statistisches Bundesamt (A), 2023, o. S.

²⁰ vgl. Gourmelon, 2019, S. 57

aktuell 4 % auf fast 16 % aller Beschäftigten. Besonders schwer betroffen ist die mittlere Führungsebene mit einer erwarteten Vakanz von 401.000 Beschäftigten. Dies betrifft im Kern Beamte der Besoldungsgruppe A9 aufwärts bzw. Tarifbeschäftigte der Entgeltgruppe E9 aufwärts.²¹

Der öffentliche Dienst steht somit zukünftig vor einer demografischen Herausforderung. In Anbetracht der erwarteten Prognose droht dem öffentlichen Dienst die Handlungsunfähigkeit.²²

3. Personalsituation im Landkreis A

Der Arbeitgeber Landkreis A beschäftigt rund 1500 Mitarbeiter, welche an den Standorten der Kreisverwaltung eingesetzt sind. Die Zahl der Mitarbeiter konnte im Vergleich gegenüber dem Vorjahr 2021 um acht Personen gesteigert werden. Knapp 1400 Mitarbeiter sind hierbei dem Bereich der Kreisverwaltung zuzuordnen. Die übrigen Mitarbeiter gehören einer Beteiligung an. Ca. 230 Mitarbeiter sind im Rahmen eines öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisses als Beamte beschäftigt. Die Anzahl der Beschäftigten im Angestelltenverhältnis beträgt rund 1100 Personen. Zudem beschäftigt der Landkreis A 52 Auszubildende und 7 Praktikanten im Anerkennungsjahr. Darüber hinaus sind ca. 90 Mitarbeiter als nebenberuflich Tätige in der Fleischbeschauung eingesetzt.²³

Der Altersdurchschnitt aller Mitarbeiter beträgt 43,65 Jahre. Der Frauenanteil aller Beschäftigten entspricht ca. 60 %. Im Jahr 2023 erreichen 10 Mitarbeiter des Landkreises A die Regelaltersrente, sowie 20 Mitarbeiter im Jahr 2024.²⁴

3.1 Ausbildungssituation im Landkreis A

Der Landkreis A beschäftigt insgesamt 52 Auszubildende. Die Anzahl der Auszubildenden im Vorjahr 2021 betrug 61 Personen. Dies entspricht einer Minderung um 9 Auszubildende.²⁵ Unter den Auszubildenden des Landkreises A ergibt sich ein nahezu ausgeglichenes Geschlechterverhältnis.²⁶

Die Zahl der Neueinstellungen von Auszubildenden hat sich im Zeitraum von 2016 bis 2022 bei einer jährlichen Anzahl von 23 – 26 Personen eingependelt.

²¹ vgl. McKinsey & Company, 2019, S. 7

²² vgl. McKinsey & Company, 2019, S. 5

²³ vgl. Anhang 1

²⁴ vgl. Anhang 2

²⁵ vgl. Anhang 3

²⁶ vgl. Landkreis A, 2023, S. 6

Lediglich das Jahr 2020 stellt hierbei mit einer Anzahl von 16 eingestellten Auszubildenden eine Ausnahme dar.²⁷

Der Landkreis A bietet im Rahmen einer Ausbildung folgende Ausbildungsberufe und Studiengänge an:

- Kauffrau für Büromanagement
- Fachinformatiker
- B.A Allgemeine Verwaltung
- B.A Öffentliche Verwaltung
- B.A Soziale Arbeit
- Kaufleute für Tourismus und Freizeit
- Verwaltungsfachangestellte/ Verwaltungswirte
- Straßenwärter
- Fachkraft für Kreislauf und Abfallwirtschaft
- Geomatiker

Bei Betrachtung der Bewerbungszahlen für Ausbildung und Studium im Zeitraum vom 01.08.2011 bis 01.08.2022 lässt sich eine stark rückläufige Tendenz hinsichtlich der eingegangenen Bewerbungen erkennen. Wurden zu Beginn der Aufzeichnung der Bewerbungszahlen am 01.08.2011 noch 620 Bewerbungen für Ausbildung und Studium gezählt, ist die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen zum 01.08.2022 mit einer Anzahl von 240 Bewerbungen auf einen neuen Tiefpunkt gesunken. Dies entspricht einem Rückgang der Bewerbungen um 61,3 %. Lediglich im Jahr 2015 konnte die Zahl der Gesamtbewerbungen gegenüber dem Beginn der Aufzeichnung im Jahr 2011 um 8 Bewerbungen auf insgesamt 628 Bewerbungen gesteigert werden. Ab dem Jahr 2016 Jahr ist die Zahl der eingegangenen Bewerbungen für Ausbildungs- und Studienplätze kontinuierlich gesunken. Eine Ausnahme stellt hierbei das Jahr 2021 dar, wo insgesamt 324 Bewerbungen eingegangen sind und eine positive Tendenz gegenüber dem Vorjahr zu erkennen ist.²⁸

Als Grund ist hierbei die Umstellung des Abiturs in Niedersachsen von 12 auf 13 Schuljahren zu benennen, sodass für das Jahr 2020 ein eingeschränkter Kreis

²⁷ vgl. Anhang 3

²⁸ vgl. Anhang 3

und für das Jahr 2021 ein erhöhter Kreis von möglichen Bewerbern zur Verfügung stand.²⁹

Im darauffolgenden Jahr 2022 ist ein neuer Tiefstand bezüglich der eingegangenen Bewerbungen für Ausbildungs- und Studienplätze erreicht worden.

Die Gesamtzahl hinsichtlich der Bewerbungen für Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten im Bereich der Verwaltungsberufe ist im Zeitraum vom 01.08.2011 bis 01.08.2022 von 368 auf 82 Bewerbungen gesunken. Dies stellt einen Rückgang um 77,7 % dar. Für die Gesamtzahl der Bewerbungen lässt sich feststellen, dass diese seit dem Jahr 2017 kontinuierlich gesunken sind.³⁰ Lediglich das Jahr 2021 stellt mit 172 Bewerbungen einen Anstieg gegenüber dem Vorjahr 2020 dar, was wiederum mit der Umstellung des Abiturs in Niedersachsen zu begründen ist.³¹ Im darauffolgenden Jahr 2022 ist hingegen ein neuer Negativtrend mit 82 eingegangenen Bewerbungen erreicht worden.³²

Die Bewerbungen für die Studiengänge B.A Allgemeine Verwaltung und B.A Öffentliche Verwaltung sind im benannten Zeitraum von 228 Bewerbungen auf 50 Bewerbungen gesunken. Dies entspricht einer Verringerung um 78,1 %. Der Ausgangswert von 228 Bewerbungen im Jahr 2011 konnte in keinem nachfolgenden Jahr mehr erreicht werden. Auch die Anzahl der Bewerbungen für eine Berufsausbildung zum Verwaltungsfachangestellten sind gesunken. Hierbei ist ein Rückgang von 140 auf 32 Bewerbungen zu verzeichnen. Dies entspricht einer rückläufigen Quote von 77,1 %. Ein Anstieg der Bewerbungszahlen gegenüber dem Ausgangswert von 140 Bewerbungen im Jahr 2011 war lediglich im Jahr 2012 mit 157 Bewerbungen zu verzeichnen. Die eingegangenen Bewerbungszahlen für die Berufe Kaufleute für Tourismus, Straßenwärter, Fachkraft für Kreislauf und Abfallwirtschaft sowie Geomatiker sind im Jahr 2022 bereits im einstelligen Bereich und bei anhaltender Bewerbungstendenz zukünftig nicht mehr zu besetzen.

Bei der Analyse der Bewerbungszahlen lässt sich erkennen, dass eine Ausbildung oder auch ein Studium beim Landkreis A für viele potenzielle Bewerber im Laufe des Erhebungszeitraumes unattraktiv geworden ist.

²⁹ vgl. Niedersächsisches Kultusministerium, o.J., o. S.

³⁰ vgl. Anhang 3

³¹ vgl. Niedersächsisches Kultusministerium, o.J., o. S.

³² vgl. Anhang 3

Die negative Tendenz der Bewerbungszahlen umfasst alle angebotenen Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten des Arbeitgebers Landkreis A im Vergleichszeitraum 2011 bis 2022. Eine positive Ausnahme oder eine Stagnierung der Zahlen ist im Vergleichszeitraum nicht ersichtlich.³³

3.2 Nachwuchskräftegewinnung beim Landkreis A

Der Landkreis A ergreift vielfältige Maßnahmen, um das Ausbildungsangebot bekannt zu machen und potenzielle Bewerber anzusprechen. Es werden Printanzeigen in Zeitungen und Zeitschriften geschaltet sowie Werbe-Flyer gedruckt und verteilt. Zudem ist der Landkreis A auf regionalen Jobmessen als Arbeitgeber vertreten, um eine persönliche Beratung bezüglich des Ausbildungsangebots anbieten zu können. Die persönliche Beratung findet zudem ergänzend in Schulen und Info-Börsen statt. Des Weiteren wirbt der Landkreis A in regionalen Schulen für Praktika innerhalb der Kreisverwaltung. Ein weiterer wichtiger Faktor im Ausbildungsmarketing des Landkreises A stellt der Bereich Social Media und das Internet dar. Es werden über die Social-Media-Kanäle Videobeiträge veröffentlicht, die einen authentischen Blick in den Alltag eines Auszubildenden werfen. Ziel ist es hierbei, einen Arbeitstag in der Kreisverwaltung für Bewerber greifbarer zu machen und sich als moderner Arbeitgeber zu präsentieren. Im Rahmen der Nachwuchskräftegewinnung wirbt der Landkreis A mit mehreren Vorzügen gegenüber potenziellen Bewerbern. Der Landkreis A bietet eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf, welche durch geregelte Arbeitszeiten und Gleitzeit gekennzeichnet ist. Die Möglichkeit der Gleitzeit steht allen Nachwuchskräften ab Ausbildungsbeginn zu.³⁴

Der Landkreis A sieht bei jungen Nachwuchskräften verschiedene Bedürfnisse im Vordergrund. Nachwuchskräfte wünschen sich eine sichere, aber zugleich abwechslungsreiche Tätigkeit. Der finanzielle Aspekt wird von Bewerbern und Nachwuchskräften eher selten erfragt und scheint laut Erfahrungen des Landkreis A nicht oberste Priorität zu besitzen. Vielmehr genießt das Bedürfnis, Freizeit und Beruf vereinen zu können, oberste Priorität. Um auf das Bedürfnis der Work-Life Balance einzugehen, baut der Landkreis A das in Corona-Zeiten be-

³³ ebd.

³⁴ vgl. Anhang 4

währte Home-Office aus. Nachwuchskräfte profitieren zudem von der Möglichkeit, im Rahmen der Arbeitszeit Gleitzeit in Anspruch nehmen zu können. Allerdings ist eine Umsetzung der Work-Life-Balance nicht grenzenlos möglich. Nicht jeder Arbeitsplatz innerhalb der Kreisverwaltung kann aus dem Home-Office ausgeführt werden. Darüber hinaus besteht auch für die Gleitzeit eine Grenze, um eine Erreichbarkeit für den Bürger innerhalb der Kernarbeitszeit zu gewährleisten.³⁵

Verbesserungspotential bei der Gewinnung von Nachwuchskräften sieht der Landkreis A vor allem im Bereich des Online-Recruiting. Hier plant der Landkreis A sich zukünftig breiter aufzustellen. Die Sichtbarkeit auf Plattformen wie [ausbildung.de](https://www.ausbildung.de) und [studyflix.de](https://www.studyflix.de) soll erhöht werden. Zudem ist ein Ausbau des Praktikumsangebots geplant, um mehr potenziellen Bewerbern die Möglichkeit zu geben, den Arbeitgeber Landkreis A kennen zu lernen. Zukünftig plant der Landkreis A eine jährliche Einstellung von 25-30 Auszubildenden in allen Bereichen, wobei der Schwerpunkt der Einstellungen den Verwaltungsberufen gilt.³⁶

4. Wirkung der Megatrends auf die Nachwuchskräftegewinnung

Im Nachfolgenden werden die Megatrends betrachtet, welche den größten Einfluss auf das Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung ausüben und damit einhergehend Chancen und Herausforderungen bezüglich der Nachwuchskräftegewinnung bieten.³⁷

4.1 Megatrend Demografischer Wandel

Der demografische Wandel bezeichnet die Veränderung der Altersstruktur einer Gesellschaft. Moderne Gesellschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass einerseits die Geburtenrate niedrig ist und die Sterberate seit einigen Jahrzehnten höher ist als die Geburtenrate. Zudem steigt die Lebenserwartung der Bevölkerung durch den medizinischen Fortschritt an. Die erhöhte Lebenserwartung bewirkt, dass der Anteil der älteren Menschen gegenüber den jüngeren Menschen zunimmt.³⁸

³⁵ ebd.

³⁶ ebd.

³⁷ vgl. KGST (A), 2021, S. 7

³⁸ vgl. Gourmelon et al., S. 21

Das Durchschnittsalter in Deutschland ist seit 1910 kontinuierlich angestiegen und beträgt derzeit 44,7 Jahre.³⁹

Jede zweite Person ist heute älter als 45 Jahre und jede fünfte Person älter als 66 Jahre. Dagegen zu halten ist, dass sich die Bevölkerung in Deutschland im letzten Jahrzehnt etwas verjüngt hat. Als Gründe sind hier mehr Zuwanderung und ein leichter Anstieg der Geburtenrate zu benennen. Es kamen seit 2010 durchgehend mehr Menschen nach Deutschland als welche, die aus Deutschland wegzogen.⁴⁰

Die durchschnittliche Lebenserwartung eines männlichen Neugeborenen beträgt derzeit 78,5 Jahre. Ein weibliches Neugeborenes weist eine Lebenserwartung von 83,4 Jahre auf.⁴¹

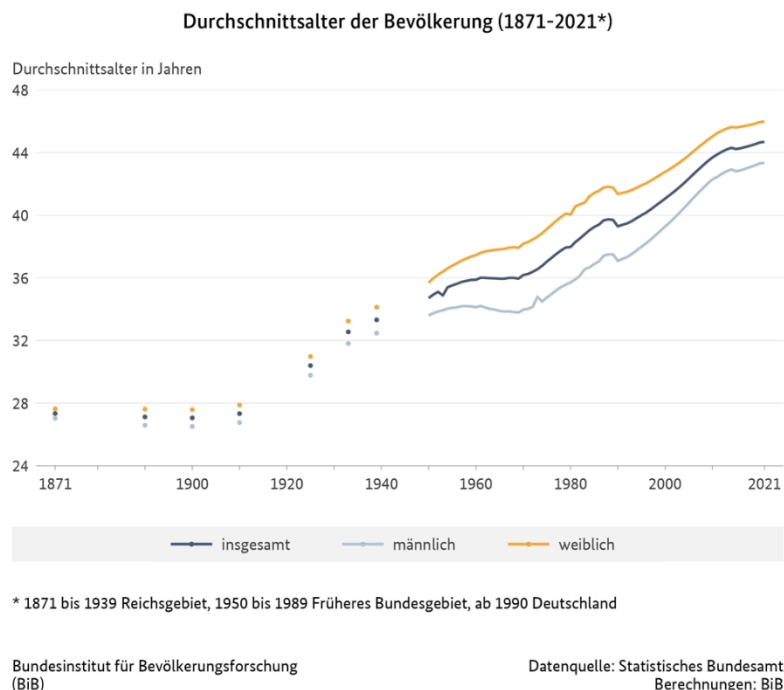


Abb. 2: Durchschnittsalter der Bevölkerung (1871 – 2021)

Die Veränderung der Altersstruktur wirkt sich im Zuge dessen nachteilig auf den Bereich der Erwerbstätigen auf. Im Jahr 2060 werden in Deutschland nur noch etwa 36 Millionen Menschen im erwerbstätigen Alter sein, wohingegen die Zahl im Jahr 2013 noch 49 Millionen betrug. Dies stellt einen zu erwartenden Fehlbeitrag von 13 Millionen Erwerbstätigen im Zeitraum von 47 Jahren dar.⁴²

³⁹ vgl. Statista (A), 2023, o. S.

⁴⁰ vgl. Statistisches Bundesamt (C), 2023, o. S.

⁴¹ vgl. Statista (B), 2023, o. S.

⁴² vgl. Gourmelon et al., 2019, S. 21

Der demografische Wandel steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der Nachwuchskräftegewinnung, da das potenzielle Arbeitskräftepotential geringer ausfällt und somit weniger mögliche Bewerber zur Verfügung stehen.⁴³

4.1.1 Chancen

Der demografische Wandel bietet bei genauer Betrachtung jedoch auch verschiedene Chancen. Während die Bevölkerung Deutschlands eine Vielfalt widerspiegelt, ist diese in den Kommunalverwaltungen bisher unterrepräsentiert.⁴⁴ Der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund im erwerbsfähigen Alter liegt in Deutschland bei 27,6 %. Dagegen weist der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst 11,9 % auf.⁴⁵

Die personelle Umstrukturierung bietet die Chance Diversität und interkulturelle Kompetenz umzusetzen. Bisher ist die Ressource der Diversität und der interkulturellen Kompetenz im Hinblick auf den Personalkörper des öffentlichen Dienstes ungenutzt. Bei komplexen Aufgaben können unterschiedliche Betrachtungen aufgrund des Geschlechtes oder der Ethnie die Möglichkeiten der Lösungen erhöhen.⁴⁶ Es besteht somit die Chance, die öffentliche Verwaltung durch gezielte Nachwuchskräftegewinnung diverser und multikultureller aufzustellen.

Zudem kann die hohe Altersfluktuation als Vorteil genutzt werden, um notwendige Anpassungen und einen Kulturwandel bezüglich der Digitalisierung voranzutreiben. Insbesondere die auf dem Arbeitsmarkt nachrückende Generation Z ist in einer digitalen Welt aufgewachsen und muss nicht von der Notwendigkeit der Digitalisierung überzeugt werden.⁴⁷ (Siehe Kapitel 5.3). Zudem sind bei der Generation Z aufgrund der frühen Sozialisierung mit digitaler Technik verschiedene digitale Skills vorhanden.⁴⁸

4.1.2 Herausforderung

Als große Herausforderung, die aus dem vorherrschenden demografischen Wandel resultiert, ist der Wettbewerb um die talentiertesten Nachwuchskräfte zu nennen. Der Wettbewerb unter Bund, Ländern und Kommunen ist grundsätzlich keine neue Erscheinung. Auch benachbarte Kommunen standen schon in der

⁴³ ebd.

⁴⁴ vgl. KGST, 2010, S. 12

⁴⁵ vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2023, S. 2

⁴⁶ vgl. KGST, 2010, S. 12

⁴⁷ vgl. Schmid, 2019, S. 109

⁴⁸ vgl. Gourmelon, 2018, S. 62

Vergangenheit in Konkurrenz um geeignete Bewerber. In Anbetracht der Minderung des zukünftigen Erwerbspersonenpotenzials erreicht der Wettbewerb allerdings eine neue Dimension.⁴⁹

Während es in der Vergangenheit in der Personalrekrutierung darum ging, die leistungsstärksten Bewerber aus einem möglichst großen Bewerberkreis auszuwählen, müssen Kommunalverwaltungen sich nun bemühen, freie Stellen mit geeigneten Bewerbern zu besetzen. Des Weiteren verändert sich die Art der Bewerberrekrutierung. Während Initiativbewerbungen über Jahrzehnte die Regel waren, sind die Kommunen nun gezwungen, aktiv auf potenzielle Nachwuchskräfte zuzugehen und sich als attraktiver Arbeitgeber anzubieten.⁵⁰

Darüber hinaus kommt der Umstand hinzu, dass der öffentliche Dienst nicht nur untereinander im Wettbewerb steht, sondern das zugleich auch die private Wirtschaft um Nachwuchskräfte buhlt. Vor allem im Bereich der finanziellen Entlohnung kann der öffentliche Dienst nur schwer mit der privaten Wirtschaft mithalten. Überdies hat die private Wirtschaft viele Stärken des öffentlichen Dienstes in Form von Arbeitsplatzsicherheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Familie und Freizeit übernehmen können. Aufgrund der benannten Stärken der privaten Wirtschaft gilt es für Behörden und Kommunalverwaltungen den Fokus auf die immateriellen Bedürfnisse der Bewerbergeneration zu setzen, um im Wettbewerb um Nachwuchskräfte konkurrenzfähig bleiben zu können.⁵¹

4.2 Megatrend Wertewandel

Der Wertewandel bezeichnet die Veränderung individueller Werte und gesellschaftlicher Normen. In den westlichen von Wohlstand geprägten Ländern ist eine Abkehr von materiellen Bedürfnissen zu erkennen. Viel mehr stehen postmaterialistische Bedürfnisse wie Individualisierung und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Darüber hinaus nimmt die Suche nach sinnstiftender Tätigkeit zu und bestimmt häufig die Arbeitgeberwahl.⁵²

Während in vorherigen Jahrzehnten Tugenden wie Treue, Disziplin und Verlässlichkeit zu den bestimmenden Werten zählten, ist nun eine Verschiebung in Richtung Individualisierung, Nachhaltigkeit und Differenzierung festzustellen.⁵³

⁴⁹ vgl. KGST, 2010, S. 14

⁵⁰ vgl. Gourmelon, 2018, S. 61-62

⁵¹ vgl. KGST, 2010, S. 14

⁵² vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2011, S. 83

⁵³ vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2011, S. 84

Hinzu ist die Bedeutung von Pflicht- und Akzeptanzwerten rückläufig.⁵⁴ Zudem ist ein starker gesellschaftlicher Trend zu einer stärkeren Freizeitorientierung zu erkennen.⁵⁵ Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Freizeit und Arbeit wird immer mehr zum entscheidenden Attraktivitätsmerkmal bei der Arbeitgeberauswahl.⁵⁶ (Siehe Kapitel 5.2 und 5.3)

4.2.1 Chancen

Die Abkehr von materialistischen Werten kann für die Kommunalverwaltungen betreffend der Nachwuchskräftegewinnung eine große Chance darstellen. Der Faktor einer sinnstiftenden Tätigkeit ist im Verlauf des Wertewandels bei jungen Bewerbern in den Vordergrund getreten.⁵⁷ Dies betrifft sowohl Nachwuchskräfte der Generation Y als auch Nachwuchskräfte der Generation Z.⁵⁸

Hier bietet es sich für Kommunalverwaltungen an, die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und die damit verbundene Stärkung des Gemeinwesens im Rahmen der Nachwuchskräftegewinnung zu bewerben.⁵⁹ Die Kommunalverwaltungen haben schließlich in der jüngeren Vergangenheit gezeigt, dass sie gesellschaftsprägende Ereignisse bewältigen können. Als Beispiele sind hier die Flüchtlingskrise 2015 und die Corona-Pandemie 2020 zu nennen. Die auf dem Arbeitsmarkt nachrückende Generation Z kann sich zudem sehr mit dem Kampf gegen den Klimawandel identifizieren, da es eines der prägendsten Ereignisse ihres Heranwachsens darstellt.⁶⁰ Diese Werte gegenüber dem Klimawandel können von den Kommunalverwaltungen genutzt werden, um für eine sinnhafte Tätigkeit zu werben. Die Bewerbergeneration kann somit die Möglichkeit erhalten, auf kommunaler Ebene im Rahmen der Arbeitszeit eine Tätigkeit auszuüben, die dem Klimawandel entgegenwirkt. Eine sinnhafte Tätigkeit bietet somit das Potenzial, die Identifikation gegenüber dem Arbeitgeber zu erhöhen.

4.2.2 Herausforderung

Die Herausforderung im Rahmen des Wertewandels besteht darin, der Verschiebung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben unter Beachtung der vorgegebenen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen.⁶¹ Die Bedürfnisse der

⁵⁴ vgl. Lindner Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2016, S. 10

⁵⁵ vgl. Gourmelon et al., 2019, S. 20

⁵⁶ vgl. Lindner Lohmann et al., 2016, S. 10

⁵⁷ vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2011, S. 84

⁵⁸ vgl. Hesse, Mattmüller, 2015, S. 85 und S. 91

⁵⁹ vgl. KGST, 2010, S. 30

⁶⁰ vgl. Statista, 2022, o. S.

⁶¹ vgl. Lindner-Lohmann et al., 2016, S. 10

Nachwachskräfte können daher nicht grenzenlos berücksichtigt werden. Home-Office und mobiles Arbeiten sind in der Kommunalverwaltung an Rahmenbedingungen geknüpft. Gewisse Dienstposten erfordern eine Anwesenheit vor Ort, um Dienstleistungen für Bürger zu erbringen.⁶² Die Funktionsfähigkeit der Verwaltung ist trotz aller vorliegenden Bedürfnisse zu wahren. Das Verständnis der Dienstleistungsfunktion muss weiterhin erhalten bleiben. Im Zuge der Wertever-schiebung wird es zudem schwieriger die Generationen Z über mehrere Jahr-zehnte an den Arbeitgeber zu binden.⁶³ Der Arbeitgeber ist hier gefordert, aktive Maßnahmen zur Bindung von Nachwuchskräften zu betreiben.

4.3 Megatrend New Work

Der Begriff „New Work“ ist ein Konzept, welches in den 70er und 80er von dem Philosophen Frithjof Bergmann entwickelt worden ist. Das Konzept beinhaltet Veränderungen der bestehenden Arbeitsstrukturen, Lebensweisen und der ge-sellschaftlichen Kultur. Zudem ist die Arbeit mit ihren vielfältigen Gestaltungs-möglichkeiten überdacht worden, denn die technologische Entwicklung hat zu einem Wegfall verschiedener Berufe geführt. Ein Kerngedanke des New Work bestand darin, dass Arbeit einen Menschen potenziell überfordern kann, jedoch demgegenüber auch eine erfüllende und lebendige Funktion besitzt. Vor allem die erfüllende und lebendige Funktion von Arbeit ist im Zusammenhang mit dem Wandel der Arbeitswelt in den Vordergrund zu stellen, um eine Weiterentwick-lung der eigenen Mitarbeiter zu gewährleisten. Neben der Sinnhaftigkeit bezeich-net New Work ein neues Verständnis von Arbeit, welches die Flexibilisierung von Instrumenten und Methoden, sowie ein neues Führungsverständnis darstellt. Im Laufe der Jahrzehnte hat das Konzept New Work immer mehr an Bedeutung gewonnen. Zudem sind verschiedenste Arbeitsmethoden des New Work entwi-ckelt worden.⁶⁴

New Work ist vor allem auch als eine Antwort auf den in der Gesellschaft existie-renden Wertewandel zu verstehen. Eine Veränderung der Bedürfnisse geht mit einer Veränderung der Anforderungen an die Arbeitswelt einher.⁶⁵

⁶² vgl. KGST (B), 2021, S. 28

⁶³ vgl. Hesse, Mattmüller, 2015, S. 84

⁶⁴ vgl. KGST (B), 2021, S. 11

⁶⁵ vgl. Haufe Akademie, o.J., o. S.

Als maßgeblicher Vorantreiber des New Work zählt der Megatrend der Digitalisierung.⁶⁶

New Work zeichnet sich durch eine Flexibilität bei der Arbeit und der Möglichkeit aus, innovative Ideen und Vorstellungen einzubringen. Dies geschieht alles unter Verwirklichung der eigenen Work-Life Balance. New Work ist zudem dadurch gekennzeichnet, Flexibilisierungsmöglichkeiten in zeitlicher, örtlicher und funktionaler Hinsicht zu nutzen.⁶⁷

Die voranschreitende Digitalisierung, sowie die Corona-Pandemie 2020 mit ihren Auswirkungen auf den Arbeitsalltag haben dafür gesorgt, dass verschiedenste Bereiche des New Work Einzug in die Kommunalverwaltungen gehalten haben.⁶⁸

4.3.1 Chancen

Darüber hinaus ergeben sich durch die Integration des New Work am Arbeitsplatz verschiedenste Chancen für den Arbeitgeber der Kommunalverwaltungen.

Der Arbeitgeber kann dabei von wachsender Innovationskraft und erhöhtem Engagement seiner Beschäftigten profitieren. Dies führt langfristig gesehen zu einem besseren Arbeitsergebnis.⁶⁹ Die Chance Innovationskraft und Engagement zu verbessern, gilt dementsprechend auch für die eigenen Nachwuchskräfte.

Zugleich wird durch diese Faktoren auch die Berufszufriedenheit der eigenen Nachwuchskräfte gefördert. Auch die Sinnfrage des kommunalen Handels kann durch New Work wieder mehr in den Vordergrund gestellt und positiv genutzt werden.⁷⁰

Eine weitere wesentliche Chance des New Work ist es, sich bei jungen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.⁷¹ Verschiedenste Maßnahmen des New Work ermöglichen es im Wettbewerb um die talentiertesten Nachwuchskräfte, gegenüber der privaten Wirtschaft konkurrenzfähig zu bleiben. Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten oder mobiles Arbeiten können genutzt werden, um sich als attraktiven Arbeitgeber darzustellen.⁷² Zugleich können die genannten Maßnahmen genutzt werden, um Nachwuchskräfte anzusprechen, die nicht in direkter Nähe zur Kreisverwaltung leben. New Work bietet hier die

⁶⁶ vgl. Zukunftsinstitut (A), o.J., o. S.

⁶⁷ vgl. KGST (B), 2021, S. 26

⁶⁸ vgl. Zukunftsinstitut (B), o.J., o. S.

⁶⁹ vgl. Haufe Akademie, o.J., o. S.

⁷⁰ vgl. KGST (B), 2021, S. 13

⁷¹ vgl. KGST (B), 2021, S. 10

⁷² vgl. Haufe Akademie, o.J., o. S.

Möglichkeit, trotz einer vorliegenden räumlichen Entfernung als potenzieller Arbeitgeber in Betracht zu kommen. Des Weiteren ist es möglich, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch den Einsatz von New Work zu erhöhen. Gegenüber jungen Frauen kann zudem verdeutlicht werden, dass eine Karriere in der Kreisverwaltung sowie eine zukünftige Familienplanung miteinander kombinierbar sind.

4.3.2 Herausforderung

Neben den beschriebenen Chancen geht der Megatrend New Work auch mit verschiedenen Herausforderungen einher.

Voraussetzung für die Umsetzung der Arbeitsformen des New Work ist eine kontinuierlich einhergehende Digitalisierung aller Fachabteilungen. Zugleich erfordert die Arbeit im Home-Office digitale Kapazitäten in Form von Laptops, Bildschirmen und Sicherheitssoftware.

Dies erfordert eine finanzielle Investition seitens der Kommune in digitale Technologien.

Wenn die Vorteile von New Work im Rahmen der Nachwuchskräftegewinnung beworben werden, müssen die Voraussetzungen einer IT-Infrastruktur gegeben sein, um keine Enttäuschungen bei gewonnenen Nachwuchskräften hervorzurufen.

Als weitere Herausforderung ist der Umstand zu nennen, dass New Work für Nachwuchskräfte nicht grenzenlos möglich ist.

Nachwachskräfte benötigen besonders zu Beginn der Ausbildung eine Anleitung und Einarbeitung in die Aufgaben der Verwaltung. Zudem werden besonders am Anfang wichtige praktische Erfahrungen bezüglich der Arbeitsabläufe gesammelt. Die Möglichkeit des mobilen Arbeitens oder die Nutzung von Home-Office ist somit besonders zu Beginn der Ausbildung für Nachwuchskräfte nicht zielführend. Hier gilt es zukünftig einen Kompromiss zu finden, der die Qualität der Ausbildung aufrechterhält und Nachwuchskräften zudem die Möglichkeit gibt die Vorzüge des New Work zu nutzen.

4.4 Megatrend Digitalisierung

Der Begriff der Digitalisierung umfasst die technische Komponente, aber vor allem die durch das Zusammenspiel von Technologie und Vernetzung ausgelösten soziokulturellen und organisatorischen Veränderungen.⁷³

Die Digitalisierung steht für ein vernetztes Leben. Ausgelöst durch technologische Entwicklungen entstehen neue Formen der Gemeinschaft, des Wirtschaftens und des Zusammenarbeitens.⁷⁴

Das Prinzip der Vernetzung treibt seit Jahren einen gesellschaftlichen Wandel voran. Digitale Kommunikationstechnologien produzieren soziokulturelle Codes und formen neue Verhaltensmuster und Lebensstile.⁷⁵

Kürzere Produktlebenszyklen sowie die immer kürzer werdende Halbwertszeit des technologischen Wissens stellen für Unternehmen und Mitarbeiter eine Herausforderung dar.⁷⁶

Künstliche Intelligenz, Big Data und Blockchain spielen bereits jetzt eine wichtige Rolle in vielen Unternehmen und ihr Einfluss und ihre Anwendung werden auch in Zukunft weiter zu nehmen.⁷⁷

Routinetätigkeiten werden zunehmend mit dem Einsatz elektronischer und Informations- und Kommunikationsmedien ausgeführt. Zugleich erfordert die Digitalisierung ein höheres Kompetenzniveau der eigenen Mitarbeiter, um dem technologischen Wandel gerecht zu werden.⁷⁸

Digitale Angebote vereinfachen verschiedene Lebensbereiche, sodass sich die Erwartungen der Bürger an den öffentlichen Sektor verändern. Es wird der zunehmende Wunsch nach digitalen Verwaltungsleistungen aufkommen.⁷⁹

Besonders die Corona-Pandemie 2020 mit ihren Auswirkungen gilt als Beschleuniger der Digitalisierung. Persönliche Begegnungen sind durch Virtualität ersetzt worden und haben die Digitalisierung vollständig in der Gegenwart ankommen lassen.⁸⁰

⁷³ vgl. KGST, 2017, S. 5

⁷⁴ ebd.

⁷⁵ vgl. Zukunftsinstitut (B), o.J., o. S.

⁷⁶ vgl. Gourmelon et al., 2019, S. 23

⁷⁷ vgl. Gourmelon, 2019, S. 2

⁷⁸ vgl. Gourmelon et al., 2019, S. 23

⁷⁹ vgl. KGST (A), 2021, S. 9

⁸⁰ vgl. Zukunftsinstitut (B), o.J., o. S.

Neue Arbeitsmodelle- und Formen wie Home-Office, mobiles Arbeiten oder auch die Digitalisierung von Dienstleistungen haben sich im Corona-Krisenmodus bewährt.⁸¹

4.4.1 Chancen

Die zunehmende Digitalisierung aller Lebensbereiche bietet für die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber auch große Chancen.

Die sozialen Medien gewinnen immer mehr an Bedeutung bezüglich der Rekrutierung von Nachwuchskräften. Es besteht die Möglichkeit über verschiedene soziale Plattformen zu werben. Nachwuchskräftewerbung wird somit schnell und durchgehend abrufbar.⁸²

Aufgrund der Tatsache, dass die Generation Z bereits mit digitalen Medien aufgewachsen ist und die Nutzung dessen eine Selbstverständlichkeit für diese Generation ist, kann eine viel breitere Masse an potenziellen Bewerbern angesprochen werden.⁸³

Soziale Plattformen wie Instagram, TikTok, Facebook, Twitter werden von der Bewerbergeneration täglich genutzt.⁸⁴

Werbeanzeigen in sozialen Plattformen können zudem authentischer und zielgruppenorientierter platziert werden als Anzeigen in regionalen Tageszeiten.⁸⁵

Es bestehen große Chancen, durch gezielte Werbung, Nutzung diverser Plattformen sowie kreativer Werbevideos mögliche Interessenten anzusprechen.

Zudem bietet es sich an, dass potenzielle Bewerber über soziale Plattformen mit dem Arbeitgeber Kreisverwaltung in Berührung kommen. Über Chatfunktionen können bestehende Fragen zum Thema Ausbildung- und Studium auf Augenhöhe beantwortet werden.

Auch das Thema des E-Recruiting gewinnt immer mehr an Bedeutung.⁸⁶ Der Bereich der elektronischen Personalbeschaffung stellt eine weitere Möglichkeit zur Rekrutierung dar.

Als Anwendungsbereich kommt die behördeneigene Karrierewebsite oder das Schalten von Stellenanzeigen in Internet-Jobbörsen in Betracht.⁸⁷

⁸¹ vgl. Gourmelon, 2021, S. 101-102

⁸² vgl. Gourmelon et al., 2019, S. 23

⁸³ vgl. Gourmelon, 2019, S. 71

⁸⁴ vgl. Holtbrügge, 2017, S. 125

⁸⁵ ebd.

⁸⁶ vgl. Bröckermann, 2021, S. 52

⁸⁷ vgl. Gourmelon et al., 2019, S. 23

Darüber hinaus bietet die Digitalisierung die Chance das Bewerbungsverfahren zu optimieren.⁸⁸ Das Verfahren des Erstellens aufwendiger Bewerbungsmappen wird in Zeiten der Digitalisierung zunehmend überflüssig. In vielen Kommunalverwaltungen sind bereits Online-Bewerbungen die Regel. Zudem bieten viele Kommunen eine Bewerbungsplattform an, auf dem die erforderlichen Unterlagen nur noch hochgeladen werden müssen. Der Bewerbungsprozess wird somit für Arbeitgeber und Bewerber vereinfacht.

4.4.2 Herausforderung

Als Herausforderung gilt es die Trends der digitalen Welt zu erkennen und sich dementsprechend zu verändern und anzupassen. Die Beliebtheit der sozialen Plattformen variiert grundsätzlich und macht es somit erforderlich, das Nutzungsverhalten potenzieller Bewerber zu beobachten. Des Weiteren werden für den Bereich des E-Recruitings weitere personelle Ressourcen notwendig, um die verschiedenen Werbekanäle zu bedienen und mit Inhalt füllen zu können.

Fragen hinsichtlich Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten sollen dem möglichen Bewerber zeitnah beantwortet werden können.⁸⁹ Eine Antwort die lange auf sich warten lässt, wirft einen negativen und unmodernen Blick auf den Arbeitgeber. Karrierewebsites müssen zudem regelmäßig aktualisiert werden.

Zusätzlich wird durch die fortschreitende Digitalisierung aller Lebensbereiche der Bedarf an IT-Fachkräften weiter verstärkt. Der bereits jetzt enge Markt an verfügbarem qualifiziertem Personal wird weiterhin verstärkt.⁹⁰

Aufgrund rechtlicher und tariflicher Rahmenbedingungen ist eine Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung für Nachwuchskräfte im IT-Bereich unattraktiv. In der privaten Wirtschaft lässt sich im IT-Bereich ein Vielfaches an Einkommen generieren, als durch eine Beschäftigung in der öffentlichen Verwaltung. Es bleibt somit eine Herausforderung, dass dringend für die Digitalisierung des Verwaltungsapparates benötigte IT-Personal zu gewinnen.

⁸⁸ vgl. Bröckermann, 2021, S. 69

⁸⁹ vgl. Nicolai, 2021, S. 97

⁹⁰ vgl. Gourmelon, 2021, S. 102

5. Merkmale der Generationen Babyboomer, Y und Z

Im folgenden Kapitel werden die auf dem Arbeitsmarkt dominierende Generation der Babyboomer, sowie die hinsichtlich der Nachwuchskräftegewinnung gefragten Generationen Y und Z dargestellt.⁹¹

Jede Generation ist durch unterschiedliche Lebensumstände und Ereignisse geprägt, woraus verschiedene Merkmale resultieren. Um Nachwuchskräfte für einen Einstieg in der öffentlichen Verwaltung begeistern zu können, ist es erforderlich die nachfolgend benannten Merkmale der jeweiligen Bewerbergeneration zu kennen.⁹²

5.1 Generation Babyboomer

Als Babyboomer wird die Generation bezeichnet, welche zwischen 1945 und 1964 geboren wurde. Der Name der Babyboomer hat seinen Ursprung in den USA, wo nach Ende des 2. Weltkriegs eine explosionsartige Zunahme der Geburtenrate zu verzeichnen war. In Deutschland setzte der Boom der Geburten allerdings erst einige Jahre später ein und erreichte den Höhepunkt Mitte der 50er Jahre.⁹³

Die Generation der Babyboomer ist im Nachkriegsdeutschland aufgewachsen und hat in Westdeutschland das Wirtschaftswunder miterlebt.⁹⁴

Arbeit stellt für die Generation der Babyboomer Lebenszweck dar. Eigene Bedürfnisse werden unterdrückt und der Arbeit untergeordnet.⁹⁵

Die Generation der Babyboomer weist unterschiedliche Merkmale auf. Zum einen ist die Generation der Babyboomer durch ein hohes Moralbewusstsein geprägt. Darüber hinaus gilt diese Generation als konsensorientiert. Das Respektieren von Autoritäten ist für die Babyboomer eine Selbstverständlichkeit. Zudem liegt eine hohe Identifikation gegenüber dem Arbeitgeber vor. Viele Arbeitnehmer der Generation der Babyboomer sind im Laufe ihrer Erwerbsbiografie mehrere Jahrzehnte bei einem Arbeitgeber beschäftigt. Ferner ist der Idealismus dieser Generation sehr ausgeprägt und es besteht eine Sensibilität für Wertediskussionen.⁹⁶

⁹¹ vgl. Troger, 2019, S. 43

⁹² vgl. Hesse, Mattmüller, 2015, S. 55

⁹³ vgl. Troger, 2019, S. 124

⁹⁴ vgl. Gourmelon, 2021, S. 106

⁹⁵ vgl. Hesse, Mattmüller, 2015, S. 55

⁹⁶ vgl. Troger, 2019, S. 125

Die Generation der Babyboomer ist führend in Organisationen und übernimmt häufig Führungspositionen. Allerdings steht die Generation der Babyboomer am Ende Ihrer Erwerbsbiografie und bereit sich auf den bevorstehenden Ruhestand vor.⁹⁷

5.2 Generation Y

Die Generation Y beschreibt die Generation der zwischen 1980 und 1995 geborenen Menschen. Diese Generation ist die erste, die mit Computern, sozialen Netzwerken und digitalen Technologien aufgewachsen ist. Sie haben Anteil an deren Entwicklung genommen und sind bestens mit digitalen Plattformen vertraut. Die Generation Y wird mitunter auch „Millennials“ genannt, weil sie um die Jahrtausendwende den Lebensabschnitt eines Jugendlichen begonnen haben. Auch der Begriff der „MTV-Generation“ in Anlehnung an den US-amerikanischen Musiksender ist weit verbreitet.⁹⁸

Die Kinder- und Jugendzeit der Generation Y war geprägt von den Terroranschlägen am 11.09.2001 in den Vereinigten Staaten und den daraus resultierenden wirtschaftlichen und politischen Folgen. Zudem hat die Generation Y in ihrer Kinder- und Jugendzeit die Finanzkrise 2008 miterlebt.⁹⁹

Die Generation Y weist ein sehr hohes Bildungsniveau auf. In keiner anderen Generation ist die Akademikerquote höher.¹⁰⁰

Darüber hinaus macht die Generation Y verschiedene Merkmale aus. Der Generation Y ist eine ausgewogene Work-Life Balance, sowie Abwechslung im beruflichen Alltag wichtig.¹⁰¹ Die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stehen im Vordergrund.¹⁰² Die Generation Y will nicht alles dem Beruf unterordnen, sondern selbstbestimmt arbeiten. Ständige berufliche Verfügbarkeit und fremdbestimmte Arbeit liegen ihr fern.¹⁰³ Im beruflichen Kontext gewinnen zudem ein wertschätzendes und offenes Betriebsklima an Bedeutung.¹⁰⁴ Status und Prestige rücken bei der Generation Y in den Hintergrund, stattdessen dominiert die Suche nach Sinn und Freude an der Arbeit.¹⁰⁵

⁹⁷ vgl. Hesse, Mattmüller, 2015, S. 55

⁹⁸ vgl. Troger, 2019, S. 127

⁹⁹ vgl. Hesse, Mattmüller, 2015, S. 55

¹⁰⁰ vgl. Troger, 2019, S. 127

¹⁰¹ vgl. Hesse, Mattmüller, 2015, S. 55

¹⁰² vgl. Troger, 2019, S. 128

¹⁰³ vgl. Hesse, Mattmüller, 2015, S. 55

¹⁰⁴ vgl. Troger, 2019, S. 128.

¹⁰⁵ vgl. Troger, 2019, S. 127

Darüber hinaus bricht die Generation Y mit gesellschaftlichen Tabus. Es wird aktiv für Themen wie Gleichberechtigung, Homo-Ehe, alternative Familienmodelle oder Väterzeit eingetreten.¹⁰⁶

5.3 Generation Z

Die Generation Z beschreibt die Generation, welche ab 1996 geboren wurde. Diese wächst in einer vollkommen digitalisierten und vernetzten Welt auf. Kommunikation über soziale Netzwerke ist fester Bestandteil dieser Generation. Sie nutzen diese Kommunikation schon seit ihrer frühen Jugend und sind zudem rund um die Uhr über ihr Smartphone erreichbar.¹⁰⁷

Das Internet ist aus der Welt der Generation Z nicht mehr wegzudenken, sie lebt gar in dieser Welt.¹⁰⁸

Als prägende Erfahrungen ihrer Generation gelten der Klimawandel und die damit einhergehenden Folgen, sowie das Aufwachsen in einer globalisierten Welt.¹⁰⁹

Auch die Generation Z besitzt verschiedene Werte oder Merkmale, die ihr zuordnen sind und diese charakterisieren.

Freizeit und Familie gewinnen für die Generation Z noch mehr an Bedeutung, hier ist eine deutliche Steigerung gegenüber der Generation Y zu erkennen. Lebenslustmaximierung und das Bedürfnis noch mehr erleben zu wollen, steht für die Generation Z im Vordergrund.¹¹⁰

Eine ausgewogene Work-Life Balance wird zunehmend zum entscheidenden Kriterium bei der Arbeitgeberwahl.

Auch eine sinnstiftende und erfüllende Tätigkeit wird von der Generation Z bevorzugt und beeinflusst die mögliche Arbeitgeberwahl.¹¹¹

Neben einer klaren Trennung von Privatem und Beruf besteht darüber hinaus keine Bindung zu den Arbeitgebern. Es besteht lediglich eine Bindung zu gewissen persönlich präferierten Projekten.¹¹²

Die Kommunikation findet bei der Generation Z im überwiegenden Maße online statt. Unterhaltungen werden nicht mehr persönlich geführt, sondern von App zu

¹⁰⁶ vgl. Troger, 2019, S. 128

¹⁰⁷ vgl. Gourmelon, 2019, S. 71

¹⁰⁸ vgl. Troger, 2019, S. 128

¹⁰⁹ vgl. Gourmelon, 2021, S. 106

¹¹⁰ vgl. Troger 2019, S. 129

¹¹¹ vgl. Hesse, Mattmüller, 2015, S. 84

¹¹² vgl. Troger 2019, S. 129

App. Die Kommunikation steht im Vordergrund der Internetnutzung, gefolgt von der Nutzung zu Unterhaltungszwecken. Das Internet hat zudem das Fernsehen als Unterhaltungs- und Informationsmedium abgelöst.¹¹³

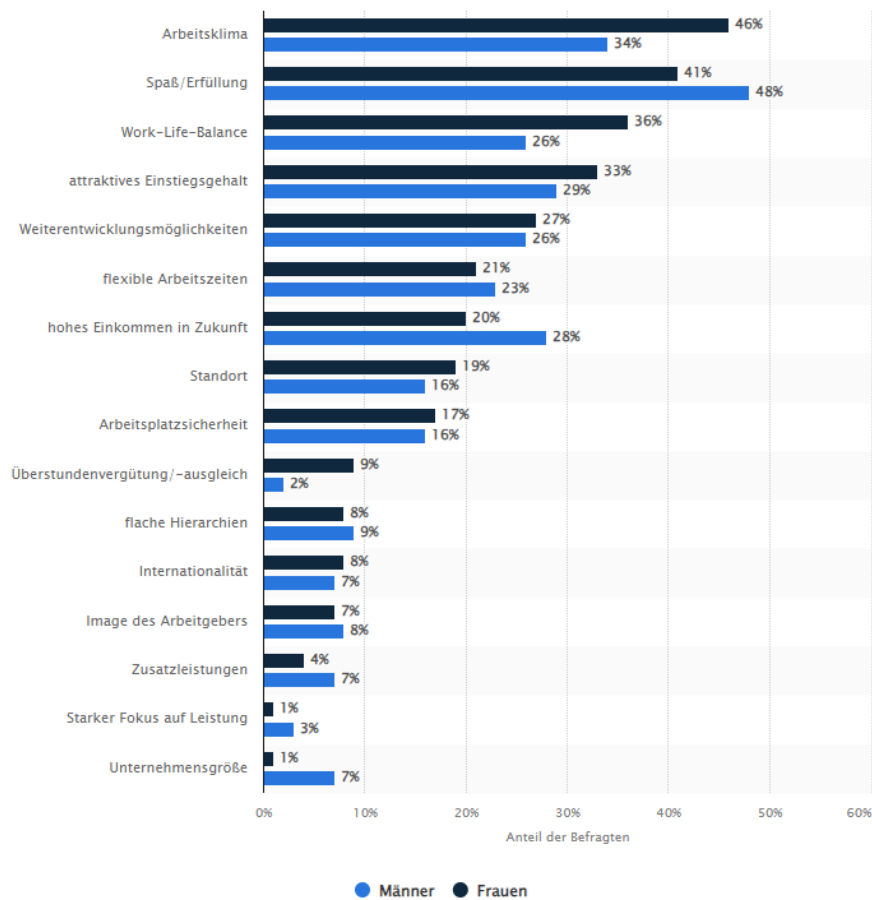


Abb. 3: „Wie wichtig sind die Kriterien bei der Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers?“ – Umfrage unter Studenten der Generation Y und Z der Jahrgänge 1994 bis 2002

Das Bedürfnis nach einer Work-Life-Balance ist noch ausgeprägter als bei der Vorgängergeneration Y. Arbeit ist für die Generation Z das Mittel zum Zweck.¹¹⁴

6. Nachwuchskräftegewinnung in benachbarten Kommunen

Im Folgenden wird untersucht, wie die Nachbarkommunen des Landkreises A Nachwuchskräftegewinnung betreiben. Hierzu wird dargestellt, wie der Landkreis B und der Landkreis C Nachwuchskräftegewinnung betreiben und welche Erfahrungen hinsichtlich der Bedürfnisse junger Bewerber gesammelt wurden. Im An-

¹¹³ vgl. Hesse, Mattmüller, 2015, S. 79

¹¹⁴ vgl. Troger 2019, S. 129

schluss daran wird erläutert, welche Maßnahmen die Nachbarkommunen ergreifen, um die Bedürfnisse junger Bewerber zu berücksichtigen. Ferner wird von den Nachbarkommunen zukünftiges Verbesserungspotential benannt.

6.1 Landkreis B

Der Landkreis B nutzt zur Nachwuchskräfteakquisition verschiedene Wege. Es wird zum einen über die eigene Homepage für Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten innerhalb der Kreisverwaltung geworben. Darüber hinaus spielen die sozialen Kanäle eine wichtige Rolle, um potenzielle Bewerber anzusprechen. Ebenfalls wird über klassische Printanzeigen in Tageszeitungen für eine Ausbildung oder ein Studium beim Arbeitgeber Landkreis B geworben. Ferner wird auf Berufsorientierungs- und Karrieremessen der persönliche Kontakt zu potenziellen Bewerbern gesucht, um die Stärken des Arbeitgebers Landkreis B aufzuzeigen. Der persönliche Kontakt zu Bewerbern wird durch Berufsorientierungsveranstaltungen an Schulen ergänzt. Der Landkreis B stellt bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit in den Vordergrund. Nachwuchskräfte erhalten die Möglichkeit, die Zukunft der Region und Gesellschaft mitzugestalten. Bewerbern wird darüber hinaus ein moderner Arbeitsplatz geboten, welcher durch digitale Prozesse geprägt ist. Nachwuchskräfte in Verwaltungsberufen erhalten ab Beginn ein mobiles Endgerät, welches sie in der Ausbildung oder im Studium nutzen können. Daneben besitzt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf beim Arbeitgeber Landkreis B einen hohen Stellenwert. Um dies zu gewährleisten, erhalten auch Nachwuchskräfte die Möglichkeit mobiles Arbeiten, Home-Office und flexible Arbeitszeiten zu nutzen. Ferner ist auch die Möglichkeit zur Arbeit in Teilzeit gegeben und es existiert eine eigene Kinderbetreuung. Des Weiteren erhalten die Mitarbeiter einen kostenfreien Parkplatz, welcher auch im Rahmen der E-Mobilität genutzt werden kann.¹¹⁵

Viele Nachwuchskräfte weisen den Anspruch und das Bedürfnis auf, in Praxisphasen gut angeleitet zu werden. Im Zuge dessen wünschen sich Nachwuchskräfte einen festen Ansprechpartner, der für sie erreichbar ist. Des Weiteren wurde festgestellt, dass das Thema geregelte Arbeitszeiten bei Nachwuchskräften im Vordergrund steht. Ebenfalls wird der Wunsch geäußert, in den täglichen Dienstbetrieb miteinbezogen zu werden. Dies betrifft vor allem Entscheidungen

¹¹⁵ vgl. Anhang 5

und Veränderungen im direkten Arbeitsumfeld. Um auf die Bedürfnisse der Nachwuchskräfte einzugehen, hat der Landkreis B verschiedene Maßnahmen getroffen. Auszubildende und Studierende erhalten für die Dauer der Ausbildung einen festen Ansprechpartner seitens der Abteilung Personalentwicklung. Hinzu sind in den einzelnen Fachabteilungen geschulte Ausbilder tätig, die die Auszubildenden- und Studierenden in Praxisphasen betreuen. Des Weiteren ist es für Nachwuchskräfte möglich Gleitzeit und flexible Arbeitszeiten innerhalb der Praxisphasen in Anspruch zu nehmen. Zudem besteht auch für Nachwuchskräfte die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten. Zukünftig sieht der Landkreis B Verbesserungspotential im Rahmen der Nachwuchskräftegewinnung vor allem im Bereich der Social Media Plattformen. Der Aufwand für eine zielgruppenorientierte Ansprache potenzieller Bewerber ist gestiegen. Die vielfältigen Kommunikationskanäle und Social Media Plattformen verändern sich in einer steigenden Geschwindigkeit, sodass in diesem Bereich der Nachwuchskräftegewinnung des Landkreises B mehr zeitliche, personelle sowie technisches Ressourcen benötigt werden. Zudem ist erkannt worden, dass sich der persönliche Kontakt auf Karrieremessen sowie Berufsorientierungsveranstaltungen positiv auf die Nachwuchskräftegewinnung auswirkt. Eine Erhöhung der zeitlichen, wie personellen Ressourcen in diesem Bereich der Nachwuchswerbung würde laut dem Landkreis B zu einer Verbesserung des Angebots und möglicherweise zu einer erhöhten Bewerber-situation führen.¹¹⁶

6.2 Landkreis C

Der Landkreis C betreibt Nachwuchsgewinnung über klassische Anzeigen in regionalen Tageszeitungen. Daneben findet die Rekrutierung von Nachwuchskräften zunehmend in der digitalen Welt statt. Hierzu nutzt der Landkreis C Medien wie Instagram, Facebook und auch TikTok. Aufbauend auf der digitalen Werbestrategie hat der Landkreis C eine eigene Karriereseite bezüglich des Themenschwerpunkts Ausbildung entwickelt. Verschiedene Videos geben einen Einblick über die Ausbildungsberufe beim Landkreis C. Daneben findet gezielte Bannerwerbung mit Bildern der eigenen Nachwuchskräfte statt, um ein authentisches Bild nach außen abgeben zu können. Die Außendarstellung wird ergänzt durch eine ganzjährige Anzeigenschaltung via LED-Bannerwerbung, welche an der

¹¹⁶ ebd.

Hauptstraße der Kreisverwaltung platziert ist. Auch die Teilnahme an Ausbildungsmessen mit dem Ziel potenzielle Bewerber persönlich kennen zu lernen, ist Bestandteil der Werbestrategie des Landkreises C.

Der Landkreis C bietet Nachwuchskräften flexible Arbeitszeiten in Form von Gleitzeit. Daneben erhalten Auszubildene und Studierende vom Arbeitgeber die erforderlichen Gesetze, hinzu werden die Kosten der anfallenden Ergänzungslieferungen übernommen. Studierende und Auszubildende erhalten darüber hinaus zu Beginn des Studiums ein I-Pad oder Laptop als digitale Lernunterstützung.¹¹⁷ Bezüglich der unter Nachwuchskräften vorherrschenden Bedürfnisse, hat der Landkreis C im Rahmen von Einstellungsverfahren verschiedene Erfahrungen gesammelt. Dazu wurden die Erfahrungen aus den Einstellungsverfahren durch den täglichen Kontakt mit den hausinternen Nachwuchskräften ergänzt. Der Landkreis C hat im Zuge dessen festgestellt, dass eine geringere Tendenz zur Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zu erkennen ist. Zudem steht der Wunsch nach höherer Flexibilität im Fokus. Auch die Trennung zwischen Beruf und Privatleben ist eines der bestimmenden Themen unter den Nachwuchskräften. Viele Nachwuchskräfte haben hohe Ansprüche an ihre Arbeit und fordern daneben gute Arbeitsbedingungen. Der Landkreis C möchte nach Möglichkeit vielen Bedürfnissen der eigenen Nachwuchskräfte gerecht werden, aber aufgrund des Wandlungsprozesses innerhalb der Verwaltung ist dies derzeit nur eingeschränkt möglich. Zudem ist zu verdeutlichen, dass nicht jeder Wunsch umsetzbar ist. Rechtliche Hürden schränken den Umsetzungsspielraum bezüglich der Berücksichtigung der Bedürfnisse ein. Grundsätzlich sieht der Landkreis C Verbesserungspotential in der Gewinnung von Nachwuchskräften. Das Verbesserungspotential betrifft überwiegend den Recruiting-Prozess. Dieser ist derzeit aufgrund fehlender personeller Ressourcen nur eingeschränkt besetzt.¹¹⁸

¹¹⁷ vgl. Anhang 6

¹¹⁸ ebd.

6.3 Vergleich mit der Beispielkommune Landkreis A

Beim Vergleich der Nachwuchskräftegewinnung des Landkreises A mit den benachbarten Kommunen Landkreis B und Landkreis C lässt sich feststellen, dass die Art und Weise der Rekrutierung in den Nachbarkommunen überwiegend identisch ist. Neben klassischen Anzeigen in regionalen Tageszeiten steht vor allem die digitale Nachwuchswerbung über Social Media Plattformen im Fokus. Im Rahmen der Nachwuchswerbung werden von allen Kommunen Videobeiträge veröffentlicht, um Nachwuchskräfte gezielt ansprechen zu können. Der Landkreis C wirbt zusätzlich auf der sozialen Plattform TikTok für sein Ausbildungs- und Studienangebot. Übereinstimmend suchen alle Kommunen auf Karrieremessen oder Jobbörsen den persönlichen Kontakt zu potenziellen Bewerbern.

Bezüglich der vorherrschenden Vorzüge der vergleichbaren Kommunen gegenüber potenziellen Bewerbern herrscht nahezu vollständige Übereinstimmung.

Der Landkreis B und der Landkreis C stellen allen Nachwuchskräften zu Beginn der Ausbildung ein I-Pad oder Laptop zur Verfügung.

Ferner werden seitens des Landkreises C die Kosten für die Anschaffung der benötigten Gesetze sowie der Ergänzungslieferungen übernommen, um die hausinternen Nachwuchskräfte finanziell zu entlasten. Der Landkreis B wirbt obendrein mit einer betriebseigenen Kinderbetreuung und einer Kindernotfallbetreuung. Ein betriebseigener Kindergarten gilt zwar nicht als ausschlaggebendes Bewerbungskriterium für die Generation Z. Dennoch ist eine betriebseigene Kinderbetreuung innerhalb von Kommunen eher die Ausnahme und stellt somit ein Alleinstellungsmerkmal des Arbeitgebers Landkreis B dar. Auch im Zuge der Bedürfnisse von Nachwuchskräften haben alle drei Vergleichskommunen ähnliche Erfahrungen gesammelt. Es wurde identifiziert, dass die Vereinbarkeit von Freizeit und Beruf das dominierende Thema unter Nachwuchskräften ist. Die jungen Bewerber erwarten geregelte Arbeitszeiten und eine höhere Flexibilität seitens des Arbeitgebers. Auch gute Arbeitsbedingungen und eine abwechslungsreiche Tätigkeit stehen stark im Vordergrund.

Überdies hat der Landkreis C die Erfahrung gesammelt, dass die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber geringer wird.

Die Beispielkommune Landkreis A, der Landkreis B, sowie der Landkreis C versuchen mit ähnlichen Maßnahmen auf die Bedürfnisse der Nachwuchskräfte zu

reagieren. Maßnahmen um den Bedürfnissen gerecht zu werden, sind übereinstimmend die Möglichkeit Gleitzeit in Anspruch nehmen zu können, Ausbau von Home-Office sowie flexible Arbeitszeiten. Zudem bietet der Landkreis B bereits den Nachwuchskräften die Möglichkeit von mobilen Arbeiten an. In der Beispielkommune Landkreis A ist dies derzeit für Auszubildende nicht möglich.

Hinsichtlich der Berücksichtigung und Integration der vorherrschenden Bedürfnisse, sehen der Landkreis A und der Landkreis C ähnliche Probleme. Es wird aufgeführt, dass rechtliche Hürden vorliegen und dass die Umsetzbarkeit von Home-Office und Gleitzeit Grenzen besitzt.

Lediglich der Landkreis B hat die Frage nach Problemen im Zusammenhang mit den Bedürfnissen der Nachwuchskräfte verneint.

Abschließend haben alle drei Kommunen erkannt, dass Verbesserungspotential betreffend der Nachwuchskräftegewinnung vorliegt. Die Beispielkommune Landkreis A plant zukünftig den Bereich des Online-Recruiting auszubauen. Der Landkreis B und der Landkreis C sehen eine Verbesserung der Nachwuchsrekrutierung an einen Ausbau der personellen Ressourcen geknüpft.

6.4 Best Practice-Beispiel: Kreis Soest

Darüber hinaus existiert ein Best-Practice Beispiel einer Kommune aus dem Jahr 2011, welche im Rahmen des Personalmarketings erfolgreich Nachwuchskräftegewinnung betreibt. Bei der Best-Practice Kommune dem Kreis Soest mit ca. 304.200 Einwohnern handelt es sich um eine Kommune, welche eine ähnliche Größe wie der Landkreis A aufweist. Im Folgenden wird anhand von Beispielen dargestellt, wie der Kreis Soest Ausbildungsmarketing betreibt.

Der Kreis Soest hat ein Zukunftskonzept 2020 formuliert, mit dem Ziel ausreichend qualifiziertes Personal gewinnen und halten zu können. Darauf aufbauend wurde die Vision entwickelt, bei den Jugendlichen der Region als attraktiver, ausbildungs- und familienfreundlicher Arbeitgeber bekannt zu werden. Um dieses Ziel erreichen zu können, sind mehrere Maßnahmen zur Optimierung des Ausbildungsmarketings getroffen worden. Die Ausbildungsmesseauftritte sind intensiviert worden und die Präsenz an schulischen Ausbildungsbörsen wurde erhöht. Ebenfalls ist die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit im Berufsinformationszentrum ausgebaut worden. Darüber hinaus hat der Kreis Soest die

Werbe- und Informationsbroschüren modernisiert, um potenzielle Bewerber gezielter ansprechen zu können. Als weitere Maßnahme sind Werbeplakate gedruckt und an verschiedenen Orten wie Schwimmbädern, Schulen, Dienstfahrzeugen und öffentlichen Einrichtungen ausgehangen worden. Auch die qualitative und quantitative Begleitung der Auszubildenden ist verbessert worden. Zugleich ist erkannt worden, dass Praktika eine Chance darstellen, sich als Arbeitgeber zu präsentieren und das Ausbildungsangebot bekannter zu machen. Zudem ist die Familienfreundlichkeit des Arbeitgebers Kreis Soest mehr in dem Vordergrund gerückt und wird als Stärke auf der eigenen Homepage aufgeführt. Für die Zukunft ist geplant, Maßnahmen und Konzepte zu entwickeln, um mehr Personen mit Migrationshintergrund für eine Tätigkeit beim Kreis Soest gewinnen zu können.

Ergebnis des optimierten Ausbildungsmarketings ist, dass deutliche Erfolge durch zuvor angebotene Praktika erreicht werden konnten. Viele Auszubildende können aus dem Pool der schulischen Praktikanten rekrutiert werden. Zudem hat der Kreis Soest sich als familienfreundlicher Arbeitgeber zertifizieren lassen und wirbt mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Abschließend hat die Soester Kreisverwaltung verinnerlicht, dass angesichts der Megatrends vorausschauendes und nachhaltiges Handeln in der Personalentwicklung zwingend erforderlich ist.¹¹⁹

7. Motivations- & Bedürfnisanalyse sowie Wahl der Leistungsanreize am Beispiel von Mitarbeitern des Landkreises A

Im folgenden Kapitel wird anhand von Mitarbeiterinterviews dargestellt, welche Motivation und Bedürfnisse bei ausgewählten Mitarbeitern des Landkreises A vorliegen. Zugleich werden im Zuge dessen von den Interviewpartnern immaterielle Leistungsanreize benannt. Ausgewählt wurden dabei Mitarbeiter der Kreisverwaltung, die der Generation Z zugehörig sind. Zudem tragen alle befragten Mitarbeiter die Amtsbezeichnung Kreisinspektor. Als Interviewleitfaden wurde die Checkliste zur Motivations-/Bedürfnisanalyse und Wahl der Leistungsanreize von

¹¹⁹ vgl. KGST, 2011, o. S.

Frau Beate Busse gewählt, welche sich in die Schritte Motivationsanalyse, Bedürfnisanalyse und Wahl der Leistungsanreize gliedert.¹²⁰ Im Rahmen dieser Erhebung sind zwei Einzelinterviews geführt worden. Die Interviewleitfäden mit den Antworten der Mitarbeiter befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

Zunächst wurde anhand einer Motivationsanalyse untersucht, welche Motivationslage bei den ausgewählten Interviewpartnern vorliegt.

Auf die Frage nach der täglichen Arbeitsmotivation haben beide Interviewteilnehmer, die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit angegeben. Zudem wurde übereinstimmend beantwortet, dass der tägliche Kontakt mit den eigenen Arbeitskollegen als motivierend und angenehm empfunden wird.¹²¹

In Bezug auf einen idealen Arbeitsplatz wurde von beiden Teilnehmern der Wunsch nach einem guten und offenen Arbeitsumfeld aufgeführt.¹²² Person D wünscht sich hinsichtlich eines idealen Arbeitsplatzes eine gute technische Infrastruktur, welche digitale Vorgänge und eine Verfügbarkeit von Daten beinhaltet.¹²³ Person E führt zusätzlich freiere Arbeitszeiten auf, die nicht an eine Kernarbeitszeit gebunden sind.¹²⁴

Die derzeitige Berufszufriedenheit erreicht bei beiden Interviewpartnern einen Mittelwert auf einer Skala von 1 bis 10. 10 stellt hierbei eine außerordentliche Zufriedenheit und 1 eine starke Unzufriedenheit dar. Person D benennt im Rahmen dessen einen Wert von 5 bezüglich der Berufszufriedenheit und Person E einen Wert von 6.¹²⁵

Als wesentlicher Grund für die eigene Berufszufriedenheit wurde einheitlich der tägliche Kontakt zu den eigenen Arbeitskollegen benannt.¹²⁶ Als Gründe für die Berufsunzufriedenheit werden eine negative Grundstimmung im Fachbereich, ungenügende Kommunikation und Unstimmigkeiten zwischen der Sachbearbeiter- und Führungsebene aufgeführt.

Person D führt ergänzend das Arbeitspensum und Einarbeitungslücken als Gründe für die Berufsunzufriedenheit auf.¹²⁷

¹²⁰ vgl. Gourmelon, 2012, S. 153-156

¹²¹ vgl. Anhang 7 und 8

¹²² ebd.

¹²³ vgl. Anhang 7

¹²⁴ vgl. Anhang 8

¹²⁵ vgl. Anhang 7 und 8

¹²⁶ ebd.

¹²⁷ vgl. Anhang 7

Um den Grund der eigenen Zufriedenheit zu erhöhen, werden von Person D Maßnahmen in Form von klaren Arbeitsstrukturen und mehr Fachwissen gefordert.¹²⁸

Person E hingegen setzt für das Erhöhen der eigenen Berufszufriedenheit das Loslösen von der starren Kernarbeitszeit sowie das Einführen der 4-Tage-Woche voraus. Zugleich werden verpflichtende Führungskräfte- und Kommunikationsseminare gewünscht.¹²⁹

Im Zuge der Bedürfnisanalyse hatten die Interviewteilnehmer die Möglichkeit aus 14 vorgegebenen Bedürfnissen 5 einschlägige Bedürfnisse auszuwählen.

Bezüglich der Bedürfnisse lagen bei Person D und Person E drei Übereinstimmungen vor. Beide Interviewteilnehmer haben die Persönlichkeits- und Entwicklungsbedürfnisse, die Sozialbedürfnisse, sowie die Hilfsbedürfnisse in den Vordergrund gestellt.¹³⁰

Ergänzend wurde von Person D das Veränderungsbedürfnis genannt, mit dem Ziel Strukturen nachhaltig zu verändern.¹³¹ Person E hat zudem noch das Bedürfnis eigene Misserfolge zu vermeiden und das Bedürfnis nach positiver Rückmeldung seitens Vorgesetzten, Kollegen und Bürgern benannt.¹³²

Abschließend wurden von den Interviewpartnern eigene immaterielle Leistungsanreize aus einer vorgegebenen Auswahl benannt.

Die Mitarbeiter konnten hierbei unter Berücksichtigung der eigenen Bedürfnisse, die für ihre Person zutreffenden immateriellen Leistungsanreize aus einer vorgegebenen Auswahl wählen.

Hinsichtlich der genannten Leistungsanreizen liegen bei Person A und Person B zahlreiche Übereinstimmungen vor. Von beiden Personen sind die Leistungsanreize eines interessenbezogenen Arbeitsplatzes, Fortbildungsmöglichkeiten, Karriereplanung, flexible Arbeitszeiten, Mitarbeitergespräche und mitarbeiter- und zielorientierte Führung benannt worden. Auch bei den Leistungsanreizen der mitarbeiterorientierten Leitbildentwicklung, Mitarbeitergespräch, Mitarbeiterbefragung, Information- und Kommunikation, Ausstattung der Sozialräume, Beratungsangebote und Gesundheitsförderung herrschte eine übereinstimmende Auswahl.¹³³

¹²⁸ ebd.

¹²⁹ vgl. Anhang 8

¹³⁰ vgl. Anhang 7 und 8

¹³¹ vgl. Anhang 7

¹³² vgl. Anhang 8

¹³³ vgl. Anhang 7 und 8

8. Handlungsempfehlungen zur Nachwuchskräftegewinnung

Im Folgenden werden Maßnahmen aufgeführt, die unter Einfluss der Megatrends Demografischer Wandel, Wertewandel, New Work, Digitalisierung, zur erfolgreichen Nachwuchskräftegewinnung beitragen sollen. Ferner erfolgen die Handlungsempfehlungen unter Beachtung der festgestellten Bedürfnisse der Bewerbergenerationen.

8.1 Campus Recruiting

Eine Möglichkeit zur Rekrutierung von Nachwuchskräften stellt das Campus Recruiting dar. Campus Recruiting bezeichnet das intensive Werben an Hochschulen. Ziel des Campus Recruiting ist es, die Bewerber bereits in jungen Jahren auf den Arbeitgeber aufmerksam zu machen und sich positiv gegenüber den Bewerbern zu präsentieren.¹³⁴

In Rahmen des demografischen Wandels und der damit einhergehend geringeren Zahl an möglichen Bewerbern, ist es dem Landkreis A zu empfehlen zukünftig Campus Recruiting zu betreiben. Für das Campus Recruiting kommt aufgrund der geografischen Nähe zum Landkreis A die Hochschule Osnabrück mit ihren Standorten Osnabrück und Lingen sowie die Universität Osnabrück in Betracht. Darüber hinaus studieren viele junge Menschen mit Bezug zum Landkreis A an der Universität bzw. Fachhochschule Münster, sodass auch dieser Standort für das Campus Recruiting in Betracht kommt.

Bezüglich der sinkenden Tendenz für Verwaltungsberufe beim Arbeitgeber Landkreis A, ist es zu empfehlen die Sichtbarkeit im Studiengang B.A Öffentliche Verwaltung zu erhöhen. Gezielt sind Studierende anzusprechen, die keinen Kooperationspartner besitzen und somit freie Studierende sind. Um mit den Studierenden in Kontakt zu treten, muss die Sichtbarkeit an der Hochschule erhöht werden. Als Maßnahmen eignen sich hierbei das Bereitstellen von Kapazitäten für die verpflichtenden Praxiszeiten. Auch das Einbringen von möglichen Themen für Haus- und Abschlussarbeiten kann den Kontakt zu zukünftigen Bewerbern herstellen.¹³⁵ Des Weiteren bietet die Teilnahme am Praxisprojekt im 5. Semester die Chance mit Bewerbern, die kurz vor dem Abschluss ihres Studiums stehen, in Kontakt zu treten.

¹³⁴ vgl. Nicolai, 2021, S. 99

¹³⁵ vgl. Nicolai, 2021, S. 100

Es besteht zudem die Möglichkeit, freie Stellen innerhalb der Kreisverwaltung, die dem Abschluss B.A Öffentliche Verwaltung entsprechen, auf der Studiengang internen Webseite zu veröffentlichen. Zugleich sollte das Werben im Studiengang B.A Öffentliches Management erhöht werden, da die Absolventen dieses Studiengangs für eine Beschäftigung im Bereich der Stadtwerke, der Wirtschaftsförderung oder innerhalb des Stadtmarketings geeignet sind. Zukünftig sollte die Möglichkeit genutzt werden, an hochschulinternen Jobmessen teilzunehmen, um den persönlichen Kontakt zu Studierenden herzustellen.

Zugleich wird empfohlen, im Rahmen der Nachwuchswerbung die Sinnhaftigkeit des Verwaltungshandels in den Vordergrund zu stellen, um den Wertewandel innerhalb der Bewerber Generation gerecht zu werden. Banner oder Plakatierungen in Hochschulnähe können dafür sorgen, die Sichtbarkeit im Umfeld der Hochschule zu erhöhen. Auch Werbesprüche in Bus oder Bahn in unmittelbarer Hochschulnähe sind Maßnahmen, um als zukünftiger Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Kern dieser Banner oder Werbesprüche könnten die Stärken des Arbeitgebers Landkreis A sein, um den möglichen Bewerbern zu verdeutlichen, dass ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden. Auch die Vorteile des New Work sind dazu geeignet, um sie als Werbung an einem Wissenschaftsstandort einzusetzen. Die genannten Maßnahmen können dazu beitragen, dem Landkreis A unter Studierenden ein attraktives Image zu verleihen.

8.2 Kooperation mit dem Berufsförderungsdienst der Bundeswehr

Eine Möglichkeit zur Gewinnung von Nachwuchskräften im Kontext des demografischen Wandels, stellt die Zusammenarbeit mit dem Berufsförderungsdienst der Bundeswehr dar. Der Berufsförderungsdienst vermittelt ausscheidende Zeitsoldaten und freiwillig Wehrdienstleistende nach Ablauf der Dienstzeit in Ausbildungsverhältnisse oder steht bei Bewerbungen für Studienplätze beratend zur Seite. Zudem organisiert der Berufsförderungsdienst Job- und Bildungsmessen für ausscheidende Zeitsoldaten und bietet zahlreiche Bildungsmaßnahmen zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt an.

Eine Zusammenarbeit mit dem Berufsförderungsdienst der nahegelegenen Kaserne bietet die Chance, auf einen neuen Pool an potenziellen Bewerbern zuzugreifen. Viele in der Kaserne stationierte Soldaten sind im Landkreis A beheimatet und pendeln für den täglichen Dienst in die Kaserne. In der Kaserne ist das

Kommando-Schnelle-Einsatzkräfte Sanitätsdienst beheimatet, welches eine hohe Einsatzbelastung trägt. Die Gründe für Zeitsoldaten nach Ablauf der Verpflichtungszeit aus dem Dienst bei der Bundeswehr auszuscheiden, sind nahezu identisch. Viele Soldaten wünschen sich einen zukünftigen Arbeitgeber, welcher die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besser verbindet. Lange Abwesenheiten von zu Hause sollen vermieden werden und der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten genießt hohe Priorität. Zudem soll der zukünftige Arbeitgeber Krisensicherheit besitzen. Die aufgeführten Gründe aus dem Dienst bei der Bundeswehr auszuscheiden, sind wiederum die Stärken des Arbeitgebers Landkreis A. Der Landkreis A bietet den ausscheidenden Zeitsoldaten diese Anforderungen, sowie eine heimatnahe Tätigkeit im Landkreis A. Der Landkreis A kann zudem auf ein Personenpotential zugreifen, welches sich im Erwerbsleben bewiesen hat und eine neue berufliche Herausforderung angehen möchte. Zugleich herrscht unter den ausscheidenden Zeitsoldaten aufgrund verschiedener Verpflichtungszeiten eine gewisse Diversität bezüglich des Alters, sodass hier die Generationen Y und Z als mögliche Bewerber in Betracht kommen. Es ist dem Landkreis A zu empfehlen, seine Sichtbarkeit im Rahmen einer Zusammenarbeit mit dem Berufsförderungsdienst zu erhöhen. Als konkrete Maßnahmen sind das Verteilen von Flyern, Ausbildungsbroschüren inklusive QR-Code, sowie Werbebannern an den Berufsförderungsdienst der Kaserne zu benennen. Des Weiteren ist eine Teilnahme an Jobmessen innerhalb der Kaserne zu empfehlen, um mit interessierten Zeitsoldaten ins Gespräch zu kommen. Verschiedenste Organisationen wie Polizei, Bundespolizei und Zoll nutzen diese Zusammenarbeit mit dem Berufsförderungsdienst bereits seit mehreren Jahren, um auf sich als Arbeitgeber aufmerksam zu machen und ausscheidende Soldaten zu rekrutieren.¹³⁶

8.3 Ausbau des Social Media Recruiting

Als weitere Maßnahme zur Nachwuchskräftegewinnung wird dem Landkreis A ein Ausbau des Social Media Recruiting empfohlen. Social Media Recruiting bezeichnet eine Form des Electronic Recruiting in sozialen Netzwerken.¹³⁷ Klassische soziale Netzwerke zur Nachwuchswerbung sind hierbei Facebook, Twitter

¹³⁶ Die aufgeführten Inhalte basieren auf meinen eigenen Erfahrungen als Zeitsoldat

¹³⁷ vgl. Holtbrügge, 2017, S. 124

oder Instagram. Der Vorteil des Social Media Recruiting ist eine zielgruppenspezifische und authentische Ansprache von potenziellen Bewerbern.¹³⁸

Der Landkreis A betreibt bereits Social Media Recruiting über das soziale Netzwerk Facebook, es besteht jedoch Verbesserungspotenzial, um die Chancen des Mega-Trends Digitalisierung besser zu nutzen.

Eine Möglichkeit, um die Sichtbarkeit in sozialen Netzwerken zu erhöhen, ist der Aufbau eigener Karriereseiten.¹³⁹

Der Aufbau von eigenen digitalen Karriereseiten trägt zudem den Bedürfnissen der Bewerbergeneration Z Rechnung. Informationen über Ausbildungs- und Studienplätze sind in Sekundenschnelle via Smartphone über soziale Netzwerke abrufbar. Eigene Karriereseiten besitzen zudem eine Chatfunktion, mit der potenzielle Bewerber mit dem Landkreis A über das soziale Netzwerk in Kontakt treten können.¹⁴⁰ Der Erstkontakt über die Chatfunktion ist zudem in der Lage Nahbarkeit zu schaffen und die Distanz zwischen Arbeitgeber und Bewerber zu lösen. Bezüglich der Karriereseiten wird empfohlen, die Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten innerhalb der Kreisverwaltung in einem Videoformat vorzustellen. Im Rahmen einer Vorstellungsserie könnten alle Ausbildungsmöglichkeiten durch aktuelle Nachwuchskräfte nacheinander vorgestellt und wöchentlich über verschiedene soziale Netzwerke verbreitet werden.

Zudem ist es zu empfehlen, dass aktuelle Nachwuchskräfte die eigene Karriereseite in regelmäßigen Abständen für einen Arbeitstag eigenständig übernehmen, um authentischen Content für interessierte Bewerber zu produzieren. Auch das Beantworten von Fragen würde in diesem Zeitraum in das Aufgabengebiet der Nachwuchskräfte fallen und im Vorfeld über die sozialen Plattformen angekündigt werden.

Im Rahmen der Übernahme des Accounts wäre zudem denkbar, dass die Auszubildenden über soziale Plattformen, die „Live-Stream“ Funktion verwenden, um in Echtzeit mit interessierten Bewerbern zu kommunizieren. Mögliche Fragen rund um das Thema Ausbildung können hierbei auf Augenhöhe beantwortet werden können.

¹³⁸ ebd.

¹³⁹ ebd.

¹⁴⁰ vgl. Nicolai, 2021, S. 98

Überdies wird zur Ergänzung des Social Media Recruiting die Nutzung der Plattform TikTok empfohlen.

TikTok stellt insbesondere unter der Generation Z eines der beliebtesten sozialen Netzwerke dar. Beinahe die Hälfte der Generation Z (44%) nutzt TikTok täglich über einen Zeitraum von drei bis fünf Stunden.¹⁴¹

Die Nachbarkommune Landkreis C hat das Potenzial dieser Plattform bereits erkannt und wirbt mit kurzen Videos für das Ausbildungs- und Studienangebot.

Auch die Nutzung der Videoplattform YouTube stellt eine Möglichkeit dar, sichtbarer gegenüber der gewünschten Zielgruppe aufzutreten. YouTube zählt ebenso zu den beliebtesten Plattformen der Generation Z.¹⁴²

Zugleich wird dem Landkreis A bezüglich des Social-Media Recruiting empfohlen, weitere personelle Ressourcen zu schaffen. Für die Umsetzung und Betreuung des Social Media Recruiting kommen hausinterne Mitarbeiter der Generation Z in Betracht, die mit sozialen Plattformen aufgewachsen und bestens vertraut sind. Zudem sind diese Mitarbeiter nahe an der gewünschten Zielgruppe und kennen Vor- und Nachteile der jeweiligen Plattform. Das Einholen externer Expertise hinsichtlich des Social Media Recruiting wäre somit nicht notwendig, da das Potenzial unter den eigenen Mitarbeitern vorhanden ist.

Zahlreiche Organisationen wie die Polizei Niedersachsen oder Bundespolizei nutzen bereits die Möglichkeit, Dienstposten bezüglich des Social-Media Recruiting mit eigenen jungen Mitarbeitern zu besetzen, um zielgruppenorientiert handeln zu können.

8.4 Co-Working Spaces

Eine weitere Maßnahme, um Nachwuchskräfte unter Beachtung des Megatrends New Work für den Landkreis A zu gewinnen, stellt die Nutzung von Co-Working Spaces dar. Co-Working ist als eine besondere Form des mobilen Arbeitens definiert. Im Rahmen des Co-Working wird meist in größeren Räumen unabhängig gearbeitet. Auch ein kooperatives Arbeiten im Zuge des weiterentwickelten New Work ist dort möglich. Ein charakterisierendes Merkmal des Co-Working ist, dass die Räumlichkeiten extern angeboten werden. Verschiedene Personen treffen sich im Co-Working Space, um ihre Arbeit zu verrichten. Ein

¹⁴¹ vgl. Marktforschung, o.J., o. S.

¹⁴² vgl. Gourmelon, 2021, S. 121-122

Co-Working Space ist gekennzeichnet durch flexible Arbeitsplätze, mit W-Lan Anschluss, Druckeranschluss und eigenem Küchenbereich. Ein Co-Working Space kann täglich, wöchentlich oder auch monatlich genutzt werden.¹⁴³

Es ist dem Landkreis A zu empfehlen, im Kontext der Weiterentwicklung der Mega-Trends New Work und Digitalisierung Kapazitäten in regionalen Co-Working Spaces anzumieten und seinen Mitarbeitern diese Art des flexiblen mobilen Arbeitens zu ermöglichen.

In Betracht kommen Co-Working Spaces in den Städten X, Y und Z, welche zugleich die bevölkerungsreichsten Städte des Landkreises A darstellen.

In den genannten Städten existieren bereits Co-Working Spaces, sodass es dem Arbeitgeber Landkreis A möglich wäre, gewisse Kapazitäten langfristig anzumieten.¹⁴⁴

Auch einer Vergrößerung und Schaffung weiterer Kapazitäten bezüglich des mobilen Arbeitens in Co-Working Spaces sollte gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung des Landkreises und den beteiligten Städten geprüft werden.

Zahlreiche Unternehmen der privaten Wirtschaft nutzen bereits die Vorteile des Co-Working, um im Wettbewerb um junge Talente als attraktiver Arbeitgeber zu gelten.

Der Landkreis A nutzt bereits den Vorteil von mobilen Arbeiten und Home-Office, sodass die Nutzung von Co-Working Spaces eine Erweiterung darstellen würde. Der Standort X ist zugleich Wissenschaftsstandort und bietet hervorragende Werbemöglichkeiten, um jungen Nachwuchskräften zu demonstrieren, dass man als moderner Arbeitgeber die Vorteile des New Work erkannt hat. Die Möglichkeit Co-Working Spaces in Anspruch nehmen zu können, eignet sich zudem für jede Form der Nachwuchswerbung als Arbeitgeberstärke.

8.5 Mobiles Arbeiten für Auszubildende

Der Landkreis A als Arbeitgeber bietet bisher nur seinen Beamten und Angestellten die Möglichkeit an, im Home-Office zu arbeiten. Für Auszubildende und Studenten besteht die Regel bisher nicht. Unter Anbetracht der vorherrschenden Megatrends Wertewandel, New Work und Digitalisierung wird dem Landkreis A

¹⁴³ vgl. KGST (B), 2021, S. 28

¹⁴⁴ vgl. Weser-Ems-Wirtschaft, 2019, o. S.

empfohlen, auch den hausinternen Nachwuchskräften die Möglichkeit des mobilen Arbeitens zu ermöglichen. Die Möglichkeit bereits während der Ausbildung im Home-Office arbeiten zu können, ist dazu geeignet die Attraktivität der Arbeitgebers Landkreis A zu erhöhen. In der Nachbarkommune Landkreis B ist es Nachwuchskräften bereits möglich mobil zu arbeiten, um insbesondere gegenüber Generation Z als moderner und attraktiver zu gelten.

Bezüglich der Umsetzung ist dem Landkreis A zu raten, dass die Möglichkeit des mobilen Arbeitens für Auszubildende und Studenten ab dem zweiten Ausbildungsjahr gilt. Alternativ besteht die Möglichkeit mobiles Arbeiten nach der ersten Praxisbeurteilung zu ermöglichen. Das erste Ausbildungsjahr sollte dazu genutzt werden, um Erfahrungen zu sammeln und die internen Abläufe der Verwaltung kennen zu lernen.

Hinsichtlich der Dauer des mobilen Arbeitens werden ein bis zwei Arbeitstage pro Woche empfohlen.

Die Möglichkeit des mobilen Arbeitens für Nachwuchskräfte sollte zudem gegenüber potenziellen Bewerbern im Rahmen der Nachwuchsgewinnung verdeutlicht werden.

8.6 I-Pads oder Laptops für Nachwuchskräfte

Im Zuge der anvisierten Nachwuchskräftegewinnung wird dem Landkreis A empfohlen, die eigenen Nachwuchskräfte mit mobilen Endgeräten auszustatten. Mobile Endgeräte wie I-Pads oder Laptops könnten somit im Rahmen von Ausbildung und Studium als Lernhilfe verwendet werden. Das Bereitstellen der für Ausbildung und Studium zwingend notwendigen Geräte, entlastet die Nachwuchskräfte finanziell, zugleich wird der zunehmenden Digitalisierung aller Lebensbereiche Rechnung getragen. Die Gesetzestexte werden zudem überwiegend nur noch über mobile Endgeräte abgerufen. Die Generation Z als Bewerbergeneration ist zudem in einer digitalen Welt aufgewachsen, das Nutzen digitaler Medien ist für diese Generation eine Selbstverständlichkeit. Ebenso eignet sich die Ausstattung der Nachwuchskräfte mit mobilen Endgeräten, als Werbemaßnahme, um sich gegenüber der Bewerbergeneration als attraktiver und moderner Arbeitgeber darzustellen.

8.7 Erhöhung des zielgruppenorientierten Marketings

Dem Landkreis A stehen bezüglich des Mega-Trends demografischer Wandel weniger potenzielle Bewerber zur Verfügung, sodass die eigene Sichtbarkeit gegenüber der begehrten Zielgruppe erhöht werden muss.

Eine Maßnahme, um die Sichtbarkeit des Landkreises A als Arbeitgeber zu erhöhen, sind gezielte Marketingmaßnahmen. Es ist dem Landkreis zu empfehlen, die eigenen Marketingmaßnahmen zu erhöhen und diese vielfältiger zu verbreiten.¹⁴⁵

Konkret könnten beispielsweise öffentliche Flächen im Kreisgebiet oder eigene Dienstfahrzeuge für Marketingaktionen genutzt werden, um auf Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten beim Arbeitgeber Landkreis A aufmerksam zu machen.¹⁴⁶

Werbung an eigenen Dienstfahrzeugen sollten zudem eine QR-Code Funktion besitzen, um Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten noch vor Ort via Smartphone aufrufen zu können. Auch Plakate in Innenstädten oder Bahnhöfen stellen eine geeignete Möglichkeit der Nachwuchskräftewerbung dar.¹⁴⁷

Ebenfalls ist es anzuraten, die Marketingmaßnahmen dort zu platzieren, wo sich die Zielgruppe aufhält.¹⁴⁸

Als mögliche Orte kommen hier vor allem Kinos in Betracht.¹⁴⁹ Eine konkrete Maßnahme könnte beispielsweise ein Werbespot des Landkreises A sein, der vor Beginn des Kinofilms abgespielt wird. Dieser könnte in Form einer Daueranzeige über mehrere Monate im Kino platziert werden und eine breite Masse der Zielgruppe erreichen. Es ist zudem wieder die Einblendung eines QR-Codes zu empfehlen, der das Ausbildungs- und Studienangebot am Ende des Werbespots via Smartphone aufrufen lässt. Eine Mitarbeit aktueller Nachwuchskräfte würde zudem die Authentizität gegenüber der Zielgruppe steigern.

Des Weiteren wäre es sinnvoll, die Marketingmaßnahmen im Sport zu erhöhen. Der Verein A und der Verein B sind die sportlich erfolgreichsten Vereine im Landkreis A und weisen zugleich den höchsten Zuschauerschnitt im Bereich des regionalen Sports auf. Die genannten Sportvereine sind Anlaufpunkte zahlreicher

¹⁴⁵ vgl. KGST, 2010, S. 25

¹⁴⁶ vgl. KGST, 2013, S. 28

¹⁴⁷ ebd.

¹⁴⁸ ebd.

¹⁴⁹ ebd.

Jugendlicher aus dem gesamten Kreisgebiet. Als geeignete Maßnahmen kommen beispielsweise Bandenwerbung an der Spielfläche oder auch Werbung in den vereinseigenen Stadionzeitschriften in Betracht. Die Stadionzeitschriften sind wohl in der Druckversion, als auch digital und somit angepasst an die gewünschte Zielgruppe verfügbar.

8.8 Gezielte Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund

Menschen mit Migrationshintergrund sind bisher im öffentlichen Dienst unterrepräsentiert und stellen auch im Kontext der Nachwuchskräftegewinnung eine vernachlässigte Zielgruppe dar.¹⁵⁰

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gilt es dieses Personenpotential zukünftig zu nutzen. Dem Landkreis A ist daher zu empfehlen, Menschen mit Migrationshintergrund als neue Zielgruppe im Rahmen der Nachwuchskräftegewinnung anzuwerben. Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten können hier als Eintritt genutzt werden, um die Verwaltung des Landkreises A hinsichtlich der Nationalität und ethnischen Abstammung diverser aufzustellen.

Zugleich benötigt es jedoch verschiedener Aufklärungsmaßnahmen des Landkreises A, um auf sein Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten aufmerksam zu machen. Hier gilt es die Zusammenarbeit mit Lehrkräften der kreiseigenen Schulen zu suchen, die bereits während der Schulzeit interessierten Schülern mit Migrationshintergrund aufzeigen können, dass ihnen eine Karriere im öffentlichen Dienst offensteht. Die kreiseigenen Schulen bieten hierbei eine gute Möglichkeit, Jugendliche mit Migrationshintergrund für ein Praktikum in der Kreisverwaltung zu gewinnen. Es wird daher empfohlen, die Werbung in kreiseigenen Schulen durch mehrsprachige Flyer oder Karriereposter zu erhöhen. Zugleich sollten Karrieretage in Schulen oder auch beispielsweise ein Tag der offenen Tür genutzt werden, um interessierten Schülern mit Migrationshintergrund verschiedene Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen.

Auch eine Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit kann helfen, dass im Rahmen der Beratung auf den Arbeitgeber Landkreis A aufmerksam gemacht wird. Bezüglich der Nachwuchswerbung wird empfohlen, diese mehrsprachig zu be-

¹⁵⁰ vgl. KGST, 2013, S. 58

treiben, um die Eltern auf die Karrieremöglichkeiten innerhalb der Kreisverwaltung aufmerksam zu machen.¹⁵¹ Es besteht die Chance, dass die Eltern als Multiplikator auftreten und das Ausbildungsangebot des Landkreises A gegenüber ihren Kindern bekannt machen. Zugleich ist es zu empfehlen, dass aktuelle Beschäftigte oder Auszubildende als Botschafter fungieren und zeigen, dass ein identischer Werdegang auch anderen Menschen mit Migrationshintergrund offensteht.¹⁵²

8.9 Digitaler Karrieretag

Als Ergänzung zu der bewährten Nachwuchskräftegewinnung auf Karrieremessen, wird dem Landkreis A empfohlen digitale Karrieretage anzubieten.¹⁵³ Die Erfahrungen vergangener Karrieremessen haben gezeigt, dass sich der Kontakt zu Bewerbern positiv auf mögliche Bewerbungen auswirkt. Digitale Karrieretage bieten die Chance, den Kontakt zu potenziellen Bewerbern zu erhöhen. Diese können zudem flexibel angeboten werden und erfordern einen geringeren logistischen Aufwand als Präsenzveranstaltungen. Im Rahmen eines digitalen Karrieretags erhält der Landkreis A die Möglichkeit sein Ausbildungs- und Studienangebot virtuell gegenüber potenziellen Bewerbern vorzustellen. Interessierte Personen benötigen zudem keinen Anreiseweg zur Veranstaltung und erhalten die Möglichkeit, über mobile Endgeräte am Karrieretag teilzunehmen. Fragen zum Thema Ausbildung können über einen Live-Chat oder über die Videoübertragung im direkten Gespräch beantwortet werden.¹⁵⁴

Auch aktuelle Nachwuchskräfte des Landkreises A sollten in die digitalen Karrieretage einbezogen werden und über ihre Erfahrungen in Ausbildung und Studium berichten. Fragen von interessierten Schülern können direkt durch eigene Nachwuchskräfte beantwortet werden und somit ein authentisches Bild von einer Ausbildung innerhalb der Kreisverwaltung erzeugen.

Zudem wird empfohlen, hinsichtlich der digitalen Karrieretage eine persönliche Beratung gegenüber interessierten Personen anzubieten. Diese kann im Nachgang der Karrieretage oder in den darauffolgenden Tagen stattfinden. Potenzielle

¹⁵¹ ebd.

¹⁵² ebd.

¹⁵³ vgl. Personalwirtschaft, 2020, o. S.

¹⁵⁴ ebd.

Bewerber erhalten hierzu einen Einladungslink zu einem virtuellen Besprechungsraum und können individuell bezüglich der Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten beraten werden. Der Landkreis A sollte gezielt den Kontakt zur Agentur für Arbeit und den kreiseigenen Schulen suchen, um auf das Angebot der digitalen Karrieretage aufmerksam zu machen. Es bietet sich zudem an, einen digitalen Karrieretag mit dem jährlich stattfindenden Boys- und Girls Day zu verbinden.

9. Fazit

Das Ziel der Arbeit bestand darin, zu erläutern, wie die Megatrends Einfluss auf die Nachwuchskräftegewinnung nehmen und welche Bedürfnisse bei den Bewerbergenerationen Y und Z vorliegen. Zugleich sollten Anreize zur Rekrutierung identifiziert werden.

Eine Analyse der Bewerberzahlen für Ausbildung- und Studium hat aufgezeigt, dass eine stark rückläufige Tendenz hinsichtlich der eingegangenen Bewerbungszahlen vorliegt. Gewisse Ausbildungsberufe weisen bereits eine einstellige Bewerbungszahl auf. Der Landkreis A ist gefordert neue Maßnahmen zur Bewerberrekrutierung durchzuführen, um die Qualität der eigenen Ausbildung aufrechtzuerhalten und die zukünftige Handlungsfähigkeit der Verwaltung zu sichern.

Zugleich sind die Megatrends demografischer Wandel, Wertewandel, New Work und Digitalisierung nicht aufzuhalten und von außen auch nicht beeinflussbar. Neben den Herausforderungen bieten die genannten Megatrends jedoch auch zahlreiche Chancen, die im Rahmen der Nachwuchskräftegewinnung genutzt werden können. Zukünftig gilt es sich für den Landkreis A offen gegenüber den Einflüssen der Megatrends zu positionieren, um bisher ungenutztes Potential auszuschöpfen.

Im Zuge der Mitarbeiterinterviews und der Gegenüberstellung der verschiedenen auf dem Arbeitsmarkt befindlichen Generationen wurde festgestellt, dass sich die Erwartungen und Bedürfnisse bezüglich der beruflichen Tätigkeit verändert haben. Bei den begehrten Bewerbergenerationen Y und Z dominiert das Bedürfnis nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance sowie der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten. Auch die Möglichkeit die verschiedenen Arbeitsformen des Megatrend New Work zu nutzen, wird von den Generationen Y und Z erwartet. Der Landkreis A wird sich zukünftig mehr an die vorherrschenden Bedürfnisse junger

Nachwachskräfte anpassen müssen, um sich im Wettbewerb gegenüber Nachbarkommunen und der Privatwirtschaft behaupten zu können. Hier gilt es einen Kompromiss zwischen den Bedürfnissen der Nachwuchskräfte und den vorgegebenen rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen zu finden.

Darüber hinaus bietet das Bedürfnis nach einer sinnhaften beruflichen Tätigkeit dem Landkreis A eine große Chance, um sich als attraktiver Arbeitgeber bei der Generation Z zu positionieren.

Die Chancen und Herausforderungen der beschriebenen Megatrends sowie die festgestellten Bedürfnisse der Bewerbergenerationen wurden dazu genutzt, um Handlungsempfehlungen für die zukünftige Nachwuchskräftegewinnung des Landkreises A abzuleiten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Landkreis A als Arbeitgeber durchaus Stärken besitzt, welche auf die Bedürfnisse der Bewerbergeneration eingehen. Diese sollten in der Zukunft jedoch zielgerichteter an die Bewerbergeneration Z herangetragen werden. Als vielversprechender Ansatz erweist sich hier eine schwerpunktmäßige Nachwuchskräftegewinnung über die sozialen Medien. Auch ein Ausbau der eigenen Stärken um Maßnahmen wie I-Pads bzw. Laptops für die eigenen Auszubildenden und die Möglichkeit als Nachwuchskraft Home-Office in Anspruch nehmen zu können ist zu empfehlen, um Wettbewerbsnachteile gegenüber den Nachbarkommunen auszugleichen.

Es wird auch zukünftig eine Herausforderung darstellen, sich im Werben um Nachwuchskräfte gegenüber der privaten Wirtschaft durchsetzen zu können. Um diese Herausforderung zu meistern, ist es anzuraten, die personellen Ressourcen im Bereich der Nachwuchskräftegewinnung zu erhöhen. Zudem ist es von großer Bedeutung die Trends der Zielgruppe in sozialen Medien frühzeitig zu erkennen und gewinnbringend für die eigene Nachwuchskräftegewinnung zu nutzen.

Literaturverzeichnis

Bröckermann, R. (2021): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. 7. Überarbeitete Auflage. Stuttgart. Schäffer Poeschel Verlag

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: Vielfalt und Teilhabe in der öffentlichen Verwaltung. 2023. Wiesbaden. Verfügbar unter: <https://www.bib.bund.de/Publikation/2022/pdf/Policy-Brief-Vielfalt-und-Teilhabe-in-der-oeffentlichen-Verwaltung.pdf?> [Zugriff am 17.07.2023]

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland (1871-2021). o.J. Wiesbaden. Verfügbar unter: <https://www.bib.bund.de/DE/Fakten/Fakt/B19-Durchschnittsalter-Bevoelkerung-ab-1871.html> [Zugriff am 08.07.2023]

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. [Hrsg.] (2012): Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten. Bielefeld. W. Bertelsmann Verlag

Gourmelon, A. [Hrsg.]; Busse, B. (2012): Motivieren ohne Geld - Mit knappem Budget Motivation und Leistungsbereitschaft fördern. Heidelberg. Rehm

Gourmelon, A. [Hrsg.] (2018): Personalauswahl – ein Blick in die Zukunft. Heidelberg. Rehm

Gourmelon, A. [Hrsg.] (2019): Quo Vadis Personalmanagement? Wegweiser Personalpolitik. Heidelberg. Rehm

Gourmelon, A. [Hrsg.] (2021): Innovative Ansätze der Personalwerbung. Heidelberg. Rehm

Gourmelon, A.; Seidel, S.; Treier, M. (2014): Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Heidelberg. Rehm

Gourmelon, A.; Seidel, S.; Treier, M. (2019): Personalmanagement im öffentlichen Sektor. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Heidelberg. Rehm

Haufe Akademie: New Work: Warum ist die Zeit jetzt? (o.J.) Freiburg. Verfügbar unter: <https://www.haufe-akademie.de/new-work?aktyp=organische%20suche&med=google&aktnr=84834&wnr=04393672#was> [Zugriff am 24.07.2023]

Hesse, G.; Mattmüller, A. [Hrsg.] (2015): Perspektivenwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generation Y und Z. Wiesbaden. Springer Gabler

Holtbrügge, Dirk. (2017): Personalmanagement. 7. Auflage. Wiesbaden. Springer Gabler

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement – Verband für kommunales Management: Das Ökosystem der Digitalisierung. (2017). Köln. Verfügbar unter: https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/1379003/Denkanstoesse-1-2017_Oekosysteme.pdf/c3df5a4d-84a7-9811-2a48-a3dd52402c39?t=1671550200000 [Zugriff am 28.07.2023]

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement – Verband für kommunales Management: Kommunales Personalmarketing. Bericht Nr. 6/2013 (2013). Köln. Verfügbar unter: <https://www.kgst.de/documents/20181/92908/20131212A0012.pdf/262bf3b3-6bb8-4b92-a814-7112ed819e1d?t=1687771371376> [Zugriff am 17.07.2023]

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement – Verband für kommunales Management: Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen – Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements. Bericht Nr. 3/2010 (2010). Köln. Verfügbar unter: <https://www.kgst.de/documents/20181/90509/20100609A0018.pdf/48d06d78-e7ea-4ad1-b88f-55bb3ee29608?t=1602057415000> [Zugriff am 17.07.2023]

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement – Verband für kommunales Management: Mit Personalentwicklung Kommune gestalten. Digitalisierung nutzen. Herausforderungen meistern. Rollen identifizieren. Bericht 04/2021 (2021). Köln. Verfügbar unter: https://www.kgst.de/documents/20181/5616949/4-B-2021_Mit-Personalentwicklung-Kommune-gestalten.pdf/40f112d2-4994-fb1a-aca3-a58ae99148cb?t=1685612726580 [Zugriff am 17.07.2023] (A)

New Work in Kommunen: Erste Schritte auf dem Weg in neue Arbeitswelten. Bericht 06/2021 (2021). Köln. Verfügbar unter: https://www.kgst.de/documents/20181/5616949/6-B-2021_New-Work.pdf/e0ee92db-a428-cf10-07c1-83e206d72367?t=1685612962889 [Zugriff am 17.07.2023] (B)

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement – Verband für kommunales Management: Personalmarketing – Die Kommune als attraktiver Arbeitgeber. (2011) Köln. Verfügbar unter: <https://www.kgst.de/personalmarketing-die-kommune-als-attraktiver-arbeitgeber> [Zugriff am 17.07.2023]

Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U. (2016): Personalmanagement. 3. Aktualisierte Auflage. Wiesbaden. Springer Gabler

Marktforschung: Effektive Ansprache der Gen Z auf TikTok – wie geht das? (o.J.). Hürth. Verfügbar unter: <https://www.marktforschung.de/marktforschung/a/effektive-ansprache-der-gen-z-auf-tiktok-wie-geht-das/> [Zugriff am 31.07.2023]

McKinsey & Company: Die Besten bitte. Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann. (2019). Düsseldorf. Verfügbar unter: https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/20190402_die%20besten%20bitte_studie%20fachkrftemangel%20oeffentlicher%20sektor.pdf [Zugriff am 05.07.2023]

Nicolai, C. (2021): Personalmanagement. 5. Überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart. UTB

Niedersachsen: Landkreis A. (o.J.). Hannover. Verfügbar unter: https://www.niedersachsen.de/startseite/land_leute/das_land/kreise_und_gemeinden/-19733.html [Zugriff am 10.07.2023]

Niedersächsisches Kultusministerium: Gymnasium. (o.J.). Hannover. Verfügbar unter: https://www.mk.niedersachsen.de/startseite/schule/unsere_schulen/allgemein_bildende_schulen/gymnasium/gymnasium-6319.html [Zugriff am 12.07.2023]

Personalwirtschaft: Azubi-Kandidaten aktiv ansprechen. (2022). Frankfurt am Main. Verfügbar unter: <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/azubi-kandidaten-aktiv-ansprechen-102880/> [Zugriff am 27.07.2023]

Schmid, Andreas [Hrsg.] (2019): Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung. Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle. Wiesbaden. Springer Vieweg

Statista: Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland von 2011 bis 2021. (2023). Hamburg. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1084430/umfrage/durchschnittsalter-der-bevoelkerung-in-deutschland/#:~:text=Zum%20Ende%20des%20Jahres%202021,noch%2043%2C9%20Jahre%20alt.> [Zugriff am 17.07.2023] (A)

Statista: Durchschnittlich weitere Lebenserwartung in Deutschland nach Geschlecht und Altersgruppen laut der Sterbetafel 2019/2021 (2023). Hamburg. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1783/umfrage/durchschnittliche-weitere-lebenserwartung-nach-altersgruppen/> [Zugriff am 17.07.2023] (B)

Statista: Verteilung der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland nach Altersgruppen im Jahr 2021. (2023). Hamburg. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/251719/umfrage/verteilung-der-beschaeftigten-im-oeffentlichen-dienst-nach-altersklassen/> [Zugriff am 10.07.2023]

Statista: Weltweite Umfrage unter der Generation Z zu gesellschaftlichen Herausforderungen 2022 (2022). Hamburg. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1024529/umfrage/weltweite-umfrage-unter-der-generation-z-zu-gesellschaftlichen-herausforderungen/> [Zugriff am 31.07.2023]

Statista: Wie wichtig sind die Kriterien bei der Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers? (2020). Hamburg. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181885/umfrage/kriterien-fuer-die-wahl-des-arbeitgebers/> [Zugriff am 10.07.2023]

Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. 241 vom 22. Juni 2023. (2023). Wiesbaden. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD23_241_741.html [Zugriff am 11.06.2023] (A)

Statistisches Bundesamt: Öffentlicher Dienst. (2023). Wiesbaden. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/_inhalt.html#234676 [Zugriff am 11.06.2023] (B)

Statistisches Bundesamt: Demografischer Wandel. (2023). Wiesbaden. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html#120366 [Zugriff am 17.07.2023] (C)

Troger, Hermann (2018): 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. 2.Auflage. Wiesbaden. Springer Gabler

Weser-Ems-Wirtschaft: Co-Working Space in der Weser-Ems-Region – flexible Büroräume nicht nur für StartUps. (2019). Berlin. Verfügbar unter: <https://weser-ems-wirtschaft.de/index.php/2019/12/30/co-working-coworking-space/> [Zugriff am 25.07.2023]

Zukunftsinstitut: Die Megatrends (o.J.). Frankfurt. Verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> [Zugriff am 22.07.2023] (A)

Die Megatrends nach Corona: Zeit für eine Revision. (o.J.). Frankfurt. Verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrends-nach-corona-zeit-fuer-eine-revision/> [Zugriff am 22.07.2023] (B)

Anhang

Anhang 1: Personalstand des Landkreises A zum 31.12.2022.....	49
Anhang 2: Aufstellung Personal 31.12.2022 Landkreis A	50
Anhang 3: Bewerberzahlen und Einstellungen Landkreis A	51
Anhang 4: Interview Person A Ausbildungsleiter Landkreis A.....	52
Anhang 5: Interview Person B Mitarbeiter Personalentwicklung Landkreis B .	54
Anhang 6: Interview Person C Ausbildungsleiter Landkreis C	57
Anhang 7: Interview Person D Mitarbeiter Landkreis A.....	62
Anhang 8: Interview Person E Mitarbeiter Landkreis A.....	67

Anhang 1: Personalstand des Landkreises A zum 31.12.2022

Aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht verfügbar.

Anhang 2: Aufstellung Personal 31.12.2022 Landkreis A

Aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht verfügbar.

Anhang 3: Bewerberzahlen und Einstellungen Landkreis A

Aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht verfügbar.

Anhang 4: Interview Person A Ausbildungsleiter Landkreis A

Anhang 4: Interview mit Person A

Bei der Person A handelt es sich um den Ausbildungsleiter des Landkreises A

1. Wie betreibt der Landkreis A Personalgewinnung?

Welche Maßnahmen werden ergriffen, um Nachwuchskräfte zu gewinnen?

Person A: Verschiedene Maßnahmen werden ergriffen, um das Ausbildungsangebot bekannt zu machen. Das Ausbildungsmarketing ist vielfältig:

- persönliche Beratung, z. B. Info-Börsen, Jobmessen, in Schulen etc.
- Printanzeigen (Zeitung und Zeitschriften) sowie Flyer
- Praktika
- Videobeiträge
- Social-Media
- VR-Berufsberatung über deinerstertag.de
- Internet

2. Was spricht für eine Bewerbung von Nachwuchskräften beim Arbeitgeber Landkreis A? Welche Stärken besitzt der Arbeitgeber Landkreis A?

Person A:



3. Bietet der Landkreis A gewisse Anreizsysteme an?

Person A: Vergütung während der Ausbildung bzw. im dualen Studium ist vergleichsweise (also im Vergleich zu anderen Berufen) relativ hoch.

4. Welche Bedürfnisse sieht der Landkreis A bei Nachwuchskräften im Vordergrund?

Welche Erfahrungen wurden in Bewerbungsverfahren gesammelt?

Person A: Nachwuchskräfte möchten einen sicheren, aber auch abwechslungsreichen Job. Der finanzielle Aspekt wird selten erfragt und steht offensichtlich nicht weit oben auf der Prioritätenliste der Bewerber*innen. Vereinbarkeit von Freizeit und Beruf/ Work-Life-Balance ist ebenfalls gefragt

5. Welche Maßnahmen werden ergriffen, um auf die Bedürfnisse von Nachwuchskräften einzugehen?

Person A: Ausbau Home-Office, Gleitzeit

6. Welche Probleme bestehen hinsichtlich der vorhandenen Bedürfnisse der Bewerber?

Person A: Home-Office und Gleitzeit haben bestimmte Grenzen, z. B. kann nicht jeder Arbeitsplatz aus dem Home-Office ausgefüllt werden

7. Wo sieht der Landkreis A zukünftig Verbesserungspotenzial bezüglich der Gewinnung von Nachwuchskräften?

Person A: Online-Recruiting, z. B. ausbildung.de/ studyflix.de und Ausbau des Praktika-Angebots

8. Wie viele Nachwuchskräfte werden in den nächsten Jahren benötigt bzw. eingestellt? Welche Tendenz lässt sich erkennen?

Person A: Jährliche Einstellung von insgesamt 25-30 Personen in allen Bereichen, schwerpunktmäßig im Verwaltungsbereich (sowohl als VFA als auch für das Studium Verwaltung)

Anhang 5: Interview Person B Mitarbeiter Personalentwicklung Landkreis B

Anhang 5: Interview mit Person B

Bei der Person B handelt es sich um den Ausbildungsleiter des Landkreises B

1. Wie betreibt der Landkreis B Personalgewinnung?

Welche Maßnahmen werden ergriffen, um Nachwuchskräfte zu gewinnen?

Zur Gewinnung von Nachwuchskräften nutzt der Landkreis B verschiedene Maßnahmen wie z.B. Bewerbung der Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten über die Homepage und die sozialen Kanäle der Kreisverwaltung, Stellenportale für Schülerinnen und Schüler, Print-Anzeigen in der Tageszeitung, Jahrbüchern, Sonderausgaben etc., Ansprache von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern auf Berufsorientierungs- und Karrieremessen sowie auf Berufsorientierungsveranstaltungen von z.B. Schulen.

2. Was spricht für eine Bewerbung von Nachwuchskräften beim Arbeitgeber Landkreis B?

Welche Stärken besitzt der Arbeitgeber Landkreis B?

- Als große Kommunalverwaltung vielfältige Aufgabenbereiche
- Sinnhaftigkeit durch die Möglichkeit, die Zukunft der Region & Gesellschaft mitzugestalten
- Moderne, digitale Verwaltung inkl. moderner Arbeitsplatzausstattung und digitalen Prozessen. Nachwuchskräfte in Verwaltungsberufen erhalten ab Beginn ein eigenes mobiles Endgerät, welches sie in Ausbildung und Studium nutzen können.
- Gesundheitsmanagement inkl. Dienstrad-Leasing (nicht für Auszubildende, Studierende und Praktikanten) und Firmenfitness
- Umfangreiches Fortbildungsprogramm auch für Nachwuchskräfte
- Gemeinsame Aktionen der Nachwuchskräfte (z.B. gemeinsame Ausbildungsfahrt)
- Aussichtsreiche Perspektive mit sehr guten Übernahmechancen nach abgeschlossener Ausbildung/ Studium
- Möglichkeit der Verbeamtung in Ausbildung/Studium
- Hoher Stellenwert Vereinbarkeit Beruf und Privatleben durch mobiles Arbeiten / Home-Office und flexible Arbeitszeiten
- Möglichkeit zur Arbeit in Teilzeit in verschiedenen Modellen
- Betriebseigene Kinderbetreuung sowie Kindernotfallbetreuung

- Gute verkehrstechnische Anbindung, auch an ÖPNV
- Kostenfreie Parkplätze für Mitarbeitende auch im Rahmen von E-Mobilität

3. Bietet der Landkreis B gewisse Anreizsysteme an?

- Leistungsorientierte Bezahlung im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben – nicht für Nachwuchskräfte

4. Welche Bedürfnisse sieht der Landkreis B bei Nachwuchskräften im Vordergrund?

Welche Erfahrungen wurden in Bewerbungsverfahren gesammelt?

- Feste und erreichbare Ansprechperson, gute Anleitung über den gesamten Zeitraum der Ausbildung
- Geregelte Arbeitszeiten
- Gutes Betriebsklima
- Einbezug der Nachwuchskräfte bei Entscheidungen, Veränderungen etc.

5. Welche Maßnahmen werden ergriffen, um auf die Bedürfnisse von Nachwuchskräften einzugehen?

- Feste Ansprechpersonen im Team Nachwuchskräfte seitens der Abteilung Personalentwicklung, Netzwerk aus Ausbilderinnen und Ausbildern in den einzelnen Fachabteilungen mit Ansprechpersonen vor Ort
- Gleitzeit und flexible Arbeitszeiten sowie die Möglichkeit von mobilem Arbeiten auch für Nachwuchskräfte
- Festgelegte Struktur mit verbindlichen Einführungs-, Zwischen- und Abschlussgesprächen sowie Einbezug der Nachwuchskräfte in die Teamentwicklung der einzelnen Fachabteilungen

6. Welche Probleme bestehen hinsichtlich der vorhandenen Bedürfnisse der Bewerber?

/

7. Wo sieht der Landkreis B zukünftig Verbesserungspotenzial bezüglich der Gewinnung von Nachwuchskräften?

Die vielfältigen Kommunikationskanäle und Social-Media-Plattformen verändern sich in einer steigenden Geschwindigkeit, sodass der Aufwand, der mit einer möglichst zielgruppenorientierten Ansprache einhergeht, stetig steigt. Hierfür

werden auf der einen Seite zeitliche und personelle Ressourcen aber auch technisches Know-How benötigt.

Die Erfahrung zeigt, dass sich insb. der persönliche Kontakt z.B. auf Berufsorientierungsveranstaltungen positiv auf die Gewinnung von Nachwuchskräften auswirkt. Weitere zeitliche und personelle Ressourcen würden eine Erweiterung dieser Maßnahmen ebenfalls ermöglichen.

Anhang 6: Interview Person C Ausbildungsleiter Landkreis C

Anhang 6: Interview mit Person C

Bei der Person C handelt es sich um den Ausbildungsleiter des Landkreises Landkreis C

1. Wie betreibt der Landkreis C Personalgewinnung? Welche Maßnahmen werden ergriffen, um Nachwuchskräfte zu gewinnen?

Schaltung von Anzeigen in den klassischen Medien wie Zeitung etc., aber auch die Nutzung von sozialen Medien wie Facebook, Insta und TikTok. Zudem gibt es seit geraumer Zeit eine eigene Karriereseite im Bereich Ausbildung mit vielen Videos etc.,

Bannerwerbung mit Bildern der eigenen Azubis, ganzjährige Anzeigenschaltung auf LED-Wänden an der Hauptstraße, Teilnahme an Messen, Poster an Schulen, usw.

2. Was spricht für eine Bewerbung von Nachwuchskräften beim Arbeitgeber Landkreis C? Welche Stärken besitzt der Arbeitgeber Landkreis C?

Wir stehen für:

Vielfältigkeit

Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit

Perspektive

Chancengleichheit

Flexibilität

Gesundheitsmanagement

Weiterbildungen

Gemeinschaft

Wir bieten:

Flexible Arbeitszeiten

Mit der Gleitzeit hast Du die Möglichkeit, weitestgehend selbst zu organisieren, zu welchen Zeiten Du gerne arbeiten möchtest.

Vielseitige Aufgaben

Wenn Du in deiner Praxisphase bei uns bist, kannst Du Dich auf abwechslungsreiche Aufgaben freuen. Dabei unterstützen Dich Deine Kolleg:innen.

Weiterbeschäftigung

Die Chance, dass Du nach Deiner Ausbildung oder nach Deinem Studium bei uns bleiben kannst, ist sehr hoch. Wir möchten Dich gerne behalten.

Fort- und Weiterbildungen

Wir möchten auch, dass Du Dich während und nach Deiner Ausbildung weiterbildest und habeneinige Angebote für Dich.

Tolles Gehalt

Schon während der Ausbildung verdienst Du gut. Das kann sich sehen lassen! Außerdem bekommst Du vermögenswirksame Leistungen und jährlich einen Lernmittelzuschuss.

Unterstützung

Unsere Ausbildungsleitung steht Dir mit Rat und Tat zur Seite. Für Deine Ausbildung bekommst Du außerdem eine Patin/einen Paten zur Seite gestellt, an den Du Dich immer wenden kannst.

Familie & Beruf

Deine Ausbildung kannst Du auch gerne in Teilzeit machen. Nach der Ausbildung hast Du verschiedene Möglichkeiten, wie u. a. von zuhause aus zu arbeiten.

Erholung

Pro Jahr hast Du auch als Azubi einen Urlaubsanspruch von 30 Tagen.

Betriebssport

Um uns fit zu halten haben wir in unterschiedlichen Sportarten eine Betriebs-sportmannschaft, der Du Dich gerne anschließen kannst.

Qualitrain

Wir bieten Dir die Möglichkeit, ohne Vertragsbindungen viele Fitnessstudios, Schwimmbäder, Saunen, etc. zu besuchen.

Mittagspause

In unserer Kantine kannst Du Deine Mittagspause bei leckerem Essen mit Kolleg:innen verbringen.

Nette Kolleg:innen

Wir starten Deine Ausbildung gemeinsam mit allen neuen Azubis mit den Einführungstagen. So lernt Ihr Euch direkt kennen.

Infrastruktur

Direkt neben dem Kreishaus befinden sich kostenlose Parkplätze und der Bahnhof ist zu Fuß schnellerreichbar.

Ausstattung

Die Gesetzestexte, die Du brauchst, werden Dir gestellt. Genauso wie die benötigten Ergänzungslieferungen.

Technische Ausstattung

Die Studierenden bekommen am Anfang ihres Studiums ein iPad oder einen Laptop.

Krisensicherheit

Die Verwaltung wird immer gebraucht!

Altersvorsorge

Um Deine betriebliche Altersvorsorge brauchst Du Dir keine Gedanken machen, das übernehmen wir.

3. Bietet der Landkreis C gewisse Anreizsysteme an?

Siehe 2. Frage

4. Welche Bedürfnisse sieht der Landkreis C bei Nachwuchskräften im Vordergrund? Welche Erfahrungen wurden in Bewerbungsverfahren gesammelt?

geringere Loyalität zu ihren Arbeitgebern

höhere Ansprüche an ihre Arbeit.

Wünscht sich hohe Flexibilität

Klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben

Fordert gute Arbeitsbedingungen

...

5. Welche Maßnahmen werden ergriffen, um auf die Bedürfnisse von Nachwuchskräften einzugehen?

Nach Möglichkeit möchte man vielen Wünschen/Forderungen entsprechen. Die Verwaltung befindet sich in einem Wandlungsprozess.

6. Welche Probleme bestehen hinsichtlich der vorhandenen Bedürfnisse der Bewerber?

Es gibt vor allem rechtliche Einschränkungen, nicht alles, was gewünscht wird, ist auch umsetzbar.

7. Wo sieht der Landkreis C zukünftig Verbesserungspotenzial bezüglich der Gewinnung von Nachwuchskräften?

Verbesserungspotenzial gibt es meiner Meinung nach immer. Dieses genauer zu beschreiben, fällt mir aber eher schwer. Man möchte noch so viel umsetzen, vor allem im Recruiting Prozess, aber leider fehlt es an personellen Kapazitäten.

Checkliste zur Motivations-/Bedürfnisanalyse und Wahl der Leistungsanreize

Die Checkliste ist eine Hilfestellung für Führungskräfte, gemeinsam mit dem Mitarbeiter dessen Motivationslage und Bedürfnisse zu analysieren und entsprechende immaterielle Leistungsanreize auszuwählen (z. B. im Rahmen des Mitarbeitergesprächs).

Hinweise

Verantwortliche im **Personalbereich** werden gebeten, die Checkliste an die Führungskräfte ihrer Organisation weiterzuleiten.

Die Checkliste kann ggf. für die gesamte Verwaltung oder einzelne Organisationseinheiten standardisiert werden.

Beim Einsatz der Checkliste ist zu beachten, dass sie nicht schematisch „abgearbeitet“ wird im Sinne eines generalisierten Rezeptes. Jeder Mitarbeiter ist individuell in seiner Persönlichkeit und Motivation.

Die Checkliste dient lediglich als Hilfestellung für Reflexionen und Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.

Checkliste zur Motivations-/Bedürfnisanalyse und Wahl der Leistungsanreize

Die Analyse besteht aus 3 Schritten:

1. Motivationsanalyse
2. Bedürfnisanalyse
3. Wahl der Leistungsanreize.

1. Schritt: Motivationsanalyse

Um die Motivationslage Ihrer Beschäftigten gemeinsam mit ihnen strukturiert zu ermitteln, ist es sinnvoll, nachfolgende Fragen zu reflektieren. Dies kann schriftlich geschehen, indem der Mitarbeiter den Fragekatalog vor einem Gespräch (z. B. dem Mitarbeitergespräch) zur Beantwortung erhält. Sie können dem Mitarbeiter die Fragen aber auch im Gespräch stellen und sie mit ihm gemeinsam besprechen.

Fragen zur Motivationsanalyse	Antwort
Was motiviert Sie generell, täglich zur Arbeit zu kommen?	Sinnhaftigkeit, spannende Fälle, nette Arbeitskollegen
Beschreiben Sie Ihren idealen Arbeitsplatz! Beziehen Sie sowohl weiche Faktoren wie Klima, soziale Beziehungen, Führungsverhalten wie auch harte Faktoren wie Aufgabengestaltung, Entlohnung etc. ein!	Klare Arbeitsstrukturen (Wer macht was und wie sind die Abläufe). Gute technische Infrastruktur (Digitale Vorgänge, schnelle Verfügbarkeit von Daten), gute Arbeitskollegen, offene Atmosphäre (Probleme und Kritik wird offen angesprochen und gemeinsam gelöst)
Bewerten Sie den Grad Ihrer derzeitigen Zufriedenheit im Beruf auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = stark unzufrieden, 10 = außerordentlich zufrieden)!	5
Welche Ursachen sehen Sie für Ihre derzeitige Zufriedenheit/Unzufriedenheit?	Unzufriedenheit: Grundstimmung im Fachbereich, Arbeitspensum, Einarbeitungslücken, Zufriedenheit: Arbeitskollegen
Was müsste sich ändern/was muss geschehen, um den Grad Ihrer Zufriedenheit zu erhöhen?	Klare Arbeitsstrukturen, mehr Fachwissen
Welche Punkte hinsichtlich motivierender Arbeitsbedingungen können Sie selbst beeinflussen und wie?	Gute Laune, Fleiß

Bei welchen Punkten kann ich Sie als Führungskraft unterstützen, um ein motivierendes Umfeld zu schaffen, Rückhalt, klare Arbeitsstrukturen schaffen, um ein für Sie mehr Vertrauen

2. Schritt: Bedürfnisanalyse

Anschließend werden die Bedürfnisse herausgearbeitet, deren Befriedigung dem Beschäftigten am wichtigsten ist. Nachfolgende Kategorien sind für Ihre Einschätzung und die des Mitarbeiters hilfreich. Lassen Sie den Mitarbeiter die fünf Bedürfnisse markieren oder benennen, die ihn am meisten bewegen und antreiben.

Kategorien zur Bedürfnisanalyse

Persönlichkeits-/Entwicklungsbedürfnisse:	Mitarbeiter will die eigene Persönlichkeit und die eigenen Fähigkeiten erfahren, einsetzen und weiterentwickeln.
Erfolgsbedürfnisse:	Mitarbeiter will sich selbst neue, herausfordernde Ziele setzen und erreichen.
Einflussbedürfnisse:	Mitarbeiter will Einfluss auf andere besitzen.
Veränderungsbedürfnisse:	Mitarbeiter will etwas bewegen und Strukturen verändern.
Sozialbedürfnisse:	Mitarbeiter will gute Kontakte zu Kunden, Bürgern und Kollegen haben.
Problemlösebedürfnisse:	Mitarbeiter will in Aktivität stehen und auch unter widrigen Umständen Probleme lösen.
Hilfsbedürfnisse:	Mitarbeiter will das Gefühl haben, gebraucht zu werden und helfen zu können.
Neuigkeitsbedürfnisse:	Mitarbeiter will Abwechslung haben durch immer wieder neue und unbekannte Aufgaben.
Ordnungsbedürfnisse:	Mitarbeiter will alles geregelt, geordnet sehen.

Misserfolgsvermeidungsbedürfnisse:	Mitarbeiter will alles richtig machen, Fehler vermeiden.
Wettbewerbsbedürfnisse:	Mitarbeiter will sich mit anderen messen, die eigene Leistung mit anderen vergleichen.
Rückmeldebedürfnisse:	Mitarbeiter will Anerkennung und Rückmeldung durch Kunden, Bürger, Kollegen und dem Vorgesetzten haben.
Statusbedürfnisse:	Mitarbeiter will Ansehen im Beruf und in der Gesellschaft haben.
Wirtschaftlichkeitsbedürfnisse:	Mitarbeiter will wirtschaftlichen Erfolg seiner Organisation(-seinheit) haben.
Materielle Bedürfnisse:	Mitarbeiter will hohes Gehalt und den damit verbundenen Lebensstil erreichen.

3. Schritt: Wahl der Leistungsanreize

Sobald Sie und Ihr Mitarbeiter eine klare Vorstellung von dessen Motivationslage und den wichtigsten Bedürfnissen haben, besteht der letzte Schritt im Abgleich von Bedürfnissen und Anreizen.

Hilfreich sind dafür zwei Fragen, die im Gespräch gemeinsam geklärt werden sollten:

1. Welche der bisherigen Motivations- und Leistungsanreize entsprechen der Bedürfnisstruktur des Mitarbeiters und sollten deshalb beibehalten und verstärkt werden?
2. Durch welche weiteren Anreize können die zentralen Bedürfnisse des Mitarbeiters befriedigt und die Motivation verstärkt werden?

Hilfreich sowohl für Sie als auch für den Mitarbeiter ist die Übersicht über die verschiedenen immateriellen Leistungsanreize:

Immaterielle Leistungsanreize								
Personen-bezogener Arbeitseinsatz	Personalentwicklung	Arbeitsgestaltung	Flexibilisierung der Arbeitszeit	Arbeitsplatzausstattung	Führung	Mitarbeiterbeteiligung	Arbeitsatmosphäre	Soziale Leistungen
Interessenbezogener Arbeitseinsatz	Personen- und verwaltungsbezogene Personalentwicklung	Job Enlargement	Flexible Arbeitszeit	Größe des Arbeitsraumes	Mitarbeiter- und zielorientierte Führung	Mitarbeiter als Mitunternehmer	Verwaltungskultur	Ausstattung der Sozialräume
Fähigkeitsbezogener Arbeitseinsatz	Fortbildung	Job Enrichment	Teilzeitarbeit	Gestaltung und Ausstattung des Arbeitsraumes	Rückmeldung durch Vorgesetzte	Mitarbeiterbeteiligung in der Verwaltung	Information und Kommunikation	Freizeitangebote
	Karrierplanung	Job Rotation	Telearbeit		Rückmeldung an Vorgesetzte	Mitarbeiterorientierte Leitbildentwicklung		Beratungsangebote
	Parallelkarrieren	Teamarbeit			Mitarbeitergespräch	Mitarbeiterbefragung		Gesundheitsförderung
	Frauenförderung/Gleichstellungsarbeit	Projektarbeit				Vorschlagswesen		Soziale Personaldienstleistungen
						Qualitätszirkel		Betriebskindergarten

Unter den ausgewählten immateriellen Leistungsanreizen sollten diejenigen anschließend eingesetzt werden, deren Realisierung im Rahmen der Verwaltungsziele sinnvoll und möglich ist.

Checkliste zur Motivations-/Bedürfnisanalyse und Wahl der Leistungsanreize

Die Checkliste ist eine Hilfestellung für Führungskräfte, gemeinsam mit dem Mitarbeiter dessen Motivationslage und Bedürfnisse zu analysieren und entsprechende immaterielle Leistungsanreize auszuwählen (z. B. im Rahmen des Mitarbeitergesprächs).

Hinweise

Verantwortliche im **Personalbereich** werden gebeten, die Checkliste an die Führungskräfte ihrer Organisation weiterzuleiten.

Die Checkliste kann ggf. für die gesamte Verwaltung oder einzelne Organisationseinheiten standardisiert werden.

Beim Einsatz der Checkliste ist zu beachten, dass sie nicht schematisch „abgearbeitet“ wird im Sinne eines generalisierten Rezeptes. Jeder Mitarbeiter ist individuell in seiner Persönlichkeit und Motivation.

Die Checkliste dient lediglich als Hilfestellung für Reflexionen und Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.

Checkliste zur Motivations-/Bedürfnisanalyse und Wahl der Leistungsanreize

Die Analyse besteht aus 3 Schritten:

1. Motivationsanalyse
2. Bedürfnisanalyse
3. Wahl der Leistungsanreize.

1. Schritt: Motivationsanalyse

Um die Motivationslage Ihrer Beschäftigten gemeinsam mit ihnen strukturiert zu ermitteln, ist es sinnvoll, nachfolgende Fragen zu reflektieren. Dies kann schriftlich geschehen, indem der Mitarbeiter den Fragekatalog vor einem Gespräch (z. B. dem Mitarbeitergespräch) zur Beantwortung erhält. Sie können dem Mitarbeiter die Fragen aber auch im Gespräch stellen und sie mit ihm gemeinsam besprechen.

Fragen zur Motivationsanalyse	Antwort
Was motiviert Sie generell, täglich zur Arbeit zu kommen?	- meine lieben Kolleg*innen - meine erfüllenden/sinnbringenden Aufgaben - das Gefühl, Menschen zu helfen
Beschreiben Sie Ihren idealen Arbeitsplatz! Beziehen Sie sowohl weiche Faktoren wie Klima, soziale Beziehungen, Führungsverhalten wie auch harte Faktoren wie Aufgabengestaltung, Entlohnung etc. ein!	An oberster Stelle steht für mich ein gutes Arbeitsklima zwischen allen Beteiligten, gerne kann dieses durch soziale Beziehungen unterstützt werden. An einem für mich idealen Arbeitsplatz zeichnet sich die Führungskraft vor allem dadurch aus, dass diese sowohl fachlich/rechtlich als in Bezug auf ihre Führungsqualitäten gut ausgebildet ist und sich weiter fortbildet. Bei den harten Faktoren ziehe ich eine sinnbehaftete Aufgabenstellung einer hohen Entlohnung vor, diese sollte dennoch mindestens eine angemessene Entschädigung darstellen. Freiere Arbeitszeiten, losgelöst von der Kernzeit wären auch ein attraktiver Faktor.
Bewerten Sie den Grad Ihrer derzeitigen Zufriedenheit im Beruf auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = stark unzufrieden, 10 = außerordentlich zufrieden)!	6

<p>Welche Ursachen sehen Sie für Ihre derzeitige Zufriedenheit/Unzufriedenheit?</p>	<p>Gründe für meine Unzufriedenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - die in einigen Punkten auftretenden Unstimmigkeiten zwischen der Sachbearbeiter- und Führungsebene und die daraus resultierenden Probleme - die eher ungenügende Kommunikation zwischen den verschiedenen Parteien <p>Entgegenwirkend ist die ansonsten freundliche Atmosphäre, insb. im eigenen Büro, aber auch mit den anderen Kolleg*innen</p>
<p>Was müsste sich ändern/was muss geschehen, um den Grad Ihrer Zufriedenheit zu erhöhen?</p>	<p>Verpflichtende, umfangreiche und wiederkehrende Führungskräfte- sowie Kommunikationsseminare</p> <ul style="list-style-type: none"> - Loslösen von der Kernzeit - Politisch betrachtet: 4-Tage-Woche
<p>Welche Punkte hinsichtlich motivierender Arbeitsbedingungen können Sie selbst beeinflussen und wie?</p>	<p>Das gute Verhältnis zu meinen Kolleg*innen / das angenehme Klima</p>
<p>Bei welchen Punkten kann ich Sie als Führungskraft unterstützen, um ein für Sie motivierendes Umfeld zu schaffen?</p>	<p>s. Punkt 4 und 5</p>

2. Schritt: Bedürfnisanalyse

Anschließend werden die Bedürfnisse herausgearbeitet, deren Befriedigung dem Beschäftigten am wichtigsten ist. Nachfolgende Kategorien sind für Ihre Einschätzung und die des Mitarbeiters hilfreich. Lassen Sie den Mitarbeiter die fünf Bedürfnisse markieren oder benennen, die ihn am meisten bewegen und antreiben.

Kategorien zur Bedürfnisanalyse	
Persönlichkeits-/Entwicklungsbedürfnisse:	Mitarbeiter will die eigene Persönlichkeit und die eigenen Fähigkeiten erfahren, einsetzen und weiterentwickeln.
Erfolgsbedürfnisse:	Mitarbeiter will sich selbst neue, herausfordernde Ziele setzen und erreichen.
Einflussbedürfnisse:	Mitarbeiter will Einfluss auf andere besitzen.
Veränderungsbedürfnisse:	Mitarbeiter will etwas bewegen und Strukturen verändern.
Sozialbedürfnisse:	Mitarbeiter will gute Kontakte zu Kunden, Bürgern und Kollegen haben.
Problemlösebedürfnisse:	Mitarbeiter will in Aktivität stehen und auch unter widrigen Umständen Probleme lösen.
Hilfsbedürfnisse:	Mitarbeiter will das Gefühl haben, gebraucht zu werden und helfen zu können.
Neuigkeitsbedürfnisse:	Mitarbeiter will Abwechslung haben durch immer wieder neue und unbekannte Aufgaben.
Ordnungsbedürfnisse:	Mitarbeiter will alles geregelt, geordnet sehen.
Misserfolgsvermeidungsbedürfnisse:	Mitarbeiter will alles richtig machen, Fehler vermeiden.

Wettbewerbsbedürfnisse:	Mitarbeiter will sich mit anderen messen, die eigene Leistung mit anderen vergleichen.
Rückmeldebedürfnisse:	Mitarbeiter will Anerkennung und Rückmeldung durch Kunden, Bürger, Kollegen und dem Vorgesetzten haben.
Statusbedürfnisse:	Mitarbeiter will Ansehen im Beruf und in der Gesellschaft haben.
Wirtschaftlichkeitsbedürfnisse:	Mitarbeiter will wirtschaftlichen Erfolg seiner Organisation(-seinheit) haben.
Materielle Bedürfnisse:	Mitarbeiter will hohes Gehalt und den damit verbundenen Lebensstil erreichen.

3. Schritt: Wahl der Leistungsanreize

Sobald Sie und Ihr Mitarbeiter eine klare Vorstellung von dessen Motivationslage und den wichtigsten Bedürfnissen haben, besteht der letzte Schritt im Abgleich von Bedürfnissen und Anreizen.

Hilfreich sind dafür zwei Fragen, die im Gespräch gemeinsam geklärt werden sollten:

1. Welche der bisherigen Motivations- und Leistungsanreize entsprechen der Bedürfnisstruktur des Mitarbeiters und sollten deshalb beibehalten und verstärkt werden?
2. Durch welche weiteren Anreize können die zentralen Bedürfnisse des Mitarbeiters befriedigt und die Motivation verstärkt werden?

Hilfreich sowohl für Sie als auch für den Mitarbeiter ist die Übersicht über die verschiedenen immateriellen Leistungsanreize:

Immaterielle Leistungsanreize								
Personenbezogener Arbeits-einsatz	Personal-entwicklung	Arbeits-gestal-tung	Flexibili-sierung der Arbeits-zeit	Arbeits-platzaus-stattung	Führung	Mitar-beiterbe-teiligung	Arbeits-atmos-phäre	Soziale Lei-stungen
Interessen-bezogener Arbeits-einsatz ○	Personen-und ver-waltungs-bezogene Personal-entwicklung ○	Job En-largement	Flexibile Arbeits-zeit ○	Größe des Arbeits-raumes ○	Mitarbei-ter- und zielorien-tierte Führung ○	Mitarbei-ter als Mitunter-nehmer	Verwal-tungskultur ○	Aus-stattung der Sozial-räume ○
Fähigkeits-bezogener Arbeits-einsatz ○	Fort-bildung ○	Job En-richment ○	Teilzeit-arbeit	Gestaltung und Aus-stattung des Arbeits-raumes ○	Rückmel-dung durch Vorge-setzte ○	Mitarbei-terbeteili-gung in der Ver-waltungs-reform ○	Informa-tion und Kommu-nikation ○	Freizeit-angebote ○
	Karriere-planung ○	Job Rotation	Telearbeit		Rückmel-dung an Vorge-setzte ○	Mitarbei-terorien-tierte Leitbild-entwic-klung ○		Beratungs-angebote ○
	Parallel-karrieren	Team-arbeit			Mitar-beiterspräch ○	Mitar-beiterbe-fragung ○		Gesund-heits-förderung ○
	Frauenför-derung/ Gleich-stellungs-arbeit	Projekt-arbeit				Vor-schlags-wesen ○		Soziale Personal-dienstlei-stungen
						Qualitäts-zirkel ○		Betriebs-kinder-garten

Unter den ausgewählten immateriellen Leistungsanreizen sollten diejenigen anschließend eingesetzt werden, deren Realisierung im Rahmen der Verwaltungsziele sinnvoll und möglich ist.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche einzeln kenntlich gemacht. Es wurden keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Unterschrift