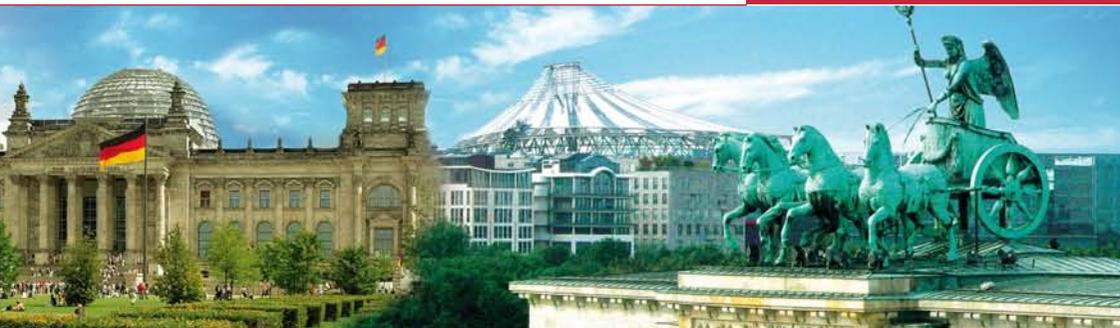




DEUTSCHER  
LANDKREISTAG

# Zur Ausbildungssituation in den Landkreisen



Schriften  
des Deutschen  
Landkreistages

Band 103  
der Veröffentlichungen  
des Vereins für Geschichte  
der Deutschen Landkreise e.V.

Herausgeber:

Deutscher Landkreistag  
Berlin

Redaktion:

DLT-Pressestelle

Stand:

Juni 2012

ISSN 0503-9185

## Vorwort



Der demografische Wandel stellt die Landkreise auch im Zusammenhang mit der Personalgewinnung vor große Herausforderungen. Überalternden Belegschaften und dem daraus absehbar resultierenden Bedarf nach neuen, gut qualifizierten und den Anforderungen einer modernen Kreisverwaltung gewachsenen Mitarbeitern steht eine beständig sinkende Zahl von Schulabgängern gegenüber. Die Folge davon ist ein schon heute spürbarer und in naher Zukunft noch zunehmender Wettbewerb um geeignete Auszubildende. Diesem Wettbewerb müssen sich auch die Landkreise stellen. Ihre Ausgangsposition ist dabei gut, denn sie können mit interessanten und sicheren Arbeitsplätzen im öffentlichen Dienst punkten. Darüber hinaus bieten sie eine qualitativ hochwertige Ausbildung bei guten Übernahmechancen und zu attraktiven Konditionen.

Das allein wird aber nicht ausreichen, um im Wettbewerb mit privaten und anderen öffentlichen Arbeitgebern auf Dauer zu bestehen. Es bedarf vielmehr weiterer Anstrengungen, um die Attraktivität der Landkreise für junge Menschen auf ihrem Weg ins Berufsleben zu erhöhen.

Vor diesem Hintergrund versteht der Deutsche Landkreistag die nachfolgende Handreichung als Angebot an alle Landkreise, die sich eine Verbesserung der Ausbildungssituation zum Ziel gesetzt haben und nach Anregungen und Best-Practice-Beispielen suchen.

Besonderer Dank gilt den Vertretern aus der StädteRegion Aachen, den Landkreisen Bernkastel-Wittlich, Diepholz und Miltenberg sowie dem Kreis Soest, dem Rhein-Hunsrück-Kreis und dem Werra-Meißner-Kreis, die sich mit viel Engagement an der Erarbeitung dieser auf eine Initiative des Innovationsrings des Deutschen Landkreistages zurückgehenden Handreichung beteiligt haben.

Berlin, im Juni 2012



Prof. Dr. Hans-Günter Henneke  
Geschäftsführendes Präsidialmitglied  
des Deutschen Landkreistages

## Inhaltsverzeichnis

### Zur Ausbildungssituation in den Landkreisen

<b>A. Ausgangslage</b> .....	4
<i>Aktuelle Personalsituation in den Landkreisen</i> .....	4
<i>Künftiger Personalbedarf</i> .....	5
<i>Situation auf dem Ausbildungsmarkt</i> .....	6
<i>Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte</i> .....	7
<i>Fazit</i> .....	7
<b>B. Handlungsnotwendigkeiten</b> .....	7
<i>Bestandsaufnahme</i> .....	7
<i>Mein Landkreis – Mein Arbeitgeber</i> .....	8
<i>Zugang zu potenziellen Bewerbern – Jugend und Beruf</i> .....	8
<i>Die Landkreise – attraktive Arbeitgeber</i> .....	9
<i>Was bleibt außerdem zu tun?</i> .....	10
<b>C. Handlungsempfehlungen</b> .....	10
I. Wie gelingt die Kontaktaufnahmen zu den Jugendlichen? .....	10
<i>Die Nutzung der Medien</i> .....	10
<i>Messen und Informationsveranstaltungen</i> .....	11
<i>Praktika</i> .....	12
II. Warum ist eine Ausbildung beim Landkreis attraktiv? .....	12
<i>Die Landkreise sind für alle Schulabgänger interessant</i> .....	13
<i>Die Landkreise sind offen für Bewerber mit Migrationshintergrund</i> .....	13
<i>Eine Ausbildung in der Kreisverwaltung bietet die Vorteile des öffentlichen Dienstes</i> .....	14
<i>Die Landkreise bieten eine vielfältige Ausbildung</i> .....	14
<i>Die Landkreise bieten eine qualitativ hochwertige Ausbildung</i> .....	15
III. Optimierung des Bewerbungs- und Auswahlverfahrens .....	15

## Zur Ausbildungssituation in den Landkreisen

Die Landkreise gehören mit ihren bundesweit ca. 170.000 Beschäftigten zu den größten öffentlichen Arbeitgebern und stellen Jahr für Jahr zahlreiche Ausbildungsplätze in ganz unterschiedlichen Berufsfeldern zur Verfügung. Durch die Ausbildung wollen die Landkreise sicherstellen, jederzeit über ausreichend Personal mit den entsprechenden Qualifikationen zu verfügen, auf das sie zur Bewältigung ihrer Aufgaben angewiesen sind. Mit ihren Ausbildungsplätzen bieten die Landkreise darüber hinaus jungen Menschen Zukunftschancen und nehmen damit auch gesellschaftliche Verantwortung wahr.

Das Spektrum der angebotenen Ausbildungsberufe entspricht der Vielfalt der Aufgaben einer modernen Kreisverwaltung. Lässt man landestypische Besonderheiten außer Acht, bilden die Landkreise vor allem in folgenden Berufen aus:

- Mittlerer und gehobener nichttechnischer Verwaltungsdienst (Kreissekretär/in, Kreisinspektor/in)
- Verwaltungsfachangestellte/r
- Fachangestellte/r für Bürokommunikation
- Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste
- Fachinformatiker/in Fachrichtung Systemintegration
- Lebensmittelkontrolleur/in
- Bauzeichner/in
- Geomatiker/in, Vermessungstechniker/in
- Forstwirt/in
- Straßenwärter/in
- Sozialpädagoge/in

Die Landkreise bieten damit Haupt- und Realschülern ebenso Ausbildungsmöglichkeiten wie Schülern, die die Fachhochschulreife oder das Abitur besitzen. Insbesondere die Ausbildung im gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst umfasst das Studium an einer Fachhochschule, das mit einem Bachelorabschluss endet. Die Landkreise bilden sowohl Tarifbeschäftigte als auch Beamte aus. Nach entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen kommt die Übernahme von Führungsfunktionen in Betracht, von denen die Landkreise ein breites Spektrum anbieten. Für Beamte ist auch der Aufstieg in die jeweils höchste Laufbahngruppe möglich.

Die Situation auf dem Ausbildungsmarkt war bis vor einigen Jahren noch durch einen Mangel an Ausbildungsplätzen und ein Überangebot an Bewerbern geprägt. Mittlerweile zeichnet sich jedoch ein deutlicher Wandel ab. Die Zahl der Bewerber geht zurück, während der Personalbedarf vieler Landkreise stabil bleibt oder aufgrund eines wachsenden Aufgabenbestandes zunehmen wird. Auf diesen Wandel müssen sich die Landkreise einstellen, damit sie auch in Zukunft noch in ausreichendem Umfang über qualifiziertes Personal verfügen.

Im Folgenden werden in einem ersten Schritt die Ursachen für diese gegenläufigen Entwicklungen näher beleuchtet (sub A.). Auf der Grundlage dieser Situationsbeschreibung lassen sich sodann eine Reihe von Zielen und Handlungsnotwendigkeiten formulieren, an denen sich die Landkreise bei der Entwicklung einer an die konkrete Situation vor Ort angepassten Ausbildungsstrategie ausrichten können (sub B.). Anschließend wird eine Reihe von Instrumenten und Maßnahmen vorgestellt, auf die zur Verwirklichung dieser Ziele zurückgegriffen werden kann (sub C.).

## A. Ausgangslage

Die aktuelle Personal- und Ausbildungssituation in den Landkreisen ist von gegenläufigen Entwicklungen geprägt. Während der Bedarf an Bewerbern, die für eine Ausbildung im Verwaltungsdienst oder einem der anderen Tätigkeitsbereiche geeignet sind, ansteigt, sinkt im bundesweiten Trend die Zahl der Schulabgänger, die für eine solche Ausbildung in Frage kommen. Regional – insbesondere in Landesteilen, mit insgesamt schrumpfender Bevölkerung – kann sich die Situation dagegen auch anders darstellen. Ungeachtet solcher Unterschiede im Einzelfall ist davon auszugehen, dass es für einen großen Teil der Landkreise in Zukunft schwieriger werden wird, freie Stellen mit geeignetem Personal zu besetzen, das sie entweder selbst ausgebildet haben oder auf dem Arbeitsmarkt rekrutieren konnten.

Zentrale Ursache dieser Entwicklung ist der demografische Wandel. Hinzu kommen die Folgen der Einstellungs- und Ausbildungspolitik der öffentlichen Arbeitgeber, die in den vergangenen Jahren – nicht zuletzt bedingt durch Sparzwänge und einen namentlich in den Verwaltungen der neuen Länder zu verzeichnenden Personalüberschuss – vor allem von Bemühungen zur Reduzierung des Personalkörpers geprägt war. Beide Faktoren haben zu einer signifikanten Überalterung der Belegschaften geführt. Gleichzeitig ist die Zahl der Geburten seit Jahren rückläufig, was sich nun auch in sinkenden Zahlen von Schulabgängern niederschlägt.

### *Aktuelle Personalsituation in den Landkreisen*

Im öffentlichen Dienst der Kommunen sind nach Angaben des Statistischen Bundesamtes bundesweit ca. 880.000 Menschen beschäftigt. Davon entfällt ein Anteil von ca. 20 % auf die Landkreise. Für alle Kommunen ist seit Beginn der neunziger Jahre ein kontinuierlicher Rückgang des Personalbestandes zu verzeichnen, der auf Einstellungsstopps und einem Personalabbau, aber auch auf Maßnahmen wie Ausgliederungen und Privatisierungen beruht.

Diese personalwirtschaftlichen Entscheidungen haben Folgen für die Altersstruktur des Personals. In allen Kommunen ist die Altersgruppe der 45 – 54-Jährigen am stärksten besetzt, gefolgt von der Kohorte der 35 – 44-Jährigen. Auffällige Unterschiede gibt es allerdings im Vergleich der Personalsituation der Landkreise in Ost- und Westdeutschland. In den ostdeutschen Landkreisen liegt der Anteil der Beschäftigten, die älter als 45 Jahre sind, bei 60 %, während er in den westdeutschen Landkreisen 50 % beträgt.

Diese deutschlandweiten Zahlen decken sich mit den Erkenntnissen der an der Arbeitsgruppe beteiligten Landkreise. So liegt im Kreis Soest das Durchschnittsalter der Beschäftigten bei 43 Jahren; der weitaus größte Teil der Beschäftigten gehört der Altersgruppe der 40 bis 60-Jährigen an. In der StädteRegion Aachen liegt das Durchschnittsalter bei ca. 44 Jahren. Die Altersgruppe der 40 bis 54-Jährigen stellt in etwa 50 % aller Beschäftigten.

### *Künftiger Personalbedarf*

Diese Zahlen lassen den Schluss zu, dass die Verwaltungen der Landkreise in den nächsten 20 Jahren ca. die Hälfte ihres gegenwärtigen Personals verlieren werden. Außerdem ist davon auszugehen, dass das Durchschnittsalter der Mitarbeiter noch deutlich anwachsen wird.

Für die StädteRegion Aachen ergibt eine Fortschreibung der derzeitigen Altersstruktur, die personale Neuzugänge außer Acht lässt, dass bereits in fünf Jahren 1/3 aller Mitarbeiter in den Bereich von 55 bis 65 plus fällt. 2020 sind es dann schon 50 % aller Mitarbeiter. Der Kreis Soest geht davon aus, dass bis 2025 ein Drittel der Belegschaft in den Ruhestand treten wird.

Diese Faktoren stellen das Personalmanagement in den Landkreisen vor erhebliche Herausforderungen. Es wird einerseits notwendig sein, die Beschäftigungsfähigkeit der immer älter werdenden Belegschaft dauerhaft zu sichern. Insoweit handelt es sich um eine der zentralen Aufgabenstellungen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.<sup>1</sup>

Zugleich wird es aber auch erforderlich sein, wieder mehr qualifizierte Nachwuchskräfte für eine Ausbildung zu gewinnen.

In den der Arbeitsgruppe angehörenden Landkreisen lässt sich bereits eine Trendwende feststellen. Die Landkreise stellen aktuell wieder mehr Auszubildende ein als in den Vorjahren. So konnten im Kreis Soest im Jahr 2011 14 neue Auszubildende eingestellt werden (nach acht bzw. zehn in den beiden Jahren zuvor). Der Landkreis Diepholz beschäftigte 2011 insgesamt 38 Auszubildende. 2006 waren es nur 15, 2010 dagegen schon 32.

In welchem Umfang dies notwendig sein wird, bestimmt sich im Wesentlichen nach dem künftigen Personalbedarf, dessen Entwicklung wiederum von einer ganzen Reihe in ihren konkreten quantitativen und qualitativen Auswirkungen nur schwer bestimmbar Faktoren geprägt wird.

So ist der Bestand der von den Landkreisen zu bewältigenden Aufgaben fraglos von maßgeblicher Bedeutung für den Personalbedarf. Sieht man von den wenigen freiwillig wahrgenommenen Selbstverwaltungsaufgaben ab, entzieht sich dieser weitgehend dem Einfluss der Landkreise. Tatsächlich ist es in der Vergangenheit wiederholt zu Aufgabenverlagerungen auf die Landkreise, aber auch zum Entzug von Aufgaben gekommen. Derartige Prozesse lassen sich in der Personalplanung nur schwer abbilden. Bei umfangreicheren Aufgabenverlagerungen ist allerdings auch davon auszugehen, dass das zur Bewältigung der Aufgaben notwendige Personal vielfach „mitwandert“.

Der künftige Personalbedarf wird auch von Entwicklungen bestimmt, die die Art der Aufgabenerfüllung betreffen. So wird etwa angenommen, dass vor dem Hintergrund einer stärkeren Vernetzung von Bund, Ländern und Kommunen die zukünftige Verwaltung weniger Bedarf an eigenen Spezialisten haben wird, da das notwendige Fach- und Spezialwissen aus anderen Teilen eines Netzwerks bezogen werden kann.<sup>2</sup> Auch die fortschreitende Verwirklichung von elektronischen Verwaltungslösungen und E-Government wird nicht nur die Anfor-

<sup>1</sup> Vgl. dazu die Handreichung des Deutschen Landkreistages zum Gesundheitsmanagement in der Kreisverwaltung, Band 90 der Schriften des Deutschen Landkreistages, 2011.

<sup>2</sup> Robert Bosch Stiftung, Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, S. 43 f.

derungen an die Qualifikation der Auszubildenden und die Ausbildungsinhalte verändern, sondern wird es möglicherweise auch erlauben, Verwaltungsprozesse weniger personalintensiv zu gestalten.

Schließlich darf nicht außer Acht gelassen werden, dass der demografische Wandel nicht nur die Personalstruktur in den Verwaltungen betrifft, sondern Auswirkungen auf die Bevölkerung im Ganzen hat. Dieser Trend wird durch den Wegzug jüngerer Menschen aus den ländlichen Regionen in die Ballungsräume und westlichen Bundesländer noch verstärkt. In Landesteilen, die auf absehbare Zeit von einem dauerhaften Bevölkerungsrückgang geprägt sind, wird die Nachfrage nach den heute von den Landkreisen angebotenen öffentlichen Leistungen zwangsläufig zurückgehen und mit weniger Personal als heute vorgehalten bewältigt werden müssen.

Der demografische Wandel kann andererseits aber auch zahlreiche neue Verwaltungslasten entstehen lassen. So ist bspw. damit zu rechnen, dass im sozialen Bereich der durch den Alterungsprozess der Bevölkerung ohnehin größer werdende Betreuungsaufwand für Behinderte und/oder Senioren trotz oder gerade auch wegen des Wegzugs insbesondere der jüngeren Menschen zunehmen wird.

Insgesamt wird daher – auch für den vom demografischen Wandel besonders betroffenen Osten Deutschlands – prognostiziert, dass in den nächsten Jahren deutlich mehr Personal in den Ruhestand treten wird als demografie- oder effizienzbedingt eingespart werden kann.

Auch wenn sich der künftige Personalbedarf stets nur anhand der konkreten Verhältnisse vor Ort bestimmen lässt, ist vor diesem Hintergrund davon auszugehen, dass die Landkreise in Zukunft wieder verstärkt Auszubildende einstellen müssen. Dabei darf die langfristige Perspektive nicht aus dem Auge verloren werden. Aus den derzeitigen Auszubildenden muss der Personalbedarf der nächsten 30 bis 40 Jahre gedeckt werden.

#### *Situation auf dem Ausbildungsmarkt*

Der wachsenden Nachfrage nach Auszubildenden steht auf dem Ausbildungsmarkt ein zunehmend geringer werdendes Angebot gegenüber. Ausweislich des Berufsbildungsberichts der Bundesregierung hat sich im Jahr 2010 die Ausbildungsmarktsituation aus Sicht der Jugendlichen weiter verbessert. So gab es im September 2010 noch mehr als 19.600 freie Ausbildungsplätze, denen lediglich 12.255 Bewerber gegenüberstanden.<sup>3</sup> Erneut gab es damit zum Ende eines Ausbildungsjahres mehr unbesetzte Ausbildungsstellen als unversorgte Bewerber. Im Bereich des öffentlichen Dienstes wurden bundesweit insgesamt 13.609 Ausbildungsverträge abgeschlossen. Damit ist die Vertragszahl gegenüber dem Vorjahr um 115 bzw. 0,8 % zurückgegangen. Der Rückgang ist allein auf die neuen Länder zurückzuführen. Die alten Länder verzeichneten mit +1,8 % den stärksten relativen Anstieg aller Ausbildungsbereiche.<sup>4</sup> Diese Zahlen belegen erneut, dass die Entwicklung regional unterschiedlich sein kann.

Auch für die nähere Zukunft wird mit einer weiteren Entspannung der Ausbildungsmarktsituation aus Sicht der Auszubildenden gerechnet. Grund dafür ist nicht zuletzt, dass die Zahl der Abgänger allgemeinbildender Schulen in Folge der demografischen Entwicklung bereits seit einiger Zeit sinkt. Dieser Trend wird durch die doppelten Abiturjahrgänge im Jahr 2011 zwar vorübergehend unterbrochen, ist ansonsten aber stetig. Die doppelten Abiturjahrgänge wer-

<sup>3</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berufsbildungsbericht 2011, S. 20.

<sup>4</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berufsbildungsbericht, S. 25.

den auch deshalb nicht zu einer signifikanten Erhöhung der Bewerberzahlen führen, weil sich von den Abiturienten ohnehin nur ca. ein Fünftel für eine Berufsausbildung interessiert.<sup>5</sup>

### *Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte*

Die Folge dieser Entwicklung wird sein, dass die Landkreise in einen verschärften Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte mit privaten, aber auch anderen öffentlichen Arbeitgebern wie kommunale Unternehmen, Städten und Gemeinden oder auch Bundes- sowie Landesbehörden werden eintreten müssen. Insoweit ist schon heute feststellbar, dass sich gerade private Unternehmen wieder verstärkt um die Gewinnung von Auszubildenden bemühen und mit attraktiver Bezahlung und guten Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten werben.

### *Fazit*

Im Ergebnis steht daher fest: ein großer Teil der Landkreise wird seine Aktivitäten zur Ausbildung junger Menschen intensivieren müssen. Die Ausbildung des eigenen Nachwuchses bietet die Chance, den künftigen Mitarbeitern diejenigen Qualifikationen zu vermitteln, die sie für die Bewältigung der vielfältigen Aufgaben eines Landkreises benötigen. Das schließt es nicht aus, den künftigen Personalbedarf zum Teil auch durch externe Einstellungen zu decken. Zahlreiche Landkreise machen aber schon heute die Erfahrung, dass entsprechend qualifiziertes Personal für den öffentlichen Dienst auf dem Arbeitsmarkt nicht ohne weiteres zur Verfügung steht. Das gilt insbesondere mit Blick auf geeignete Bewerber für den gehobenen nichttechnischen Dienst und die Tätigkeiten von Verwaltungsfachangestellten. In vielen technischen Berufen scheidet die Gewinnung von Personal über den Arbeitsmarkt dagegen vielfach daran, dass die Verdienstmöglichkeiten bei privaten Arbeitgebern prinzipiell besser sind. Für diese Tätigkeitsbereiche bietet die frühzeitige Bindung geeigneter Bewerber im Rahmen einer Ausbildung bei den Landkreisen Vorteile. Zu prüfen wird auch sein, ob und in welchem Umfang die Landkreise über den eigenen, unmittelbaren Bedarf hinaus ausbilden. Das gilt gerade auch mit Blick auf kleinere kreisangehörige Kommunen, die mangels Kapazität nicht selbst ausbilden können.

## **B. Handlungsnotwendigkeiten**

Zentrales Ziel der Ausbildungsstrategie eines Landkreises wird es sein, dass der Kreisverwaltung auch in Zukunft ausreichend und entsprechend qualifiziertes Personal für die Bewältigung ihrer Aufgaben zur Verfügung steht. Voraussetzung dafür ist, dass die Landkreise auch künftig aus einem Pool von Bewerbern die Geeignetsten auswählen können. Die Zahl der Bewerbungen muss also ausreichend hoch sein.

In der Vergangenheit überwog die Zahl der Bewerbungen die Zahl der zu vergebenden Ausbildungsplätze in aller Regel stets deutlich. Die Landkreise können sich aber heute weniger denn je darauf verlassen, dass dies so bleiben wird. Sie müssen vielmehr im Wettbewerb mit anderen privaten und öffentlichen Arbeitgebern bestehen.

### *Bestandsaufnahme*

In jedem Fall ist es empfehlenswert, dass sich die Landkreise insgesamt einen Überblick über das Durchschnittsalter ihrer Mitarbeiter verschaffen, und zwar möglichst aufgabenscharf. Um die Sensibilität für dieses Thema zu erhöhen, kommt auch in Betracht, die Gre-

---

<sup>5</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berufsbildungsbericht, S. 32 f.

mien des Landkreises über die Altersstruktur der jeweiligen Verwaltung und die sich daraus ergebenden Konsequenzen zu informieren.

### *Mein Landkreis – Mein Arbeitgeber*

Erste Voraussetzung eines erfolgreichen Wettbewerbs um Auszubildende ist, dass die Kreisverwaltung im Bewusstsein der Schulabgänger als potenzieller Arbeitgeber überhaupt eine Rolle spielt. Das ist keineswegs selbstverständlich. Ungeachtet ihrer wichtigen Verwaltungsfunktionen für den kreisangehörigen Raum ist die Kreisverwaltung schon räumlich – im Gegensatz zu den Verwaltungen der Gemeinden und Städte – nicht überall präsent. Auch werden die jugendlichen Schulabgänger zum Zeitpunkt ihrer Berufswahlentscheidung allenfalls wenige persönliche Berührungspunkte mit der Kreisverwaltung gehabt haben. Sie haben bis zu diesem Zeitpunkt vielfach kaum Gelegenheit gehabt, sich ein Bild von der Kreisverwaltung und ihrem Aufgabenspektrum zu machen. Der Gedanke, dass die Kreisverwaltung interessante Tätigkeitsfelder umfasst und entsprechend interessante Ausbildungsberufe anbietet, wird sich vielen potenziellen Bewerbern daher jedenfalls nicht aufdrängen.

In einem ersten Schritt ist es mithin erforderlich, den Landkreis als attraktiven Arbeitgeber vorzustellen. Entsprechende Aktivitäten haben gleichzeitig den Nebeneffekt, den Landkreis insgesamt bekannter zu machen. Das stärkt die für eine lebendige Selbstverwaltung wichtige Identifikation der Bevölkerung mit ihrem Landkreis.

### *Zugang zu potenziellen Bewerbern – Jugend und Beruf*

Wer den Zugang zu jugendlichen Bewerbern sucht, muss ihre Sprache sprechen oder sich ihnen jedenfalls verständlich machen. Er muss wissen, von welchen Faktoren sich die Jugendlichen bei ihrer Berufswahl leiten lassen, um sie gezielt ansprechen zu können.

Aufschluss über solche Faktoren bietet bspw. eine Repräsentativumfrage der Bertelsmann Stiftung zur Selbstwahrnehmung der Jugend in Deutschland (2005). Aus dieser Studie geht insbesondere hervor, dass die wichtigsten Einflussgrößen auf die Wahl eines bestimmten Berufs direkte Kontakte zum Berufsfeld und zum künftigen Ausbildungsbetrieb sind. Am häufigsten genannt werden Praktika, eigene Erfahrungen sowie Gespräche mit Personen, die den Beruf schon ausüben. Je unmittelbarer diese Erfahrungen sind, d.h. je näher die Jugendlichen in Kontakt mit der Berufspraxis und dem Berufsalltag treten, desto stärker beeinflussen sie die Berufswahl. Die Berufswahl ist auch einer der wenigen Bereiche, in denen die Jugendlichen ihre Eltern noch um Rat fragen. Dies wird in besonderem Maße für die Absolventen von Haupt- und Realschulen gelten, während Abiturienten, insbesondere, wenn sie bereits volljährig sind, ihre Berufswahlentscheidung häufig eigenständiger treffen.

Im Vergleich zu eigenen Erfahrungen und unmittelbaren Kontakten von geringerer Bedeutung sind demgegenüber Empfehlungen der Arbeitsagenturen und der Lehrer. Broschüren und andere Informationsmaterialien – auch, soweit sie im Internet zur Verfügung gestellt werden – spielen nach den Ergebnissen der Studie eine eher untergeordnete Rolle. Werbespots oder Werbeplakate machen auf eine Berufsausbildung aufmerksam und erwecken Neugier. Sie beeinflussen die Entscheidung, sich für einen Ausbildungsberuf zu entscheiden, aber nur unwesentlich.

Von Bedeutung ist auch, welche Arbeits- und Berufsmerkmale die Berufswahl der Jugendlichen bestimmen. Das Deutsche Jugendinstitut hat insoweit in seinem Jugendsurvey 2003 ermittelt, dass die Sicherheit des Arbeitsplatzes von überragender Bedeutung ist und von 93 % der Befragten als wichtig angegeben wurde. Weitere wichtige Punkte – in dieser Reihen-

folge – sind: ein gutes Betriebsklima, interessante Tätigkeit, selbstständig arbeiten zu können, ein Beruf, der einem genügend Zeit für die Familie lässt sowie ein hohes Einkommen. Auch wenn diese Befragung bereits einige Jahre zurückliegt, ist davon auszugehen, dass ihre Ergebnisse – jedenfalls in der Tendenz – auch heute noch zutreffen.

<b>Wichtigkeit von Arbeits- und Berufsmerkmalen (in %)</b>		
<i>befragt wurden Jugendliche und Erwachsene im Alter von 16 - 29 Jahre</i>		
	weiblich	männlich
einen sicheren Arbeitsplatz haben	93	93
ein gutes Betriebsklima	93	90
interessante Tätigkeit	90	89
selbstständig arbeiten zu können	82	82
ein Beruf, der einem genügend Zeit für die Familie lässt	76	68
hohes Einkommen	54	68
gute Aufstiegsmöglichkeiten	57	64
ein Beruf, bei dem man anderen helfen kann	58	42
Leitungs- und Führungsaufgaben übernehmen	45	52
viel Freizeit haben	41	43

Quelle: Deutsches Jugendinstitut

### *Die Landkreise – attraktive Arbeitgeber*

Der Schlüssel zum Erfolg auf dem Ausbildungsmarkt (und auch auf dem Arbeitsmarkt) der Zukunft liegt mithin darin, die Attraktivität der Landkreise als Arbeitgeber herauszustellen. Die Landkreise müssen als attraktive Arbeitgeber im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern um qualifizierte Nachwuchskräfte wahrnehmbar sein; ggf. sind auch Maßnahmen zu ergreifen, um die eigene Attraktivität noch zu steigern.

Blickt man auf die Kriterien, die für die Berufswahl der Jugendlichen von Bedeutung sind, befinden sich die Landkreise in einer guten Ausgangslage. Ihre Attraktivität als Arbeitgeber folgt insbesondere aus folgenden Gesichtspunkten:

- Die Landkreise bieten vor Ort sichere Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst zu attraktiven finanziellen Konditionen – schon während der Ausbildung.
- Die Landkreise bieten Ausbildungsberufe für Schulabgänger jeder Qualifikationsstufe bis hin zum Studium an einer Fachhochschule.
- Die Landkreise bieten eine qualitativ gute und abwechslungsreiche Ausbildung bei guten Übernahmechancen.
- Die Landkreise bieten ein breites Spektrum interessanter Tätigkeitsfelder.
- Die Landkreise bieten flexible Arbeitszeiten.
- Die Landkreise sind familienfreundliche Arbeitgeber.

Dass angesichts des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen maßgeblichen Vorteil für die Personalgewinnung und -entwicklung darstellt, haben zahlreiche Landkreise bereits seit langem erkannt. Konkrete

Schritte auf diesem Weg beschreibt die Handreichung des Deutschen Landkreistags zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Kreisverwaltung“.<sup>6</sup>

*Was bleibt außerdem zu tun?*

Um im Wettbewerb mit anderen Akteuren um die besten Nachwuchskräfte bestehen zu können, reicht es nicht aus, als Arbeitgeber attraktiv zu sein und interessante Ausbildungsplätze mit einer gesicherten Zukunftsperspektive anzubieten. Die eigenen Vorzüge müssen den potenziellen Auszubildenden vielmehr auch vermittelt werden. Darüber hinaus sind ggf. auch Änderungen im Bewerbungs- und Auswahlverfahren zu erwägen. Insbesondere der Faktor Zeit spielt hier eine bedeutsame Rolle: Gute qualifizierte Jugendliche werden in Zukunft besonders umworben sein und sich im Zweifel für das erste ihnen attraktiv erscheinende Angebot entscheiden. Das spricht dafür, Auswahlverfahren möglichst früh durchzuführen und die Jugendlichen entsprechend zeitnah zu informieren – auch wenn nicht ausgeschlossen werden kann, dass die Bewerber sich am Ende trotzdem für einen anderen Arbeitgeber entscheiden.

### **C. Handlungsempfehlungen**

Aus diesen Überlegungen lässt sich eine Reihe von Empfehlungen zu folgenden Handlungsfeldern ableiten:

- Wie gelingt es den Landkreisen, in Kontakt zu den Jugendlichen zu treten?
- Wie können sich die Landkreise als attraktive Arbeitgeber und Ausbildungsstellen präsentieren?
- Wie kann das Bewerbungs- und Auswahlverfahren optimiert werden?

In jedem Fall gilt, dass entsprechende Maßnahmen möglichst zeitnah ergriffen werden sollten. Die Dynamik auf den Ausbildungs- und Arbeitsmärkten lässt keine weiteren Verzögerungen zu.

### **I. Wie gelingt die Kontaktaufnahme zu den Jugendlichen?**

Es gibt eine Vielzahl medialer Möglichkeiten, um mit den Jugendlichen (und ihren Eltern) in Kontakt treten zu können. Unabhängig von dem konkret gewählten Medium gelten dabei zwei Grundvoraussetzungen:

- Die Ansprache muss zielgruppenspezifisch erfolgen. Deshalb kommt es nicht nur auf den Gehalt der zu vermittelnden Informationen, sondern entscheidend auch auf die adressatengerechte Darstellung an.
- Bei den Jugendlichen (und ihren Eltern) muss das Interesse für eine Ausbildung und ggf. eine spätere Tätigkeit bei den Landkreisen geweckt werden.

#### *Die Nutzung der Medien*

Eine traditionelle, aber auch heute noch bedeutsame Möglichkeit der Kontaktaufnahme zu potenziellen Ausbildungsbewerbern sind Veröffentlichungen in den Printmedien. Neben der vor Ort erscheinenden Tagespresse bieten sich insoweit insbesondere auch die Schülerzeitungen an. Dabei muss es sich nicht um „klassische“ Stellenausschreibungen handeln. Viel-

<sup>6</sup> Handreichung des Deutschen Landkreistages zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Kreisverwaltung, Band 91 der Schriften des Deutschen Landkreistages, 2011.

mehr reicht vielfach bereits ein Hinweis auf Informationsangebote auf den Internetseiten der Landkreise aus.

Die Informationsmöglichkeiten des Internets werden von den Landkreisen bereits umfassend genutzt. Anders als Printmedien bietet das Internet die Möglichkeit, sehr ausführlich über die einzelnen Ausbildungsberufe, die insoweit notwendigen Qualifikationsvoraussetzungen, Ausbildungsinhalte und Zukunftsperspektiven zu unterrichten. Darüber hinaus können weitergehende Informationsmaterialien zum Download bereit gestellt werden. Auch interaktive oder visuelle Kommunikationsformen können genutzt werden.

So zeigt bspw. der Landkreis Friesland auf seiner Homepage einen Informationsfilm zum Thema „Ausbildung beim Landkreis Friesland“ unter [www.friesland.de](http://www.friesland.de).

Auch für den Internetauftritt gilt, dass die Informationen ansprechend gestaltet und leicht auffindbar sein sollten – z.B. weist der Kreis Soest in einer eigenen Rubrik seines Internetauftritts unter [www.kreis-soest.de](http://www.kreis-soest.de) auf die bei ihm bestehenden Ausbildungsmöglichkeiten hin. Auf der anderen Seite sollten nicht zu hohe Erwartungen an die Nutzung der gebotenen Informationsmöglichkeiten gerichtet werden. In der Praxis der Landkreise zeigt sich immer wieder, dass die Bewerber ungeachtet der Verfügbarkeit umfassender Informationen vergleichsweise wenig Kenntnis über ihren möglichen künftigen Arbeitgeber besitzen. Ein direkter Kontakt zu den Jugendlichen ist über die sog. „Social Networks“ möglich. Die Landkreise könnten daher – unter Berücksichtigung der bekannten datenschutzrechtlichen Bedenken – erwägen, auch diese Medien zu nutzen, um auf Ausbildungschancen hinzuweisen.

Eine weitere Möglichkeit der sehr gezielten Informationsvermittlung ist die Erstellung von Flyern zu einzelnen Ausbildungsberufen, wie bspw. in der StädteRegion Aachen. Von dieser Möglichkeit wird bereits häufig Gebrauch gemacht. Und auch hier gilt wiederum, dass es auf eine adressatengerechte Gestaltung ankommt. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Informationsmaterialien die Jugendlichen erreichen. Neben der Verbreitung über den eigenen Internetauftritt können die Flyer bspw. auch in den Schulen oder den Arbeitsagenturen ausgelegt werden. Vergleichbares gilt für ansprechend gestaltete Werbeplakate, die in Schulen, im Kreishaus und den Außenstellen der Kreisverwaltung, an Dienstfahrzeugen, in Schwimmbädern und anderen öffentlichen, von Jugendlichen frequentierten Einrichtungen angebracht.

#### *Messen und Informationsveranstaltungen*

Eine gute Möglichkeit der Kontaktaufnahme zu potenziellen Auszubildenden und ihren Eltern bietet auch die Beteiligung an Ausbildungs- oder Bewerbermessen. Derartige Veranstaltungen werden bereits in vielen Landkreisen angeboten. Dort, wo das nicht der Fall ist, könnten die Landkreise gemeinsam mit anderen Kommunen erwägen, selbst eine solche Messe durchzuführen. Um die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber insgesamt zu verbessern, sollte auch geprüft werden, ob die Landkreise auf Ausbildungsmessen oder ähnlichen Veranstaltungen gemeinsam mit den kreisangehörigen Gemeinden und/oder anderen kommunalen Arbeitgebern auftreten.

Der Vorteil solcher Veranstaltungen liegt insbesondere in der Chance einer unmittelbaren Kontaktaufnahme zwischen Mitarbeitern des Landkreises und potenziellen Bewerbern. Als sehr sinnvoll hat es sich dabei erwiesen, dass nicht nur Personalverantwortliche des Landkreises, sondern auch andere Mitarbeiter am Messestand vertreten sind und sich direkt den Fragen der Besucher stellen können. Die Kontaktaufnahme gelingt besonders gut, wenn die Auszubildenden des Landkreises in die Standgestaltung einbezogen werden, vor Ort über

ihre Aufgaben und Erfahrungen berichten und für Gespräche zur Verfügung stehen. Es ist deshalb zu empfehlen, die Auszubildenden eng in solche Maßnahmen einzubinden.

Der Landkreis Miltenberg nimmt regelmäßig an dem jährlich stattfindenden Berufswege-Kompass 2011 teil. Bei dieser Messe bieten sich zahlreiche Gelegenheiten für intensive Gespräche zwischen Interessenten und Vertretern der Landkreisverwaltung.

Um auf die Kreisverwaltung als Arbeitgeber aufmerksam zu machen, können solche Messen z. B. mit Preisausschreiben oder ähnlichen Aktivitäten – bspw. einem Bewerbertraining – verknüpft werden. Die Vergabe der Preise auf der Messe sorgt für Aufmerksamkeit.

Neben dem Besuch von Ausbildungs- und Bewerbermessen kommt die Beteiligung an vergleichbaren innerschulischen Veranstaltungen in Betracht. Zahlreiche Schulen bieten heute sog. Bewerberbörsen an. Einzelne Vertreter der Landkreise könnten gezielt im Unterricht der letzten und/oder vorletzten Jahrgangsstufe über die Ausbildungsmöglichkeiten in der Kreisverwaltung informieren. Neben den Schulen selbst können auch Fördervereine oder -kreise Partner entsprechender Maßnahmen sein.

Umgekehrt ist es möglich, dass der Landkreis die Schüler der in Frage kommenden Klassen zu einem Besuch einlädt und ihnen während einer Veranstaltung vor Ort die Kreisverwaltung vorstellt.

Schließlich sollten auch die Berufsberater der Arbeitsagenturen über die Ausbildungsmöglichkeiten bei den Landkreisen informiert sein.

### *Praktika*

Sehr gute Erfahrungen werden in den Landkreisen mit dem Angebot von Praktikumsplätzen gemacht. Nach der bereits erwähnten Studie der Bertelsmann Stiftung „Jugend und Beruf“ gehören Praktika zu den wichtigsten Einflussfaktoren bei der Berufswahl. Die Landkreise sollten daher prüfen, ob sie Praktikumsplätze in noch größerem Umfang als bisher zur Verfügung stellen.

Auch in der Praxis der Landkreise zeigt sich die wichtige Funktion von Praktika bei der Gewinnung von Nachwuchskräften. Im Kreis Soest wurde ermittelt, wie viele der Bewerber zuvor ein Praktikum in der Kreisverwaltung absolviert hatten. Im Jahr 2010 war dies bei 108 von insgesamt 172 Bewerbern, also bei ca. 63 % der Fall.

Ein typisches Schülerpraktikum dauert in der Regel zwischen zwei bis drei Wochen. In dieser Zeit können den Jugendlichen bereits vertiefte Einblicke in die Aufgaben einer Kreisverwaltung und die Vielfalt ihrer Tätigkeitsbereiche gegeben werden. Auch wenn nicht alle Verwaltungsbereiche – etwa aus Gründen des Datenschutzes – für die Durchführung von Praktika geeignet sind und die Betreuung von Praktikanten mit Aufwand verbunden ist, belegen die genannten Zahlen, dass sich der Einsatz lohnt.

## **II. Warum ist eine Ausbildung beim Landkreis attraktiv?**

Ziel aller Anstrengungen ist die Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte. Auch einer noch so guten Kommunikationsstrategie wird der Erfolg versagt bleiben, wenn die Ausbildung in der Kreisverwaltung aus Sicht der potenziellen Auszubildenden nicht mit spürbaren Vorteilen

verbunden ist. Im Rahmen ihrer Möglichkeiten können die Landkreise selbst viel dazu beitragen, dass sie im Wettbewerb mit anderen öffentlichen und privaten Arbeitgebern bestehen können. Im Einzelnen ist auf folgende Punkte hinzuweisen:

*Die Landkreise sind für alle Schulabgänger interessant*

Aufgrund der Breite ihrer Tätigkeitsbereiche können die Landkreise Ausbildungsberufe für alle Qualifikationsstufen – vom Hauptschulabschluss bis hin zum Abitur bzw. zur Fachhochschulreife – anbieten. Auch wenn der Schwerpunkt nach wie vor bei klassischen Verwaltungstätigkeiten liegt, bilden die Landkreise auch in technischen und informationstechnischen Berufen aus.

In Einzelfällen ist eine Ausbildung auch in anderen Berufen möglich. Eine besondere Rolle spielt dabei die eigene Ausbildung von Mitarbeitern im sozialen Bereich.

So bietet der Landkreis Fulda in Kooperation mit der Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart und der Staatlichen Studienakademie Thüringen in Gera einen dualen Studiengang „Soziale Arbeit Bachelor of Arts (BA)“ an. Ein weiteres Beispiel ist der von den hessischen Optionskommunen initiierte duale Studiengang „Soziale Sicherung, Inklusion, Verwaltung – Bachelor of Arts (B.A.) „BASS“ an der Hochschule Fulda, mit dem speziell auf den Einsatz in Jobcentern vorbereitet werden soll.

Im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit und in der Kommunikation mit potenziellen Bewerbern sollten die Landkreise auf die Breite der bei ihnen bestehenden Ausbildungsmöglichkeiten hinweisen.

*Die Landkreise sind offen für Bewerber mit Migrationshintergrund*

Bei den Landkreisen sind Bewerber mit Migrationshintergrund selbstverständlich willkommen. Entscheidend für die Einstellung ist nicht die Herkunft eines Bewerbers, sondern seine Qualifikation. Insbesondere die sichere Beherrschung der deutschen Sprache ist in aller Regel Voraussetzung einer Ausbildung in der Kreisverwaltung; auf der anderen Seite können Auszubildende mit Migrationshintergrund insbesondere über interkulturelle Befähigungen und Kenntnisse verfügen, die sie in der Kreisverwaltung nutzbringend einsetzen können.

Der Kreis Soest hat im Einstellungsverfahren 2011 Erhebungen in Bezug auf Bewerber mit Migrationshintergrund angestellt. Die Zahlen verdeutlichen, dass sich zahlreiche Bewerber mit Migrationshintergrund bewerben und gute Beschäftigungschancen haben. 17 % der insgesamt 457 Bewerbungen stammten von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. 21 % (= 3) der 14 Ausbildungsplätze wurden an Migranten vergeben.

Die Landkreise sollten prüfen, ob spezielle Maßnahmen zur Gewinnung von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund notwendig sind. Insbesondere in Landesteilen mit einem hohen migrantischen Bevölkerungsanteil erscheinen solche Maßnahmen unverzichtbar.

Im Landkreis Osnabrück wurde 2009 das LIMA-Projekt (Landkreis Initiative Migranten in die Ausbildung) gestartet. Es legt den Fokus auf gute Schüler/innen mit Migrationshintergrund aus Realschulen und Gymnasien. Sie werden in Kooperation mit Schulen im Osnabrücker Land auf die Verwaltungsausbildung beim Landkreis Osnabrück und bei den kreisangehörigen Kommunen aufmerksam gemacht und im Bewerbungsprozess begleitet. Erfolgreichen Schulabgängern mit Migrationshintergrund werden individuelle Beratungsgespräche geboten, beispielsweise über den Aufbau und die Zugangsvoraussetzungen der Ausbildungsgänge und ein „Bewerbungsunterlagen-Check“. Ausbildungsinteressierte können an Workshops teilnehmen. Dort wird Know-how für eine erfolgreiche Bewerbung vermittelt, das politische System Deutschlands erklärt sowie Aufbau und Aufgaben einer Kommunalbehörde erläutert. Ziel dieser Gespräche ist es, Bewerber mit Migrationshintergrund möglichst gut auf die Eignungstests und ggf. Bewerbungsgespräche vorzubereiten. Ein Flyer in deutscher, englischer, türkischer, russischer und polnischer Sprache wendet sich an die Eltern und erläutert die Ausbildungsmöglichkeiten beim Landkreis. Die *StädteRegion Aachen* ist zur Verdeutlichung ihres diesbezüglichen Engagements der *Charta der Vielfalt* beigetreten.

#### *Eine Ausbildung in der Kreisverwaltung bietet die Vorteile des öffentlichen Dienstes*

Eine Ausbildung in der Kreisverwaltung bietet alle Vorteile des öffentlichen Dienstes. Dazu gehört eine vergleichsweise hohe Ausbildungsvergütung ebenso wie die Aussicht auf einen sicheren Arbeitsplatz bei geregelten Arbeitszeiten. Auch nach Abschluss der Ausbildung bestehen zahlreiche Fortbildungsmöglichkeiten.

Neben diesen materiellen Aspekten bietet die Tätigkeit in der Kreisverwaltung auch die Möglichkeit, sich für das Gemeinwohl einzusetzen, also einen Dienst an der Öffentlichkeit zu leisten. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind in vielen Kreisverwaltungen eine Selbstverständlichkeit.<sup>7</sup> Diese Chancen des öffentlichen Dienstes sollten betont werden.

#### *Die Landkreise bieten eine vielfältige Ausbildung*

Aufgrund der Größe der Kreisverwaltungen können die Landkreise die Auszubildenden ihren Stärken und Neigungen entsprechend einsetzen. Zugleich ist die Nähe zu den Bürgern in den Kreisverwaltungen spürbarer als in den Landesverwaltungen. Die Breite des Ausbildungsspektrums lässt sich durch eine Einbindung von externen Partnern noch vergrößern. Das liegt sowohl im Interesse der Auszubildenden als auch der Landkreise.

Im Werra-Meißner-Kreis werden die Auszubildenden für den Beruf des/der Verwaltungsfachangestellten bzw. Fachangestellten für Bürokommunikation während ihrer Ausbildung zur Kreissparkasse abgeordnet, um bürgernahes Verhalten auch bei einem stark kundenorientierten anderen Dienstleister kennen zu lernen. Sie werden z. B. im Immobiliencenter, im Kundenservicebereich und im Call-Center eingesetzt. Diese Kooperation mit der Sparkasse besteht seit drei Jahren; sie hat sich etabliert und wird von den Auszubildenden als positiv bewertet.

<sup>7</sup> Vgl. dazu die beiden bereits erwähnten Handreichungen des Deutschen Landkreistages (s. Fn. 1 und 7).

### *Die Landkreise bieten eine qualitativ hochwertige Ausbildung*

Qualität und Schwierigkeitsgrad der Aufgaben einer Kommunalverwaltung haben in den vergangenen Jahren ständig zugenommen. Die dadurch gestiegenen Anforderungen an die Mitarbeiter der Kreisverwaltung erfordern eine umfassende und qualifizierte Ausbildung. Kernelemente einer guten Ausbildung sind etwa:

- die Organisation der Ausbildung am Arbeitsplatz,
- die Einbindung der Auszubildenden in die Verwaltung,
- das Angebot eines ergänzenden Unterrichts in der Behörde.

Die Qualität und Attraktivität der Ausbildung kann außerdem durch zusätzliche Angebote wie Ausbildungsseminare oder auch Team- oder individuelle Trainingsmaßnahmen gesteigert werden.

So führt der Main-Taunus-Kreis zu Beginn der Ausbildung ein einwöchiges Ausbildungsseminar in einer Bildungsstätte durch. Sinn des Seminars ist das Kennenlernen der Auszubildenden untereinander und die Vertiefung der Kontakte zwischen den Auszubildenden und der Ausbildungsleitung. Neben der intensiven Tagesarbeit mit persönlichkeitsbildenden Schulungen werden die Abende gemeinsam gestaltet. Zum Abschluss des Ausbildungsjahres findet eine Kreisrundfahrt statt. Die Rundfahrt führt durch die Städte und Gemeinden des Kreises und wird u.a. an Kreiseinrichtungen für Besichtigungen unterbrochen.

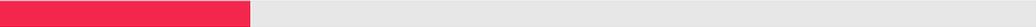
Der Erfolg einer guten Ausbildung steht auch in direktem Zusammenhang mit den Fähigkeiten der Ausbilder. Die Landkreise sollten daher für eine fortlaufende Qualifizierung der Ausbilder Sorge tragen. Das Interesse an der Übernahme dieser anspruchsvollen Aufgabe könnte durch finanzielle Anreize oder Arbeitsentlastungen gefördert werden.

### **III. Optimierung des Bewerbungs- und Auswahlverfahrens**

Angesichts der zukünftig zu erwartenden Verhältnisse auf dem Ausbildungsmarkt sind Änderungen am hergebrachten Bewerbungs- und Auswahlverfahren zu erwägen, die insbesondere auf eine beschleunigte Entscheidungsfindung hinauslaufen, ohne die Qualität des Auswahlprozesses zu beeinträchtigen.

Vor diesem Hintergrund sollte den Bewerbern von Anfang an und in transparenter Weise mitgeteilt werden, wie sich das Auswahl- und Bewerbungsverfahren gestaltet und zu welchen Terminen sie mit welchen (Zwischen-)Entscheidungen rechnen können.

Um eine beschleunigte Entscheidungsfindung zu ermöglichen, ohne die Qualität der Auswahlentscheidung in Frage zu stellen, kommt als weitere Maßnahme in Betracht, nicht alle Ausbildungsplätze gleichzeitig auszuschreiben, sondern die Ausschreibungen zu staffeln – etwa nach Ausbildungsberufen oder verteilt auf mehrere Termine. Um die knappen Ressourcen in den Personalverwaltungen effizient einzusetzen, wäre auch zu prüfen, ob bestimmte Elemente – wie etwa die Auswertung von Bewerbungstests – an externe Dienstleister vergeben werden.



Grenzen der Beschleunigung ergeben sich indes aus den vergleichsweise engen rechtlichen Rahmenbedingungen, an die die Landkreise bei der Personalauswahl gebunden sind. Diese Bestimmungen, zu denen etwa auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz gehört, sind in jedem Fall zu beachten, um rechtssichere Auswahlentscheidungen zu gewährleisten.

# Bundesrepublik Deutschland

## Verwaltungsgrenzen

(Stand: 01.03.2012)





DEUTSCHER  
LANDKREISTAG



Deutscher Landkreistag

Ulrich-von-Hassell-Haus

Lennestraße 11

10785 Berlin

Tel. 0 30/59 00 97-3 09

Fax 0 30/59 00 97-4 00

[www.landkreistag.de](http://www.landkreistag.de)

[info@landkreistag.de](mailto:info@landkreistag.de)

