

Employer-Branding – der öffentliche Sektor als Arbeitgebermarke

B a c h e l o r - A r b e i t

**an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH),
Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B.)**

**vorgelegt von
Johanna Kröner
aus Kleinsaubernitz**

Meißen, 26.03.2018

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Abkürzungsverzeichnis	4
Vorwort	5
1 Einleitung	6
1.1 Problemstellung	6
1.2 Zielsetzung	7
1.3 Vorgehensweise	8
2 Entwicklung und Herausforderungen des demographischen Wandels	9
2.1 Bevölkerungsentwicklung in Sachsen bis 2030	9
2.2 Beschäftigte im öffentlichen Dienst in Sachsen	10
3 Generation Y und Z: Anforderungen an Arbeitgeber	13
3.1 Generation Y	14
3.2 Generation Z	16
3.3 Empirische Untersuchung	18
3.3.1 Methodik	19
3.3.2 Aufbau des Fragebogens und Durchführung der Umfrage	20
3.4 Umfrageergebnisse	22
3.5 Analyse der Umfrageergebnisse	28
4 Employer Branding –Relevanz im öffentlichen Sektor	30
4.1 Definitionsansätze zum Employer Branding	30
4.2 Abgrenzung: Employer Branding – Personalmarketing – Mitarbeiterbindung	31
4.3 Employer Branding Prozess – Weg zur Arbeitgebermarke	32
4.4 Voraussetzungen für Employer Branding	34
4.5 Ziele und Maßnahmen	35
4.6 Relevanz für die öffentliche Verwaltung	36
4.7 Employer Branding in der Landesdirektion Sachsen	37
5 Erfolgreiches Employer Branding	38
5.1 Polizeiverwaltungsamt Sachsen	38
5.2 Berliner Verwaltung	40
5.3 Deutsche Bahn AG	41
6 Empfehlungen für den öffentlichen Sektor	43
7 Fazit	46
Thesen	48
Anhangsverzeichnis	49
Literaturverzeichnis	67
Internetquellenverzeichnis	69
Eidesstattliche Versicherung	71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Bevölkerungspyramide Sachsen.....	7
Abbildung 2-1: Bevölkerungsentwicklung Sachsen.....	9
Abbildung 2-2: Alterspyramide der Beschäftigten (inkl. Beschäftigte in Ausbildung) im öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen vom 30. Juni 2016.....	11
Abbildung 2-3: Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst zum 30.06.2014.....	11
Abbildung 2-4: Beschäftigte im öffentlichen Dienst in Sachsen zum 30.06.2016 nach ausgewählten Merkmalen	12
Abbildung 2-5: Beschäftigte im öffentlichen Dienst von 2000 bis 2016 in Sachsen	13
Abbildung 3-1: Verteilung der Geburtsjahrgänge	22
Abbildung 3-2 Angabe des Geschlechtes	23
Abbildung 4-1: Positive Wirkungen und Effekte des Employer Brandings (DEBA GmbH 2016)	31
Abbildung 4-2: Beziehung zwischen Employer Branding, Personalmarketing und Mitarbeiterbindung	32
Abbildung 4-3: Vier Schlüsselfragen der Arbeitgeberpositionierung (DEBA GmbH 2016)	33
Abbildung 4-4: Stärken und Schwächen im öffentlichen Dienst	37
Abbildung 5-1: Bewerberportalmaske PVA	39
Abbildung 5-2: Karriereportal der Berliner Verwaltung	40
Abbildung 5-3: Karriereseite der Deutschen Bahn	41
Abbildung 5-4: Werbeplakate der Deutschen Bahn	42
Abbildung 6-1: Sicherung von Fachkräften	43

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
AV	Allgemeine Verwaltung
CSR	Corporate Social Responsibility
Erw.	Erweitert
EVP	Employer Value Proposition
FB	Fachbereich
Gen X	Generation X
Gen Y	Generation Y
HSF	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege Meißen (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen
Insbes.	insbesondere
IT	Informationstechnik
IuK-Technologie	Informations- und Kommunikationstechnologie
Korr.	Korrigiert
LDS	Landesdirektion Sachsen
PEK	Personalentwicklungskonzept
PVA	Polizeiverwaltungsamt
RBV	Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung
RD	Regierungsdirektor
SWOT	Strenghts (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Bedrohungen)
Tab.	Tabelle
Überarb.	Überarbeitet
Vollst.	Vollständig
Y-er	Mitglieder der Generation Y
Z-er	Mitglieder der Generation Z

Vorwort

Die demographischen Veränderungen beeinflussen seit geraumer Zeit den Arbeitsmarkt in ganz Deutschland und haben, wenn auch schleichend, prekäre Auswirkungen in den kommenden Jahrzehnten. Unternehmen und Behörden stehen gleichermaßen vor vielen Herausforderungen in der Zukunft. Neben einer „ergrauenden“ Belegschaft wird es künftig schwieriger, sich auf dem rückläufigen Markt der Erwerbstätigen im „War of Talents“ als Arbeitgeber durchzusetzen und abzugrenzen.

Diese Entwicklung bildet künftig nicht nur eine große Herausforderung für die Wirtschaft, die mit Entwicklungen wie Industrie 4.0 bereits Antworten bereithält, sondern insbesondere für den öffentlichen Sektor.¹

In Zukunft müssen in den Behörden besondere Strategien entwickelt werden, um den Personalbedarf in Zeiten des Fachkräftemangels zu decken. Der Wettbewerb um qualifiziertes Personal im 21. Jahrhundert ist damit eröffnet!

„Unsere Mitarbeiter² sind das Wichtigste. So oder so ähnlich lautet die Botschaft in den Personalabteilungen des öffentlichen Dienstes. Wenn dieser Satz ernst genommen wird, lautet die Herausforderung, [...] ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und als solcher wahrgenommen zu werden, insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels, der sich im öffentlichen Dienst vor allem im Gesundheitsdienst, in der IT sowie zunehmend in den klassischen Verwaltungsberufen zeigt. Der Arbeitgeber, dem es gelingt, ein klares Profil zu zeigen, wird in diesem Wettbewerb bestehen.“³

¹ Vgl. Detemple et al. 2017, S. 8.

² In der folgenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Personen beider Geschlechter.

³ Döring 2017.

1 Einleitung

Mit den Begriffen "Demographischer Wandel" und "Fachkräftemangel" werden die Sachsen täglich konfrontiert, wenn sie die Zeitung aufschlagen. Die Altersstruktur der Bevölkerung in Sachsen verändert sich drastisch und auch die Einwohnerzahlen verringern sich.

Bei steigenden Personalengpässen und sinkenden Erwerbstätigenzahlen muss auch die öffentliche Verwaltung in den Wettbewerb um Nachwuchskräfte treten.

Diesem Fachkräftemangel kann man auf unterschiedlichste Art und Weise begegnen, beispielsweise durch Personalmarketingaktivitäten. Der Trend zeigt jedoch, dass der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke besonders wirksam bei der Generierung der passenden Bewerber ist und die Mitarbeiterbindung sowohl intern als auch extern fördert.

1.1 Problemstellung

„Neue Beschäftigte für die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung finden, das passende Personal [...] auswählen und langfristig begeistern, die vorhandenen Beschäftigten gemäß der sich ändernden und steigenden Anforderungen kontinuierlich und praxisgerecht weiterentwickeln: Die Herausforderungen für Personalgewinnung und -entwicklung in der Verwaltungswelt sind groß und stellen – nicht nur – die Personalabteilungen in sächsischen Behörden vor wachsende Herausforderungen. Die öffentliche Verwaltung konkurriert immer mehr mit Wirtschaftsunternehmen um die Talente der Zukunft. Dabei müssen sich die meisten Organisationen heute bei den potentiellen Kandidaten bewerben, nicht mehr umgekehrt. Neue Strategien und Kommunikationskonzepte sind gefragt, die interne wie externe Zielgruppen abholen. Auch technische Werkzeuge können wertvolle Unterstützung bieten – interaktive Dialogmedien werden [...] quasi schon selbstverständlich als gegeben vorausgesetzt.“⁴

Der Eintritt der Gen Y und Z in den Arbeitsmarkt stellt Behörden vor neue Herausforderungen. Während Personalverantwortliche beginnen, sich mit den Erwartungen der Generation Y auseinanderzusetzen, stehen erste Vertreter der Generation Z in den Startlöchern zum Berufseinstieg. Sich mit den neuen Generationen auseinanderzusetzen und auf deren Bedürfnisse einzugehen ist zur Fachkräftegewinnung essentiell.

⁴ Steffen 2016, S. 3.

Auslöser des „War of Talents“ bildet primär der demografisch bedingte Fach- und Führungskräfte­mangel. Der demografische Wandel führt in Sachsen bis zum Jahr 2030 zu einem Rückgang und der Alterung der Bevölkerung. Die Kombination von zunehmender Lebenserwartung auf der einen Seite und niedriger Geburtenrate auf der anderen Seite lässt das Durchschnittsalter steigen, während gleichzeitig die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter sinkt (Vgl. Abb.1-1).⁵

Bevölkerung am 31. Dezember 2014 und 2030 nach Alter und Geschlecht

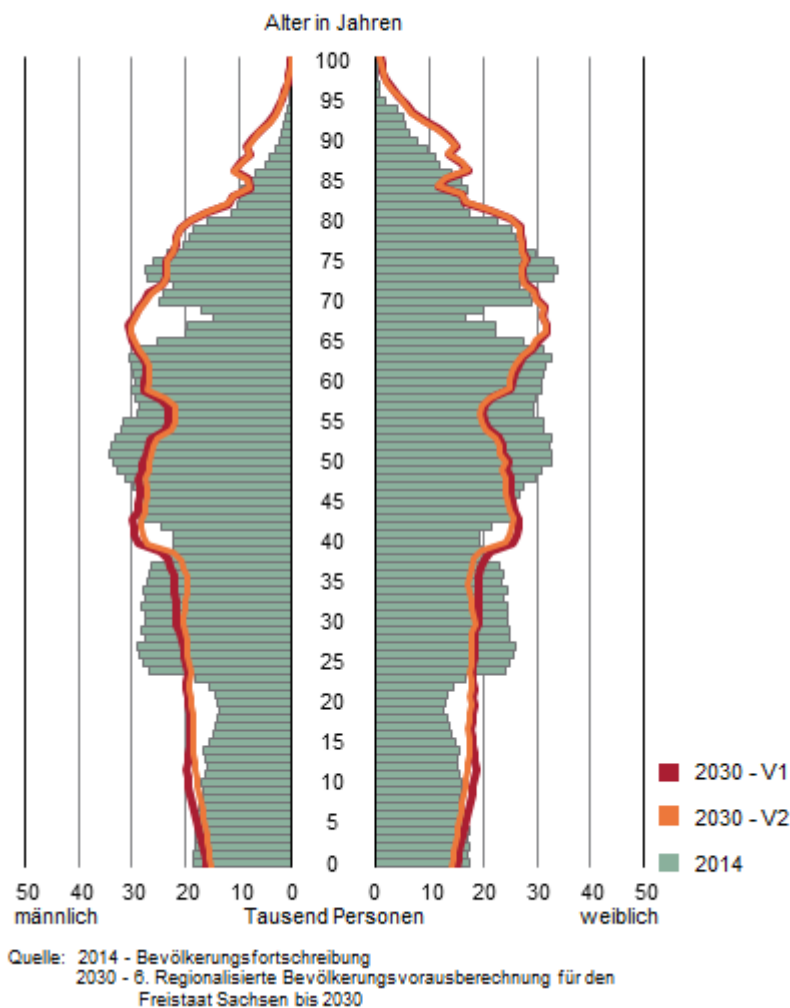


Abbildung 1-1: Bevölkerungspyramide Sachsen (Quelle: <https://www.statistik.sachsen.de/html/40866.htm>, zuletzt aufgerufen am 15.02.2018 um 10:50 Uhr)

1.2 Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, herauszufinden, ob Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung (insbesondere der LDS) umgesetzt werden kann. Dazu werden Kriterien und Empfehlungen geliefert, die die öffentliche Verwaltung bei

⁵ Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2018.

der Ausgestaltung eines Employer Branding Konzeptes berücksichtigen muss, um für die Gen Y und Z als attraktiver Arbeitgeber zu gelten.

1.3 Vorgehensweise

Um Empfehlungen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität aussprechen zu können, müssen demographische Probleme analysiert, die Y-er und Z-er im Hinblick auf ihre charakteristischen Merkmale beleuchtet und deren Anforderungen an den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber mit Hilfe einer empirischen Untersuchung erforscht werden. Anschließend wird untersucht, ob Employer Branding eine sinnvoll anwendbare Strategie für die öffentliche Verwaltung darstellt.

Die Leitfragen, die sich aus der Zielsetzung ergeben und untersucht werden sind:

- Welche Herausforderungen ergeben sich aus der Bevölkerungsentwicklung in Sachsen und der Struktur der Bediensteten im öffentlichen Dienst des Freistaates?
- Welche Anforderungen haben Berufseinsteiger der Gen Y und Z an die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber und wie kann der öffentliche Sektor deren Bedürfnissen gerecht werden?
- Was bedeutet Employer Branding? Besitzt es für den öffentlichen Sektor Relevanz?
- Wie können Employer Branding Konzepte erfolgsversprechend ausgestaltet werden?

2 Entwicklung und Herausforderungen des demographischen Wandels

Das Arbeitskräfte in einigen Jahren knapp werden könnten, verdeutlicht die Bevölkerungsentwicklung in Sachsen. Aufgrund aktueller Entwicklungen könnte es für den öffentlichen Dienst künftig schwer werden, qualifiziertes Personal zu finden.

2.1 Bevölkerungsentwicklung in Sachsen bis 2030

Die 6. RBV stellt die voraussichtliche Bevölkerungsentwicklung im Freistaat bis 2030 dar. Während Ende 2014 noch 4,1 Mio. Menschen in Sachsen lebten, wird sich die Zahl bis zum Jahr 2030 verringern (Abb. 2-1). Laut Prognosen soll Sachsen dann noch zwischen 3,9 Mio. (Variante 2) und 4,0 Mio. (Variante 1) Einwohner haben, Vgl. Anhang 2.

Bevölkerung im Freistaat Sachsen 1990 bis 2030

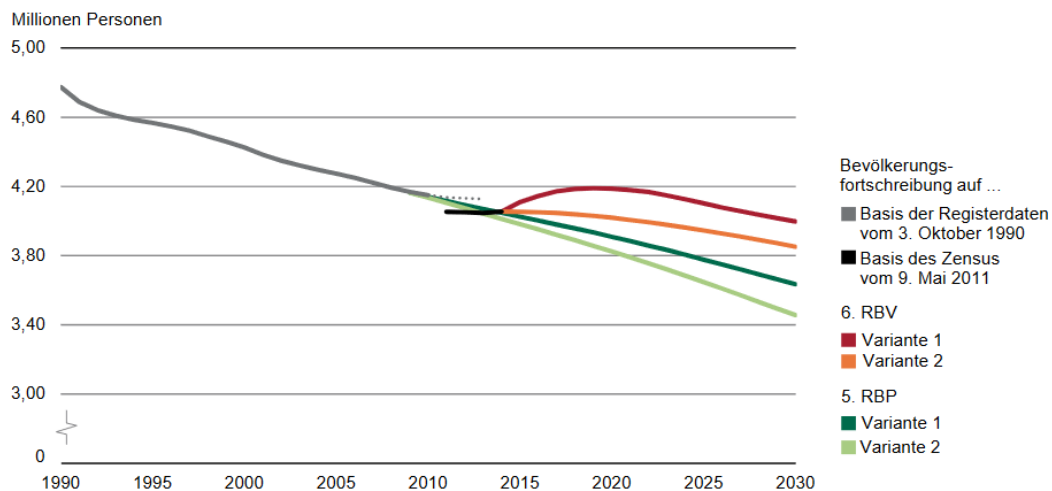


Abbildung 2-1: Bevölkerungsentwicklung Sachsen (Quelle: https://www.statistik.sachsen.de/download/080_RegBevPrognose_RegEinheiten-PDF/PROG_L_Sachsen_14.pdf, zuletzt aufgerufen am 16.02.2018 um 10:01 Uhr)

Nach aktuellen Erkenntnissen verläuft der Bevölkerungsrückgang langsamer, als 2011 bei der 5. RBV erwartet. Nichtsdestotrotz werden der Rückgang und die Alterung der sächsischen Bevölkerung anhalten. Trotz steigender Geburtenrate nimmt die Anzahl der Geburten bis 2030 ab, da die Anzahl potentieller Mütter rückläufig ist. Werden derzeit noch 36.000 Säuglinge lebend geboren, sollen es 2030 nur noch 29.000 sein. Die Sterbefälle werden in den kommenden Jahren zunehmen. Infolgedessen übersteigt die Sterberate die Geburtenrate in Zukunft deutlich. Das Durchschnittsalter, welches einen Indikator für die Alterung der sächsischen

Bevölkerung darstellt, wird von derzeit 46,7 Jahren auf 47,6 bzw. 48,1 Jahre bis 2030 steigen. Damit verändert sich auch die Gewichtung der Altersgruppen.⁶

Die demographische Entwicklung zeigt sich ähnlich oder in abgeschwächter Form fast überall in Europa, allerdings wird dieser Wandel in Sachsen aufgrund besonderer Gegebenheiten vergleichsweise früher zu spüren sein. Der Rückgang der Bevölkerung birgt erhebliche Folgen für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Seit 1990 haben sich bereits die Schülerzahlen im Freistaat halbiert. Eine solch dramatische Entwicklung wird in den kommenden Jahren auch bei Hochschulen und Berufsausbildungsplätzen vorzufinden sein. Der Rückgang des Arbeitskräftepotentials stellt die Arbeitsmärkte der Zukunft vor ganz neue Probleme. Konzepte zur Gewinnung von Nachwuchskräften sind notwendig, um die Arbeitsfähigkeit der Behörden aufrecht zu erhalten.⁷ Eine resolute Fachkräfteerkrutierung wird schwieriger, da in sämtlichen Branchen händeringend nach ihnen gesucht wird und nur Arbeitgeber mit einer attraktiven Arbeitgebermarke Erfolg haben werden.

2.2 Beschäftigte im öffentlichen Dienst in Sachsen

Vorausgesetzt, es gäbe in Zukunft genauso viele Arbeitsplätze wie derzeit und Gegenmaßnahmen würden nicht greifen, könnte bald jeder fünfte Arbeitsplatz unbesetzt bleiben. Viele Arbeitgeber beklagen, dass sich heute deutlich weniger Menschen auf eine vakante Stelle bewerben, als vor einigen Jahren.

In Abb. 2-2 wird deutlich, dass das Durchschnittsalter der Beschäftigten kontinuierlich gestiegen ist und man von einer alternden Belegschaft ausgehen kann. Damit verbunden sind viele Altersabgänge in den kommenden Jahren, die zu kompensieren sind.

„Die Entwicklung des Altersaufbaus der Beschäftigten im öffentlichen Dienst zeigt einen stetig alternden Personalbestand. [...] Im Landesbereich lag das Durchschnittsalter 2014 bei 45,1 Jahren. Gut 68 Prozent dieser Beschäftigten waren 40 und mehr Jahre alt und fast ein Viertel 55 Jahre und älter. [...] Bei den Beamten und Richtern war die Altersgruppe der 50 bis unter 55 Jährigen mit einem Anteil von 18,5 Prozent (6.333 Personen) am meisten vertreten, gefolgt von den Bediensteten im Alter von 45 bis unter 50 Jahren mit einem Anteil von 16,5 Prozent (5.648 Personen).“⁸ Der Altersdurchschnitt ist tendenziell steigend, Vgl. Abb. 2-3.

⁶ Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2016(a), S. 4.

⁷ Vgl. Sächsische Landeszentrale für politische Bildung 2012.

⁸ Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2014.

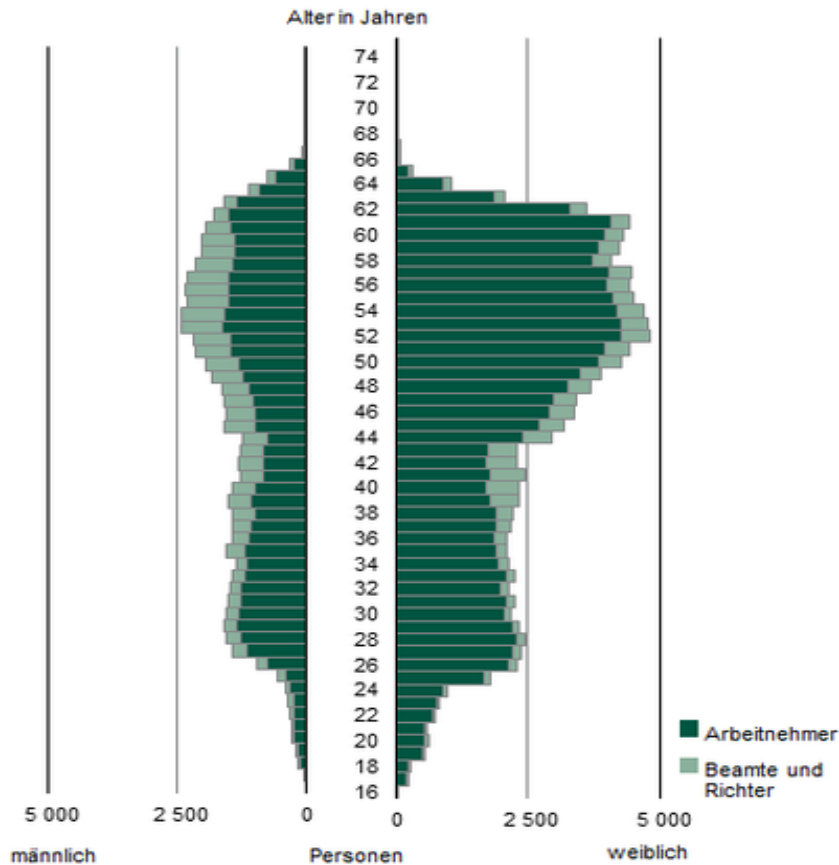


Abbildung 2-2: Alterspyramide der Beschäftigten (inkl. Beschäftigte in Ausbildung) im öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen vom 30. Juni 2016 (Quelle: https://www.statistik.sachsen.de/img/040_FSR-oeffentlich_Finanz/Altersbaum2016_rdx_413x518.png, zuletzt aufgerufen am 07.02.2018 um 17:38 Uhr)

Jahr	Ins- gesamt	Landesbereich		Kommunaler Bereich		Sozial- versiche- rungs- träger
		Land	Rechtlich selbst. öffentl.- rechtl. Einricht.	Gemein- den/ Gemein- dever- bände	Zweck- ver- bände	
2000	42,6	42,7	37,5	43,1	42,5	39,6
2004	44,0	44,0	37,9	44,9	43,8	41,7
2008	45,2	45,1	40,1	46,2	45,7	44,0
2012	45,6	46,5	40,5	46,4	46,8	45,7
2013	45,7	47,1	40,2	46,4	46,8	45,8
2014	45,8	47,3	40,1	46,6	47,1	46,1

Abbildung 2-3: Durchschnittsalter (Jahre) der Beschäftigten im öffentlichen Dienst zum 30.06.2014 (Quelle: https://www.statistik.sachsen.de/download/300_Voe-Faltblatt/FB_PersOeffDienst_2015_SN.pdf, zuletzt aufgerufen am 07.02.2018 um 12:45 Uhr)

Da aber künftig viele aufgrund dem Erreichen des Renteneintrittsalters aus dem öffentlichen Dienst ausscheiden und Fach- sowie Nachwuchskräfte benötigt werden, sind Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung künftig unumgänglich.

Im Freistaat Sachsen sind derzeit 197.557 Menschen im öffentlichen Dienst beschäftigt (Abb. 2-4), davon sind wiederum 112.351 im Landesbereich tätig (Stand: 30. März 2016). Lediglich 17% sind Beamte des mittleren, gehobenen und höheren Dienstes und 83% Tarifbeschäftigte.⁹

Die von ihnen wahrgenommenen Aufgaben sind vielfältig, z.B. als Polizist, Lehrer, Bürgermeister, für den Naturschutz oder den Straßenbau und dienen dem Gemeinwohl der Gesellschaft. Betrachtet man die Beschäftigungszahlen von 2000 lässt sich eine Verringerung des Personalbestandes zum Jahr 2014 um 45.030 Personen verzeichnen, was 18,4% entspricht. In diesem Zeitraum wurde die Beschäftigtengruppe der Arbeitnehmer um 20,9% und die der Beamten um 3,4% zurückgefahren.¹⁰ Jahr 2016 arbeiteten insgesamt 197.557 Menschen im öffentlichen Sektor, der damit den größten Arbeitgeber im Freistaat bildet. Der Altersdurchschnitt betrug 45,7 Jahre. Insgesamt sind die Beschäftigungszahlen im öffentlichen Sektor des Freistaates von 2000 bis 2016 rückläufig, was vor allem aus dem Stellenabbau und der Haushaltskonsolidierung resultiert. (Vgl. Abb. 2-5).

Ausgewählte Merkmale	Insgesamt	Veränderung zum Vorjahr in %	Männlich	Weiblich
Personal im öffentlichen Dienst am 30. Juni 2016 insgesamt	197 557	0,1	69 581	127 976
Vollzeitäquivalent der Beschäftigten	180 445	0,6	66 313	114 132
nach Art des Beschäftigungsverhältnisses				
Beamte und Richter	33 543	- 0,6	19 058	14 485
Arbeitnehmer	164 014	0,2	50 523	113 491
nach Umfang des Beschäftigungsverhältnisses				
Vollzeitbeschäftigte	129 942	0,3	59 398	70 544
Teilzeitbeschäftigte	67 615	- 0,3	10 183	57 432
darunter in Altersteilzeit	2 876	-50,6	664	2 212
nach Dauer des Beschäftigungsverhältnisses				
auf Dauer	166 906	- 0,2	55 883	111 023
mit Zeitvertrag ²⁾	24 175	3,2	11 152	13 023
in Ausbildung	6 476	- 2,5	2 546	3 930
Durchschnittsalter	45,7	x	45,0	46,1

Abbildung 2-4: Beschäftigte im öffentlichen Dienst in Sachsen zum 30.06.2016 nach ausgewählten Merkmalen (Quelle: https://www.statistik.sachsen.de/download/040_FSRoeffentlich_Finanz/PSStat2016weitereTabmitHyperlinks.pdf, zuletzt aufgerufen am 23.02.2018 um 12:57 Uhr)

⁹ Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2016(b).

¹⁰ Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2017.

Jahr	Insgesamt	Beamte und Richter	Arbeitnehmer	Anteil in %	
				Beamte und Richter	Arbeitnehmer
2016	197 557	33 543	164 014	17,0	83,0
2015	197 360	33 736	163 624	17,1	82,9
2014	199 896	34 104	165 792	17,1	82,9
2013	199 340	34 228	165 112	17,2	82,8
2012	199 702	34 251	165 451	17,2	82,8
2011	198 235	34 159	164 076	17,2	82,8
2010	199 171	33 939	165 232	17,0	83,0
2009	200 513	33 774	166 739	16,8	83,2
2008	200 157	33 981	166 176	17,0	83,0
2007	198 069	34 470	163 599	17,4	82,6
2006	205 337	35 167	170 170	17,1	82,9
2005	205 766	35 283	170 483	17,1	82,9
2004	214 307	35 344	178 963	16,5	83,5
2003	221 957	35 397	186 560	15,9	84,1
2002	228 957	35 388	193 569	15,5	84,5
2001	237 072	35 329	201 743	14,9	85,1
2000	244 926	35 303	209 623	14,4	85,6

Abbildung 2-5: Beschäftigte im öffentlichen Dienst von 2000 bis 2016 in Sachsen (Quelle: https://www.statistik.sachsen.de/download/040_FSR-oefentlich_Finanz/PSStat2016weitereTabmitHyperlinks.pdf, zuletzt aufgerufen am 23.02.2018 um 13:20 Uhr)

3 Generation Y und Z: Anforderungen an Arbeitgeber

Die Generationen Y und Z sind die Nachwuchskräfte der Zukunft, um die sich Arbeitgeber bemühen müssen (Vgl. Anhang 1). Sie profitieren vom Fachkräftemangel und können sich ihren Arbeitgeber gemessen an der Attraktivität künftig aussuchen. Wesentliche Unterschiede beider Generationen sind im Anhang 2 gegenübergestellt. Die Anforderungen an Arbeitgeber der Gen Y und Z sind anspruchsvoll, Vgl. Anhang 3.

3.1 Generation Y

Die Generation Y, auch Generation "Why" genannt ist in erster Linie dem permanenten Hinterfragen nach dem Warum einer Handlung gekennzeichnet – „Warum sollte ich das tun?“ oder „Was bringt mir das?“. Weitere Bezeichnungen sind Gen Y, Millenials, Digital Natives oder Generation Facebook. Die Gen Y umfasst die Geburtsjahrgänge zwischen 1980 bis 1995 und damit jene, die sich auf das Arbeitsleben vorbereiten oder sich bereits seit einigen Jahren im Berufsleben befinden.¹¹

Getreu dem Motto „Only work as hard as needed“ sind sie auf dem Arbeitsmarkt anzutreffen.

"Die Baby Boomer als Eltern der Gen Y haben durch den hohen Lebensstandard, die Wahlmöglichkeiten und das Streben nach Selbstrealisierung einen gewissen Beitrag zur Veränderung der Gesellschaft beigetragen."¹² Den größten Einfluss auf die Generation Why beherrschte die Digitalisierung und Herausbildung des Internets in den 90er Jahren.¹³

Charakteristisch für die Angehörigen dieser Generation ist Selbstbewusstsein. Ihnen bieten sich viele Wege und Wahlmöglichkeiten für ihre berufliche Zukunft. Das Sicherheitsbedürfnis im Beruf ist eher gering ausgeprägt, denn die Y-er kommen mit einer hohen Veränderungs- und Wechselbereitschaft auf den Arbeitsmarkt. Es kommt ihnen auf die Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben an. Eine strikte Trennung ist nicht vorgesehen, d.h. sie sind bereit, nach Feierabend etwas für ihren Arbeitgeber zu tun, solange die Work-Life-Balance stimmt. Im Gegenzug wird erwartet, dass Privatangelegenheiten während der Arbeitszeit abgearbeitet werden dürfen. Eine langfristige Bindung an einen Arbeitgeber widerstrebt dem Flexibilitätsdenken. Gesellschaftlich wurden die Y-

¹¹ Vgl. Ruthus 2014, S. 9.

¹² Einramhof-Florian 2017, S. 59.

¹³ Vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 59.

er von der Globalisierung und Digitalisierung geprägt. Die internationale Verflechtung hat dazu beigetragen, dass Möglichkeiten grenzenlos geworden sind, beispielsweise zum Studieren. Auch die Evolution des Internets und der digitalen Medien ist essentiell, denn der Informationszugang ins World Wide Web ist selbstverständlich. Nicht zu vernachlässigen ist, dass die Gen Y auch Familienfreundlichkeit und Karriereaussichten wertschätzt. Ein Ansatzpunkt zur Attraktivität kann demzufolge die Kinderbetreuung innerhalb der Behörde sein.¹⁴

Das mediale Angebot, welches sich im Bereich der Privatfernsehsender entwickelte beeinflusste die Gen Y in ihrer Entwicklung wesentlich. Fernsehserien verkörperten einen konsumorientierten Lebensstil, womit ein Umbruch von traditionellen zu postmaterialistischen Werten stattfand.¹⁵

Die Loyalität, wie sie von vorherigen Generationen gegenüber dem Arbeitgeber gelebt wurde, schwindet. Die Gen Y ist gewillt, öfter den Job zu wechseln, Flexibilität im Lebenslauf sichtbar zu machen und so viele Branchen und Firmen zu durchlaufen, wie möglich. Dabei scheuen sie sich keineswegs davor, Berufserfahrungen in verschiedenen Ländern zu sammeln. Wer häufiger den Job wechselt beugt der Gefahr resistent gegenüber Veränderungen zu werden, präventiv vor. Die fehlende Loyalität gegenüber einem Arbeitgeber ist das Ergebnis der Wahlmöglichkeiten, mit denen die Y-er konfrontiert sind und steht auch im Zusammenhang mit zunehmenden Preis-/Leistungsvergleichen, bei denen im Wettbewerb der Anbieter gewinnt, dessen Angebot für den Konsumenten das Attraktivste darstellt.¹⁶

Die Anforderungen an Arbeitgeber sind anspruchsvoll. Die Generation Y hat ein starkes Bedürfnis nach Feedback. Mitarbeitergespräche, die nur einmal jährlich stattfinden, werden nicht akzeptiert.

Informationen über Arbeitgeber werden standardmäßig über die Homepage oder Social Media Kanäle beschafft, weshalb sie ein wichtiges Gerüst im Rahmen der Nachwuchsgewinnung bilden. Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten stehen besonders hoch im Kurs bei der Arbeitgeberwahl und der Bewertung der Attraktivität. Weitere Kriterien sind eine kollegiale Arbeitsatmosphäre, eine ausgewogene Work-Life-Balance, Verfügbarkeit neuer Technologien und Spaß am Arbeitsplatz. Darüber hinaus soll die Arbeit einen hohen Lebensstandard durch gute Arbeitsbedingungen und hohe Entlohnung gewähren, damit die Freizeitgestaltung den hohen Bedürfnissen gerecht wird.

¹⁴ Vgl. Ruthus 2014, 8-16, 30-31.

¹⁵ Vgl. Parment 2013, S. 23.

¹⁶ Vgl. Parment 2013, S. 13, 24, 60.

Der Prozess der Anwerbung sollte darauf abgestimmt sein, d.h. Arbeitgeber müssen sich an die Bewerber anpassen, ansonsten wird sich für einen anderen Arbeitgeber entschieden.¹⁷

Die Ansprüche an Arbeitgeber sind allumfassend zu betrachten. Diese Generation hat eine Revolution, wie noch keine Generation vor ihr auf dem Arbeitsmarkt ausgelöst. Mit ihr steigt die Bedeutung des Employer Branding.¹⁸

3.2 Generation Z

"Generation Z, die Nachfolgerin der sog. Millennials, besteht aus Individualisten, mit dem Ziel der persönlichen Einkommens- und Lebenslustmaximierung und schließt im weitesten Sinne all diejenigen ein, die ab 1995 geboren worden sind und nun in die Arbeitswelt eintreten."¹⁹

Die Z-er bilden die erste Generation, die vollkommen in einer digitalen Welt aufgewachsen ist. Das zeigt sich auch im hohen Aktivitätsgrad auf Social Media Plattformen – alles wird digital gepostet und kommentiert. Die Verwirklichung in der Freizeit steht im Fokus. Dabei verliert die starke Bindung an den Arbeitgeber, wie es vorherigen Generationen teilweise zugeschrieben wurde, an Bedeutung.²⁰

Um die Hintergründe für die Herausbildung der Z-er zu verstehen, müssen äußere Einflüsse betrachtet werden. Die Gen Z gilt als von ihren Eltern besonders behütet und empfindet das als völlig normal. Als sog. Helikoptereltern agierend wollen sie für ihre Kinder eine perfekte Welt kreieren und sprechen bei der Berufswahl mit. Die Z-er wollen nicht aus dem behüteten „Nest“ gestoßen werden und erst auf eigenen Beinen stehen, wenn sie es für richtig halten.²¹

Die Gen Z wird auch als Generation Bologna bezeichnet. Dahinter verbirgt sich die Bologna-Reform (1999) in der Bildungslandschaft, bei der der Bildungsweg von 9 auf 8 Jahre am Gymnasium verkürzt wurde und Änderungen bezüglich der Studienzeit und -bezeichnung getroffen wurden. Intention waren jüngere Absolventen und damit längere Arbeitskräfte sowie Kosteneinsparungen. Während vor der Reform Diplom-Abschlüsse vier bzw. fünf Jahre dauerten, existiert heute eine Unterteilung in eine drei- bis vierjährige Bachelor-Studienzeit mit anschließender Möglichkeit eines Masterstudiums für zusätzlich ein oder zwei

¹⁷ Vgl. ebenda, S. 26, 27.

¹⁸ Vgl. ebenda, S. 3.

¹⁹ Bullmann et al. 2014.

²⁰ Vgl. Rieder 2014.

²¹ Vgl. Scholz 2014, S. 41–46.

Jahre. Der Anschein, dass damit ein kürzeres Studieren und schnelleres Eintreten in den Arbeitsmarkt möglich ist, ist nur bedingt richtig, denn die meisten privatwirtschaftlichen Unternehmen setzen fachspezifische Master-Abschlüsse voraus. Auch die Gleichwertigkeit von Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien stellte sich als Irrglaube heraus, der mehr Schein als Sein versprach.²²

Typisch ist auch das massive Konsumverhalten von Medien, welches heute so stark und intensiv, wie bei keiner Generation zuvor ist. Die Gen Z wächst in einer Landschaft verschiedenster Medien auf. Die parallele Nutzung mehrerer Endgeräte ist völlig selbstverständlich. Informationen werden nahezu ausschließlich über moderne Medien erschafft und verarbeitet.²³

Wünsche und Ziele sind realistisch und werden auf pragmatische Art und Weise verfolgt. Die lösungsorientierte Annäherung des Ziels erfolgt in kleinen Etappen und ist egozentrischer Art. Aufgrund dieser Eigenart wird der Gen Z eine "Flatterhaftigkeit" unterstellt. Charakteristisch ist auch, dass keine emotionale Bindung zum Arbeitgeber besteht und ihm keine Loyalität entgegen gebracht wird. Umso wichtiger ist die Bindung an Familie und enge Freunde. Da das Leben auf die Freizeit ausgerichtet ist, verliert die Karriere an Bedeutung. Es werden Arbeitszeiten gewünscht, die die Vereinbarung von Beruf und Familie fördern.²⁴ Sie scheuen sich nicht davor, bei Unstimmigkeiten und Enttäuschungen zu boykottieren, zu kündigen und in eine neue Behörde einzusteigen. Im Durchschnitt beträgt die Beschäftigungszeit bei einem Arbeitgeber nur 1,1 Jahre.²⁵

Während Wettbewerb für die Y-er noch als System von Siegern angesehen wurde, bedeutet es für die Z-er bittere Realität mit vielen Verlierern. Da sie stets auf Harmonie bedacht sind, wird Wettbewerb als Störung empfunden. Ein weiterer Anspruch ist sich rundum wohl zu fühlen. In Bezug auf die Arbeit bedeutet das, gewisse Aufgaben abzulehnen oder Kritik von sich zu weisen. Verantwortungsübernahme ist nicht erwünscht, da damit eine stärkere Bindung an den Arbeitgeber assoziiert wird, die verhindert werden soll, um nicht aus der Komfort-Zone treten zu müssen.²⁶

Feedback ist wie bei der Gen-Z sehr wichtig, Kritik hingegen ist nicht erwünscht. Während der Arbeitszeit wird rege mit Tablet-PC oder Smartphone für private Zwecke agiert. Im Umkehrschluss sind die Z-er allerdings nicht bereit, elektro-

²² Vgl. ebenda, S. 48–54.

²³ Vgl. ebenda, S. 68, 69.

²⁴ Vgl. ebenda, S. 38, 109.

²⁵ Vgl. ebenda, S. 114.

²⁶ Vgl. ebenda, S. 116, 120-122.

nisch mit der Arbeitswelt in Kontakt zu treten, sondern schotten sich nach Feierabend regelrecht ab. Da kein Interesse daran besteht, dass Vorgesetzte oder Kollegen am Privatleben teilhaben, wird das in Kontakt treten über soziale Netzwerke schwierig.²⁷

Der öffentliche Dienst bietet eine perfekte Grundlage für die Lebensvision der Gen Z, denn er kann den Wunsch nach Stabilität und Sicherheit wesentlich besser erfüllen als privatwirtschaftliche Unternehmen. Die Gen Z fokussiert einen Arbeitgeber, der mit "Goodies", wie einem kostenlos nutzbaren Fitnessstudio wirbt, Obst und ein ergonomisches Büro zur Verfügung stellt oder Gesundheitschecks und Massagen anbietet.²⁸

Desk-Sharing Strategien werden weitestgehend abgelehnt, denn man möchte sich nicht im Stress oder Wettbewerb bei der Suche nach dem Büroarbeitsplatz befinden. Ein Arbeitsplatz wird bevorzugt, wenn er heimisch wirkt und persönliche Gegenstände aufgestellt werden dürfen. Die Gestaltung der sog. "Zweitwohnung" hilft dem Mitarbeiter zufrieden und motivierter zu sein.²⁹

Dem Leistungslohnsystem und auch dem Wettbewerb erteilt die Gen Z eine klare Absage. Zwar will sie leistungsfähig arbeiten, aber nicht permanent verglichen werden. Ein System das besonders willkommen ist, findet sich im öffentlichen Sektor wieder: unabhängig von der Arbeitsqualität steigt das Lohnniveau in gewissen Abständen, ohne das die Gefahr der Zurückstufung besteht.³⁰ Anders als bei der vorherigen Generation soll der Übergang von Beruf und Privatleben klar abgegrenzt sein. Die Zeit nach dem Feierabend wird effektiv für Freizeit, Familie und Spaß genutzt.

Mittel, mit denen bisher Bewerber begeistert und gebunden wurden, müssen überdacht und an die Generation Z angepasst werden. Arbeitgeber, die keine Rücksicht auf die Eigenschaften nehmen, haben es schwer, Nachwuchskräfte zu finden.

3.3 Empirische Untersuchung

Anhand der theoretischen Grundlagen zu den Gen Y und Z ergibt sich für die empirische Untersuchung folgende Forschungsfrage: „Welche Anforderungen haben die Studierenden des Studiengangs Allgemeine Verwaltung der Hoch-

²⁷ Scholz 2014, S. 172, 183-184.

²⁸ Vgl. Scholz 2014, S. 100, 112.

²⁹ Vgl. ebenda, S. 158-160.

³⁰ Vgl. ebenda, 190-192.

schule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege Meißen (FH) an den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber und wie kann der öffentliche Dienst diesen Anforderungen gerecht werden?“.

Im Rahmen der Untersuchung werden Attraktivitätsfaktoren, Wünsche, Eindrücke und Kritikpunkte, sowie Lob analysiert, um einen Überblick über Attraktivitätskriterien und Handlungsbedarfe zu erhalten.

3.3.1 Methodik

Zur Erhebung von Primärdaten kommen als Methoden die Beobachtung, Befragung und das Experiment in Betracht. Bei der vorliegenden Untersuchung wurde die Erhebungsmethode der schriftlichen Befragung mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens durchgeführt.

„Unter einer Befragung wird [...] ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung verstanden, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen [...] zu verbalen Informationen veranlasst werden soll.“³¹ Sie kann mündlich als Interview oder schriftlich als Fragebogen durchgeführt werden.³²

Die Umfrage wurde als Online-Befragung über das Beteiligungsportal Sachsen erarbeitet und bereitgestellt. Unter einer Online-Befragung wird eine internetgestützte Methode der Befragung, bei der der Fragebogen als Programm auf einem Web-Server von den befragten Studenten ausgefüllt wird, verstanden.³³

Mögliche Gefahren der Online-Befragung können eine geringe Rücklaufquote oder die missverständliche Beantwortung von Fragen und die Ergebnisverfälschung sein. Vorteil ist, dass die Beantwortung ohne Zeitdruck und Beeinflussung des Interviewers erfolgt.

„Die Grundgesamtheit [...] ist die Menge aller [...] Untersuchungseinheiten, die [...] befragt, beobachtet und gemessen werden können.“³⁴ Sie muss sachlich (alle Studierenden), räumlich (an der HSF Meißen) und zeitlich (die vom 07.-25.20.18 befragt wurden) abgegrenzt sein.

Eine Stichprobe bezeichnet hingegen eine definierte Auswahl von Personen aus der Grundgesamtheit.³⁵ Während die Grundgesamtheit mit N bezeichnet wird, wird die Stichprobe mit n bezeichnet.³⁶

³¹ Kuß et al. 2014, S. 64.

³² Vgl. Hochschule Meißen (FH) 2016, S. 12.

³³ Vgl. Schnell et al. 2011, S. 369.

³⁴ Hochschule Meißen (FH) 2016, S. 8.

³⁵ Vgl. Wosnitza 2006, S. 28.

³⁶ Vgl. Hochschule Meißen (FH) 2016, S. 8, 9.

Bei der vorliegenden Arbeit wurden die Studierenden der HSF Meißen als Grundgesamtheit ausgewählt. Die Grundgesamtheit beträgt damit $N=628$.

In der Umfrage wurden lediglich alle Studierenden des Studiengangs Allgemeine Verwaltung der Jahrgänge 2015 bis 2017 befragt, weil die vorliegende Arbeit Handlungsempfehlungen für die LDS geben soll, die nur im FB AV ausgebildet. Somit erfolgte eine Teilerhebung, deren Strichprobenumfang $n=261$ beträgt.

Statistische Einheit bzw. Merkmalsträger sind alle untersuchten Einzelobjekte, hier Studierende des FB AV der HSF Meißen, die vom 07.02.-25.02.18 befragt wurden.

Die Repräsentativität der Stichprobe ist gegeben, denn die Merkmalsträger hatten durch die einheitliche Verteilung des Teilnahmelinks die gleiche Chance, Teil der Stichprobe zu werden.

3.3.2 Aufbau des Fragebogens und Durchführung der Umfrage

Zur besseren Übersichtlichkeit wurde der Fragebogen in drei Blöcke unterteilt: 1. Persönliche Angaben, 2. Anforderungen an den künftigen Arbeitgeber im öffentlichen Dienst und 3. Sonstige Fragen.

Der Themenblock „Persönliche Angaben“ umfasst soziodemographischen Angaben der Befragten. Unter Angabe des Geschlechtes wird die Verteilung von männlich und weiblich sichtbar und unter Angabe des Geburtsjahres kann die Zuordnung zur Generation Y oder Z erfolgen.

Der zweite Themenblock beinhaltet die Anforderungen an den künftigen Arbeitgeber. Mit der Zuordnung der Einstellungsbehörde zur Kommunal- oder Staatsverwaltung kann entschlüsselt werden, ob Studenten Kritikpunkte nennen, die sich eventuell nur bei einer bestimmten Zugehörigkeit der Behörde ergeben. Bei der Frage „Welche Anforderungen haben Sie an den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber?“ sollten die Studierenden in einer geschlossenen Matrix mit Einfachauswahl ankreuzen, welche Anforderungen ihnen besonders wichtig, wichtig, eher nicht und gar nicht wichtig sind, um die Signifikanz einzelner Aspekte herauszufinden. Es wurden bewusst vier Kategorisierungen vorgegeben, um eine neutrale Positionierung zu verhindern.

In einer geschlossenen Frage mit Mehrfachauswahl wählten die Studenten anschließend die drei bedeutsamsten Kriterien, die in einer offenen Frage um weitere wichtige Anforderungen ergänzt werden konnten.

Der dritte Themenblock eruiert Verbesserungs- oder Veränderungsvorschläge, die auf freiwilliger Basis in einer offenen Frage angegeben werden konnten (Frage 3.1). Diese Frage gibt Auskunft darüber, was eine Behörde besser machen

kann, um für Schulabsolventen attraktiver zu sein. Außerdem konnten besonders positiv oder negativ wahrgenommene Aspekte in Bezug auf die Mitarbeitergewinnung, -bindung und den Bewerbungsprozess formuliert werden (Frage 3.2). Die Antworten auf die offene Frage erlauben es, Annahmen zu treffen, warum Bewerber abspringen oder die öffentliche Verwaltung nicht attraktiv finden. Die letzten geschlossenen Fragen (3.3, 3.5) befassen sich mit der Mediennutzung zur Arbeitgeberinformation. Daraus kann geschlussfolgert werden, welche Medien zur Mitarbeitergewinnung stärker genutzt werden sollten.

Von den 10 Fragen wurden 5 als geschlossene und 5 als offene Fragen gestaltet. Geschlossene sind dadurch gekennzeichnet, dass der Befragte eine begrenzte und festgelegte Anzahl an Antworten gibt. Fragen, bei denen nur eine Antwortmöglichkeit zulässig ist, werden Einfachauswahl genannt, Fragen, die mehrere Antwortmöglichkeiten zulassen, Mehrfachauswahl.

Offene Fragen können vom Befragten schnell abgearbeitet und vom Fragenden schnell ausgewertet werden. Nachteil ist allerdings, dass die Befragten auf vorgegebene Antwortmöglichkeiten beschränkt sind. Im schlimmsten Fall kann das dazu führen, dass keine oder falsche Angaben gemacht werden. Vorteil offener Fragen ist, dass die Befragten völlig frei sind, wie umfangreich und mit welchen Worten sie antworten. Ein Manko kann sein, dass Antworten aufgrund des hohen Aufwands nicht vollständig und korrekt ausgewertet werden.³⁷

Die geschlossenen Fragen wurden gewählt, um die einfache Beantwortbarkeit und Verarbeitung zu gewährleisten. Durch oberflächliche oder falsche Antworten kann das Ergebnis der Umfrage verfälscht werden. Offene Fragen wurden eingesetzt, um Kreativität und Originalität zu ermöglichen.³⁸

Der im Beteiligungsportal Sachsen freigeschaltete Fragebogen (Anlage 3) wurde anschließend als Link mit einem Anschreiben per E-Mail versandt (Anlage 4) und durch das Studentensekretariat an die Studenten des Studiengangs AV verteilt. Im Anschreiben wurde auf das Thema und das Ziel der Befragung sowie die Anonymität und die Einhaltung der Informationssicherheit ausdrücklich hingewiesen. Dies wird insbesondere durch die Erhebung mit dem Beteiligungsportal Sachsen gewährleistet.

Die Online-Umfrage bietet folgende Vorteile: der Kosten- und Zeitaufwand kann gering gehalten werden, die Beeinflussung durch den Fragenden ist ausgeschlossen und der Befragte hat mehr Zeit zur Beantwortung der Fragen zur

³⁷ Vgl. Porst 2014, S. 53–59.

³⁸ Vgl. Kuß et al. 2014, S. 91.

Verfügung. Nachteile und Gefahren sind ggf. eine niedrige Rücklaufquote oder die missverständliche Interpretation der gestellten Fragen.³⁹

3.4 Umfrageergebnisse

Auswertung Angaben zur Person (Themenblock 1)

Der Online Fragebogen wurde an 261 Studierende verschickt. Teilgenommen haben 119, davon 29 Männer (24%) und 90 Frauen (76%) (Vgl. Abb. 3-2). Das entspricht einer Beteiligung von 45,6%.⁴⁰ Die Gefahr einer niedrigen Rücklaufquote hat sich nicht bestätigt. Der hohe Frauenanteil ist nicht verwunderlich, da dieser im Bachelorstudiengang Allgemeine Verwaltung insgesamt überwiegt. Die Abb. 3-1 zeigt die Spannweite der Geburtsjahrgänge der Befragten. Diese reicht von 1980 bis 1999. Aufgrund der Verteilung ergibt sich ein Durchschnittsalter von 22,9 Jahren. Das zeigt, dass im Durchschnitt jene die Umfrage beantworteten, die 1995 bis 1996 geboren wurden. Zieht man die Grenze im Jahr 1995, sind 25,2 % der Generation Y und 74,8 % der Generation Z zuzuordnen. Es sind allerdings keine Unterschiede bei der Beantwortung der Jahrgänge bis und ab 1995 aufgefallen, sodass der Übergang sehr fließend und nicht stringent 1995 zu ziehen ist. Abgrenzungen ab 2000 werden hier eher als wahrscheinlich gesehen.

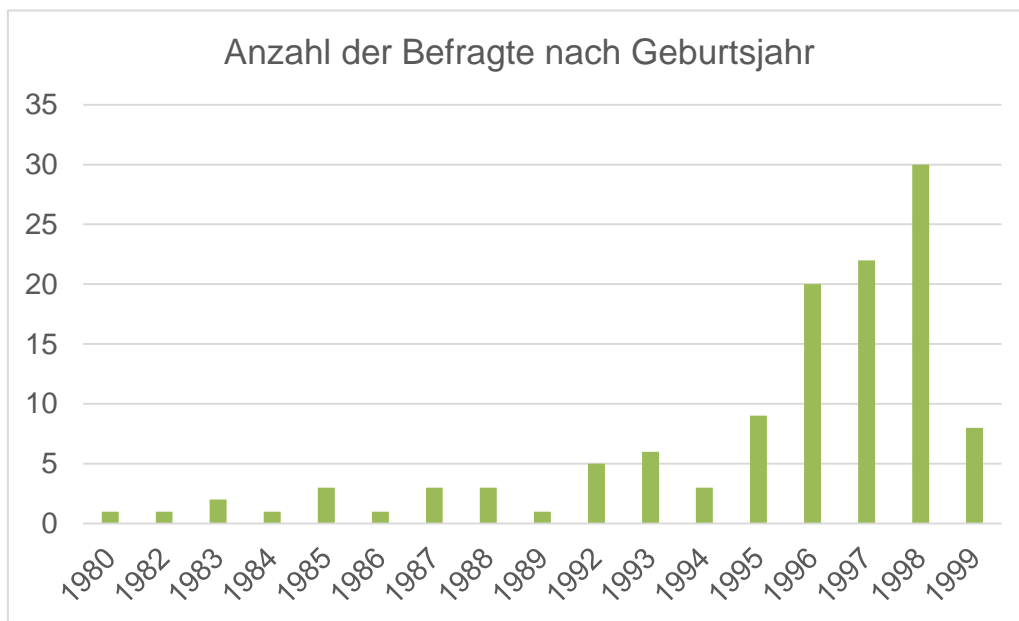


Abbildung 3-1: Verteilung der Geburtsjahrgänge (Quelle: eigene Darstellung)

³⁹ Vgl. Wosnitza 2006, S. 58.

⁴⁰ Vgl. Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum 2017.

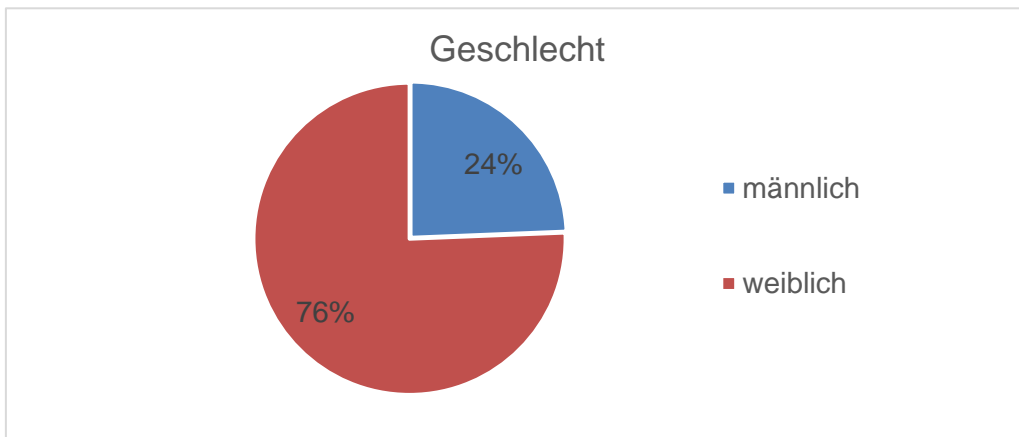


Abbildung 3-2 Angabe des Geschlechtes (Quelle: eigene Darstellung)

Auswertung der Anforderungen an den Arbeitgeber (Themenblock 2)

Bei der Frage zur Zuordnung der Einstellungsbehörde (Frage 2.1) gaben 76,5% an, bei Kommunen angestellt zu sein und 23,5% beim Freistaat Sachsen. Das spiegelt in etwa die Verteilung pro Einstellungsjahrgang wieder und ist nicht ungewöhnlich.

Die Frage „Welche Anforderungen haben Sie an den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber? Was ist Ihnen besonders wichtig?“ beantworteten die Studenten in 12 Teilfragen mit 12 vorgegebenen Arbeitgebermerkmalen. Die Ergebnisse sind in Diagrammen im Anhang 3 (Frage 2.2) aufgeführt.

Es wird deutlich, dass die Befragten einen hohen Wert auf flexible Arbeitszeitmodelle legen. Knapp die Hälfte (47,9%) gibt an, dass flexible Arbeitszeiten sehr wichtig sind. Die öffentliche Verwaltung bietet Gleitzeitmodelle an und kann diesen Faktor sehr gut umsetzen. Noch wichtiger ist hohes bzw. faires Gehalt (58% - sehr wichtig, 41,2% - wichtig), um den hohen Lebensstandard und die Freizeitverwirklichung zu sichern.

Moderne technische Ausstattung ist für 70,6% der Studenten wichtig. Das lässt sich damit begründen, dass sowohl die Gen Y als auch die Gen Z mit der Digitalisierung aufwuchsen, immer online sind und sämtliche moderne Medien für alles, was sie tun, nutzen. Für 15,1% ist die moderne technische Ausstattung sogar sehr wichtig. Umso überraschender, dass 14,3% der Meinung waren, dass ihnen dieser Aspekt eher weniger wichtig ist. Begründung dafür kann sein, dass ein PC mit den notwendigen Programmen wie WORD, EXCEL und Fachprogrammen vorausgesetzt wird.

Die Arbeitsplatzsicherheit ist der Gen Y und Z sehr wichtig bzw. wichtig. Prekäre Beschäftigungsverhältnisse und Befristungen werden von über drei Viertel der Befragten abgelehnt. Obwohl Vertreter der Gen Y und Z eher sprunghaft sind

und sich laut Theorie nicht binden wollen, zeigt die Befragung genau das Gegenteil: Arbeitsplatzsicherheit ist einer der bedeutendsten Faktoren, mit der sich der öffentliche Dienst abheben kann. Das kann daran liegen, dass ein sicheres Arbeitsverhältnis als komfortabel eingeschätzt wird.

Auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind für 90,8% wichtig oder sogar sehr wichtig. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass individuelle Entwicklungsmöglichkeiten einen Attraktivitätsfaktor darstellen. Denen es eher nicht oder gar nicht wichtig ist, können jene sein, die Arbeit lediglich als Pflicht zur Verwirklichung in der Freizeit ansehen.

Zur Frage der Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten finden sich nahezu identische Verteilungen. Für die meisten ist es wichtig, zumindest die Möglichkeit des Aufstiegs zu haben.

Bei der Frage nach dem Spaß an der Arbeit gaben 47,1% an, dass ihnen die Freude am Arbeitsplatz sehr wichtig ist. 47,9% stimmten für wichtig. Das untermauert die Theorie der Z-er, sich am Arbeitsplatz permanent wohlfühlen. Behörden sind gefordert eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

Auch herausfordernde und sinnhafte Tätigkeiten sind durchaus sehr wichtig (33,6%) bzw. wichtig (59,7%). Die Mehrheit der Studierenden möchte Aufgaben erfüllen, die ihren Qualifikationen entsprechen und sinnhaft sind. Unterfordernde Aufgaben wirken demotivierend und langweilend. Durch die Ausrichtung am Gemeinwohl bietet die öffentliche Verwaltung sinnhafte Tätigkeiten und erfüllt die Anforderung in besonderem Maß.

Die Work-Life-Balance zählt zu den wichtigsten Attraktivitätsmerkmalen. Das könnte daraus resultieren, dass die überwiegende Mehrzahl der Befragten weiblich ist und an das Familienleben mit Kindern gedacht wird. Die Signifikanz der Work-Life-Balance spiegelt auch die Charakteristik aus der Literatur, dass Y-er und Z-er dem Privatleben den größten Stellenwert zukommen lassen und sich in der Freizeit verwirklichen, wider.

Das Ansehen der Behörde findet in der empirischen Untersuchung keine besondere Relevanz. Dies könnte daran liegen, dass Studierende nicht mehr auf die strategischen Ziele des Arbeitgebers fokussiert, sondern auf der Suche nach der Sinnfrage der Tätigkeit sind. Weil sich die Arbeitnehmer in erster Linie wohlfühlen und mit dem Arbeitgeber identifizieren möchten, sowie eine gute Arbeitsatmosphäre und sicheres Gehalt voraussetzen, ist dieses Resultat eine logische Konsequenz. Was andere vom Arbeitgeber halten ist irrelevant.

Zusätzliche Leistungen werden von über der Hälfte als wichtig erachtet (44,5% trifft zu, 12,6% trifft besonders zu). Die Mitarbeiterbindung wird gefördert, wenn

der Arbeitgeber gesundheitsfördernde Maßnahmen anbietet. Darüber hinaus ist diese Methode ein gutes Mittel, um extern für die Behörde zu werben und sich abzugrenzen. Dennoch ist es kein ausschlaggebendes Kriterium, denn 37% finden es eher weniger und 5,9% gar nicht wichtig.

Die umfassende Einarbeitung ist hingegen für über drei Viertel mindestens wichtig. Das zeigt, dass Berufseinsteiger gewillt sind, Erfahrungen von Älteren mitzunehmen, sowie Informationen und Hilfestellungen zu erhalten. Das in der Theorie beschriebene „Behütetsein“ von den Eltern soll sich beim Berufseinstieg fortsetzen.

Spitzenreiter der drei wichtigsten Merkmale (Frage 2.3) ist mit 76 Stimmen das angenehme Arbeitsklima, gefolgt von flexiblen Arbeitszeiten (64 Stimmen) und dem sicheren Arbeitsplatz (51 Stimmen). Schlusslicht bilden zusätzliche Leistungen mit nur 4 Stimmen. Die Bereitschaft zum „Job-Hopping“ wird damit nicht belegt, die Theorie des Wohlfühlens am Arbeitsplatz jedoch schon. Flexible Arbeitszeiten resultieren aus der hohen Freizeitorientierung der Generationen. Von dem Ranking kann vor allem die öffentliche Verwaltung profitieren, indem sie diese Vorteile stärker publik macht.

Andere wichtige Anforderungen, die unter 2.4 ergänzt wurden sind: gute und umfassende Einarbeitung, abwechslungsreiche Tätigkeiten, faire, angemessene Vergütung, gleiche Vergütung für Studierende des Studiengangs AV, Anbindung der Behörde an den ÖPNV, gute Erreichbarkeit, angemessener Arbeitsweg, Wohnortnähe, Teamzusammenhalt und -arbeit, Anerkennung und Wertschätzung von Vorgesetzten und Mitarbeitern, Vertrauen, moderne Personalführung (kooperative Führung) und Führungskräfte, die moderne Führung verstehen und umsetzen können, sowie geregelte Arbeitszeiten. Diese Angaben bestätigen die Theorien zu Gen Y und Z.

Behörden sollten auf die Generationen und deren Bedürfnisse individuell eingehen, denn die gewünschten Faktoren sind im öffentlichen Sektor vorhanden und können meist geboten werden.

Auswertung der sonstigen Fragen (Themenblock 3)

Veränderungs- oder Verbesserungsvorschläge (Frage 3.1) sind Anreize durch „Willkommensgeschenke“ wie z.B. Laptops schaffen, eine gute Einarbeitung, sowie Unterstützung zu Beginn und die Betreuung während der Ausbildung. Insbesondere Studenten, deren Einstellungsbehörde der Staatsverwaltung zugeordnet wurde gaben an, sich mehr Kontakt und Unterstützung zu wünschen, was der Identifikation und Bindung zum Arbeitgeber dienen würde. Einige aus

Kommunalverwaltungen merkten ebenso an, sich eine stärkere Bindung zur Behörde zu wünschen.

Als besonders veränderungsnotwendig wurden Übernahmegarantien nach dem Abschluss gesehen. Es besteht entgegen der Theorie der Wunsch nach unbefristeten Arbeitsverhältnissen und Verbeamtung.

Des Weiteren fordern Studenten häufigere Feedbackgespräche, was wiederum mit der Charakteristik der Gen Y und Z übereinstimmt. Ein Befragter verstärkt die These, da er die geringe Anzahl von Mitarbeitergesprächen im Zuge seiner Praxiszeit bemängelt. Die Kommunikation in der Behörde soll darüber hinaus auf Augenhöhe erfolgen und auf Respekt basieren.

Veränderungen bezüglich der Einstellung von „Alteingesessenen“ sind nötig, da diese häufig mit Vorurteilen Berufseinsteigern gegenüber treten. Vertrauen in die Fähigkeit der Neueinsteiger wird vermisst. Die Aussage „das haben wir schon immer so gemacht“ nervt Studenten, da die Behörden für Verbesserungsvorschläge nicht offen sind. Ideen sollten entgegengenommen werden und die Behörden müssen neue und moderne Wege einschlagen.

In Bezug auf die Mitarbeitergewinnung, -bindung und den Bewerbungsprozess (Frage 3.2) überwiegen negative Eindrücke.

Häufig wurde der Bewerbungsprozess als zu langwierig, komplex und kleinteilig empfunden. Das könne dazu führen, dass Bewerber abspringen, wenn sie bereits anderweitige Zusagen erhalten.

Kritisiert wurde die unzureichende Betreuung, die nicht zu einer Mitarbeiterbindung führt, sondern zur Unzufriedenheit und der Absicht schnellstmöglich den Arbeitgeber zu wechseln. Insbesondere im Bereich der Staatsverwaltung sei die Kommunikation auf das Nötigste begrenzt und unpersönlich.

Negativ bewertet wurde auch, dass viele Stellen unbesetzt bleiben, während innerhalb gleicher Zeit immer mehr Aufgaben kompensiert werden müssen.

Weiterer Kritikpunkt sind befristete Verträge. Diese bieten keinen dauerhaften sicheren Arbeitsplatz und keine Planungssicherheit. Eine Mitarbeiterbindung wird so nicht gefördert. Im Studium wird als einzige Möglichkeit der Mitarbeiterbindung die Androhung von Geldstrafen bei Verlassen der Behörde angesehen, insbesondere im Bereich der Kommunalverwaltung.

Kritikpunkt bei Bewerbungsgesprächen ist, dass sich Bewerber wie in einer Fragestunde vorkommen. Gespräche auf Augenhöhe in denen der Arbeitgeber seine Vorzüge und Anreize kommuniziert wären angebracht. Bemängelt wird außerdem, dass im öffentlichen Dienst unzureichend Aufstiegsmöglichkeiten

und Negativseiten, z.B. langwierige Höhergruppierung, tatsächliche Arbeitsatmosphäre, Befristungen oder Springertätigkeit kommuniziert werden.

Grade angesichts des Fachkräftemangels bemüht sich der öffentliche Sektor nicht genügend, neue Kräfte zu gewinnen. Infolgedessen sei es logisch, dass sich Bewerber für Arbeitgeber entscheiden, die sich besser verkaufen. Die Behörden involvieren sich noch nicht ausreichend im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte. Sie gehen davon aus, dass sich sowieso genügend Schulabgänger bewerben, um von den Vorteilen (flexible Arbeitszeiten, sicherer Arbeitsplatz) zu profitieren.

Positive Aspekte sind ein vorurteilsfreier Bewerbungsprozess, bevorzugte Einstellung von Behinderten und viele Fortbildungsangebote.

Teilweise wird in Vorstellungsgesprächen ehrliches Interesse am Bewerber und eine gute Kommunikation zwischen Bewerber und Personalabteilung gelobt. Einige Befragten gaben an, dass ihnen das Gefühl vermittelt wurde, gebraucht zu werden. Diese Erfahrungen zeigen, dass das Umdenken in der Personalgewinnung teilweise angekommen ist und man sich der Konkurrenz durch die Wirtschaft ausgesetzt sieht.

Als Pluspunkt wurde von einem Studenten die Mitarbeitergewinnung auf Messen angeführt.

Dennoch sollte die öffentliche Verwaltung stärker aus ihren Schranken brechen und mit mehr Vielfalt für Berufseinsteiger werben, da das breite Spektrum vielen nicht bekannt ist.

Auch wenn im Ergebnis Negativaspekte überwiegen, verfügen einzelne Behörden bereits über gute Ansätze und gehen im Wettbewerb um Nachwuchskräfte voran.

Die zwei beliebtesten Medien (Frage 3.3), um sich über die Behörde zu informieren sind das Internet im Allgemeinen mit 111 Stimmen und die Webseite der Behörde mit 96 Stimmen. Am unattraktivsten sind Zeitungen/Zeitschriften (17 Stimmen). Das zeigt, dass der Internetauftritt der LDS ausgebaut werden sollte, denn die Karriereseite der Behörde stellt zugleich ihr Aushängeschild dar. Printmedien sind in Zeiten des digitalen Wandels nicht mehr attraktiv. Als andere Methode wurde die Kollegenbefragung angegeben (Frage 3.4).

Bei der Frage nach der ansprechendsten Methode zur Mitarbeitergewinnung (Frage 3.5) landete die Stellenanzeige auf der behördeninternen Webseite auf Rang 1, dicht gefolgt von Erfahrungen anderer Berufseinsteiger. Gründe dafür sind das immer und überall online sein der Generationen und die Authentizität

die andere Berufseinsteiger verkörpern. Am wenigsten ansprechend ist der Radiowerbespot.

3.5 Analyse der Umfrageergebnisse

„Bei der Generation Y gewinnt das Privatleben wieder an Bedeutung. Der Arbeitsalltag soll sich an die private Lebenssituation anpassen, sodass neben der Arbeit noch genügend Zeit für Familie oder Freunde übrig bleibt. Die nachfolgende Generation Z [...], will arbeiten, um die persönliche Einkommenssituation und Lebenslust zu maximieren.“⁴¹

Sowohl in der Befragung, als auch in der Literatur wird ersichtlich, dass die Gen Y und Z den größten Wert auf flexible Arbeitszeitmodelle, Work-Life-Balance, gutes Arbeitsklima und Freude an der Arbeit legen, während Statussymbole an Bedeutung verlieren. Die öffentliche Verwaltung, insbesondere auch die LDS verfügt über flexible Arbeitszeitmodelle, wie beispielsweise Teilzeit-Modelle(30 Std. Woche, freie Tage) oder Home-Office Angebote.

Entgegen der Theorie legen Berufseinsteiger des öffentlichen Dienstes Wert auf Arbeitsplatzsicherheit. Es wird daher empfohlen, bereits im Recruiting Prozess mit unbefristeten Einstellungen zu überzeugen, um sich von Konkurrenten abzuheben. Den Bewerbern sollte eine Übernahmegarantie geboten werden. Das befristete Verträge zur Regel werden sollte künftig vermieden werden, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und den Ruf des sicheren Arbeitsplatzes im öffentlichen Dienst nicht zu schädigen. Mangelndes Interesse und Kommunikation seitens der Behörde kann durch kontinuierliche Kommunikation optimiert werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Mehrheit über das Internet bzw. über die behördeninterne Webseite informiert. Da im Internet genügend Bewertungs- und Meinungsforen kursieren, sollte die Darstellung der Behörde stets authentisch und transparent sein, um widersprüchliche Informationen zu verhindern. Anonyme Befragungen, z.B. zur Mitarbeiterzufriedenheit könnten durchgeführt und veröffentlicht werden, um dem potentiellen Bewerber authentische Informationen zu liefern.

Es muss auch berücksichtigt werden, dass potentielle Bewerber bereits im Vorfeld über Arbeitsaufgaben, das Arbeitsklima und den Teamzusammenhalt informiert sein möchten. Dazu bieten sich Werbevideos (Meinungen der Mitarbeiter, Arbeitsaufgaben etc.) an, die eine optimale Informationsgrundlage bieten. Den

⁴¹ Hesse und Mattmüller 2015, S. 57.

zufriedenen Mitarbeiter als Markenbotschafter zu nutzen ist am effektivsten, da diesem Authentizität zugesprochen wird.

Heutzutage sind Gen Y und Gen Z es gewohnt immer up-to-date zu sein. Befindet sich ein Bewerber im Bewerbungsprozess, so sollte er über den Bearbeitungsstatus unterrichtet werden. Hilfreich ist auch die konkrete Angabe von Terminen und Wartezeiten. So kann der Bewerber jederzeit den Stand der Bearbeitung einsehen und entscheidet sich im besten Fall nicht für einen anderen Arbeitgeber.

Die Werte einer Behörde bilden die Basis für die Arbeitgebermarke. Zur Annäherung an die Generationen Y und Z müssen die Werte der Organisation mit sowohl intern als auch extern gelebt werden und übereinstimmen, da sie ansonsten unglaubwürdig erscheinen.⁴²

⁴² Vgl. Hesse und Mattmüller 2015, S. 202-203.

4 Employer Branding –Relevanz im öffentlichen Sektor

Im öffentlichen Sektor sind in der Vergangenheit durch finanzielle Einsparungen viele Stellen weggefallen. Die Neugewinnung von Personal steht daher heute vor besonderen Herausforderungen: hohes Durchschnittsalter, finanzielle Engpässe und besondere Rahmenbedingungen, welche attraktivitätshemmend sind. Auch die Hierarchiebezogenheit im öffentlichen Dienst ist ein weiterer Grund, dass es an Bewerbern mangelt und viele Stellen unbesetzt bleiben. Über zwei Drittel wissen nicht, dass der öffentliche Dienst Stellen anbietet, die nicht die klassischen Verwaltungspositionen betreffen: IT-Fachkräfte oder Menschen, die im technischen Bereich arbeiten können ebenso eine Karriere im öffentlichen Sektor einlegen. Hier fehlt es deutlich an Kommunikation der Vielfalt.⁴³

Auch die LDS gehört zu den Behörden, die rege nach Auszubildenden und Studenten sucht. Mit der Entwicklung von Employer Branding Maßnahmen setzte man sich bisher nicht auseinander.

4.1 Definitionsansätze zum Employer Branding

Als Definitionsansätze kommt vorliegend in Betracht: "Employer Brand ist das in den Köpfen der potentiellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber."⁴⁴

Ein weiterer Definitionsansatz lautet: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist eine [...] Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages ab.“⁴⁵

Die Arbeitgebermarke ist Teil der Corporate Brand (Unternehmensmarke). Bei der Corporate Brand wird ein fest verankertes Vorstellungsbild einer Dienstleistung oder einer Organisation assoziiert.⁴⁶

⁴³ Vgl. Steffen 2016, 14, 15, 18.

⁴⁴ Stotz und Wedel 2009, S. 6.

⁴⁵ DEBA GmbH 2006.

⁴⁶ Vgl. Stotz und Wedel 2009, 5, 6.

Die positiven Effekte von Employer Branding sind vielfältig (Vgl. Abb. 4-1) und bedienen die Mitarbeiterbindung, -gewinnung, -leistung, sowie die Unternehmensmarke und -kultur.

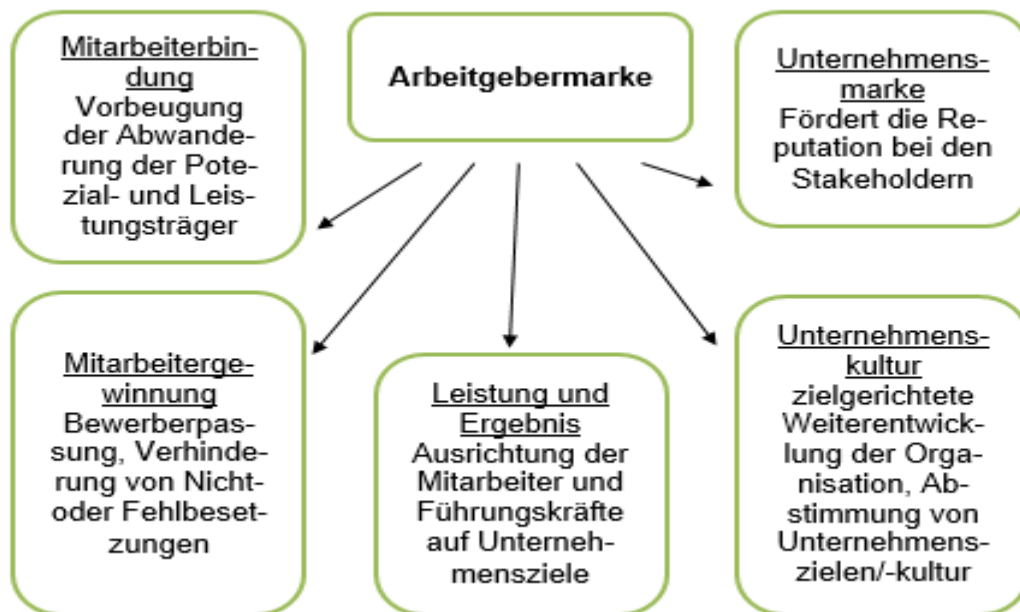


Abbildung 4-1: Positive Wirkungen und Effekte des Employer Brandings (DEBA GmbH 2016) (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pröll et al. 2017, S. 182.)

Um Employer Branding durchzuführen, müssen gewisse Grundfragen geklärt werden: "Wofür steht der Arbeitgeber?", "Was macht ihn einzigartig?" oder "Wie wird er attraktiver?".⁴⁷ Damit „ist das Employer Branding [...] eine wichtige strategische Investition, denn wenn alles gut läuft werden viele geeignete Personen auf dem Arbeitsmarkt zu einer Bewerbung animiert, und gleichzeitig wird dafür gesorgt, dass die guten Mitarbeiter, die sich bereits im Unternehmen befinden, [...] bleiben und nicht bei der ersten sich bietenden Gelegenheit zur Konkurrenz wechseln.“⁴⁸

4.2 Abgrenzung: Employer Branding – Personalmarketing – Mitarbeiterbindung

Employer Branding beinhaltet Personalmarketing und Mitarbeiterbindung, Abb.4-2. Dennoch müssen die Komponenten voneinander abgegrenzt werden. Während Personalmarketing potenzielle und tatsächliche Bewerber fokussiert, bezieht sich Employer Branding sowohl auf potentielle, als auch auf derzeitige Mitarbeiter. Employer Branding zielt nicht lediglich auf eine attraktive Wirkung ab, sondern auch auf die Bildung einer sozialen Identität der internen Mitarbei-

⁴⁷ Vgl. Agentur junges Herz 2018.

⁴⁸ Kanning 2017, S. 134.

ter, um die Fluktuation gering zu halten. Der Zeithorizont des Personalmarketings ist eher kurz- bis mittelfristig angelegt, denn es geht hierbei hauptsächlich um die Stellenausschreibung. Employer Branding wird mittel- bis langfristig forciert, denn hinter dem Aufbau, der Festigung und der Etablierung der Arbeitgebermarke verbirgt sich ein langwieriger Prozess mehrerer Jahre.⁴⁹

Personalmarketing umfasst folgende Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung: Weiterbildungen, monetäre Anreize oder Gesundheitsangebote, sowie Stellenanzeigen auf Social Media Plattformen. Kampagnen über TV, Radio oder Internet gehören ebenfalls zum Repertoire.⁵⁰

Die Mitarbeiterbindung beinhaltet Aspekte der Arbeitsgestaltung in Bezug auf Arbeitsinhalte, -bedingungen und die Führung unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter. Das positive Arbeitgeberimage fördert die Mitarbeiterbindung, sowie -identifikation und trägt zu einem erfolgreicherem Personalmarketing bei.⁵¹

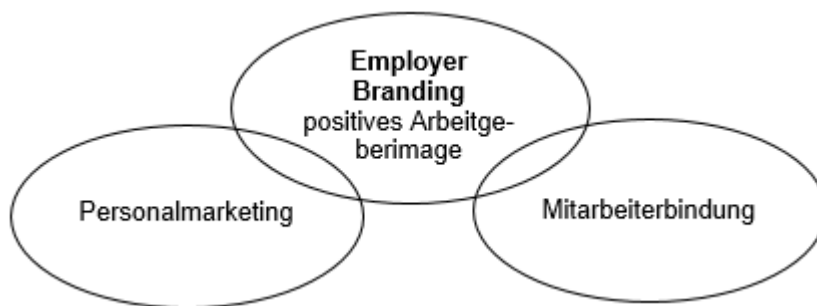


Abbildung 4-2: Beziehung zwischen Employer Branding, Personalmarketing und Mitarbeiterbindung (Quelle: Kanning 2017, S.136)

4.3 Employer Branding Prozess – Weg zur Arbeitgebermarke

Der Prozess zur erfolgreichen Arbeitgebermarke ist langwierig und erstreckt sich über mehrere Jahre. Er gliedert sich in drei Prozessebenen: Strategische Ebene, Ebene der Implementierung und operative Ebene. Oftmals scheitert Employer Branding daran, dass keine markenwirksame Positionierung erfolgt ist.⁵²

Strategische Ebene

In der Analyse wird die aktuelle Position der Organisation untersucht. Dies kann mit Hilfe einer SWOT-Analyse geschehen. Es sind sowohl organisationsinterne als auch -externe Faktoren zu berücksichtigen. Zu internen Faktoren zählen Kultur, Identität, Ziele und Werte. Externe Faktoren sind Standortattraktivität,

⁴⁹ Vgl. Kanning 2017, 136, 137.

⁵⁰ Vgl. Agentur junges Herz 2018.

⁵¹ Vgl. Kanning 2017, S. 3.

⁵² Vgl. Prölß et al. 2017, S. 183–185.

rechtliche Aspekte, Technologien, wirtschaftspolitische und gesellschaftspolitische Faktoren. Die Planung baut auf alle in der Analyse gewonnenen Erkenntnisse auf. Anschließend sind Ziele und eine Markenpositionierung zu formulieren, indem die EVP herausgearbeitet und formuliert wird (Vgl. Abb. 4-3).

Ein Beispiel für eine ehrliche Positionierung mit Ecke und Kante lautet "Hier arbeiten heißt: Gewohnheiten infrage stellen, Untypisches ausprobieren und dafür etwas wagen."⁵³

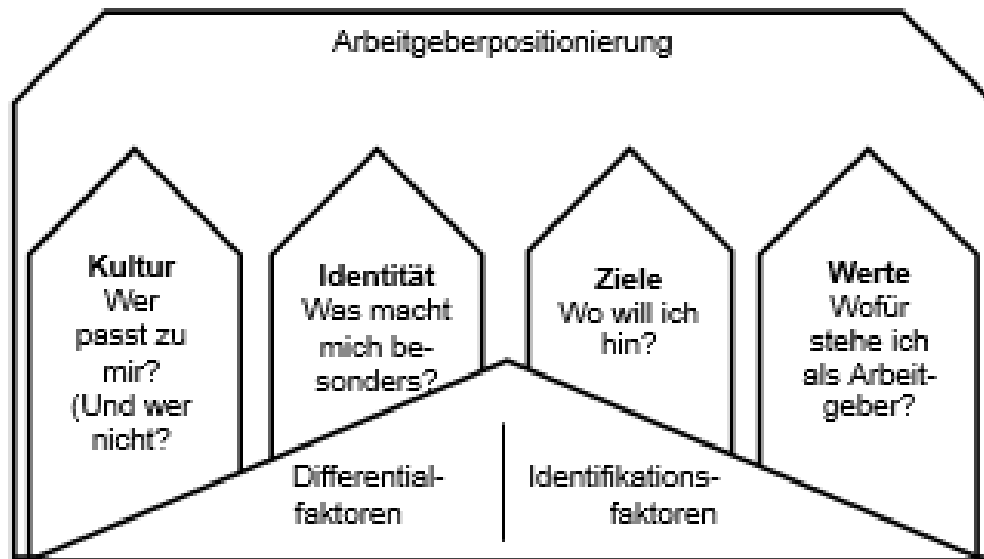


Abbildung 4-3: Vier Schlüsselfragen der Arbeitgeberpositionierung (DEBA GmbH 2016) (Quelle: Pröiß et al. 2017, S. 190)

Ebene der Implementierung

Die Positionierung, die der Arbeitgeber auf der strategischen Ebene tätigt, gilt es auf der Ebene der Implementierung umzusetzen.

Dazu müssen die Zielgruppen analysiert werden. Zur internen Zielgruppe zählen Mitarbeiter, Führungskräfte, Nachwuchskräfte in Ausbildung und die Leitung. Externe Zielgruppe sind Studenten, Schüler, Berufsschüler, Angehörige von Beschäftigten und die Öffentlichkeit. Wichtige Voraussetzung ist, dass die Positionierung von Führungskräften vorgelebt wird, damit Employer Branding zu einer inneren Haltung und Selbstverständlichkeit des Verhaltens und der Veränderung wird.⁵⁴

Operative Ebene

Auf der operativen Ebene wird Employer Branding gemanagt. Dazu gehört die Mitarbeitergewinnung, -entwicklung und -bindung. Es müssen interne und ex-

⁵³ Pröiß et al. 2017, 185, 186.

⁵⁴ Vgl. Stotz und Wedel 2009, 90, 92-98, 102-103.

terne Maßnahmen vollzogen werden, z.B. job-rotation, Mentoring, Altersvorsorge, Fahrtkostenzuschüsse, Dienstwagen, Kinderbetreuung, Mitarbeitergespräche, Gesundheitsmanagement, flexible Arbeitszeiten (intern) oder Praktikantenprogramme, Sponsoring, Vorträge (extern). Wichtig ist auch die Aufstellung eines zielgruppengerechten Kommunikationskonzeptes. Intern eignen sich Intranet, Newsletter (per E-Mail), Erfahrungsaustausch und Befragungen. Externe Kommunikationskanäle sind Messen, Internetjobangebote, Karrierewebsites, Radiowerbung oder Mundpropaganda.⁵⁵

Der Erfolg des Employer Brandings beruht auf Kontinuität in der Umsetzung. Es braucht einige Zeit, bis sich in den Köpfen ein bestimmtes Vorstellungsbild einbrennt.⁵⁶

4.4 Voraussetzungen für Employer Branding

Ein fundiertes Employer Branding setzt zunächst die Corporate identity voraus. Die Kultur und Identität einer Behörde sind wichtig, um motivierte und zufriedene Mitarbeiter zu schaffen. Da es sich beim öffentlichen Sektor um einen Dienstleister handelt, muss dieser rein auf immaterieller Ebene durch positive Erfahrungen überzeugen. Bewerber der Gen Y und Z legen vor allem auf eine Arbeit wert, die zu ihnen passt und Ausdruck der Ich-Identität ist. Es wird nicht nur die Aufgabe an sich, sondern die gesamte Organisationskultur einschließlich Image und sozialem Umfeld betrachtet. Die Employer Value Proposition dient dem Arbeitgeber im Wettbewerb um Fachkräfte, d.h. sie spiegelt wieder, welchen Vorteil die Behörde für den Arbeitnehmer im Vergleich zu anderen bietet. Wichtig ist, dass die EVP authentisch, differenziert und attraktiv ist. Um sich abzuheben, muss hervorgehoben werden, was der Arbeitgeber fordert und vor allem was er bietet.⁵⁷

Auf dem Weg zur Arbeitgebermarke sind die interne Mitarbeiterzufriedenheit und die Beziehung des Mitarbeiters zu seiner Führungskraft maßgeblich.

Die Führungskraft kann in ihrer Position verschiedene Rollen einnehmen: Manager, Leader, Trainer, Coach. Als Manager agiert die Führungskraft zielorientiert, die Beziehung zum Mitarbeiter ist beim rationalen Handeln nicht wichtig. Als Leader agiert sie stark personenorientiert, motiviert und inspiriert die Mitarbeiter. Als Trainer beleuchtet sie individuelle Stärken und Schwächen, um Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Als Coach soll sie eine vertrauens-

⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 108-117, 125, 130-132.

⁵⁶ Vgl. Pröls et al. 2017, S. 188.

⁵⁷ Vgl. Parment 2013, S. 122-126.

basierte Beziehung zu den Mitarbeitern aufbauen. Im Idealfall werden alle Rollen verknüpft. Führungskräfte überzeugen darüber hinaus mit emotionaler Intelligenz, sind sich ihrer eigenen Gefühle bewusst und können sich in Gefühle anderer hineinversetzen.

Auch die Kommunikationsfähigkeit spielt eine wichtige Rolle. Jedes Verhalten von Sender gegenüber Empfänger hat Mitteilungscharakter (Watzlawik: „Man kann nicht nicht kommunizieren“). Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun zeigt, dass Kommunikation auf verschiedenen Ebenen stattfinden kann (Sachebene, Selbstoffenbarungsebene, Beziehungsebene und Appell). Die Gen Y und Z fordern heute insbesondere die Kommunikationsfähigkeit eines Coaches auf der Beziehungsebene sowie den kooperativen Führungsstil.⁵⁸

4.5 Ziele und Maßnahmen

Ziele von Employer Branding sind die Entwicklung der Behörde zu einer attraktiven Arbeitgebermarke⁵⁹, die fortlaufende Verbesserung der Arbeitgeberqualität, der Aufbau eines unvergleichbaren Images⁶⁰ und die Veränderung von Arbeitsbedingungen.⁶¹

Wichtig ist, die Behörde authentisch und sympathisch darzustellen.⁶²

Ein zielgruppenorientiertes Vorgehen ist sehr wichtig, da sich Interessenlagen unterscheiden. Während sich Auszubildende eher mit der Frage der Übernahmegarantie beschäftigen, ist für junge Eltern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wegweisend.

In direkten Strategien teilt die Behörde gezielt Informationen mit. Das kann über Imageanzeigen in Printmedien, aber auch über den Internetauftritt erfolgen. Imageanzeigen oder -broschüren sind konkret auf die Mitarbeitergewinnung ausgelegt, während der Internetauftritt sowohl Mitarbeiter, als auch potentielle Bewerber erreicht. Eine direkte Möglichkeit Employer Branding zu betreiben, ist auch das Halten von Vorträgen an Fachhochschulen, Hochschulen und Berufsakademien mit dualen Studienrichtungen, um mit praxisnahen Studieninhalten zu werben.

Sponsoring kann als indirektes Werbemittel genutzt werden. Schul- und Sportveranstaltungen sind dafür besonders geeignet. Eine positive Assoziation wird mit der Behörde in Verbindung gebracht, auch wenn diese nicht im Zusammenhang mit dem direkten Arbeitsplatz steht.

⁵⁸ Vgl. Stotz und Wedel 2009, 61-66, 72-78.

⁵⁹ Vgl. Kriegler 2015, S. 27.

⁶⁰ Vgl. Stotz und Wedel 2009, S. 10.

⁶¹ Vgl. Kanning 2017, S. 136.

⁶² Vgl. Agentur junges Herz 2018.

Fakt ist: je größer die Diskrepanz zwischen Realität und Darstellung, desto geringer die Glaubwürdigkeit.⁶³

Soziale Netzwerke müssen dabei als Chance aufgegriffen werden. Auch wenn Plattformen wie Facebook privat genutzt werden und die Bereitschaft mit Arbeitgebern in Kontakt zu treten eher gehemmt ist, bieten diverse Social Media Kanäle hervorragende Informations- und Verbreitungsmöglichkeiten der Arbeitgebermarke.

4.6 Relevanz für die öffentliche Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung hat noch immer mit altbekannten Klischees wie “unmodern” und “unflexibel” zu kämpfen. Während Feuerwehr, Polizei und Richterschaft fast immer ein sehr hohes Ansehen genießen, kommen andere Bereiche, z.B. IT, dagegen schlechter weg. Das liegt unter anderem daran, dass der öffentliche Dienst im Vergleich zu Privatunternehmen im IT-Bereich schlechter abschneidet, auch wenn die Aufgaben nicht hinter die in der Privatwirtschaft treten. In der Folge bleiben viele qualifizierte Bewerber fern. Dem muss durch zielgruppengerechte Kommunikationsstrategien und Employer Branding entgegen gewirkt werden. Kooperationen jeglicher Art bilden eine wichtige Grundlage, um Fachkräfte auf die Bereiche, die der öffentliche Dienst bereithält, aufmerksam zu machen.⁶⁴

Die Herausforderungen sind groß: es müssen neue Leute für die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung begeistert werden, bestehendes Personal muss sich den steigenden Anforderungen anpassen und entsprechend weiterentwickeln. Der demografische Wandel, die Verwaltungsmodernisierung und auch die digitale Transformation sind die wesentlichen Aufgaben, die verstärkt angegangen werden müssen, um dem Fachkräftemangel entgegenzusteuern.

Die Bildung der eigenen Identität bis hin zum aktiven Wahrnehmen und Leben dieser Marke wird in der öffentlichen Verwaltung, insbesondere der LDS, vernachlässigt.

Das “tredence Schülerbarometer 2017” hat herausgefunden, dass nach dem Schulabschluss ca. ein Viertel der Absolventen im öffentlichen Dienst arbeiten möchten. Als begehrtester Arbeitgeber wird die Polizei angegeben, gefolgt von der Bundeswehr auf Position drei. Insbesondere die Studienteilnehmer, die noch nicht wissen, wie sie sich nach dem Schulabschluss orientieren möchten (was immerhin jeder Dritte ist), können für die öffentliche Verwaltung begeistert

⁶³ Vgl. Kanning 2017, S. 168–179.

⁶⁴ Vgl. Gilge et al. 2017a, S. 8.

werden.⁶⁵ Dabei sollten Stärken und Schwächen der öffentlichen Verwaltung in einem Employer Branding Konzept kommuniziert werden, Vgl. Abb. 4-4.

Um das negative Image loszuwerden (langsame, starre Verwaltung, Alterung etc.), künftig leistungsfähig zu bleiben und Mitarbeiter zu gewinnen, ist Employer Branding im öffentlichen Sektor relevanter denn je. Das Potenzial sich gegenüber der Privatwirtschaft durchzusetzen ist auf jeden Fall vorhanden.

<input checked="" type="checkbox"/>	<i>gesellschaftliche Relevanz Gemeinwohlorientierung</i>	<i>persönliche Entwicklungsmöglichkeiten</i>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Sicherheit</i>	<i>Defizite im Arbeitsumfeld</i>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Familienfreundlichkeit</i>		

Abbildung 4-4: Stärken und Schwächen im öffentlichen Dienst (Quelle: <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/assets/pwc-fachkraeftemangel-oeffentlicher-dienst.pdf>, zuletzt aufgerufen am 28.02.2018 um 15:45 Uhr)

4.7 Employer Branding in der Landesdirektion Sachsen

Die Landesdirektion Sachsen ist eine Verwaltungsbehörde des Freistaates Sachsen. Mit ihrem Hauptsitz in Chemnitz und den Dienststellen Dresden und Leipzig nimmt sie Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wahr und ist zuständig für Anliegen von Unternehmen, Kommunen und Bürgern. Die LDS bündelt Fachinteressen unter einem Dach und führt sie zusammen, z.B. bei Genehmigungen für Vorhaben im Bereich des Straßenbaus oder Hochwasserschutz.⁶⁶ Die LDS beschäftigte zum 01.03.2016 insgesamt 1.467 Mitarbeiter in allen drei Dienststellen.⁶⁷

Nach eigenen Angaben nutzt sie kein Employer Branding Konzept und betreibt keine besonderen Marketingstrategien zur Auszubildenden- und Studentengewinnung für den Bereich öffentliche Verwaltung. Das Ergebnis einer schriftlichen Anfrage zum Auskunftersuchen im Referat 13 ergab, dass die LDS lediglich zum Tag der offenen Tür an der Hochschule in Meißen (jeweils im Januar und im September eines Jahres) vertreten ist und Angebote über Studien- und Ausbildungsmöglichkeiten auf der behördeninternen Webseite bereithält. Das Referat 13 (Aus- und Fortbildung) verfügt über eine eigene Themenseite (<https://www.lids.sachsen.de/ausbildung/>), die ausbaufähig ist. Aufgrund der Kritik, die sich aus der Umfrage ergibt, sind nicht nur Verbesserungen intern von Nöten, sondern erscheint ein allumfassendes Employer Branding Konzept sinnvoll.

⁶⁵ Vgl. Arbeit und Arbeitsrecht 2017, S. 502.

⁶⁶ Vgl. Kuska 2012.

⁶⁷ Vgl. Ulbig, 2016, S. 1.

5 Erfolgreiches Employer Branding

Die folgenden Beispiele zeigen Ansätze von Behörden und einem Privatunternehmen mit erfolgreichem Employer Branding Konzept, die als Inspiration im Rahmen des Benchlearnings für Behörden ohne Employer Branding Konzept, wie die LDS, dienen können.

5.1 Polizeiverwaltungsamt Sachsen

„Als Zentralstelle und Servicedienstleister für die Information und Kommunikation der sächsischen Polizei sind im PVA die landesweiten Aufgaben im Bereich der Informationstechnologien [...] angesiedelt. [...]. Als landesweiter Polizeidienstleister im Bereich Beschaffung und Logistik, beschafft das Polizeiverwaltungsamt [...] alles, was für die Arbeit der sächsischen Polizei erforderlich ist.“⁶⁸ Seit Mai 2016 gibt es im PVA Dresden ein Employer Branding Konzept, welches von der Referatsleiterin Frau RD Doreen Kirst (Referat 13 Recht, Personal) entwickelt wurde.

Die externe Mission zur Mitarbeitergewinnung des PVAs lautet „Wir machen Polizeiarbeit möglich“. Zur Umsetzung dieser Mission wurden einige Leitsätze eingeführt: „Wir stärken und gestalten die sächsische Polizei. Wir schaffen gesunde, sichere und moderne Arbeitsbedingungen. Wir sorgen für die Gesunderhaltung der sächsischen Polizei. Wir gewährleisten IT auf höchstem Niveau. Wir sichern eine moderne und hochwertige Ausrüstung.“, erklärte Frau Kirst in einem Interview.

Die interne Zusammenarbeit basiert auf dem Grundsatz „Wertschätzung und Vertrauen sind Grundlage unserer Zusammenarbeit.“ Leitsätze, die diesen Grundsatz untermauern und im Intranet verankert sind, lauten z.B. „Wir setzen uns Ziele und verfolgen sie konsequent. Wir schaffen ein kreatives Arbeitsklima. Wir sehen Fehler als Chance uns weiterzuentwickeln. Wir reflektieren uns und unser Handeln. Wir geben einander Feedback. Wir diskutieren auch kontrovers und gehen dabei offen und fair miteinander um. Wir unterstützen Personalentwicklung und Qualifikation.“

Im Rahmen des Employer Brandings präsentiert sich das PVA als vielseitiger, sinnstiftender Arbeitgeber, der in den unterschiedlichsten Fachgebieten um Bewerber kämpft. Frau Kirst teilte im Interview die Eckpfeiler des Konzeptes mit: Neben den landesweiten Möglichkeiten für Fachkarrieren wird mit einer Vielfalt an Aufgaben und gleitenden Arbeitszeiten geworben. Des Weiteren bietet das

⁶⁸ Polizeiverwaltungsamt 2013.

PVA eine gesunde und sichere Arbeitsumgebung mit vielfältigen Maßnahmen zur Gesunderhaltung (Sportmöglichkeiten, Aktivpause etc.), die zur guten Arbeitsatmosphäre und Zufriedenheit beitragen. Auch die Möglichkeit der Verbeamtung einzelner Dienstposten ist gegeben.

Zu den vielfältigen Maßnahmen, die das PVA im Rahmen des Employer Branding bestreitet, gehören Kooperationen mit der Bundeswehr (Berufsorientierungsseminare, Stellenausschreibungen) oder der HFTL Leipzig, z.B. für ein berufsbegleitendes Studium. Das PVA ist auf sämtlichen Messen vertreten, z.B. der Bonding Dresden, der Karrieremesse ORTE Freiberg oder dem Tag des öffentlichen Dienstes bei der Bundeswehr. Darüber hinaus werden individuelle Berufsberatungen angeboten.

Das PVA hebt sich durch die Professionalität im Auswahlverfahren von anderen Behörden ab. Stellen werden strukturiert und zielgerichtet ausgeschrieben. Das ermöglicht, auf Profile ausgerichtete Interviews zu führen und Personal treffsicher auszuwählen. Insgesamt wird sehr viel Wert auf den elektronischen Bewerbungsprozess gelegt. Ein Online-Bewerberportal (Abb.5-1), welches den Bearbeitungsstand der Bewerbung generiert, steht zur Verfügung.

Interessenten haben die Möglichkeit Berufsorientierungspraktika abzuhalten, um einen Einblick in die Arbeitswelt des PVAs zu erhalten. Besonders ist auch, dass sich das PVA eine der wenigen Behörden ist, die sich bereits mit den neuen Generationen Y und Z aktiv auseinandersetzt und das Employer Branding Konzept gezielt darauf aufgebaut hat.



Abbildung 5-1: Bewerberportalmaske PVA (Quelle: <https://www.hrd-portal.de/polizei-sachsen-praktikum/jobboard/extern>, zuletzt aufgerufen am 23.02.2018 um 10:13 Uhr)

Die Mitarbeiterbindung wird durch Fachkarrieren, die individuell und mit dem Mitarbeiter zusammen geplant werden, gestärkt. Die gute Vernetzung im Freistaat eröffnet viele Wege zur Entwicklung – auch in anderen sächsischen Behörden. Der Tag des Gemeinwesens, an dem teambildende Maßnahmen auf dem Programm stehen, unterstützt die Mitarbeiterbindung. Dem Wunsch einer ausgewogenen Work-Life-Balance der Gen Y und Z wird durch Teilzeitmodelle genüge getan.

5.2 Berliner Verwaltung

„Am 26.04.2016 ging [...] das zentrale Karriereportal (Abb. 5-2) für die Berliner Verwaltung online. Vor dem Hintergrund der Konkurrenzsituation mit Behörden des Bundes, des Landes Brandenburg, aber auch mit den Unternehmen der Region schafft die Neugestaltung der Plattform die Möglichkeit, das Land Berlin insgesamt als moderne Arbeitgeberin zu präsentieren und [...] die Ansprache von Nachwuchs- und Fachkräften zu optimieren. [...] Ein erster Schritt in Richtung moderner Personalmarketingansatz ist die Einführung der Arbeitgebermarke „Hauptstadt machen“ in Koppelung mit der bereits seit 2008 bestehenden Landesmarke „beBerlin“. Poster, Flyer und Broschüren können somit landesweit in einheitlichem Layout gestaltet und behördliche Webseiten um die Arbeitgebermarke erweitert werden, was den Wiedererkennungswert und die Präsenz Berlins als einheitliche und attraktive Arbeitgeberin fördert. Das Karriereportal bietet ein [...] zielgruppenorientiertes Informationsangebot zu Einstiegs- und Karrierechancen in der Berliner Verwaltung. Ergänzt werden diese durch Image-Videos und Jobportraits. Außerdem ist bereits für zahlreiche



Abbildung 5-2: Karriereportal der Berliner Verwaltung (Quelle: [https:// www.berlin.de/karriereportal/](https://www.berlin.de/karriereportal/), zuletzt aufgerufen am 28.02.2018 um 15:30 Uhr)

Jobangebote eine Online-Bewerbung möglich. Durch medienbruchfreie Prozesse reduziert diese den Arbeitsaufwand sowohl für die Bewerbenden als auch für die Verwaltung spürbar.“⁶⁹

5.3 Deutsche Bahn AG

Das Image der Deutschen Bahn ist vor allem durch negative Aspekte geprägt - Dauerbaustellen, Verspätungen, Störungen, Preiserhöhungen. Dennoch ist sie einer der attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland.⁷⁰ In Sachsen beschäftigt die DB ca. 12.560 Mitarbeiter und ist damit einer der größten Arbeitgeber im Freistaat. Aktuell bildet die DB 608 junge Menschen in Sachsen aus.⁷¹

Durch Employer Branding hat sich die DB zur Arbeitgebermarke entwickelt. „Zentraler Dreh- und Angelpunkt ist das Karriereportal (Abb. 5-3) [...]. Schüler finden dort Informationen über Berufe, eine Stellenbörse, Tipps zu Bewerbung und Vorstellungsgespräch sowie [...] den Job-Profiler, mit dem sie ihre Stärken und den dazu passenden Job herausfinden. Die Deutsche Bahn fährt einen 360-Grad-Ansatz auf allen relevanten Kanälen, um die Zielgruppe auf das Portal zu leiten. Sie setzt verstärkt auf soziale Medien, digitale Technologien wie Virtual Reality und neue Formate wie Bewerbercastings.“⁷²

Im April 2017 startete die neue Arbeitgeberkampagne „Willkommen, Du passt zu uns.“. Unter diesem Slogan werben Mitarbeiter für die DB und ihre Arbeitsplätze. Es geht dabei nicht um Hochglanz, sondern um Wirklichkeit. Medien und Kanäle, die die DB für die Mitarbeitergewinnung nutzt sind TV-Spots, Kam-

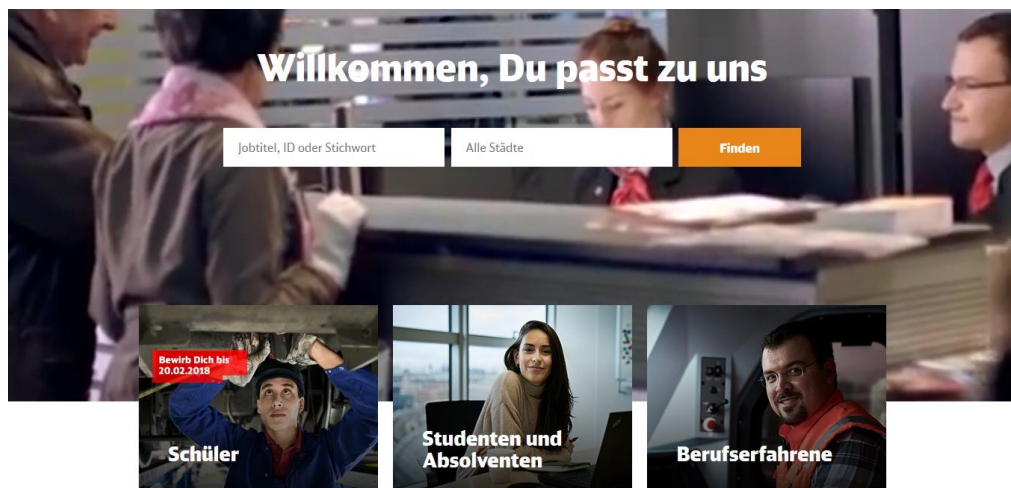


Abbildung 5-3: Karriereseite der Deutschen Bahn (Quelle: <https://karriere.deutschebahn.com/de/de/jobs>, zuletzt aufgerufen am 28.02.2018 um 16:35 Uhr)

⁶⁹ Gilge et al. 2017a, S. 12.

⁷⁰ Vgl. Dämon 2017.

⁷¹ Vgl. Poschke-Frost 2017.

⁷² Trendence Employer Branding Awards 2017.

pagnen auf Facebook und Instagram, Funkspots auf Spotify und im Radio, Onlinewerbepbanner, Schulmarketing mit Plakaten und Postkarten, Werbung an Haltestellen des ÖPNV sowie Kooperationen mit Influencern.

Erfolgsversprechend dabei ist, dass sich die DB so präsentiert wie sie ist: gut, aber nicht perfekt. Veränderungen sind erwünscht und die potentiellen Bewerber sollen dabei helfen. In den Mitarbeiterfilmen erhalten Interessenten einen kurzen Einblick in den Berufsalltag. Die Mitarbeiter berichten, warum sie ihren Job bei der DB lieben. Die Werbeplakate (Abb. 5-4) enthalten Links zu den abgebildeten Mitarbeitern, z.B. www.deutschebahn.com/jessica. Die Gestaltung erleichtert das rasche Scannen an Haltestellen, sodass der Link im nächsten Augenblick aufgerufen werden kann – in Sekundenschnelle werden Informationen über Unternehmen, Ausbildungs- oder Studienangebote geliefert.⁷³

Kerstin Wagner, zuständig für Personalgewinnung bei der Deutschen Bahn, findet die Steigerung der Attraktivität wichtig, sie meint: „in Zeiten von Fachkräftemangel und sinkenden Schülerzahlen brauchen wir jetzt einen starken, frischen Arbeitgeberruftritt. [...] Arbeitgeber müssen sich einfach mehr denn je anstrengen, um auf dem Bewerbermarkt zu punkten.“⁷⁴



Abbildung 5-4: Werbeplakate der Deutschen Bahn (Quelle: [https:// www.wuv.de/karriere/mitarbeiter_werben_fuer_die_deutsche_bahn](https://www.wuv.de/karriere/mitarbeiter_werben_fuer_die_deutsche_bahn), zuletzt aufgerufen am 28.02.2018 um 16:37 Uhr)

⁷³ Vgl. Hesse 2017.

⁷⁴ Hesse 2017.

6 Empfehlungen für den öffentlichen Sektor

„Grundsätzlich lassen sich auch im öffentlichen Dienst [...] drei grundlegende Strategien zur Überwindung des Fachkräftemangels unterscheiden: [...] Fachkräfte können länger als bisher gebunden, die Bemühungen um neue Fachkräfte können durch Employer Branding verstärkt und [...] Lücken zwischen Fachkräftenachfrage und -bedarf können durch eine höhere Arbeitsproduktivität [...] kompensiert werden.“(Abb. 6-1)⁷⁵



Abbildung 6-1: Sicherung von Fachkräften (Quelle: <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/assets/pwc-fachkraeftemangel-oeffentlicher-dienst.pdf>, zuletzt geprüft am 28.02.2018 um 15:30 Uhr)

Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist „Eine mehrstufige Kampagne zu konzipieren und durchzuführen, die die übergreifenden Werte der Tätigkeit im öffentlichen Dienst darstellt“⁷⁶

Für die Etablierung der Arbeitgebermarke müssen einheitliche Werte für den gesamten öffentlichen Dienst (Bund, Länder, Kommunen) hervorgehoben und eine allgemeine Imagekampagne gestartet werden, an die die LDS als Behörde des Freistaates anknüpfen kann und bei der Vorteile und Alleinstellungsmerkmale der öffentlichen Verwaltung besonders hervorgehoben werden.⁷⁷

Die Kommunikation und vor allem Umsetzung folgender Merkmale ist bei der Aufstellung eines Employer Branding Konzeptes für die LDS zwingend notwen-

⁷⁵ Detemple et al. 2017, S. 36.

⁷⁶ Gilge et al. 2017b, S. 12.

⁷⁷ Vgl. Gilge et al. 2017b, S. 14.

dig: vielfältige Aufgabenbereiche, sinnstiftende Tätigkeiten, Gemeinwohlorientierung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ausgewogene Work-Life-Balance, gleitende Arbeitszeiten, Home-Office, Chancengleichheit (bezgl. Behinderung, Geschlecht, kultureller Hintergrund), Gesundheitsförderung, Arbeitsplatzsicherheit. Employer Branding ist so wichtig, da es Maßnahmen des Personalmarketing und der Mitarbeiterbindung einschließt, die allein nicht ausreichen, um im „war of talents“ zu überzeugen.

Insbesondere Bewerber anderer Kulturkreise sind ein Mehrwert für die Verwaltung, denn sie bringen andere Sichtweisen in den Arbeitsalltag und tragen zur Förderung der interkulturellen Kompetenz bei.

Für Arbeitnehmer der Gen Y und Z ist eine offene Kommunikation und Feedbackkultur wichtig, damit sie sich weiterentwickeln können. Auch nach außen sollte durch die Kommunikation Transparenz geschaffen werden. Behörden können sich auf ihren bisherigen guten Ruf nicht stützen. Im Fokus der Orientierung stehen sinnstiftende Tätigkeiten und eine ausgewogene Work-Life-Balance. Es gilt deshalb verstärkt, dass der öffentliche Dienst auf die Bedürfnisse eingehen und Wünsche erfüllen muss, um Bewerber zu gewinnen. Ein hohes und faires Einkommen wird ebenso wie ein freier Feierabend und ein freies Wochenende vorausgesetzt.⁷⁸

Um sich künftig als attraktiven Arbeitgeber darzustellen, sollten Vielfalt, Emotionen und Lebendigkeit als Schlüsselfaktoren genutzt werden. Ein Hauptaugenmerk sollte vor allem auch auf die IT-Branche und technische Fachrichtungen des öffentlichen Sektors gelegt werden. Gerade hier gilt es, auf die Vorteile des öffentlichen Dienstes aufmerksam zu machen.⁷⁹

Weitere Empfehlungen, um die Herausforderungen zu überwinden, sind: Erhöhung der Arbeitsproduktivität durch Digitalisierung, die angesichts des Generationenwechsels einen Wissenstransfer ermöglicht und Produktivitätsverlust vermeidet, ältere Menschen für eine aktive Mitarbeit begeistern, Attraktivitätssteigerung für Nachwuchskräfte, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und strategische Personalplanung für ein besseres Demografiemanagement in der Zukunft.⁸⁰

Durch den Generationenumbruch droht ein immenser Kompetenz- und Erfahrungsverlust, der durch systematisches Wissensmanagement vermieden wer-

⁷⁸ Vgl. Hesse und Mattmüller 2015, S. 84.

⁷⁹ Vgl. Gilge et al. 2017b, 4, 8, 9.

⁸⁰ Vgl. Detemple et al. 2017, S. 37.

den sollte. Nachwuchskräfte sind motiviert, diese Kompetenzen und Erfahrungen bei ihrem Berufseinstieg mitzunehmen. Ältere Mitarbeiter sollten daher länger gebunden werden, um den Behörden und Berufseinsteigern ihr Wissen so lange wie möglich zur Verfügung zu stellen. Dem schlechten Ruf bezüglich Weiterentwicklungsmöglichkeiten und befristeter Arbeitsverhältnisse muss durch Stärkung und Akzentuierung der Vorteile begegnet werden (Anhang 9).⁸¹

⁸¹ Vgl. ebenda, S. 9–10.

7 Fazit

Zu Beginn des Fazits kann festgehalten werden: Öffentlicher Dienst ist nicht gleich Öffentlicher Dienst, denn er bietet viele Einsatzbereiche und unterschiedliche Behörden. Employer Branding wird individuell angewendet, weshalb jede Behörde für sich betrachtet werden muss.

Arbeitnehmer in Berufsfeldern, in denen auch die Privatwirtschaft händeringend um Nachwuchs sucht und durchaus finanziell attraktivere Jobangebote bietet, zu finden, wird im öffentlichen Sektor künftig schwierig, aber nicht unmöglich. Einige Behörden haben bewiesen, dass Employer Branding im öffentlichen Sektor Relevanz besitzt. Das Schaffen einer attraktiven Arbeitgebermarke trägt nicht nur zur Gewinnung von Nachwuchskräften und Fachexperten bei, sondern verändert auch das Image der öffentlichen Verwaltung in positiver Weise.⁸²

Die LDS kann Employer Branding im Ergebnis erfolgreich einführen und umsetzen. Die Voraussetzungen und der Willen müssen von ihr jedoch selbst geschaffen werden. Für die LDS wäre ein solches Konzept sinnvoll, da sie bisher wenige Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung betreibt. Auch die Mitarbeiterbindung wird von den Studenten in der empirischen Untersuchung als unzureichend bewertet. Wenn künftig im Wettbewerb um Nachwuchskräfte mitgehalten werden will, wird die LDS nicht um Employer Branding herumkommen. Nur mit Zug zu Veränderung und Anpassung an die Gen Y und Z kann eine erfolgreiche Personalgewinnung in Zukunft erfolgen.

„Die öffentliche Verwaltung wird umso attraktiver, je besser sie qualifiziert und für Bewerber aus der Privatwirtschaft interessante Jobprofile bietet. [...] Die Aufforderung an die öffentliche Verwaltung lässt sich [...] knapp formulieren: Attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten.“⁸³

Wichtig ist es, ein Anreizsystem zu schaffen, welches die intrinsische Motivation bedient. Dazu gehören herausfordernde Tätigkeiten und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, denn die besten Aus- und Fortbildungsprogramme alleine genügen heute nicht mehr, um die Generationen Y und Z vom öffentlichen Dienst zu überzeugen.

Die öffentliche Verwaltung konkurriert mit Unternehmen der Privatwirtschaft und kann teilweise nicht mit den Bruttogehältern der Unternehmen mithalten. Dennoch gibt es eine Reihe von Anreizen, vor allem nicht monetäre, wie z.B.

⁸² Vgl. Dindorf 2017.

⁸³ Weise, S. 90.

interessante Berufsfelder, Gestaltungsspielräume, aber vor allem auch günstige Arbeitsbedingungen insbesondere für Familien oder Alleinstehende mit Kindern.⁸⁴

Im Gegensatz zu Privatunternehmen kann der öffentliche Sektor nicht so flexibel agieren, er ist an Dienst- und Haushaltsrecht gebunden. Das Laufbahnsystem erlaubt es nicht, Lohnerhöhungen flexibel vorzunehmen. Hierarchische Strukturen müssen als gegeben akzeptiert werden. Kommunikationsabläufe sind daran ausgerichtet. Die Privatwirtschaft ist eher von Modernität, Veränderung und Projektarbeit gekennzeichnet.

Fakt ist, dass die öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber noch nicht in den Köpfen verbreitet ist. Am Image muss kräftig gefeilt werden, denn momentan wird es von Überalterung, Altersabgängen, Fachkräftemangel und Haushaltskonsolidierung überschattet. Auch wenn dieses Zusammenspiel von Faktoren bereits vor einigen Jahren absehbar war, wurde kein Handlungsbedarf gesehen. Wachsende Personalengpässe werden die Folge in den kommenden Jahren sein. Ein erfolgreiches Employer Branding Konzept kann helfen, dem entgegen zu steuern.⁸⁵

Es ist allerdings ein Irrglaube anzunehmen, dass Behörden Employer Branding von heute auf morgen umsetzen können, denn es erfordert einen ganzheitlichen Wandel. Es „scheint, dass Entscheidungsträger im öffentlichen Sektor oft noch nicht erkannt haben, dass die Herausforderungen durch den demografischen Wandel auch eine Chance zum Wandel und somit einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit im Kampf um die besten Köpfe bieten. [...]“⁸⁶

⁸⁴ Vgl. Schrapper 2011, S. 24, 13-114.

⁸⁵ Vgl. Steffen 2016, S. 7, 8.

⁸⁶ Pröhl, S. 88.

Thesen

1. Zur Annäherung an die Generationen Y und Z müssen die Werte der Organisation mit den potentiellen und derzeitigen Arbeitnehmern übereinstimmen.
2. Attraktivitätsfaktoren sind notwendig, um im „War of Talents“ Nachwuchskräfte zu gewinnen.
3. Die Werte einer Behörde bilden die Basis für die Arbeitgebermarke. Externe Strategien führen nicht zum Erfolg, wenn sie intern nicht gelebt werden!
4. Employer Branding bedeutet: Gesucht wird nicht nach vielen, sondern nach den richtigen Mitarbeitern!
5. Die Relevanz von Employer Branding im öffentlichen Sektor ist angesichts des demographischen Wandels unbestreitbar.

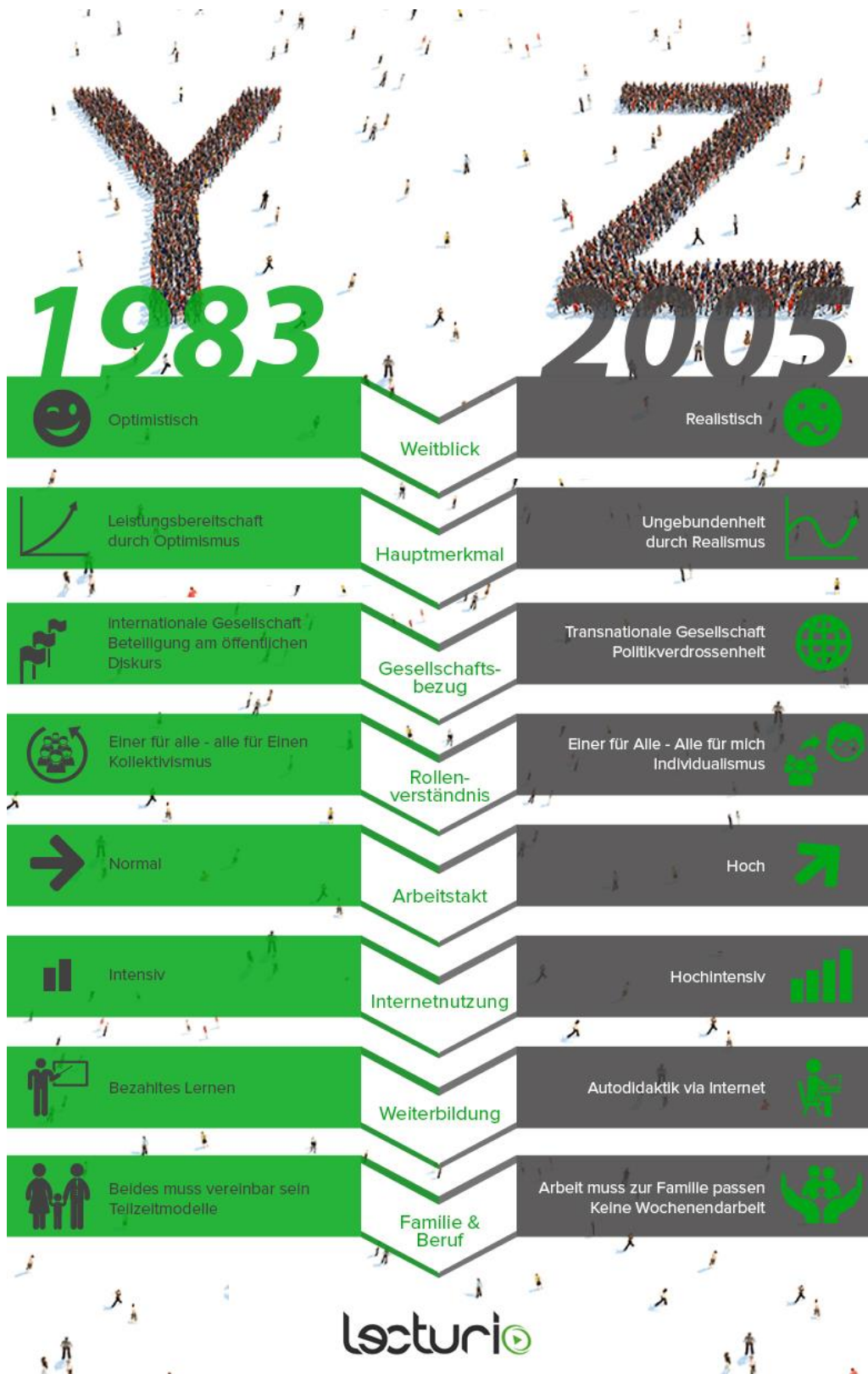
Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Generationeneinteilung nach Geburtsjahr.....	50
Anhang 2: Infografik – wesentliche Unterschiede der Generationen Y und Z.....	51
Anhang 3: Motive für die Ausbildungs- und Berufswahl - attraktivitätsfördernde Faktoren.....	52
Anhang 4: Bevölkerungsentwicklung in Sachsen bis 2030, Varianten 1 und 2.....	53
Anhang 5: Online-Umfrage zur Untersuchung von Anforderungen an den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber.....	54
Anhang 6: E-Mail zur Umfrage.....	59
Anhang 7: Themenblock zwei - Ergebnisse.....	60
Anhang 8: Themenblock drei - sonstige Fragen.....	65
Anhang 9: Handlungsempfehlungen zur Überwindung des Fachkräftemangels.....	66

**Anhang 1: Generationeneinteilung nach Geburtsjahr (Quelle:
<https://www.absolventa.de/karriereguide/berufseinsteigerwissen/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick>, zuletzt
aufgerufen am 01.03.2018 um 11:38 Uhr)**

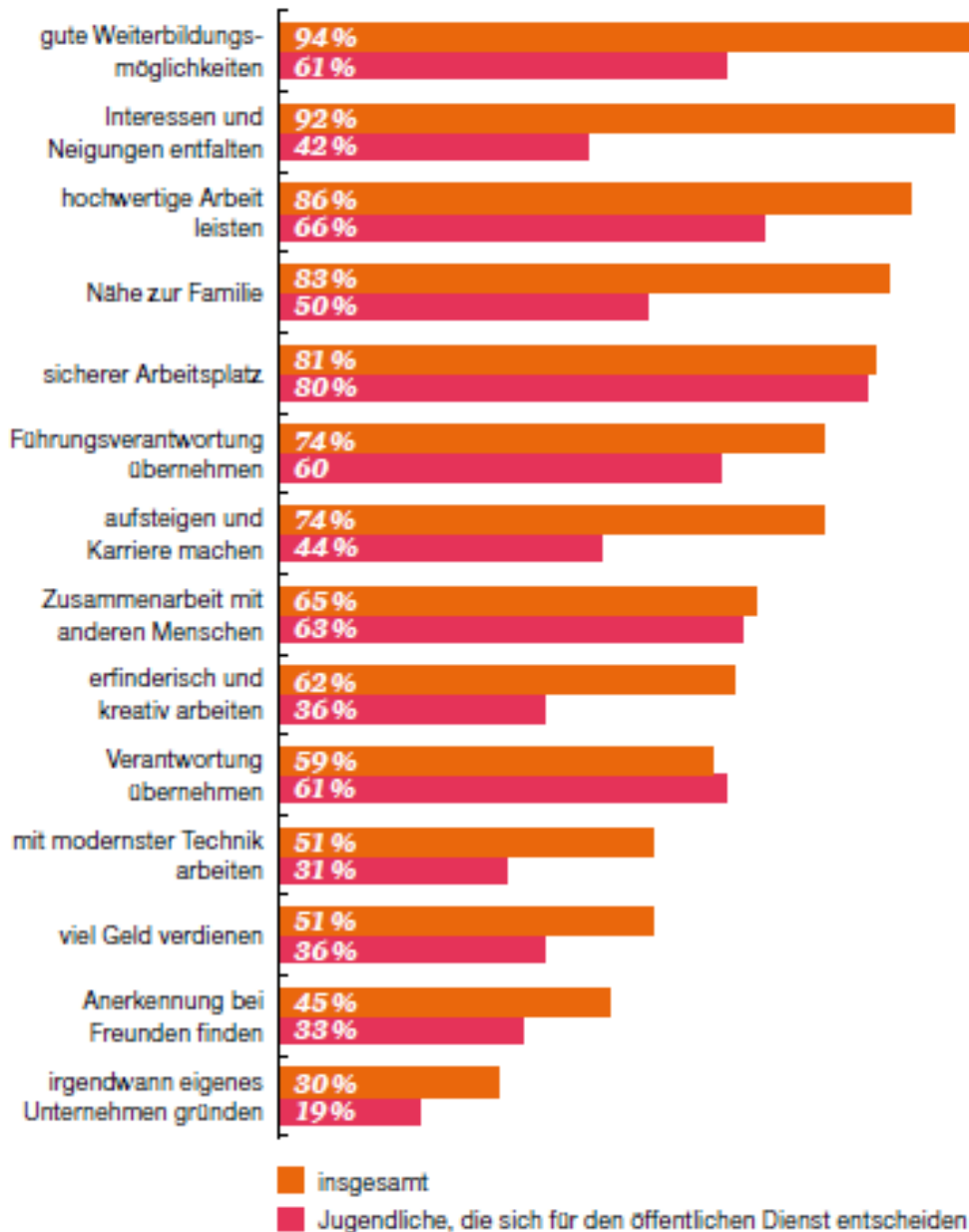


Anhang 2: Infografik – wesentliche Unterschiede der Generationen Y und Z (Quelle: <https://www.lecturio.de/magazin/generation-z/>, Stand 31.01.2018 16:03 Uhr)



Anhang 3: Motive für die Ausbildungs- und Berufswahl - attraktivitätsfördernde Faktoren (Quelle: <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/assets/pwc-fachkraeftemangel-oeffentlicher-dienst.pdf>, zuletzt geprüft am 28.02.2018 um 15:30 Uhr)

Anteil der in der dbb/forsa-Studie befragten 14- bis 18-Jährigen, die die entsprechenden Gründe für die Ausbildungs- und Berufswahl benannt haben



Quelle: dbb Beamtenbund/forsa.

Anhang 4: Bevölkerungsentwicklung in Sachsen bis 2030, Varianten 1 und 2 (Quelle: https://www.statistik.sachsen.de/download/080_RegBevPrognose_RegEinheiten-PDF/PROG_L_Sachsen_14.pdf, zuletzt aufgerufen am 16.02.2018 um 10:30 Uhr)

Jahr	Voraussichtliche Bevölkerung			
	Variante 1		Variante 2	
	1 000	2014 = 100	1 000	2014 = 100
2015	4 107,7	101,3	4053,7	100,0
2016	4 145,3	102,2	4050,6	99,9
2017	4 172,7	102,9	4045,7	99,8
2018	4 185,2	103,2	4038,9	99,6
2019	4 189,2	103,3	4030,0	99,4
2020	4 186,3	103,2	4019,2	99,1
2021	4 178,9	103,0	4006,3	98,8
2022	4 166,8	102,8	3992,4	98,4
2023	4 148,5	102,3	3977,6	98,1
2024	4 126,2	101,8	3961,9	97,7
2025	4 102,1	101,2	3945,4	97,3
2026	4 078,0	100,6	3927,9	96,9
2027	4 057,1	100,0	3909,6	96,4
2028	4 036,6	99,5	3890,7	95,9
2029	4 017,0	99,1	3871,2	95,5
2030	3 997,5	98,6	3851,4	95,0

Anhang 5: Online-Umfrage zur Untersuchung von Anforderungen an den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber

The screenshot shows a web interface for a survey. On the left, there is a navigation menu with 'Navigation' and a hamburger icon. Below it, there are sections for 'Informationen zur Beteiligung' (Anspruchspartner), 'Status der Beteiligung' (AKTIV, 07.02.2018 bis 25.02.2018, 0 Teilnehmer), and 'Anmelden' (Benutzername, Passwort, Anmelden button, and links for 'Registrieren' and 'Passwort vergessen?'). The main content area has a breadcrumb trail: 'alle aktuellen Beteiligungen' > 'Umfrage' > 'Hochschule Meißen (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen' > 'Moderne Verwaltung'. The title is 'Umfrage zur Untersuchung von Anforderungen an den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber'. Below the title is a photo of a building and a text box explaining the survey's purpose: 'Die Umfrage wird im Rahmen der Erstellung meiner Bachelorarbeit erhoben. Sie dauert ungefähr 5 Minuten. Es geht darum herauszufinden, welche Anforderungen von den Berufseinsteigern vom öffentlichen Dienst als Arbeitgeber erwartet werden, um diesen als attraktiven Arbeitgeber wahrzunehmen. Die Erfassung der Daten erfolgt anonym. Die Informationssicherheit wird durch das Beteiligungsportal des Freistaates Sachsen gewährleistet. Vielen Dank für die ehrliche Bearbeitung!'. There is also a note: 'Das Formular kann nur einmalig gesendet werden. Wenn Sie das Ausfüllen des Formulars zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen wollen, können Sie den aktuellen Bearbeitungsstand hier [zwischen speichern](#).' At the bottom, it says: 'Umfrage im Rahmen der Bachelorarbeit "Employer Branding - der öffentliche Sektor als Arbeitgebermarke", Studiengang Allgemeine Verwaltung angefertigt von Johanna Kröner'. On the right side, there is a yellow 'Kontakt' button.

Fragebogen zur Untersuchung von Anforderungen an den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber

1. Persönliche Angaben

1.1 Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an!

- Männlich
 Weiblich

Pflichtangabe

1.2 Bitte geben Sie Ihr Geburtsjahr an!

Pflichtangabe

2. Anforderungen an den künftigen Arbeitgeber im öffentlichen Dienst

2.1 Bitte geben Sie an, in welche der Antwortmöglichkeiten Ihre Einstellungsbehörde einzuordnen ist.

- Kommunalverwaltung
 Staatsverwaltung

2.2 Welche Anforderungen haben Sie an den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber? Was ist Ihnen besonders wichtig?


Kreuzen Sie an, welche Anforderung auf Sie besonders zutrifft, zutrifft, eher nicht und gar nicht zutrifft.

	trifft be- sonders zu	trifft zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
flexible Arbeitszeiten, ggf. Telearbeit, Home-Office etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hohes bzw. faires Gehalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
moderne technische Ausstattung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsplatzsicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterentwicklungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spaß/Freude an der Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karriere-/Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
herausfordernde und sinnhafte Tätigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work-Life-Balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gutes Ansehen der Behörde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zusätzliche Leistungen ("Goodies"), z.B. Kinderbetreuung, Obstbar, Gesundheitschecks etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
umfassende Einarbeitung in eine neue Stelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Pflichtangabe

2.3 Geben Sie an, welche drei Anforderungen an Ihren Arbeitgeber für Sie am Wichtigsten sind.

- flexible Arbeitszeiten, ggf. Telearbeit oder Home-Office
- herausfordernde und sinnhafte Aufgaben
- angenehmes Arbeitsklima
- sicherer Arbeitsplatz
- Work-Life-Balance
- strikte Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben
- Weiterentwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
- Spaß an der Arbeit
- zusätzliche Leistungen/"Goodies"

 Pflichtangabe
Bitte wählen Sie minimal 3, maximal 3 Antworten aus.

2.4 Welche Anforderungen, die nicht aufgeführt sind, sind Ihnen darüber hinaus besonders wichtig?

3. Sonstige Fragen

3.1 Was würden Sie sich als Berufseinsteiger in Zukunft von einer Behörde als Arbeitgeber wünschen? Gibt es Verbesserungs- oder Veränderungsvorschläge? Geben Sie Ihre Vorschläge kurz an.

3.2 Was ist Ihnen in der Praxis persönlich besonders positiv oder negativ aufgefallen in Bezug auf die Mitarbeitergewinnung, -bindung und den Bewerbungsprozess?

Geben Sie kurze Informationen dazu!

3.3 Über welche Medien würden Sie sich über Ihre Einstellungsbehörde als Arbeitgeber oder eine andere Behörde als neuen Arbeitgeber informieren?

- Internet
- Social Media Plattformen, z.B. Facebook
- Zeitungen und Zeitschriften
- Berufs- und Karrieremessen
- Tag der offenen Tür an der Hochschule
- Bundesagentur für Arbeit
- Webseite der Behörde
- Freunde, Familie und Bekannte
- Andere

 Pflichtangabe

3.4 Wenn Sie vorhergehend "Andere" gewählt haben, geben Sie bitte an, welche Medien Sie zusätzlich oder stattdessen genutzt haben oder nutzen würden.

3.5 Welche Methode spricht Sie am meisten an, um Sie als Mitarbeiter zu gewinnen?

- Radiospot
- TV-Werbespot
- Zeitungs-/Zeitschrifteninserat
- Bewerberportal
- Stelleninformation auf der behördeninternen Webseite
- Erfahrungen anderer Berufseinsteiger
- gar nichts davon

 Pflichtangabe

Senden

Herausgeber Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen (HE)

Version 9.7 (14-12-2017)

Barrierefreiheit 95+ (sehr gut zugänglich)

Seite empfehlen    

Anhang 6: E-Mail zur Umfrage

Umfrage zu meiner Bachelorarbeit

  Vollansicht 

 Von: Johanna Kröner

08.02.2018 um 17:05 Uhr 

An: Sabine Zschäbitz

Sehr geehrte Frau Zschäbitz,

ich bitte Sie, diese Mail an meine Kommilitonen der Jahrgänge 2015, 2016 und 2017 weiterzuleiten.

Liebe Teilnehmerinnen, liebe Teilnehmer,

ich studiere Allgemeine Verwaltung und untersuche im Rahmen meiner Bachelorarbeit "Employer Branding - der öffentliche Sektor als Arbeitgebermarke" die Anforderungen, die Sie an Ihren künftigen Arbeitgeber und den öffentlichen Dienst haben und bitte Sie hiermit um Teilnahme an meiner Befragung. Diese erreichen Sie unter folgendem Link:

<https://buergerbeteiligung.sachsen.de/portal/HSF/beteiligung/aktuelle-themen/1006112>

Ich bin Ihnen für Ihre Unterstützung sehr Dankbar! Die Bearbeitung wird lediglich **5 Minuten** in Anspruch nehmen. Es ist wichtig, dass Sie den Fragebogen vollständig ausfüllen.

Der Fragebogen ist in der Zeit vom 07.02. **bis zum 25.02.2018** unter o.g. Link online gestellt.

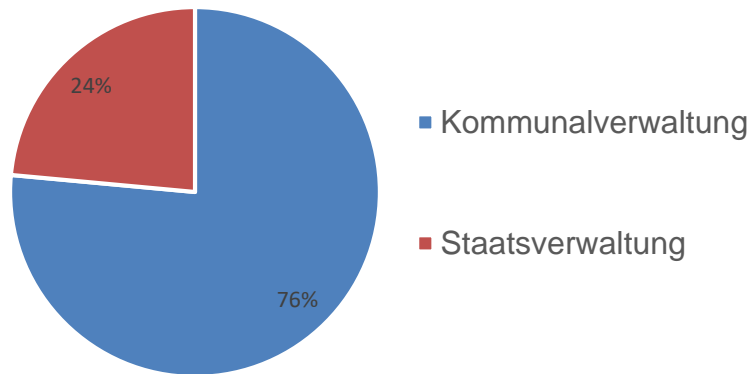
Selbstverständlich ist die Umfrage anonym und dient lediglich der wissenschaftlichen Auswertung!

Für Ihre Unterstützung bedanke ich mich bereits im Voraus herzlichst!

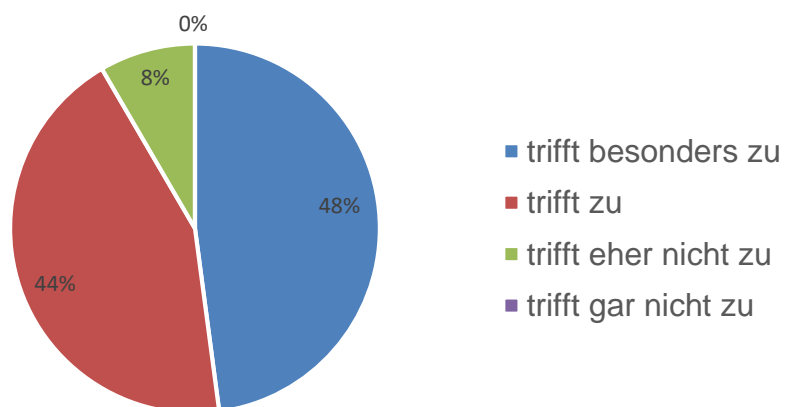
Viele Grüße,
Johanna Kröner

Anhang 7: Themenblock zwei - Ergebnisse

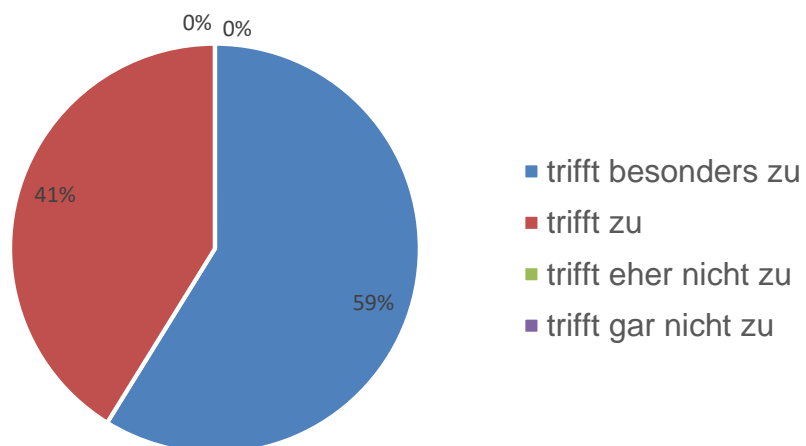
Frage 2.1 Zugehörigkeit der Einstellungsbehörde



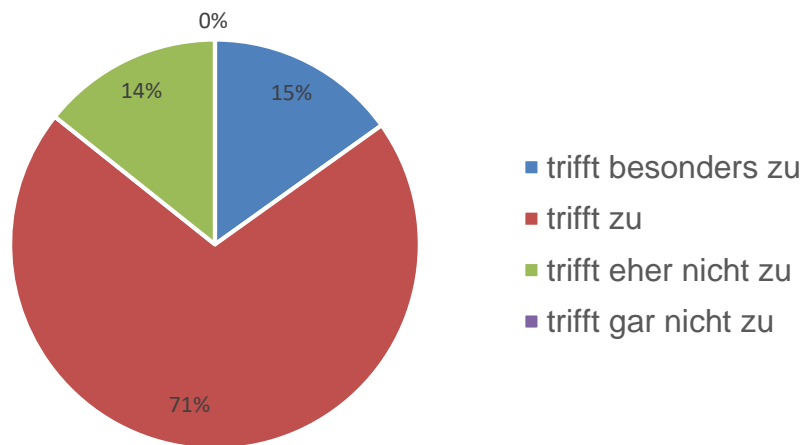
Frage 2.2.1 flexible Arbeitszeiten, ggf. Telearbeit, Home-Office etc.



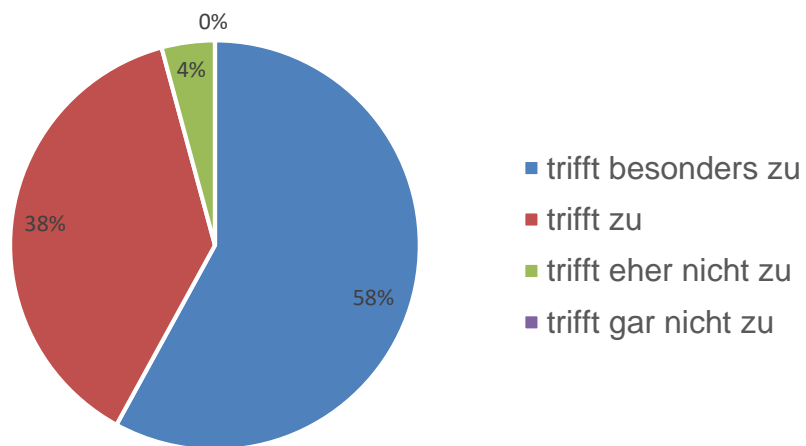
Frage 2.2.2 hohes bzw. faires Gehalt



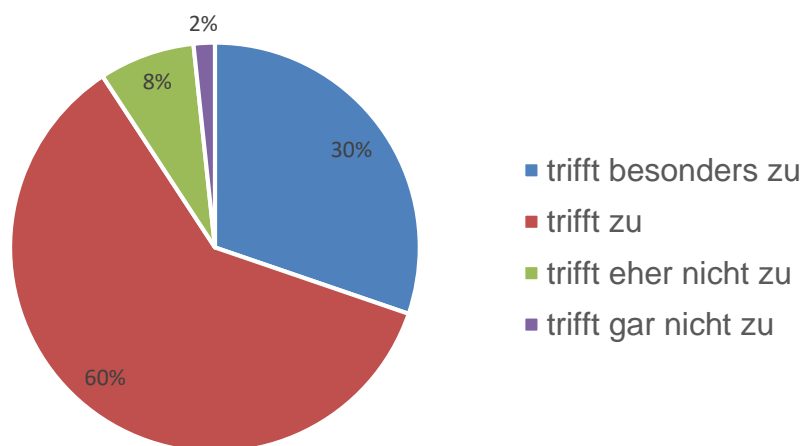
Frage 2.2.3 moderne technische Ausstattung



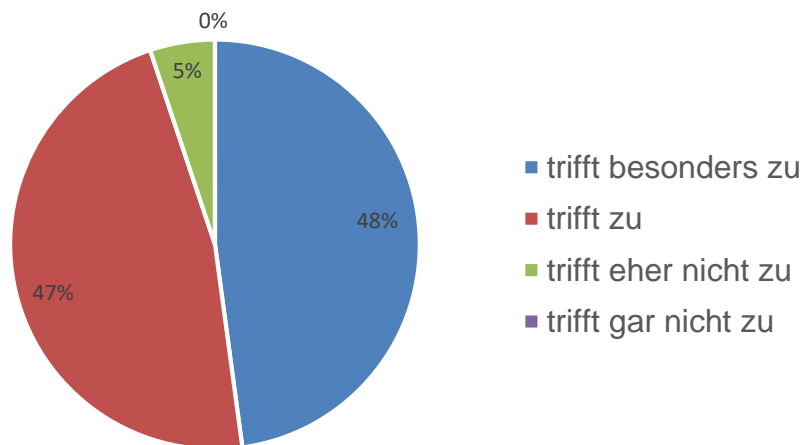
Frage 2.2.4 Arbeitsplatzsicherheit



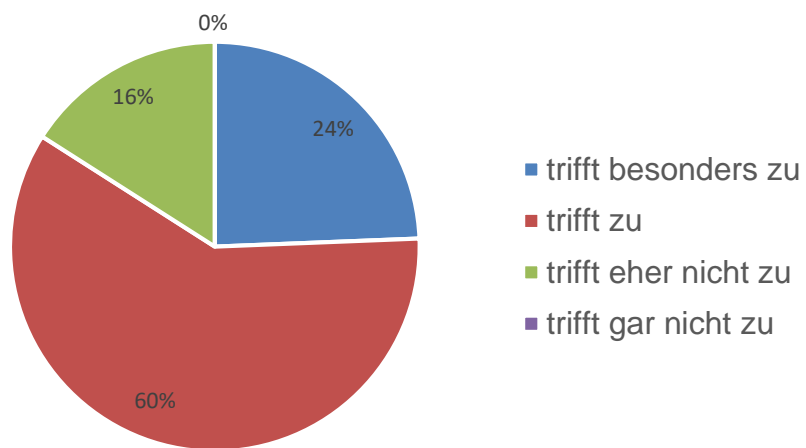
Frage 2.2.5 Weiterentwicklungsmöglichkeiten



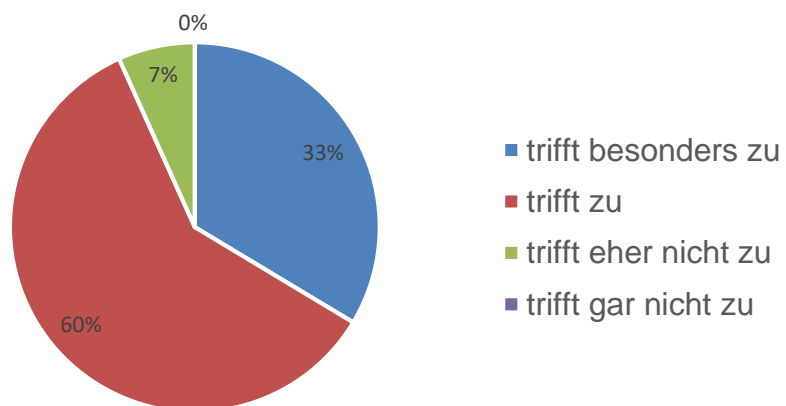
Frage 2.2.6 Spaß/Freude an der Arbeit



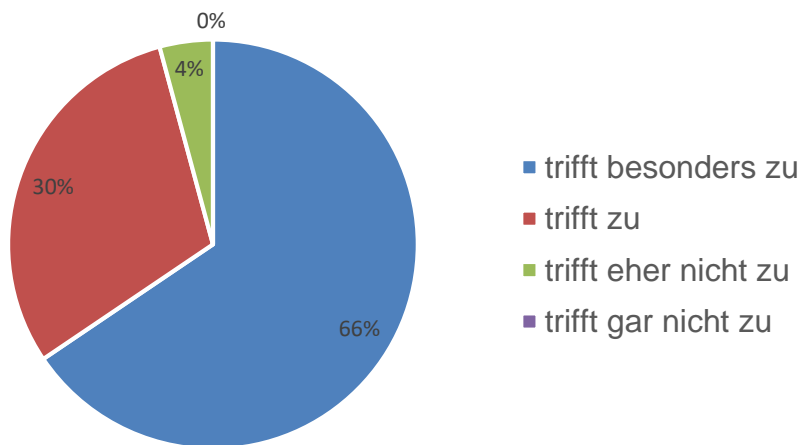
Frage 2.2.7 Karriere-/Aufstiegsmöglichkeiten



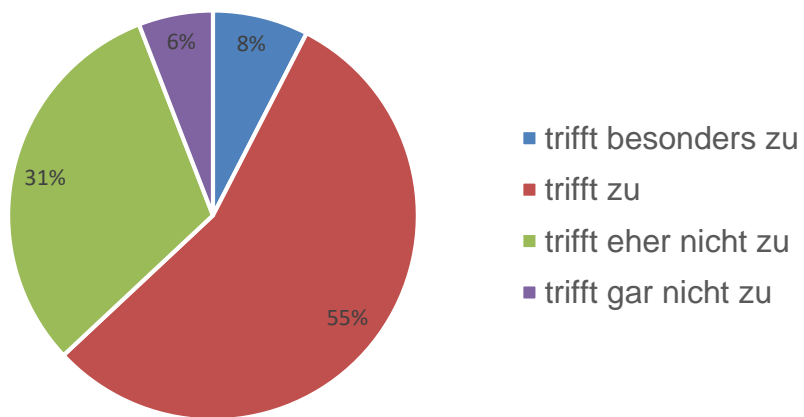
Frage 2.2.8 herausfordernde und sinnhafte Tätigkeiten



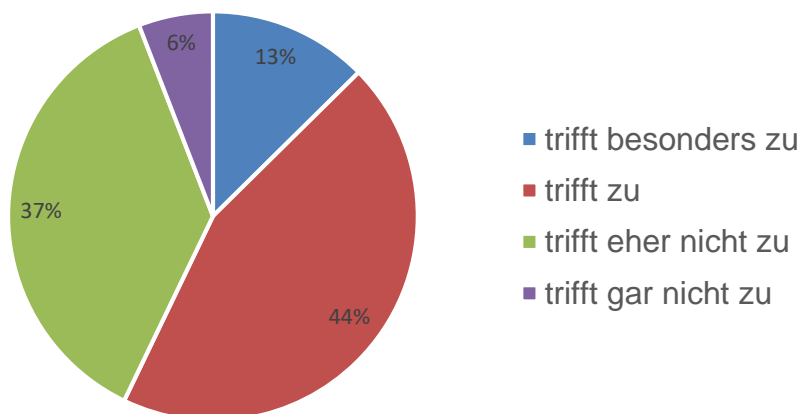
Frage 2.2.9 Work-Life-Balance



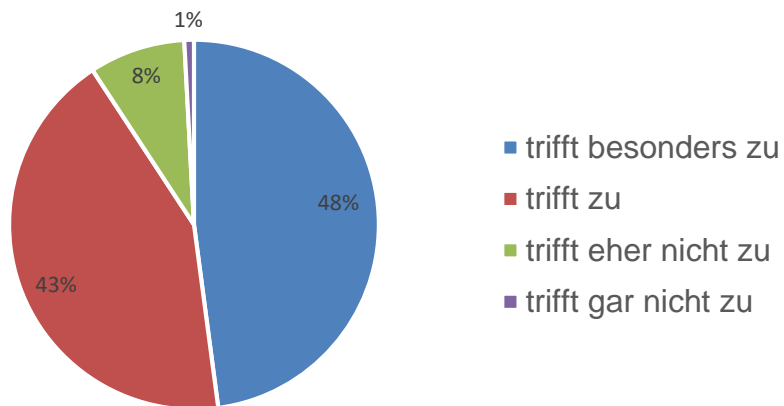
Frage 2.2.10 gutes Ansehen der Behörde



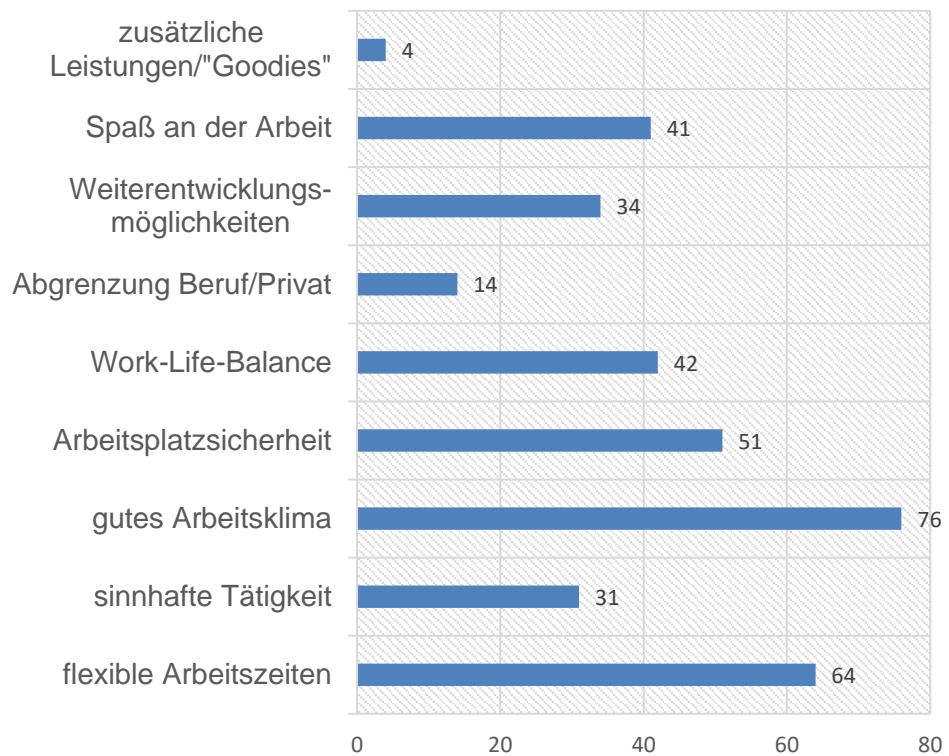
Frage 2.2.11 zusätzliche Leistungen, "Goodies"



Frage 2.2.12 umfassende Einarbeitung in neue Stelle

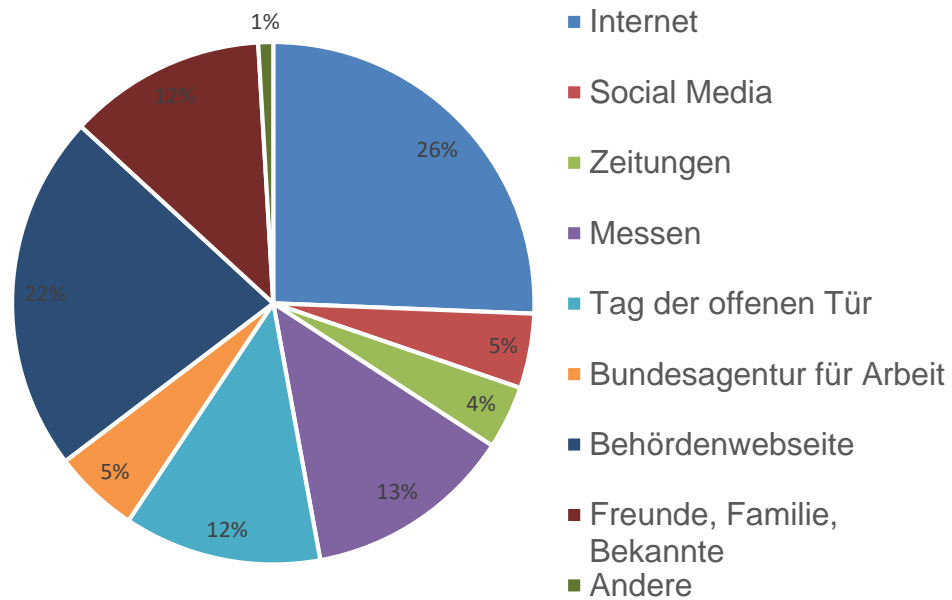


Frage 2.3 wichtige Anforderungen

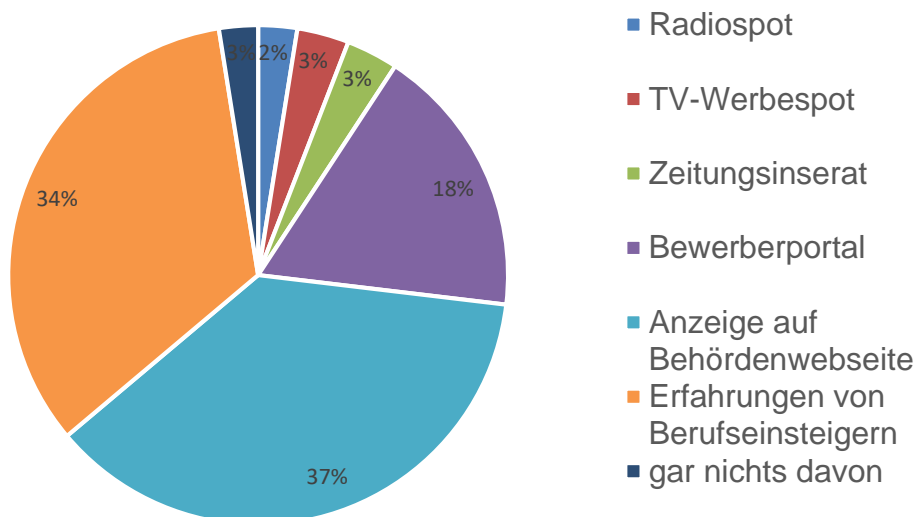


Anhang 8: Themenblock drei - sonstige Fragen

Frage 3.3 Medien zur Information über Arbeitgeber



Frage 3.5 Beliebte Methoden der Mitarbeitergewinnung



Anhang 9: Handlungsempfehlungen zur Überwindung des Fachkräftemangels (Quelle: <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/assets/pwc-fa.chkraeftemangel-oeffentlicher-dienst.pdf>, zuletzt aufgerufen am 28.02.2018 um 15:45 Uhr)

- 1** **Sicherung und Verbesserung der Arbeits- und Erwerbsfähigkeit**
 - weniger Kontrolle, mehr Vertrauen
 - systematischeres Gesundheitsmanagement
 - Stärkung der Public Service Motivation
- 2** **Verminderung von Engpässen durch Digitalisierung und modernes Wissensmanagement**
 - Erfahrungswissen sichern
 - Wissen systematisch nutzbar machen
 - Effizienzvorhaben strategisch planen
- 3** **Gezielte Nutzung des Potenzials älterer Menschen**
 - flexiblere Ruhestandsregelungen
 - Kompetenzzicherung jenseits der Altersgrenze
 - Fokus Alter
- 4** **Verbesserung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes**
 - Stärken stärken
 - Vorteile akzentuieren
 - Arbeitsumfeld verbessern
- 5** **Professionalisierung der Fachkräftegewinnung und Erweiterung der Zugänge**
 - Vielfalt kommunizieren, Image verbessern
 - Bewerbungsprozess professionalisieren
 - Zugänge öffnen
- 6** **Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des öffentlichen Dienstes**
 - Berufungsprämie für Mangelberufe
 - Aufwertung medizinischer/technischer Stellen
 - Anpassung Tarifverträge
- 7** **Bündelung der Maßnahmen zu einer Gesamtstrategie**
 - strategische, ressortübergreifende Personalplanung durchsetzen
 - integriertes Demografiemanagement als Führungsaufgabe
 - Steigerung Fachkräftepotenzial

Literaturverzeichnis

- Arbeit und Arbeitsrecht.** AuA ; Zeitschrift für den Personalprofi (2017). Heft 9 vom 18.09.2017. Berlin, München: Huss-Medien GmbH; GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH.
- Einramhof-Florian, Helene** (2017): Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y. Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer.
- Gilge, Steffen;** Janke, Petra; Schmidtke, Michael (2017a): Leitfaden IT-Personal für die öffentliche Verwaltung gewinnen, binden und entwickeln. Berlin: Pingin-Druck.
- Gilge, Steffen;** Nelke, Astrid; Räckers, Michael (2017b): E-Kompetenz im öffentlichen Sektor –Positionspapier. Berlin, Meißen, Münster: made in Branding & Interactive Design.
- Hesse, Gero;** Mattmüller, Roland (2015): Perspektivwechsel im Employer Branding. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hochschule Meißen** (FH) (Februar 2016): Deskriptive Statistik (Skript Modul 14). Meißen: Druckerei Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen.
- Kanning, Uwe Peter** (2017): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kriegler, Wolf Reiner** ((c)2015): Praxishandbuch Employer Branding - mit Arbeitshilfen online. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden. 2. Auflage. München: Haufe Lexware (Haufe Fachbuch, 04528).
- Kuß, Alfred;** Wildner, Raimund; Kreis, Henning (2014): Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse. 5., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Parment, Anders** (2013): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren. s.l.: Gabler Verlag.
- Porst, Rolf** (2014): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Aufl. 2014. Korr. Nachdruck 2013. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Studienskripten zur Soziologie).
- Pröhl, Marga** (2011): Erfolgreich und dynamisch in Zeiten des demografischen Wandels. Wie Behörden trotz alternder Belegschaft innovativ und leistungsfähig bleiben. In: Oliver Lorenz (Hg.): Jahrbuch Verwaltungsmodernisierung. Deutschland 2011 (Reihe Beschaffungsbuch, Sonderpublikation ; 14. Jg), S. 88.
- Pröhl, Joachim;** van Loo, Michael; Andersen, Gabriele; Bartz, Hans-Jürgen; Blume, Julia; Düvelius, Ute et al. (Hg.) (2017): Attraktiver Arbeitgeber Krankenhaus. Employer Branding - Personalgewinnung - Mitarbeiterbindung. MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsges. mbH & Co. KG. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Ruthus, Julia** (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Basiert auf Auszügen

gen aus dem Werk „Employer of Choice der Generation Y – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität“ Springer Gabler, 2014. Wiesbaden: Springer Gabler (essentials).

- Schnell, Rainer;** Hill, Paul B.; Esser, Elke (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung. 9., aktualisierte Aufl. München: Oldenbourg.
- Scholz, Christian** (2014): Generation Z. Wie sie tickt was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. 1. Aufl. Weinheim: Wiley-VCH.
- Schraper, Ludger** (2011): Ausbildung für die öffentliche Verwaltung. Zur Zukunft des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber. 1. Auflage 2011 (Online-Ausg.). Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Steffen, Andreas** (2016): Die richtige Einstellung: Chancen und Herausforderungen für Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung (NEGZ-Standortbestimmung Employer Branding 2016), Heft 10/2016. Berlin: Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V.
- Stotz, Waldemar;** Wedel, Anne (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München: Oldenbourg.
- Weise, Frank-Jürgen:** Durchlässigkeit zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft auf dem Arbeitsmarkt. Status quo und Zukunftsvision. In: Oliver Lorenz (Hg.): Jahrbuch Verwaltungsmodernisierung. Deutschland 2011 (Reihe Beschaffungsbuch, Sonderpublikation ; 14. Jg), S. 90.
- Wosnitza, Marold** (Hg.) (2006): Daten erfassen, auswerten und präsentieren - aber wie? Eine elementare Einführung in sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden, Statistik, computerunterstützte Datenanalyse und Ergebnispräsentation. 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Landau: Verl. Empirische Pädagogik (Forschung, Statistik & Methoden, 1).

Internetquellenverzeichnis

Agentur junges Herz (Hg.) (2018): Employer Branding - Definition einer starken Arbeitgebermarke. Online verfügbar unter <https://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/employer-branding/>, zuletzt geprüft am 08.02.2018 um 13:12 Uhr.

Bullmann, Kathrin; Sommermann, Julia; Löw, Sarah (2014): Die-Generation-Z. Facebook und Genz-Z. Online verfügbar unter <http://die-generation-z.de/facebook-und-gen-z/>, zuletzt geprüft am 31.01.2018 um 10:03 Uhr.

Dämon, Kerstin (2017): Arbeitgeber-Image: Wie sexy ist die Deutsche Bahn? - karriere.de. Online verfügbar unter <http://www.karriere.de/unternehmen/wie-sexy-ist-die-deutsche-bahn-169069/>, zuletzt aktualisiert am 03.11.2017, zuletzt geprüft am 07.02.2018 um 17:11 Uhr.

DEBA GmbH (2006): Mission und Grundsätze - DEBA GmbH. DEBA GmbH. Online verfügbar unter <http://employerbranding.org/about/mission-und-grundsätze/>, zuletzt geprüft am 15.02.2018 um 14:23 Uhr.

Detemple, Peter; Düsing, Sandra; Schramm, Thorsten (2017): Fachkräftemangel im Öffentlichen Dienst. Online verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/assets/pwc-fachkraeftemangel-oeffentlicher-dienst.pdf>, zuletzt geprüft am 28.02.2018 um 18:40 Uhr.

Dindorf, Rolf (2017): Employer Branding im öffentlichen Dienst – das unbekannte Wesen? Online verfügbar unter <http://www.generation-silberhaar.de/employer-branding-im-oeffentlichen-dienst-das-unbekannte-wesen/>, zuletzt geprüft am 19.02.2018 um 12:58 Uhr.

Döring, Stefan (2017): Employer Branding: Klares Profil zeigen. Hg. v. Kommune 21-E-Government und Internet und Informationstechnik. PEAK Agentur für Kommunikation GmbH. Online verfügbar unter http://www.kommune21.de/meldung_26102_Klares+Profil+zeigen.html, zuletzt geprüft am 19.02.2018 um 13:30 Uhr.

Hesse, Gero (2017): Deutsche Bahn Employer Branding - alles neu! Online verfügbar unter <https://www.saatkorn.com/deutsche-bahn-employer-branding-alles-neu/>, zuletzt geprüft am 07.02.2018 um 16:00 Uhr.

Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum (2017): Studentenzahlen: Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum. Hg. v. Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum. Online verfügbar unter <https://www.hsf.sachsen.de/studium/studentenzahlen/>, zuletzt geprüft am 14.02.2018 um 10:15 Uhr.

Kuska, Bernd (2012): Grußwort Landesdirektion Sachsen. Hg. Landesdirektion Sachsen. Online verfügbar unter https://www.lids.sachsen.de/index.asp?ID=4441&art_param=140, zuletzt geprüft am 23.02.2018 um 09:44 Uhr.

Polizeiverwaltungsamt (Hg.) (2013): Polizei Sachsen - Polizeiverwaltungsamt - Polizeiverwaltungsamt. ePolSax. Online verfügbar unter <https://www.polizei.sachsen.de/de/pva.htm>, zuletzt aktualisiert am 11.02.2018, zuletzt geprüft am 22.02.2018 um 10:12 Uhr.

Poschke-Frost, Erika (2017): Die DB in Sachsen 2017 | DB - Pressestelle Leipzig. Online verfügbar unter http://www.deutschebahn.com/presse/leipzig/de/hintergrund/db-in-der-region/13641268/db_in-sachsen.html, zuletzt geprüft am 07.02.2018 um 15:57 Uhr.

- Rieder, Peter** (2014): Generation Z Definition ... oder: Generation Y war gestern – es lauert die Generation Z! Online verfügbar unter <https://www.hrweb.at/2014/02/generation-z-definition/>, zuletzt geprüft am 31.01.2018 um 10:40 Uhr.
- Sächsische Landeszentrale für politische Bildung** (2012): Bevölkerung und Demographie - Infoseiten der SLpB. Online verfügbar unter <http://www.infoseiten.slpb.de/politik/sachsen/sachsen-allgemein/bevoelkerung-und-demographie/>, zuletzt geprüft am 16.02.2018 um 13:39 Uhr.
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen** (2017): Statistik Sachsen. Personal im öffentlichen Dienst. Hg. v. Statistisches Landesamt Kamenz. Online verfügbar unter <https://www.statistik.sachsen.de/html/856.htm>, zuletzt geprüft am 07.02.2018 um 13:22 Uhr.
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen** (2014): Medieninformation. Personal im öffentlichen Dienst wird immer älter. Regine Gröhl. Online verfügbar unter https://www.statistik.sachsen.de/download/200_MI_2014/MI-97.pdf, zuletzt geprüft am 07.02.2018 um 13:31 Uhr.
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen** (2016a): 6. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2015 bis 2030. Ausgewählte Ergebnisse für den Freistaat Sachsen, zuletzt geprüft am 16.02.2018 um 19:12 Uhr.
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen** (2016b): Personal im öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen. Online verfügbar unter https://www.statistik.sachsen.de/download/100_Berichte-L/L_III_2_j16_SN.pdf, zuletzt geprüft am 28.02.2018 um 08:47 Uhr.
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen** (2018): Statistik - Bevölkerungsvorausberechnung. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen. Online verfügbar unter <https://www.statistik.sachsen.de/html/40866.htm>, zuletzt aktualisiert am 15.02.2018, zuletzt geprüft am 15.02.2018 um 14:56 Uhr.
- Trendence Employer Branding Awards** (2017): Best-Practice_Trendence Employer Branding Awards 2017. Employer-Branding-Schueler_Deutsche-Bahn. Online verfügbar unter https://www.trendenceawards.com/media/Gewinner/2017/Best-Practice_teba17_Employer-Branding-Schueler_Deutsche-Bahn.pdf, zuletzt geprüft am 07.02.2018 um 16:44 Uhr.
- Ulbig, Markus** (2016): Umsetzung des Standortkonzepts - Landesdirektion Sachsen. Kleine Anfrage des Abgeordneten Valentin Lippmann Bündnis 90/Die Grünen 2016. Online verfügbar unter <https://kleineanfragen.de/sachsen/6/5632-umsetzung-des-standortkonzepts-landesdirektion-sachsen.txt>, zuletzt geprüft am 23.02.2018 um 18:50 Uhr.

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die gedruckte und digitalisierte Version der Arbeit sind identisch.

Die Arbeit oder Teile daraus wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Meißen, 26.03.2018



Unterschrift
Johanna Kröner