



Sachstand

Personalgewinnungsstrategien im Vergleich

Die Streitkräfte Deutschlands, Kanadas, der Niederlande, Norwegens und der Schweiz unter Berücksichtigung der entsprechenden Strategien im jeweiligen öffentlichen Bereich

Personalgewinnungsstrategien im Vergleich

Die Streitkräfte Kanadas, der Niederlande, Norwegens und der Schweiz unter Berücksichtigung der entsprechenden Strategien im jeweiligen öffentlichen Bereich

Aktenzeichen: WD 2 - 3000 - 037/19
Abschluss der Arbeit: 26. April 2019
Fachbereich: WD 2: Auswärtiges, Völkerrecht, wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Verteidigung, Menschenrechte und humanitäre Hilfe

Die Wissenschaftlichen Dienste des Deutschen Bundestages unterstützen die Mitglieder des Deutschen Bundestages bei ihrer mandatsbezogenen Tätigkeit. Ihre Arbeiten geben nicht die Auffassung des Deutschen Bundestages, eines seiner Organe oder der Bundestagsverwaltung wieder. Vielmehr liegen sie in der fachlichen Verantwortung der Verfasserinnen und Verfasser sowie der Fachbereichsleitung. Arbeiten der Wissenschaftlichen Dienste geben nur den zum Zeitpunkt der Erstellung des Textes aktuellen Stand wieder und stellen eine individuelle Auftragsarbeit für einen Abgeordneten des Bundestages dar. Die Arbeiten können der Geheimschutzordnung des Bundestages unterliegende, geschützte oder andere nicht zur Veröffentlichung geeignete Informationen enthalten. Eine beabsichtigte Weitergabe oder Veröffentlichung ist vorab dem jeweiligen Fachbereich anzuzeigen und nur mit Angabe der Quelle zulässig. Der Fachbereich berät über die dabei zu berücksichtigenden Fragen.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Personalgewinnungsmaßnahmen	7
2.1	Deutschland	7
2.1.1	Streitkräfte	7
2.1.2	Öffentlicher Dienst	9
2.2	Kanada	15
2.2.1	Streitkräfte	15
2.2.2	Öffentlicher Dienst	17
2.3	Niederlande	18
2.3.1	Streitkräfte	18
2.3.2	Öffentlicher Dienst	18
2.4	Norwegen	19
2.4.1	Streitkräfte	19
2.4.2	Öffentlicher Dienst	20
2.5	Schweiz	21
2.5.1	Streitkräfte	21
2.5.2	Öffentlicher Dienst	23
3.	Fazit	25

1. Einleitung

Das vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln gestartete und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) geförderte Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) erfasst den **Verwaltungsberuf in Deutschland seit geraumer Zeit bereits in den Top 10-Engpassberufen**. Dennoch stehen Bund und Kommunen im Ruf, zu wenig dagegen zu unternehmen.¹ Bei der Bundeswehr verkündete das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) nahezu zeitgleich die gelungene „**Trendwende Personal**“.²

Daher wird es im Folgenden darum gehen, beide Aussagen zu überprüfen und die Personalgewinnungsstrategien in diesen Bereichen darzustellen. Darüber hinaus wird die Situation in ausgewählten europäischen Staaten beschrieben, um einen Vergleichsmaßstab aufzubauen.

Zumindest im Grundsatz **scheint seit langem offensichtlich, was zu tun ist, um in Quantität und Qualität ausreichendes Personal zu rekrutieren**. Eine Befragung des Deutschen Beamtenbundes von Jugendlichen zwischen 14 und 18 Jahren kam 2015 zu folgenden Ergebnissen:³

- die Motive, weswegen sich Kandidaten für den öffentlichen Dienst entscheiden, sind konservativ;
- 61 Prozent konnten sich eine Laufbahn beim Staat vorstellen;
- 84 Prozent der Befragten nannten als wichtigsten Grund für eine Ausbildung oder Berufswahl im öffentlichen Dienst die „Sicherheit des Arbeitsplatzes“;
- für 55 Prozent spielte „viel Geld verdienen“ eine Rolle.

Die Studie ergab außerdem, dass **die „Generation Y“ althergebrachte und hierarchiezentrierte Organisationen und Arbeitsweisen immer mehr infrage stellt**. Als dafür wesentliche Kriterien markierte sie:

- **Mitarbeiterorientierte Arbeitsformen und Flexibilität zur Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf**, um das wertvolle personelle Know-how auch in unterschiedlichen Lebensphasen nutzen und für die Verwaltungen sichern zu können;
- **Zielgruppenspezifische Rekrutierungen** von Bewerbern nach Berufsgruppen und Qualifikationen sind anzustreben;
- **Nutzung von modernen Kommunikationswegen** wie Onlineportale und soziale Medien, um potenzielle Kandidaten auf den ihnen vertrauten Wegen für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu interessieren;

1 Claudia Blum, Vom zunehmenden Handlungsdruck bei der Personalgewinnung im öffentlichen Dienst, 7.8.2018; <https://www.management-circle.de/blog/vom-zunehmenden-handlungsdruck-bei-der-personalgewinnung-im-oeffentlichen-dienst/> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

2 BMVg: Trendwende Personal; <https://www.bmvg.de/de/themen/personal/trendwende-personal> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

3 Branchendossier Öffentliche Verwaltung. Im Spannungsfeld wachsender Aufgaben, knapper Mittel und Digitalisierung. Kaufbeuren 2015, S. 22f; <https://cdn-assets.kienbaum.com/downloads/Oeffentliche-Verwaltung-Kienbaum-Studie-2015.pdf?mtime=20160810114440> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

- flankierend zu der systematischen Suche und Ansprache **Optimierung des administrativen Bewerbungsprozesses** im öffentlichen Dienst;
- **mehr Transparenz und höhere Geschwindigkeiten im gesamten Rekrutierungsprozess**, vor allem unter Einbeziehung von digitalen Elementen wie Onlineportalen, automatischen Eingangsbestätigungen oder die Nutzung von Onlinejobbörsen.⁴

Da neun von zehn Deutschen inzwischen online sind, durchschnittlich alle sieben Minuten zum Smartphone greifen und es 76 Prozent nicht nur bei der Suche nach einem neuen Job nutzen, sondern sich auch **am liebsten direkt mit dem Handy bewerben wollen**, weisen Experten darauf hin, dass

- „[g]ute Personalbeschaffung oder Personalgewinnung [...] den Grundstein für eine nachhaltige und effektive Personalarbeit [legt]. Jeder gezielt in die Personalsuche investierte Euro zahlt sich später mehrfach aus. Personalbeschaffung schließt die Personalsuche und die Bereitstellung von Personal ein.“
- „[f]ür den Wettbewerb um Nachwuchs- und erfahrene Fachkräfte [...] inzwischen ähnliche „Regeln“ [gelten] wie für den Wettbewerb um Kunden. Sich sowohl in Personal- als auch in Zielgruppenfragen richtig zu positionieren, gehört für Unternehmen [...] heute zum Pflichtprogramm.“
- heutzutage nur der erfolgreich rekrutiert, dem „es gelingt die potentiellen Kandidatinnen und Kandidaten auf den richtigen Kanälen und mit den passenden Inhalten zu erreichen“.⁵

Angesichts des wachsenden Wettbewerbs mit der privaten Wirtschaft muss der qualifizierte Nachwuchs zudem nicht nur erreicht, sondern auch **durch eine attraktive Ausbildung und Bezahlung an den öffentlichen Dienst gebunden** werden. Zielführend sei es dabei, **bereits Schulabgängerinnen und -abgänger zu gewinnen**, die erst im Anschluss - und bereits **innerhalb eines Anstellungsverhältnisses - eine Berufsausbildung oder ein Studium absolvieren**. Dazu sollten Kooperationen mit Hochschulen, insbesondere in den MINT-Bereichen, oder externen Ausbildungsstätten zusätzliche Optionen öffnen.⁶

Als „eine der wesentlichen künftigen Herausforderungen“ hat der Deutsche Beamtenbund heute deshalb ausgemacht, „[d]ienstliche Verpflichtungen mit familiären und persönlichen Lebenssituationen in Einklang bringen zu können“. Er bewertet die Berücksichtigung einer „Work-life-balance“ als entscheidend:

4 Ebd.

5 Personalbeschaffung: Personalsuche & Personalgewinnung, in: perwiss.de – Personalmanagementwissen online; <https://www.perwiss.de/themen/personalgewinnung/> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

6 Deutscher Beamtenbund: Personalgewinnung und –entwicklung; <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/p/personalgewinnung-und-entwicklung.html> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

„[D]ie Lebensqualität und damit die Motivation jedes einzelnen wird gestärkt und das Potenzial von Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen eingebunden. Dabei bilden insbesondere Frauen das Fachkräftepotenzial mit den größten Entwicklungsperspektiven.“⁷

Flexibles und mobiles Arbeiten, Wissenstransfer und Weiterbildung sind für ihn daher die Säulen einer zukunftsfähigen Personalgewinnungs- und bindungsstrategie.⁸ Dies bewerten Experten nicht anders.⁹

Dass dieses Thema auch im Alltag der Bundeswehr als wesentliche Herausforderung erkannt worden ist, zeigte sich beispielsweise auf dem 28. Treffen der „Chiefs of European Navies“ (CHENS) am 11./12. Mai 2017 in Hamburg. Auf der Agenda der traditionellen Veranstaltung, bei der sich die Inspektoren von 26 europäischen Marinen sowie Repräsentanten der Europäischen Union und der NATO austauschen, bildete die Personalgewinnung und insbesondere die Frage, wie die europäischen Seestreitkräfte in ständiger Konkurrenz mit den Arbeitsmärkten in der EU künftig den „Kampf um die besten Köpfe“ bestehen können, ein Schwerpunktthema.¹⁰

7 Ebd.

8 Ebd.

9 Siehe z.B. Rolf Dindorf, Personalgewinnung öffentlicher Dienst – Arbeitgeberimage deutlich verbessern, 21.12.2017; <https://www.attraktive-verwaltung.de/personalgewinnung-oeffentlicher-dienst-arbeitgeberimage-deutlich-verbessern> [letzter Zugriff: 2.4.2019] sowie grundsätzlich

Ruth Stock-Homburg, Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 2. Aufl., Wiesbaden 2010 oder

Marina Zölch/Anja Mücke, Personalmanagement demografiegerecht gestalten. Stuttgart 2018.

10 Konferenz der Befehlshaber der europäischen Seestreitkräfte, in: Bundeswehr Journal, 8.5.2017; <http://www.bundeswehr-journal.de/2017/konferenz-der-befehlshaber-der-europaeischen-seestreitkraefte/> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

2. Personalgewinnungsmaßnahmen

2.1 Deutschland

2.1.1 Streitkräfte

Die **Führung der Bundeswehr** hat sich **2016** auf eine **eigene Personalstrategie** verständigt.¹¹ Sie

- „zielt nicht auf Umfänge oder Aufgaben ab, sondern beschreibt strategische Entwicklungs- und Handlungsfelder für eine nachhaltige und moderne Personalpolitik“;
- „bildet den übergeordneten Rahmen aller Initiativen der Bundeswehr zur Steigerung ihrer personellen Einsatzbereitschaft und ihrer Attraktivität als Arbeitgeber“;
- „leistet [...] einen wichtigen Beitrag zur langfristigen personellen Einsatzfähigkeit der Streitkräfte, zur Leistungsfähigkeit der Bundeswehrverwaltung und somit zur Aufgabenerfüllung der Bundeswehr in der Zukunft insgesamt“;
- „ist langfristig angelegt“;
- „initiiert Angebote und Anreize für die Menschen, die bereits bei der Bundeswehr arbeiten, und für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber, Schulabgängerinnen und Schulabgänger sowie Fachkräfte.

Als „Kernelemente“ definierte sie:

- **Weiterentwicklung, Anpassung und Ausbau von (Weiter)Bildungsangeboten und die Einführung neuer Karrieremodelle** in Form von Fach-, Projekt- und Führungskarrieren;
- die zukunftsfähige Ausgestaltung der Laufbahnen;
- die mögliche Erweiterung der Bundeswehr auf **neue Zielgruppen**;
- „neue Wege“ bei der **Einbindung von Reservistinnen und Reservisten** mit ihren besonderen Fähigkeiten;
- die Absicht, sich dauerhaft als **sinnstiftende und qualifizierende Arbeitgeberin** zu positionieren;
- „wo immer möglich[...] die Anforderungen des Dienstes mit familiären und privaten Aspekten sowie den individuellen Lebensphasen ihrer Beschäftigten in Einklang zu bringen“.¹²

11 BMVg: Personalstrategie der Bundeswehr, 1.12.2016; <https://www.bmvg.de/resource/blob/25896/62cd3f62196935559a1cb4228315fe17/b-06-01-01-download-3-trendwende-personal-data.pdf> [letzter Zugriff: 2.4.2019] sowie grundsätzlich

Markus Müller, Military Recruiting. The recruiting process of governmental institutions using the European example of the German Federal Armed Forces and its transformation from a conscript army to a professional army (Recruitment and Employer branding in the Public sphere). Berlin 2016.

12 BMVg: Fragen und Antworten zur Trendwende Personal, 2/2017, S. 4; <https://www.bmvg.de/resource/blob/12484/ee1f7b8acdfc92601f6fe9609e9188f7/b-06-01-01-download-1-trendwende-personal-data.pdf> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

Als entscheidende **Rahmenkriterien, die für junge Menschen bei der Berufswahl eine wichtige Rolle spielten** wurden dabei markiert:

- eine attraktive Bezahlung;
- ein modernes Arbeitsumfeld;
- „Ausbildung auf Top-Niveau“;
- Familienfreundlichkeit durch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Darauf zielte die insbesondere **die schon 2014 initiierte sogenannte Attraktivitätsoffensive**.¹³ Moderne Unterkünfte, flexible Arbeitsbedingungen, Kinderbetreuungsangebote, eine zeitgemäße Informationstechnik-Ausstattung und die Verbesserung der Vergütung und der sozialen Absicherung vieler Soldatinnen und Soldaten sollen die Attraktivität des Arbeitgebers erhöhen.¹⁴ Als Arbeitgeberin wollte die Bundeswehr außerdem **mit grundsätzlichen Zusagen punkten**:

- „Chancengerechtigkeit,
- erstklassige Entwicklungsmöglichkeiten für den Einzelnen und
- eine Kultur der Wertschätzung.“¹⁵

Die „**Trendwende Personal**“ – „also die Etablierung des Prinzips eines anpassungsfähigen Personalkörpers unter Aufhebung der starren Obergrenzen und der jährlichen Fortschreibung der Personalbedarfs- und Personaldeckungsplanung“, bildet das entsprechende Verfahren dazu ab.¹⁶ Sie will für die Bundeswehr der Zukunft:

- berücksichtigen, dass die **deutsche Gesellschaft im Durchschnitt älter und zahlenmäßig kleiner** werden wird,
- zunehmend **auf hochqualifizierte Spezialisten setzen**, zum Beispiel im Bereich Digitalisierung, sowie
- **mehr Durchlässigkeit zwischen Wirtschaft und Bundeswehr** schaffen, etwa durch befristete Kooperationen oder Austauschmodelle.

Im **neuen Organisationsbereich Cyber- und Informationsraum (CIR)** wurden dazu bereits entsprechende Maßnahmen angedacht, umgesetzt oder angeboten wie:

- Entwicklung von Karrierewegen und Laufbahnen;
- konzeptionelle Weiterentwicklung der Fort-, Aus- und Weiterbildung;
- Einführung von Cyberstipendien;
- Weiterentwicklung monetärer Anreize;

13 BMVg: Arbeitgeber Bundeswehr, Im Visier, Sonderausgabe 5/2017, S. 16; <https://www.bmvg.de/resource/blob/12488/a030ee76e0fe9be26628593b3866b829/b-06-01-01-download-2-trendwende-personal-data.pdf> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

14 BMVg, Trendwende Personal [wie Anm. 2].

15 BMVg: Arbeitgeber Bundeswehr [wie Anm. 13], S. 22.

16 BMVg, Fragen [wie Anm. 12], S. 4.

- verstärkte Gewinnung von Seiteneinsteigern;
- Prüfung von neuen Methoden zur Personalgewinnung/-auswahl Instrumente (Assessment, IT-Camp).¹⁷

Konkret entstand dabei das **größte deutsche Cyber-Forschungszentrum inklusive der Einrichtung eines Master-Studiengangs Cyber-Sicherheit** an der Universität der Bundeswehr München.¹⁸ Dort wurde mit der **Interessengemeinschaft Cyber- und Informationsraum (IG CIR)** eine zentrale Ansprechstelle für die Studierenden eingerichtet. Sie bietet außerdem die Möglichkeit

- frühzeitig Dienststellen des CIR kennenzulernen sowie
- sich über entsprechende Weiterbildungen, militärische Praktika, wissenschaftliche Arbeiten und Besuche bei Dienststellen zu informieren.¹⁹

Darüber hinaus wurde ein **gezielter Einstellungstest** entwickelt und zur Verfügung gestellt, dem sich Interessierte unterziehen können.²⁰

Dass es trotz allem zu nicht geringen Problemen in der Personalgewinnung kommt, hat der Wehrbeauftragte in seinem aktuellen Jahresbericht aufgelistet.²¹

2.1.2 Öffentlicher Dienst

Der öffentliche Dienst in Deutschland gilt vor allem jenen als attraktiver Arbeitgeber, denen es neben einem sicheren Arbeitsplatz um geregelte Arbeitszeiten sowie eine sichere Bezahlung geht. Die Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland fällt jedoch im Ländervergleich gering aus. **Bei einem Vergleich unter 15 Ländern liegt Deutschland mit dem Anteil der**

17 Generalmajor Michael Vetter, Stellvertretender Inspekteur CIR: Aufgabenstellungen und Herausforderungen der Bundeswehr im Cyber- und Informationsraum, fol. 14-16; Vortrag auf dem Politischen Bildungsforum Thüringen; 18.10.2017; https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=c3265256-8390-16c6-14aa-6fb2c76eb10a&groupId=269099 [letzter Zugriff: 2.4.2019].

18 dpa: Größtes deutsches Cyber-Forschungszentrums entsteht an Münchner Bundeswehr-Uni, in: heise online, 28.7.2016; <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Groesstes-deutsches-Cyber-Forschungszentrum-entsteht-an-Muenchner-Bundeswehr-Uni-3280543.html> [letzter Zugriff: 2.4.2019],

Florian Rötzer, Bundeswehrhochschule München richtet „größtes Forschungszentrum“ für Cybersicherheit ein, in: telepolis, 28.7.2016; <https://www.heise.de/tp/features/Bundeswehrhochschule-Muenchen-richtet-groesstes-Forschungszentrum-fuer-Cybersicherheit-ein-3287684.html> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

19 Interessengemeinschaft Cyber- und Informationsraum; <https://www.unibw.de/milbereich/ig-ag/cir> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

20 Bundeswehr IT- und Cyber-Spezialisten; <https://bundeswehr-einstellungstest.de/bundeswehr-it-und-cyber-spezialisten/> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

21 Deutscher Bundestag, Drucksache 19/7200, 29.1.2019; Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2019, S. 22-30; <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/072/1907200.pdf> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

Beschäftigten im öffentlichen Dienst im Jahr 2015 auf dem drittletzten Platz. Lediglich Südkorea und Japan liegen dahinter.²²

Experten beklagten seit langem,

„dass Personalmarketing bei öffentlichen Arbeitgebern nicht überall den Stellenwert hat, den es wegen seiner strategischen Bedeutung und der kritischen Personalsituation verdient.“

Sie empfahlen den öffentlichen Arbeitgebern

- sich auf ihre Vorzüge zu besinnen und diese engagierter zu bewerben;
- das Personalmarketing strikt an den Bedürfnissen einer klar definierten Zielgruppe auszurichten;
- sich dazu neben den konventionellen Instrumenten wie Stellenanzeigen in Printmedien in erster Linie eines zeitgemäßen Auftritts im Internet und in den sozialen Medien zu bedienen.

„Wenn der Mix aus Marketing-Instrumenten gut aufeinander abgestimmt und strategisch verankert ist“, so der Schluss, „ist der Erfolg dann wahrscheinlich“.²³

Tatsächlich ist das **Personalmanagement inzwischen auch in den öffentlichen Verwaltungen von Bund, Ländern und Gemeinden zu einer zentralen Aufgabe** geworden.²⁴ 2017 einigten sie sich in der Arbeitsgruppe „Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber“ **erstmals auf ein gemeinsames Werbekonzept zur Fachkräftesicherung**. Die Kampagne startete zum sogenann-

22 Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst im internationalen Vergleich gering, 27.7.2017; https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-tarifrecht/weniger-beschaeftigte-im-oeffentlichen-dienst-im-laendervergleich_144_420310.html sowie zur Grafik <https://de.statista.com/infografik/10405/beschaeftigte-im-oeffentlichen-dienst-in-ausgewaehlten-laendern/> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

23 Johannes Fesefeldt, Personalmarketing in schwierigen Zeiten – Wie können öffentliche Arbeitgeber mithalten?, in: dpg informationen. Fachexpertise, Forschung, Praxis, 64/Dezember 2014, S. 20.

24 DGB Personalreport 2018. Beschäftigungsentwicklung im Öffentlichen Dienst, Berlin, Stand: Oktober 2018, S. 32; <https://www.dgb.de/themen/++co++c48e8014-cc9d-11e8-8f5a-52540088cada> [letzter Zugriff: 2.4.2019] sowie grundsätzlich

Vanessa Christine Luczak, Ganzheitliche Personalentwicklung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – Wo liegen die Schwerpunkte heute, wo die Möglichkeiten der Zukunft? Entwicklung von Handlungsansätzen für die öffentliche Verwaltung in Deutschland. Dissertation an der Uni Münster 2010; <https://d-nb.info/1010716077/34> [letzter Zugriff: 2.4.2019] und

Johannes Fesefeldt, Personalmarketing in schwierigen Zeiten – Wie können öffentliche Arbeitgeber mithalten?, in: dpg informationen. Fachexpertise, Forschung, Praxis, 64/Dezember 2014, S. 6-20.

ten Demografiegipfel am **16. März 2017** und wurde unter Mitwirkung des Deutschen Beamtenbundes im Rahmen des Demografiedialogs der Bundesregierung zum Bestandteil von deren Demografiestrategie.²⁵

Auch wenn 2017 im Vergleich zum Vorjahr in einzelnen Bereichen des öffentlichen Dienstes mehr Personal eingestellt worden ist, vor allem im Bereich Sicherheit und Ordnung, bei den Hochschulen und der Kinderbetreuung, **blieben dennoch viele Stellen offen**. Außerdem **überwogen die älteren Jahrgänge bei einem Durchschnittsalter von 44,9 Jahren und der Trend in Richtung prekärer Arbeitsverhältnisse im öffentlichen Dienst konnte ebenfalls nicht gestoppt werden**. Der **Anteil befristeter Stellen** wuchs zudem weiter auf 15,6 Prozent.²⁶

Aktuelle Befunde wie die zentralen Ergebnisse einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey & Company mit dem Titel "Die Besten, bitte - Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann" attestieren dem öffentlichen Sektor in Deutschland, er steuere angesichts der Tatsache, dass dort **bis 2030 mehr als jeder dritte Beschäftigte in Rente ginge, bei gleichzeitig fehlendem Nachwuchs auf einen dramatischen Fachkräftemangel von über 730.000 Beschäftigten** zu. Davon entfielen ungefähr **400.000 auf die mittlere Führungsebene**, die für die Umsetzung von Zukunftsinitiativen von besonderer Bedeutung ist. Um die Rekrutierung und Entwicklung von Beschäftigten auf der mittleren Führungsebene zu stärken, sollten der Empfehlung nach die **Behördenchefs in sechs Ansatzpunkten umgehend handeln**:

- Präsentation eines überzeugenden Wertversprechens, das den Nutzen für die Allgemeinheit in den Mittelpunkt stellt;
- Angebot transparenter und attraktiver Karrierepfade für Leistungsträger;
- Schaffung einer „inspirierende[n] Arbeitsatmosphäre“;
- Angebot attraktiver Weiterbildungsmodelle;
- Verständnis für Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung als zentrale Führungsaufgabe und
- ein stärkerer Austausch mit der Privatwirtschaft, beispielsweise durch das gegenseitige Entsenden von Nachwuchsführungskräften.²⁷

Teilweise finden sich solche Ansätze bereits. Auf der Homepage der Bundesregierung werden Schul- oder Universitätsabgängerinnen und -abgänger gezielt und persönlich angesprochen:

25 dbb: Neue Nachwuchskampagne für den öffentlichen Dienst, 24.3.2017; <https://www.dbb.de/teaserdetail/artikel/neue-nachwuchskampagne-fuer-den-oeffentlichen-dienst.html> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

26 DGB Personalreport 2018 [wie Anm. 24], S. 29.

27 McKinsey: Bis 2030 fehlen im öffentlichen Sektor in Deutschland 730.000 Mitarbeiter, in: finanzen.net, 4.4.2019; <https://www.finanzen.net/nachricht/aktien/mckinsey-bis-2030-fehlen-im-oeffentlichen-sektor-in-deutschland-730-000-mitarbeiter-7334963> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

„Schule fertig, Examen geschafft, Arbeitsplatz und neue Herausforderung gesucht? Schon mal über einen Beruf beim Staat nachgedacht? Wir – Bund, Länder und Kommunen – suchen Menschen, die sich einbringen und Verantwortung übernehmen wollen. Wir suchen Menschen, die bereit sind, sich für das Gemeinwohl einzusetzen.“²⁸

Dabei gehen die Initiatoren ausdrücklich darauf ein, dass die Vereinbarkeit des Berufes mit dem Privatleben „besonders für junge Menschen einen hohen Stellenwert“ besitzt und „mehr Zeit für die Familie für sie genauso wichtig ist wie die Höhe des Einkommens“:

„Diesen Trend nehmen die öffentlichen Arbeitgeber ernst. Sie haben verlässliche und flexible Beschäftigungsbedingungen geschaffen, die ein Leben im Gleichgewicht ermöglichen: Die Arbeitsplatzsicherheit wird in ganz unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen ermöglicht. Dazu gibt es individuelle Lösungen für alle Mitarbeiter in und außerhalb von Familienphasen. Viele Behörden sind mittlerweile als familienfreundliche Arbeitgeber zertifiziert.“²⁹

Das Servicezentrum Personalgewinnung (SZP) des Bundesverwaltungsamtes (BVA) unterstützt seit über zehn Jahren auch andere Bundesbehörden bei der Durchführung von Personalgewinnungsmaßnahmen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des SZP geben Auskunft zu aktuellen und von ihnen betreuten Stellenausschreibungen anderer Behörden und zu denen des BVA selbst.³⁰ Es bietet **ein Online-Bewerbersystem („BaSys 3“) mit einer vollständig elektronischen Abwicklung des Personalgewinnungsprozesses**: Über einen Link in der Stellenausschreibung gelangen die Bewerberinnen und Bewerber in das System und können ihre Unterlagen direkt über BaSys an das BVA übermitteln. Alle folgenden Schritte, wie die Eignungsbeurteilung, Einladungen zu Testverfahren oder Vorstellungsgesprächen sowie die weitere Bewerber_innenkommunikation werden direkt aus dem System heraus generiert und **Medienbrüche in der Kommunikation damit weitgehend vermieden**.³¹

Seit 2013 läuft begleitend bereits die Werbekampagne des Deutschen Beamtenbundes „Die Unverzichtbaren“. Sie ist auf „Facebook“ aktiv und auf einer eigenen Homepage. Dort stellen Menschen ihre **unterschiedlichen Berufe in Interviews, Videos und Blogs** vor; außerdem gibt es dort Informationen zu **mehr als 100 Berufsprofilen** und einen **interaktiven Berufsfinder** für den öf-

28 Bundesregierung: Arbeiten im öffentlichen Dienst; <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/jetzt-durchstaaten-de> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

29 Bundesregierung: Arbeitgeber Öffentlicher Dienst – Familie und Beruf; 21.4.2016; <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/jetzt-durchstaaten-de/schon-gewusst/familie-und-beruf-316836> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

30 Bundesverwaltungsamt: Go4Bund; https://bewerbung.dienstleistungszentrum.de/frontend/login_upload.html [letzter Zugriff: 4.4.2019].

31 Medienbruchfreie Bewerberkommunikation. Personalgewinnung in Deutschland und Serbien, in: BVA International Nr. 2/2018, S. 3f, hier S. 4; https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Presse/Informationsschriften/BVA_International/Halbjahresbericht_2018_2_International.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [letzter Zugriff: 4.4.2019].

fentlichen Dienst. Zusätzlich gehören eigens erstellte **Plakate und Postkarten** der „Unverzichtbaren“ zum festen Erscheinungsbild an mehreren tausend **Schulen der Sekundarstufe 1**. Darüber hinaus wurde die **Lehrermappe „Öffentlicher Dienst“** mit einer komplett aufbereiteten Unterrichtseinheit zum öffentlichen Sektor und seinen Berufen für Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe 1 **jährlich bundesweit zur freien zur Verfügung gestellt**. Nach eigenen Angaben will die Kampagne mittlerweile **mehr als 15 Millionen Kontakte** erreicht haben.³² Sie spricht Schülerinnen und Schüler direkt in der so antizipierten Jugendsprache an, stellt dabei **die Tätigkeitsvielfalt des öffentlichen Dienstes in den Vordergrund und das besondere wechselseitige Treueverhältnis, das für soziale wie ökonomische Sicherheit sorgt**:

„Sie gehören zu den Unverzichtbaren. Wir haben Helden des Alltags entdeckt und sie befragt, wie Sie es in die Liga der Unverzichtbaren geschafft haben.“³³

„Der Arbeitsalltag im öffentlichen Dienst ist so vielfältig wie seine Aufgaben. Verstaubte Schreibtische und tristes Aktenwälzen gehören in die Klischee-Klamottenkiste. [...] Wer sich für die Beamtenlaufbahn entscheidet, geht ein besonderes Dienst- und Treueverhältnis zu seinem Arbeitgeber, dem Staat, ein. Dafür, dass Ihr als Staatsdiener mit Eurem Amtseid versprecht, dem Staat stets zur Verfügung zu stehen und deswegen auch auf Euer Streikrecht verzichtet, versorgt der Staat Euch umfassend: Wenn Ihr im Job keinen Mist baut oder straffällig werdet, gilt eine lebenslange Beschäftigungs- und Versorgungszusage. Das heißt, Ihr werdet sowohl im aktiven Berufsleben als auch im späteren Ruhestand gut besoldet bzw. versorgt.“³⁴

Statt auf die „Helden des Alltags“, einen also eher individuellen Ansatz, **setzt die Bundespolizei bei ihrer Werbung auf Teamgeist, Fitness und Cleverness**. Doch auch diese Arbeitgeberin wirbt neben dem **Gemeinschaftserlebnis** mit der **Tätigkeitsvielfalt, ökonomischen Sicherheit und individuellen Förderungsmöglichkeiten**:

„Bei uns können Berufsanfänger wie Fachkräfte in unterschiedlichen Bereichen einsteigen, so zum Beispiel im Polizeivollzugsdienst, in der Polizeitechnik oder IT. Unser Ziel ist es, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell zu fördern und sie ihren Talenten und Wünschen entsprechend einzusetzen.“

Bei der **direkten Ansprache** potentieller Bewerberinnen und Bewerber („Deine Vorteile“) wird dies kurz und prägnant aufgelistet:

- „Abwechslung wartet auf Dich.
- Du wirst Teil eines Teams, bei dem sich jeder auf jeden verlassen kann.
- Durch regelmäßige Fortbildungen lernst Du ständig dazu.

32 dbb Nachwuchskampagne: „Die Unverzichtbaren“ gehen in die 5. Staffel, 22.2.2019; <https://www.dbb.de/teaser-detail/artikel/die-unverzichtbaren-gehen-in-die-5-staffel.html> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

33 <http://www.die-unverzichtbaren.de/> [letzter Zugriff: 4.4.2019].

34 Der öffentliche Dienst – hier werdet Ihr zu unverzichtbaren Helden; <http://www.die-unverzichtbaren.de/den-oeffentlichen-dienst-erleben/der-oeffentliche-dienst/> [letzter Zugriff: 4.4.2019].

- Bei uns zählt was Du kannst – nicht Dein Geschlecht oder Deine Herkunft.
- Neben dem Beruf bleibt Dir genug Zeit für Familie, Freunde und Hobbys.
- Deinen Arbeitsplatz hast Du sicher.
- Ab dem ersten Tag bist Du über die Heilfürsorge krankenversichert.
- Wir übernehmen alle Kosten, wenn Du einmal krank wirst.
- Du trägst dazu bei, dass Deutschland sicher und frei bleibt.“³⁵

Als besonderes Angebot veranstaltet die Bundespolizei an vier Orten im Juli und August 2019 jeweils für drei Tage ein **Event-Camp, die „Panther Challenge der Bundespolizei“**. Sie

„ist der ultimative Test für alle, die clever, teamfähig und fit sind. Drei Tage lang stellst du dich im Team immer neuen Herausforderungen und Einsatzsituationen. Wie im echten Polizeialltag, kommst du nur gemeinsam ans Ziel! Willst du den Nervenkitzel spüren, dein Bestes geben und das Adrenalin zum Überkochen bringen? Während du mit deinem Team erste Hilfe leistest, Feuer löschst oder mit einem Boot den Fluss überquerst, werden viele deiner Fragen zur Bundespolizei bereits in der Praxis beantwortet: „Wie fit muss ein Bundespolizist sein?“, „Welche Aufgaben kommen bei der Bundespolizei auf mich zu?“, „Wie schwer ist diese Uniform und wie fühlt man sich, wenn man sie trägt?“ Nach der Panther Challenge weißt du mehr!“³⁶

Mancherorts gehen auch kommunale Arbeitgeber eigene, mitunter **neue Wege: In Aachen** will man sich beispielsweise³⁷

- deutlich weiter für Quereinsteiger öffnen,
- mehr Aufmerksamkeit von potentiellen Bewerber_innen auf sich ziehen,
- sie mit einer inhaltlich ansprechenden Stellenausschreibung überzeugen und
- dann über ein geeignetes Bewerbungsverfahren für die Stadt zu gewinnen.

Dazu hat man dort mit dem **„Amt für Traumjobs“** ein neues **Karriereportal** geschaffen, auf dem nicht nur die offenen Stellen in der klassischen Verwaltung eingetragen werden, sondern auch die bei den Eigenbetrieben.

Ergänzend wurden weitere **attraktivitätssteigernde Maßnahmen** angeboten:

- Unbefristete Einstellungen,
- Entfristung von befristeten Verträgen und

35 Was wir Dir bieten – Arbeitgeber Bundespolizei; <https://www.komm-zur-bundespolizei.de/arbeitgeber/arbeitgeber-bundespolizei> [letzter Zugriff: 4.4.2019].

36 Panther Challenge 2019: Die ultimative Generalprobe für Deine Karriere bei der Bundespolizei; <https://www.komm-zur-bundespolizei.de/blog/panther-challenge-2019-die-ultimative-generalprobe-fuer-deine-karriere-bei-der> [letzter Zugriff: 4.4.2019].

37 Sarah-Lena Gombert, Aachen: Stadt denkt in Sachen Personalgewinnung komplett um, in: Aachener Nachrichten, 23.5.2018; <https://www.aachener-nachrichten.de/lokales/aachen/stadt-denkt-in-sachen-personalgewinnung-komplett-um-aid-30795291> [letzter Zugriff: 4.4.2019].

- Zuschläge für IT-Spezialisten und Feuerwehrleute.

Hier folgt die Stadt den Fachexperten, die den Kommunen immer wieder empfehlen, sich über eine dezidierte Arbeitgebermarke, das „Employer Branding“, als glaubwürdige und attraktive Arbeitgeberin zu positionieren.³⁸

2.2 Kanada

2.2.1 Streitkräfte

Die kanadischen Streitkräfte (Canadian Armed Forces/CAF) **werben gezielt schon um Schulabgängerinnen und -abgänger, aber auch Universitätsabsolventinnen und -absolventen**. Für diese existieren **sechs bezahlte Bildungsprogramme**, innerhalb derer die CAF die Schulgebühren einschließlich Unterricht, Bücher und akademische Ausrüstung bezahlt sowie **ein „wettbewerbsfähiges Jahresgehalt“ und faktisch freie Heilsfürsorge** anbietet. Bei erfolgreichem Abschluss gibt es eine **Arbeitsplatzgarantie**. **Pro Monat des bezahlten Ausbildungsprogrammes muss man sich für zwei Monate Armeedienst verpflichten**. Alle Programme beinhalten ein Studium im regulären Studienjahr und eine Grundausbildung in den Sommermonaten. Damit ist das **System nahezu identisch mit dem des/der Studierenden Offiziers der Bundeswehr**. Im Grunde finden sich nur zwei Unterschiede: Der deutsche Nachwuchs muss 12 Jahre dienen für dreieinhalb Jahre Studium, also deutlich länger, und **die CAF bieten auch postuniversitäre Ausbildungen an**.³⁹

Bei der Freiwilligenwerbung werden aber gezielt alle Schichten der Gesellschaft angesprochen:

„The Canadian Armed Forces welcomes individuals of all genders, religions, ethnicities and sexual orientations. We provide an environment where you will be respected and feel accepted. This creates an opportunity to learn from one another by enhancing productivity and broadening our talent pool, strengthening the forces capability to better defend Canada.“

Dabei wird **ausdrücklich Rücksicht auf die Akzeptanz gegenüber religiösen Eigenheiten** (Seelsorge, Kopfbedeckungen, Haar- und Barttracht, Feiertage usw.) genommen.⁴⁰ Außerdem wird auf

38 Siehe z.B. Thomas Böhle, Kommunales Personal- und Organisationsmanagement. München 2017.

39 Government of Canada/National Defence: Paid education in the Canadian Armed Forces, 20.12.2018; <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/caf-jobs/paid-education.html> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

40 Government of Canada/National Defence: Information for families, 13.11.2018; <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/caf-jobs/life/info-families.html> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

die **faktische freie Heilsfürsorge**, die **Unterstützung bei (auch zeitweiliger) Dienstunfähigkeit** sowie **bei Todesfällen** hingewiesen.⁴¹

Daneben bieten die CAF für Interessierte **fünf verschiedene sechswöchige Sommertrainingsprogramme** an. Dabei arrangieren die Streitkräfte die An- und Abreise, stellen Ausrüstung, Unterkunft und Verpflegung zur Verfügung. Unter Anleitung militärischer Ausbilder absolvieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer **den Army Reserve Basic Military Qualification course**. Hier erhalten sie eine militärische Grund-, Waffen- und Sanitätsausbildung sowie ein Überlebenstraining. Für die Dauer des Programms sind die Teilnehmenden Angehörige der CAF. **Sie können am Ende wählen, ob sie in der Reserve Force, der Regular Force oder einer Canadian Ranger Patrol Group dienen wollen oder gar nicht.** Jedes Programm beginnt dabei mit einem „cultural camp“:

„The camp is designed to ease the transition from civilian to the military lifestyle, and focuses on common spiritual traditions and teachings.“⁴²

Darüber hinaus können sich Interessierte jederzeit und **gezielt auf der Homepage über freie Jobs, Karrierechancen militärisch und zivil sowie die Bewerbungsmöglichkeiten informieren.**⁴³ Die professionell aufbereitete Homepage enthält alle notwendigen Informationen zu Karrieren, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, stellt die Teilstreitkräfte vor, spricht dezidiert die umfangreichen Sportangebote sowie die Unterstützungsleistungen für die Familien an, ergänzt um persönliche Beispiele.

Vor allem die Unterstützung der Familien wird ausdrücklich betont und bewusst mit dem eigenen militärischen Dienst begründet:

„The Canadian Armed Forces is made up of the Royal Canadian Navy, Canadian Army and the Royal Canadian Air Force. There is no job more challenging or rewarding than working in the Forces. Canadians take part in defending their country and get involved in world events. They change their lives and the lives of the people they are helping. This is why we take care of our members and ensure that they are maintaining a healthy and balanced lifestyle.“⁴⁴

Konkret wurden dazu **auf allen Streitkräftebasen** sogenannte **Military Family Resource Centres (MFRC)** eingerichtet die umfangreiche Unterstützungsprogramme und Dienstleistungen anbieten wie beispielsweise:

41 Government of Canada/National Defence: Military benefits, 20.3.2019; <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/pay-pension-benefits/benefits.html> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

42 Government of Canada/National Defence: Indigenous Summer Programs, 1.3.2019; <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/caf-jobs/indigenous-programs/training.html> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

43 Government of Canada/National Defence: Job Opportunities, 5.11.2018; <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/caf-jobs.html> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

44 Government of Canada/National Defence: Information for families [wie Anm. 40].

-
- Informationsdienste;
 - Koordinierung von gesellschaftlichem Engagement;
 - Familienberatungsdienste;
 - Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter;
 - moralische und psychologische Unterstützung, einschließlich eines Mitgliederhilfsprogramms, operativer Trauma- und Stressunterstützungszentren, Familientrennung und Beratung bei Wiedervereinigungen sowie Selbsthilfegruppen;
 - Kinder- Kinderfreizeit- und Notfallkinderbetreuung;
 - Beschäftigungsförderung und Zweitsprachtraining für Partnerinnen und Partner;
 - preisgünstiger Zugang zu Sport- und Fitnessseinrichtungen;
 - eine vielfältige Mischung aus Freizeitaktivitäten;
 - Jugenddienste und –programme;
 - ein Bildungsmanagementprogramm für Familien, die im Ausland leben oder in eine andere Provinz ziehen;
 - inländische Reise- und familienbezogene Leistungen;
 - Finanzdienstleistungen wie Versicherung, Finanzplanung und Einkommensteuererstellung.⁴⁵

2.2.2 Öffentlicher Dienst

In Kanada soll die **Public Service Commission (PSC)** einen leistungsorientierten, repräsentativen und unparteiischen öffentlichen Dienst fördern und schützen, welcher der gesamten Bevölkerung dient und offensteht. Sie ist **auch für das Personalmanagement inklusive der Rekrutierung und Nachwuchsgewinnung zuständig**. Dafür bietet sie sowohl Bewerberinnen und Bewerbern als auch Managerinnen und Managern ein Portal für den Zugang zu allen Stellenangeboten im öffentlichen Dienst.⁴⁶ **Innerhalb des öffentlichen Dienstes existiert wie bei den Streitkräften eine ganze Reihe von Programmen, die Schulabsolventinnen und -absolventen von Anfang an einbauen oder schon Graduierte gewinnen und aus- beziehungsweise weiterbilden sollen.**⁴⁷

45 Ebd.,

Government of Canada/National Defence: Moving and Relocation, 13.11.2018; <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/caf-jobs/life/moving-relocation.html> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

46 Government of Canada: Public Service Commission, 1.4.2019; <https://www.canada.ca/en/public-service-commission.html> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

47 Government of Canada: Human resources specialists and hiring managers, 21.2.2019; <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers.html> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

2.3 Niederlande

2.3.1 Streitkräfte

Die niederländischen Streitkräfte sprechen seit 1993 bewusst homosexuelle Menschen an. Das war seinerzeit allerdings keine Rekrutierungsmaßnahme, sondern eine Konsequenz der Antidiskriminierungsgesetze der niederländischen Regierung. Inwieweit sich die Entscheidung positiv auf die Personalgewinnung ausgewirkt hat, ist freilich nicht messbar. Während der Anteil schwuler Männer und lesbischer Frauen in der niederländischen Gesellschaft bei rund zehn Prozent liegt, rangiert er innerhalb der Armee bei ungefähr 3,5 Prozent. Angesichts der Freiwilligkeit der Angaben ist die Aussagekraft solcher Zahlen jedoch ohnehin begrenzt. Bedeutender ist die Maßnahme für das **Image der Armee, mit dem diese gezielt wirbt**: „Homos in den Streitkräften, ist das überhaupt möglich?“, heißt es rhetorisch in den Broschüren des Verteidigungsministeriums, „Ja, natürlich ist das möglich! Vielmehr: Das ist eine Selbstverständlichkeit.“ **Dass dazu auch ausdrücklich Angehörige ethnischer Minderheiten und Frauen** umworben werden, entspricht dem Wunsch der Streitkräfte, „dass eine demokratische Armee ein Spiegelbild der Gesellschaft sein sollte“.⁴⁸

2.3.2 Öffentlicher Dienst

Die Niederlande sind eine Dienstleistungsgesellschaft und gerade die öffentlichen Dienstleistungen haben dort einen hohen Standard.⁴⁹ Nach Jahrzehnten der Expansion folgte wie anderswo einer Stagnation in den 1980er Jahren der entsprechende Rückgang vor allem aufgrund von Sparmaßnahmen, aber auch als Reaktion auf Strukturveränderungen im öffentlichen Dienst selbst, wie den Abbau des Personalbestandes, die Zunahme der Teilzeitbeschäftigung oder den Wandel in der funktionalen Beschäftigungsstruktur.⁵⁰

Die Reformierungsmaßnahmen, die unter dem euphemisierenden Schlagwort der „Normalisierung“ zusammengefasst worden sind, haben nicht nur den Strukturwandel dort durch Neuverteilung der Arbeit, Flexibilisierung und Konzentration auf Kernaufgaben im Bildungsbereich beschleunigt, sondern auch den Charakter der öffentlichen Beschäftigung stark verändert. Dadurch kam es zu einer Angleichung des Beschäftigungsstatus´ zwischen dem öffentlichen und privaten

48 Reinhold F. Bertlein, Niederländische Armee: Schwule ausdrücklich erwünscht, in: Der Tagesspiegel, 21.3.2010; <https://www.tagesspiegel.de/politik/niederlaendische-armee-schwule-ausdruecklich-erwuenscht/1708370.html> [letzter Zugriff: 20.4.2019].

49 Öffentlicher Dienst in Europa heute: Öffentliche Dienstleistungen in den Niederlanden; <http://www.eurooffice-services.eu/offentliche-dienstleistungen-in-den-niederlanden.html> [letzter Zugriff: 11.4.2019].

50 Jens Ballendowitsch, Strukturwandel im öffentlichen Dienst der Niederlande, in: Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, Arbeitspapiere – Working Papers Nr. 80/2004; <http://www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp-80.pdf> [letzter Zugriff: 3.4.2019] sowie

Jens Ballendowitsch, Der öffentliche Dienst in den Niederlanden und der Schweiz: Sozialstruktur und soziale Sicherung im Wandel. Göttingen 2005.

Sektor, insbesondere hinsichtlich der Arbeitsbedingungen und der Rechtsstellung des Personals, auch im Bereich der sozialen Sicherung.⁵¹

Somit ist **dem öffentlichen Dienst in den Niederlanden gleichwohl einer der traditionellen Trümpfe und damit auch die Werbemöglichkeit abhandengekommen**. Allerdings **kennen die Niederlande keinen einheitlichen öffentlichen Dienst mit gleichen Zugangsvoraussetzungen für die unterschiedlichen Behörden, Ämter, Ministerien et cetera. Daher existiert auch keine gemeinsame Nachwuchsstrategie**. Außerdem gibt es dort kein besonderer Beamtenstatus wie in Deutschland. Für die höhere Verwaltung muss man einen Universitätsabschluss vorweisen, wobei die Studienrichtung selbst aber keine Rolle spielt. Zur Aus- und Weiterbildung der Angehörigen des öffentlichen Dienstes, um Arbeitsweise und Strukturen an neue Herausforderungen anzupassen und ein besseres Management zu gewährleisten, wurde 1989 **die Verwaltungsakademie Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSoB)** implementiert.⁵²

Die NSoB bietet umfassende Bildungsprogramme und setzt dabei auf zwei Kernkurse:

- der Master of Public Administration (MPA) ist ein international anerkannter zweijähriger Studiengang für das obere mittlere Management des öffentlichen Dienstes.
- das Interdepartmental Management Programme (IML) ist eine anderthalbjährige Weiterbildung für Führungskräfte innerhalb der Zentralregierung.⁵³

2.4 Norwegen

2.4.1 Streitkräfte

In Norwegen gilt eine Wehrpflicht, nach der alle Männer ab 19 Jahren zu einer Dienstzeit von zwölf Monaten verpflichtet sind. Seit 2009 war die dazugehörige Musterung auch für Frauen obligatorisch, deren Dienst blieb aber freiwillig. Seit **2015 hat Norwegen als erstes NATO-Mitgliedsland die Wehrpflicht auch für Frauen** eingeführt. Bei einem Personalumfang von 18.000 und einem jährlichen Wehrpflichtigenaufkommen von etwa 60.000 Menschen, rekrutieren die norwegischen Streitkräfte nur wenige Tausend. Sie versteht die **Musterungsaufgebote als Marketingkanal**, um die besten Rekruten zu gewinnen:

„Wir suchen die besten und motiviertesten Rekruten aus, unabhängig vom Geschlecht. Das Militär ist nicht mehr, was es vor zwanzig Jahren war. Wir brauchen

51 Ballendowitsch, Strukturwandel [wie Anm. 50], S. 48.

52 Johanna Tigges, Verwaltungsstrukturen in den Niederlanden, in: Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Juni 2010; <https://www.uni-muenster.de/NiederlandeNet/nl-wissen/politik/vertiefung/verwaltungsstrukturen/aufbau.html> [letzter Zugriff: 20.4.2019].

53 NSoB, Customised Programmes; <https://www.nsob.nl/en/education/> [letzter Zugriff: 20.4.2019].

nicht nur kräftige und schnelle Männer, sondern Leute mit allen möglichen Eigenschaften.“⁵⁴

Die seinerzeitige Verteidigungs- und heutige Außenministerin Norwegens, Ine Eriksen Søreide, begründete die **Ausweitung der Wehrpflicht auf Frauen ebenfalls ganz offen mit einer Vergrößerung der Rekrutierungsbasis**.⁵⁵

„Wir haben die Wehrpflicht für Frauen vor allem deshalb eingeführt, weil wir bei den Streitkräften nicht weiter auf die Kompetenz der Frauen verzichten wollten, die ja die Hälfte der Bevölkerung ausmachen. [...] Ich glaube, das ist die Zukunft, die Kompetenz, die Fähigkeit und die Motivation eines ganzen Jahrgangs zu nutzen und nicht nur des männlichen Teils.“⁵⁶

Die norwegischen Streitkräfte sind dadurch in der Lage, aus allen, die tauglich gemustert worden sind, diejenigen Männer und Frauen auszuwählen, die aufgrund der individuellen Qualifikationen gebraucht werden.⁵⁷ Dadurch entsteht die **weitaus größere Herausforderung darin, diejenigen, die man behalten möchte, auch zu halten**. Eigens dafür entwickelte Strategien waren allerdings nicht zu recherchieren.

2.4.2 Öffentlicher Dienst

Norwegen gilt wie alle skandinavischen Länder als stark verwaltet. **Im öffentlichen Dienst arbeiten pro 1.000 Einwohner fast dreimal so viele Beschäftigte (158,8) wie in Deutschland (55,7)**. Im

54 Marita Hundershagen vom norwegischen Verteidigungsministerium, zitiert nach André Anwar, Wie Norwegen der Schweiz Modell steht, in: Berner Zeitung, 11.7.2016; <https://www.bernerzeitung.ch/schweiz/standard/wie-norwegen-der-schweiz-modell-steht/story/15523774> [letzter Zugriff: 12.4.2019].

55 Zitiert nach Thomas Wiegold, Soldaten (w) in Norwegen: Auswahlwehrpflicht und gemeinsame Stuben, in: Augen geradeaus, 16.4.2015; <https://augengeradeaus.net/2015/04/soldaten-w-in-norwegen-auswahlwehrpflicht-und-gemeinsame-stuben/> [letzter Zugriff: 12.4.2019],

Fredy Gsteiger, Vorbild für die Schweiz? Norwegens Armee zählt auf Frauen, in: Schweizer Fernsehen SRF, 25.7.2016; <https://www.srf.ch/news/international/vorbild-fuer-die-schweiz-norwegens-armee-zaehlt-auf-frauen> [letzter Zugriff: 12.4.2019].

56 Bernd Musch-Borowska, Wehrpflicht in Norwegen. Warum Frauen dem Vaterland dienen müssen, in: Deutschlandfunk Kultur, 11.6.2015; https://www.deutschlandfunkkultur.de/wehrpflicht-in-norwegen-warum-frauen-dem-vaterland-dienen.979.de.html?dram:article_id=322377 [letzter Zugriff: 12.4.2019].

57 Yannick Wiget, Warum Frauen die Armee besser machen, in: Tagesanzeiger Zürich, 7.7.2016; <https://www.tagesanzeiger.ch/ausland/europa/dienstpflicht-fuer-frauen-so-laeuft-es-in-norwegen/story/30738595> [letzter Zugriff: 12.4.2019].

Vergleich mit Deutschland verdienen sie allerdings weniger und sind insgesamt schlechter gestellt als ihre deutschen Kolleginnen und Kollegen.⁵⁸ Bei einem Vergleich unter 15 Ländern zum Anteil der Beschäftigten im öffentlichen Dienst im Jahr 2015 liegt Norwegen auf dem ersten Platz mit 30 Prozent der Beschäftigten.⁵⁹ Explizite Personalgewinnungsstrategien waren wie schon bei den Streitkräften nicht zu recherchieren.

2.5 Schweiz

2.5.1 Streitkräfte

In der Schweiz wird ein evidenter Teil der männlichen Bevölkerung durch das bestehende Milizsystem militärisch sozialisiert. Wie die norwegischen verfügen damit auch die Schweizer Streitkräfte zunächst über eine **besonders kostengünstige Personalquelle.**⁶⁰ Dennoch wird auch in der Eidgenossenschaft um die **Ausweitung der Dienstpflicht auf Frauen** nach norwegischem Vorbild diskutiert. Bewusst argumentieren die Befürworter auch hier **nicht mit Gleichberechtigung, sondern damit, das Potenzial an gut ausgebildeten Frauen für das Militär zu erschließen.** Eine dazu einberufene Studiengruppe des Bundesrates hat dazu bereits 2016 eine entsprechende Empfehlung zur Prüfung vorgelegt.⁶¹ Auch der Präsident der Schweizer Offiziergesellschaft, Denis Froidevaux, unterstützt diesen Vorstoß. Er möchte, dass die Armee „die besten Personen für sich beanspruchen“ kann.⁶² Seit der „Armee XXI“ **2003 können Frauen freiwillig in den Streitkräften**

58 Vincent Grimault, Beamte: Irreführende europäische Vergleiche, in: European Data Journalism Network, 27.3.2018; <https://www.europeandatajournalism.eu/ger/Nachrichten/Daten-Nachrichten/Beamte-Irrefuehrende-europaeische-Vergleiche> [letzter Zugriff: 12.4.2019] sowie

Cornelia Heintze, Der öffentliche Sektor im skandinavischen Modell, in: WSI Mitteilungen 5/2009, S. 268-274; https://www.boeckler.de/wsimit_2009_05_heintze.pdf [letzter Zugriff: 3.4.2019].

59 Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst im internationalen Vergleich gering, 27.7.2017; https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-tarifrecht/weniger-beschaefigte-im-oeffentlichen-dienst-im-laendervergleich_144_420310.html sowie zur Grafik <https://de.statista.com/infografik/10405/beschaefigte-im-oeffentlichen-dienst-in-ausgewaehlten-laendern/> [letzter Zugriff: 2.4.2019].

60 Lutz Unterseher, Defensive ohne Alternative. Kategorischer Imperativ und militärische Macht. Mit einem Geleitwort von Hermann Scheer. Wiesbaden 1999, S. 179.

61 Anwar, Wie Norwegen [wie Anm. 54],

Gsteiger, Vorbild [wie Anm. 55],

Wiget, Warum Frauen [wie Anm. 57].

62 Schweiz: Ranghoher Offizier fordert Wehrdienst für Frauen, in: Schweizer Fernsehen SRF, 18.2.2015; <https://www.srf.ch/news/schweiz/ranghoher-offizier-fordert-wehrpflicht-fuer-frauen> [letzter Zugriff: 12.4.2019].

dienen; eine Militärdienstpflicht wurde von der Sicherheitskommission des Bundesrates 2018 abgelehnt. So muss nun weiter verstärkt um weibliche Freiwillige geworben werden.⁶³

Das **Problem der Schweizer Streitkräfte besteht aber nicht in erster Linie darin, den Rekrutierungspool zu erweitern, sondern vielmehr, die Rekrutierten in ausreichender Zahl und Qualität in den Streitkräften zu halten.** Hierzu wurde bereits 2008, als sich der zunehmende Personalengpass deutlich abzeichnete, ein ganzes Bündel von Maßnahmen in den Diskurs eingebracht:

- Fortführung der bis dahin schon realisierten akademischen Ausbildungsgänge an der Eidgenössisch Technischen Hochschule (ETH) Zürich und der Weiterbildungsangebote an der Höheren Kaderaus- bildung der Armee (HKA) für Offiziere; neben dem Erwerb eines Bachelorabschlusses sollte für qualifiziertes Personal die Möglichkeit eines Masterstudiums in Betracht gezogen werden;
- Weiterbildungsangebote für Unteroffiziere, die auch auf dem zivilen Arbeitsmarkt anerkannt werden;
- Entkoppelung der militärischen Laufbahn für Berufsoffiziere und -unteroffiziere von der Milizlaufbahn;
- Modelle für die Karriereoptimierung des militärischen Berufspersonals;
- gezielte Anwerbung von Spezialistinnen und Spezialisten für besondere Aufgabenfelder;
- wettbewerbsfähige Löhne;
- Einführung von Leistungslöhnen als zusätzliche Motivation für engagierte Armeeangehörige;
- Mitbestimmungsmöglichkeit bei der Wahl des Dienstortes;
- Optimierung der Selektionsprozesse für Berufe in der Schweizer Armee;
- gezielte Kommunikation seitens der Streitkräfte, um sich als Arbeitgeber mit interessanten Berufsfeldern zu präsentieren; am wirkungsvollsten über eine Internetpräsenz.

Dass eine erfolgreiche Rekrutierung für die Schweizer Armee nicht mit einzelnen, voneinander losgelösten Aktivitäten erreicht werden kann und für das entsprechend notwendige Bündel an aufeinander abgestimmten Maßnahmen erhebliche finanzielle Mittel benötigt werden, wurde von Anfang an angemahnt.⁶⁴

63 Schweizerische Eidgenossenschaft: Frauen in der Armee; <https://www.vtg.admin.ch/de/mein-militaerdienst/allgemeines-zum-militaerdienst/frauen-in-der-armee.html> [letzter Zugriff: 12.4.2019],

Michael Surber, Immer weniger Rekruten: Frauen sollen die Armee retten, in: Neue Züricher Zeitung, 9.1.2019; <https://www.nzz.ch/schweiz/armee-hoffen-auf-die-frauen-ld.1449863> [letzter Zugriff: 12.4.2019].

64 Tibor Szvircsev Tresch, Personalknappheit beim schweizerischen Berufsmilitär: Rekrutierungsstrategien europäischer Staaten, in: siwsspeace Bulletin 2008: Zur Schweizerischen Sicherheitspolitik, S. 59-87, hier S. 84-87; https://www.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/Media/Publications/Journals_Articles/Mason_Simon_Mediation_Support_Project_Bulletin.pdf [letzter Zugriff: 11.4.2019].

Einiges davon wurde in den folgenden Jahren umgesetzt, „[u]m die besten Kandidatinnen und Kandidaten für eine Kader- oder Spezialistenlaufbahn zu gewinnen“. Als **wesentliche Anreize** hat man dabei gesetzt:⁶⁵

- Die **Anrechenbarkeit an das Studium**: Armeekader können während ihrer militärischen Ausbildung ECTS-Punkte erlangen, die in Studiengängen an verschiedenen Hochschulen angerechnet werden.⁶⁶
- Eine **Ausbildungsgutschrift**: Abhängig von Dienstgrad und Ausbildungsdauer wird Armeekadern eine finanzielle Ausbildungsgutschrift gewährt. Diese Gutschrift kann für eine zivile Aus- oder Weiterbildung eingesetzt werden.⁶⁷
- Der **Ableich mit dem Studium**: Für die zivile Ausbildung gibt die Armee ihre Kader im Praktischen Dienst bei Bedarf bis zu drei Wochen vor dem Ende der Rekrutenschule frei und beurlaubt sie zusätzlich an fünf frei wählbaren Tagen für Studienvorbereitungen.⁶⁸

Darüber hinaus wurde das „**Thema Sicherheit für den Unterricht**“ **aufbereitet**: Mit **drei Lehr- und Lernmodulen** können Lehrerinnen und Lehrer beziehungsweise Schülerinnen und Schüler der Sekundärstufe II Themen rund um die Armee „in wenigen Lektionen und alltagsnah in Ihren Unterricht integrieren“; für Lehrpersonen sind entsprechende Kommentare verfügbar.⁶⁹

Ganz grundsätzlich befindet sich die **Schweizer Armee seit dem 1. Januar 2018 in der Umsetzungsphase eines umfassenden Reorganisationsprojektes** unter den Namen „Weiterentwicklung der Armee“ (WEA). Es dient dazu, die Bereitschaft der Armee zu erhöhen, die Ausbildung und Ausrüstung zu verbessern sowie **die regionale Verankerung der Streitkräfte zu stärken**.⁷⁰

2.5.2 Öffentlicher Dienst

In der Schweiz wird den öffentlichen Dienstleistungen traditionell ein hoher Stellenwert beigegeben. **Die öffentliche Verwaltung ist daher als Arbeitgeber und Ausbilder höchst anerkannt.**

65 Schweizerische Eidgenossenschaft: Bildungslandschaft und Armee; <https://www.vtg.admin.ch/de/aktuell/themen/bildungslandschaft-und-armee.html> [letzter Zugriff: 9.4.2019].

66 Zur detaillierten Information siehe <https://www.vtg.admin.ch/de/aktuell/themen/bildungslandschaft-und-armee/anerkennung-fuehrungsausbildung-durch-hochschulen.html> [letzter Zugriff: 9.4.2019].

67 Zur detaillierten Information siehe <https://www.vtg.admin.ch/de/aktuell/themen/bildungslandschaft-und-armee/ausbildungsgutschrift.html> [letzter Zugriff: 9.4.2019].

68 Zur detaillierten Information siehe <https://www.vtg.admin.ch/de/aktuell/themen/bildungslandschaft-und-armee/ableich-mit-dem-studium.html> [letzter Zugriff: 9.4.2019].

69 Schweizerische Eidgenossenschaft: Schulen und Armee; <https://www.vtg.admin.ch/de/aktuell/themen/schulen-und-armee.html> [letzter Zugriff: 9.4.2019]. Dort auch zu den einzelnen Modulen und den Lehrmitteln.

70 Schweizerische Eidgenossenschaft: Weiterentwicklung der Armee; <https://www.vtg.admin.ch/de/aktuell/themen/wea.html> [letzter Zugriff: 9.4.2019].

Auf eine gute Ausbildung wird dort großen Wert gelegt.⁷¹ Damit ist der **Staat als Arbeitgeber wesentlich attraktiver als die meisten Privatunternehmer**, weil er

„oftmals schneller [ist]. Er zahlt besser. Er bietet mehr. [...] Wer in die öffentliche Verwaltung geht, verhält sich individuell hochrational. Es handelt sich um eine überdurchschnittlich ausgestattete Wachstumsbranche mit hohem Lohn, gutem Teuerungsausgleich und attraktiv geregelten Arbeitszeiten. Zusätzlich sind die Pensionszahlungen, Überzeitregelungen und Ferien zu berücksichtigen.“⁷²

Dennoch wurden dieselben **Herausforderungen für das Personalwesen** ausgemacht wie in den anderen bislang untersuchten Staaten:

- die demografische Entwicklung;
- der Fachkräftemangel;
- die fortschreitende Digitalisierung;
- die zunehmende Mobilität im Alltag und in der Arbeitswelt;
- der gesamtgesellschaftliche Wertewandel;
- die Internationalisierung;
- die knappen finanziellen Ressourcen.

Als Antwort darauf hat das Eidgenössische Personalamt (EPA) gemeinsam mit den Fachministerien für den Bundesrat die „**Personalstrategie Bundesverwaltung 2016–2019**“ entwickelt. Dabei wurden acht Handlungsfelder definiert:

- Personalmarketing und Bindungsmaßnahmen ausbauen;
- zeitgemäße Anstellungsbedingungen bieten;
- modernes Arbeitsumfeld sicherstellen;
- hohe Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit mittels vorbildlicher Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- Weiterbildungsmaßnahmen Mitarbeitende auf künftige Herausforderungen vorbereiten,
- Potenzial der Vielfalt nutzen;
- Personalbedarfs- und Personalkostenmanagement weiterentwickeln;
- Personalprozesse optimieren und unterstützen.

71 Öffentlicher Dienst in Europa heute: Öffentliche Dienstleistungen in der Schweiz; <http://www.eurooffice-services.eu/offentliche-dienstleistungen-in-der-schweiz.html> [letzter Zugriff: 11.4.2019] sowie

Jens Ballendowitsch, Sozialstruktur, soziale Sicherung und soziale Lage des öffentlichen Dienstes der Schweiz. , in: Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, Arbeitspapiere – Working Papers Nr. 68/2003, sowie im Vergleich Ders., Der öffentliche Dienst in den Niederlanden und der Schweiz: Sozialstruktur und soziale Sicherung im Wandel. Göttingen 2005.

72 Ulf Berg/Bettina Iseli/Philipp Mortier/Rick Dür, Der öffentliche Sektor ist zu attraktiv, in: Schweizer Monat, Dossier Sonderpublikation 24/September 2015; <https://schweizermonat.ch/der-oeffentliche-sektor-ist-zu-attraktiv/> [letzter Zugriff: 11.4.2019].

Die **Wirkung** der innerhalb dieser Felder eingeleiteten Maßnahmen **wird regelmäßig evaluiert**.⁷³ Außerdem kann jedes Mitglied des Parlaments mit sogenannten Vorstößen Änderungen im Bundespersonalgesetz (BPG) oder in der Bundespersonalverordnung (BPV) anregen. Das EPA klärt den jeweiligen Sachverhalt ab und bereitet eine Stellungnahme vor. Erst danach wird der „Vorstoß“ in der zuständigen Kommission und später gegebenenfalls im Bundesrat beraten.⁷⁴

3. Fazit

Im Grunde genommen stehen die Streitkräfte und der Öffentliche Dienst überall in den untersuchten Staaten vor den selben Herausforderungen: Ihr **Image als Arbeitgeber ist nicht unbedingt so, dass es Bewerberinnen und Bewerber per se anzieht**, noch weniger in Zeiten des demografischen Wandels und des wirtschaftlichen Aufschwungs. Lange Zeit **fehlte es darüber hinaus am entsprechenden Verständnis für eine aktive und zielgerichtete Nachwuchsgewinnung und ein adäquates Personalmanagement**. Sowie sich der äußere Druck angesichts von Sparmaßnahmen und bei den Streitkräften insbesondere durch den Wegfall der Wehrpflicht vergrößerte, **fehlte es dann an den notwendigen finanziellen Mitteln und der entsprechenden Expertise**.

Selbst bei den Staaten, die noch durch die Wehrpflicht (wie Norwegen) oder das Milizsystem (wie die Schweiz) über einen umfassenden Rekrutierungspool verfügen, stellen sich **dieselben Fragen dann, wenn es darum geht, geeignete Bewerberinnen und Bewerber langfristig an sich zu binden**.

Im diesem Kontext scheinen Werbemaßnahmen nur dann erfolgreich zu sein, **wenn es den Anbietern gelingt, sich als klar erkennbarer Arbeitgeber zu definieren, der gleichwohl ein breites Berufsspektrum unter einem Dach zu bieten hat und sich um seine Angehörigen durch individualisierte Angebote kümmert**, sei es mittels einer individuellen Karriereplanung, Aus- und Weiterbildung oder entsprechender Möglichkeiten für eine adäquate Work-life-balance.

Gerade Streitkräften versuchen damit zu punkten, bei aller Individualität die Gemeinschaft in den Vordergrund zu rücken, sowohl die militärische im Alltags- als auch die familiäre durch den gemeinsamen Dienst für den Staat als Werteverbund. Die **Unterstützung der Familien der Soldatinnen und Soldaten der kanadischen Streitkräfte ist sicher dann ein entscheidender Berufsmotivator, wenn man bedenkt, dass diese Phase im Berufsleben oft mit derjenigen der Familienplanung übereinfällt, gerade bei längerfristigen Verpflichtungszeiten**.

73 Eidgenössisches Personalamt: Die Personalstrategie Bundesverwaltung; https://www.epa.ad-min.ch/epa/de/home/themen/personalpolitik/personalstrategie_bundesverwaltung.html [letzter Zugriff: 9.4.2019]. Dort finden sich auch die „Personalstrategie Bundesverwaltung 2016-2019“, das „Reporting Personalmanagement“ und die „Personalbefragung“.

74 Eidgenössisches Personalamt: Personalpolitik im Bundesrat und Parlament; https://www.epa.ad-min.ch/epa/de/home/themen/personalpolitik/personalpolitik_im_bundesrat_parlament.html [letzter Zugriff: 9.4.2019]. Dort findet sich auch eine Übersicht zu den personalpolitischen Vorstößen der letzten Jahre.

Diese Vorteile kommen allerdings nicht zum Tragen, wenn es nicht gelingt, das **Interesse von Bewerberinnen und Bewerbern in ausreichender Quantität und Qualität auf sich zu ziehen**. Entsprechende Werbe- und Rekrutierungsmaßnahmen sind daher zunächst entscheidend. Gelingt es nicht, Interessierte auf sich aufmerksam und neugierig zu machen, kann man mit den eigenen Vorzügen kaum punkten. **Sich dafür der Kommunikationsmittel und -wege der ausgemachten Zielgruppe zu bedienen, liegt auf der Hand**. Ob es dabei zielführend ist, sie vermeintlich jugendlich zu duzen, sei dahingestellt; dass die Mischung aus Individualität und Gemeinschaftserlebnis immer dann ansprechend ist, sofern damit der **Eventcharakter eines „Camps“ oder „Ausbildungsprogramms“ verstärkend hinzukommt**, scheint zumindest für einen Teil der Zielgruppe relevant. Auch dort dürfte die Ausgestaltung solcher Programme allerdings **nationalen Unterschieden** unterliegen, die es zu berücksichtigen gilt.

Für **lebensältere und sogenannte Quereinsteiger** sind hingegen ganz andere Faktoren relevant, wie eben die **Work-life-balance, die Absicherung der Familie, Aufstiegs- oder Weiterbildungsmöglichkeiten**, gegebenenfalls auch das Gehalt oder andere Vergünstigungen.

Insofern dürften solche Werbemaßnahmen den größten Erfolg versprechen, die **den Arbeitgeber einerseits klar konturieren, andererseits aber seine Binnenvielfalt in jeglicher Hinsicht unterstreichen, für die es wiederum gleichwohl den unterschiedlichsten Bewerberinnen und Bewerber mit vielfältigen Qualifikationen und Voraussetzungen bedarf**.
