



Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg
University of Applied Sciences

**Personalmangel im öffentlichen Dienst -
Ursachenanalyse und Handlungsempfehlungen zur
Nachwuchskräftegewinnung am Beispiel des
Landratsamts Ostalbkreis**

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades einer
Bachelor of Arts (B.A.)
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Studienjahr 2020/2021

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Oliver Sievering
Zweitgutachter: Herr Dipl. Verw. Wiss. Martin Brandt

Vorwort

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Personalmangel im öffentlichen Dienst und den Fragen warum sich immer weniger Schüler für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst entscheiden und wie man die Generationen Y und Z für diesen Berufszweig motivieren kann.

Ich habe mich aufgrund der Aktualität und der Dringlichkeit dieses Problems für die Bearbeitung dieser Thematik entschieden. Während der Praxisphase meines Studiums konnte ich Einblicke in Kommunalverwaltungen unterschiedlichster Größe gewinnen. Dabei war in jeder Verwaltung der Personalmangel unmittelbar erkennbar. Ich hoffe, dass die gewonnenen Erkenntnisse dazu beitragen können, mehr Jugendliche für einen Beruf im öffentlichen Dienst begeistern zu können.

Mein besonderer Dank gilt den beiden Gutachtern dieser Arbeit. Herrn Sievering danke ich für den Gedankenanstoß, dieses Thema in meiner Arbeit zu behandeln und für die unkomplizierte Betreuung der Arbeit. Bei Herrn Brandt möchte ich mich ebenfalls für seine Betreuung, die Hilfestellung bei wichtigen Fragen und die Vermittlung wichtiger Kontakte im Landratsamt Ostalbkreis bedanken.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit der Arbeit wird die maskuline und feminine Form nur verwendet, wenn in besonderer Weise die Geschlechterabhängigkeit von Aussagen betont werden soll. Sonst wird bei geschlechtsspezifischen Begriffen ausschließlich die maskuline Form für beide Geschlechter verwendet. Diese Form versteht sich explizit als geschlechtsneutral und stellt keinerlei Wertung dar.

Im September 2020

Sarah Ferschmann

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Anlagenverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung und Eingrenzung der Arbeit.....	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Der Öffentliche Dienst.....	3
2.2 Der Demografische Wandel	5
2.3 Generationenwandel	7
2.3.1 Die Generation Y	9
2.3.2 Die Generation Z	10
3 Die Personalsituation im öffentlichen Dienst.....	12
3.1 Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst	12
3.1.1 Die Berufsgruppen des öffentlichen Diensts	14
3.1.2 Der Fachkräftemangel in Kommunen	16
4 Die Beispielkommune – Das Landratsamt Ostalbkreis	16
4.1 Die Personalsituation im Landratsamt Ostalbkreis	17
4.2 Die Ausbildung beim Landratsamt Ostalbkreis	20

5 Empirische Untersuchung.....	21
5.1 Ziel der Untersuchung	21
5.2 Hypothesenbildung.....	22
5.3 Methode.....	23
5.3.1 Konstruktion des Fragebogens	24
5.4 Durchführung der Untersuchung	25
5.5 Auswertung der Untersuchung	26
5.5.1 Demografische Daten	27
5.5.2 Berufswünsche nach dem Schulabschluss.....	28
5.5.3 Der öffentliche Dienst als Arbeitgeber.....	29
5.5.4 Informationsquellen bei der Ausbildungswahl.....	31
5.5.5 Kriterien bei der Berufswahl	32
5.5.6 Erfüllbarkeit der Kriterien im öffentlichen Dienst	34
5.6 Überprüfung der Hypothesen	36
6 Handlungsempfehlungen zur Nachwuchskräftegewinnung	38
6.1 Die Erfüllung wichtiger Berufskriterien.....	39
6.2 Externes Personalmanagement	41
7 Fazit	44
Literaturverzeichnis	46
Eigenständigkeitserklärung	49

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Abb.	Abbildung
Art.	Artikel
B.A.	Bachelor of Arts
ca.	circa
Dbb	Deutscher Beamtenbund und Tarifunion
f.	folgende
ff.	fortfolgende
geb.	geboren
GG	Grundgesetz
Hrsg.	Herausgeber
HVF	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
vgl.	vergleiche
zw.	zwischen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Generationenwandel ab 1955	8
Abbildung 2: Der relative Arbeitskräfteengpass nach Branchen	13
Abbildung 3: Beschäftigte im öffentlichen Dienst nach Aufgabenbereichen	14
Abbildung 4: Die Bevölkerung des Ostalbkreises.....	17
Abbildung 5: Altersbedingte Austritte im Landratsamt Ostalbkreis bis zum Jahr 2034	19
Abbildung 6: Teilnehmer nach Schulform und Geschlecht	28
Abbildung 7: Pläne nach dem Schulabschluss	29
Abbildung 8: Der öffentliche Dienst als potenzieller Arbeitgeber	30
Abbildung 9: Informationsquellen bei der Ausbildungswahl.....	31
Abbildung 10: Kriterien bei der Berufswahl	32
Abbildung 11: Erfüllbarkeit der Berufskriterien	34
Abbildung 12: Erfüllbarkeit der Berufskriterien bei Teilnehmern mit Erfahrungen im öffentlichen Dienst	36

Anlagenverzeichnis

- Anlage 1 Geburten- und Sterbefälle in Deutschland zwischen 1950-2018
- Anlage 2 Die Bevölkerungszahl in Deutschland zwischen 1950-2060
- Anlage 3 Die Altersstruktur der deutschen Bevölkerung zwischen 1950-2060
- Anlage 4 Rückgang der Bevölkerung im Erwerbsalter bis zum Jahr 2060
- Anlage 5 Beschäftigte im öffentlichen Dienst
- Anlage 6 Absoluter Fachkräftemangel nach Branchen im Jahr 2030
- Anlage 7 Altersstruktur des öffentlichen Diensts
- Anlage 8 Absolventen der allgemeinbildenden Schulen zwischen 1992-2030
- Anlage 9 Berufsgruppen mit dem größten absoluten Fachkräftemangel im Jahr 2030
- Anlage 10 Personal- und Altersstruktur im Landratsamt Ostalbkreis
- Anlage 11 Stellenanzeige für Ausbildungsplätze im Landratsamt Ostalbkreis
- Anlage 12 Fragebogen
- Anlage 13 Liste der Schulen, denen der Teilnahmelink zugeschickt wurde
- Anlage 14 Genehmigung der Umfrage durch das Regierungspräsidium
- Anlage 15 Auswertung der Umfrage
- Anlage 16 Bundeszentrale für politische Bildung: Demografischer Wandel
- Anlage 17 Bundeszentrale für politische Bildung: Öffentlicher Dienst
- Anlage 18 Bundeszentrale für politische Bildung: Wertewandel
- Anlage 19 Demografieportal des Bundes und der Länder: Bevölkerungsstruktur und -zahl
- Anlage 20 Landratsamt Ostalbkreis: Ausbildung beim Landratsamt Ostalbkreis
- Anlage 21 Landratsamt Ostalbkreis: Pressemitteilung vom 30.06.2020

- Anlage 22 Landratsamt Ostalbkreis: Zahlen-Daten-Fakten 2020
- Anlage 23 Springer-Gabler: Wirtschaftslexikon
- Anlage 24 Statistisches Bundesamt: Beschäftigte nach Altersgruppen und der Art des Dienst- oder Arbeitsvertragsverhältnisses
- Anlage 25 Statistisches Bundesamt: Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung
- Anlage 26 Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung vom 27.06.2019

Sämtliche Anlagen dieser Arbeit sind der beiliegenden CD zu entnehmen.

1 Einleitung

„Die Zukunft hängt davon ab, was wir heute tun.“

Mahatma Gandhi (1869-1948)

Indischer Freiheitskämpfer

Der öffentlichen Hand droht die Handlungsunfähigkeit.¹ Bei einer Meinungsumfrage des dbb Beamtenbund und Tarifunion zur Handlungsfähigkeit des Staates gaben 61% der Befragten an, dass der Staat aus ihrer Sicht in Bezug auf seine Aufgaben und Probleme überfordert ist.² Der Staat leidet unter einem massivem Personalmangel, der seine Leistungsfähigkeit einschränkt.³ Nach aktuellen Schätzungen des dbb fehlen dem Staat bereits heute mehr als 200.000 Beschäftigte, besonders in den Kommunalverwaltungen. Freie Stellen bleiben lange unbesetzt, da sich keine oder nur unqualifizierte Kandidaten bewerben. Diese Entwicklung stellt nicht nur die deutsche Wirtschaft vor eine große Herausforderung, sondern insbesondere auch die öffentliche Verwaltung. Mit einem Mangel von 816.000 Fachkräfte im Jahr 2030 wird der Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor im Vergleich zu den anderen Sektoren am deutlichsten ausfallen. Rechnerisch kann somit jede neunte Stelle nicht mehr besetzt werden. Werden zusätzlich noch Kriterien wie spezifische Stellenanforderungen, ungeeignete Kandidaten unter den Bewerbern und die benötigte Zeit für Neubesetzungsprozesse, wird es zu einem noch deutlich höheren Anteil unbesetzter Stellen kommen. Der Arbeitsmarkt kann den Personalbedarf kaum decken, da qualifiziertes Personal erst ausgebildet werden muss.

Gut ausgebildete und engagierte Mitarbeiter sind die Basis eines funktionierenden öffentlichen Diensts. Um dessen Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, ist die Gewinnung von Nachwuchskräften essenziell.⁴ Die Gewinnung motivierten Nachwuchses muss für den öffentlichen Dienst eine der wichtigsten Aufgaben in den nächsten Jahren sein.⁵ Um die aufgrund des demografischen Wandels

¹ Vgl. McKinley (2019), S.5.

² Vgl. Monitor öffentlicher Dienst 2020 (2020), S.43.

³ Vgl. Monitor öffentlicher Dienst 2020 (2020), S. 5.

⁴ Vgl. pwc Deutschland (2017), S.8ff.

⁵ Vgl. Zahlen, Daten, Fakten 2019 (2019), S.5.

zunehmenden, altersbedingten Personalausstritte vorbereitet zu sein, müssen bereits heute Maßnahmen zur Nachwuchskräftegewinnung ergriffen werden.

1.1 Zielsetzung und Eingrenzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Personalmangel im öffentlichen Dienst. Ziel ist es, herauszufinden, warum sich so wenige Schüler für eine Ausbildung⁶ im öffentlichen Dienst entscheiden und wie Nachwuchskräfte motiviert werden können, den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber zu wählen. Um diese Fragen beantworten zu können, wurde eine empirische Untersuchung zur Attraktivitätsermittlung des öffentlichen Diensts in Form einer Schülerbefragung durchgeführt. Im Fokus dieser Umfrage standen Schüler aus dem Ostalbkreis, die demnächst ihren Schulabschluss machen werden und sich somit mit ihren beruflichen Möglichkeiten auseinandersetzen müssen. Außerdem werden die Personalsituation im Landratsamt Ostalbkreis und die aktuellen Instrumente zur Nachwuchskräftegewinnung beleuchtet. Anhand der Untersuchungsergebnisse werden verschiedene Handlungsempfehlungen erarbeitet, die eine Ausbildung im öffentlichen Dienst für Nachwuchskräfte der Generationen Y und Z attraktiver machen sollen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit „Personalmangel im öffentlichen Dienst – Ursachenanalyse und Handlungsempfehlungen zur Nachwuchskräftegewinnung am Beispiel des Landratsamts Ostalbkreis“ ist in sechs Kapitel gegliedert.

Zu Beginn führt die Einleitung in das Thema ein und erklärt die Wichtigkeit der Thematik. Der Einleitung folgen theoretische Grundlagen. In diesem Kapitel werden die für das Thema wichtigsten Begrifflichkeiten erklärt und somit ein gemeinsames Verständnis der Thematik geschaffen. Danach wird die aktuelle Personalsituation im öffentlichen Dienst beleuchtet. Im vierten Kapitel wird das Landratsamt als Beispielverwaltung dieser Arbeit kurz vorgestellt. Anschließend werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt und ausgewertet,

⁶ Mit dem Begriff der Ausbildung sind auch die Studienmöglichkeiten gemeint.

auf deren Grundlage in Kapitel fünf konkrete Handlungsempfehlungen für die Gewinnung von Nachwuchskräften abgeleitet werden. Am Ende der Arbeit steht ein Fazit der gewonnenen Erkenntnisse.

2 Theoretische Grundlagen

Um ein gemeinsames Verständnis der Thematik zu schaffen, müssen zunächst die für die Arbeit zentralen Begrifflichkeiten definiert und die Ausgangssituation, auf der die Arbeit basiert, beschrieben werden.⁷

Nachfolgend werden die Begriffe „öffentlicher Dienst“, demografischer Wandel“ und „Generationenwandel“ definiert. Die folgenden Kapitel bauen auf den hier festgelegten Grundlagen auf.

2.1 Der öffentliche Dienst

Die Bezeichnung "Öffentlicher Dienst" beschreibt sowohl die Gesamtheit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst als auch das besondere Arbeitsverhältnis der Beschäftigten zu ihrem Arbeitgeber. Der Arbeitgeber ist der Staat. Er tritt in seiner Arbeitgeberrolle in unterschiedlichster Gestalt auf. Die Beschäftigten des öffentlichen Diensts können bei Bund, Land, Kommunen oder bei Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts beschäftigt sein.⁸ Nach Angaben des dbb waren zum Stichtag am 01.01.2020 insgesamt mehr als 4,8 Millionen Menschen im öffentlichen Dienst beschäftigt. Davon sind mehr als 50% (rund 2,4 Millionen Beschäftigte) bei den Ländern, 10,3% (rund 0,5 Millionen Beschäftigte) beim Bund und 31,6% (1,5 Millionen Beschäftigte) im kommunalen Bereich tätig. Hinzu kommen noch 7,7% (0,4 Millionen Beschäftigte) bei den Sozialversicherungsträgern. Der öffentliche Dienst ist somit der größte Arbeitgeber in Deutschland.⁹

⁷ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 36, 64.

⁸ <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/202082/oeffentlicher-dienst?p=all> (Abruf am 10.09.2020).

⁹ Vgl. Monitor öffentlicher Dienst (2020), S.11f. Für eine genaue Übersicht über die Beschäftigten im öffentlichen Dienst siehe Anlage 5, S. 4 im Anhang.

Die Beschäftigten des öffentlichen Diensts setzen sich aus Tarifbeschäftigten, Beamten, Richtern und Soldaten zusammen. Beamte stehen in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis, welches in Art. 33 Abs. 4 GG geregelt ist. Durch das Grundgesetz ist festgelegt, dass die Ausübung hoheitsrechtlicher Befugnisse, den Beamten vorbehalten ist. Auch Richter und Soldaten stehen in einem besonderen Dienstverhältnis zum Bund.¹⁰ Der staatliche Verwaltungsaufbau wird in drei voneinander unabhängige staatliche Ebenen unterteilt:

- die Verwaltung des Bundes,
- die Verwaltung der Länder und
- die Kommunalverwaltung.

Jeder dieser Verwaltungsbereiche hat grundsätzlich einen abgegrenzten Aufgabenkreis.¹¹

Bei der Verwaltung des Bundes wird zwischen den obersten Bundesbehörden und der nachgeordneten Bundesverwaltung unterschieden. Zu den obersten Bundesbehörden gehören unter anderem das Bundeskanzleramt und die Bundesministerien. Hier werden nur Angelegenheiten von politischer Bedeutung wahrgenommen, insbesondere die Vorbereitung von Gesetzentwürfen und Verordnungen. Die nachgeordnete Bundesverwaltung setzt die Aufgaben des Bundes administrativ um.

Die Länder bilden neben den Kommunen die eigentliche Verwaltungsebene in Deutschland. Auch für die Landesverwaltung gilt die grundsätzliche Unterscheidung zwischen politisch gestaltenden Tätigkeiten und dem Vollzug von Verwaltungsaufgaben. Der Schwerpunkt der Landesverwaltung liegt, anders als bei der Verwaltung des Bundes, bei den Verwaltungsaufgaben. Den Aufbau ihrer Verwaltung können die jeweiligen Länder selber ausgestalten.

Die Kommunalverwaltung ist die unterste staatliche Verwaltungseinheit, zu der Gemeinden, Städte und Kreise bzw. Landkreise gehören. Das kommunale Selbstverwaltungsrecht, welches durch Art. 28 GG geschützt ist, gibt den

¹⁰ Vgl. Bundesministerium des Innern (2014) S.36f.

¹¹ Vgl. Bundesministerium des Innern (2014) S.15.

Kommunen das Recht, örtliche Angelegenheiten wie öffentliche Einrichtungen, ÖPNV oder die Abfallentsorgung, in eigener Verantwortung zu erfüllen. Sie unterliegen lediglich der Aufsicht der Landesbehörden. Werden zusätzlich Staatsaufgaben von den Kommunen wahrgenommen, unterliegt die Kommunalverwaltung auch den Weisungen der Landesbehörden.

2.2 Der demografische Wandel

Der „Demografische Wandel“ beschreibt die Entwicklung und Veränderung eines Landes. Er bildet insbesondere die Altersstruktur, die Entwicklung der Geburtenzahl und der Sterbefälle, die Anteile von Inländern, Ausländern und Eingebürgerten sowie Zuzüge und Fortzüge ab.¹² Ausprägungen des demografischen Wandels in Deutschland sind unter anderem eine sich verändernde Dynamik des Bevölkerungswachstums, die insgesamt mit einer Abnahme der Bevölkerungszahl einhergeht und eine sich verändernde Altersstruktur der Bevölkerung mit einem zunehmenden Anteil älterer Menschen.¹³ In Deutschland ist der demografische Wandel dadurch gekennzeichnet, dass seit Anfang der 1970er-Jahre die Geburtenrate niedriger ist als die Sterberate.¹⁴ Außerdem ist die Lebenserwartung der Bevölkerung gestiegen. Bei zurückgehender Geburtenrate führt dieser Umstand zu einem größeren Anteil der älteren Bevölkerung im Vergleich zum Anteil der jüngeren Bevölkerung.¹⁵ Die Alterung der Gesellschaft betrifft das gesamte Bundesgebiet und ist ein langanhaltender, kaum umkehrbarer Prozess.¹⁶ Der demografische Wandel mit seinen Auswirkungen bringt große Herausforderungen und neue Aufgaben für den Staat, die Wirtschaft und die Gesellschaft mit sich. In der gesetzlichen Rentenversicherung muss die Rente für die momentanen und zukünftigen Rentner der älteren Generation von einer rückläufigen Anzahl von jüngeren Beitragszahlern aufgebracht werden. Im Gesundheitsbereich, sowie in der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung führt der zunehmende Anteil alter Menschen an der Gesamtzahl der Bevölkerung

¹² Vgl. Bundesministerium des Innern (2014) S.18ff.

¹³ Vgl. Kommunale Gemeinschaft für Verwaltungsmanagement (2014), S. 7.

¹⁴ Für eine genaue Übersicht der Geburten- und Sterbefälle in Deutschland, siehe Anlage 1, S. 2 im Anhang.

¹⁵ Vgl. Bundesministerium des Innern (2014) S.18ff.

¹⁶ Vgl. Kommunale Gemeinschaft für Verwaltungsmanagement (2014), S. 7.

zu einem steigenden Kostendruck, der über Beiträge der jüngeren Generation finanziert werden muss.¹⁷ Je mehr Zeit verstreicht, desto deutlicher wird der Bevölkerungsrückgang hervortreten und sich bemerkbar machen.¹⁸

Gegenwärtig leben 83,4 Millionen Menschen in Deutschland.¹⁹ Seit 1950 hat sich die Bevölkerungszahl kontinuierlich erhöht. Diese Entwicklung wird sowohl durch die Anzahl der Geburten und Sterbefälle, als auch durch die Zu- und Fortzüge über die Grenzen Deutschlands bestimmt.²⁰ Der höchste Geburtenüberschuss wurde im Jahr 1964 erreicht, während des sogenannten „Babybooms“. Jedoch sank die Geburtenziffer nach der Einführung der Pille und bereits seit dem Jahr 1972 gibt es in Deutschland mehr Sterbefälle als Kinder geboren werden. In der Vergangenheit konnte diese negative Bevölkerungsbilanz durch die Nettozuwanderung ausgeglichen werden, zukünftig wird diese aber nicht mehr ausreichen, um den Überschuss an Sterbefällen zu kompensieren. Die Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts ermittelte, dass im Jahr 2030 nur noch 78,2 Millionen Menschen leben werden (Berechnung bei einem durchschnittlichen Wanderungssaldo).²¹

Durch den demografischen Wandel wird es in den nächsten Jahren zu einer erheblichen Verschiebung der Altersstruktur kommen.²² Die Alterung der Bevölkerung zeigt sich zum einen an der zunehmenden Zahl der Menschen im Rentenalter und an deren steigendem Anteil der Bevölkerung. Die deutsche Bevölkerung wird immer älter. Heute ist bereits jeder fünfte Einwohner in Deutschland mindestens 65 Jahre alt. Dieser Trend wird sich bis 2060 weiterführen (siehe Anlage 3, S.3 im Anhang).

¹⁷ <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/240461/demografischer-wandel> (Abruf am 10.09.2020).

¹⁸ https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/06/PD19_242_12411.html (Abruf am 10.09.2020).

¹⁹ <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Tabellen/variante-1-2-3-altersgruppen.html> (Abruf am 10.09.2020).

²⁰ <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/bevoelkerungszahl.html?nn=676784> (Abruf am 10.09.2020).

²¹ Eine Übersicht über die Entwicklung der Bevölkerungszahlen zwischen 1950-2060 befindet sich im Anhang, Anlage 2, S. 2.

²² Vgl. Gottwald/ Löwer (2009), S.124.

Auch in der Arbeitswelt wird der demografische Wandel sichtbar. Wir stehen an der Schwelle zu einem größeren demografischen Umbruch in der Arbeitswelt. In den nächsten Jahren werden die Fachkräfte der Generation „Babyboomer“ in den Ruhestand gehen und die freigewordenen Stellen müssen adäquat ersetzt werden. Die Gruppe der Erwerbsfähigen wird am meisten unter den demografischen Veränderungen leiden. Sie wird bis zum Jahr 2030 um rund 10% zurück gehen, was rund 1,2 Mio. Erwerbstätigen entspricht (siehe Anlage 4, S.3 im Anhang). Eine Folge daraus wird die Verschärfung des Fachkräftemangels in Deutschland sein. Dieses Problem betrifft nahezu alle Branchen. Mit über 800.000 fehlenden Fachkräften im Jahr 2030 wird er aber im öffentlichen Sektor im Vergleich zu anderen Sektoren am deutlichsten ausfallen. Ein Grund dafür ist, dass dieser nicht wie die Industrie, auf Rationalisierungseffekte wie zum Beispiel im Rahmen des Wandels zur Industrie 4.0 setzen kann.²³

2.3 Generationenwandel

Unter einer „Generation“ versteht man eine gesellschaftliche Gruppe von Personen, die Geburtsperiode und prägende kollektive Ereignisse in Kindheit und Jugend teilt.²⁴ Durch diese Ereignisse werden die grundlegenden Werte eines Menschen in den Kinder- und Jugendjahren geprägt und bleiben über das komplette Leben stabil (=Sozialisationshypothese). Diese Werte dienen als Orientierung für die gesamte Lebensführung eines Menschen.²⁵ Allgemeingültig lässt sich sagen, dass Vertreter einer Generation in den selben technischen, kulturellen und politischen Bedingungen aufgewachsen sind und deshalb eine ähnliche Lebenseinstellung teilen.

Eine allgemeingültige Gliederung der Generationen existiert nicht. Umgangssprachlich gibt es in der deutschen Gesellschaft vier Generationen (siehe Abbildung 1), die eine wichtige Rolle auf dem Arbeitsmarkt einnehmen.

²³Vgl. pwc Deutschland (2017), S.3ff.

²⁴ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/generationen-management-99636#head1> (Abruf am 10.09.2020).

²⁵ <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138454/werte-milieus-und-lebensstile-wertewandel> (Abruf am 10.09.2020).

Diese Generationen lassen sich nicht strikt nach Geburtsjahrgängen abgrenzen. Auch in der Literatur finden sich unterschiedliche Angaben zu den einzelnen Generationenspannen. So wird die Generation Y von Bund²⁶ der Zeitspanne von 1980 bis 1995 zugeordnet, während Kring/Hurrelmann²⁷ diese Generation auf den Zeitraum von 1985 bis 2000 legt. Jedoch ist eine präzise Abgrenzung der Generationen nicht relevant, da diese oft fließend ineinander übergehen.²⁸ Vorliegende Arbeit orientiert sich an der Eingrenzung der Generationen nach Kring/ Hurrelmann.

Abbildung1: Generationenwandel ab 1955



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kring/Hurrelmann (2019) S.13.

Grundsätzlich lassen sich den einzelnen Generationen bestimmte Merkmale zuordnen. Diese sind allgemeingültig und müssen nicht auf jedes Individuum der einzelnen Generation zutreffen. Je nach Lebensphase, Geschlecht oder Herkunft der Individuen, sind einzelne Merkmale bei jedem einzelnen Mitglied der Generation mehr oder weniger stark ausgeprägt.

Die **Babyboomer** (geb. zw. 1955-1970) bilden die zahlenmäßig größte aber auch älteste Generation auf dem Arbeitsmarkt. Die Babyboomer-Generation umfasst die geburtenstärksten Jahrgänge in der Geschichte der Bundesrepublik. Nie zuvor und auch nie wieder danach wurden in Deutschland so viele Menschen geboren. Als die Babyboomer in den Arbeitsmarkt eintraten, sorgte dieser Umstand für erheblichen Konkurrenzdruck bei der Suche nach Arbeitsplätzen. Die Mitglieder der Generation Babyboomer mussten potenzielle Arbeitgeber von sich überzeugen und zeigen, dass sie qualifizierter und fleißiger als ihre Konkurrenten waren. Dafür nahmen sie lange Arbeitszeiten in Kauf und opferten ihre Freizeit. Babyboomer

²⁶ Vgl. Bund (2014), S.12.

²⁷ Vgl. Kring Hurrelmann (2019), S.13.

²⁸ Vgl. Bund (2014), S.12.

sehen die Arbeit als Pflicht und nicht als Mittel der Selbstverwirklichung. Die Vernunft spielt für sie, auch bei der Arbeitgeberwahl, eine größere Rolle, als Emotionen. Die Babyboomer sind die Arbeitnehmer, die schon ein höheres Alter aufweisen oder schon aus dem Arbeitsleben ausgeschieden sind.²⁹

Der Generation „Babyboomer“ folgt die **Generation X** (geb. zw. 1970-1985). Diese Generation wuchs in Zeiten der wirtschaftlichen Krise auf. Durch die daraus entstandenen ökonomischen Gründe wurde ihnen der berufliche Einstieg und auch ein möglicher Aufstieg erschwert. Den Angehörigen der Generation X sind vor allem materialistische Werte, wie Karriere, Sicherheit und Wohlstand wichtig. Die Gründung einer eigenen Familie verliert an Stellenwert. Jedoch entwickelte die Generation X ein starkes Umweltbewusstsein. Nachhaltigkeit sowie die soziale und ökologische Verantwortung haben für sie an Bedeutung gewonnen.³⁰

2.3.1 Die Generation Y

Zur **Generation Y** werden die Angehörigen der Jahrgänge 1985-2000 gezählt. Da der Ausdruck der „Generation X“ schon seit den 1950er Jahren besteht, lag es nahe, die darauffolgende Generation „Generation Y“ zu nennen. Doch der Begriff hat noch eine andere Assoziation. Der Buchstabe Ypsilon wird im Englischen wie „why“ (engl. Warum) ausgesprochen. Die Frage „Warum?“ gilt nahezu als Markenzeichen der Generation Y. Die Angehörigen dieser Generation hinterfragen bestehende Verhältnisse und Vorstellungen, die für die vorangegangenen Generationen selbstverständlich waren. Sie sind nicht mehr bereit, Dinge als gegeben zu akzeptieren. Für den Begriff „Generation Y“ gibt es in der Literatur verschiedene Synonyme wie den Begriff der „Millenials“ oder „Digital Natives“. In dieser Arbeit wird durchgängig der Begriff „Generation Y“ verwendet. Die Angehörigen der Generation Y absolvieren gerade größtenteils ihre Ausbildung oder Studium und stehen kurz vor dem Einstieg ins Berufsleben. Einige haben bereits erste Berufserfahrungen sammeln können. Viele Vertreter dieser Generation befinden sich aber auch noch in der Orientierungsphase. Der demografische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel sind ein wichtiger

²⁹ Vgl. Krause (2015), 13f.

³⁰ Vgl. Krause (2015), 14f.

Einflussfaktor auf die Generation Y. Diese Generation ist auf dem Arbeitsmarkt besonders begehrt. Dadurch entsteht ein Wettbewerb zwischen den Unternehmen um die besten Nachwuchskräfte. Der Ausbildungsstand dieser Generation ist hoch und sie stellt hohe Ansprüche an ihren Arbeitgeber. Aus diesen Gründen halten manche Personalleiter diese Generation für verwöhnt, Größenwahnsinnig oder sogar faul. Die Generation Y ist in der digitalen Welt aufgewachsen. Sie sind es gewohnt sich Informationen jederzeit und überall beschaffen zu können. Außerdem wollen die Angehörigen der Generation Y so lange wie möglich flexibel bleiben. Lebensentscheidungen wie die Familienplanung oder ein fester Wohnort werden hintenangestellt. Angehörige der Generation Y wurden von ihren Eltern zu Selbstständigkeit und Individualität erzogen. Daraus resultiert großes Selbstbewusstsein innerhalb dieser Generation und eine daraus resultierende große Offenheit und Direktheit. Dieses Verhalten kann in der Arbeitswelt oftmals einen Generationenkonflikt verursachen. Nach Rüdiger Maas³¹ zeichnet sich die Generation Y im Arbeitsleben durch eine hohe Leistungsorientierung, der Suche nach einem tieferen Sinn in ihrer Arbeit und der Forderung nach Flexibilität und einer ausgewogenen Work-Life-Balance aus. Sie wollen interessante und erfüllende Arbeiten verrichten und persönliche Spuren hinterlassen und setzen sich für Teamarbeit und gutes Betriebsklima ein. Außerdem wollen sie flache Hierarchien und drängen auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Im Berufsleben erweisen sie sich also durchaus als Reformer.³² Die neuen Bedürfnisse der Generation Y müssen von potenziellen Arbeitgebern berücksichtigt werden.

2.3.2 Die Generation Z

Die Arbeitnehmer der Generation Z (geb. zw. 2000-2010) sind die Nachfolger der Generation Y und bilden somit die jüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt. Die Angehörigen dieser Generation gehen größtenteils noch zur Schule und bilden somit die Zielgruppe der, in Kapitel 5 durchgeführten empirischen Forschung. Die Generation Z verkörpert viele Merkmale der ihr vorausgegangenen Generation. Der Übergang dieser beiden Generationen verschwimmt. Oft wird in der Literatur

³¹ Vgl. Maas (2019), S.14.

³² Vgl. Maas (2019), S.14.

zwischen diesen Generationen nicht differenziert. Auch die Vertreter der Generation Z werden als „Digital Natives“ bezeichnet. Jedoch war die Generation Z, anders als die Generation Y, bereits im frühesten Kindesalter mit digitalen Medien konfrontiert. Sie nehmen diese als festen Bestandteil ihrer Umgebung wahr und sind dadurch noch deutlicher digital geprägt. Auch die neue Generation profitiert stark vom demografischen Wandel. In den nächsten Jahren werden auf dem Arbeitsmarkt verhältnismäßig viele Stellen für verhältnismäßig wenige Berufsanfänger frei. Für die Angehörigen der Generation Z muss der Job vor allem Spaß machen.³³ Die Generation Z möchte die eigenen Fähigkeiten entwickeln, aber nicht mühsam und auch nicht auf Kosten der Lebensqualität. Sie wünschen sich klar geregelte Arbeitszeiten und viel Flexibilität von ihrem Arbeitgeber. Sie sind kaum bereit für Überstunden zur Verfügung zu stehen. Sie trennen Familie und Beruf scharf.³⁴ Sie legen deutlich mehr Wert auf ihre Freizeit und die Familie als auf Geld und Karriere. Der Job steht nicht an erster Stelle, er muss vor allem mit der eigenen Freizeit, der Familie und Freunden vereinbar sein. Erster Ansprechpartner und Dauerberater sind die Eltern. Berufsorientierung und Berufswahl werden immer mehr mit den Eltern abgestimmt, teilweise sogar federführend von ihnen übernommen. Auf diesen Umstand müssen potenzielle Arbeitgeber reagieren.

Die Angehörigen der jüngsten Generationen finden gute wirtschaftliche Verhältnisse und berufliche Perspektiven vor. Die Generation Z stellt, genauso wie die Angehörigen der Generation Y, ungefähr 15% der deutschen Bevölkerung, also 12 Millionen Menschen. Beide Generationen zusammen bilden somit nur etwas mehr als ein Viertel der Gesamtbevölkerung. Da die Generation der Babyboomer aber in den nächsten Jahren Schritt für Schritt aus dem beruflichen Leben ausscheidet, werden somit die Hälfte aller Arbeitsplätze frei. Der künftige Einfluss der Generationen Y und Z in Beruf und Gesellschaft wird daher sehr groß sein.³⁵ Aus diesem Grund gilt es, ihre charakteristischen Merkmale zu kennen und die Handlungsempfehlungen darauf anzupassen.

³³ Vgl. Krause (2015), S. 15ff.

³⁴ Vgl. Kring/ Hurrelmann (2019), S.19.

³⁵ Vgl. Kring/ Hurrelmann (2019), S.13.

3 Die Personalsituation im öffentlichen Dienst

Das Personal ist die wichtigste Ressource einer Verwaltung.³⁶ Zum 4. August 2020 arbeiteten mehr als 4,8 Millionen Beschäftigte im öffentlichen Dienst³⁷. Das entspricht mehr als 10% aller Erwerbstätigen in Deutschland.³⁸ Der öffentliche Dienst ist somit der größte Arbeitgeber in Deutschland. Der Fachkräftemangel wird vor allem den öffentlichen Sektor treffen. Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der personellen Situation und wie sich diese aufgrund des Fachkräftemangels in den nächsten Jahren verändern wird.

3.1 Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst

Die Arbeitskräftesituation am Arbeitsmarkt hängt vom Zusammenspiel und der Entwicklung des verfügbaren Angebots und der entsprechenden Nachfrage ab. Es gilt folgender Zusammenhang: Ist die Arbeitskräftenachfrage höher als das Arbeitskräfteangebot, spricht man von einem Arbeitskräfteengpass. Ist das Arbeitskräfteangebot höher als die Arbeitskräftenachfrage, spricht man von einem Arbeitskräfteüberschuss. Im Jahre 2012 wurde erstmals ein Arbeitskräfteengpass spürbar. Dieser Engpass kann zwar vielfach noch durch Überstunden und Umverteilung der Arbeit überdeckt werden, jedoch wird sich der relative Engpass bis zum Jahr 2030 um knapp 50% erhöhen. Im Jahr 2030 kann somit beinahe jede zehnte Stelle nicht mehr besetzt werden und dem deutschen Arbeitsmarkt werden ca. 3,5 Millionen Arbeitskräfte weniger zur Verfügung stehen.³⁹ Der Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst wird dabei, mit einem absoluten Mangel von über 800 Tsd. Fachkräften am gravierendsten ausfallen (siehe Anlage 6, S.5 im Anhang). Hierbei muss aber die Tatsache beachtet werden, dass der öffentliche Dienst der größte Arbeitgeber in Deutschland ist. Um aussagekräftige Darstellung zu erhalten, muss die relative Engpasssituation betrachtet werden.

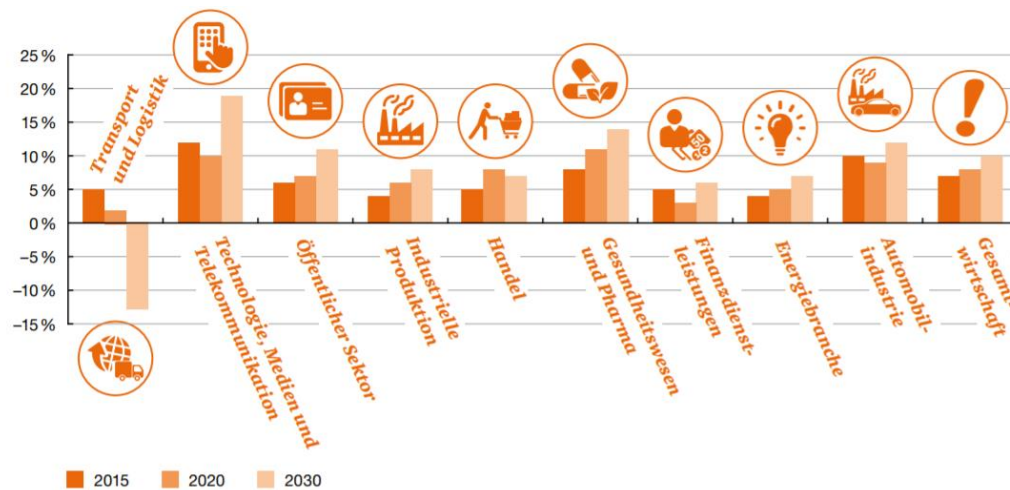
³⁶ Vgl. Vgl. Kommunale Gemeinschaft für Verwaltungsmanagement (2014), S. 44.

³⁷ Eine Übersicht der Beschäftigten im öffentlichen Dienst befindet sich im Anhang, Anlage 5, S. 4.

³⁸ <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaeftigten-alter.html> (Abruf am 10.09.2020).

³⁹ Vgl. pwc Deutschland (2017), S.18.

Abbildung 2: Der relative Arbeitskräfteengpass nach Branchen



Quelle: pwc Deutschland, Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst (2017), S.20.

Es ist erkennbar, dass der öffentliche Dienst in Hinblick auf die relative Engpassituation auf Platz drei liegt (siehe Abbildung 2). Mit einem Anteil von 11% offener Stellen wird er im Jahr 2030 aber über dem Gesamtwert aller Branchen liegen. Der Unterschied im Vergleich zur Situation in 2015 wird aber deutlicher als in fast allen anderen Branchen ausfallen. Der relative Engpass steigt im öffentlichen Dienst um 70%, in allen Branchen zusammen dagegen lediglich um 45%.

Hauptgrund für den Rückgang des Angebotspotenzials ist die Tatsache, dass die Nachwuchskräfte die Zahl der altersbedingten Renteneintritte in den kommenden Jahren nicht mehr ausgleichen können.⁴⁰ Das Durchschnittsalter aller Beschäftigten im öffentlichen Sektor beträgt rund 46 Jahre. Insgesamt ist im öffentlichen Dienst über die vergangenen Jahre hinweg ein deutlicher Anstieg des Durchschnittsalters zu erkennen. Gegenwärtig sind ca. 11,6% der Beschäftigten im öffentlichen Dienst über 60 Jahre alt und werden in den nächsten fünf Jahren ausscheiden. Bis 2030 scheidet insgesamt 27% (ca. 1,25 Mio.) der Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst aus, bis 2040 sogar mehr als 55% (ca. 1,5 Mio.).⁴¹ Im Gegensatz dazu

⁴⁰ Vgl. pwc Deutschland (2017), S.18ff.

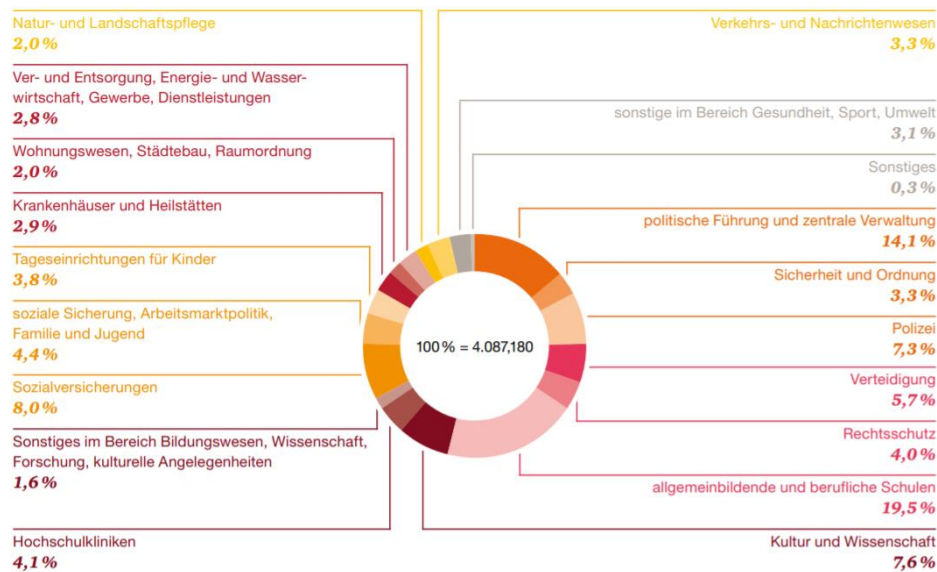
⁴¹ Vgl. Monitor öffentlicher Dienst 2020 (2020), S.24.; eine Übersicht der Altersstruktur im öffentlichen Dienst befindet sich im Anhang, Anlage 7, S. 5.

werden im Jahr 2030 nur rund 800 Tsd. Schüler ihren Abschluss machen und auf den Arbeitsmarkt strömen.⁴²

3.1.1 Die Berufsgruppen des öffentlichen Diensts

Der öffentliche Dienst ist in Deutschland ein vielfältiger Arbeitgeber, der unterschiedlichste Berufsgruppen in den verschiedensten Aufgabenbereichen beschäftigt. Die prozentuale Verteilung der Beschäftigten auf die einzelnen Aufgabenbereiche ist in Abbildung 3 erkennbar.

Abbildung 3: Beschäftigte im öffentlichen Dienst nach Aufgabenbereichen



Quelle: pwc Deutschland, Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst (2017), S.21.

Die größte Beschäftigungsgruppe (19,5%), überwiegend Lehrer, arbeitet im Bereich der Schulen. Darauf folgt der Aufgabenbereich „politische Führung und zentrale Verwaltung“ mit 14,1% der Beschäftigten. Diese beiden Gruppen bilden mit einem Drittel aller Beschäftigten, den Kern des öffentlichen Diensts. Wichtige Einzelgruppen sind außerdem die Beschäftigten bei den gesetzlichen Sozialversicherungen (8,0%), Polizisten (7,3%), sowie Beschäftigte in den Bereichen Kultur und Wissenschaft (7,6%) oder im Aufgabenbereich der Verteidigung (5,7%). Genau diese wichtigen Gruppen sind künftig besonders vom

⁴² Vgl. Sekretariat der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2018), S.67. Eine Übersicht über die Zahl Schulabsolventen zwischen 1992-2030 befindet sich im Anhang, Anlage 8, S.6.

Fachkräftemangel betroffen.⁴³ Bei den Verwaltungsfachkräften sowie den ähnlichen Fachkräften⁴⁴ werden die größten Engpässe entstehen (231 Tsd. fehlende Fachkräfte). Zusammen mit den 45.400 Bürokräften ergibt sich ein Gesamt­mangel von 276.400 Fachkräften. Es folgen die lehrenden Berufe. Hier beträgt der Engpass 194.000 Fachkräfte. Bei dieser Berufsgruppe verschärft sich der Mangel bis 2030 um 155% und somit am stärksten. Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei den Juristen, bei denen sich der Engpass um 130% erhöht oder bei den Führungskräften mit einer Steigerung von 120%. Besonders drastisch fällt der relative Mangel mit einem Anstieg von 190% bei den akademischen MINT-⁴⁵ und Gesundheitsberufen aus. Hier wird im Jahr 2030 etwa jede sechste Stelle nicht mehr besetzt werden können. Bei diesen Berufen steht der öffentliche Dienst in direkter Konkurrenz mit der Privatwirtschaft um ausgebildete Fachkräfte.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass sich im öffentlichen Sektor zwei Formen des Fachkräftemangels verschärfen.

1. In einigen zentralen typischen Berufen des öffentlichen Diensts (z.B. Verwaltungsfachkräfte oder lehrende Berufe) fehlt es zunehmend an Nachwuchskräften. Es stellt sich die Frage ob der öffentliche Dienst als Arbeitgeber für junge Menschen zukünftig attraktiv genug ist.
2. Der schärfste Wettbewerb um Fachkräfte zeigt sich bei MINT Berufen, Gesundheits- und Führungskräften. Es stellt sich die Frage, ob der öffentliche Dienst als Arbeitgeber im direkten Wettbewerb mit der Privatwirtschaft ausreichend konkurrenzfähig ist.

Diese Fragen wurden anhand der empirischen Untersuchung in Kapitel 5 versucht zu beantworten.

⁴³ Für eine Übersicht über die Berufsgruppen mit dem größten absoluten Fachkräftemangel siehe Anlage 9, S. 7 im Anhang.

⁴⁴ Zusammengefasst sind hier die Berufsgruppen „nicht akademische betriebswirtschaftliche und kaufmännische Fachkräfte und Verwaltungsfachkräfte“ sowie „nicht akademische juristische, sozialpflegerische, kulturelle und verwandte Fachkräfte.“

⁴⁵ MINT-Berufe sind Berufe aus den Sparten Mathematik, Informatik, Natur und Technik.

3.1.2 Der Fachkräftemangel in Kommunen

Dem größten direkten Wettbewerb um Fachkräfte sind die Kommunen ausgesetzt. Auf Kommunalebene ist das gesamte Spektrum der Daseinsvorsorge vorhanden. Von Ver- und Entsorgung über Städtebau, ÖPNV bis zu den Themen Umwelt und Landschaftspflege. Dies sind Bereiche, die ein sehr heterogenes Spektrum an Spezialisierungen erfordern. Bereits heute sind Kommunen im Wettbewerb um Fachkräfte kaum konkurrenzfähig. Zählt man das heute schon stark umkämpfte Gesundheitswesen dazu, welches mit den attraktiveren Hochschulkliniken der Länder konkurriert, wird die Schärfe des Wettbewerbs noch deutlicher. Zur allgemeinen Problematik treten insbesondere auf kommunaler Ebene noch erhebliche regionale Unterschiede hinzu. In vielen ländlichen Regionen ist infolge der Urbanisierung ein Absinken des Fachkräftepotenzials⁴⁶ zu erwarten.

4 Die Beispielkommune – Das Landratsamt Ostalbkreis

Der Ostalbkreis ist mit 151.139 ha der flächenmäßig größte Landkreis in Baden-Württemberg. Der Kreis besteht aus den drei großen Kreisstädten Aalen, Ellwangen und Schwäbisch Gmünd sowie sechs Städten und 33 Gemeinden. Landrat des Ostalbkreis ist Klaus Pavel.⁴⁷ Am 12. September 2020 tritt sein Nachfolger Dr. Joachim Bläse seine Amtszeit an.⁴⁸

Im Ostalbkreis leben 314.002 Menschen. Schon jetzt ist auch an der Bevölkerung des Ostalbkreis der demografische Wandel erkennbar (siehe Abbildung 4). Mehr als 20% der Gesamtbevölkerung sind älter als 65 Jahre. Knappe 30% der Gesamtbevölkerung sind zwischen 45 und 65 Jahre.⁴⁹ Diese Altersgruppe befindet sich momentan größtenteils noch auf dem Arbeitsmarkt. Es ist aber davon auszugehen, dass die Personen dieser Gruppe in den nächsten 10-20 Jahren

⁴⁶ Die Gesamtheit aller Fachkräfte, die auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

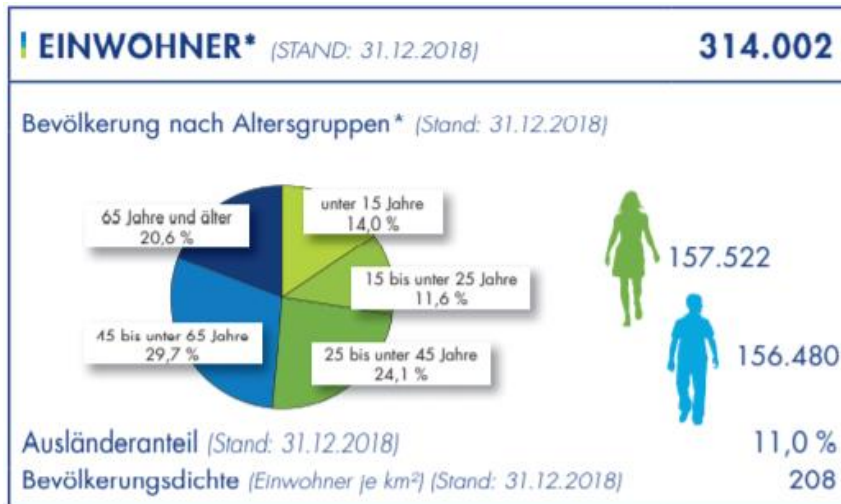
⁴⁷ <https://www.ostalbkreis.de/sixcms/media.php/26/Zahlen-Daten-Fakten-OAK2020.pdf> (Abruf am 10.09.2020).

⁴⁸ https://newsroom.ostalbkreis.de/sixcms/detail.php?template=newsroom_presse&id=298614 (Abruf am 10.09.2020).

⁴⁹ <https://www.ostalbkreis.de/sixcms/media.php/26/Zahlen-Daten-Fakten-OAK2020.pdf> (Abruf am 10.09.2020).

aufgrund des Erreichens des Renteneintrittsalters aus dem Arbeitsleben ausscheiden werden.

Abbildung 4: Die Bevölkerung des Ostalbkreises



Quelle: Landratsamt Ostalbkreis (Hrsg.), Zahlen-Daten-Fakten 2020 (2020).

4.1 Die Personalsituation im Landratsamt Ostalbkreis

Insgesamt sind, Stand 01.09.2020, 1.856 Mitarbeiter im Landratsamt Ostalbkreis beschäftigt. Davon sind 64,7% weiblich und 35,3% männlich. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten der Landkreisverwaltung liegt derzeit bei ca. 43 Jahren. 32,6% aller weiblichen Beschäftigten und 52,8 % aller männlichen Beschäftigten sind 50 Jahre und älter.⁵⁰ Der demografische Wandel zeichnet sich somit auch bei der Belegschaft des Landratsamts Ostalbkreis ab. Auch der Fachkräftemangel ist im Landratsamt Ostalbkreis spürbar. Bereits jetzt kommt es nicht selten vor, dass sich auf eine ausgeschriebene Stelle kein einziger Bewerber meldet. Besonders deutlich wird das Problem bei Stellen im gehobenen Dienst. Besonders auf die niedriger besoldeten Stellen (A9 und A10) gibt es keine Bewerber aus dem gehobenen Dienst, sodass diese Stellen oftmals mit Beamten des mittleren Diensts besetzt werden müssen. Der Leiter des Sachgebiets Personal im Landratsamt Ostalbkreis, sieht den Grund darin, dass Berufsanfänger aufgrund des Fachkräftemangels eine große Auswahl an Stellen haben und sich nicht mit

⁵⁰ Eine detaillierte Übersicht über die Personal- und Altersstruktur im Landratsamt Ostalbkreis findet sich im Anhang, Anlage 10, S. 8-9.

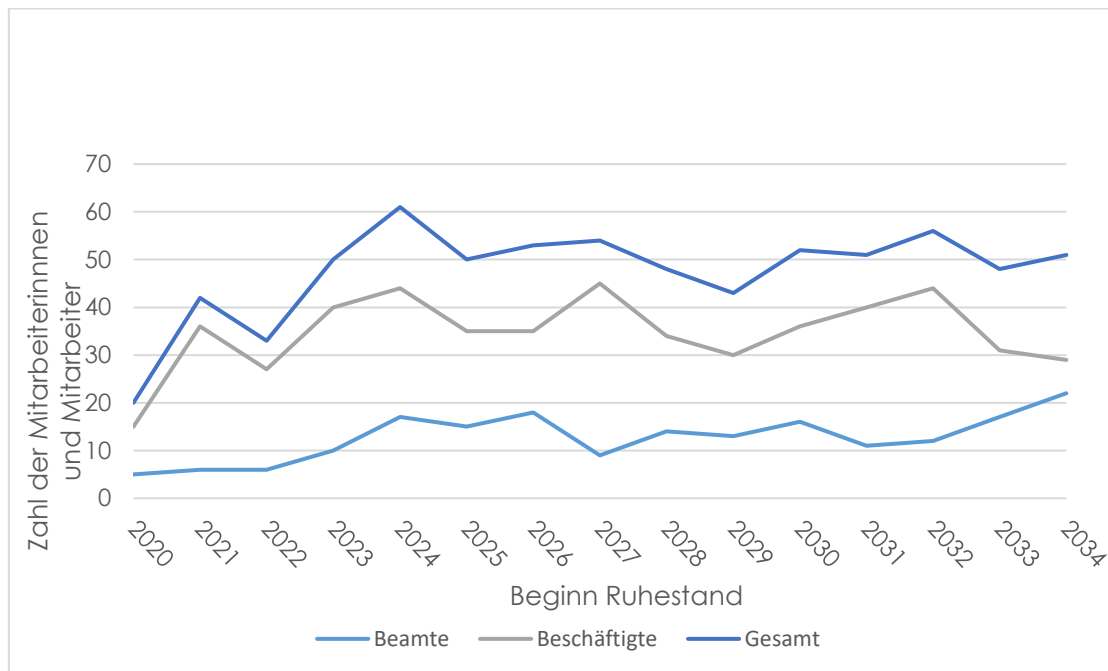
verhältnismäßig niedrig besoldeten Stellen zufriedengeben wollen. Auch in den Bereichen Sozialamt oder der Führerscheinstelle und den technischen Berufen wie Vermessungstechniker und Straßenwärter herrscht massive Bewerberknappheit. Vor allem Stellen für Ingenieure sind fast unmöglich zu besetzen. In diesem Bereich steht das Landratsamt Ostalbkreis in direkter Konkurrenz zu Privatunternehmen und hat meist die Nachsicht. Erfahrungsgemäß kann der öffentliche Dienst aber mit weichen Faktoren wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder der Arbeitsplatzsicherheit punkten. Das Landratsamt Ostalbkreis hat schon einige Maßnahmen ergriffen um diese Vorteile noch deutlicher hervorzuheben und seine Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Dazu gehören:

- **Das Betriebliche Gesundheitsmanagement**
Die Kreisverwaltung bietet den Mitarbeitern einmal in der Woche in ihrer Mittagspause ein Sportprogramm (z.B. Yoga) in den Räumlichkeiten des Landratsamts an, welches von den Mitarbeitern auch sehr gut angenommen wird. Außerdem gibt es für die Mitarbeiter des Bauhofs und der Straßenmeisterei ein spezielles Rückenfit-Angebot.
- **Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf**
Durch flexible Arbeitszeitmodelle und der Möglichkeit von Home-Office wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestärkt. Dadurch sind die Pflege und Betreuung von Familienmitgliedern gewährleistet und wichtige Termine müssen nicht noch nach Feierabend erledigt werden.
- **Interne Personalentwicklung**
Auch die interne Personalentwicklung hat im Landratsamt Ostalbkreis einen hohen Stellenwert. Durch Trainee-Programme und In-House Schulungen haben interne Kräfte gute Aussichten auf Führungspositionen.

Diese Maßnahmen reichen aber leider noch nicht aus, um genügend Personal zu gewinnen und den Personalbedarf abzudecken.

Mit Hinblick auf die planmäßigen altersbedingten Personalausgänge bis zum Jahr 2034 wird sich die personelle Situation im Landratsamt Ostalbkreis noch verschärfen (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5 Altersbedingte Austritte im Landratsamt Ostalbkreis bis 2034



Quelle: Landratsamt Ostalbkreis, Geschäftsbereich Personal, (2020).

Bei der Betrachtung der Plandaten zeichnet sich bis 2024 ein starker Anstieg der möglichen altersbedingten Austritte im Landratsamt Ostalbkreis ab. Im Jahr 2024 wird mit über 60 Stück die höchste Zahl der Austritte erwartet. Insgesamt lässt sich bis zum Jahr 2034 ein steigender Trend der altersbedingten Austritte erkennen. Es ist erkennbar, dass das Landratsamt durch die altersbedingten Austritte vor einer großen Zahl unbesetzter Stellen steht. Die Grafik berücksichtigt nur planmäßige Austritte mit Erreichen des 65. Lebensjahres. Mögliche andere Gründe wie Elternzeit, Vorruhestand oder externe Fluktuation sind hierbei nicht berücksichtigt. Somit werden jährlich je nach Entwicklung eher noch mehr Stellen frei. Aufgrund der hohen Frauenquote ist auch davon auszugehen, dass jährlich noch einige Austritte aufgrund von Mutterschutz und Elternzeit eintreten werden.

Deshalb wird im Landratsamt Ostalbkreis der Ansatz verfolgt dem drohenden Fachkräftemangel durch das Ausbilden eigener Nachwuchskräfte entgegenzuwirken.

4.2 Die Ausbildung beim Landratsamt Ostalbkreis

Das Landratsamt Ostalbkreis hat jährlich ca. 30 Ausbildungsplätze zu besetzen. Mögliche Ausbildungsberufe bei der Kreisverwaltung sind:

- Kaufmann für Büromanagement
- Verwaltungsfachangestellter
- Beamter im mittleren nichttechnischen Verwaltungsdienst
- Fachinformatiker Systemintegration
- Fachangestellter Medien- und Informationsdienste Fachrichtung Archiv
- Vermessungstechniker
- Straßenwärter
- Bachelor of Arts (B.A.) Studienbereich Sozialwesen
- Bachelor of Arts (B.A.) Studienbereich Public Management
- Bachelor of Engineering (B.Eng.) Studienbereich Bauwesen und
- Bachelor of Science (B.Sc.) Studienbereich Allgemeine Informatik

In den letzten Jahren konnten die Ausbildungsplätze noch gut besetzt werden. Vor allem bei den gewerblich-technischen Berufen, wie Straßenwärter und Vermessungstechniker, stellt die Ausbildungsleiterin des Landratsamts jedoch bereits jetzt einen Bewerbermangel fest. Die Ausbildungsleiterin sieht das Problem darin, dass der öffentliche Dienst immer noch mit alten Klischees wie der „langweiligen Arbeit“ in den Behörden oder „ingerosteten Strukturen“ zu kämpfen hat. Außerdem können die Verdienstmöglichkeiten im öffentlichen Dienst nicht mit der freien Wirtschaft mithalten. Den großen Vorteil des öffentlichen Diensts sieht sie bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Speziell im Landratsamt Ostalbkreis werden viele verschiedene Arbeitszeitmodelle und eine Kinderbetreuung angeboten.

Um auf die Ausbildungsmöglichkeiten aufmerksam zu machen nutzt das Landratsamt verschiedene Möglichkeiten. Es werden Zeitungsannoncen geschaltet und das Landratsamt ist bei den regionalen Ausbildungsmessen vertreten. Außerdem hat die Verwaltung einen Facebook und einen Instagram Account auf

dem auf die aktuellen Stellenangebote⁵¹ und Ausbildungsplätze verwiesen wird. Außerdem hat das Landrastsamt dieses Jahr für jeden Ausbildungsberuf ein kurzes Video gedreht. In den Videos erzählen die Azubis der Kreisverwaltung von ihrem Alltag und ihren Aufgaben. Diese Videos sind auf der Homepage des Landratsamts und bei YouTube zu finden.⁵² Das Bewerbungsverfahren findet online auf der Homepage des Landratsamts statt. Auf der Homepage finden sich außerdem Flyer zu jedem Ausbildungsberuf, auf welchen die Ausbildungsvoraussetzungen, die Ausbildungsinhalte und der Ablauf der Ausbildung, sowie die Ausbildungsvergütung erklärt sind.⁵³

Mit der empirischen Untersuchung soll herausgefunden werden, welche Maßnahmen das Landratsamt ergreifen muss um seine Ausbildungsplätze auch in den nächsten Jahren noch besetzen zu können und so den Personalbedarf zu decken und die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu gewährleisten.

5 Empirische Untersuchung

Die empirische Forschung („empirisch“: aus dem Griechischen „auf Erfahrungen beruhend“) sucht durch die systematische Auswertung von Erfahrungen nach Erkenntnissen über die soziale Realität.⁵⁴ Sie ist die Gesamtheit von Methoden, Techniken und Instrumenten zur wissenschaftlichen Untersuchung des menschlichen Verhaltens und weiterer sozialer Phänomene. Ziel der empirischen Untersuchung ist es allgemeingültige Erkenntnisse zu gewinnen.⁵⁵

5.1 Ziel der Untersuchung

Die Erstellerin der Arbeit ging davon aus, dass zunächst die Erwartungen der potenziellen Nachwuchskräfte an ihren Arbeitgeber ermittelt werden müssen, um

⁵¹ Eine beispielhafte Stellenanzeige für eine Ausbildung beim Landratsamt Ostalbkreis ist im Anhang, Anlage 11, S. 10 abgedruckt.

⁵² Der Link zum YouTube Profil des Landratsamts Ostalbkreis lautet:
https://www.youtube.com/channel/UCN4A_1U3fvuBDVtDxtOI1YA.

⁵³https://www.ostalbkreis.de/sixcms/detail.php?_topnav=36&_sub1=31788&_sub2=32017&_sub3=32020&id=725. (Abruf am 10.09.2020):

⁵⁴ Vgl. Bortz/Döring (2003), S. 5; Häder (2015), S 12.

⁵⁵ Vgl. Häder (2015), S.12, 34.

konkrete Handlungsempfehlungen zur Nachwuchskräftegewinnung aussprechen zu können. Ziel der empirischen Untersuchung ist es, die Forschungsfrage „Warum entscheiden sich immer weniger Schüler für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst und wie können sie motiviert werden sich für diesen Berufszweig zu entscheiden?“ zu beantworten. Die Befragung sollte Erkenntnisse vor allem zu den folgenden Fragen ergeben:

- Was ist den Schülern bei der Wahl ihres Arbeitgebers wichtig?
- Können sich die Schüler vorstellen im öffentlichen Dienst zu arbeiten?
- Sind den Schülern die Möglichkeiten bekannt, die ihnen der öffentliche Dienst als Arbeitgeber bietet?
- Sehen die Schüler ihre Erwartungen an einen Arbeitgeber im öffentlichen Dienst erfüllt?
- Wie informieren sich die Schüler über potenzielle Arbeitgeber?

Es gilt herauszufinden, nach welchen Kriterien die Nachwuchskräfte ihren potenziellen Arbeitgeber auswählen und wie sich der öffentliche Dienst als Arbeitgeber attraktiver präsentieren kann. Anhand der Ergebnisse der Untersuchung sollen Handlungsempfehlungen zur Nachwuchskräftegewinnung abgeleitet werden können.

5.2 Hypothesenbildung

Ein zentraler Bestandteil aller empirischen Fachdisziplinen sind Hypothesen. Alltagssprachlich wird der Begriff „Hypothese“ als Begriff für Vermutungen oder Meinungen über unsichere Sachverhalte verwendet. Nach wissenschaftlichem Verständnis jedoch sind Hypothesen, Annahmen über reale Sachverhalte, die für die Gesamtheit anwendbar und durch Erfahrungsdaten widerlegbar sind. Die folgenden Hypothesen wurden auf Grundlage der vorangegangenen Literaturrecherche und der Gespräche mit den Personalverantwortlichen im Landratsamt Ostalbkreis formuliert und beziehen sich auf den Fragebogen. Die Hypothesen dienen der empirischen Beantwortung der Forschungsfrage und werden nach Auswertung der Befragung, in Kapitel 4.6 entweder verifiziert oder falsifiziert.

- H₁: Der Großteil der Schüler kennt die beruflichen Möglichkeiten, die der öffentliche Dienst bietet nicht und können sich deshalb nicht vorstellen dort zu arbeiten.
- H₂: Schüler, die bereits Erfahrungen im öffentlichen Dienst gesammelt haben, können sich eher vorstellen sich dort ausbilden zu lassen.
- H₃: Eine gute Bezahlung ist für die Schüler das wichtigste Kriterium bei der Auswahl ihres Arbeitgebers. Aus diesem Grund ist der öffentliche Dienst als Arbeitgeber für die Befragten unattraktiv.
- H₄: Die Jugendlichen informieren sich überwiegend online über ihre Ausbildungsmöglichkeiten. Der persönliche Kontakt ist ihnen nicht wichtig.
- H₅: Die Befragten sind der Meinung, dass der öffentliche Dienst ihre Erwartungen an einen Arbeitgeber nicht erfüllen kann und dass diese bei einem anderen Arbeitgeber besser erfüllt sind.
- H₆: Die weiblichen Befragten legen besonderen Wert auf die Arbeitsplatzsicherheit. Deshalb stellt der öffentliche Dienst für sie einen attraktiveren Arbeitgeber dar als für die männlichen Befragten.

5.3 Methode

Bestandteil der Empirischen Forschung sind die Methoden. Methoden sind Systeme um Erkenntnisse realisieren zu können, bestimmte Resultate zu erzielen oder um Informationen zu sammeln. Methoden dienen der Erreichung eines Ziels, wie etwa der Gewinnung von sozialen Informationen. Die drei Grundmethoden für die Datenerhebung in der empirischen Sozialforschung sind Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse.⁵⁶ Als methodisches Hilfsmittel der empirischen Untersuchung wurde eine Schülerbefragung gewählt. Zur Datenerhebung wurde eine schriftliche Befragung in Form eines eigenständig entwickelten, standardisierten⁵⁷

⁵⁶ Vgl. Häder (2015), S.13.

⁵⁷ Standardisiert: Aufbau des Fragebogens und Antwortmöglichkeiten sind vorgegeben.

Fragebogens⁵⁸ genutzt. Durch die Standardisierung des Fragebogens ist eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse über alle Befragten hinweg gegeben.⁵⁹

5.3.1 Konstruktion des Fragebogens

Für die Erstellung des Fragebogens wurden die bereits gewonnenen Erkenntnisse des zuvor durchgeführten Literaturstudiums und die in Kapitel 4.2 formulierten Hypothesen zugrunde gelegt.

Um möglichst viele Schüler zu motivieren an der Umfrage teilzunehmen und somit eine hohe Teilnehmerzahl zu erreichen, wurde bei der Erstellung des Fragebogens auf eine einfache und verständliche Fragestellung geachtet. Außerdem wurde darauf geachtet, die Motivation und das Interesse der Teilnehmer während der Befragung aufrecht zu erhalten und damit zu verhindern, dass die Befragung vorzeitig beendet wird. Deshalb wurde der Fragebogen auf die Kernthemen der Untersuchungsfrage begrenzt. Die Bearbeitungsdauer der Umfrage lag somit bei maximal fünf Minuten.

Insgesamt umfasst der Fragebogen zehn Fragen:

- drei geschlossene Fragen, die mit Ja oder Nein beantwortet werden können,
- fünf Fragen, die vorgegebene Auswahlmöglichkeiten umfassen,
- eine offene Frage, die frei zu formulierende Antwortmöglichkeiten ermöglicht und
- eine Frage in Form einer fünfstufigen Likert-Skala von „völlig unwichtig“ bis „sehr wichtig“.

Bei sechs Fragen wurden zusätzlich offene Antwortfelder hinzugefügt, um den Befragten die Möglichkeit zu geben, persönliche Meinungen, neue Ideen oder Ergänzungen einzubringen. Dadurch wurde eine größere und individuellere Bandbreite der Antworten geschaffen.

⁵⁸ Der Fragebogen befindet sich im Anhang, Anlage 12, S.11-12.

⁵⁹ Vgl. Bortz/Döring (2003), S. 238.

Zunächst wurden die demografischen Daten wie Geschlecht, Schulart und Klassenstufe der Teilnehmer abgefragt.⁶⁰ Die weiteren Fragen bezogen sich auf die Berufswahl und die Berufsauswahlkriterien der Teilnehmer. Außerdem wurde die Einstellung der Teilnehmer gegenüber dem öffentlichen Dienst abgefragt.

Der Fragebogen wurde in Papierform und in Form einer Online-Umfrage erstellt. Zur Erstellung des Fragebogens wurde die Online-Evaluationssoftware „EvaSys“ der HVF verwendet.

5.4 Durchführung der Untersuchung

Die Zielgruppe (=Grundgesamtheit) vorliegender Untersuchung bilden Schüler, die sich gegenwärtig mit ihrer Berufswahl beschäftigen. Die Untersuchung wurde anhand einer Stichprobenuntersuchung durchgeführt. Eine Vollerhebung ließ sich in der Praxis nicht umsetzen, da die Grundgesamtheit nicht erreichbar ist. Die Stichprobe stellt einen Ausschnitt aus der Zielgruppe dar. Anhand der Untersuchungsergebnisse der Stichprobe, lassen sich Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit ziehen.⁶¹

Vor Beginn der Studie wurde die Befragung in Form eines Pretests an fünf Jugendlichen verschiedener Schulformen durchgeführt. Ziel der Erprobung war es, die Verständlichkeit und den zeitlichen Umfang des Fragebogens zu überprüfen. Außerdem musste die Funktionalität des Links für die Online-Umfrage sichergestellt werden. Die Probanden des Pretests benötigten im Schnitt zwischen drei und vier Minuten zur Beantwortung des Fragebogens. Unter Berücksichtigung, der individuellen Schreibgeschwindigkeit und um genügend Zeit für die ausführliche Beantwortung der offenen Fragen zu gewährleisten, wurde die Bearbeitungszeit für den Fragebogen auf maximal fünf Minuten festgelegt.

Inhaltlich oder technisch wurden durch den Pretest keine Schwierigkeiten erkenntlich. Die Online-Befragung konnte sowohl über den PC als auch mit allen

⁶⁰ Auf die Abfrage des Alters wurde verzichtet, da die Umfrage sich speziell auf die Schüler der Abschlussklassen bezieht und das Alter somit keine Aussagekraft besitzt.

⁶¹ Vgl. Watzka (2019), S.107.

internetfähigen mobilen Endgeräten durchgeführt werden. Der Fragebogen wurde also unverändert vom Pretest in die empirische Studie übernommen.

Die Datenerhebung fand im Zeitraum vom 13.07.2020 bis 28.08.2020 an verschiedenen Schulen im Ostalbkreis statt. Die Schulen⁶² wurden per E-Mail kontaktiert. In dieser E-Mail stellte sich die Verfasserin dieser Arbeit kurz vor und erklärte das Ziel der Befragung. Außerdem wurden die Schulen gebeten den Zugangslink für die Online-Umfrage an ihre Schüler weiterzuleiten.⁶³ Alternativ dazu wurde den Schulen die Möglichkeit angeboten, die Umfrage in Papierform durchzuführen. Um eine möglichst breite Auswertungsbasis zu erhalten, wurden in den Haupt- und Gemeinschaftsschulen die Schüler der 8. und 9. Klassen, bei den Realschulen die 9. und 10. Klassen und bei den Gymnasien die Klassenstufen 10 bis 12 befragt.

Wie erst nach Beginn der Umfrage bekannt wurde, müssen Umfragen an Schulen von der obersten Schulbehörde, in diesem Fall dem Regierungspräsidium Stuttgart, genehmigt werden. Die Genehmigung wurde selbstverständlich nachträglich beantragt.⁶⁴ Aufgrund der anfangs fehlenden Genehmigung lässt sich die relativ niedrige Zahl der Teilnehmer erklären.

Zwei Schulen nahmen die Möglichkeit der Papierumfrage wahr. Dazu wurde der auf Papier gedruckte Fragebogen in den Schulen abgegeben und von den Lehrern an die Schüler verteilt. Die ausgefüllten Bögen wurden dann an der Schule wieder abgeholt.

5.5 Auswertung der Untersuchung

Nach Beendigung des Erhebungszeitraums hatten 134 Schüler an der Online-Umfrage teilgenommen.⁶⁵ Außerdem wurden insgesamt 49 Papierfragebögen

⁶² Die Liste der Schulen, denen der Teilnahmelink zugeschickt wurde befindet sich im Anhang, Anlage 13, S.13.

⁶³ Die Form der Online-Befragung wurde gewählt, da aufgrund der Corona-Pandemie keine Ausbildungsmessen stattfanden und auch in den Schulen kein Regelbetrieb stattfand. Über den von der Schule weitergeleiteten Zugangslink sollte eine möglichst große Zahl an Schülern erreicht werden.

⁶⁴ Die Genehmigung des Regierungspräsidiums befindet sich im Anhang Anlage 14, S.14.

⁶⁵ Die relativ niedrige Teilnehmerzahl lässt sich auf die anfangs fehlende Genehmigung zurückführen, da viele Schulen die Umfrage deshalb nicht an ihre Schüler weitergeleitet haben.

ausgefüllt. Da die Umfrage nur an Anhänger der Zielgruppe weitergeleitet wurde, konnten alle Antworten in die Auswertung einfließen. Es musste kein Fragebogen aufgrund von fehlenden oder unverwertbaren Angaben aussortiert werden. Somit ergibt sich eine verwertbare Probandenzahl von 183.

Die Online-Umfrage konnte mithilfe von „EvaSys“ ausgewertet werden. Die Papierumfrage musste manuell ausgewertet werden, was einen wesentlich höheren Zeitaufwand in Anspruch nahm. Für die Gesamtauswertung mussten die Auswertungen beider Umfragen, ebenfalls manuell, zusammengeführt werden.

Die gesamte Auswertung der Befragung befindet sich im Anhang, Anlage 15, S. 15-28.

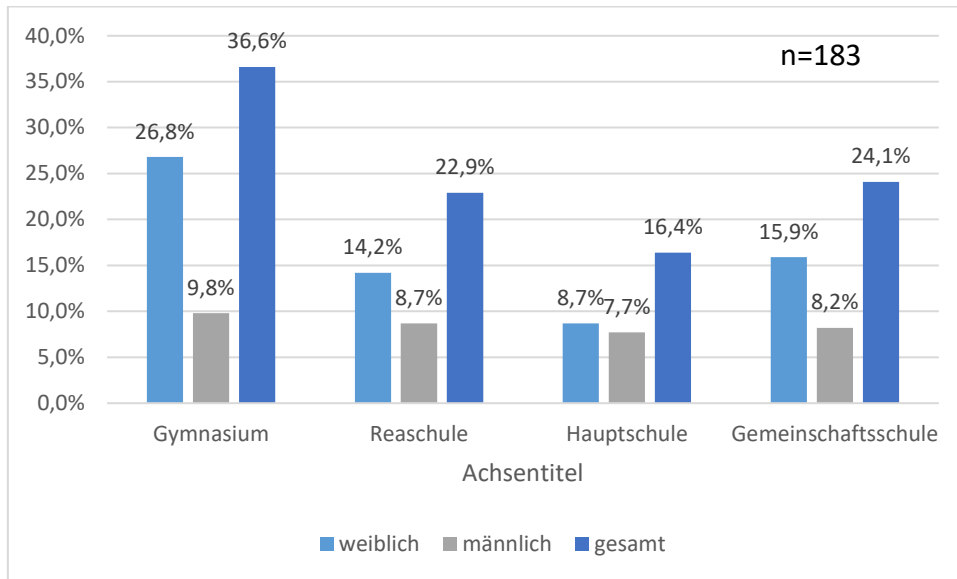
Die nachfolgenden Diagramme wurden von der Verfasserin dieser Arbeit, selbstständig und auf Grundlage der ausgewerteten Umfrage, erstellt. Aus diesem Grund wird auf eine Quellenangabe der nachfolgenden Abbildungen verzichtet.

5.5.1 Demografische Daten (Fragen 1,2 und 3)

58,5% der 183 Befragten sind weiblich, die restlichen 41,5% sind männlich.⁶⁶ Zum Zeitpunkt der Untersuchung besuchten die Teilnehmer ein Gymnasium, eine Realschule, eine Hauptschule oder eine Gemeinschaftsschule. Die prozentuale Verteilung der Befragten auf die einzelnen Schulformen ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

⁶⁶ Siehe Anlage 15, Abb. 1, S.15 im Anhang.

Abbildung 6: Teilnehmer nach Schulform und Geschlecht



Quelle: Eigene Darstellung

Mit einem Anteil von 36,6% der Teilnehmer bilden die Gymnasiasten die größte Gruppe der Befragten. 24,1% besuchen eine Gemeinschaftsschule und 22,9% eine Realschule. Der Anteil der Hauptschüler ist mit 16,4% am Geringsten.

Von den insgesamt 67 Gymnasiasten besuchen 26,8% zum Zeitpunkt der Untersuchung die 10. Klasse und 29,9% die 11. Klasse. Mit 43,3% ist der Großteil in der 12. Klasse. Die Realschule besuchen insgesamt 42 Schüler. Davon sind 47,6% in der 9. Klasse. Die restlichen 52,4% sind in der 10. Klasse. Die Gesamtschüler (insgesamt 44 Stück) besuchen zu 56,8% die 8. Klasse und zu 43,2% die 9. Klasse. Die 30 teilnehmenden Hauptschüler besuchen die 8. Klasse (73,3%) und die 9. Klasse (26,7%).⁶⁷

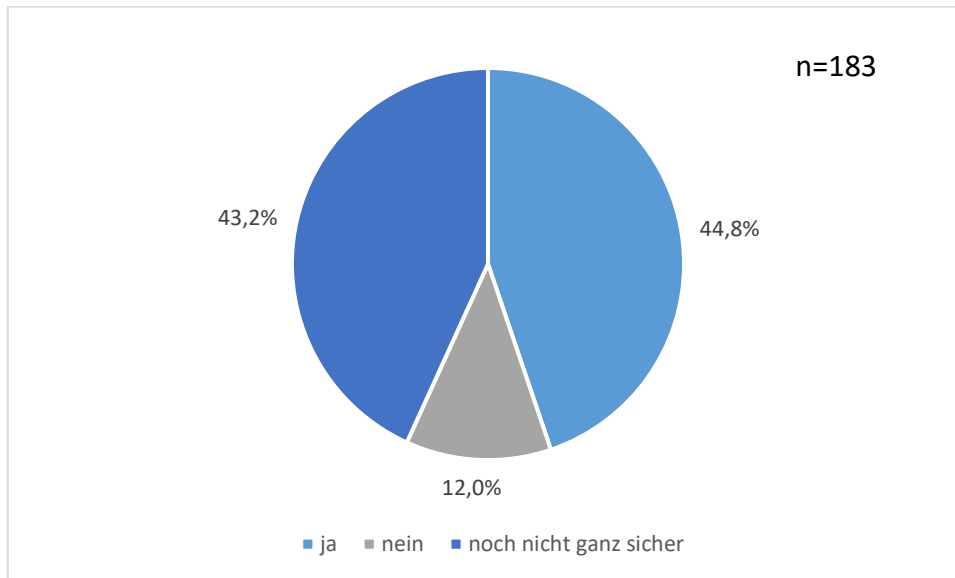
5.5.2 Berufswünsche nach dem Schulabschluss (Frage 4)

82 Befragte gaben an, schon konkrete Vorstellungen zu haben, was sie nach dem Schulabschluss machen wollen bzw. in welchem Bereich sie arbeiten wollen. Das entspricht 44,8% der Teilnehmer. 43,2% sind sich bei der Wahl ihres späteren Berufsfeldes noch nicht ganz sicher. Die restlichen 12,0% haben noch gar keine

⁶⁷ Eine Auswertung der Teilnehmer nach Schulformen und Klassenstufen befindet sich im Anhang, Anlage 15, Abbildung 2-6, S. 15-17.

Vorstellungen was sie nach dem Schulabschluss machen wollen. In Summe haben also 55,2% der Schüler noch keine konkreten Vorstellungen welchen Beruf sie ausüben wollen.

Abbildung 7: Pläne nach dem Schulabschluss



Quelle: Eigene Darstellung

Es ist zu erkennen, dass die Mehrheit der Gymnasiasten nach dem Schulabschluss ein Studium beginnen will. Am Meisten wurden die Studiengänge Lehramt, BWL und Mediendesign genannt. Ein großer Teil der Realschüler möchte nach dem Abschluss das Abitur machen. Öfter benannt wurden auch eine Ausbildung zum Büro- oder Industriekaufmann. Bei den Gemeinschaftsschülern wurden dagegen Ausbildungsberufe wie Erzieher, Einzelhandelskaufmann oder Installateur am Häufigsten genannt. Die Hauptschüler streben eher einen Beruf im Handwerk an. Hier wurde die Ausbildung zum Gipser, Lackierer oder Maurer genannt.⁶⁸

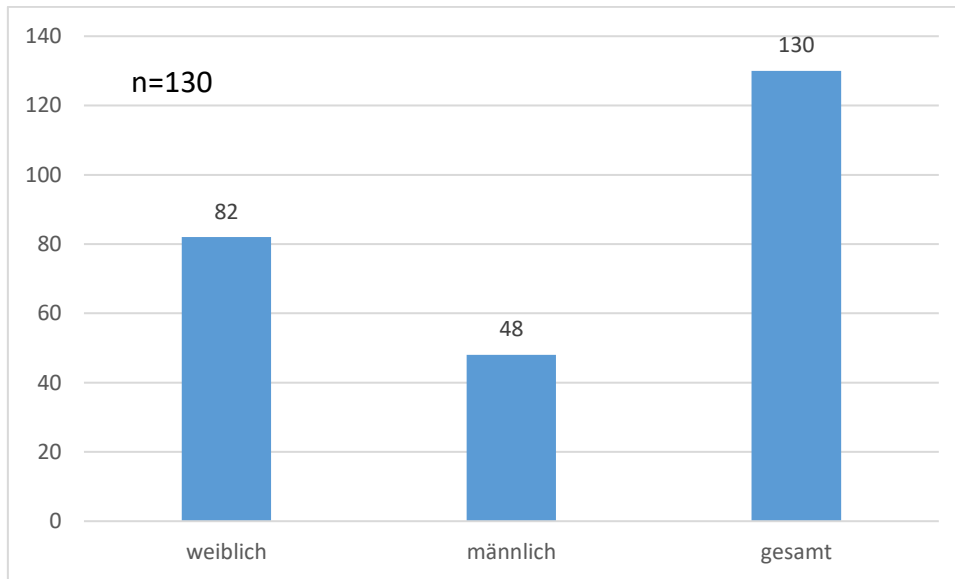
5.5.3 Der öffentliche Dienst als Arbeitgeber (Fragen 5, 6 und 7)

Von den 183 befragten Schülern können sich 71,0% vorstellen später im öffentlichen Dienst zu arbeiten. 29,0% der Befragten können es sich dagegen nicht vorstellen, einen Beruf in diesem Berufszweig zu lernen. 55,7% der Befragten konnten, durch Praktika oder Berufsorientierungen, erste Eindrücke in die Arbeit

⁶⁸ Eine Übersicht der genannten Berufswünsche findet sich im Anhang, Anlage 15, Abb. 7, S. 18.

des öffentlichen Diensts gewinnen. Von den Schülern mit ersten Erfahrungen im öffentlichen Dienst können sich 80,8% vorstellen, nach ihrem Schulabschluss im öffentlichen Bereich zu arbeiten. Insgesamt können sich 76,6% der Frauen (82 Stück) und 63,2% der Männer (48 Stück) den öffentlichen Dienst als zukünftigen Arbeitgeber vorstellen. .⁶⁹

Abbildung 8: Der öffentliche Dienst als potenzieller Arbeitgeber



Quelle: Eigene Darstellung

Als Begründung, warum sie sich nicht vorstellen können im öffentlichen Dienst zu arbeiten, wurde am Häufigsten das fehlende Interesse am Berufsfeld angegeben. Die Gymnasiasten begründeten es vorwiegend durch die zu niedrige Bezahlung im öffentlichen Dienst oder die fehlende Kreativität der Arbeit.⁷⁰

Auf die Frage, ob die Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten im öffentlichen Dienst bekannt sind, antworteten 34 Schüler mit „ja“ und 149 Schüler mit „nein“. Mehr als 80% der Schüler sind also nicht über die Berufsmöglichkeiten im öffentlichen Dienst informiert. Nur sieben Befragte konnten konkrete Möglichkeiten nennen. Genannt wurden Polizist (vier Nennungen), ein Studium an einer der Hochschulen für öffentliche Verwaltung und Finanzen (vier Nennungen),

⁶⁹ Die bildliche Darstellung befindet sich im Anhang, Anlage 15, Abb. 8-12, S. 18-20.

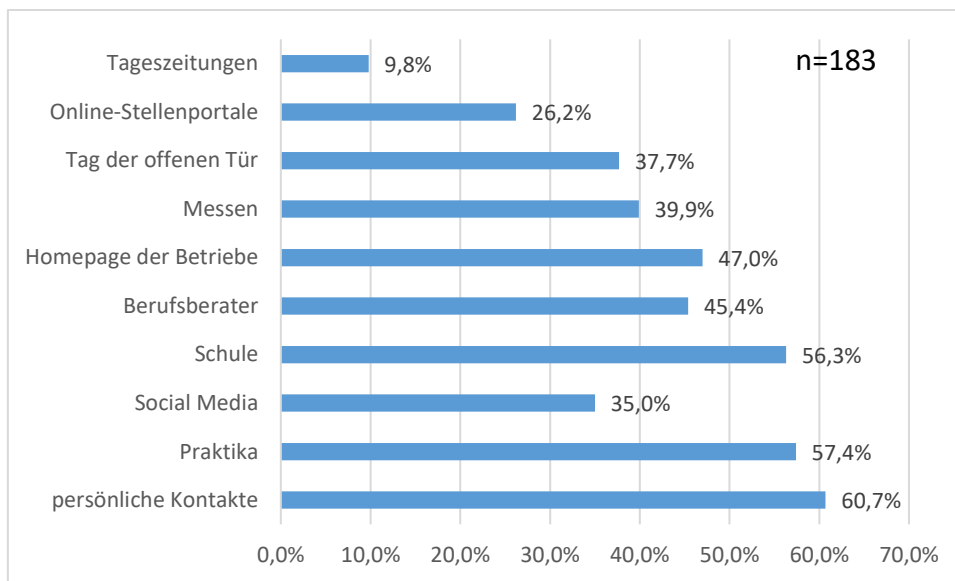
⁷⁰ Eine Übersicht der angegebenen Gründe befindet sich im Anhang, Anlage 15, Abb. 13, S. 21.

die Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten (drei Nennungen) oder eine Ausbildung bei der Bundeswehr (zwei Nennungen).⁷¹

5.5.4 Informationsquellen bei der Ausbildungswahl (Frage 8)

Die Schüler wurden gefragt wie sie sich über die für sie passende Ausbildungsmöglichkeit informieren. Die Antworten sind in folgender Abbildung dargestellt.

Abbildung 9: Informationsquellen bei der Ausbildungswahl (Mehrfachnennung möglich)



Quelle: Eigene Darstellung

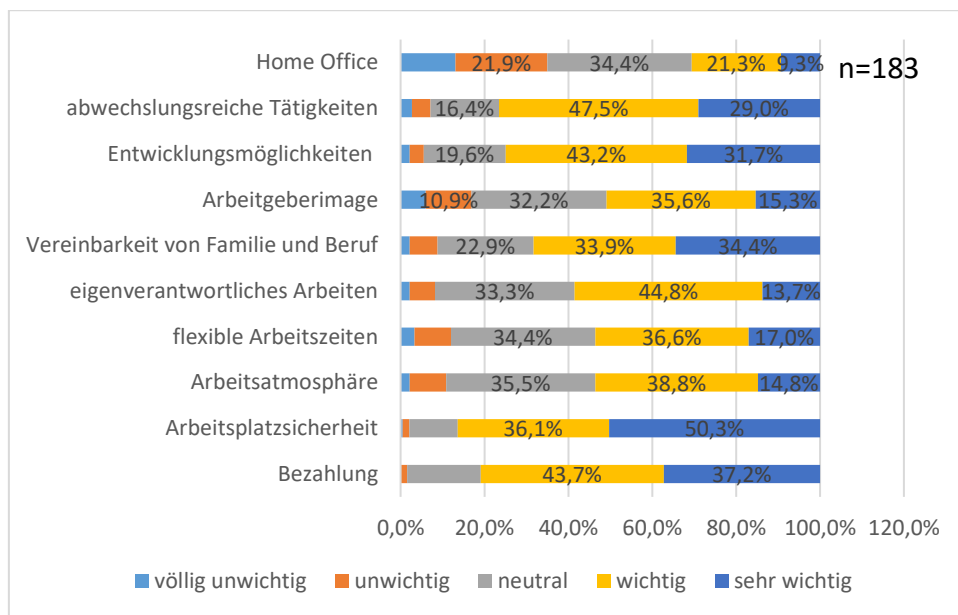
Die Auswertung der Befragung ergab, dass persönliche Kontakte (60,7%) für die Schüler die wichtigste Informationsquelle bei der Berufswahl sind. Auf Platz zwei liegen Praktika (57,4%), gefolgt von der Berufsberatung in der Schule (56,3%) und der Homepage der Betriebe (47,0%). Mit 45,4% ist der Berufsberater ebenfalls ein wichtiger Ansprechpartner für die beruflichen Fragen der Jugendlichen. Möglichkeiten wie Ausbildungsmessen (39,9%) und ein Tag der offenen Tür in den Ausbildungsbetrieben (37,7%) werden von den Schülern gerne genutzt. Außerdem sind Social-Media-Kanäle für die Jugendlichen mittlerweile auch zu einem wichtigen Informationsmedium geworden, 35,0% der Befragten gaben diese als

⁷¹ Eine Übersicht der Antworten findet sich im Anhang, Anlage 15, Abb. 14, 15, S. 21.22.

ihre Informationsquelle an. Online-Stellenportale (26,2%) oder klassische Printmedien wie die Tageszeitung werden von den Schülern für die Wahl ihrer Ausbildungsstelle eher weniger genutzt. Die Möglichkeit eine weitere Informationsquelle zu benennen wurde von keinem der Befragten genutzt.

5.5.5 Kriterien bei der Berufswahl (Frage 9)

Abbildung 10: Kriterien bei der Berufswahl



Quelle: Eigene Darstellung

Auf die Frage „Was ist dir bei der Auswahl deines Arbeitgebers wichtig?“ wurde die Arbeitsplatzsicherheit von mehr als der Hälfte (50,3%) der Befragten als sehr wichtiger und von 36,1% der Befragten als wichtiger Faktor angegeben. Nur 1,6% der Probanden empfinden dieses Merkmal als unwichtig. Die Arbeitsplatzsicherheit stellt somit für die Schüler den wichtigsten Faktor bei der Arbeitgeberauswahl dar. Nach der Arbeitsplatzsicherheit war eine gute Bezahlung das zweitwichtigste Kriterium der Schüler. 80,9% betrachten dieses Kriterium als sehr wichtig oder wichtig. Großen Wert legen die Befragten außerdem auf abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten in ihrem zukünftigen Job. Das Merkmal abwechslungsreiche Tätigkeiten wurde von 76,5% und das Merkmal Entwicklungsmöglichkeiten mit 74,9% der Probanden als sehr wichtig oder wichtig eingestuft. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für die

Schüler ein wichtiges Kriterium bei der Berufswahl. 68,3% empfinden dieses Merkmal als sehr wichtig und wichtig, 22,9% sehen diesen Punkt neutral und für 8,8% ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unwichtig oder sogar völlig unwichtig. Eigenverantwortliches Arbeiten, flexible Arbeitszeiten und die Arbeitsatmosphäre wurden alle von mehr als der Hälfte der Befragten als wichtiges oder sehr wichtiges Kriterium bewertet (eigenverantwortliches Arbeiten: 58,5%, flexible Arbeitszeiten und Arbeitsatmosphäre: jeweils 53,6%). Jedoch wurden diese Kriterien von einigen der Befragten auch als unwichtig oder sogar völlig unwichtig eingestuft. Das Arbeitgeberimage stellt für die Mehrheit der Befragte ein eher untergeordnetes Kriterium dar. 32,2% der Befragten sehen dieses Merkmal neutral, 10,9% halten es für unwichtig und 6,0% sogar als völlig unwichtig. Die Möglichkeit des mobilen Arbeitens wurde von den Jugendlichen als unwichtigstes Argument bei der Arbeitgeberauswahl bewertet. 21,9% der Befragten bewerteten dieses Merkmal als unwichtig, 13,1% sogar als völlig unwichtig.

Bei der Aufschlüsselung der Ergebnisse nach dem Geschlecht der Befragten, zeigen sich einige Unterschiede bei der Priorisierung der Kriterien.⁷² Während für Frauen die Arbeitsplatzsicherheit an erster Stelle steht (57,0% der Frauen bewerteten die Arbeitsplatzsicherheit mit sehr wichtig und 35,5% mit wichtig), steht für Männer die Bezahlung deutlich an erster Stelle (48,7% der Männer bewerteten eine gute Bezahlung mit sehr wichtig und 42,1% mit wichtig). Es wird deutlich, dass Männer mehr Wert auf das Arbeitgeberimage (das Arbeitgeberimage wurde von 56,7% der Männer als wichtig oder sehr wichtig eingestuft) und die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten (69,7% der Männer halten die Entwicklungsmöglichkeiten für wichtig oder sehr wichtig) legen. Frauen hingegen bewerteten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit 76,7% als wichtig oder sehr wichtig.

Nach gesonderter Betrachtung der einzelnen Schulformen ist zu erkennen, dass zwischen den Schulformen kaum oder nur unwesentliche Unterschiede in der Bewertung der einzelnen Kriterien bestehen. Die Arbeitsplatzsicherheit ist bei

⁷² Eine Auswertung der Kriterien nach Geschlecht der Teilnehmer befindet sich im Anhang, Anlage 15, Abb. 16, 17, S. 22.

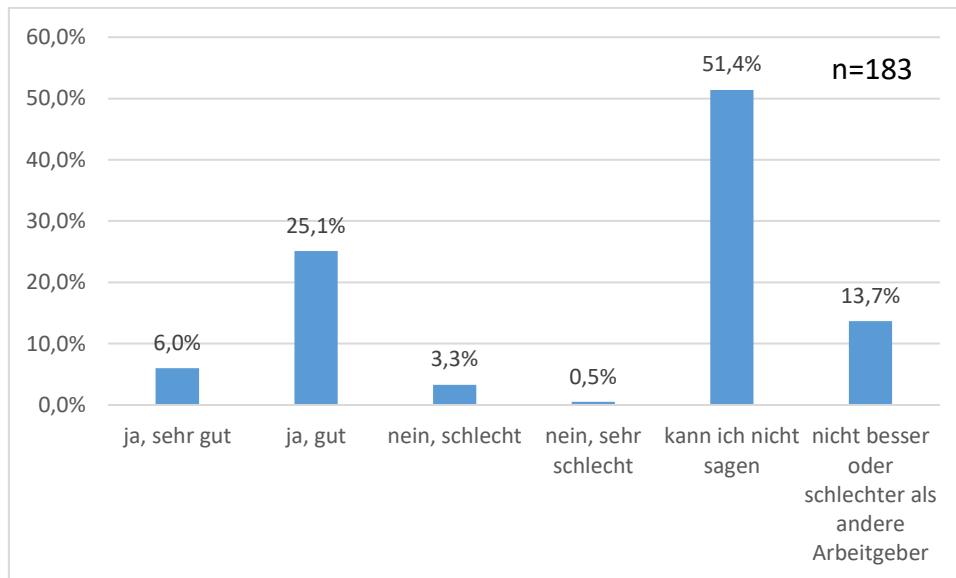
Schülern aller Schulformen das wichtigste Kriterium bei der Wahl ihres Arbeitgebers. Auf Platz 2 liegt eine gute Bezahlung. Auch die Kriterien „Entwicklungsmöglichkeiten“ und „abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeiten“ wurden sehr hoch eingestuft. „Mobiles Arbeiten“ ist für Schüler aller Schulformen ein nachrangiges Kriterium. Lediglich die flexiblen Arbeitszeiten und das Arbeitgeberimage wurden von den Realschülern etwas höher bewertet als von Hauptschülern, Gemeinschaftsschülern und Gymnasiasten.⁷³

Die Möglichkeit eigene Kriterien zu ergänzen wurde von insgesamt sieben Schülern genutzt. Alle gaben an, dass sie besonderen Wert auf gute Kollegen und das kollegiale Miteinander legen. Zwei Gymnasiasten fügten außerdem noch hinzu, dass ihnen die Nähe des Arbeitgebers zu ihrem Wohnort wichtig ist.⁷⁴

5.5.6 Erfüllbarkeit der Kriterien im öffentlichen Dienst (Frage 10)

Als Letztes wurde den Schülern die Frage gestellt, ob der öffentliche Dienst die von ihnen geforderten Kriterien an einen Arbeitgeber erfüllen kann.

Abbildung 11: Erfüllbarkeit der Berufskriterien



Quelle: Eigene Darstellung

⁷³ Die detaillierte Auswertung der einzelnen Schulformen befindet sich im Anhang, Anlage 15, Abb. 18-21, S. 23-24.

⁷⁴ Eine Übersicht der genannten Kriterien ist im Anhang, Anlage 15, Abb. 22, S. 25.

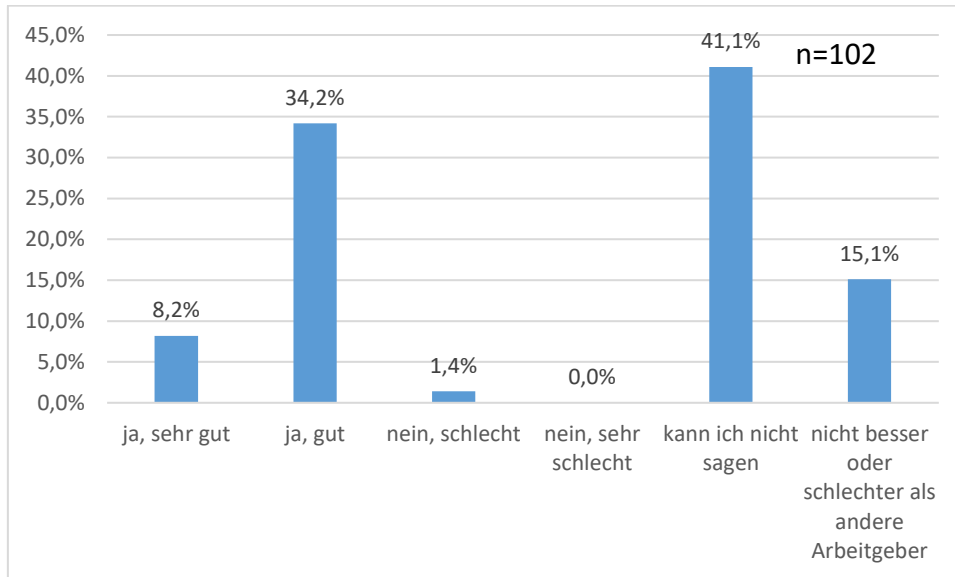
Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass sie diese Frage nicht beantworten können. 25,1% der Schüler sehen ihre Kriterien im öffentlichen Dienst gut erfüllt, 6,0% sogar sehr gut. 13,7% der Jugendlichen gaben an, dass der öffentliche Dienst ihre Erwartungen an einen Arbeitgeber nicht besser oder schlechter als andere Arbeitgeber erfüllen kann. Nur 3,6% der Probanden sind der Meinung, dass der öffentliche Dienst ihre Erwartungen nicht erfüllt. Es ist zu erkennen, dass der Teil der Befragten, der bereits Einblicke in den öffentlichen Dienst gewinnen konnte, seine Erwartungen im öffentlichen Dienst eher erfüllt sieht. Ganze 42,4% sehen ihre Erwartungen erfüllt, 8,2% davon sogar sehr gut. Nur 1,4% sind der Meinung, dass der öffentliche Dienst ihre Erwartungen an einen Arbeitgeber nicht erfüllen kann. 41,1% konnten keine Aussage treffen.

Geschlechterspezifisch betrachtet denken 35,6% der Frauen und 32,9% der Männer, dass ihre Berufskriterien im öffentlichen Dienst erfüllt sind. Es ist also kein großer Unterschied zwischen den Geschlechtern zu erkennen.

Die Auswertung der einzelnen Schulformen ergab, dass 25,4% der Gymnasiasten, 45,2% der Realschüler, 36,4% der Gemeinschaftsschüler und 20,0% der Hauptschüler ihre Erwartungen an einen Arbeitgeber erfüllt sehen.⁷⁵

⁷⁵ Die gesamte Auswertung über die Erfüllbarkeit der Berufskriterien nach Geschlecht und Schulform befindet sich im Anhang, Anlage 15, Abb. 23-28, S. 25-28.

Abbildung 12: Erfüllbarkeit der Berufskriterien bei Teilnehmern mit Erfahrungen im öffentlichen Dienst



Quelle: Eigene Darstellung

5.6 Überprüfung der Hypothesen

Anhand der in Kapitel 4.5 erläuterten Ergebnisse können die in Kapitel 4.2 aufgestellten Hypothesen überprüft werden. Dabei werden sie entweder verifiziert oder falsifiziert.

Hypothese 1:

81,4% der Schüler gaben an, die Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten im öffentlichen Dienst nicht zu kennen. 34 Befragte gaben zwar an die Möglichkeiten zu kennen, aber nur 7 Teilnehmer konnten konkrete Beispiele nennen. Genannt wurde die Möglichkeit einer Ausbildung bei der Polizei oder Bundeswehr, die Ausbildung als Verwaltungsfachangestellter und ein Studium an einer der Hochschulen für öffentliche Verwaltung. Andere Möglichkeiten wie Informatiker, Vermessungstechniker oder ein Studium im Sozialwesen wurden nicht genannt. Es muss davon ausgegangen werden, dass sie den Teilnehmern der Umfrage nicht bekannt sind. Einige Befragte gaben als Berufswunsch eine Ausbildung als Bürokaufmann an. Diese Ausbildung wird auch im öffentlichen Dienst angeboten. Es ist davon auszugehen, dass einige Schüler diese Ausbildung auch im

öffentlichen Dienst beginnen würden, wenn ihnen die Möglichkeit bekannt wäre. Hypothese 1 ist demnach zu verifizieren.

Hypothese 2:

Hypothese 2 kann ebenfalls bestätigt werden. 71% der Befragten können sich vorstellen nach ihrem Schulabschluss im öffentlichen Dienst zu arbeiten. Betrachtet man die Gruppe derer, die durch Praktika oder ähnliches bereits erste Einblicke in den öffentlichen Dienst gewinnen konnten gesondert, so ist zu erkennen, dass sich ein anderes Ergebnis abzeichnet. Hier können sich 80,8% den öffentlichen Dienst als ihren zukünftigen Arbeitgeber vorstellen.

Hypothese 3:

Es kann nicht bestätigt werden, dass gute Bezahlung das Hauptkriterium der Jugendlichen bei der Auswahl ihres Arbeitgebers ist. Insgesamt stuften 80,9% der Befragten die gute Bezahlung in ihrem späteren Job als wichtig oder sehr wichtig ein. Sie ist also durchaus ein wichtiges Kriterium im Auswahlprozess und sollte nicht vernachlässigt werden, jedoch wurde die Arbeitsplatzsicherheit von den Schülern noch höher bewertet. 86,4% der Jugendlichen bewerteten die Arbeitsplatzsicherheit mit wichtig oder sehr wichtig.

Hypothese 4:

Es ist zu falsifizieren, dass die Jugendlichen sich überwiegend online über mögliche Ausbildungen informieren und keinen Wert auf den persönlichen Kontakt legen. Die Umfrage ergab, dass sich nur 26,2% auf Online-Stellenportalen und 35,0% auf Social-Media informieren. Hauptinformationsquelle der Schüler bei der Ausbildungswahl sind persönliche Kontakte oder Empfehlungen. Sie werden von 60,7% der Befragten genutzt. Weitere wichtige Quellen sind persönliche Erfahrungen durch Praktika (57,4%) und die Berufsberatung in der Schule (56,3%). Erst auf Platz vier wurde die Homepage des potenziellen Arbeitgebers genannt. Die Jugendlichen informieren sich also nicht überwiegend online über ihre berufliche Zukunft. Sie legen großen Wert auf persönliche Kontakte und eigene Erfahrungen.

Hypothese 5:

Diese Hypothese kann ebenfalls nicht bestätigt werden. 31,1% der Teilnehmer gaben an, dass der öffentliche Dienst ihre Erwartungen an einen Arbeitgeber erfüllen kann und 13,7% sehen ihre Anforderungen nicht schlechter erfüllt als bei anderen Arbeitgebern. Von den Teilnehmern mit Erfahrungen im öffentlichen Dienst vertreten 42,4% die Meinung, dass dieser ihre Anforderungen als Arbeitgeber erfüllen kann.

Hypothese 6:

Mit 92,5% ist die Arbeitsplatzsicherheit für Frauen das wichtigste Kriterium bei der Wahl ihres Arbeitgebers. Männer hingegen bewerten die gute Bezahlung am Höchsten (90,8%). Insgesamt können sich 76,6% der weiblichen Teilnehmer vorstellen, nach ihrem Schulabschluss im öffentlichen Dienst zu arbeiten. Von den Männern sehen nur 63,2% den öffentlichen Dienst als ihren potenziellen Arbeitgeber. Insgesamt bewerten Frauen das Kriterium Arbeitsplatzsicherheit höher als Männer und können sich auch eher vorstellen im öffentlichen Dienst zu arbeiten. Hypothese 6 ist zu verifizieren.

6 Handlungsempfehlungen zur Nachwuchskräftegewinnung

Das folgende Kapitel konzentriert sich auf die Frage, wie Nachwuchskräfte motiviert werden können sich für den öffentlichen Dienst, im Speziellen für das Landratsamt Ostalbkreis, als Arbeitgeber zu entscheiden. Die Auswertung der Befragung (siehe Kapitel 4.5) ergab, dass nur 44,8% der Schüler zum Zeitpunkt der Umfrage konkrete Berufspläne nach dem Schulabschluss haben. Mehr als die Hälfte aller Befragten (55,2%) gab an, noch keine konkreten Berufswünsche zu haben oder sich in ihrer Wahl noch nicht sicher zu sein. Hier liegt die Chance des öffentlichen Diensts, die Schüler von sich als Arbeitgeber zu überzeugen und sie somit als neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Auf Grundlage der empirischen Untersuchung konnten zwei Strategien herausgearbeitet werden, die das Landratsamt Ostalbkreis verfolgen sollte, um im

„war of talents“⁷⁶ mit den privaten Unternehmen mithalten zu können. Zum einen sollte die Attraktivität des Landratsamts als Arbeitgeber durch die Erfüllung wichtiger Berufskriterien gesteigert werden und zum anderen gilt es, die Jugendlichen mit Hilfe von externem Personalmarketing auf das Landratsamt Ostalbkreis und seine Ausbildungsmöglichkeiten aufmerksam zu machen.

6.1 Die Erfüllung wichtiger Berufskriterien

Entgegen der dritten Hypothese („Eine gute Bezahlung ist für die Schüler das wichtigste Kriterium bei der Auswahl ihres Arbeitgebers. Aus diesem Grund ist der öffentliche Dienst als Arbeitgeber für die Befragten unattraktiv“) steht für die Befragten bei der Wahl ihres Arbeitgebers nicht die gute Bezahlung, sondern die Arbeitsplatzsicherheit an erster Stelle. Gleichzeitig ist dieses Merkmal nachweisbar die größte Stärke des öffentlichen Diensts. Vor allem das Lebenszeitprinzip der Beamten sorgt dafür, dass sie nur bei schweren Dienstvergehen aus dem Dienst entlassen werden können. Aber auch die Angestellten im öffentlichen Dienst sind nach 15 Jahren Beschäftigung, jenseits des 40. Lebensjahres, nicht mehr betriebsbedingt kündbar. Neben der Arbeitsplatzsicherheit bietet der öffentliche Dienst, durch das Beamtenversorgungsrecht und die Betriebsrente über die Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL), zudem die Sicherheit einer Altersvorsorge und ein vergleichsweise hohes Rentenniveau.⁷⁷

An zweiter Stelle der wichtigsten Berufskriterien steht die gute Bezahlung. Es ist hervorzuheben, dass der öffentliche Dienst im Vergleich zur Privatwirtschaft, nicht grundsätzlich ein geringeres Gehaltsniveau aufweist. Vor allem bei den einfacheren Tätigkeiten liegt die durchschnittliche Gehaltshöhe sogar über dem Durchschnitt der Privatwirtschaft. Jedoch gilt dieser Vorteil bereits ab der Technikerebene und ähnlichen Berufen nicht mehr. Bei Führungskräften ist sogar eine nachteilige Gehaltsstruktur auszumachen. Die oberste IT-Führungsebene verdient in der Privatwirtschaft, im Vergleich zum öffentlichen Dienst, mithin das Doppelte. Um langfristig im Wettbewerb um Nachwuchskräfte mit der Privatwirtschaft mithalten zu können, muss die Bezahlung, vor allem in den Führungsebenen, an das Niveau

⁷⁶ Kampf der Unternehmen um die besten Talente

⁷⁷ Vgl. pwc Deutschland (2017), S.62.

der Privatwirtschaft angepasst werden.⁷⁸ Dieses Problem ist aber ein generelles Problem im öffentlichen Dienst und nicht speziell vom Landratsamt Ostalbkreis abhängig. Punktuelle Eingriffe in das Laufbahnsystem des öffentlichen Diensts sind nicht ohne Weiteres möglich. Der Bund hat mit der Neuordnung seiner Laufbahnordnung schon einen Schritt in die richtige Richtung gemacht. Es wurden Laufbahngruppen für Mangelberufe geschaffen, die entsprechend ihren besonderen Bedarfen anders als andere Laufbahnen behandelt werden können. Allgemein gilt es, mehr Flexibilität in der Bezahlung zuzulassen, eventuell durch optionale Vergütungsbestandteile, Zulagen oder Benefits.⁷⁹

Besonderen Wert legen die Befragten auch auf abwechslungsreiche Tätigkeiten in ihrem späteren Berufsfeld. Der öffentliche Dienst bietet ein weiträumiges Spektrum verschiedenster Beruf an. Auch im Landratsamt Ostalbkreis werden sowohl die klassischen Verwaltungsberufe (Verwaltungsfachangestellter oder Beamte im nichttechnischen Verwaltungsdienst), als auch Berufe mit Tätigkeiten im Freien (Vermessungstechniker oder Straßenwärter) ausgebildet. Auch eine Ausbildung im sozialen Bereich (B.A.- Sozialwesen) ist im Landratsamt möglich. Auch innerhalb der Verwaltungsberufe werden die Auszubildenden in den verschiedenen Geschäftsbereichen des Landratsamts wie z.B. Jugend und Familie, Gesundheit, Soziales, Nahverkehr, Baurecht und Naturschutz, eingesetzt und können somit während ihrer Ausbildung interessante und abwechslungsreiche Tätigkeiten wahrnehmen.

Auf Platz der Kriterien bei der Wahl eines Arbeitgebers liegen die Entwicklungsmöglichkeiten. Bei diesen hat der öffentliche Dienst in seiner Außenwirkung einen eher schlechten Ruf.⁸⁰ Das Landratsamt bietet aber auch hier viele Möglichkeiten. Bei der Kreisverwaltung werden Trainee-Programme, In-House Seminare und spezielle Führungs-Workshops für die Mitarbeiter angeboten. Außerdem legt das Landratsamt großen Wert auf interne Personalentwicklung. Führungspositionen sollen bevorzugt von internem Personal besetzt werden. Ist eine Verrentung in Aussicht, wird beispielsweise der Stellvertreter noch vom alten

⁷⁸ Vgl. pwc Deutschland (2017), S. 77ff.

⁷⁹ Vgl. Next Public Beratungsagentur (2019), S.45.

⁸⁰ Vgl. pwc Deutschland (2017), S.66.

Stelleninhaber auf die neue Position vorbereitet, sodass kein Wissen verloren geht. Diese Karriereperspektiven müssen für alle Nachwuchskräfte individuell dargestellt werden.⁸¹

Das fünfte Kriterium der Schüler ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Bei diesem Kriterium kann das Landratsamt Ostalbkreis besonders punkten. Das Landratsamt bietet verschiedene flexible Arbeitszeitmodelle an. Darunter Gleitzeit und auch Home-Office. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist diese Möglichkeit nicht nur in Bezug auf die Kinderbetreuung, sondern auch für die Pflege von Angehörigen von Vorteil. Zudem bietet das Landratsamt Ostalbkreis eine Kinderbetreuung für seine Beschäftigten an. Auch in Bezug auf die Familienfreundlichkeit hat der öffentliche Dienst eine positive Außenwirkung. Das Beamtenrecht und die öffentlichen Tarifverträge erlauben auch längere Auszeiten ohne automatisch zu beruflichen Nachteilen zu führen.⁸²

Außerdem betreibt das Landratsamt Ostalbkreis Maßnahmen, um das Betriebsklima innerhalb der Behörde und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu verbessern und zu stärken. Ein Beispiel dafür ist das Gesundheitsmanagement des Landratsamts. Einmal wöchentlich wird den Mitarbeitern in ihrer Mittagspause ein wechselndes Sportangebot in den Räumen des Landratsamts angeboten. Dieses Angebot wird von den Beschäftigten sehr gut angenommen. Außerdem organisiert das Landratsamt Ostalbkreis zweimal im Jahr verschiedene Kochkurse für seine Mitarbeiter.

6.2 Externes Personalmarketing

Wie durch Kapitel 5.1 ersichtlich wurde, kann das Landratsamt die Berufskriterien der Schüler größtenteils erfüllen. Das Landratsamt Ostalbkreis leidet also nicht grundsätzlich an geringer Attraktivität. Der Bewerbermangel liegt darin begründet, dass viele Schüler die Ausbildungsmöglichkeiten, die ihnen der öffentliche Dienst bietet entweder nicht kennen oder ihnen die Vielseitigkeit des Berufsspektrums nicht bekannt ist. Dies hat auch die empirische Forschung in Kapitel 4 gezeigt, bei

⁸¹ Vgl. Next Public Beratungsagentur (2019), S.43.

⁸² Vgl. pwc Deutschland (2017), S.64.

der nur 18,6% der Befragten angaben, die Ausbildungsmöglichkeiten im öffentlichen Dienst zu kennen. Das Landratsamt muss somit durch externes Personalmarketing seine Außenwirkung steigern und dadurch die Nachwuchskräfte auf sich aufmerksam machen. Hierbei müssen die Vorteile des Arbeitgebers „öffentlicher Dienst“, insbesondere des Landratsamts Ostalbkreis klar kommuniziert werden, denn die Grundvoraussetzung für die Gewinnung von Nachwuchskräften ist es, dass der öffentliche Dienst als Arbeitgeber überhaupt wahrgenommen wird.⁸³

Als externes Personalmarketing werden alle Aktionen zur Mitarbeitergewinnung bezeichnet, die nach außen sichtbar sind. Durch externes Personalmarketing soll ein positives Arbeitgeberimage erzeugt und dadurch bei potenziellen Bewerbern ein aktives Interesse an der Organisation geweckt werden. So können schnell und einfach neue Mitarbeiter gewonnen werden.⁸⁴ Das Personalmarketing ist zwar nach außen gerichtet um Personal zu gewinnen, gleichzeitig trägt es aber im Sinne einer Personalbindung auch zur Identifizierung der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen bei.

Im Folgenden werden einzelne Möglichkeiten vorgestellt, durch die das Landratsamt seine Außenwirkung steigern kann.

Grundsätzlich muss zunächst eine **Sensibilisierung der Mitarbeiter** des Landratsamts Ostalbkreis für das Thema erfolgen. Sie repräsentieren den Arbeitgeber „Landratsamt Ostalbkreis“ und können in ihrem Freundes- Bekannten- und Familienkreis ihre persönlichen Erfahrungen weitergeben und für den öffentlichen Dienst werben. Besonders wichtig sind hierbei die Azubis. Sie gehören größtenteils selbst zu den Generationen Y oder Z. Dadurch wissen sie zum einen was die neuen Bewerber wollen und können sie dadurch gezielter ansprechen, zum anderen haben sie viele gleichaltrige Freunde und Bekannte, denen sie positive

⁸³ Vgl. pwc Deutschland (2017), S. 2.

⁸⁴ Vgl. DGFP (2006), S. 30).

Rückmeldung zum Landratsamt Ostalbkreis geben und sie für eine Ausbildung dort begeistern können.

Die Auswertung der Schülerbefragung ergab, dass sich die Befragten vorwiegend über persönliche Kontakte oder Empfehlungen über potenzielle Arbeitgeber informieren. Für das Landratsamt Ostalbkreis ist es also vor allem wichtig, mit den Nachwuchskräften in Kontakt zu treten. Dazu ist das Landratsamt Ostalbkreis schon seit einigen Jahren auf den regionalen Ausbildungsmessen vertreten. Zusätzlich ist es empfehlenswert einen **Tag der offenen Tür** im Landratsamt Ostalbkreis zu organisieren. Dieser bietet die Möglichkeit des wechselseitigen Kontaktaufbaus und Gespräche mit Ausbildern und Auszubildenden. Außerdem können die Schüler bei einem Tag der offenen Tür direkt die Räumlichkeiten und mögliche Kollegen im Landratsamt Ostalbkreis kennenlernen. Der Einfluss der Eltern ist auf die Nachwuchskräfte der Generation Y und Z enorm. Bei einem Tag der offenen Tür können sich auch die Eltern vom Landratsamt überzeugen und ihre Kinder dadurch positiv beeinflussen. Eine weitere Möglichkeit die Außenwirkung des Landratsamts Ostalbkreis zu steigern sind **Kooperationen mit den Schulen**. Die Auswertung der empirischen Untersuchung zeigt, dass viele Schüler noch keine konkreten Pläne nach ihrem Schulabschluss haben. Sie müssen frühzeitig auf die Ausbildungsmöglichkeiten im Landratsamt aufmerksam gemacht werden. Dabei nimmt die Schule eine wichtige Rolle ein. Es könnten Auszubildende der Kreisverwaltung in die Schulen gehen und dort von ihrem Arbeitsalltag erzählen. Zudem können die Schüler direkt auf die Möglichkeiten eines **Praktikums** im Landratsamt aufmerksam gemacht werden (z.B. BOGY oder BORS). Wie die Befragung zeigt, können sich Schüler, die bereits Erfahrungen im öffentlichen Dienst gemacht haben eher vorstellen auch später dort zu arbeiten. Durch das Praktikum werden aber nicht nur die Schüler selbst zu potenziellen neuen Kollegen. Machen sie gute Erfahrungen im Praktikum, geben sie diese auch an ihre Mitschüler weiter, wodurch der öffentliche Dienst an Aufmerksamkeit und somit an Nachwuchskräften gewinnt.

Zuletzt darf die **klassische Werbung** beim Personalmarketing des Landratsamts nicht vergessen werden. Vor dem Hintergrund, dass die Eltern für die Nachwuchskräfte der Generation Y und Z die wichtigsten Ansprechpartner sind,

dürfen klassische Printmedien nicht außer Acht gelassen werden. Die Eltern werden dadurch auf Stellenanzeigen aufmerksam und eben diese an die Jugendlichen weiter. Eine weitere Möglichkeit ist die Werbung mit Plakaten am Straßenrand oder sogar ein kurzer Werbespot im Kinopark Aalen. Jedoch sind diese Maßnahmen mit hohen Kosten verbunden.

7 Fazit

Durch den demografischen Wandel wird sich der Fachkräftemangel in Deutschland in den nächsten Jahren noch deutlich verstärken. Besonders die Gruppe der Erwerbsfähigen wird schrumpfen, was zu einem massiven Arbeitskräfteengpass auf dem Arbeitsmarkt führt. Der öffentliche Dienst, als größter Arbeitgeber in Deutschland, ist schon heute stark vom Fachkräftemangel betroffen. Aufgrund des hohen Altersdurchschnitts der Beschäftigten im Landratsamt Ostalbkreis, werden bis zum Jahr 2034, altersbedingt, besonders viele Stellen frei. Das Landratsamt muss sich also aktiv um Nachwuchskräfte bemühen.

Nach Auswertung der Schülerbefragung konnten zwei Ansätze zur Nachwuchskräftegewinnung herausgearbeitet werden. Es wurde deutlich, dass das Landratsamt viele der, für die Jugendlichen der Generation Y und Z wichtigen, Berufskriterien erfüllen kann. Vor allem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Arbeitsplatzsicherheit sind große Stärken des Landratsamts. Außerdem legt die Kreisverwaltung großen Wert auf betriebliches Gesundheitsmanagement und interne Personalentwicklungsmöglichkeiten. Das Landratsamt Ostalbkreis als Arbeitgeber ist für die Schüler grundsätzlich also nicht unattraktiv.

Die Hauptursache der fehlenden Nachwuchskräfte im öffentlichen Dienst und speziell im Landratsamt Ostalbkreis liegt in der fehlenden Außenwirkung. Der öffentliche Dienst als Arbeitgeber ist in den Köpfen der Jugendlichen nicht präsent. Sie sind über die zahlreichen und vielseitigen Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten im öffentlichen Dienst nicht informiert und denken so oftmals, dass das Berufsfeld nicht zu ihnen passt. Außerdem wissen viele Schüler nicht, ob der öffentliche Dienst die Kriterien, die ihnen bei der Auswahl eines

Arbeitgebers wichtig sind, erfüllen kann. Das Landratsamt Ostalbkreis muss vor allem Angebote anbieten, durch die die Schüler mit dem öffentlichen Dienst als Arbeitgeber in Kontakt zu kommen. Dadurch können Nachwuchskräfte für eine spätere Beschäftigung gesichert werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Landratsamt Ostalbkreis für Nachwuchskräfte ein attraktiver Arbeitgeber ist. Mit einem auf die Nachwuchskräfte der Generation Y und Z zugeschnittenen Personalmarketing kann dem Fachkräftemangel im Landratsamt Ostalbkreis entgegengewirkt werden.

Literaturverzeichnis

Bortz, Jürgen / Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation / für Human- und Sozialwissenschaften, 4. Auflage, 2006.

Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Der öffentliche Dienst des Bundes – Ein attraktiver und moderner Arbeitgeber, 2014. (ebook)

Bundeszentrale für politische Bildung: Demografischer Wandel; <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/> [10.09.2020].

Bundeszentrale für politische Bildung: Öffentlicher Dienst; <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/202082/oeffentlicher-dienst> [10.09.2020].

Bundeszentrale für politische Bildung: Wertewandel; <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138454/werte-milieus-und-lebensstile-wertewandel> [10.09.2020].

Bund, Kerstin: Glück schlägt Geld, Generation Y: Was wir wirklich wollen, 2014.

dbb Beamtenbund und Tarifunion (Hrsg.): Monitor öffentlicher Dienst 2020, 2020. (ebook)

dbb Beamtenbund und Tarifunion (Hrsg.): Zahlen Daten Fakten 2019, 2019. (ebook)

Demografieportal des Bundes und der Länder: Bevölkerungsstruktur und -zahl; <https://www.demografieportal.de/DE/Fakten/bevoelkerungszahl.html?nn=676784> [10.09.2020].

DGFP e.V. (Hrsg.): Erfolgsorientiertes Personalmarketing. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 2006.

Gottwald, Marc/ Löwer, Markus (Hrsg.): Demografischer Wandel- Herausforderungen und Handlungsansätze in Stadt und Region, 2009.

Häder, Michael: Empirische Sozialforschung, Eine Einführung, 3. Auflage, 2015.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.): Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen: Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Finanzmanagements, 2010. (ebook)

Krause, Lea: Die Generation Y – ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt, 2015.

Kring, Wolfgang/ Hurrelmann, Klaus: Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen und binden, 2019.

Landratsamt Ostalbkreis: Ausbildung beim Landratsamt Ostalbkreis; https://www.ostalbkreis.de/sixcms/detail.php?_topnav=36&_sub1=31788&_sub2=32017&_sub3=32020&id=725 [10.09.2020].

Landratsamt Ostalbkreis (Hrsg.): Pressemitteilung vom 30.06.2020, Dr. Joachim Bläse wird neuer Landrat des Ostalbkreises; https://newsroom.ostalbkreis.de/sixcms/detail.php?template=newsroom_presse&id=298614 [10.09.2020].

Landratsamt Ostalbkreis: Zahlen-Daten-Fakten 2020; <https://www.ostalbkreis.de/sixcms/media.php/26/Zahlen-Daten-Fakten-OAK2020.pdf> [10.09.2020].

Maas, Rüdiger: Generation Z für Personal- und Führungskräfte, Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie, 2019.

McKinsey & Company (Hrsg.): Die Besten, bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann, 2019. (ebook)

NextPublic Beratungsagentur (Hrsg.): Nachwuchsbarometer öffentlicher Dienst 2019, Gradmesser der Attraktivität des Öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber bei Studierenden aller Fachrichtungen, 2019. (ebook)

pwc Deutschland (Hrsg.): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst, Prognose und Handlungsstrategien bis 2030, 2017. (ebook)

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.): Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2016 bis 2030; 2018. (ebook)

Springer Gabler (Hrsg.): Wirtschaftslexikon;
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/generationen-management-99636#head1> [10.09.2020].

Statistisches Bundesamt: Beschäftigte nach Altersgruppen und der Art des Dienst- oder Arbeitsvertragsverhältnisses;
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaeftigten-alter.html> [10.09.2020].

Statistisches Bundesamt: Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung;
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Tabellen/variante-1-2-3-altersgruppen.html> [10.09.2020].

Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung vom 27. Juni 2019, Bevölkerung im Erwerbsalter sinkt bis 2035 voraussichtlich um 4 bis 6 Millionen;
https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/06/PD19_242_12411.html [10.09.2020].

Watzka, Klaus: Anfertigung und Präsentation von Seminar-, Bachelor- und Masterarbeiten, Tipps; Fehlervermeidung, Konzeption von Fragebögen, 6. Auflage, 2019.

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.

Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatsoftware überprüft werden kann.

Aalen, im September 2020

Sarah Ferschmann