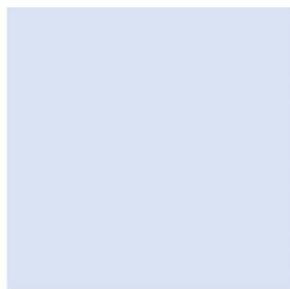


Till Immich / Tatjana Stoff / Sophie Finke

Arbeitskräfte von morgen? Die Einschätzungen nordrhein-westfälischer Behörden über die „Generation Z“



ifV Akademie e.V.
Gelsenkirchen

ifV Institut
für Verwaltungs-
wissenschaften gGmbH



**Grey
Paper**



ifV – Grey Paper G-2025/ 1

Inhalt

1. Einleitung und Überblick	3
2. Generation Z als aktuelle Einstellungsjahrgänge.....	4
2.1 Demografische Herausforderungen	4
2.2 Erwartungen an Arbeitgeber.....	6
2.3 Generationsmanagement.....	9
2.4 Fluktuation durch Wechselwilligkeit.....	10
2.4.1 Allgemeine Aussagen zur Wechselwilligkeit	10
2.4.2 Frühfluktuation im Rahmen der Ausbildung	12
2.4.2.1 Frühfluktuation im allgemeinen Verwaltungsdienst / Behördenübergreifend.....	13
2.4.2.2 Frühfluktuation – Beispiele aus der Landesverwaltung	15
2.4.3 Pre- und Onboarding als geeignete Maßnahmen	16
3. Ausblick	21
Literaturverzeichnis	22

1. Einleitung und Überblick

Im umkämpften Arbeitsmarkt ist es momentan nicht an den Arbeitgebern, die zukünftigen Mitarbeitenden nach ihren Bedürfnissen auszusuchen und dabei auf ein breites Bewerberfeld und somit eine große Auswahl zurückgreifen zu können. Dabei stellen der demografische Wandel und die Konkurrenzsituation aus der freien Wirtschaft die öffentliche Verwaltung vor große Herausforderungen. Um weiter mit einem stabilen Personalkörper funktionsfähig zu bleiben, muss die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber erhöht werden, dabei spielen Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung eine immer größere Rolle.¹ Die hohe Anzahl der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes geht dabei marktwirtschaftlichen und nicht marktwirtschaftlichen Tätigkeiten nach. Von Jahr zu Jahr wird der Anteil an nicht besetzten Stellen stetig größer, was im schlimmsten Falle dazu führen kann, dass der Staat in seiner Funktionstüchtigkeit eingeschränkt wird.² Um diesem Defizit entgegenzuwirken, braucht es neue Lösungen, verbunden mit neuen Fähigkeiten in Behörden und Ministerien,³ um das Angebot der verfügbaren Fachkräfte für den öffentlichen Sektor zu erhöhen und gleichzeitig die Effizienz und Effektivität des öffentlichen Dienstes so zu verbessern, dass der sich verstärkende Fachkräftemangel abgedeckt werden kann.⁴

Auffällig ist dabei vorab, dass sich der öffentliche Dienst vornehmlich aus sich selbst heraus rekrutiert.⁵ Auf diese Erkenntnis scheint z.B. die Justiz in NRW zu setzen. Diese hat den Justizdienst mit Ausnahme der Rechtspflege nun für Beamtinnen und Beamte aus dem allgemeinen Verwaltungsdienst und aus der Finanzverwaltung geöffnet. Ein Wechsel in die Justiz hinein war diesem Personenkreis vorher verwehrt.⁶ Damit erhöht sich der Marktwert der Absolventinnen und Absolventen der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst im Lande Nordrhein-Westfalen. Da die sich im Studium befindenden aktuellen Einstellungsjahrgänge der sog. „Generation Z“ angehören, muss diese Personengruppe für alle Behörden in NRW stärker in den Fokus rücken.

Bisher gibt es in NRW keine konkret abrufbaren Daten zur Personal- und Ausbildungssituation der Landes- und Kommunalbeamten. Daher wurde eine quantitative Online-Befragung erstellt, die an eine randomisierte Auswahl großer Kommunen in NRW, die Bezirksregierungen, Ministerien und einige Landesoberbehörden versendet wurde. Die Zielgruppe bildeten dabei die Personalämter/-abteilungen. Ziel der Befragung war unter anderem, Erfahrungen mit der Generation Z in der Ausbildungs- und Arbeitswelt sichtbar zu machen. Zugleich sollten auch Abwanderungs- und Fluktuationstendenzen abgebildet werden, um im behördlichen Flurfunk geläufige Thesen zur Generation Z in der Arbeitswelt untersuchen und empirisch hinterfragen zu können.

¹ Immich und Köhler, *Die beamtenrechtliche Zusicherung*, S. 249.

² Bernnat et al., *Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor*, S. 5.

³ Schulze Spüntrup, Braun und Sönmez, *Action bitte!*, S. 2.

⁴ Bernnat et al., *Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor*, S. 7.

⁵ Dazu gehören gem. § 1 Fachhochschulgesetz öffentlicher Dienst (FHGöD) die Hochschule für Finanzen Nordrhein-Westfalen in Nordkirchen, die Fachhochschule für Rechtspflege Nordrhein-Westfalen in Bad Münstereifel und die Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen.

⁶ Siehe § 1b der Zweiten Verordnung zur Änderung der Verordnung über die Ausbildung und Prüfung der Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger des Landes Nordrhein-Westfalen vom 24. Mai 2024 (GV. NRW. S. 314), in Kraft getreten am 12. Juni 2024.

2. Generation Z als aktuelle Einstellungsjahrgänge

Der Generationenwechsel beherrscht – neben der Digitalisierung – die aktuelle Arbeitswelt, da er wesentlich zum demografischen Wandel beiträgt, aber auch für Bewegung und Veränderungen sorgt.⁷ Die Generation Z bezeichnet junge Erwachsene der Geburtsjahrgänge 1996 bis heute⁸, sodass sich ein Großteil des dazugehörigen Personenkreises noch in der Sozialisierungsphase befindet und erst in den nächsten Jahren in den Arbeitsmarkt einsteigen wird.⁹ Betrachtet man den aktuellen Arbeitsmarkt, ist trotzdem zwingend ein Blick auf die junge Generation notwendig: Die aktuellen Einstellungsjahrgänge gehören der Generation Z an, die mit ihren Erwartungen an die Arbeitswelt neue Rahmenbedingungen für Arbeitgeber setzt.¹⁰ Auch wenn noch nicht in allen Bereichen abschließende Aussagen getroffen werden können, liefern einige Jugendstudien Erkenntnisse, die erste Ableitungen möglich machen.¹¹ Es ist wichtig, sich mit den Ansprüchen, Bedürfnissen, Werten, Ansichten und auch Arbeitsstilen der Generationen auseinanderzusetzen, um die Bedeutung für die Behörden zu verstehen, die neue Herausforderungen, aber auch Chancen und Möglichkeiten für alle Beteiligten mit sich bringt.¹²

2.1 Demografische Herausforderungen

Der demografische Wandel kennzeichnet sich zum einen dadurch, dass die Sterberate der Bevölkerung größer ist als die Geburtenrate. Zusätzlich steigt die Lebenserwartung der Bevölkerung, was dazu führt, dass der ältere Anteil der Bevölkerung im Vergleich zur jüngeren Bevölkerung ansteigt.¹³ Diese Entwicklung wirkt sich auch auf die Arbeitswelt aus: Die geburtenstarken Jahrgänge stehen vermehrt vor dem Renten-/Pensionseintritt, wohingegen weniger junge Erwachsene in das Berufsleben eintreten.¹⁴ Dies führt dazu, dass die Anzahl der Nachwuchskräfte immer weniger wird und sich die Altersstruktur der Mitarbeitenden verändert. Mitunter arbeiten bis zu vier Generationen – Baby Boomer¹⁵, Generation X¹⁶, Generation Y¹⁷ und Generation Z¹⁸ – gleichzeitig an einem Arbeitsplatz. Das Ausscheiden der älteren Generation hat dabei gerade erst begonnen und die Ersten der jüngsten Generation beginnen mit dem Arbeitsleben.¹⁹ Dabei steigt der Anteil der älteren Arbeitnehmer an und somit auch die Heterogenität in den Behörden.²⁰

⁷ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. V.

⁸ Je nach Literatur unterscheiden sich die Angaben der Jahrgänge um wenige Jahre. Teilweise wird die Generation Z auch nur bis zum Geburtsjahrgang 2010 beschrieben, die Generation Alpha schließt sich dann entsprechend an.

⁹ Ehspanner und Viedt, *Böhle Personal- und Organisationsmanagement*, § 4 Rn. 42.

¹⁰ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. VI.

¹¹ Ehspanner und Viedt, *Böhle Personal- und Organisationsmanagement*, § 4 Rn. 42.

¹² Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. V.

¹³ Bundeszentrale für politische Bildung, *Wirtschaftslexikon: Demografischer Wandel*.

¹⁴ Weidner, *Wege aus dem Fachkräftemangel*, S. 44.

¹⁵ Jahrgänge 1956-1965.

¹⁶ Jahrgänge 1966-1980.

¹⁷ Jahrgänge 1981-1995.

¹⁸ Jahrgänge 1996-heute.

¹⁹ Ehspanner und Viedt, *Böhle Personal- und Organisationsmanagement*, § 4 Rn. 36.

²⁰ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. 7, Ehspanner und Viedt, *Böhle Personal- und Organisationsmanagement*, § 4 Rn. 36.

Zwar gibt es generationsübergreifende Prioritäten im Arbeitsleben, wie zum Beispiel das Betriebsklima oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, jedoch liegt der Fokus bei den jüngeren Mitarbeitenden im Vergleich zu der älteren Belegschaft insgesamt auf anderen Rahmenbedingungen.²¹ Sie unterscheiden sich dabei deutlich in ihrer Motivation und ihrer Einstellung zu Arbeit, Familie und Freizeit, wodurch Behörden und Unternehmen gezwungen werden, flexibler auf ihre Mitarbeitenden einzugehen und sich mit dem Generationsmanagement auseinanderzusetzen, um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden und individuell die Karrierewege der Beschäftigten auszugestalten.²² Ein Basisverständnis für die einzelnen Generationen unterstützt dabei die Zusammenarbeit und führt dazu, dass sich jede Generation mit ihrer Einzigartigkeit einbringen und zum Erfolg beitragen kann.²³ Da sich die verschiedenen Generationen in unterschiedlichen Lebensphasen befinden und somit über unterschiedliche Wissens- und Erfahrungsstände verfügen, kann es ohne dieses Verständnis aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisse, Ansprüche und auch Stärken schneller zu Konflikten kommen. Dabei könnte genau diese Heterogenität von Vorteil sein und die ältere Generation könnte von der Jüngeren lernen und umgekehrt.²⁴

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen für NRW auf, dass je nach Behörde in den nächsten Jahren zwischen 16 und 33 % der Beschäftigten die Behörde aus Altersgründen verlassen werden.

Wie viele Beschäftigte werden bis 2030 aus Altersgründen Ihre Behörde verlassen?

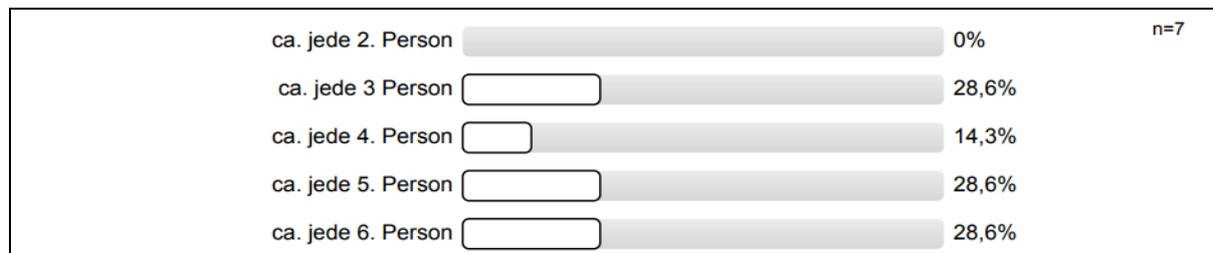


Abbildung 1: Verlassen der Behörde aus Altersgründen

Dabei gehen 50 % der befragten Behörden in NRW davon aus, dass diese Zahl im Vergleich zu den vergangenen Jahren weiter ansteigen wird.

Wird die Anzahl der Altersabgänge im Vergleich zur Vergangenheit zunehmen?

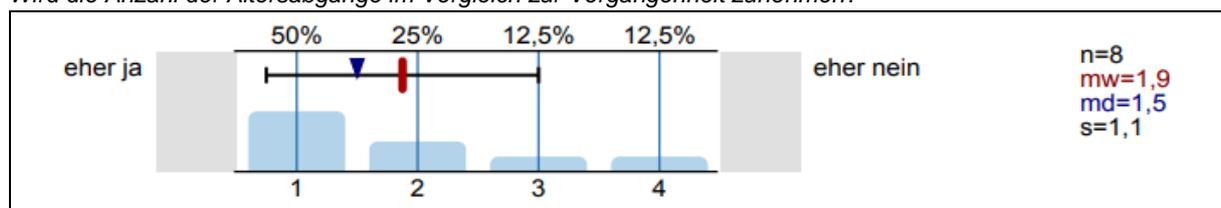


Abbildung 2: Zunahme von Altersabgängen

Durch diese demografische Entwicklung werden für die Nachwuchskräfte am Arbeitsmarkt verhältnismäßig viele Stellen für wenige Jugendliche frei. Da sich gleichzeitig die Generation der Babyboomer aus dem Arbeitsleben verabschiedet, stellt sich die Frage, wie die jüngeren Generationen zukünftig

²¹ Next:Public, *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst*, S. 24; Ehspanner und Viedt, *Böhle Personal- und Organisationsmanagement*, § 4 Rn. 37.

²² Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. 2; Next:Public, *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst*, S. 24.

²³ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. 5.

²⁴ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. 10.

ausgebildet werden sollen.²⁵ Auch die Universitäten überlegen sich neue Strategien, um den weniger werdenden Nachwuchs auszugleichen: Die TU Dortmund setzt dabei u. a. auch vermehrt auf internationale Studierende, um mit anderen Universitäten, Fachhochschulen und Ausbildungsbetrieben konkurrenzfähig zu bleiben.²⁶ Im Rahmen des demografischen Wandels wird es in naher Zukunft zwangsläufig so sein, dass weniger Ausbilder für mehr Auszubildende zuständig sein werden. In den Finanzämtern beispielsweise hat sich dieser Trend bereits verbreitet: Waren es vor 15 Jahren noch zwei bis vier Anwärter pro Jahrgang, sind Anwärterzahlen von 15 bis 20 pro Amt jetzt keine Seltenheit mehr. Darunter leidet zwangsläufig auch die Ausbildung. Dieses Problem hat auch die Stadt Dortmund gesehen und hat sich ein Konzept überlegt, um der Demografie bestmöglich vorzubeugen. 2020 wurde das Zentrum für Ausbildung und Kompetenzen (ZAK) eröffnet, um für die anstehenden Personalentwicklungsmaßnahmen und die zukünftigen Ausbildungsjahrgänge gut aufgestellt zu sein. Pro Jahr stellt die Stadt Dortmund ca. 400 Nachwuchskräfte in den unterschiedlichsten Bereichen ein, um den Altersabgängen der kommenden Jahre in der Belegschaft vorzubeugen. Der Fokus des ZAK liegt dabei auf der praktischen Ausbildung, aber auch auf der Kombination zwischen Personalgewinnung und Personalentwicklung. Daher ist auch die Marketingabteilung der Stadt Dortmund im ZAK angesiedelt. Insgesamt verteilt sich die Arbeit im ZAK auf drei verschiedene Teams: Das Team „Strategie und Marketing“ befasst sich unter anderem mit der Personalplanung und den Personalentwicklungskonzepten sowie der Ausbildungsbedarfsplanung und deren Konzeption. Das Team „ZAK Digital“ beschäftigt sich mit IT-Trainings, IT-Schulungen sowie der Entwicklung neuer digitaler Lernformate. Das Team „Personalentwicklung und Ausbildungszentrum“ betreut alle Personalentwicklungsangelegenheiten, Fort- und Weiterbildungen sowie die Ausbildung und Kompetenzentwicklung im Ausbildungszentrum. Hier findet auch die zentrale Ausbildung für den allgemeinen Verwaltungsbereich der Laufbahngruppen 1.2 und 2.1 für einige Module statt. Das ZAK ist in einem eigenen Gebäude angesiedelt, welches mit 70 Ausbildungsplätzen und weiteren Schulungs- und Seminarräumen ausgestattet ist. Hier kümmern sich vier Ausbilder um die praktische Ausbildung anhand von Echtfällen. Die Nachwuchskräfte haben in der Regel während ihrer Ausbildungs- und Studienzeit vier Praxiseinsätze, von denen maximal zwei im ZAK durchgeführt werden.²⁷

Ein solches Verfahren ist auch in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes möglich. Ob im Kommunalbereich oder bei Landesbehörden, Ausbildungszentren können ein adäquates Mittel sein, um die praktische Ausbildung der Nachwuchskräfte sicherzustellen und ggf. auch wieder zu verbessern. Es gilt zu beachten, dass der Praxisbezug nicht verloren gehen darf und möglichst mit Echtfällen gearbeitet wird. Ansonsten wären Ausbildungszentren nur vergleichbar mit einer weiteren Theoriephase an den Hochschulen.

Denkbar wäre es auch, dass mehrere Behörden gemeinschaftliche Lösungen finden. Sowohl bei den Kommunen als auch im Bereich der Finanzämter spricht vorerst nichts gegen die Machbarkeit. Gerade in Ballungsgebieten wie z. B. dem Ruhrgebiet, liegen Kommunalverwaltungen und Finanzämter oft sehr nah beisammen, sodass sich eine übergreifende Zusammenarbeit unter den Verwaltungszweigen durchaus anbieten würde.

2.2 Erwartungen an Arbeitgeber

Die Generation Z befindet sich derzeit bereits im Arbeitsleben oder bereitet sich durch die Oberstufe, eine Lehre oder ein Studium darauf vor.²⁸ Befragt man diese jungen Menschen, dann sind ihnen drei zentrale Aspekte wichtig: Spaß, Sinn und Sicherheit. Die Prioritäten dieser drei Aspekte haben sich allerdings bereits etwas verändert. Die junge Generation ist in einer Zeit der Krisen aufgewachsen:

²⁵ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. 35.

²⁶ Ruhr Nachrichten, *2026 fehlen die Studenten*.

²⁷ Stadt Dortmund, *Informationen Fluktuation und ZAK*.

²⁸ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. 45.

Gerade durch die Corona-Pandemie, aber auch den Krieg in der Ukraine gab es Zeiten, in denen der Spaßfaktor gelitten hat. Diese Zeiten haben Spuren hinterlassen. Daher bleiben die drei Faktoren zwar bestehen, allerdings ist der GenZ bewusst geworden, dass Spaß nur in Verbindung mit Sicherheit funktioniert.²⁹ Der Sicherheitsaspekt hat dabei zwei Komponenten: Einerseits geht es um einen sicheren Arbeitsplatz, der den jungen Erwachsenen ein gutes Gefühl gibt und für Stabilität sorgt, was aber nicht zwangsläufig zu einem dauerhaften Verbleib bei diesem Arbeitgeber führen muss.³⁰ Auf der anderen Seite bezieht sich die Sicherheit aber auch auf das Einkommen.³¹ Dieser Punkt wird in der Literatur allerdings etwas kontrovers diskutiert. Einerseits wird davon ausgegangen, dass durch die Inflation und der Tatsache, dass der Lebensunterhalt insgesamt teurer geworden ist, die monetären Aspekte einen höheren Stellenwert bekommen haben, um sich den Lebensstandard inklusive Wohnung und Konsum leisten zu können und sich somit finanziell abgesichert zu fühlen.³² Andererseits wird dargelegt, dass add-ons wie beispielsweise Firmenwagen oder andere monetäre Komponenten eher eine untergeordnete Rolle spielen, um die jüngeren Generationen als Beschäftigte zu gewinnen.³³ Einig ist man sich dagegen in dem Punkt, dass Arbeitgeber sich vermehrt auf die Bedürfnisse der jungen Generation einstellen müssen, um auf dem Arbeitsmarkt aktuell zu bestehen, da im Vergleich zu den früheren Generationen andere Arbeitszufriedenheitsfaktoren eine Rolle spielen.³⁴

Viel mehr als den älteren Generationen ist es der Generation Z zudem wichtig, sich in der Arbeitswelt selbst zu verwirklichen; sie sucht vermehrt nach dem tieferen Sinn ihrer Arbeit.³⁵ Die jungen Menschen sind dabei in der Regel schwerer zu motivieren. Die Leistungsbereitschaft hat nicht grundlegend nachgelassen, jedoch müssen Arbeitgeber mehr investieren, um zu erklären, dass die Arbeit sinnvoll ist und einen wichtigen Beitrag für die Behörde oder das Unternehmen leistet.³⁶ Mitspracherecht und mehr Mitbestimmung sind dabei wichtige Faktoren, um dadurch dem eigenen Selbstentfaltungsbedürfnis gerecht zu werden.³⁷ Dabei tragen Motivatoren wie die eigene Arbeitsleistung, die Verantwortung und auch der Aufstieg gepaart mit den weiteren Rahmenbedingungen wesentlich zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit bei.³⁸

Wie zuvor erwähnt spielt Spaß beim Ausüben der Tätigkeit eine große Rolle, immer vor dem Aspekt einer ausgewogenen Work-Life-Balance.³⁹ Laut der Studie „Junge Deutsche 2019“ geben 58 % der Befragten an, dass Spaß die größte Motivation ist, um Leistung zu erbringen.⁴⁰ Diese Tendenz lässt sich auch aus den Ergebnissen der Umfrage ableiten. Zwar sind die Antworten der Behörden nicht eindeutig, aber auf eine Skala von 1 bis 8 antworten immerhin 40 % mit dem Wert 3.

²⁹ Bruckbauer und Schnetzer, *Eigenheiten der Generation Z*, S. 21.

³⁰ Ehspanner und Viedt, *Böhlle Personal- und Organisationsmanagement*, § 4 Rn. 42-43, Bruckbauer und Schnetzer, *Eigenheiten der Generation Z*, S. 21.

³¹ Bruckbauer und Schnetzer, *Eigenheiten der Generation Z*, S. 21.

³² Bruckbauer und Schnetzer, *Eigenheiten der Generation Z*, S. 21.

³³ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. 2.

³⁴ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. 2, Bruckbauer und Schnetzer, *Eigenheiten der Generation Z*, S. 21.

³⁵ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. 1-2.

³⁶ Bruckbauer und Schnetzer, *Eigenheiten der Generation Z*, S. 22.

³⁷ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. 45-46.

³⁸ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. 46.

³⁹ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. 1-2.

⁴⁰ Schnetzer, *Junge Deutsche – die Studie*, S. 4.

Spaß ist der die Generation Z die größte Motivation für Leistung:

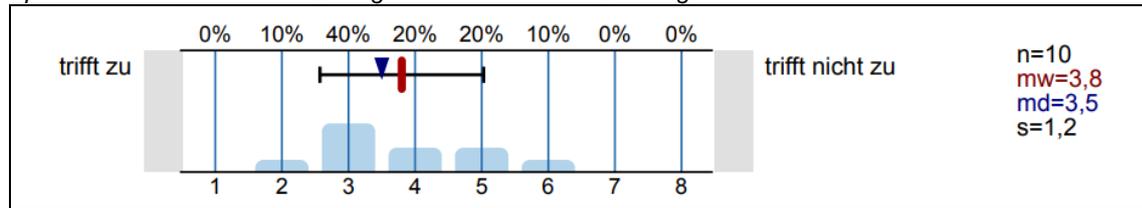


Abbildung 3: Spaß als größte Motivation für Leistung

Auch die Personalentwicklung scheint für die junge Generation ein Thema zu sein.

Personalentwicklung nimmt für die Generation Z einen höheren Stellenwert ein.

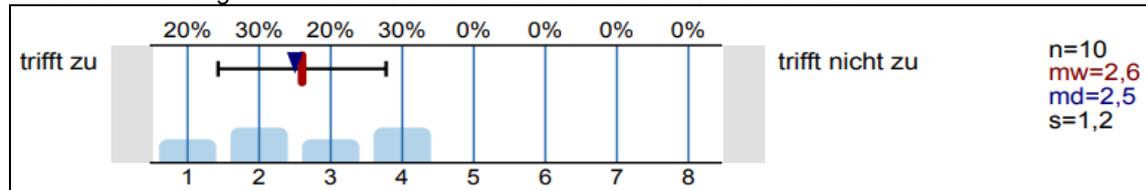


Abbildung 4: Generation Z und Personalentwicklung

Die These, dass Personalentwicklung für die Angehörigen der Generation Z einen höheren Stellenwert einnehme, wird von sämtlichen Befragten großflächig bejaht. Abzuleiten kann dies u. a. aus dem Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit und Sicherheit sein.

Die Generation Z gilt zudem als besonders wechselwillig in Bezug auf die Suche neuer Arbeitsplätze: Schon bei geringen Diskrepanzen neigen sie dazu, Arbeitsverhältnisse kurzfristig zu beenden und sich ihren Arbeitgebern gegenüber somit nicht besonders loyal zu zeigen.⁴¹ Daher sollten sich diese auf die Erwartungen der GenZ einstellen und die Bedürfnisse sollten Berücksichtigung finden.⁴² Im Rahmen der Umfrage wird die Wechselwilligkeit der Generation Z ebenfalls durch die Behörden bestätigt.

Die Generation Z ist wechselwillig:



Abbildung 5: GenZ ist wechselwillig

Die Meinung der Literatur zur Illoyalität deckt sich hingegen nicht eindeutig mit den Empfindungen der Behörden laut Umfrage und kann hier nicht bestätigt werden.

Die Generation Z verhält sich illoyal gegenüber dem Arbeitgeber / Dienstherrn:

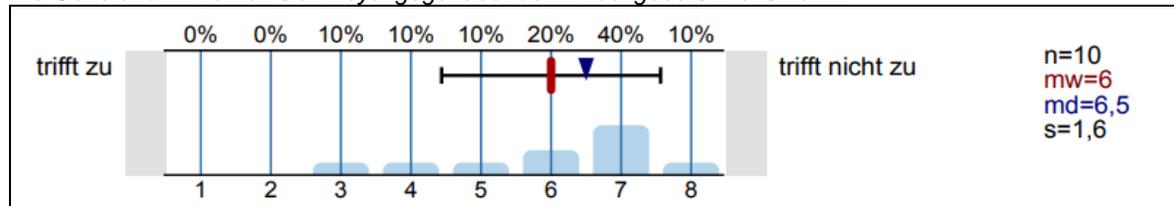


Abbildung 6: GenZ verhält sich illoyal

⁴¹ Meyer, *Persönlichkeit und Selbststeuerung der GenZ*, S. 5.

⁴² Käufer, *Neue Arbeitswelt*, S. 7.

Durch die Tatsache, dass die junge Generation in einer Zeit der Krisen aufwächst und gerade während der Corona-Pandemie der Unterricht in den Schulen nicht wie gewohnt stattfinden konnte, gehen Angehörige dieser Generation selbst davon aus, Defizite in ihrer Schul- und Weiterbildung aufzuweisen, die sie auch in Zukunft weiter begleiten könnten.⁴³ Die Qualität von den Bewerbern bzw. neu einzustellenden Kräften lässt auch aus Sicht der Behörden nach. Es muss in allen Bereichen des öffentlichen Dienstes vermehrt auf Nachwuchskräfte gesetzt werden, deren Chancen vor einigen Jahren nicht vielversprechend gewesen wären.⁴⁴ Dieses Empfinden bestätigt sich in der getätigten Umfrage.

Die Generation Z zeigt größere schulische Defizite:

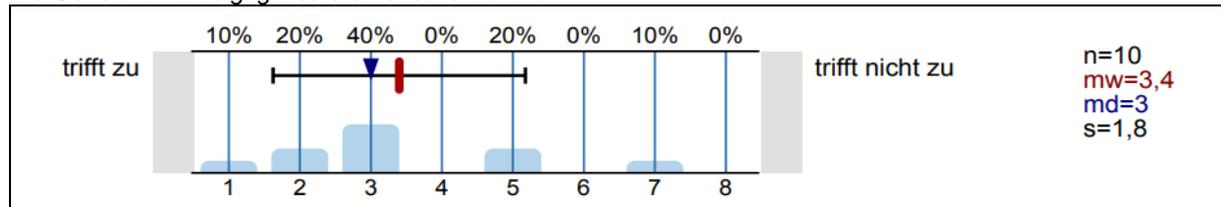


Abbildung 7: Generation Z zeigt schulische Defizite

Die Mehrheit der befragten Behörden sieht hier ein größeres Defizit in den schulischen Leistungen. Lediglich eine Behörde kann diese Tendenz nicht bestätigen, bei einer zweiten geht die Tendenz ebenfalls in diese Richtung.

2.3 Generationsmanagement

Im Rahmen des Generationsmanagements ist Grundvoraussetzung, die unterschiedlichen Generationen in ihren Lebenswelten kennenzulernen. Dienstherren müssen „über den Tellerrand hinausschauen“, für gute Mitarbeiterführung sorgen, die wiederum zu einer guten Mitarbeiterbindung führt. Dabei sollten sie Verständnis für alle in ihren Behörden arbeitenden Generationen haben und den generationsübergreifenden Austausch fördern.⁴⁵ Eine Analyse der Behörde, welche Generation in welcher Stärke vertreten ist, ist dabei hilfreich, um auf die unterschiedlichen Mitarbeitenden konkret eingehen zu können.⁴⁶

Viele Änderungsfaktoren werden durch Arbeitgeber oft als Bedrohung wahrgenommen. Allerdings sollten diese vielmehr als Chance begriffen werden, um sich dem Fachkräftemangel und dem War-for-Talents – die sich auch auf die öffentliche Verwaltung auswirken – entgegenzustellen. Dazu braucht es Mut neue Wege zu gehen, um neue Organisationsstrukturen zu etablieren, die Veränderungen und neue Strukturen implementieren.⁴⁷ Dabei kann die Beteiligung der jungen Menschen sinnvoll sein, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Durch die Einbindung in die Strategiearbeit kann mehr Begeisterung geschaffen werden, indem Wünsche und Bedürfnisse der jungen Generation Berücksichtigung finden und somit neue Perspektiven aufgezeigt werden können.⁴⁸ Die Generation Z hat wichtige Eigenschaften, die sie in die Arbeitswelt einbringen können: Sie sind in der Regel optimistisch und tech-

⁴³ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, S. 55.

⁴⁴ Plücker, *Beamtennachwuchs schlechter als früher*.

⁴⁵ Preußen, *Jung lehrt Alt*, S. 68.

⁴⁶ Ehspanner und Viedt, *Böhle Personal- und Organisationsmanagement*, § 4 Rn. 38.

⁴⁷ Einramhof-Florian, *Junge Generationen am Arbeitsplatz*, 66.

⁴⁸ Kauer-Berk und Schnetzer, *Der Generation Z zuhören*.

nologisch auf dem neuesten Stand. Diese Fähigkeiten sollten sich Dienstherren zunutze machen, auch um dem demografischen Wandel entgegenzuwirken. Digitale Lösungen sind durchaus sinnvoll.⁴⁹

Der Wunsch der Generation Z nach einem sicheren Arbeitsplatz spielt der öffentlichen Verwaltung grundsätzlich in die Karten⁵⁰, verleitet die Generation Z allerdings nicht automatisch dazu, auch dauerhaft im öffentlichen Dienst zu verbleiben. Auch wenn die Sinnhaftigkeit einen wichtigen Aspekt bei der Arbeitgeberwahl darstellt und die Aufgaben im öffentlichen Dienst grundsätzlich der Allgemeinheit zugutekommen, sehen viele junge Menschen diesen tieferen Sinn nicht. Zusammen mit der Tatsache, dass gerade nach Ausbildungsende oft Tätigkeiten ausgeübt werden, die nicht mit Spaß verbunden sind, führt dies zu einem frühen Ausstieg aus der Verwaltung.

Der öffentliche Dienst versteckt sich oftmals hinter dem Argument, dass er im Hinblick auf die Fluktuation nicht von jungen Leuten erpressbar sei. Das wirkt oftmals arrogant, als sei es nicht notwendig, auf die jungen Leute, die die Verwaltung verlassen möchten, zu setzen. Gerade in der Zeit, die durch viele Krisen geprägt ist, geht es der Generation Z um Spaß, Sinn und Sicherheit und zwar in allen Lebenslagen, auch – oder besonders – im Job.⁵¹ Gemeinsam erarbeitete Lösungen und die aktive Beteiligung an der Strategiearbeit sind dabei hilfreich, um den Wunsch nach Selbstverwirklichung bestmöglich zu berücksichtigen.⁵² Auch in der Verwaltung wäre dies ein gangbarer Weg. Zwar werden immer wieder neue Arbeitsgruppen auch mit Mitarbeitenden der jüngeren Generation gebildet, allerdings sind dies in der Regel nicht die Personen, die die Verwaltung tatsächlich verlassen möchten. Hier ist ein Ansatz möglich: Es wäre sinnvoll, eine Evaluierung durchzuführen, aus der sich die Gründe ableiten ließen, aus denen Studierende oder Auszubildende nach Abschluss der Ausbildung keinen Verbleib in der öffentlichen Verwaltung anstreben. So könnte in Erfahrung gebracht werden, was die Hintergründe für einen Verbleib in der öffentlichen Verwaltung sind und wie diesen entgegengewirkt werden könnte. Ein ernsthafter Austausch wird hier leider eher als Erpressung wahrgenommen anstatt als ernsthafte Handlungsempfehlung. Ein Abblocken der Verwaltung vor dem Hintergrund, dass man „reisende Personen nicht aufhalten wolle“ und sich von diesen nicht den Job erklären lassen möchte, scheint angesichts des Attraktivitätsaspektes des öffentlichen Dienstes als nicht angebracht.

2.4 Fluktuation durch Wechselwilligkeit

2.4.1 Allgemeine Aussagen zur Wechselwilligkeit

Die jüngeren Generationen haben auf dem Arbeitsmarkt eine genaue Vorstellung von ihrem Traumjob und sind daher auch bei der Auswahl ihres Arbeitgebers durchaus wählerisch.⁵³ In einer Zeit, in der sich die Beschäftigten bzw. potenzielle Arbeitnehmer ihre Arbeitgeber aussuchen können, werden ihre Bedürfnisse und Erwartungen selbstbewusst gegenüber dem Arbeitgeber und Dienstherrn vertreten.⁵⁴ Die Fluktuation wird dadurch deutlich höher und macht nicht vor dem öffentlichen Dienst Halt. Viele Unternehmen und Behörden haben daher Schwierigkeiten, Talente für sich zu gewinnen und diese langfristig an sich zu binden.⁵⁵

Laut Bleibebarmeter der Next:Public geben vier von fünf Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst an, sich einen Arbeitgeberwechsel vorstellen zu können.

⁴⁹ Meyer, *Persönlichkeit und Selbststeuerung der GenZ*, S. 3.

⁵⁰ Ehspanner und Viedt, *Böhle Personal- und Organisationsmanagement*, § 4 Rn. 42.

⁵¹ Kauer-Berk, *Der Generation Z zuhören*, S. 104.

⁵² Kauer-Berk, *Der Generation Z zuhören*, S. 105.

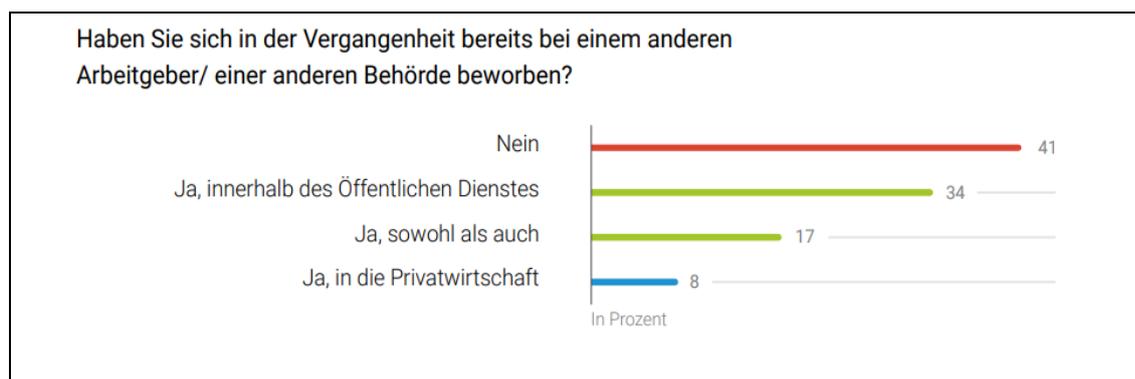
⁵³ Preußen, *Jung lehrt Alt*, S. 68.

⁵⁴ Next:Public, *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst*, S. 4.

⁵⁵ Preußen, *Jung lehrt Alt*, S. 68.

Abbildung 8: Wechselwilligkeit der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst⁵⁶

Wie die Abbildung allerdings zeigt, bevorzugen die meisten Beschäftigten einen Wechsel innerhalb des öffentlichen Dienstes, was zum Ausdruck bringt, dass die Beschäftigten grundsätzlich dem System des öffentlichen Dienstes erhalten bleiben wollen und ein größerer Wettbewerb zwischen den verschiedenen Verwaltungen besteht. Dabei liegt die Quote der Wechselwilligen bei den jüngeren Mitarbeitenden unter 30 sogar insgesamt bei mehr als 88 %, bei den über 60-Jährigen liegt sie immerhin noch bei mehr als 60 %.⁵⁷

Abbildung 9: Tatsächliche Bewerbungen⁵⁸

Interessant ist dabei, dass sich mehr als 40 % der Befragten bisher noch bei keinem anderen Arbeitgeber bzw. einer anderen Behörde beworben haben. Allerdings haben sich bereits 25 % in der Privatwirtschaft beworben, da sie dort eine bessere Bezahlung, höhere Flexibilität, bessere Ausstattung sowie mehr Anerkennung und Wertschätzung erwarten und somit dem öffentlichen Dienst dauerhaft verlorengelassen dürften.⁵⁹ Das Arbeitsklima hat dabei einen signifikanten Einfluss auf die grundsätzliche Wechselbereitschaft: Beschäftigte, die ein sehr gutes Arbeitsklima wahrnehmen, haben eine um 19 % niedrigere Bereitschaft, den Arbeitsplatz zu wechseln als Mitarbeitende, die das Betriebsklima als schlecht erleben.⁶⁰ Die Wechselbereitschaft spiegelt sich auch in den Laufbahnen wider: „Je höher die

⁵⁶ Next:Public, *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst*, S. 9.

⁵⁷ Next:Public, *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst*, S. 9.

⁵⁸ Next:Public, *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst*, S. 9.

⁵⁹ Next:Public, *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst*, S. 9-10.

⁶⁰ Next:Public, *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst*, S. 14.

Laufbahn, desto stärker die Wechselbereitschaft.“⁶¹, was dazu passt, dass der Bleibefaktor bei den Sachbearbeitern ausgeprägter ist als bei den Führungskräften.⁶²

Die Einstellung neuer Nachwuchskräfte wird vermehrt mit dem Slogan „Bedarf schafft Eignung“ in Verbindung gebracht.⁶³ Ohne das Herabsetzen von Einstellungsvoraussetzungen können in vielen Behörden die immer größere Anzahl von Ausbildungs- und Studienplätzen nicht mehr besetzt werden. Gleichzeitig steigen die Abbrecherquoten während der Ausbildung. Dies steht mit großer Sicherheit in einem Zusammenhang und erfordert zwingend ein Handeln seitens des öffentlichen Dienstes.⁶⁴ Es ist wichtig, frühzeitig Prognosen zur Fluktuation und den Altersabgängen zu machen. Die Stadt Dortmund beispielsweise erstellt jedes Jahr im Rahmen des Personalmanagements einen Fünfjahresplan, in dem möglichst die Quoten für Fluktuation, aber auch die der Altersabgänge mitberücksichtigt werden, damit eine Besetzung aller Stellen möglichst nahe an die 100 %-Quote erfolgen kann.

2.4.2 Frühfluktuation im Rahmen der Ausbildung

Die bereits erwähnte Umfrage hat sich unter anderem mit dem Ausstieg der jungen Erwachsenen innerhalb bzw. nach der Ausbildung bzw. dem Studium befasst. In der subjektiven Wahrnehmung der Behörden, ob die Abbrecherquote gestiegen sei, lässt sich hierbei keine eindeutige Tendenz ableiten.

Die Generation Z neigt dazu das Ausbildungsverhältnis abzubrechen:

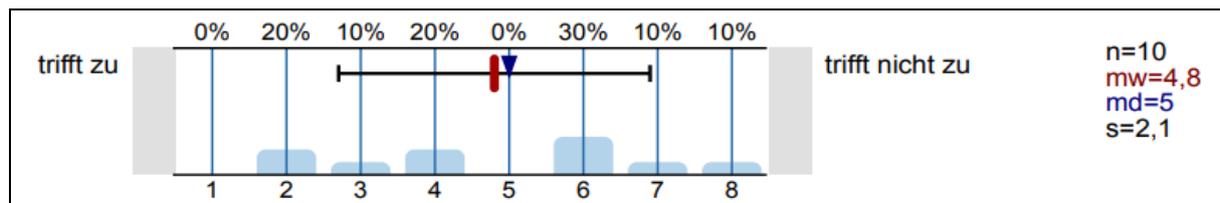


Abbildung 10: GenZ bricht Ausbildungsverhältnis ab

Das hierzu übermittelte Zahlenwerk ist ebenso uneindeutig: Die prozentuale Quote der Anwärter, die die Ausbildung bzw. das Studium abbrechen, liegt hier zwischen 0 und 20 %. Bei den Kündigungen direkt nach abgeschlossener Ausbildung bzw. Studium vermindert sich die Quote und liegt bei 0-10 %. Streckt man den Zeitraum auf die ersten fünf Jahre nach Ausbildungsende erhöht sich die Quote allerdings wieder auf 4-20 %. Diese Angaben passen ebenfalls zu der Wahrnehmung, dass innerhalb der ersten Ausbildungshälfte die meisten Anwärter die Behörden verlassen.

Wann verlassen die meisten Anwärterinnen und Anwärter die Behörde?

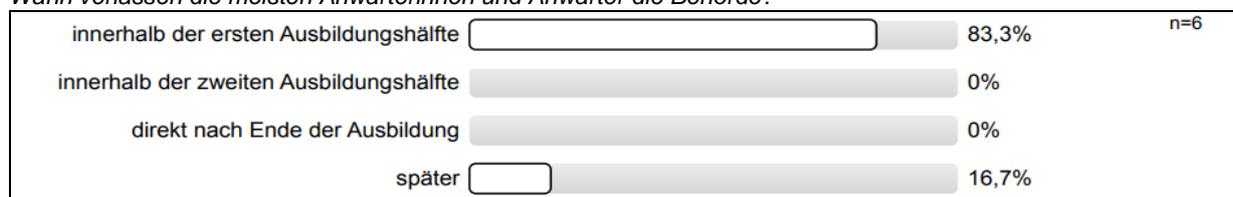


Abbildung 11: Wann verlassen Anwärter die Behörde

Für mehr als die Hälfte der Behörden ist dabei weiter die Tendenz ableitbar, dass die Ausstiegsquoten ansteigen werden.

⁶¹ Next:Public, *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst*, S. 40.

⁶² Next:Public, *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst*, S. 40.

⁶³ Diese Redewendung wird insb. im Behördenjargon der Bundeswehr verwendet.

⁶⁴ Plück, *Beamtennachwuchs schlechter als früher*.

Ist aus Ihrer Sicht eine Tendenz ableitbar, dass die Ausstiegsquoten zunehmen?

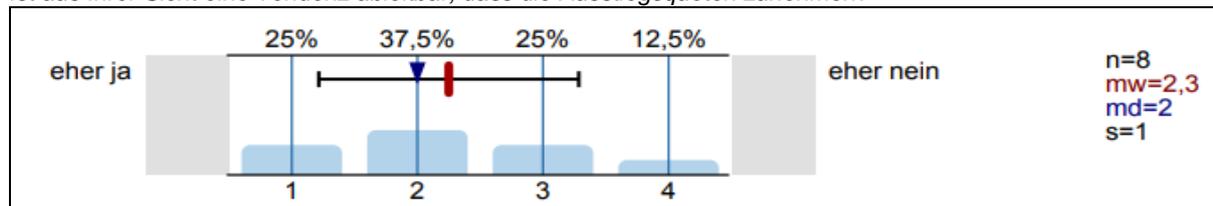


Abbildung 11: Zunahme Ausstiegsquote

Die Gründe für das Ausscheiden der Anwärter während der Ausbildung sind vielfältig. Unzureichende Leistungen, falsche Erwartungen an den Beruf, sowie der Leistungsdruck während des theoretischen Teils des Studiums sind hier die meistgenannten Faktoren.

Welche Gründe gibt es für die Anwärterinnen und Anwärter die Behörde zu verlassen?

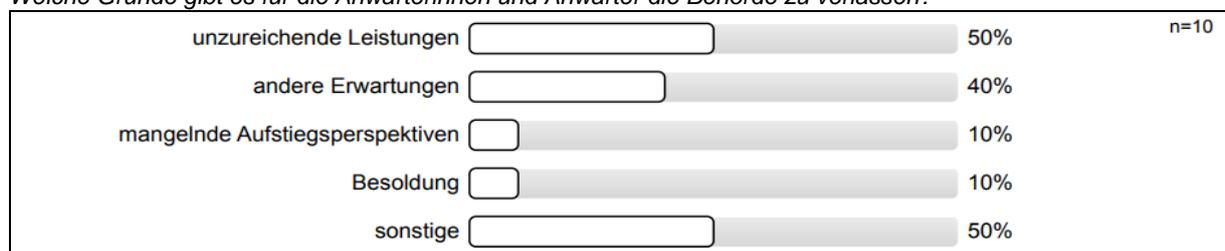


Abbildung 12: Gründe zum Verlassen der Behörde

Die Behörden versuchen daher vermehrt in den Austausch mit den Bildungseinrichtungen zu kommen und die Nachwuchskräfte – insbesondere bei Problemen im Ausbildungsverlauf – eng zu begleiten. Zudem werden weitere Lernunterstützungen wie Lernpaten, sozialpädagogische Betreuung oder Telefonsprechstunden angeboten.

2.4.2.1 Frühfluktuation im allgemeinen Verwaltungsdienst / Behördenübergreifend

Wie die vorangegangenen Ausführungen bereits zeigen, haben viele Beschäftigte – auch im öffentlichen Dienst – bereits mit dem Gedanken gespielt, die Stelle zu wechseln. Allerdings möchte eine Mehrzahl weiterhin im öffentlichen Dienst beschäftigt bleiben.⁶⁵ Im Vergleich zu den Mitarbeitenden bei Bundes- oder Landesbehörden empfinden die Mitarbeitenden der Kommunalverwaltung, von denen viele auch im allgemeinen Verwaltungsdienst tätig sind, ihre Arbeit als abwechslungsreich, wichtig und interessant.⁶⁶ Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um Beschäftigte in den Behörden zu halten.

Dennoch bleiben auch die Kommunen nicht von der Fluktuation verschont. Die Stadt Dortmund hat sich beispielsweise verschiedene Maßnahmen überlegt, um der hohen Fluktuation entgegenzuwirken. Grundsätzlich versucht man hier, die Fluktuationsrate bereits im Rahmen der Personalbedarfsberechnung zu berücksichtigen, sodass die Einstellungszahlen der Nachwuchskräfte für Ausbildungs- und duale Studiengänge erhöht worden sind. Eine strategische Personalplanung mit Personalentwicklungskonzepten für Führungskräfte und breit angelegte Personalentwicklungsangebote für Beschäftigte sollen dazu führen, dass die Gründe für eine mögliche Abwanderung möglichst geringgehalten werden. Talentförder- und Führungskräfteprogramme wurden eingeführt, sodass es zu einer Wertschätzung für engagierte Mitarbeitende kommt. Zusätzlich sollen Maßnahmen wie die individuellen Beratungsmöglichkeiten zur Personalentwicklung, Gleichstellung oder auch betrieblichem Gesundheitsmanagement dazu dienen, möglichst frühzeitig herauszufinden, was einzelnen Kollegen wichtig

⁶⁵ Färber, *Attraktivität des öffentlichen Dienstes*, S. 100.

⁶⁶ Next:Public, *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst*, S. 11.

ist und wie die persönliche Entwicklung unterstützt werden kann. Dabei sollen die Personalentwicklungsstrategien auf eine möglichst langfristige Karriereperspektive angelegt sein. Um im Wettbewerb um neue Arbeitskräfte standhalten zu können, wurde in Ergänzung zu den bereits genannten Maßnahmen das Employer Branding nach innen und außen ausgebaut. Hier setzt man vor allem auf die vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Kommune und wirbt mit den Benefits, die die Stadt Dortmund als Arbeitgeber interessant machen.⁶⁷ Für die Personalbindung findet alle vier Jahre zusätzlich eine Beschäftigtenbefragung statt, damit mögliche Defizite zeitnah gefiltert und Gegenmaßnahmen ergriffen werden können. Dazu dienen auch Feedbackfragen und die entsprechenden Auswertungen, die zu jeder Personalentwicklungsmaßnahme vorgenommen werden, um die Ausrichtung der nötigen Qualifizierungen zu evaluieren. Nach drei bis vier Monaten findet abschließend eine Abfrage zur Qualitätssicherung für die einzelne Personalentwicklungsmaßnahme statt.⁶⁸

Ob Beschäftigte in einer Behörde oder einem Unternehmen bleiben, hängt in erster Linie von dem Wohlfühlaspekt ab, welcher in vielen Fällen auch an die Führungspersonen gekoppelt ist: Gibt es wenig bis gar keine Wertschätzung und wird hauptsächlich gefordert und die Beschäftigten nicht in ihrer eigenen Entwicklung gefördert, entsteht schnell Demotivation.⁶⁹ Gerade die jungen Menschen der Generation Z haben eine andere Vorstellung von ihrem Arbeitsleben. Gute Mitarbeiterführung ist ihnen wichtig, um sich langfristig an Behörden oder Unternehmen zu binden.⁷⁰ Da der Arbeitskräftemangel überall Einzug hält stellt es sich in vielen Behörden allerdings so dar, dass es lediglich um eine Massenerledigung geht. Die vorhandene Arbeit muss mit dem wenigen Personal gestemmt werden, um die Behörde funktionsfähig zu halten. Betrachtet man dabei beispielweise die Finanzämter, ist es vielerorts so, dass die frischgeprüften Steuersekretäre und Steuerinspektoren nach erfolgreich abgeschlossener Prüfung in den Stellen eingesetzt werden, die in den letzten Wochen unterbesetzt waren. Folglich ist es an ihnen, in möglichst kurzer Zeit möglichst viel Masse zu bewältigen, obwohl sie selbst diesen Arbeitsrückstand nicht herbeigeführt haben. Wertschätzung kommt da meist zu kurz, denn es macht den Anschein, als sei es der „normale“ Arbeitsalltag. Dazu kommt, dass diese Arbeit in der Regel inhaltlich erstmal nichts mehr mit dem im Studium Gelernten zu tun hat.

Fluktuation fängt daher bereits bei den Führungskräften an: Ein gutes Miteinander sowie eine Vertrauenskultur sind der erste Schritt, um Mitarbeitende an die Behörden zu binden.⁷¹ Dazu gehört auch eine gut funktionierende Feedbackkultur, in der Mitarbeitende Rückmeldung zu der geleisteten Arbeit in Form von Lob oder Kritik bekommen. Auf kommunaler Ebene bekommen lediglich 37 % ein entsprechendes Feedback, was nicht ausreicht, um den Mitarbeitenden entsprechende Wertschätzung entgegenzubringen.⁷² Dabei hat sich die tägliche Arbeitsbelastung – sowohl bei Kommunal-, als auch bei Landesbeamten – seit der Pandemie extrem erhöht. In diesen Zeiten ist ein Feedback besonders wichtig.⁷³ Dabei kann es auch sinnvoll sein, die Führungsebenen der Behörden mit der jungen Generation zusammenzubringen, sodass gemeinsam Zukunftslösungen erarbeitet werden, die auch für die Behörden tragbar sind.⁷⁴ Man sagt in vielen Fällen Mund-zu-Mund-Propaganda sei das beste Marketing: Wenn die Mitarbeitenden am Ende des Tages nach Hause gehen, von ihrem Tag und der entge-

⁶⁷ Stadt Dortmund, *Informationen Fluktuation und ZAK*.

⁶⁸ Stadt Dortmund, *Informationen Fluktuation und ZAK*.

⁶⁹ Bruckbauer und Schnetzer, *Eigenheiten der Generation Z*, S. 24.

⁷⁰ Meyer, *Persönlichkeit und Selbststeuerung der GenZ*, S. 42-43.

⁷¹ Bruckbauer und Schnetzer, *Eigenheiten der Generation Z*, S. 24.

⁷² Next:Public, *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst*, S. 15.

⁷³ Next:Public, *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst*, S. 18.

⁷⁴ Bruckbauer und Schnetzer, *Eigenheiten der Generation Z*, S. 24.

gebrachten Wertschätzung und Zufriedenheit erzählen, wird dieses Bild auch in der Öffentlichkeit größer. Im Rahmen des Personal Recruitings ist dies ein sehr wichtiger Faktor.⁷⁵

Viele Behörden definieren über das Controlling ihre Zielwerte, die die Beschäftigten einzuhalten haben und anhand derer Mitarbeitende gemessen werden. Sogenannte „Mitarbeiterbindungsziele“ werden aber in den wenigsten Behörden definiert. Dabei ist es innerhalb der Behörden unerlässlich, dass ein Bewusstsein dafür geschaffen wird, welche Personen, auf deren Erfahrung wir nicht verzichten können und die als wichtig identifiziert wurden, zwingend als Beschäftigte behalten werden sollten. Es könnte daher darum gehen, dass die Führungskräfte auch daran gemessen werden, ob es ihnen gelingt, Mitarbeitende an die Behörde zu binden und nicht nur die reine Fallerledigung als Maßstab zu begreifen.⁷⁶

Mittlerweile bieten externe Unternehmen Coaching-Programme an, die sich gezielt mit der Mitarbeiterbindung der verschiedenen Generationen auseinandersetzen. Es wäre denkbar und auch ratsam, solche Angebote auch in der öffentlichen Verwaltung in Anspruch zu nehmen. Gerade in der Finanzverwaltung wird oftmals versucht, dieses Wissen mit den eigenen, bereits vorhandenen Mitteln zu erlangen, um somit Ressourcen zu sparen. Das begrenzte Budget wird in der öffentlichen Verwaltung oftmals als Problem vorgeschoben. Zwar ist es richtig und wichtig, dass Ressourcen nicht sinnlos verbraucht werden, jedoch sollte hier die Frage gestellt werden, ob in solchen Fällen das Kapital nicht durchaus sinnvoll eingesetzt ist. Wenn Stellen in der Regel doppelt oder dreifach ausgeschrieben und ggf. Auswahlverfahren mehrmals durchgeführt werden müssen, bindet dies ebenfalls viel und ggf. unnötige Arbeitskraft und somit auch Ressourcen.

2.4.2.2 Frühfluktuation – Beispiele aus der Landesverwaltung

Als Beispiel für eine von Fluktuation betroffene Behörde kann die Finanzverwaltung dienen. Im Folgenden wird daher auf die Frühfluktuation während und nach der Ausbildung eingegangen, sowie die Alternativen, die viele Nachwuchskräfte nach dem abgeschlossenen Studium (Hochschule der Finanzen in Nordkirchen) wählen.

Auffällig ist, dass die Ausbildungszahlen in den vergangenen Jahren – sowohl in der LG 1.2, als auch in der LG 2.1 – ständig angestiegen sind, bei Verteilung des Personals aber weiterhin große Lücken bestehen. Umfassten die Jahrgänge, die vor 15 Jahren angefangen haben, nur ca. 250 Studierende⁷⁷, sind es seit dem Einstellungsjahrgang 2020 über 1.000 angehende Nachwuchskräfte.

Das ist ein immenser Kostenfaktor, den die Verwaltung Jahr für Jahr trägt, ohne einen unmittelbaren Nutzen davonzutragen. Schließlich steht das Personal erst nach der Ausbildung zur Verfügung. Mittlerweile mussten die Standorte für die theoretische Ausbildung sowohl an der HSF als auch an der Landesfinanzschule ausgeweitet werden, um die Vielzahl der Nachwuchskräfte ausbilden zu können. Kosten für die Standortpflege – inklusive des Schlosses Nordkirchen – und die Dozenten stehen daher in keinem Verhältnis zu dem entsprechenden Output der Beschäftigten. Hier sollte zwingend ein Umdenken stattfinden und die Betreuung im Bereich der Ausbildung ausgeweitet werden. Aufgrund der Personallage ist man auch auf die schwächeren Nachwuchskräfte angewiesen. Diese müssen daher im laufenden Ausbildungsbetrieb fitgemacht und -gehalten werden.⁷⁸ Der Leistungsdruck ist an der HSF in Nordkirchen besonders groß. Nicht zuletzt hat der hier erzielte Bildungsabschluss in der freien Wirtschaft einen enorm hohen Stellenwert. Allerdings ist es nicht zielführend, eine entsprechend hohe Anzahl an Studierenden auf dem Weg dahin zu verlieren. Der Spaßfaktor, der bei der Generati-

⁷⁵ Bruckbauer und Schnetzer, *Eigenheiten der Generation Z*, S. 24.

⁷⁶ Bruckbauer und Schnetzer, *Eigenheiten der Generation Z*, S. 24.

⁷⁷ Dies ist einer der Verfasserin bekannt, da sie selbst Teil des Jahrgangs 2008 mit 250 Studenten war.

⁷⁸ Plück, *Beamtennachwuchs schlechter als früher*.

on Z einen hohen Stellenwert für ihre Leistung hat, kommt hier allemal zu kurz, da der Leistungsdruck enorm hoch ist. Daher sollte zwingend darüber nachgedacht werden, ob die vermittelten Inhalte nicht an die veränderte Generation von Nachwuchskräften angepasst werden müssen. Vor dem Hintergrund, dass die frisch geprüften Steuerinspektoren bei ihren Einsätzen im Finanzamt nur auf einen sehr geringen Anteil ihres erlernten Wissens zurückgreifen müssen, sollte dies durchaus verkräftbar sein. Und auch vor dem Hintergrund, dass viele Absolventen nach dem Abschluss zu den steuerberatenden Berufen abwandern, sollte dies auch eine Überlegung sein, denn das Studium zum Steuerinspektor in der Finanzverwaltung NRW erfolgt nicht für die Steuerberater- und Wirtschaftsberatkungs-kanzleien in der Privatwirtschaft. Am Beispiel der Finanzverwaltung und einer für die Privatwirtschaft marktgängigen Ausbildung lässt sich bereits jetzt die Frage stellen, ob der Fachkräftemangel in der freien Wirtschaft auch bei der allgemeinen Verwaltung im Land und in den Gemeinden zu einer Nachfrage von Personal aus dem öffentlichen Dienst führen wird. Damit würden schließlich weitere Personalverluste einhergehen. Es besteht Anlass zur Sorge, wenn sich ein Drittel der Befragten Beschäftigten der Untersuchung „Bleibebarmeter öffentlicher Dienst“ aus dem Jahr 2022 vorstellen können, in die Privatwirtschaft zu wechseln.⁷⁹

Auch die Polizei wirbt im Jahr 2023 mit einem Einstellungshoch von 3.000 Anwärtern für den Polizeidienst. Innenminister Herbert Reul wirbt selbst mit dem größten Einstellungsjahrgang in der Polizeigeschichte, wonach mehr Polizisten auf die Straße gebracht werden, als mit der Pensionswelle wegbrechen.⁸⁰ Bloße Einstellungszahlen sagen allerdings nichts über die fachlichen Eigenschaften oder den tatsächlich späteren Verbleib in der Polizeibehörde aus. Zumindest hat es die neugeschaffene „Taskforce 3000“ geschafft, dass sich 11.335 Personen auf die ausgeschriebenen Plätze beworben haben. Es bleibt allerdings abzuwarten, ob die eingestellten Anwärter den Erwartungen, die an den Polizeidienst gestellt werden, tatsächlich gerecht werden.

2.4.3 Pre- und Onboarding als geeignete Maßnahmen

Die Anfangsphase in einem neuem Job ist für die Beschäftigten meist die Wichtigste: In einer Zeit, in der der Personalmangel vor kaum einem Unternehmen Halt macht und sich Arbeitnehmer ihre Arbeitgeber aussuchen können, ist es wichtig, möglichst wenige Fehler zu machen, um die Beschäftigten langfristig an die Unternehmen zu binden.⁸¹ Viele Unternehmen verzeichnen nicht nur Probleme in der Personalgewinnung, sondern auch in der Personalbindung.⁸² Das Onboarding beschreibt dabei das „Ankommen eines neuen Mitarbeiters in einem Unternehmen oder auf einer neuen Position“⁸³. Es geht dabei sowohl um das fachliche, organisatorische/administrative als auch das kulturelle/soziale Ankommen der neuen Beschäftigten. Somit ist es keineswegs ein neues Thema für die Arbeitgeber, allerdings hat es an Bedeutung gewonnen.⁸⁴ Das klassische Onboarding kann dabei in drei Phasen unterteilt werden: Das Preboarding ist der erste wichtige Schritt und beschreibt die Phase zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag. Hier sollten beispielsweise personenbezogene Daten ausgetauscht werden, aber auch über behörden-/unternehmensinterne Mitarbeitervorteile mitgeteilt werden. In der Orientierungsphase sollen die neuen Mitarbeitenden das Unternehmen, die Kollegen und Führungskräfte sowie die fachlichen Abläufe kennenlernen, um in ihre Rollen zu finden und sich mit ihren Aufgaben auseinanderzusetzen. In der letzten Phase geht es um eine feste Integra-

⁷⁹ Next:Public, Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst, S. 9; siehe in diesem Beitrag auch IV. Fluktuation durch Wechselwilligkeit.

⁸⁰ IM NRW, 3.000 Anwärter.

⁸¹ Salzburger Nachrichten Redaktion, *Weichenstellung im Onboarding*, S. 43.

⁸² Färber, *Attraktivität des öffentlichen Dienstes*, S. 74.

⁸³ Agova und Meitert, *Lernplattformen für das Onboarding*, S. 34.

⁸⁴ Agova und Meitert, *Lernplattformen für das Onboarding*, S. 34.

tion der neuen Beschäftigten in das Unternehmen, wobei ein regelmäßiger Austausch mit der Führungsebene unerlässlich ist, damit die Einführungsphase für beide Seiten zum Erfolg wird.⁸⁵

Haufe hat in 2023 eine Umfrage zum Thema Frühfluktuation und dem damit zusammenhängenden Onboarding durchgeführt. Hierzu wurden HR-Verantwortliche und Führungskräfte, Personalsachbearbeiter und -referenten, Recruiter, Personalentwicklung und Coaches befragt. Ziel war es, die Gründe für eine Frühfluktuation herauszufinden, sich die Onboarding-Prozesse in den Unternehmen anzuschauen und somit Herausforderungen und Handlungsbedarfe herauszufiltern. Dabei gaben 36 % der Befragten an, schon einmal zwischen Vertragsunterschrift und dem ersten Arbeitstag gekündigt zu haben.⁸⁶

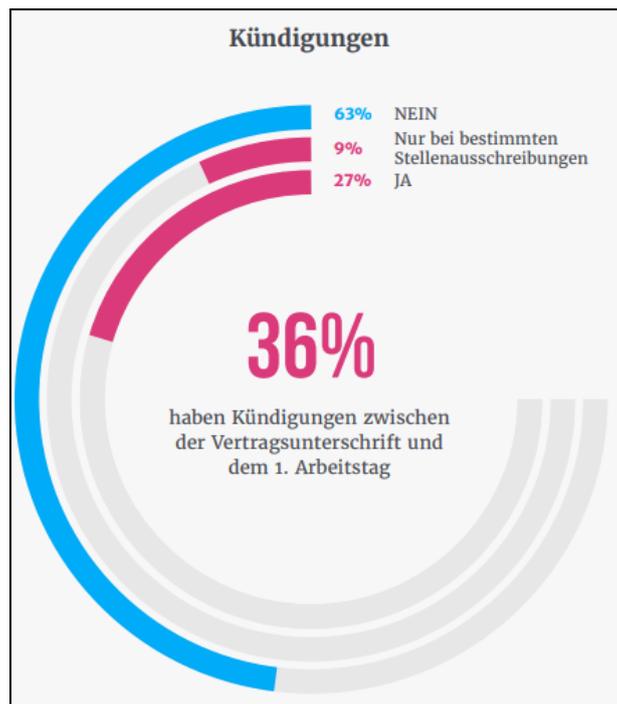


Abbildung 13: Kündigung zwischen Vertrag und 1. Arbeitstag⁸⁷

Diese Kündigungen erfolgen also in dem Zeitraum, in dem die Mitarbeitenden das Unternehmen noch nicht richtig kennengelernt haben.⁸⁸ Hier ist zwar im Rahmen des Onboardings das grundsätzliche Interesse für den Arbeitgeber geweckt worden, im Preboarding ist es dem Arbeitgeber aber nicht gelungen, eine Beziehung zu dem neuen Mitarbeitenden aufzubauen.⁸⁹ Dies zeigen auch die Ergebnisse der Befragung, die die Verfasserinnen durchgeführt haben: Hinsichtlich der Absagen nach erfolgter Einstellungsusage ist eine steigende Tendenz ablesbar.

⁸⁵ Agova und Meitert, *Lernplattformen für das Onboarding*, S. 34.

⁸⁶ Haufe, *Strukturen beim Onboarding*, S. 3.

⁸⁷ Haufe, *Strukturen beim Onboarding*, S. 4.

⁸⁸ Haufe, *Strukturen beim Onboarding*, S. 4.

⁸⁹ Bruckbauer und Schnetzer, *Eigenheiten der Generation Z*, S. 22.

Haben in den letzten Jahren die Absagen nach erfolgter Einstellungszusage in Ihrer Behörde zugenommen?

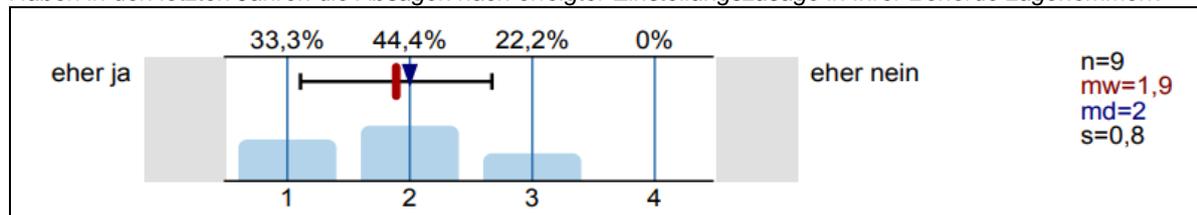


Abbildung 14: Absagen nach Einstellungszusage

Darüber hinaus gaben im Rahmen der Haufe-Studie 21 % der Befragten an, dass es kein professionelles Onboarding gegeben habe, weshalb die Unternehmen in Konsequenz schnell wieder verlassen wurden. Somit kommt es immer wieder zu einer Frühfluktuation, die die Unternehmen viel Geld kostet und das noch bestehende Team durch Arbeitsüberlastung demotiviert.⁹⁰ Insgesamt sehen mittlerweile 65 % der Befragten der Haufe-Studie Handlungsbedarf beim On- bzw. Preboarding.⁹¹ Bestätigung findet dies ebenfalls in der Umfrage der Verfasserinnen: Die meisten Behörden wollen der Frühfluktuation durch unterschiedliche Maßnahmen vorbeugen, um die Bewerber frühzeitig an das Unternehmen zu binden.

Werden Maßnahmen ergriffen, um dieser Entwicklung entgegenzusteuern?

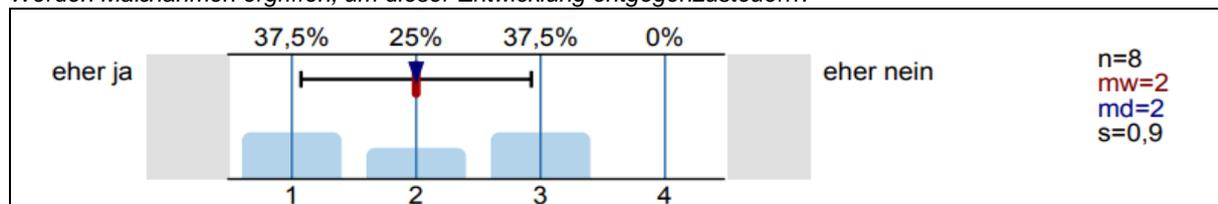


Abbildung 15: Maßnahmen zur Gegensteuerung

Im Rahmen des Preboardings haben einige Behörden bereits Binde- und Haltestrategien entwickelt. Diese umfassen insbesondere Einladungen zu Veranstaltungen, die vor Ausbildungs- und Studienbeginn stattfinden, sich mit angepasster – auch persönlicher – Bewerberkommunikation und -beratung beschäftigen sowie die Erstellung von Newslettern, die Durchführung von Welcome Days oder auch das Versenden von Geburtstagsgrüßen beinhalten, um den Bewerbern im Gedächtnis zu bleiben.⁹² Die Finanzverwaltung setzt darüber hinaus auf einen ausgeweiteten Social-Media Auftritt und auf die sogenannten Campusmessen. Hier sollen die Studierenden frühzeitig über die Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung in den Finanzämtern sowie der OFD oder dem Ministerium informiert werden.

Als zentrale Problemstellung im Onboarding wird mangelnde Kommunikation genannt: Neue Mitarbeiter werden „ins kalte Wasser geschmissen“, anstatt richtig eingearbeitet und integriert zu werden. Dabei sollten eigentlich wichtige Informationen zur Unternehmenskultur, den neuen Aufgaben und auch dem Team frühzeitig kommuniziert werden.⁹³ Daher setzen immer mehr Unternehmen auf das sogenannte Preboarding: Bereits mit Vertragsunterschrift und noch vor dem ersten Arbeitstag beginnt das frühe Onboarding. Mittlerweile nutzen 84 % das frühe Onboarding, um der Frühfluktuation entgegenzuwirken: Es ist davon auszugehen, dass durch wertschätzende Kommunikation und frühzeitige emotionale Bindung – im Rahmen der Preboarding-Phase schon vor dem ersten Arbeitstag – aussichtsreiche Kandidaten bis zum Start motiviert gehalten und somit eher gebunden werden können.⁹⁴

⁹⁰ Haufe, *Strukturen beim Onboarding*, S. 4.

⁹¹ Haufe, *Strukturen beim Onboarding*, S. 13.

⁹² Antworten der Frage 6.20 des Fragebogens.

⁹³ Haufe, *Strukturen beim Onboarding*, S. 5.

⁹⁴ Haufe, *Strukturen beim Onboarding*, S. 6; Schmid, *Recruiting mit neuen Strategien*, S. 62.

Im Idealfall führt ein gutes Preboarding dazu, dass sich die angeworbenen Personen mit dem Unternehmen bereits vor Antritt der Stelle stärker verbunden fühlen.⁹⁵ Das frühzeitige Festigen der Beziehung ist gerade für die jungen Menschen der Generation Z wichtig, damit die Behörden den zukünftigen Nachwuchskräften im Gedächtnis bleiben und sie frühzeitig zu integrieren.⁹⁶

Es gibt mittlerweile viele Varianten, die sich im Onboarding mehr oder weniger stark integriert haben: Eine soziale und kulturelle Integration durch beispielsweise Einarbeitungspläne, ein Mentoren- oder Patenprogramm, eine klassische Informationsmappe, Welcome Days oder auch digitale Lösungen über beispielsweise eine Onboarding-App.

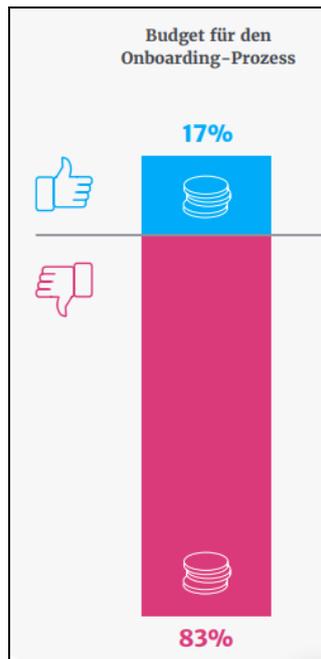


Abbildung 16: Budget für den Onboarding-Prozess⁹⁷

Einige Unternehmen setzen auch auf Begrüßungspakete, allerdings ist in den meisten Unternehmen kein Budget für den Onboarding-Prozess verfügbar.⁹⁸ Daraus geht hervor, dass viele Unternehmen noch nicht die Wichtigkeit des Onboarding-Prozesses erkannt haben.⁹⁹

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, ist Onboarding ein wichtiges, aber auch ein sehr aufwendiges und ressourcenintensives Thema. Daher gibt es mittlerweile einige Unternehmen, die auf digitales beziehungsweise hybrides Onboarding zurückgreifen, um Informationen anders und ggf. auch effektiver zu vermitteln. Dabei ist es wichtig, das persönliche Kennenlernen nicht außer Acht zu lassen.¹⁰⁰ Allerdings können Standardinformationen über die Unternehmen und deren Werte auch über digitale Lösungen – z. B. eine App – an die neuen Beschäftigten weitergegeben werden.¹⁰¹ Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die wichtigsten Informationen bereitgestellt werden, ohne zu überfordern.¹⁰²

⁹⁵ Agova und Meitert, *Lernplattformen für das Onboarding*, S. 34.

⁹⁶ Bruckbauer und Schnetzer, *Eigenheiten der Generation Z*, S. 22.

⁹⁷ Haufe, *Strukturen beim Onboarding*, S. 10.

⁹⁸ Haufe, *Strukturen beim Onboarding*, S. 8 u. 10; Schmid, *Recruiting mit neuen Strategien*, S. 62.

⁹⁹ Haufe, *Strukturen beim Onboarding*, S. 10.

¹⁰⁰ Agova und Meitert, *Lernplattformen für das Onboarding*, S. 35.

¹⁰¹ Walther, *Gut angekommen?*, S. 21.

¹⁰² Agova und Meitert, *Lernplattformen für das Onboarding*, S. 35.

Digitale Lösungen können zudem sehr leicht für Feedback genutzt werden, denn zur Optimierung und um der Anfangsfluktuation entgegenzuwirken ist es ratsam, das Pre- und Onboarding zu evaluieren und Befragungen zu dem Thema durchführen. Dies hat gleichzeitig auch den Effekt, dass Mitarbeitende direkt zu Beginn das Gefühl bekommen, dass seitens der Unternehmen ein Interesse an einer erfolgreichen Einarbeitung besteht und die dazugehörigen Prozesse laufend angepasst und verbessert werden.¹⁰³

In vielen Behörden gibt es ein enormes Potenzial im Bereich des Onboardings. Gute Nachwuchskräfte sollen in der Regel mit wenig Ressourcenaufwand in die Teams und Strukturen der Behörden integriert werden, um dem Fachkräftemangel möglichst schnell entgegenzuwirken. Allerdings ist es wichtig, dass man sich mit dem Thema auseinandersetzt.¹⁰⁴ Immer wieder neue Ausschreibungsverfahren und Einarbeitungsphasen von Mitarbeitenden, die die Behörde nach kurzer Zeit wieder verlassen, kosten ebenfalls sehr viel Geld, welches bei einem guten Onboarding durchaus eingespart werden könnte.

Da die Digitalisierung auch in der öffentlichen Verwaltung Einkehr hält, ist es zumindest einen Gedanken wert, ob eingestaubte Excel-Einarbeitungspläne nicht auch neueren Varianten Platz machen sollten. Digitale Lösungen haben dabei das Potenzial, die Einarbeitung moderner zu gestalten. Zudem sind gerade im Preboarding digitale Lösungen viel wert, um sich über die Behörde zu informieren¹⁰⁵. Problematisch ist dabei, dass die öffentliche Verwaltung in der Regel nur ein geringes Budget hat. Kommunen sind in dem Bereich meist etwas besser aufgestellt, da diese eigenständig über das vorhandene Kapital entscheiden können. In der Finanzverwaltung werden solche Lösungen in der Regel für alle Finanzämter gemeinschaftlich angestrebt oder eben gar nicht. Aber gerade die individuelle Information über das konkrete Finanzamt des zukünftigen Anwärters, ggf. auch über die vorgesetzte Person oder zukünftige Kollegen, machen die persönliche Bindung aus. Eingesetzte Mentoren, eine Informationsmappe über das Finanzamt oder auch ein Welcome Day, all das wird in den Finanzämtern bereits praktiziert, mit einem Blick auf die allgemeinen Ausstiegsszahlen allerdings nicht sehr erfolgreich.

Einige Unternehmen in der freien Wirtschaft setzen zudem auf Begrüßungspakete oder sonstige Annehmlichkeiten, die dazu führen sollen, dass die Bewerber sich für diese Unternehmen entscheiden. Auch seitens der Kommunen wird in manchen Fällen mit Zuwendungen wie kostenfreie ÖPNV-Tickets oder dem Verzicht auf die Rückforderung von Anwärterbezügen geworben, um im Vergleich zu anderen Unternehmen, aber auch Behörden bestehen zu können. Zusätzliche Zuwendungen sind in der öffentlichen Verwaltung allerdings Teil der Besoldung und stellen besoldungsrechtlich ein Problem dar¹⁰⁶, sodass diesbezüglich Vorsicht geboten ist.

¹⁰³ Walther, *Gut angekommen?*, S. 20.

¹⁰⁴ Haufe, *Strukturen beim Onboarding*, S. 14.

¹⁰⁵ Haufe, *Strukturen beim Onboarding*, S. 12.

¹⁰⁶ An dieser Stelle soll die Problematik nicht tiefer analysiert werden. Es soll lediglich auf das Problem aufmerksam gemacht werden.

3. Ausblick

Der „War for Talents“ ist in vollem Gange. Um die Attraktivität des Landes Nordrhein-Westfalen als Arbeitgeber für potentielle Nachwuchskräfte zu steigern und gleichzeitig als Verwaltung funktionsfähig zu bleiben, bedarf es unterschiedlicher Maßnahmen, um insbesondere der Generation Z als vorherrschender Generation von Berufseinsteigern gerecht zu werden. Ob die jüngsten Überlegungen des Gesetzgebers in NRW dazu ausreichen werden, darf zurecht in Frage gestellt werden: Es ist sicherlich zu begrüßen, wenn ein integrierter Bachelor im Studium der Rechtswissenschaft mit dem Abschluss erste Prüfung eingeführt würde, da „ein Bedürfnis besteht, die Bachelor-Absolventen für den öffentlichen Dienst zu gewinnen“. Fraglich ist jedoch, wie lange es dauern wird, wenn „das Ministerium des Innern und das Ministerium der Finanzen konstruktiv prüfen, [werden], wie man besagten Absolventen den Zugang zu den Beamtenlaufbahnen der Laufbahngruppe 2.1 (ehemals gehobener Dienst) eröffnen kann.“¹⁰⁷ Fraglich wird auch sein, wieviel Personal sich dadurch wirklich gewinnen lassen wird. Vordergründig scheint es eher das Ziel zu sein, die Juristenausbildung aufgrund abnehmender Studierendenzahlen attraktiver zu gestalten.¹⁰⁸ Auch die Möglichkeit, im Beförderungsamts einstellen zu können, wird in der Regel wohl nicht die Laufbahnbewerberinnen und -bewerber als Zielgruppe haben.¹⁰⁹

Es geht nicht allein um beamtenrechtliche Modernisierungen. Es muss vor allem dem Thema der Fluktuation in der gesamten öffentlichen Verwaltung stärker entgegengetreten werden. Hohe Dropout-Quoten sind auf sämtlichen Ebenen inakzeptabel, sei es finanziell oder auch ressourcenorientiert (Lehrende, Liegenschaften). Haltestrategien wie Pre- und Onboarding-Maßnahmen sind die logische Konsequenz, um bestmöglich zu gewährleisten, dass die Nachwuchskräfte den Vorbereitungsdienst antreten und auch nach bestandener Laufbahnprüfung der Verwaltung erhalten bleiben. Moderne Ausbildungsmaßnahmen wie der Einsatz von Kompetenzzentren, um Behörden im operativen Geschäft zu entlasten und dennoch eine qualitativ hochwertige berufspraktische Ausbildung zu gewährleisten, wären mit entsprechenden Konzepten auch für eine Massenverwaltung wie die Finanzverwaltung oder einem Zusammenschluss verschiedener Kommunen umsetzbar.

Die oft dargestellte Wechselwilligkeit der Generation Z ist kein Zeichen von Illoyalität und Mangel an Disziplin, sondern vielmehr Ausdruck einer tiefen Loyalität gegenüber sich selbst und dem Ziel der Sinnhaftigkeit der Arbeit, der man nachgehen möchte. Das ehrt die junge Generation in hohem Maße. Für vermeintliche Behördenweisheiten wie „das haben wir schon immer so gemacht“ ist in der heutigen Arbeitswelt zu Recht kein Platz mehr. Vielmehr muss sich der öffentliche Dienst die Frage stellen, wie er sich besser aufstellen kann, damit die sich abzeichnende Personalnot so weit wie möglich abgefedert werden kann. Die Generation Z bringt mit ihrem großen Wunsch nach Sinnhaftigkeit, Sicherheit und Spaß die perfekten Voraussetzungen mit, um hergebrachten Strukturen „auf den Zahn zu fühlen“ und notwendige Modernisierungsmaßnahmen anzustoßen.

Die grundsätzliche Wechselwilligkeit der Generation Z kann der öffentlichen Verwaltung zum Vorteil gereichen, denn sie beschränkt die Personalfindung nicht mehr auf die Zeit nach dem Schulabschluss der Bewerber. Auch sog. Quereinsteiger aus dieser Generation bringen bereits schon jetzt ihre Erfahrungen und Sichtweisen in die öffentliche Verwaltung mit ein. Wer also etwas über die Generation Z in der behördlichen Praxis erfahren will, muss mit jungen Kolleginnen und Kollegen das Gespräch suchen und ihnen zuhören.

¹⁰⁷ Landtag NRW: LT Drs. 18/8827, S. 4, Stand: 12.04.2024.

¹⁰⁸ Kring, Franziska, LTO vom 10.11.2023, Was tun gegen sinkende Absolventenzahlen?, im Internet abrufbar unter: <https://www.lto.de/karriere/jura-studium/stories/detail/anzahl-jura-studierende-und-absolventen-2021-2022-staatsexamen-reform>, zuletzt abgerufen am 04.10.2024.

¹⁰⁹ Landtag NRW: LT Vorlage 18/2790, S. 5 Nr. 8 im Rahmen des Entwurfs eines Gesetzes zur Modernisierung des öffentlichen Dienstes in Nordrhein-Westfalen – Laufbahnrecht, Zuleitung nach Maßgabe der Parlamentsinformationsvereinbarung.

Literaturverzeichnis

- Agova, Iva und Marco Meitert, „Lernplattformen für das Onboarding.“ *AuA – Arbeit und Arbeitsrecht*, Heft 10 (2022): 34-36.
- Bernnat, Rainer, Volker Halsch, Philipp Mette, Alexander Linder, Carolina Stindt, Lukas Daub und Hans-Christoph Schmidtke. *Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor*. Frankfurt am Main: PwC, 2022.
- Bruckbauer, Knut und Simon Schnetzer. „Eigenheiten der neuen Generation Z.“ *VersicherungsPraxis*, Heft 4 (2023): 21-24.
- Bundeszentrale für politische Bildung. *Das Lexikon der Wirtschaft: Demografischer Wandel*. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/240461/demografischer-wandel/>, zuletzt abgerufen am 12.3.2025 .
- Ehspanner, Jenny und Andreas Viedt. „§ 4 Employer Branding – Die vier Generationen der Arbeitswelt.“ *Kommunales Personal- und Organisationsmanagement* hrsg. von Thomas Böhle. München: Verlag C.H. Beck, 2. Auflage, 2022.
- Einramhof-Florian, Helene. *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2022.
- Färber, Gisela (Hrsg.). *Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes – Speyerer Forschungsberichte 300*. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, 2021.
- Haufe. *Onboarding Umfrage 2023: Zu wenig Strukturen beim Onboarding*. Freiburg: Haufe HR Services, 2023.
- IM NRW. *So viele wie noch nie: 3.000 Anwärterinnen und Anwärter beginnen ihre Ausbildung bei der Polizei Nordrhein-Westfalen*. 30.08.2023. <https://www.land.nrw/pressemitteilung/so-viele-wie-noch-nie-3000-anwaerterinnen-und-anwaerter-beginnen-ihre-ausbildung> zuletzt abgerufen am 12.3.2025.
- Immich, Till und Rolf Köhler. „Die beamtenrechtliche Zusicherung: Ein probates Mittel im „Kampf um die klügsten Köpfe?““ *RiA – Recht im Amt*, Heft 6 (2018): 249-254.
- Käufer, Theresa. *Neue Arbeitswelt – Statista Trend-Report zu Veränderungen in der Arbeitswelt*. Hamburg: Statista, 2023.
- Kauer-Berk, Oliver und Simon Schnetzer. „Der Generation Z zuhören.“ *Forum Kind Jugend Sport*, Heft 3 (2022): 104-106.
- Kring, Franziska. „Neue Statistik des Bundesamts für Justiz: Was tun gegen sinkende Absolventenzahlen?“, LTO Beitrag vom 10.11.2024. <https://www.lto.de/karriere/jura-studium/stories/detail/anzahl-jura-studierende-und-absolventen-2021-2022-staatsexamen-reform> , zuletzt abgerufen am 12.3.2025.
- Meyer, Karin. *Persönlichkeit und Selbststeuerung der Generation Z*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2020.
- Next:Public. *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst*. Berlin: Next:Public GmbH, 2022.
- Plück, Maximilian. „Warum der NRW-Beamtennachwuchs schlechter ist als früher“. *Rheinische Post* vom 15.11.2023, https://rp-online.de/nrw/landespolitik/nrw-warum-der-beamtennachwuchs-schlechter-als-frueher-ist_aid-101459273 , zuletzt abgerufen am 12.3.2025.
- Preußen, Paul von. „Jung lehrt Alt.“ *personalmagazin*, Heft 8 (2023): 68-69.
- Ruhr Nachrichten Redaktion. „2026 fehlen die Studenten: TU erwartet Einbruch bei Einschreibungen.“ *Ruhr Nachrichten Selm* vom 18.10.2023: 27.
- Salzburger Nachrichten Redaktion. „Weichenstellung im Onboarding.“ *Salzburger Nachrichten* vom 15.07.2023: 43.
- Schnetzer, Simon. *Junge Deutsche – die Studie*. Stoff, Tatjana <https://simon-schnetzer.com/studien-ergebnisse-junge-deutsche-2019/>, zuletzt abgerufen am 12.3.2025.
- Schulze Spüntrup, Frederik, Frederik Braun und Neslihan Ana Sönmez. *Action, bitte! Wie der öffentliche Sektor den Mangel an digitalen Fachkräften meistern kann*. Düsseldorf: McKinsey & Company, 2023.
- Stadt Dortmund. *Informationen Fluktuation und ZAK*. Anlage 27.
- Walther, Petra. „Gut angekommen?“ *Personalwirtschaft*, Sonderheft Mitarbeiterbefragung (2022): 20-23.
- Weidner, Sebastian. „Wege aus dem Fachkräftemangel.“ *AuA – Arbeit und Arbeitsrecht*, Heft 8 (2023): 44-45.

Die Autoren:

Dr. iur. Till Immich, RD a.D., Dipl. Verwaltungswirt (HS Bund, FB Arbeitsverwaltung), ist Professor am Studienort Dortmund der HSPV NRW. Dort lehrt er die Fächer Staatsrecht, öffentliches Dienstrecht und Beamtenrecht. Daneben leitet er am ifV im Bereich Personalrecht regelmäßig Seminare zu beamtenrechtlichen Themen (unter anderem Grundzüge des Beamtenrechts).

Tatjana Stoff, Diplom-Finanzwirtin (FH) und Master of Public Management, ist Führungskraft in der Finanzverwaltung und befasst sich hier insbesondere mit gerichtlichen und außergerichtlichen Rechtsbehelfs- bzw. Klageverfahren.

Sophie Finke, Diplom-Finanzwirtin (FH), LL.M. Unternehmensteuerrecht und Master of Public Management, ist nach langjähriger Tätigkeit als Betriebsprüferin in der Finanzverwaltung nun als Steuerberaterin tätig. Daneben unterrichtet sie im Rahmen der Steuerberater Vorbereitung insbesondere zu den Themen Verfahrens- und Erbschaftsteuerrecht.

Dieser Aufsatz gibt ausschließlich die persönliche Auffassung der Verfasserinnen und Verfasser wieder.

Erstellungsdatum: 12. März 2025

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Wiedergabe dieses Werkes oder wesentlicher Teile in anderen Editionen wie auch die Einstellung dieses Werkes in Datenbanken ist nur mit Zustimmung des Instituts für Verwaltungswissenschaften gGmbH gestattet. Die Wiedergabe von einzelnen Textpassagen hat unter einer Quellenangabe mit Nennung der Autoren und des Instituts für Verwaltungswissenschaften gGmbH als Herausgeber zu erfolgen.