



RECHNUNGSHOF  
RHEINLAND-PFALZ

---

## Kommunaler Fachkräftemangel in Rhein- land-Pfalz – Sachstand und Handlungs- möglichkeiten

Az.: 6-914-11/2023-0001  
Speyer, 26. März 2026

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Anlass und Ziel .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Methodik.....</b>	<b>2</b>
2.1	Standardisierte Befragung .....	2
2.2	Rücklaufquote .....	2
<b>3</b>	<b>Wesentliches Ergebnis.....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>4</b>
4.1	Fachkräftemangel .....	4
4.1.1	Begriffsbestimmung .....	4
4.1.2	Selbsteinschätzung der Kommunen .....	4
4.1.3	Kennzahlen .....	6
4.1.3.1	Kennzahlenübersicht.....	6
4.1.3.2	Stellenbesetzungsquote (Stellenplan) .....	7
4.1.3.3	Fluktuationsquote (Personalabgänge auf Wunsch der Mitarbeiter).....	8
4.1.3.4	Quote erneuter Stellenausschreibungen .....	10
4.1.3.5	Bewerbungen .....	11
4.1.3.6	Misserfolgsquote externer Auswahlverfahren.....	13
4.1.3.7	Eintrittsquote .....	14
4.1.3.8	Nachwachskräfte – Stellenausschreibungsquote .....	15
4.1.3.9	Nachwachskräfte – Bewerbungen .....	16
4.2	Nutzung von Instrumenten der Mitarbeiterbindung und -gewinnung.....	17
4.2.1	Ergebnisübersicht .....	17
4.2.2	Einzelergebnisse.....	18
4.2.2.1	Fehlzeiten und Fehlzeitenanalyse .....	19
4.2.2.2	Personalplanung und -controlling, Personalmanagement .....	19
4.2.2.3	Bezahlung, Beschäftigungsverhältnis und Benefits .....	20
4.2.2.4	Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort .....	25
4.2.2.5	Personalentwicklung .....	29
4.2.2.6	Führung und Organisationskultur.....	30
4.2.2.7	Infrastruktur .....	33
4.2.2.8	Personalfluktuatation und Offboarding.....	34
4.2.2.9	Externes Personalmarketing.....	35
4.2.2.10	Personalrekrutierung und Onboarding.....	38
4.2.2.11	Nachwachskräfte.....	44
<b>5</b>	<b>Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>47</b>
5.1	Vorbemerkung.....	47
5.2	Potenzielle Instrumente.....	49
5.2.1	Strategisches Personalmanagement (Nrn. 4.2.2.1 und 4.2.2.2).....	49

5.2.2	Bezahlung, Beschäftigungsverhältnis und Benefits (Nr. 4.2.2.3).....	50
5.2.3	Flexibilität (Nr. 4.2.2.4) .....	52
5.2.4	Personalentwicklung (Nr. 4.2.2.5) .....	53
5.2.5	Führung und Organisationskultur (Nr. 4.2.2.6) .....	54
5.2.6	Infrastruktur (Nr. 4.2.2.7) .....	55
5.2.7	Personalfluktuatation und Offboarding (Nr. 4.2.2.8) .....	56
5.2.8	Externes Personalmarketing, Personalrekrutierung und Onboarding (Nrn. 4.2.2.9 und 4.2.2.10) .....	56
5.2.9	Nachwuchskräfte.....	58
<b>6</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>60</b>

## **Anlagenverzeichnis**

Anlage                      Ergebnisse der Befragung als tabellarische Übersicht

## 1 Anlass und Ziel

In Rheinland-Pfalz gibt es insgesamt 194 hauptamtlich geführte kommunale Gebietskörperschaften. Dazu zählen zwölf kreisfreie Städte, 24 Landkreise, 29 kreisangehörige, verbandsfreie Gemeinden sowie 129 Verbandsgemeinden. In deren Verwaltungen (ohne Eigenbetriebe und sonstige außerhalb der Haushalte geführten Einrichtungen) waren Ende 2024 nahezu 75.000 Kräfte beschäftigt.<sup>1</sup>

Der Fachkräftemangel (auch) in kommunalen Verwaltungen wird seit Jahren öffentlich diskutiert. Er zeigt sich auch im Rahmen von überörtlichen Kommunalprüfungen, bei denen Kommunen vermehrt von erheblichen Stellenbesetzungsproblemen – insbesondere bei spezialisierten Berufsgruppen – berichten.

Fachkräftemangel kann die Handlungsfähigkeit von Kommunalverwaltungen deutlich beeinträchtigen.

Daher hat der Rechnungshof hierzu eine Querschnittsprüfung durchgeführt. Ziel war es,

- die aktuelle Lage in den kommunalen Verwaltungen des Landes zu erfassen,
- Instrumente für die Gewinnung und Bindung von Personal zu identifizieren sowie
- Handlungsempfehlungen zu entwickeln, wie dem Fachkräftemangel begegnet werden kann.

Die Prüfung wurde von Herrn Direktor beim Rechnungshof Utsch geleitet. Mit der Durchführung waren Herr Ministerialrat Feigel (Referatsleiter) und Frau Oberrechnungsrätin Illner beauftragt.

Die Ergebnisse der Prüfung werden im Folgenden zusammenfassend und anonymisiert dargestellt. Die Kommunen, die an der Erhebung teilnahmen, haben die Möglichkeit,

- ihre Angaben eigenständig mit den Durchschnittswerten ihrer jeweiligen Gebietskörperschaftsgruppe zu vergleichen oder
- beim Rechnungshof eine individuelle Auswertungsübersicht anzufordern (E-Mail: [kommunalpruefung@rechnungshof.rlp.de](mailto:kommunalpruefung@rechnungshof.rlp.de)).

Ein solcher Vergleich ermöglicht eine fundierte Einordnung der lokalen Situation. Er kann darüber hinaus Impulse für weitere Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung liefern, insbesondere dort, wo bislang ungenutzte Potenziale bestehen.

---

<sup>1</sup> Summe der „Köpfe“ (Vollzeitbeschäftigte und Teilzeitbeschäftigte ohne Altersteilzeitkräfte, die sich in der Freistellungsphase befanden); eigene Berechnungen auf Basis der Personalstandstatistik des Statistischen Landesamts. Der Wert weicht von den in Nr. 1 Tz. 3.1 des Kommunalberichts 2025 veröffentlichten Angaben ab. Dort wird der Personalbestand in Vollzeitäquivalenten dargestellt.

## **2 Methodik**

### **2.1 Standardisierte Befragung**

Der Prüfung lag ein digitaler Fragebogen mit weitgehend standardisierten Antwortoptionen zugrunde (abrufbar unter <https://rechnungshof.rlp.de/fileadmin/rechnungshof/Fragebogen/FachkraeftemangelQP.html>). Dieser enthielt 103 Fragen, die zum einen Indizien für das Vorliegen eines Fachkräftemangels (Nr. 4.1), zum anderen die Nutzung von Instrumenten der Mitarbeiterbindung und -gewinnung (Nr. 4.2) betrafen. Zur Beantwortung des Fragebogens wurden alle 194 hauptamtlich geführten Kommunen in Rheinland-Pfalz aufgefordert. Die Fragen betrafen den Sachstand Anfang 2025. Soweit Angaben zu bestimmten Jahren zu machen waren, bezogen diese sich zumeist auf die Jahre 2023 und 2024. Die bei der Auswertung der Befragung gebildeten Durchschnittswerte beziehen diese sich in der Regel auf diese beiden Jahre.

### **2.2 Rücklaufquote**

Die Rücklaufquote lag insgesamt bei 91 %.<sup>2</sup> Lediglich 18 Kommunen verstießen gegen ihre aus § 95 LHO folgende Pflicht zur Rückmeldung. Die auf den Rückmeldungen basierenden, nachstehend dargestellten Ergebnisse sind angesichts der hohen Quote zweifelsfrei repräsentativ.

---

<sup>2</sup> Kreisfreie Städte: 100 %; Landkreise: 92 %, verbandsfreie Gemeinden und Verbandsgemeinden jeweils 90 %.

### 3 Wesentliches Ergebnis

Die Stellenbesetzungsquote der rheinland-pfälzischen Gemeinden und Gemeindeverbände lag bei durchschnittlich 91 %. Folglich war fast jede zehnte Stelle nicht besetzt (Nr. 4.1.3.2).

Die Hälfte der befragten Kommunen erwartete künftig Einschränkungen bei der Aufgabenerledigung infolge Fachkräftemangels. Dieser wurde insbesondere bei der Verwaltungsdigitalisierung, bei den Kindertagesstätten und beim technische Gebäudemanagement verortet (Nr. 4.1.2).

Die Ursachen des Fachkräftemangels sind heterogen. Folglich bedarf es spezifischer Analysen der Gründe, um darauf abgestimmte Maßnahmen zu entwickeln (Nr. 4.1.3.1).

Personalplanung und Personalcontrolling wurden von den meisten Kommunen nicht oder nur unzureichend genutzt. Gleiches galt für die Analyse krankheitsbedingter Fehlzeiten. Damit fehlten wesentliche Instrumente eines strategischen Personalmanagements (Nrn. 4.2.2.1, 4.2.2.2 und 5.2.1).

Nur knapp 16 % der Gemeinden und Gemeindeverbände verfügte über Personalentwicklungskonzepte. Selbst wenn solche vorlagen, wiesen sie zum Teil Mängel auf. Das stand im Widerspruch zur Relevanz solcher Konzepte für die Sicherung einer ausreichenden Mitarbeiterqualifikation und damit der Sicherung der Aufgabenerledigung (Nrn. 4.2.2.5 und 5.2.4).

Die Kommunen maßen einer sachgerechten Mitarbeiterführung sowie einer an Kommunikation und Konfliktlösung orientierten Organisationskultur maßgebliche Bedeutung zu für Mitarbeiterbindung und -gewinnung. Dementgegen wurden entsprechende Instrumente mehrheitlich nicht genutzt (Nrn. 4.2.2.6 und 5.2.5).

Die auf freiwilliger Entscheidung der Mitarbeiter beruhende Fluktuation war zwar vergleichsweise gering. Dennoch sollten im Hinblick auf die mit der Fluktuation verbundenen Kosten Ausmaß und Gründe von Mitarbeiterabgängen mehr als bisher analysiert werden (Nrn. 4.1.3.3, 4.2.2.8 und 5.2.7).

Auch beim Personalmarketing, mit dem Kommunen ihre Attraktivität als potenzielle Arbeitgeber betonen, zeigten sich Diskrepanzen zwischen dem als hoch erachteten möglichen Nutzen solcher Maßnahmen und der geringen Umsetzung (Nrn. 4.2.2.9 und 5.2.8)

Schon die altersbedingte Fluktuation und das bevorstehende Ausscheiden geburtenstarker Jahrgänge stellen die Kommunen vor große Herausforderungen bei der Personalgewinnung. Diese lassen sich mit dem bislang üblichen Umfang der Gewinnung von Nachwuchskräften nicht bewältigen (Nr. 5.2.9).

Die im Gutachten dargestellten gebietskörperschaftsgruppenbezogenen Kennzahlen und die Handlungsempfehlungen können von jeder Kommune zur Einschätzung ihres spezifischen Handlungsbedarfs bei der Personalgewinnung und Personalbindung verwendet werden (Nr. 6).

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Fachkräftemangel

#### 4.1.1 Begriffsbestimmung

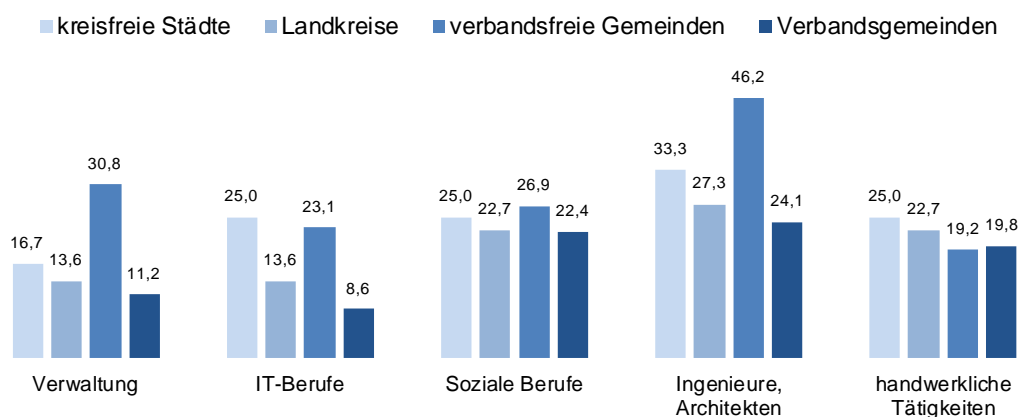
Unter „Fachkräftemangel“ versteht der Rechnungshof ein dauerhaftes strukturelles Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage im Bereich von Fachkräften, das bei Verwaltungen in spürbarem Umfang zu niedrigen Stellenbesetzungsgraden oder Abstrichen bei der Qualität von Stellenbesetzungen führt.

#### 4.1.2 Selbsteinschätzung der Kommunen

Die Frage<sup>3</sup>, ob sie sich durch Fachkräftemangel gegenwärtig oder voraussichtlich in absehbarer Zeit in ihrer Aufgabenerledigung eingeschränkt sähen, bejahten durchschnittlich 20 %<sup>4</sup> der Kommunen für die Gegenwart und 50 % für die nahe Zukunft. Der Rest verneinte die Frage.

Die nach eigenen Angaben von gegenwärtigen Einschränkungen betroffenen Kommunen verteilten sich wie folgt auf Gebietskörperschafts- und Berufsgruppen:

#### Einschätzung der berufsgruppenbezogenen unzureichenden Aufgabenerledigung wegen fehlenden Personals in % der Gebietskörperschaftsgruppen



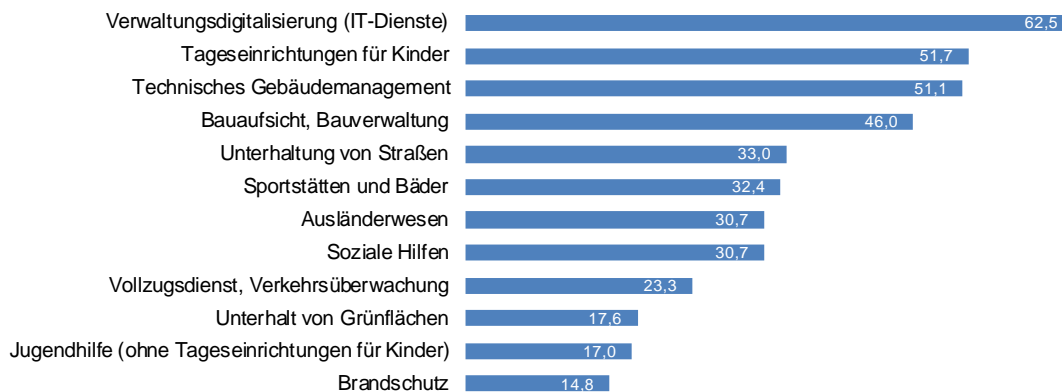
Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

<sup>3</sup> Frage M100.

<sup>4</sup> Durchschnittswert von allen Berufsgruppen ohne sonstiges Personal (z. B. Reinigungskräfte). Diese Berufsgruppe wird bei nachfolgenden Betrachtungen in diesem Abschnitt aufgrund ihrer vergleichsweise geringen Bedeutung nicht weiter berücksichtigt. Dennoch gibt es auch bei der „sonstigen Berufsgruppe“ Probleme, die auf einen Fachkräftemangel hindeuten können. Deren Werte können der Anlage entnommen werden.

Die Befragung zu besonders vom Fachkräftemangel betroffenen Aufgabenbereichen<sup>5</sup> ergab für alle Kommunen folgendes Bild:

**Vom Fachkräftemangel besonders betroffene Aufgabenbereiche – Durchschnittlicher %-Anteil der Kommunen**



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Beim Vergleich der Befragungsergebnisse fällt auf, dass die Kommunen einerseits die Personalisierung des Bereichs Verwaltungsdigitalisierung als mit Abstand am problematischsten einschätzten. Andererseits zeigten sich dort gegenwärtig vergleichsweise geringe durch Fachkräftemangel verursachte Defizite. Die erstgenannte Einschätzung dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass die Verwaltungsdigitalisierung bisher nur schleppend vorankommt und daher die Kommunen künftig vor erhebliche Herausforderungen stellt.

---

<sup>5</sup> Frage M101.

### 4.1.3 Kennzahlen

#### 4.1.3.1 Kennzahlenübersicht

Mit den in nachfolgender Übersicht dargestellten Kennzahlen lässt sich die gebietskörperschaftsgruppenspezifische Ausprägung des Fachkräftemangels beurteilen.<sup>6</sup>

#### Kennzahlenübersicht

lfd. Nr.	Kennzahl	Beschreibung	Werttyp	kreisfreie Städte	Landkreise	verbandsfr. Gemeinden	Verbands-gemeinden	Kommunen insgesamt
berufsqualifizierte Kräfte								
1	Stellenbesetzungsquote	Anzahl der besetzten Stellen im Verhältnis zur Anzahl der Stellen insgesamt (Stellenplan)	%	89,1	90,0	87,4	93,8	<b>91,3</b>
2	Fluktuationsquote Arbeitnehmerwille	Anzahl der Personalabgänge auf Wunsch des Personals im Verhältnis zum Personalbestand insgesamt (Köpfe)	%	4,8	4,8	5,1	5,8	<b>5,2</b>
3	Quote erneuter Stellenausschreibungen	Anzahl der wiederholt ausgeschriebenen Stellen im Verhältnis zu Anzahl der ausgeschriebenen Stellen	%	18,0	17,7	17,7	13,2	<b>14,4</b>
4	Bewerbungen	Anzahl der Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle	Anzahl	7,8	7,5	7,4	6,3	<b>6,7</b>
5	Misserfolgsquote externer Auswahlverfahren	Anzahl der erfolglosen Auswahlverfahren im Verhältnis zur Anzahl der Auswahlverfahren insgesamt	%	17,9	18,3	14,6	10,4	<b>12,5</b>
6	Eintrittsquote	Anzahl der erfolgreichen Auswahlverfahren im Verhältnis zur Anzahl der ausgeschriebenen Stellen insgesamt	%	81,9	76,0	78,3	85,4	<b>81,9</b>
Nachwuchskräfte								
7	Stellenausschreibungsquote	Anzahl der ausgeschriebenen Stellen im Verhältnis zum VZÄ-Personal insgesamt	%	1,8	1,3	1,7	2,1	<b>1,8</b>
8	Bewerbungen	Anzahl der Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle	Anzahl	9,9	14,6	10,4	7,3	<b>8,8</b>

Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz.

Die Gemeinden und Gemeindeverbände können ihre Ergebnisse mit den ermittelten Kennzahlen vergleichen. Fallen diese mehrheitlich schlechter aus als der Durchschnittswert ihrer Gebietskörperschaftsgruppe<sup>7</sup>, deutet dies – abhängig von Anzahl und Ausmaß der Abweichungen – auf einen mittleren bis deutlich ausgeprägten Fachkräftemangel hin. In solchen Fällen wird empfohlen, gezielte Maßnahmen zu ergreifen, um dem entgegenzuwirken. Einen Überblick zu möglichen Handlungsoptionen bieten Nrn. 4.2 und 5.

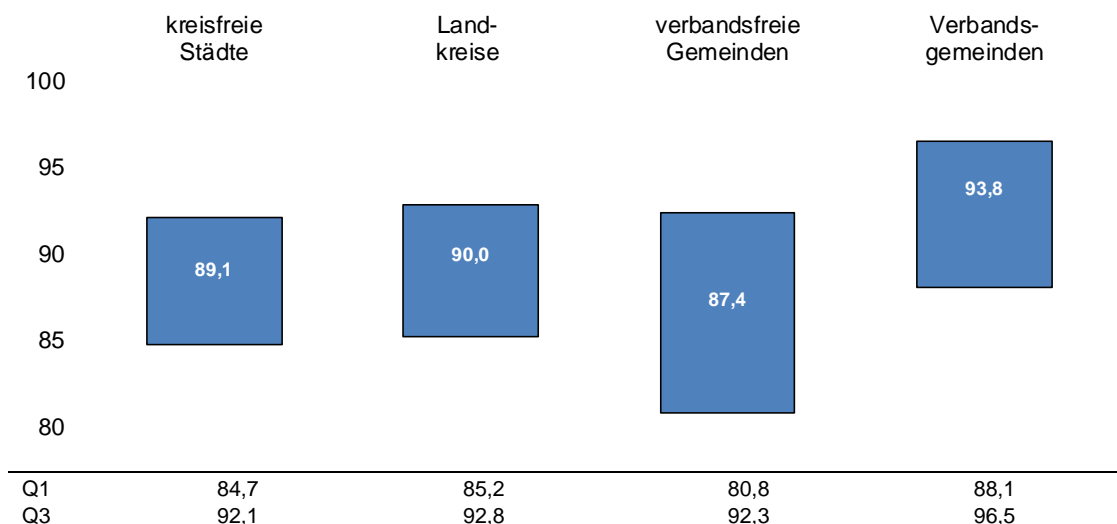
<sup>6</sup> Bei der Auswertung der Fragebogen blieben erkennbar nicht plausible Angaben unberücksichtigt. Die in lfd. Nrn. 2 und 7 der in der nachfolgenden Tabelle beschriebenen Kennzahlen für Verbandsgemeinden betreffen nur diejenigen, die das Personal der zugehörigen Ortsgemeinden entweder durchgängig in allen relevanten Fragen berücksichtigt oder vollständig unberücksichtigt hatten. Für 26 von insgesamt 116 Verbandsgemeinden konnte aufgrund uneinheitlicher Grundannahmen keine Quote ermittelt werden. Ihre Angaben wurden daher weder in die Auswertung der Gebietskörperschaftsgruppe noch in die Gesamtsumme einbezogen.

<sup>7</sup> Schlechter können sowohl höhere als auch geringere Werte im Vergleich zu den Durchschnittswerten sein.

### 4.1.3.2 Stellenbesetzungsquote (Stellenplan)

Die mittlere Stellenbesetzungsquote<sup>8</sup> der Kommunen lag insgesamt bei 91 %. Die höchste Quote hatten die Verbandsgemeinden und die niedrigste die verbandsfreien Gemeinden.

#### Stellenbesetzungsquote nach Gebietskörperschaftsgruppen in %



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen. Die Grafik und auch die nachfolgenden Grafiken zu Kennzahlen veranschaulichen Medianwerte und zum Teil die Ausprägungen zwischen dem unteren Quartil (Q1) und dem oberen Quartil (Q3). Das heißt, dass die jeweils 25 % niedrigsten und höchsten Werte nicht dargestellt sind.

Niedrige Stellenbesetzungsquoten<sup>9</sup> können auf Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung und einen möglichen Fachkräftemangel hindeuten.

Nach den Prüfungserkenntnissen des Rechnungshofs können sie jedoch auch andere Ursachen haben.<sup>10</sup> Daher ist die Stellenbesetzungsquote lediglich ein mögliches Indiz, aber kein Beleg für einen Fachkräftemangel im interkommunalen Vergleich.

<sup>8</sup> Verhältnis von Soll-Stellenzahl im Stellenplan 2024 zur Ist-Besetzung am 30. Juni 2023 (Frage B2). Zwei nicht plausible rechnerische Stellenbesetzungsquoten (32,7 % und 103,2 %) wurden vor der Auswertung aus der Datenreihe entfernt.

<sup>9</sup> Beispielsweise lag der geringste Wert der kreisfreien Städte bei 76,4 %. Das entsprach 252 nicht besetzten Stellen.

<sup>10</sup> Nicht alle Stellenpläne basieren flächendeckend auf validen Ermittlungen des Personalbedarfs, sodass es zu Überplanungen kommt. Zum Teil werden auch in Fällen von Altersteilzeit und Elternzeit nicht erforderliche Stellen in die Pläne aufgenommen.

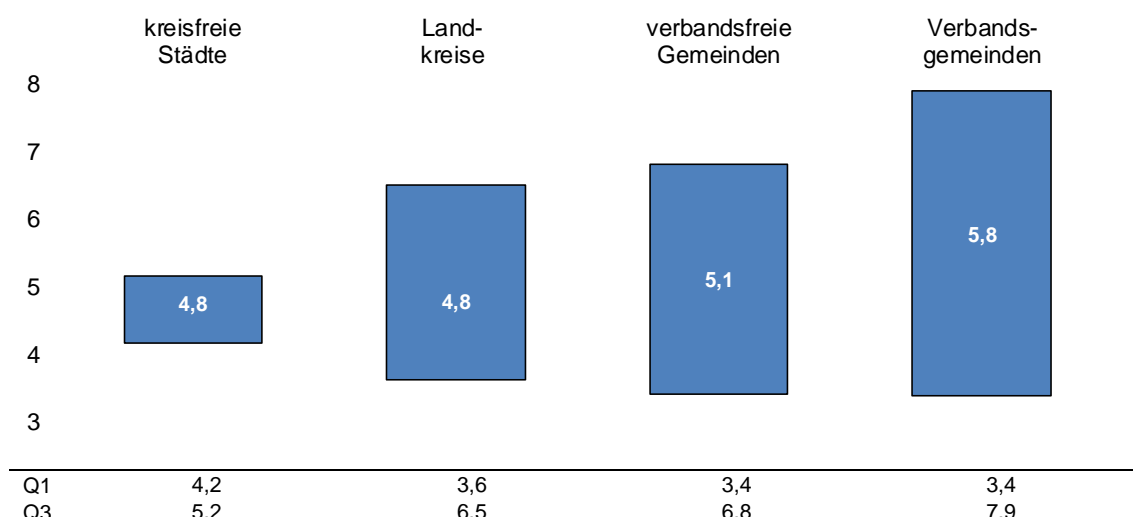
### 4.1.3.3 Fluktuationsquote (Personalabgänge auf Wunsch der Mitarbeiter)

Die Berechnung der Fluktuationsquote<sup>11</sup> stieß auf Validitätsprobleme:

- Viele Kommunen schätzten mangels valider Aufzeichnungen ihre freiwilligen Personalabgänge, einige sogar mit null.<sup>12</sup>
- In Einzelfällen ergab eine Plausibilitätsprüfung auch unrealistisch hohe Fluktuationswerte (z. B. von 77 % des Personals bei einer Verbandsgemeinde) und
- einige Verbandsgemeinden lieferten uneinheitliche Angaben zum Personalbestand.<sup>13</sup>

Gleichwohl verblieb nach Aussonderung unbrauchbar erscheinender Werte eine hinreichend große und valide Datenbasis, um den Kommunen zumindest eine überschlägige Einschätzung ihres individuellen Fluktuationsgeschehens im Vergleich zur Gesamtheit sowie innerhalb ihrer Gebietskörperschaftsgruppe zu ermöglichen.

#### Fluktuationsquote (Personalabgänge auf Wunsch der Mitarbeiter) nach Gebietskörperschaftsgruppen in %



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Bei der Prüfung, ob das eigene Fluktuationsgeschehen auffällig ist, sollten sich die Kommunen vorrangig am Median der Gesamtheit (5,2 %) oder dem Wert der Verbandsgemeinden (5,8 %) orientieren. Letzterer dürfte (auch) dadurch beeinflusst sein, dass die Verbandsgemeinden wegen ihrer im Vergleich zu Landkreisen und kreisfreien Städten ungleich kleineren und damit überschaubaren Personalkörper vermutlich am ehesten zu realitätsnahen Schätzungen in der Lage gewesen sind.

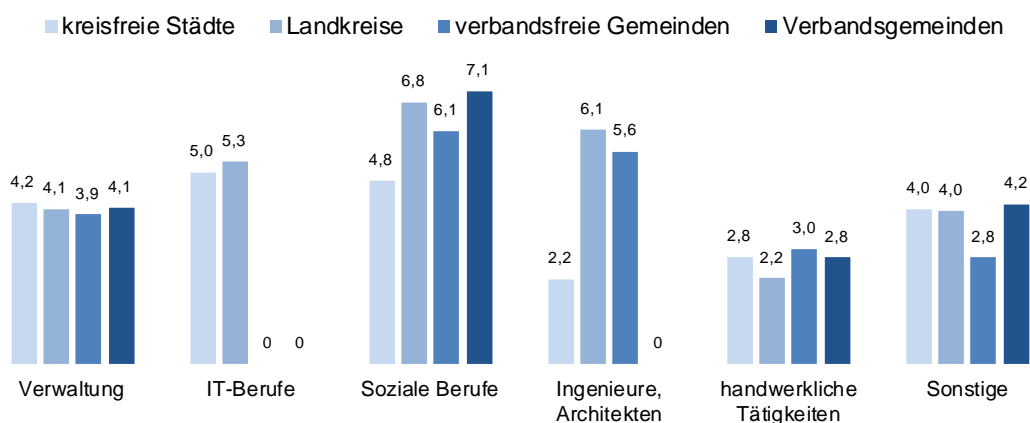
<sup>11</sup> Verhältnis der durchschnittlichen Anzahl der Mitarbeiter, die in den Jahren 2023 und 2024 die Verwaltung auf eigenen Wunsch verlassen haben (Frage I57), zur Gesamtzahl der Beschäftigten in der jeweiligen Kommune (Frage B3). Altersbedingtes Ausscheiden von Kräften wird in der Quote nicht berücksichtigt.

<sup>12</sup> Die Eingabefelder mussten verpflichtend mit einer Zahl ausgefüllt werden, da der Fragebogen andernfalls nicht final abgeschlossen und übermittelt werden konnte. Eintragungen, die rechnerisch zu einer Fluktuationsquote von 0 % führten, wurden bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

<sup>13</sup> Siehe Fußnote 6.

Die berufsgruppenspezifische Fluktuation stellte sich bei den Gebietskörperschaftsgruppen wie folgt dar:

### Mittlere Fluktuationsquoten nach Gebietskörperschafts- und Berufsgruppen in %<sup>14</sup>



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Eine vergleichsweise größere Problematik scheint im Bereich der sozialen Berufe zu bestehen, die weit überwiegend das Personal der Kindertagesstätten abbilden.<sup>15</sup> Der hier nach der Selbsteinschätzung der Kommunen besonders ausgeprägte Fachkräftemangel ermöglicht insoweit offenbar eine erhöhte berufliche Mobilität.

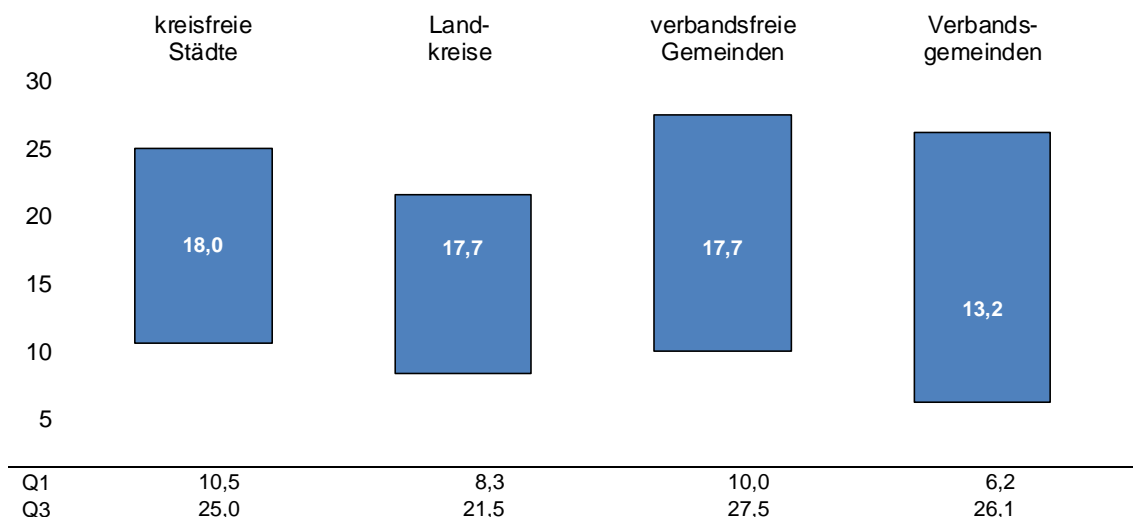
<sup>14</sup> Mehr als die Hälfte der verbandsfreien Gemeinden und Verbandsgemeinden hatten in den Jahren 2023 und 2024 keine Abgänge im IT-Bereich auf Wunsch des Personals. Der Median liegt bei diesen Gebietskörperschaftsgruppen dementsprechend bei 0,0 %. Das gleiche gilt für die Berufsgruppe Ingenieure und Architekten bei den Verbandsgemeinden.

<sup>15</sup> Bei dem hier ausgewiesenen Spitzenwert im Bereich der Verbandsgemeinden ist allerdings zu berücksichtigen, dass von 56 % dieser Gebietskörperschaftsgruppe Angaben zum Personal der Ortsgemeinden fehlten, bei denen weit überwiegend die Beschäftigten für die Kindertagesstätten angestellt sind. Die Quote ist daher verzerrt. Dies gilt auch für die nachfolgenden Quoten (Nrn. 4.1.3.4 bis 4.1.3.9).

#### 4.1.3.4 Quote erneuter Stellenausschreibungen

Die Quote wegen erfolgloser Erstausschreibung erneut durchgeführter<sup>16</sup> Stellenausschreibungen<sup>17</sup> lag im Mittel bei 14 %.

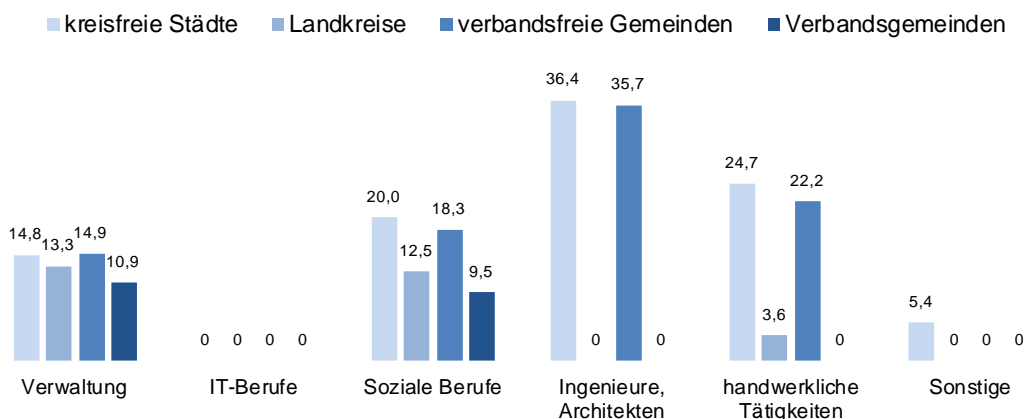
#### Quote erneuter Stellenausschreibungen für Berufsqualifizierte nach Gebietskörperschaftsgruppen in %



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Hinsichtlich einzelner Berufsgruppen zeigte sich bei den Gebietskörperschaftsgruppen ein durchaus heterogener Befund.

#### Quote erneuter Stellenausschreibungen für Berufsqualifizierte nach Gebietskörperschafts- und Berufsgruppen in %



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Soweit die Kennzahl auch bei Gebietskörperschaftsgruppen, die bei den einzelnen Berufsgruppen Fluktuation im Sinne von Nr. 4.1.3.3 zu verzeichnen hatten, mit 0 angegeben ist, könnte dies – zutreffende Angaben vorausgesetzt – darauf hindeuten, dass in

<sup>16</sup> Einmalige oder mehrmalige Wiederholung.

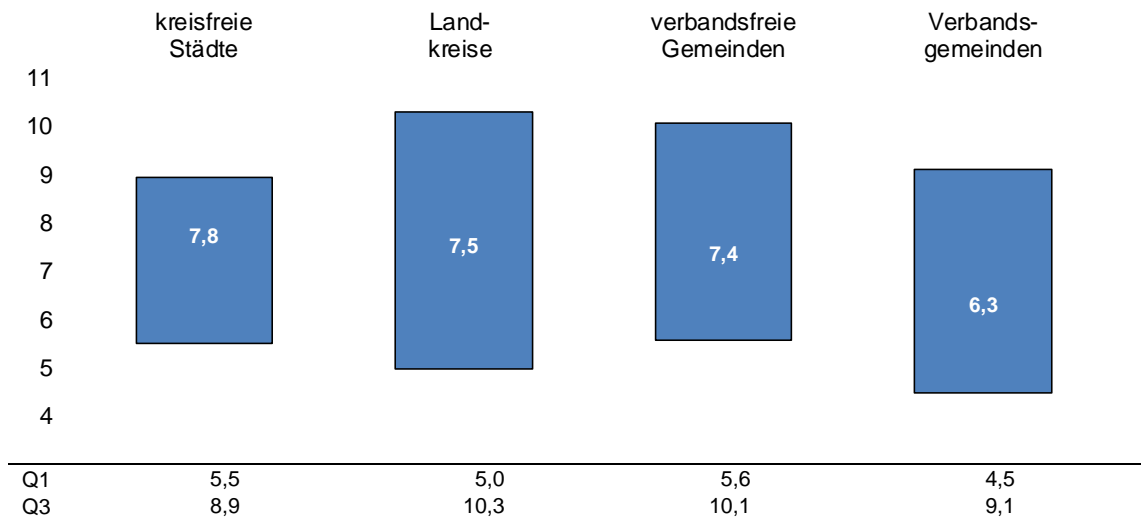
<sup>17</sup> Verhältnis der Anzahl der erneuten Stellenausschreibungen in den Jahren 2023 und 2024 für berufsqualifizierte Kräfte (Frage K73) zur Gesamtzahl aller Stellenausschreibungen in diesem Zeitraum für dieselben Zielgruppen (Frage K73).

diesen Bereichen zumindest in Teilen noch ein quantitativ und qualitativ ausreichendes Angebot auf dem Arbeitsmarkt besteht.<sup>18</sup> Hohe Quoten wiederholter Ausschreibungen können hingegen Indikator für einen bedeutsamen Fachkräftemangel bei den betroffenen Berufsgruppen sein.

#### 4.1.3.5 Bewerbungen

Im Mittel der Kommunen gingen etwa sieben Bewerbungen je ausgeschriebener Stelle ein, wobei sich die Werte nach Gebietskörperschaftsgruppen zwischen 6,3 und 7,8 bewegten.

#### Anzahl der Bewerbungen je ausgeschriebener Stelle für Berufsqualifizierte nach Gebietskörperschaftsgruppen



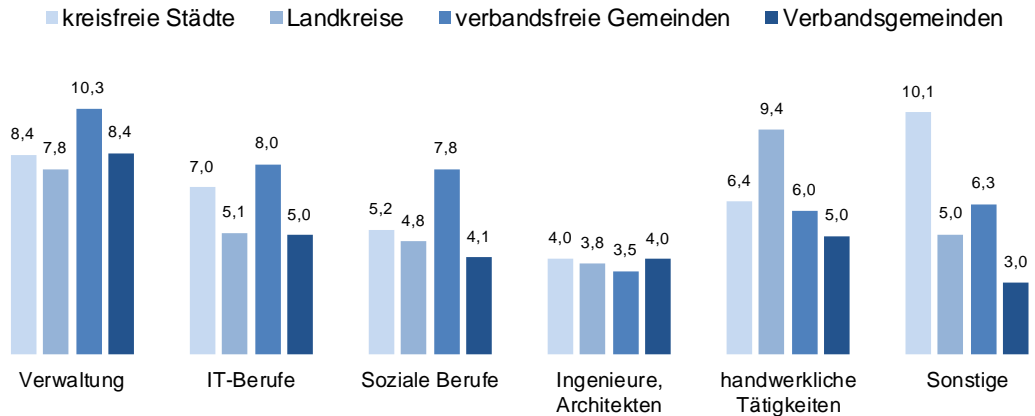
Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Die Betrachtung nach Berufsgruppen zeigte – ohne die Kategorie „Sonstige“ – für alle Gebietskörperschaftsgruppen die mit Abstand geringsten Bewerberzahlen bei Stellenausschreibungen für Ingenieure und Architekten. Fehlende Verbreitungsreichweite und als nicht attraktiv empfundene Stellenausschreibungen<sup>19</sup> können mitursächlich für unterdurchschnittliche Bewerberzahlen sein.

<sup>18</sup> Eine Kennzahl von 0 % bedeutet allerdings nicht, dass sämtliche Gemeinden oder Gemeindeverbände einer Gebietskörperschaftsgruppe Stellen nicht erneut ausgeschrieben haben. Es bedeutet lediglich, dass dies im Median der jeweiligen Gebietskörperschaftsgruppe der Fall war. So hatten zum Beispiel drei der zwölf kreisfreien Städte Stellen für IT-Berufe erneut ausgeschrieben, was dennoch nichts am rechnerischen Medianwert von 0 % änderte.

<sup>19</sup> Zudem können aus Sicht potenzieller Bewerber nicht nur die Stellenausschreibungen, sondern auch die Stellen selbst als wenig attraktiv eingeschätzt werden, was sich ebenfalls auf die Anzahl der Bewerbungen auswirken kann.

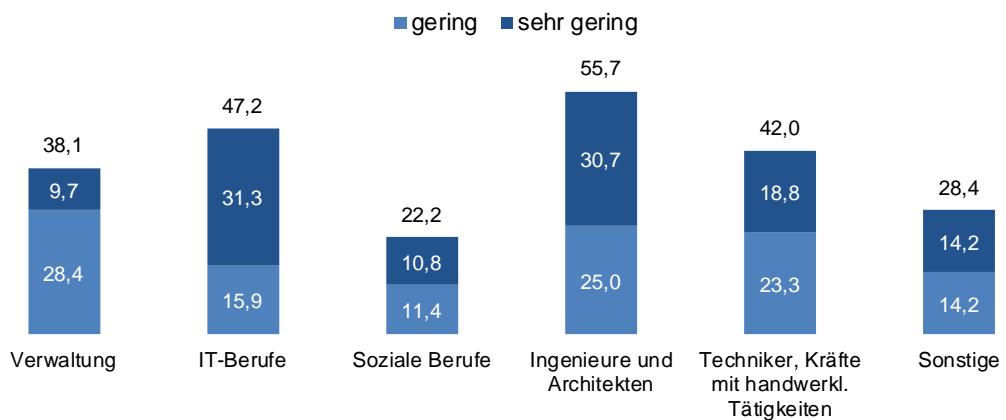
## Anzahl der Bewerbungen auf eine Stellenausschreibung für Berufsqualifizierte nach Gebietskörperschafts- und Berufsgruppen



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen

Allerdings bedeuten höhere Bewerberzahlen bei anderen Berufsgruppen – wie etwa der Verwaltung – nicht ohne Weiteres, dass diese nicht vom Fachkräftemangel betroffen sind. Denn die Aussagekraft der Bewerberanzahl ist auch im Licht der Bewerberqualifikation zu interpretieren. Hierzu ergab die Befragung der Kommunen für die einzelnen Berufsgruppen folgendes Bild:

## Durchschnittlicher Prozentanteil der gering bzw. sehr gering geeigneten Bewerber<sup>20</sup>



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Die Qualifikationsproblematik – erst recht in Verbindung mit geringen Bewerberzahlen – führt dazu, dass sich die Kommunen zunehmend mit Quereinsteigern begnügen.<sup>21</sup> Dies mag zwar kurzfristig Besetzungsprobleme lösen helfen, birgt aber – je nach Einsatzbereich – teilweise durchaus Risiken für die Qualität der Verwaltungsarbeit.

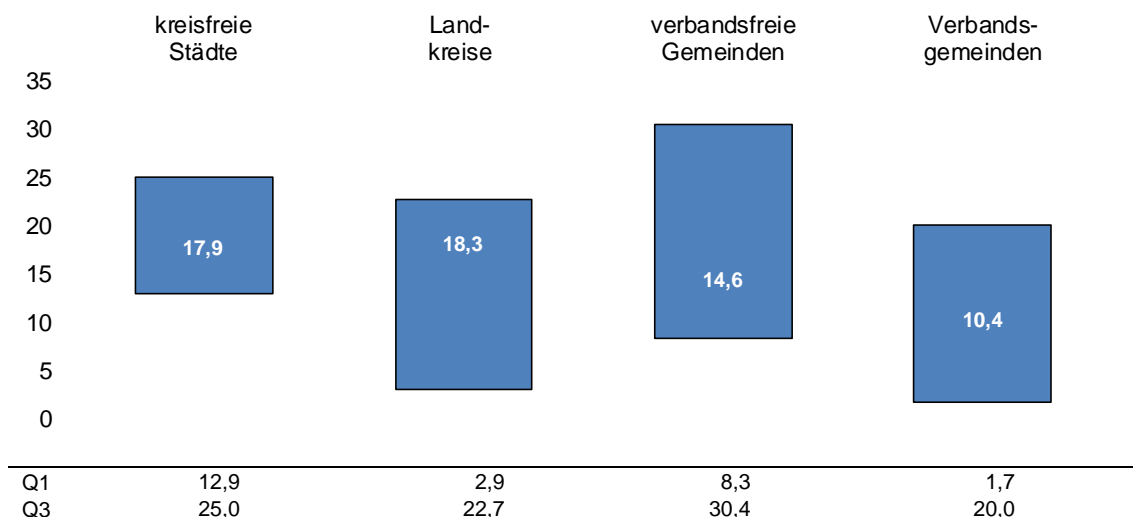
<sup>20</sup> Frage K81. Zur Eignung von Bewerbern wurde keine gesonderte Kennzahl gebildet. Wegen des sachlichen Zusammenhangs mit der Kennzahl „Bewerbungen“ werden die Ergebnisse der Befragung dennoch hier dargestellt.

<sup>21</sup> Lediglich 5 % der Kommunen verzichten vollständig auf diese Möglichkeit. Dagegen setzen 71 % diese gezielt in bestimmten Berufsgruppen ein, während 24 % dies grundsätzlich in allen Bereichen praktizieren. (Frage K89).

### 4.1.3.6 Misserfolgsquote externer Auswahlverfahren

Die Misserfolgsquote externer Auswahlverfahren<sup>22</sup> lag bei erheblicher Spreizung zwischen den Gebietskörperschaftsgruppen im Mittel bei 13 %.

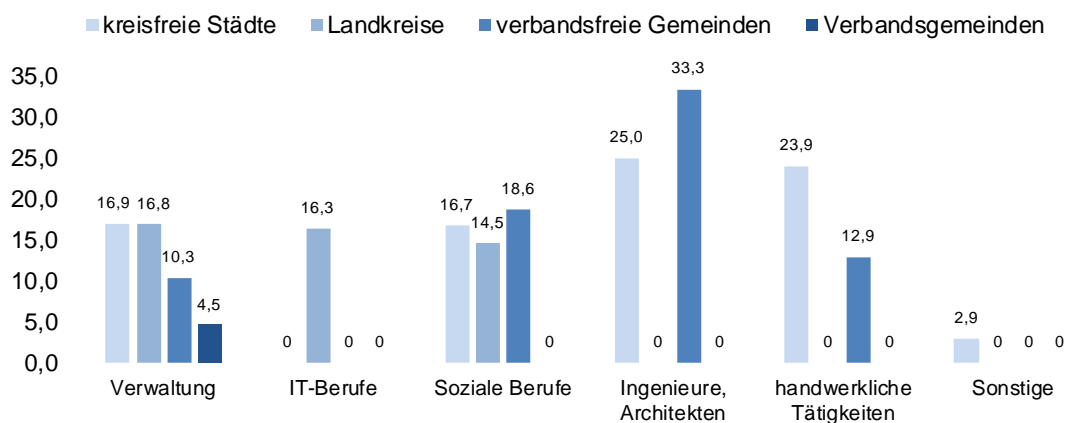
#### Misserfolgsquote durchgeführter Auswahlverfahren für Berufsqualifizierte nach Gebietskörperschaftsgruppen in %



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Je nach Berufsgruppe unterschieden sich die Misserfolgsquoten insgesamt und vor allem innerhalb der Gebietskörperschaftsgruppen signifikant:

#### Misserfolgsquote durchgeführter Auswahlverfahren für Berufsqualifizierte nach Gebietskörperschafts- und Berufsgruppen in %



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

<sup>22</sup> Anzahl der in den Jahren 2023 und 2024 erfolglosen Verfahren im Verhältnis zur Anzahl der in diesem Zeitraum durchgeführten Auswahlverfahren für berufsqualifizierte Kräfte (Frage K88).

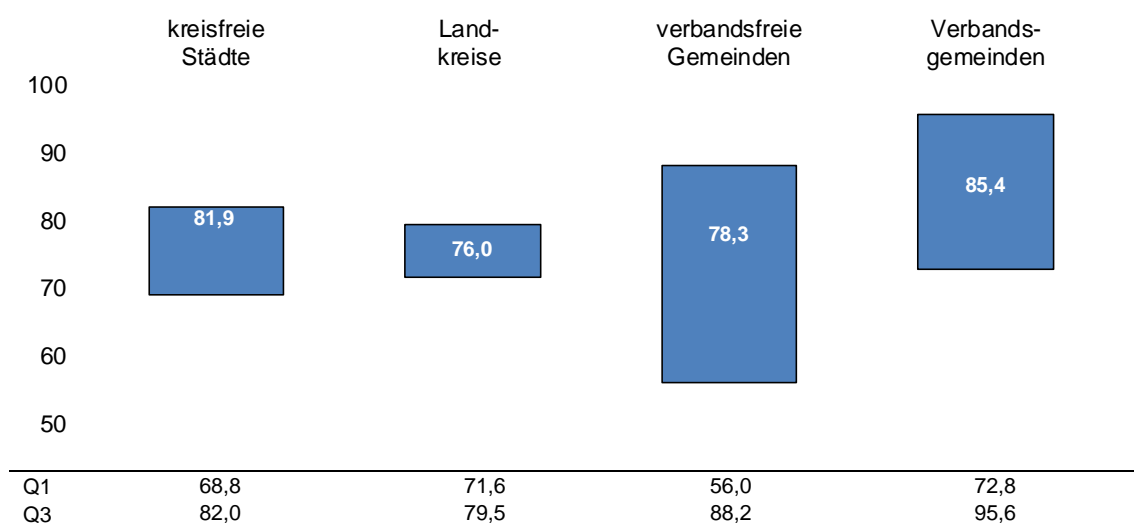
Misserfolge bei allen Gebietskörperschaftsgruppen verzeichnete nur der Verwaltungsbereich. Bei den übrigen Berufsgruppen gab es zwar in allen Gebietskörperschaftsgruppen ebenfalls Misserfolge. Diese führten dort zum Teil jedoch nicht zu einem über 0 % hinausreichenden Median.

#### 4.1.3.7 Eintrittsquote

Die Eintrittsquote<sup>23</sup> gibt Aufschluss darüber, wie häufig Stellenausschreibungen tatsächlich zur erfolgreichen Rekrutierung neuer Kräfte führten.

Im Durchschnitt der Kommunen lag die Eintrittsquote bei 82 %. Das heißt: Für nahezu jede sechste ausgeschriebene Stelle (18 %)<sup>24</sup> fand sich keine geeignete Kraft.

#### Eintrittsquote (Berufsqualifizierte) nach Gebietskörperschaftsgruppen in %



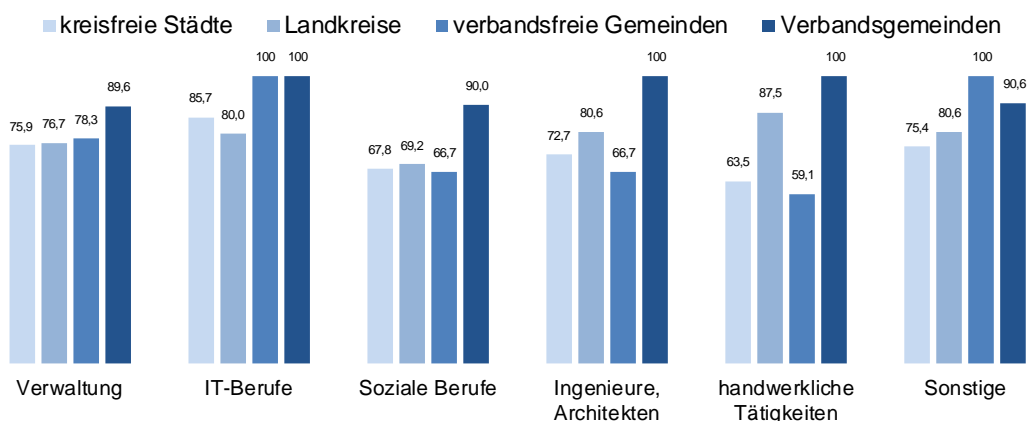
Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Nach Berufsgruppen betrachtet wies die Gruppe der Ingenieure und Architekten im Mittel aller Kommunen mit lediglich 75 % die niedrigste Eintrittsquote auf. Hier fand sich auf jede vierte Stelle kein oder kein geeigneter Bewerber.

<sup>23</sup> Anzahl erfolgreicher Auswahlverfahren für berufsqualifizierte Kräfte in den Jahren 2023 und 2024 (Frage K88) im Verhältnis zur Anzahl der in diesem Zeitraum ausgeschriebenen Stellen (Frage K73).

<sup>24</sup> Der Wert von 18 % weicht von der unter Nr. 4.1.3.6 dargestellten Misserfolgsquote ab. Es werden nicht nur ausbleibende Stellenbesetzungen nach Durchführung von Auswahlverfahren berücksichtigt, sondern auch solche, bei denen mangels Bewerbungen ein Auswahlverfahren nicht stattfand.

### Eintrittsquote (Berufsqualifizierte) nach Gebietskörperschafts- und Berufsgruppen in %

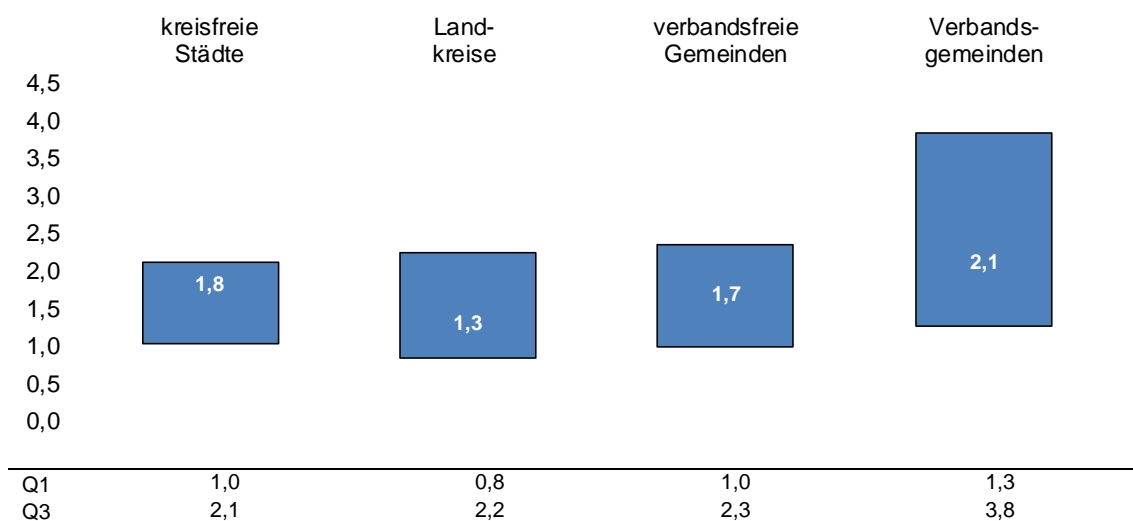


Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

#### 4.1.3.8 Nachwuchskräfte – Stellenausschreibungsquote

Die mittlere Stellenausschreibungsquote für Nachwuchskräfte<sup>25</sup> lag bei 2 %.

#### Stellenausschreibungsquote für Nachwuchskräfte nach Gebietskörperschaftsgruppen in %

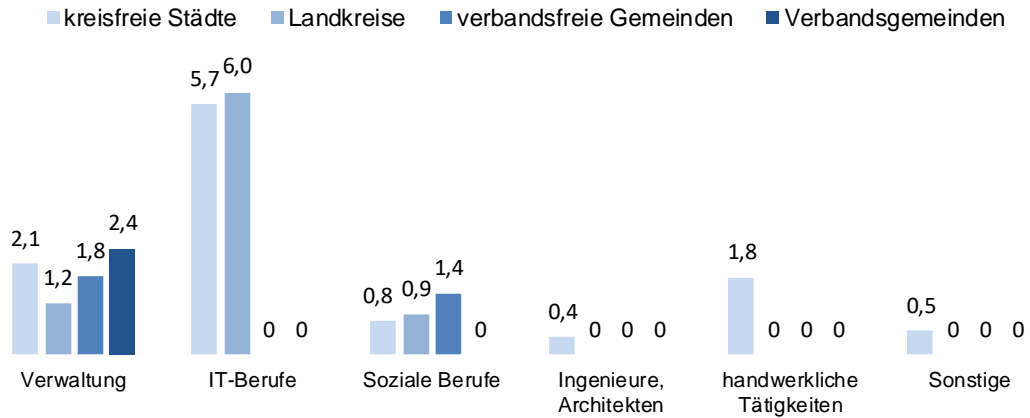


Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Die berufsgruppenspezifische Auswertung zeigte deutliche Unterschiede in den Bemühungen um die Rekrutierung von Nachwuchskräften.

<sup>25</sup> Durchschnittliche Anzahl der ausgeschriebenen Stellen in den Jahren 2023 und 2024 für Nachwuchskräfte (Frage K73) im Verhältnis zu der Gesamtzahl der Beschäftigten (Frage B3), umgerechnet in Vollzeitäquivalente (VZÄ); Grundlage hierfür ist der aus der Personalstandstatistik für das Jahr 2024 ermittelte durchschnittliche „VZÄ-Faktor“ von 0,8. Die Umrechnung berücksichtigt, dass Stellenausschreibungen für Nachwuchskräfte in der Regel auf die Nachbesetzung von Vollzeitstellen abzielen.

### Stellenausschreibungsquote für Nachwuchskräfte nach Gebietskörperschaftsgruppen und Berufsgruppen in %



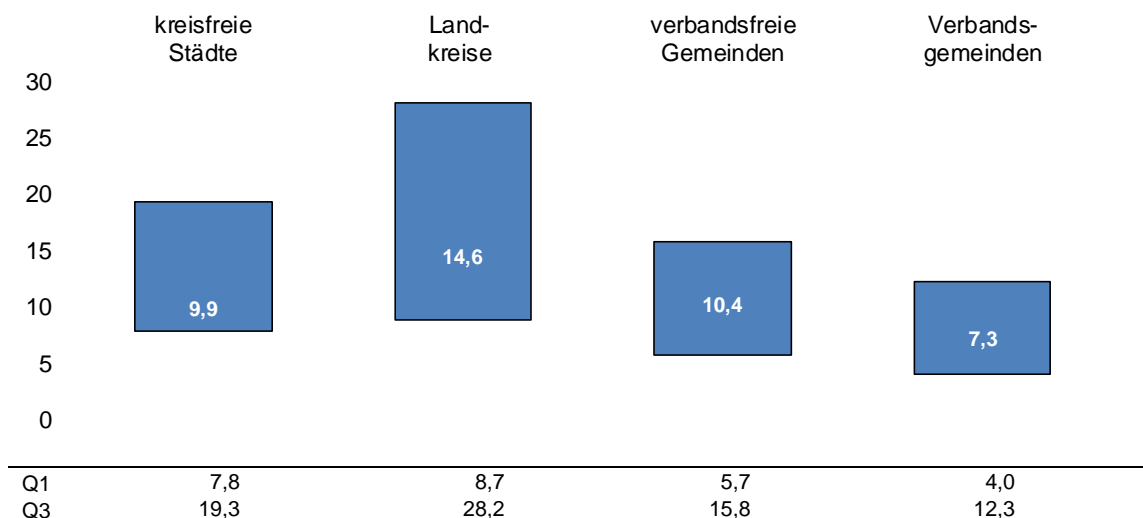
Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Danach konzentrierten sich Rekrutierungsbemühungen bei allen Gebietskörperschaftsgruppen vor allem auf den Bereich der Verwaltung, bei kreisfreien Städten und Landkreisen auch auf die IT-Berufe, während die Ausbildungsaktivitäten bei Ingenieuren, Architekten, Handwerkern und sonstigen Berufen eher unbedeutend waren.

#### 4.1.3.9 Nachwuchskräfte – Bewerbungen

Die Anzahl der Bewerber je ausgeschriebener Stelle lag mit neun im Mittel bei den Nachwuchskräften höher als bei den Berufsqualifizierten. Allerdings war die Bandbreite bei den Werten der einzelnen Gebietskörperschaftsgruppen deutlich größer. So erzielten Ausschreibungen von Landkreisen für Nachwuchskräfte im Durchschnitt die doppelte Anzahl von Bewerbungen als solche der Verbandsgemeinden.

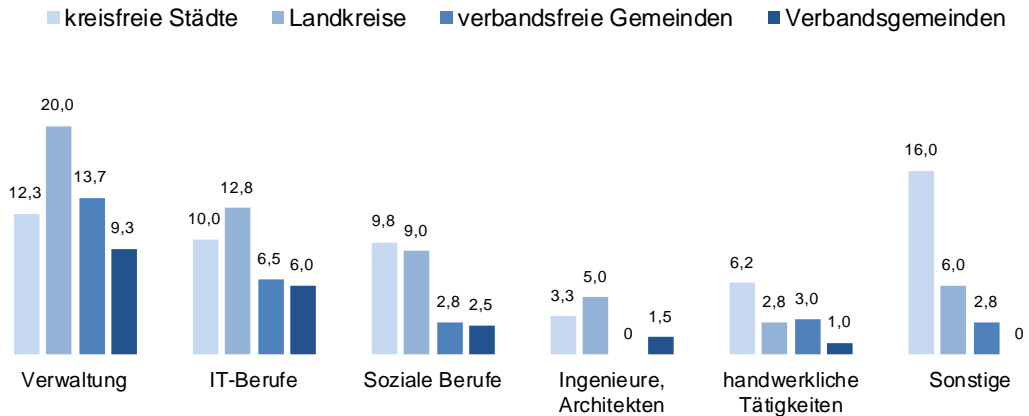
#### Anzahl der Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Stelle für Nachwuchskräfte nach Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Die berufsgruppenbezogene Auswertung zeigte eine vergleichsweise höhere Bewerberzahl im Verwaltungsbereich sowie bei den IT-Berufen. Deutlich geringer fiel die Bewerberzahl hingegen bei den handwerklichen Berufen aus.

## Anzahl der Bewerbungen auf eine Stellenausschreibung für Nachwuchskräfte nach Gebietskörperschafts- und Berufsgruppen



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

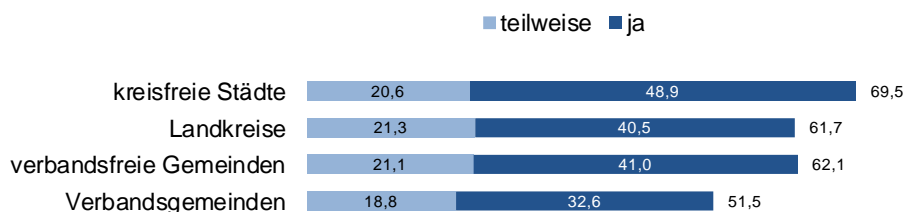
## 4.2 Nutzung von Instrumenten der Mitarbeiterbindung und -gewinnung

### 4.2.1 Ergebnisübersicht

Soweit sich aus den vorstehend dargestellten Kennzahlen und ihrem Vergleich mit den individuellen Verhältnissen einer bestimmten Kommune Anhaltspunkte für einen spürbaren Fachkräftemangel ergeben (vgl. Nr. 4.1.3), dürfte dieser regelmäßig heterogene Ursachen haben. Daher kann es nicht die eine Maßnahme zur Bekämpfung dieser Ursachen geben. Der Rechnungshof hat deshalb – u. a. auf Grundlage einer umfassenden Literaturanalyse – potenziell geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung und -gewinnung identifiziert und deren Nutzung durch die Kommunen abgefragt.

Insgesamt ergab sich bei den kreisfreien Städten der höchste Nutzungsgrad der abgefragten Instrumente (70 %), während die Verbandsgemeinden den niedrigsten Nutzungsgrad (52 %) aufwiesen. Dies mag damit zusammenhängen, dass die Verbandsgemeinden nach der Kennzahlenübersicht (Nr. 4.1.3.1) unter den Gebietskörperschaftsgruppen am wenigsten von Fachkräftemangel betroffen waren und daher keinen entsprechenden Handlungsdruck verspürten.

### Nutzungsgrad der in der Umfrage genannten Instrumente nach Gebietskörperschaftsgruppen in %

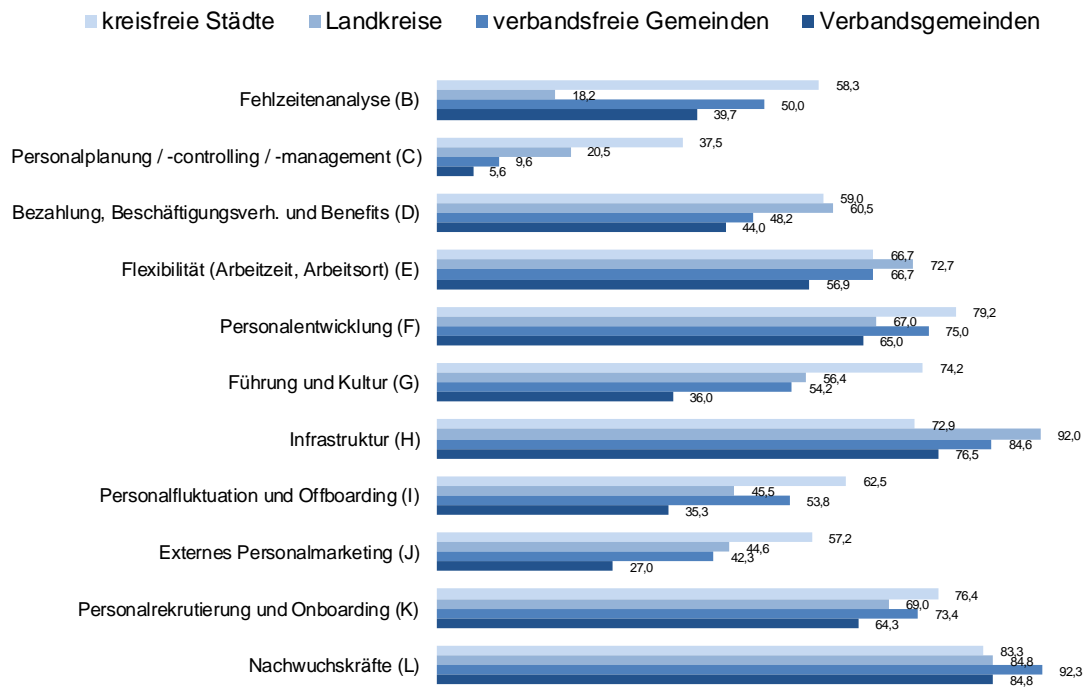


Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen. Der Nutzungsgrad beschreibt den Anteil der ganz oder teilweise genutzten Instrumente an der Gesamtzahl der abgefragten Instrumente.

Ungeachtet des unterschiedlichen Gesamtnutzungsgrads einer Gebietskörperschaftskategorie wurden die einzelnen Instrumente innerhalb derselben Kategorie in durchaus

unterschiedlichem Ausmaß eingesetzt. So erzielten beispielsweise die Landkreise Spitzenwerte bei Flexibilität und Infrastruktur, während sie bei der Analyse von Fehlzeiten mit Abstand den letzten Platz belegten und bei Führung und Kultur deutlich hinter den kreisfreien Städten zurückblieben. Hingegen erreichten die kreisfreien Städte bei sieben von elf Bereichen Bestwerte, lagen aber bei Infrastruktur und Nachwuchskräften am Ende der Skala.

### Nutzungsgrad der in der Umfrage genannten Instrumente nach Gebietskörperschaftsgruppen und Handlungsfeldern in %



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

#### 4.2.2 Einzelergebnisse

Die der jeweiligen Fragenkategorie B bis L zugeordneten Einzelfragen, die diesbezüglichen Abfrageergebnisse insgesamt sowie nach Gebietskörperschaftsgruppen und Größenklassen<sup>26</sup> innerhalb einer Gebietskörperschaftsgruppe sind in Anlage ab Seite 2 dargestellt.

Soweit eine Kommune im Rahmen des Kennzahlenabgleichs gemäß Nr. 4.1.3.1 Anhaltspunkte für einen sie betreffenden spürbaren Fachkräftemangel feststellt, kann sie anhand der detaillierten Abfrageergebnisse identifizieren, ob und welche Maßnahmen zur Optimierung der Mitarbeiterbindung und -gewinnung sie in geringerem Maß einsetzt als andere. Anhand dieser Erkenntnisse lassen sich Konzepte für ein gezieltes Nachsteuern entwickeln.

<sup>26</sup> Die Größenklassen sind am Ende der Anlage erläutert.

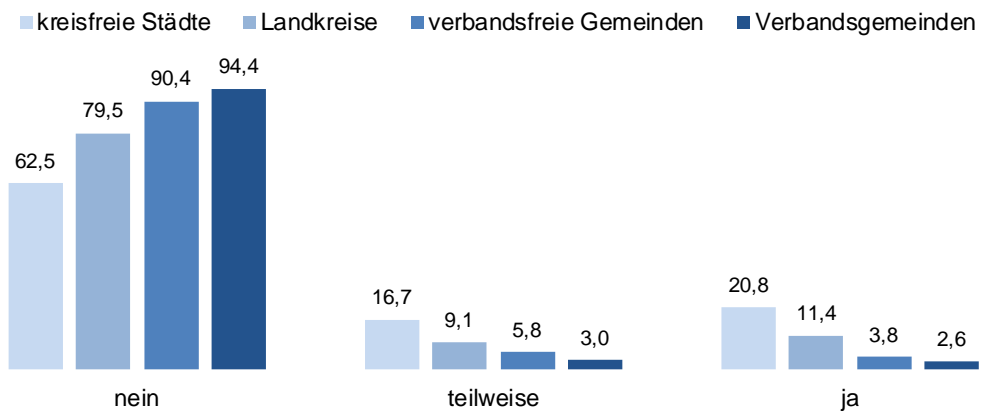
#### 4.2.2.1 Fehlzeiten und Fehlzeitenanalyse<sup>27</sup>

Die deutliche Mehrheit aller Kommunen verzeichnete in allen abgefragten Berufsgruppen<sup>28</sup> Erkrankungstage, die entweder hinter den Durchschnittswerten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)<sup>29</sup> zurückblieben oder diesen näherungsweise entsprachen.<sup>30</sup> Allerdings wiesen die kreisfreien Städte in zwei von drei Berufsgruppen<sup>31</sup> bedeutende Überschreitungen aus, führten andererseits aber auch im Vergleich der Gebietskörperschaftsgruppen im größten Umfang regelmäßig oder anlassbezogen Analysen krankheitsbedingter Fehlzeiten durch.

#### 4.2.2.2 Personalplanung und -controlling, Personalmanagement<sup>32</sup>

Die hier abgefragten Instrumente (dokumentierte Personalplanung, kennzahlengestütztes Personalcontrolling) setzten in nennenswertem Umfang nur die kreisfreien Städte ein.

##### Verwendung von Instrumenten der Personalplanung und des Personalcontrollings nach Gebietskörperschaftsgruppen in %



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Die Bewertung der Funktionsfähigkeit des eigenen Personalmanagements in Schulnoten ergab für die Gebietskörperschaftsgruppen Durchschnittswerte zwischen 2,3 und 2,7. Elf Gemeinden und Gemeindeverbände, darunter eine kreisfreie Stadt, bewerteten ihr Personalmanagement sowohl unter quantitativen als auch qualitativen Aspekten lediglich als ausreichend.

<sup>27</sup> Fragen B5 bis B7.

<sup>28</sup> Verwaltung, Sozial- und Erziehungsdienst, manuelle Tätigkeiten. Zur Berufsgruppe Verwaltung gehören nach der Systematik der KGSt auch Ingenieure, Techniker und IT-Kräfte.

<sup>29</sup> KGSt-Bericht Nr. 15/2015, KGSt-Normalarbeitszeit, Tabelle 7.1, Seite 23.

<sup>30</sup> Je nach Berufsgruppe galt dies für 55 % bis 79 % der Kommunen.

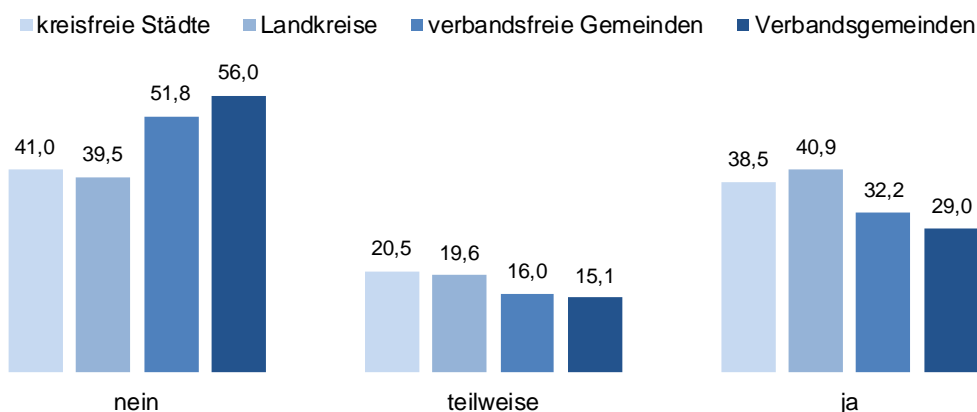
<sup>31</sup> Verwaltung sowie Sozial- und Erziehungsdienst.

<sup>32</sup> Fragen C8 bis C10.

### 4.2.2.3 Bezahlung, Beschäftigungsverhältnis und Benefits<sup>33</sup>

Die hier abgefragten Instrumente betrafen im Wesentlichen finanzielle und sonstige Anreize zur Personalgewinnung und Personalbindung, wie etwa Stufenzuordnungen, Leistungsentgelte, Zulagen, Zuschläge sowie freiwillige Leistungen an Mitarbeiter. Die Mehrheit der Kommunen nutzte die in dieser Kategorie aufgeführten Instrumente nicht oder nur teilweise.

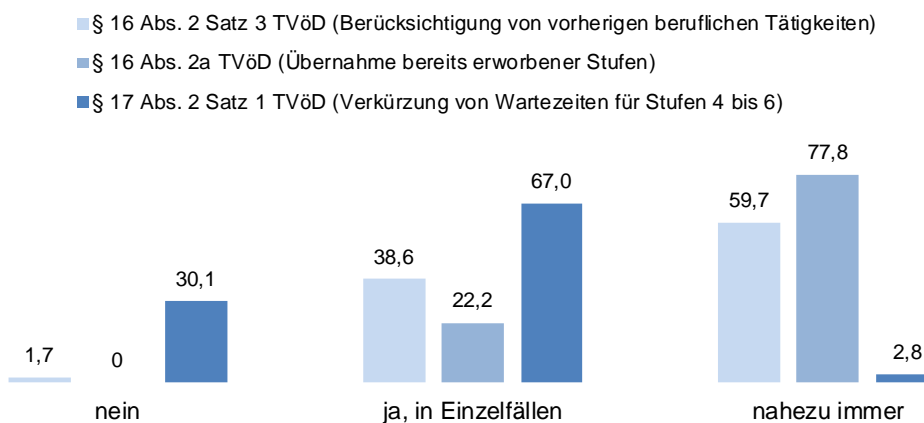
#### Verwendung von Instrumenten finanzieller und sonstiger Anreize nach Gebietskörperschaftsgruppen in %



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Im Einzelnen ergab sich folgendes Bild:

#### Nutzung entgeltstufenbezogener Instrumente bei Tarifkräften in % der Kommunen

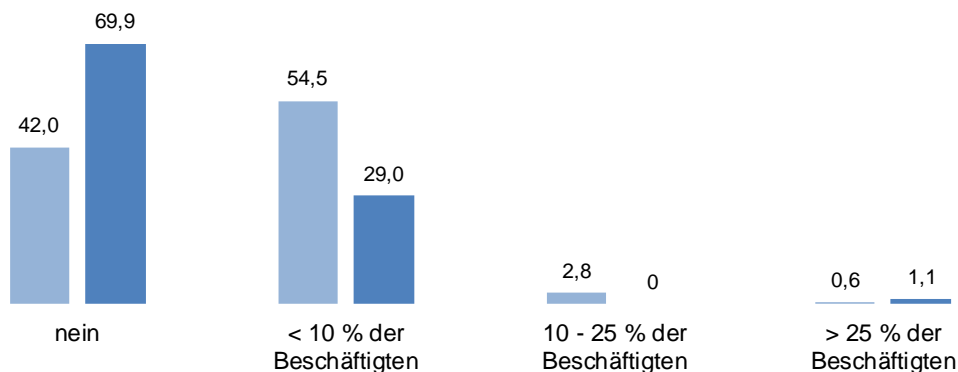


Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

<sup>33</sup> Fragen D11 bis D26.

## Nutzung von Fachkräftezulagen und der Vorweggewährung von Entgeltstufen nach KAV-Richtlinien in % der Kommunen

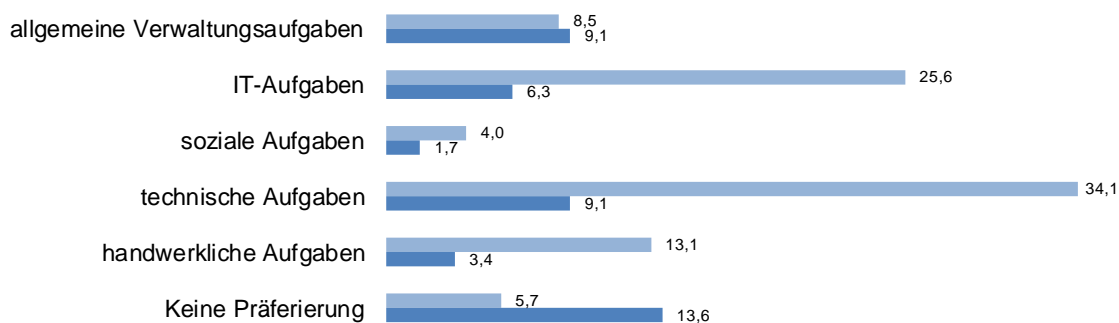
- Fachkräftezulage nach § 3 Arbeitgeberrichtlinie KAV Rheinland-Pfalz zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften vom 10. November 2023
- Vorweggewährung von Entgeltstufen nach § 4 Arbeitgeberrichtlinie KAV Rheinland-Pfalz zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften vom 10. November 2023



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

## Fachkräftezulagen und Vorweggewährung von Entgeltstufen nach Aufgabenbereichen in % der Kommunen

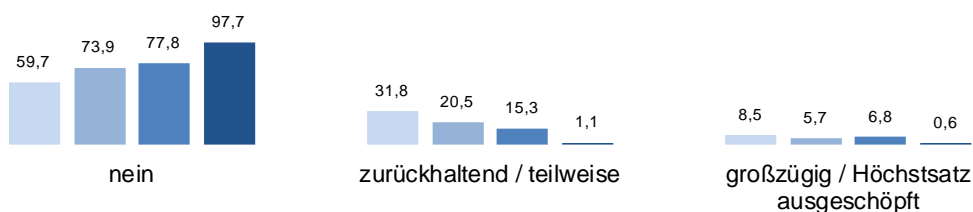
- Fachkräftezulage
- Vorweggewährung von Entgeltstufen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

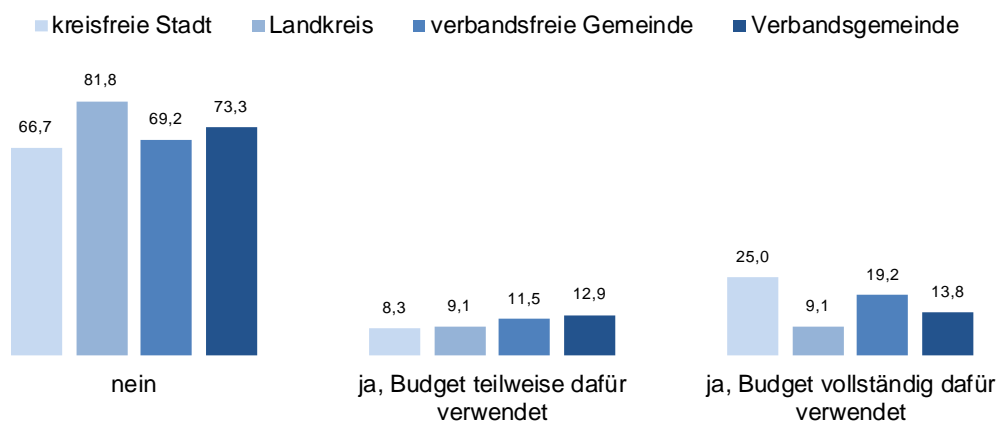
## Nutzung von Instrumenten des Dienst- und Besoldungsrechts in % der Kommunen

- § 20 Abs. 2 LBG (Probezeitverkürzung)
- § 21 Abs. 2 Satz 1 Nr. 2 LBG (Wartezeitverkürzung)
- § 33 LBesG (Leistungsprämien, Leistungszulagen)
- § 45 LBesG (Sonderzuschläge)



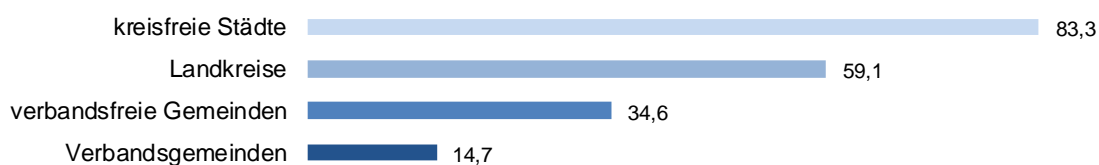
Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

### Nutzung von Instrumenten des alternativen Entgeltanreiz-Systems (§ 18a TVöD) nach Gebietskörperschaftsgruppen in %



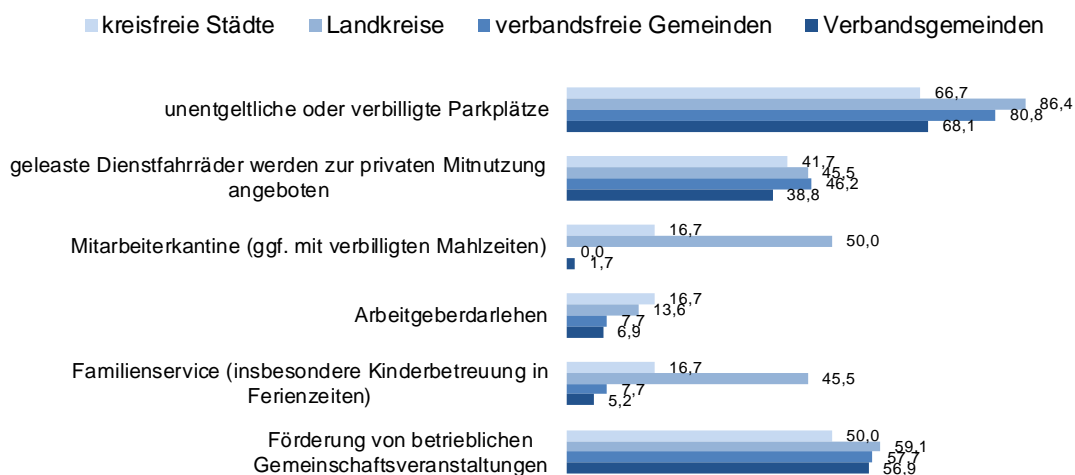
Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

### Gewährung von Jobtickets<sup>34</sup> nach Gebietskörperschaftsgruppen in %



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

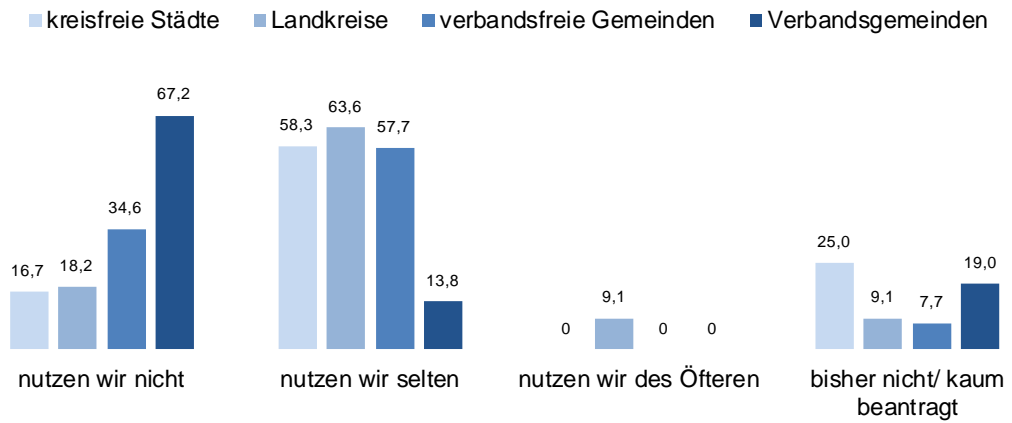
### Ausgewählte freiwillige Leistungen nach Gebietskörperschaftsgruppen in %



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

<sup>34</sup> Vollsubventionierte Jobtickets gewährte keine der Kommunen.

### Verbeamtung von Tarifbeschäftigten nach Gebietskörperschaftsgruppen in %



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten:

- Von den entgeltstufenbezogenen Möglichkeiten, die der TVöD Arbeitgebern zur Personalgewinnung und -bindung eröffnet, erfreute sich die fakultative Berücksichtigung der vorherigen beruflichen Tätigkeit sowie vorheriger Stufenzuordnungen ungleich größerer Beliebtheit als die Verkürzung von Wartezeiten für die Entgeltstufen 4 bis 6. Letztere setzt **erheblich** über dem Durchschnitt liegende Leistungen voraus, die naturgemäß nur in Ausnahmefällen anzunehmen sind. Insoweit deutet der zurückhaltende Umgang der Kommunen hiermit auf eine überwiegend rechtstreue Anwendung des Tarifvertrags hin.
- Von den erst Ende 2023 eröffneten, stark erweiterten Möglichkeiten für die Zahlung von Fachkräftezulagen und zur Vorweggewährung von Entgeltstufen machten die Kommunen noch eher zurückhaltend Gebrauch. Der Schwerpunkt des Einsatzes lag bei den Fachkräftezulagen sowie bei im Hinblick auf den Arbeitsmarkt „problematischen“ Berufsgruppen.
- Eher wenig im Einsatz waren auch beamten- und besoldungsrechtliche Maßnahmen, was mit dem geringen Beamtenanteil an den kommunalen Personalkörpern sowie im Vergleich zu tarifvertraglichen Bestimmungen höheren rechtlichen Hürden zusammenhängen kann.
- Der weit überwiegende Anteil der Kommunen hatte kein alternatives Entgelt-Anreiz-System gemäß § 18a TVöD implementiert. Dies entspricht auch den Prüfungserfahrungen des Rechnungshofs, wonach die (ungeminderte) leistungsunabhängige Ausschüttung von Leistungsentgelten gemäß § 18 TVöD nach dem „Gießkannenprinzip“ vielerorts von Arbeitgeber und Personalrat gleichermaßen präferiert wird.
- Bei dem Einsatz von (teils subventionierten) Jobtickets lagen die kreisfreien Städte mit Abstand an der Spitze der Gebietskörperschaftsgruppen, während die Verbandsgemeinden das „Schlusslicht“ bildeten. Dies deutet daraufhin, dass die Attraktivität dieses Instruments wesentlich von der zwischen urbanen und ländlichen Bereichen in Teilen deutlich divergierenden Qualität des ÖPNV beeinflusst sein dürfte.<sup>35</sup>
- Bei den sonstigen freiwilligen Leistungen dominierten mobilitätsbezogene Angebote wie kostenfreie oder verbilligte Parkplätze sowie Leasingangebote für auch privat nutzbare Jobräder.
- Die Neigung, Tarifbeschäftigte zu verbeamten, war bei allen Gebietskörperschaftsgruppen gering ausgeprägt. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass mit steigendem Alter der Beschäftigten die zwingend im Einstiegsamt der jeweiligen Laufbahn vorzunehmende Beamtenernennung finanziell immer unattraktiver wird und die Kommunen zudem über vergleichsweise wenige Beamtenstellen verfügen.

Der faktische Einsatz der abgefragten Zusatzleistungen spiegelte sich letztlich auch in der Bewertung ihres Einflusses auf die Attraktivität der Kommune als Arbeitgeberin wie-

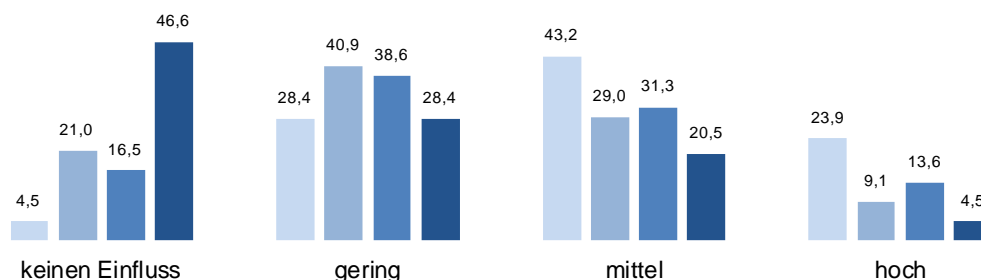
---

<sup>35</sup> Zudem bestehen im ländlichen Raum vielfach bessere Parkmöglichkeiten für die Beschäftigten an ihren jeweiligen Dienststellen.

der. Mehrheitlich stufen die Kommunen diesen als gering bis mittel ein; der Verbeamtung wurde weit überwiegend kein bzw. nur ein geringer derartiger Einfluss zugesprochen.

### **Einfluss der Leistungen für Mitarbeiter auf die Attraktivität der Kommune als Arbeitgeberin in % der Kommunen**

- Stufenzuordnungen, Fachkräftezulagen, Probe- und Wartezeitverkürzungen (Fragen D11 bis D19)
- Alternatives Entgeltanreiz-System, leistungsorientierte Besoldungsbestandteile und Sonderzuschläge (Fragen D20 bis D22)
- Sonstige Zusatzleistungen (Fragen D23 und D24)
- Verbeamtung (Frage D25)

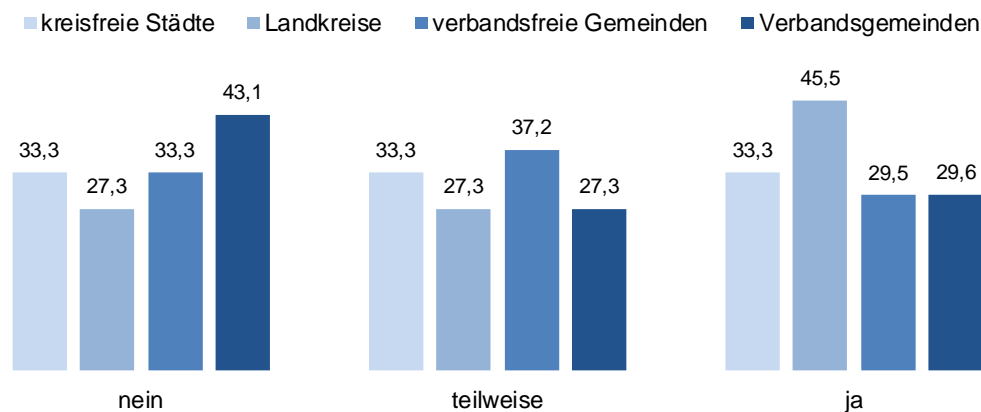


Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

#### **4.2.2.4 Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort<sup>36</sup>**

Die hier abgefragten Instrumente (Arbeitszeitmodelle, temporäre „Auszeiten“, Home-<sup>37</sup> und Mobil-Office<sup>38</sup>) setzten die Kommunen insgesamt wie folgt ein:

### **Nutzung von Instrumenten zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort nach Gebietskörperschaftsgruppen in %**



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

<sup>36</sup> Fragen E27 bis E32.

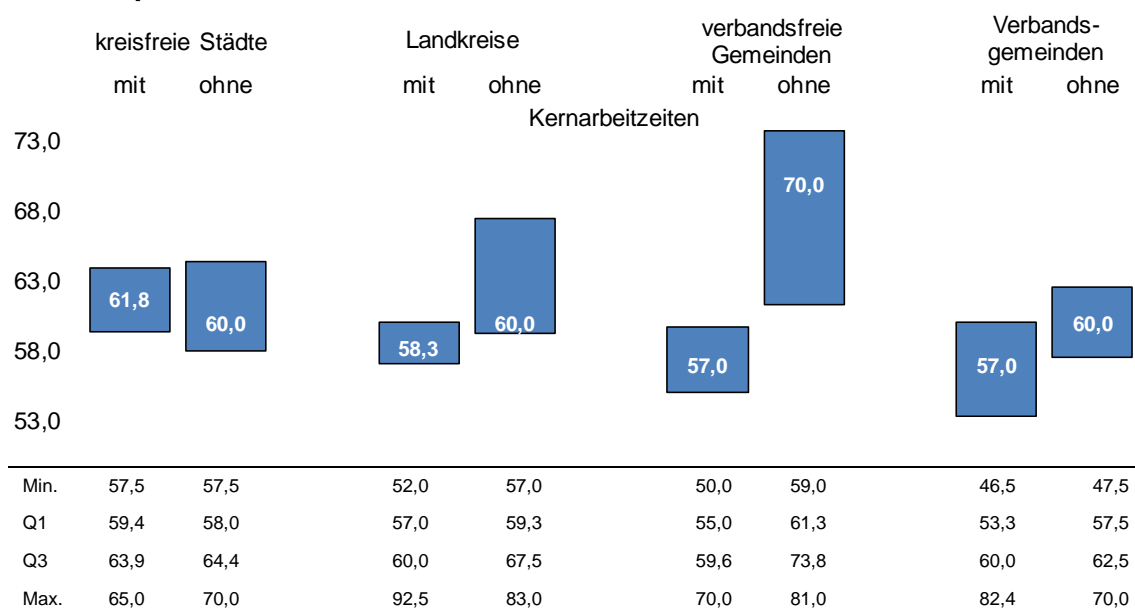
<sup>37</sup> Im Home-Office erbringen die Mitarbeiter ihre Arbeit ganz oder teilweise an einem häuslichen Arbeitsplatz.

<sup>38</sup> Im Mobil-Office erbringen die Mitarbeiter ihre Arbeit ganz oder teilweise an einem von ihnen frei gewählten Ort.

65 % der Kommunen hatten für ihr Personal Gleitzeitregelungen unter Vorgabe verbindlicher Kernarbeitszeiten getroffen.<sup>39</sup> Die übrigen Kommunen gewährten Gleitzeit unter Verzicht auf Kernarbeitszeiten.<sup>40</sup>

Soweit das Modell ohne verbindliche Kernarbeitszeit genutzt wurde, war – mit Ausnahme der kreisfreien Städte – in allen Gebietskörperschaftsgruppen der Gleitzeitrahmen im Mittel größer als bei dem mehrheitlich genutzten Modell. Bei beiden Modellen war die Bandbreite der Gleitzeitrahmen innerhalb einer Gebietskörperschaftsgruppe erheblich.

### Arbeitszeitmodelle Gleitzeit mit und ohne Kernarbeitszeit – Gleitzeitrahmen in Stunden pro Woche



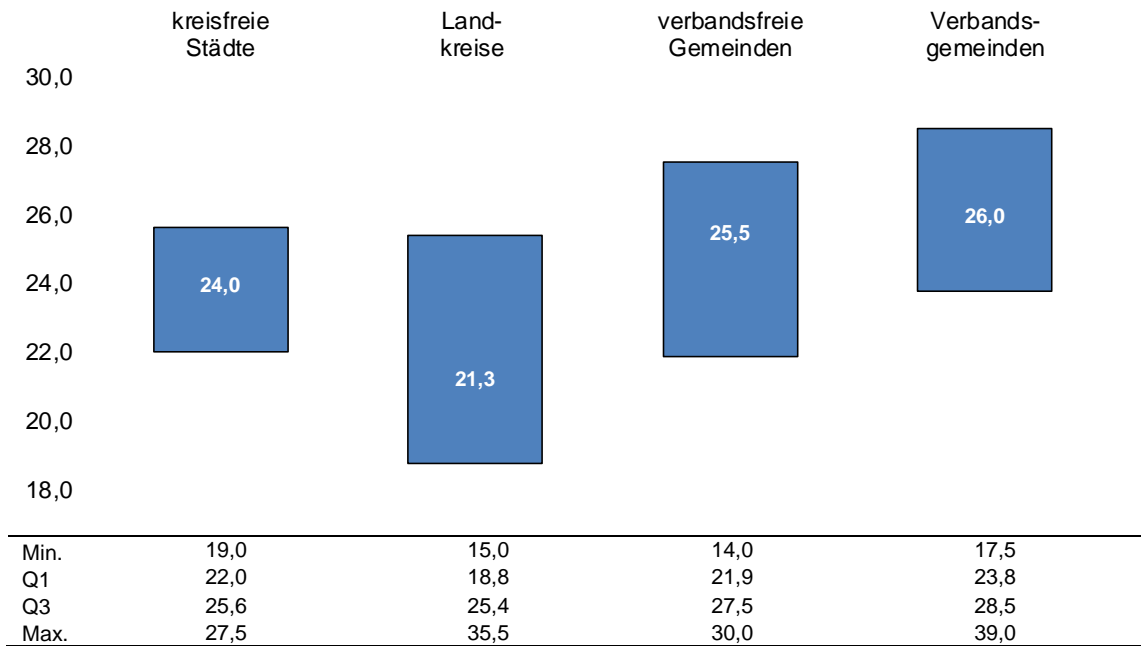
Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Gleiches galt für die Bandbreite der Kernarbeitszeit beim mehrheitlich genutzten Modell.

<sup>39</sup> 33 % der kreisfreien Städte, 55 % der Landkreise, 62 % der verbandsfreien Gemeinden und 72 % der Verbandsgemeinden.

<sup>40</sup> Bei diesem Modell gab es Festlegungen, wonach zu bestimmten Servicezeiten eine ausreichende Personalstärke zu gewährleisten war. Für Beamte wurde damit den Anforderungen nach § 14 Abs. 2 Satz 2 ArbZVO Rechnung getragen.

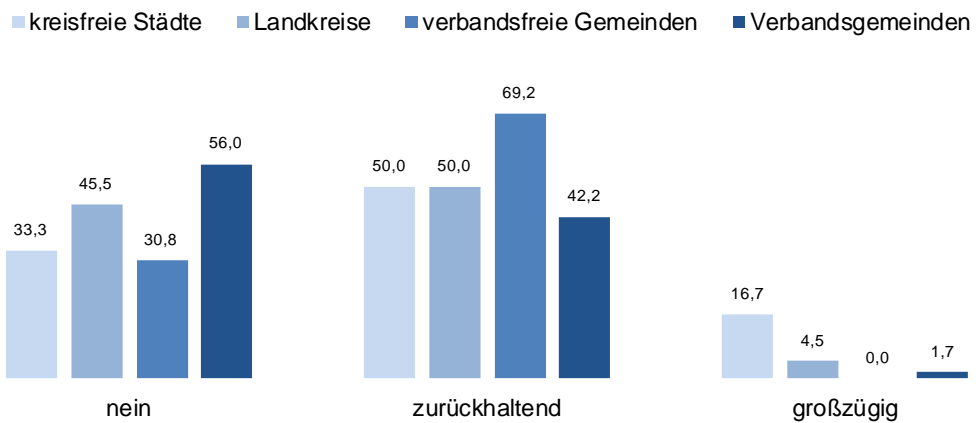
### Kernarbeitszeitrahmen in Stunden pro Woche



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

**Temporäre Auszeiten** (z. B. Sabbatical) wurden überwiegend nur zurückhaltend oder überhaupt nicht gewährt.

### Nutzung temporärer Auszeiten (z. B. Sabbatical) nach Gebietskörperschaftsgruppen in %

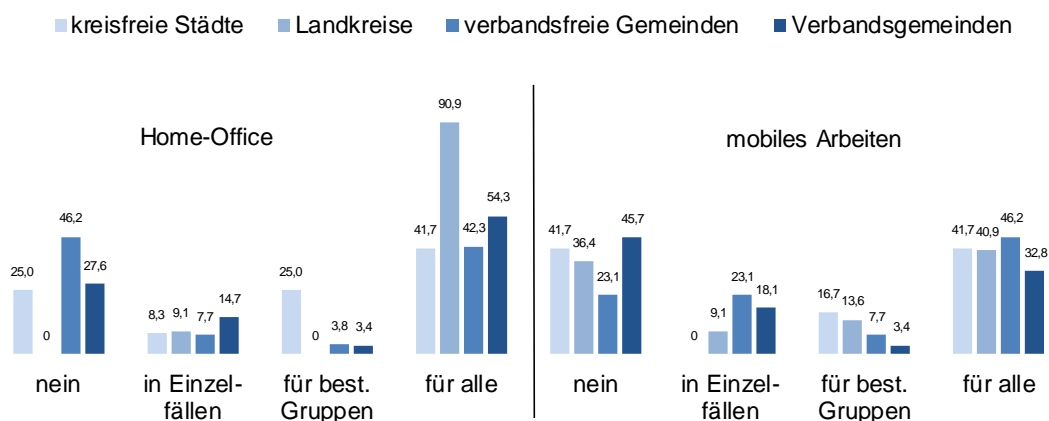


Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Nahezu alle Kommunen<sup>41</sup> ermöglichten **Home- und/oder Mobil-Office** in unterschiedlicher Intensität, mehrheitlich aber für alle Kräfte mit Büroarbeitsplatz.

<sup>41</sup> Bis auf eine verbandsfreie kreisangehörige Gemeinde und drei Verbandsgemeinden.

## Home-Office und mobiles Arbeiten – Nutzungsmöglichkeiten nach Gebietskörperschaftsgruppen in %

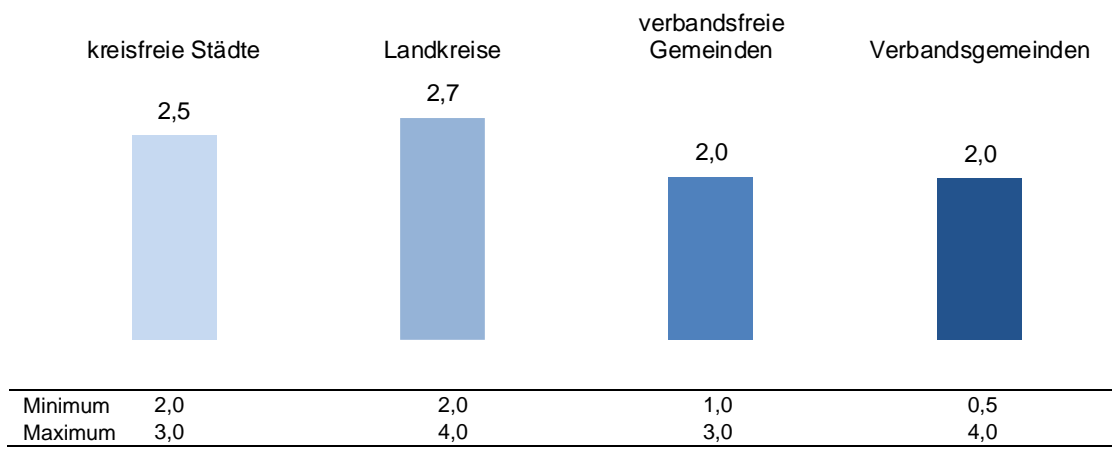


Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Nach Auswertung der Umfrageergebnisse nahmen im Mittel 44 % der Mitarbeiter mit einem Büroarbeitsplatz die Möglichkeit zum Arbeiten außerhalb desselben in Anspruch. Nach Gebietskörperschaftsgruppen differenziert lag diese Quote zwischen 42 % und 51 %, wobei der Höchstwert auf die Landkreise entfiel.

Letztere waren auch führend bei der durchschnittlichen Anzahl der Tage, an denen die Mitarbeiter von zu Hause oder mobil arbeiten konnten.

## Durchschnittliche Anzahl der Tage pro Woche im Home-Office oder in mobiler Arbeit nach Gebietskörperschaftsgruppen



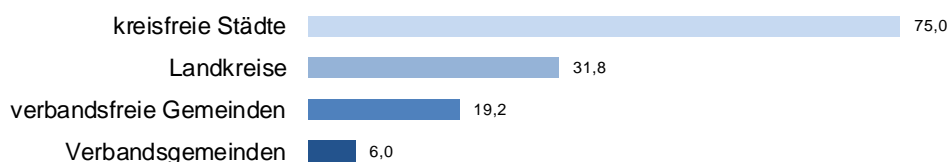
Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

#### 4.2.2.5 Personalentwicklung<sup>42</sup>

Die Fragenkategorie bezog sich insbesondere auf Personalentwicklungskonzepte, Möglichkeiten der Aus- und Fortbildung sowie Maßnahmen der Personalentwicklung.

Über **Personalentwicklungskonzepte**<sup>43</sup> verfügten vor allem die kreisfreien Städte. 84 % der befragten Kommunen hatten bislang solche Konzepte nicht erstellt.

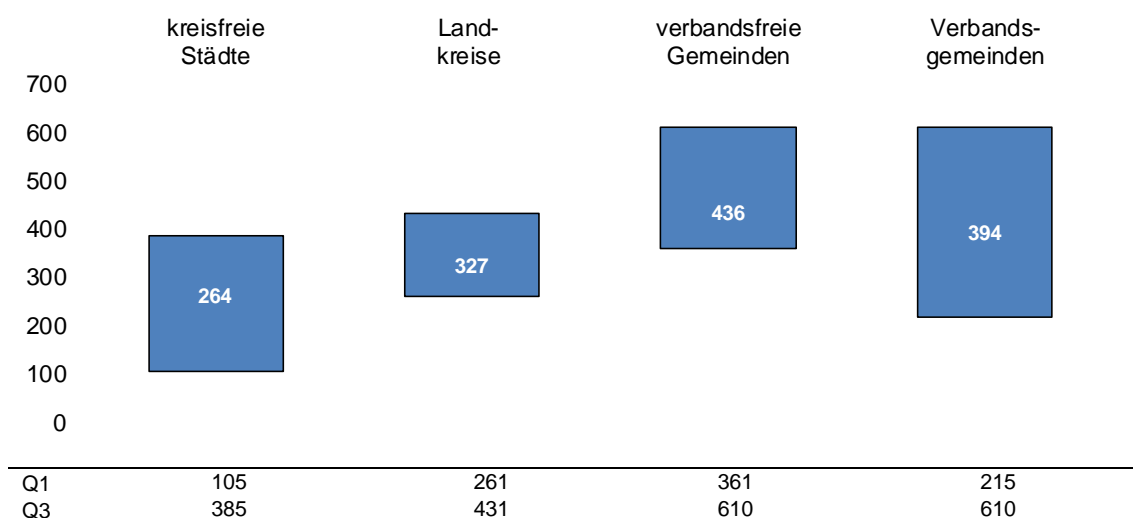
#### Personalentwicklungskonzept vorhanden – Anteil in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Für **Aus- und Fortbildung**<sup>44</sup> verausgabten die Kommunen 2024 im Mittel 387 € je Mitarbeiter bei erheblichen Unterschieden zwischen den Gebietskörperschaftsgruppen.

#### Aus- und Fortbildungskosten 2024 in € je Mitarbeiter



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Fortbildungsmaßnahmen waren regelmäßig<sup>45</sup> Ergebnis einer Konsensfindung zwischen Mitarbeiter und jeweiliger Führungskraft. Neben fachlichen Fortbildungen ermöglichte mehr als die Hälfte der Kommunen auch solche zu Soft Skill-Themen. Etwa ein Drittel

<sup>42</sup> Fragen F33 bis F42.

<sup>43</sup> Soweit die Kommunen ihre Personalentwicklungskonzepte übermittelten, ergab eine stichprobenweise Prüfung, dass sie nicht immer konkrete Maßnahmen zur Umsetzung allgemein formulierter Ziele festlegten.

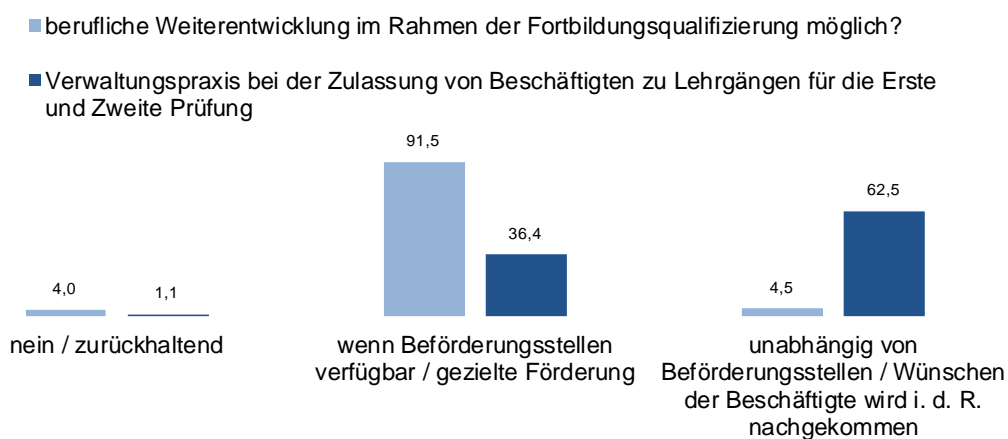
<sup>44</sup> Nur ein Drittel der Kommunen konnte gesonderte Angaben zu Fortbildungskosten machen. Hier lagen die Beträge 2024 im Mittel bei 238 € je Mitarbeiter.

<sup>45</sup> Bei 84 % der Kommunen.

der Kommunen förderte Weiterbildungsmaßnahmen<sup>46</sup>, wie zum Beispiel Master-Studiengänge, durch finanzielle oder zeitliche Anreize. Eher selten wurden Hospitationen angeboten.

Fortbildungsqualifizierungen für Beamte sowie der Besuch von Prüfungslehrgängen für Beschäftigte gewährten die Kommunen durchaus großzügig. Dass Fortbildungsqualifizierungen von Beamten weit überwiegend von der Verfügbarkeit von Beförderungsämtern abhängig gemacht wurden, ist im Hinblick auf § 93 Abs. 3 GemO geboten. Angesichts der erheblichen Kosten einer Fortbildungsqualifizierung für den Dienstherrn ist eine bedarfsunabhängige „Bevorratung“ mit Fortbildungsqualifizierten wirtschaftlich nicht vertretbar. Vergleichbares muss auch für die Zulassung von Tarifkräften zu den Lehrgängen für eine Erste und Zweite Prüfung gelten. Der Bedarf hierfür sollte durch eine Personalplanung belegt werden.

#### Nutzung der Instrumente Fortbildungsqualifizierung und Zulassung von Beschäftigten zu Lehrgängen für die Erste und Zweite Prüfung in % der Kommunen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

#### 4.2.2.6 Führung und Organisationskultur<sup>47</sup>

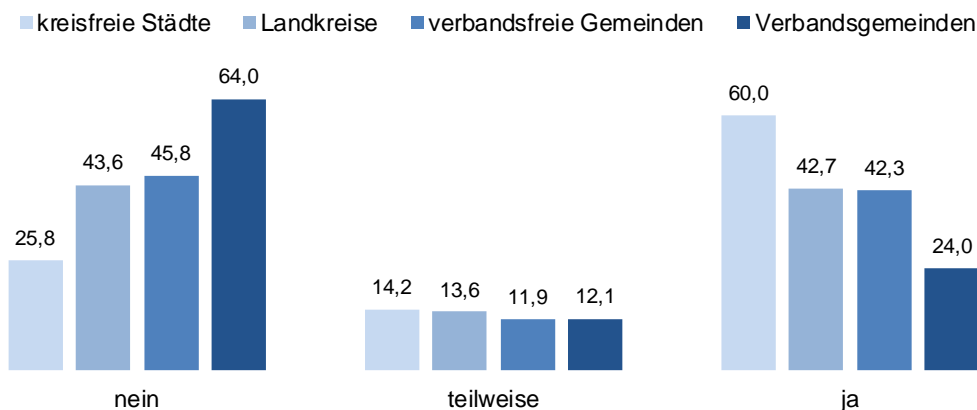
Die Befragung hatte die Themen Führung, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen sowie Konfliktlösungsmethoden zum Gegenstand.

Bei der Nutzung derartiger Instrumente lagen die kreisfreien Städte an der Spitze, während die Verbandsgemeinden mit Abstand das Schlusslicht bildeten.

<sup>46</sup> Fortbildung dient der Qualifikation für die aktuelle Tätigkeit. Berufliche Weiterbildungsmaßnahmen dienen hingegen der Qualifikationserweiterung für andere Aufgaben. Die Grenzen sind im Einzelfall fließend.

<sup>47</sup> Fragen G43 bis G50.

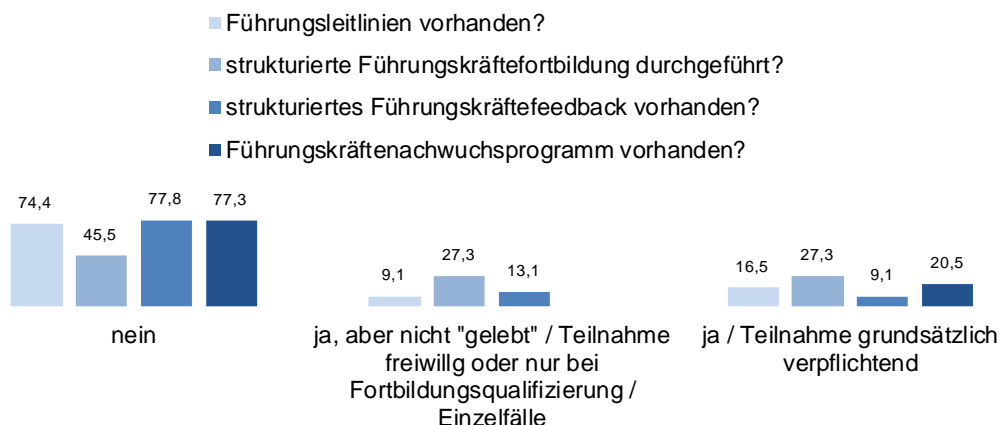
## Nutzungsgrad ausgewählter Führungs-, Kommunikations- und Moderationsinstrumente in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Auf **Qualifizierung und Anleitung von Führungskräften** abzielende Maßnahmen kamen nicht bzw. kaum zum Einsatz. Am verbreitetsten war noch die obligatorische strukturierte Führungskräftefortbildung.

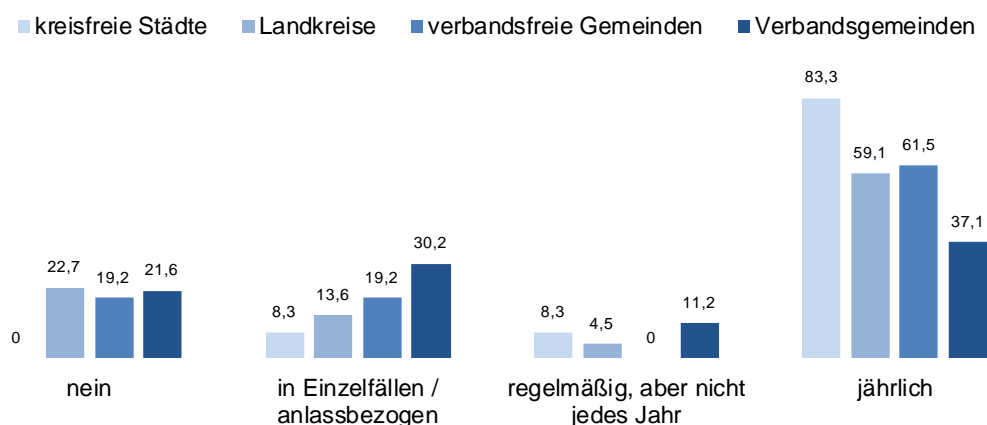
## Nutzungsgrad führungskräftebezogener Instrumente in % der Kommunen insgesamt



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen. Die „mittlere“ Kategorie „ja, aber ...“ war beim „Führungskräfteprogramm“ nicht belegt.

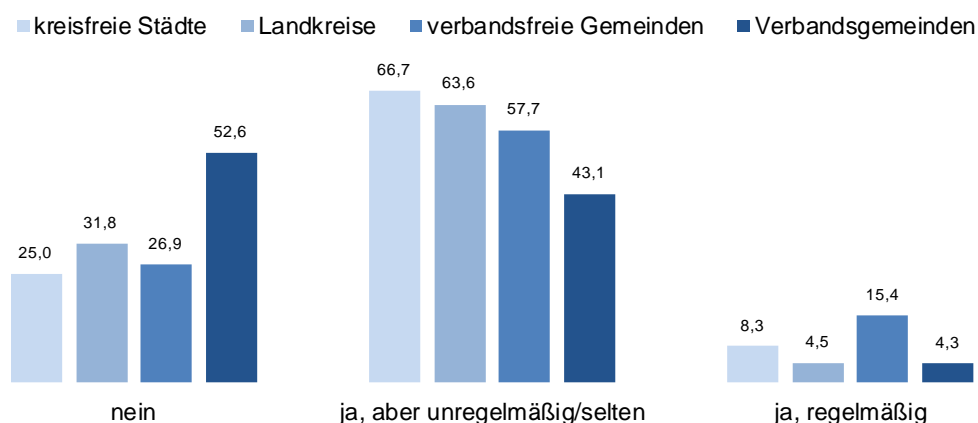
Obligatorische Angebote von **Mitarbeitergesprächen** durch Führungskräfte waren weitgehend üblich. Regelmäßige **Mitarbeiterbefragungen** waren – abgesehen von den kreisfreien Städten und Landkreisen – die Ausnahme.

### Verpflichtung zum Angebot von Mitarbeitergesprächen durch Führungskräfte nach Gebietskörperschaftsgruppen in %



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

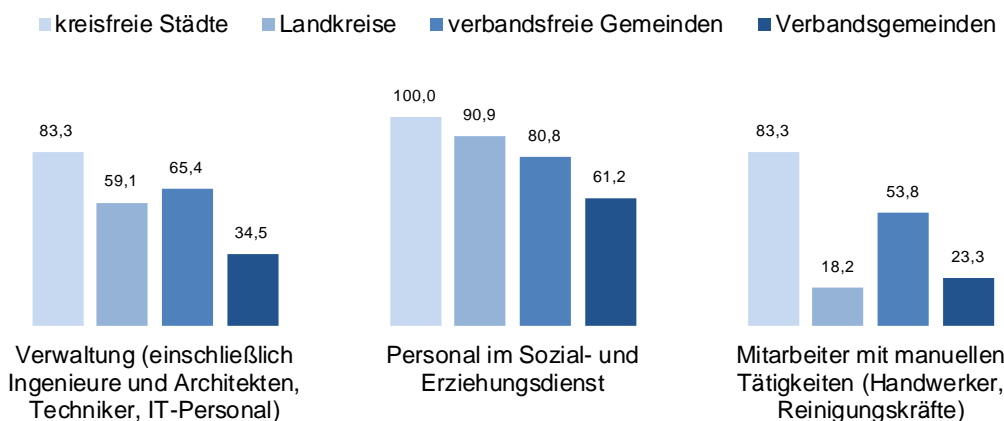
### Nutzung von Mitarbeiterbefragungen nach Gebietskörperschaftsgruppen in %



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Angebote zu Konfliktlösungen (Mediation, Coaching, Supervisionen und vergleichbare Angebote) konzentrierten sich auf die Fachkräfte im Sozial- und Erziehungsdienst.

### Angebote zu Konfliktlösungen (Mediation / Coaching / Supervisionen o. ä.) nach Berufsgruppen in % der Gebietskörperschaftsgruppen

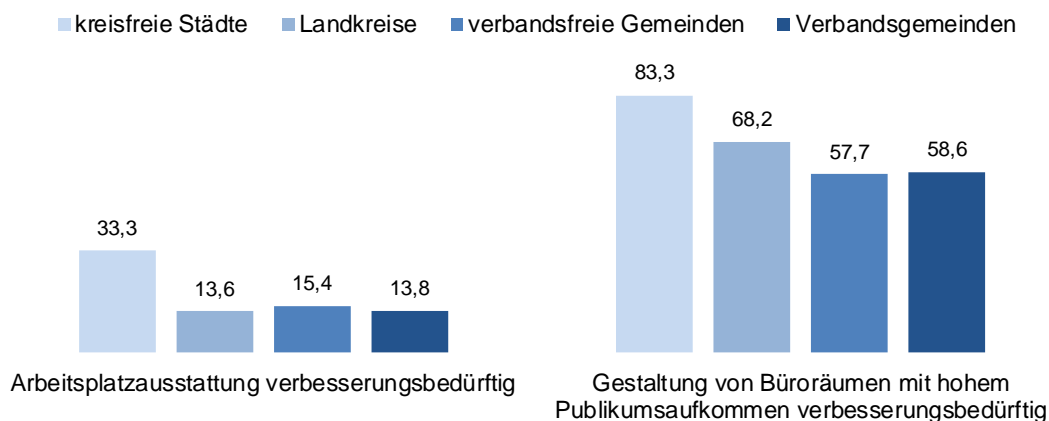


Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

#### 4.2.2.7 Infrastruktur<sup>48</sup>

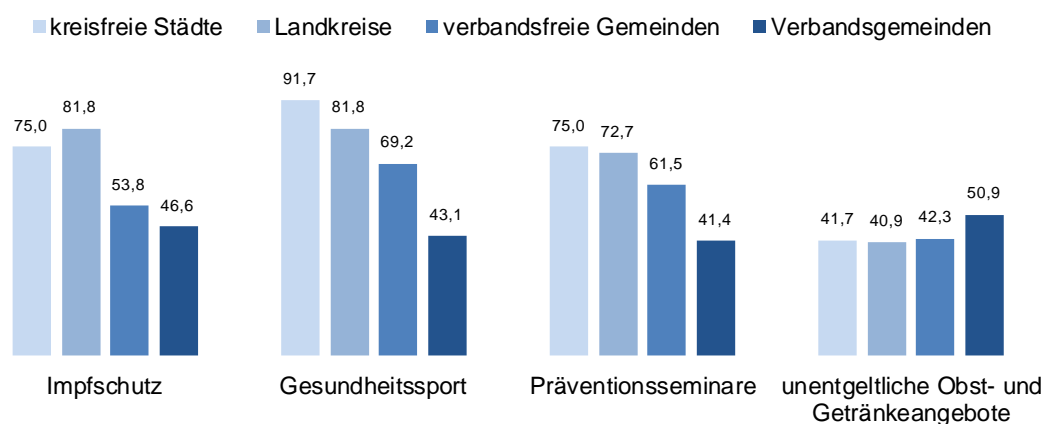
Zur Attraktivität der Arbeitsplatzausstattung und Büroraumgestaltung sowie zu Maßnahmen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) machten die Kommunen folgende Angaben:

##### Verbesserungsbedarf bei Arbeitsplatzausstattung und Gestaltung von Büroräumen mit hohem Publikumsaufkommen in % der Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

##### Freiwillige Angebote der Gesundheitsförderung nach Gebietskörperschaftsgruppen in %



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Am umfangreichsten förderten die Landkreise finanziell die Gesundheitsmaßnahmen (z. B. Kostenbeteiligung an Gesundheitskursen).

<sup>48</sup> Fragen H51 bis H55.

### Finanzielle Förderung der Teilnahme an Maßnahmen der Gesundheitsförderung in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

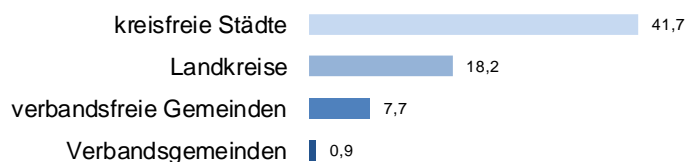
Die weit überwiegende Mehrheit der Kommunen nutze die abgefragten Instrumente ganz oder teilweise. Im BGM lag der Förderschwerpunkt bei Gesundheitssport und Impfschutz. Attraktivierungsbedarf wurde schwerpunktmäßig bei der Gestaltung von Büroräumen mit hohem Publikumsaufkommen gesehen.

#### 4.2.2.8 Personalfluktuations und Offboarding<sup>49</sup>

Die Auswertung der Umfrage zur Erhebung von Fluktuationsquoten<sup>50</sup> und zur Durchführung von Offboardinggesprächen zeigte, dass Ausmaß und Ursachen freiwilliger Fluktuation in den Kommunen bislang nur wenig Aufmerksamkeit erhielten.

Die Mehrheit der Kommunen ermittelte keine Fluktuationsquoten. Einzig die kreisfreien Städte taten dies in nennenswertem Umfang.

### Regelmäßige Ermittlung von Fluktuationsquoten in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



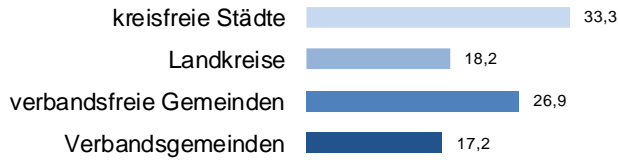
Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen. Die Angaben beziehen sich auf die Kommunen einer Gebietskörperschaftsgruppe, die Fluktuationsgruppen regelmäßig oder sogar regelmäßig differenziert (z. B. nach Organisationseinheiten, Aufgabengebieten oder Mitarbeitergruppen) ermitteln.

<sup>49</sup> Fragen I56 bis I58.

<sup>50</sup> Siehe hierzu auch Nr. 4.1.3.3.

Offboardinggespräche als Regelinstrument zur Erforschung von Fluktuationsursachen waren nur in geringem Umfang in Gebrauch.

### **Gebietskörperschaftsgruppenbezogene Anteile in % der Kommunen, die in ihren Verwaltungen grundsätzlich immer strukturierte Austrittsgespräche führen**



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

#### **4.2.2.9 Externes Personalmarketing<sup>51</sup>**

Innerhalb von drei der vier Gebietskörperschaftsgruppen nutzte jeweils die Mehrheit die abgefragten Instrumente<sup>52</sup> des externen Personalmarketings<sup>53</sup> nicht.

Soweit Marketing-Kanäle genutzt wurden, war das Nutzerverhalten sowohl zwischen den Gebietskörperschaftsgruppen als auch bei dem Marketing für Berufsqualifizierte und Nachwuchskräfte durchaus verschieden.

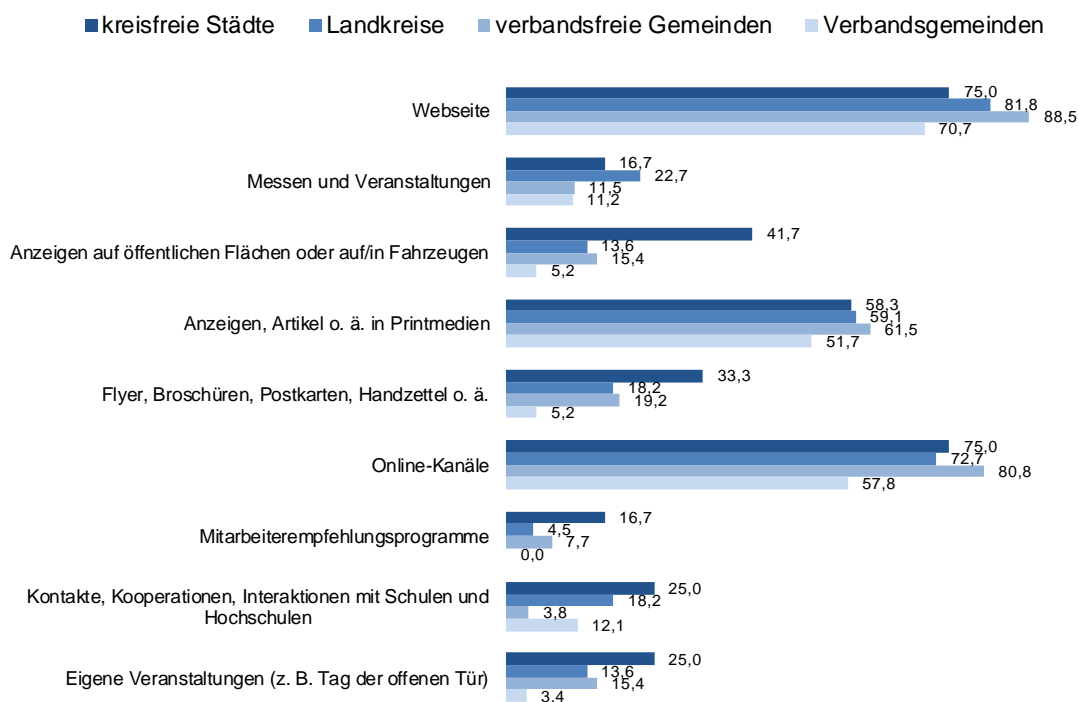
---

<sup>51</sup> Fragen J59 bis J72.

<sup>52</sup> Das betraf die Nutzung von Marketing-Kanälen, Beobachtung von Bewertungen der Kommune in Foren, das Vorhandensein einer Personalmarketingstrategie, die Entwicklung einer Arbeitgebermarke, die Bereitstellung finanzieller Mittel für Marketingmaßnahmen, ein fachlich besetztes Personalmarketing, die Beauftragung Dritter mit Marketingmaßnahmen, die Arbeitskräftehospitalation sowie kennzahlengestützte Wirkungsbetrachtungen des Personalmarketings.

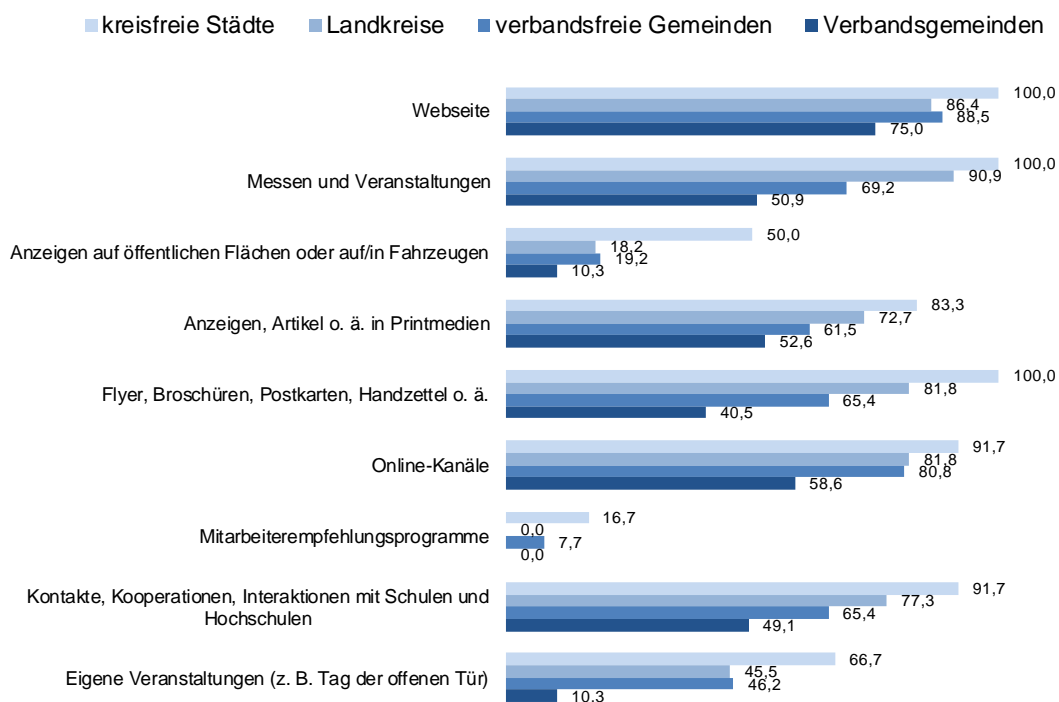
<sup>53</sup> Darunter sind alle Maßnahmen zu verstehen, die dazu dienen potenzielle Bewerber von einer Kommune als Arbeitgeberin oder Dienstherr zu überzeugen. Stellenausschreibungen wurden der Kategorie „Personalrekrutierung“ zugeordnet.

## Nutzung von Marketingkanälen zur Erreichung Berufsqualifizierter in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

## Nutzung von Marketingkanälen zur Erreichung von Nachwuchskräften in % nach Gebietskörperschaftsgruppen

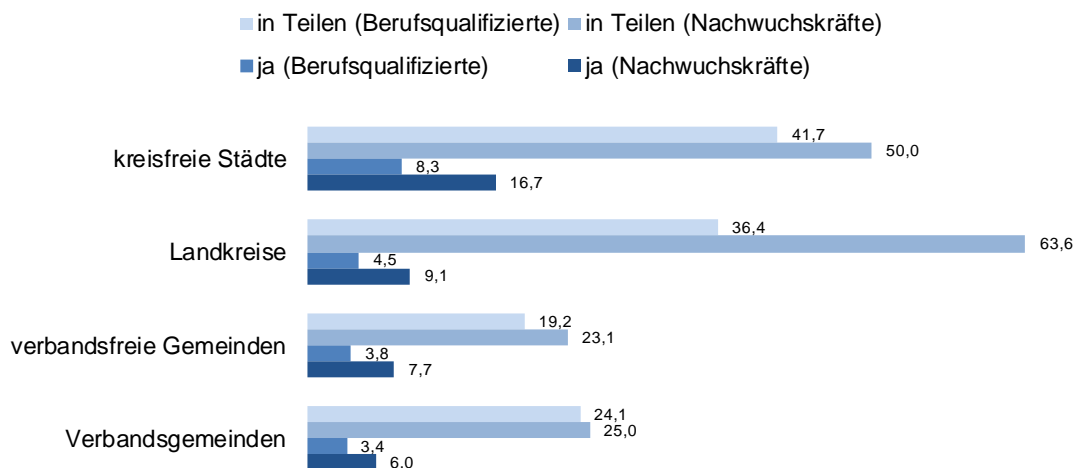


Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Bei den genutzten Online-Kanälen erfreuten sich Facebook (94 Kommunen, 53 %) und Instagram (68 Kommunen, 39 %) mit Abstand der größten Beliebtheit.<sup>54</sup>

Soweit Kommunen überhaupt eine Personalmarketingstrategie entwickelt hatten, betraf diese vorzugsweise den Adressatenkreis der Nachwuchskräfte.

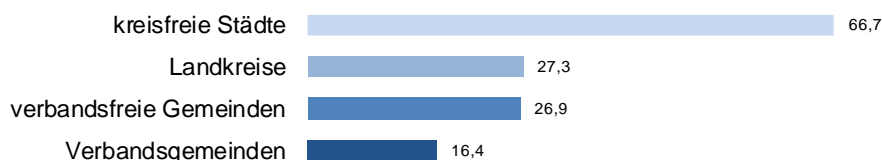
### Personalmarketingstrategie in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Nur die kreisfreien Städte hatten mehrheitlich Marketingmittel in ihren Haushaltsplänen veranschlagt, wobei sie die mit Abstand höchsten Einzelwerte erzielten. Die Hälfte von ihnen und damit der höchste Anteil in allen Gebietskörperschaftsgruppen beauftragte externe Dienstleister mit Marketingaktivitäten.

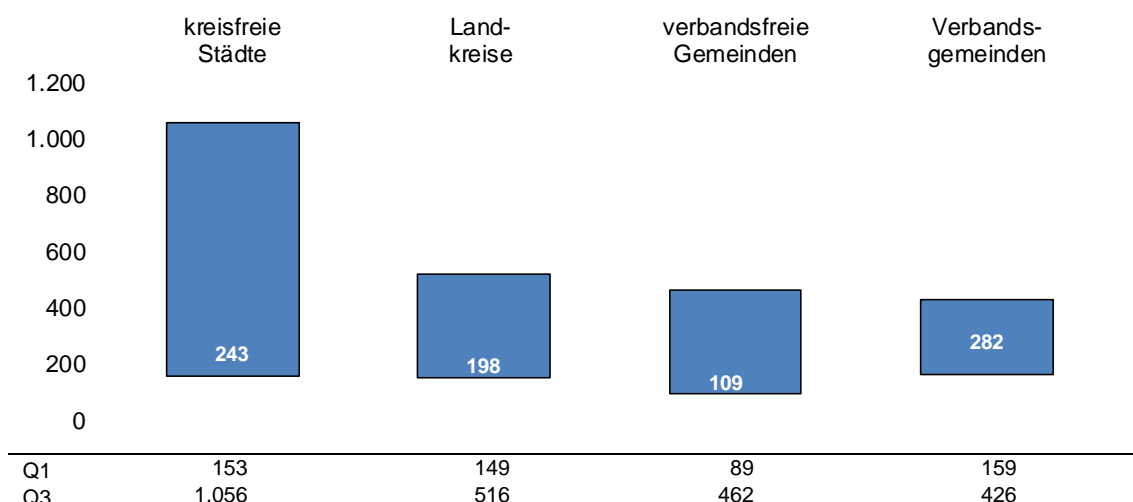
### Bereitstellung von Finanzmitteln für Marketingaktivitäten in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

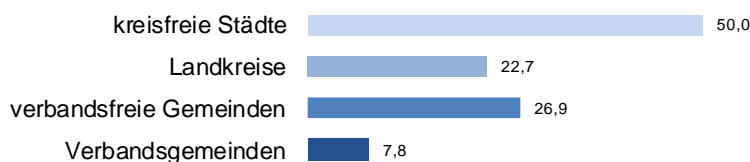
<sup>54</sup> Einige wenige Kommunen nutzten darüber hinaus weitere Kanäle, wie insbesondere LinkedIn, YouTube oder TikTok.

### Durchschnittliches Marketingbudget 2023 und 2024 in € je 1.000 Einwohner<sup>55</sup>



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

### Beauftragung von externen Dienstleistern für Marketingaktivitäten in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

In allen Gebietskörperschaftsgruppen verfügte jeweils nur eine eher kleine Minderheit über fachlich qualifiziertes Personal für Personalmarketing (meist zwischen 0,25 und 0,5 VZÄ).

#### 4.2.2.10 Personalrekrutierung und Onboarding<sup>56</sup>

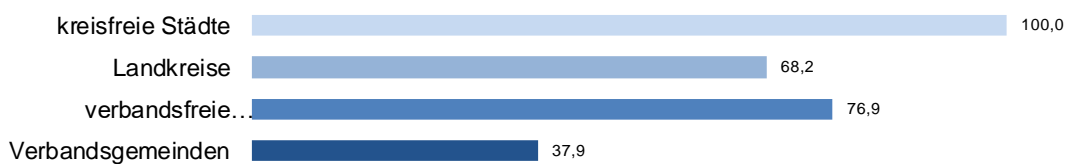
Die Fragen betrafen Ausschreibungsmodalitäten, Bewerbungs-, Auswahl- und Einarbeitungsverfahren sowie den Quereinstieg.

Kommunen aller Gebietskörperschaftsgruppen arbeiteten mit **Dauerausschreibungen, von Stellen**, darunter alle kreisfreien Städte. Mit Abstand am meisten wurde das Instrument im Bereich des Personals von Kindertagesstätten eingesetzt.

<sup>55</sup> Nur, wenn Budget auch vorhanden.

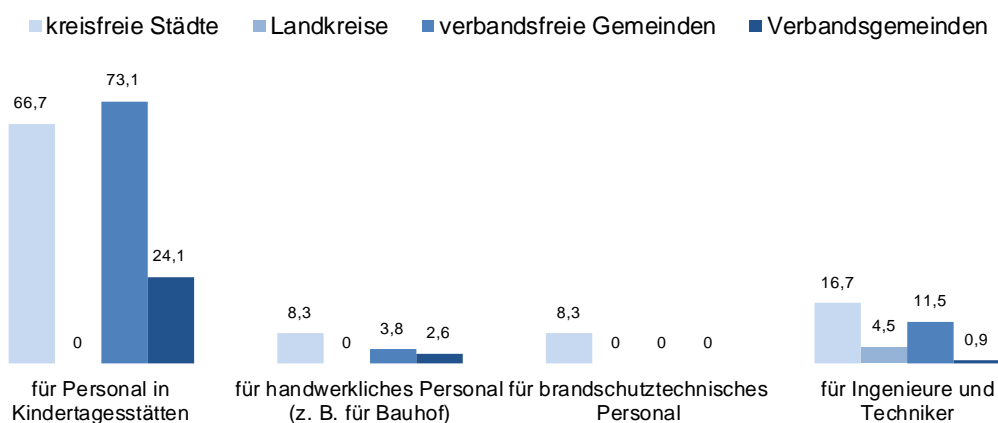
<sup>56</sup> Fragen K73 bis K92.

## Nutzung von Dauerstellenausschreibungen in % der Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

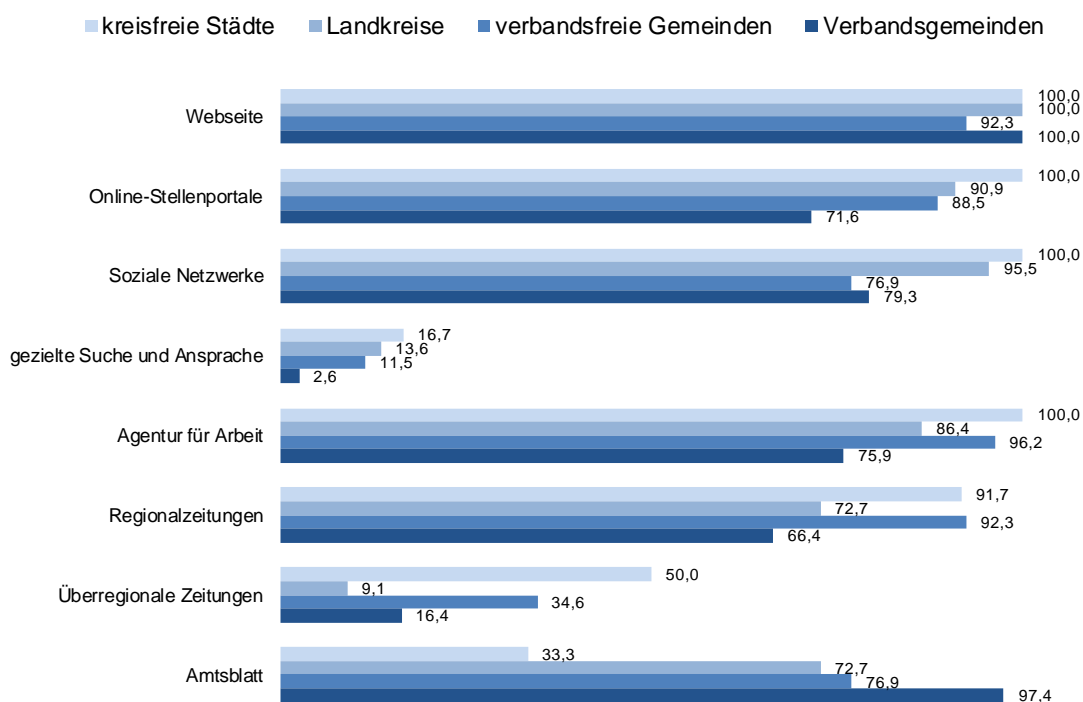
## Dauerstellenausschreibungen nach Berufsgruppen in % der Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Als Publikationsort für Stellenausschreibungen nahm die kommunale Webseite die Spitzenposition ein. Eine gezielte Ansprache potenziell geeigneter Bewerber (z. B. über LinkedIn) war hingegen weitgehend unüblich.

## Stellenausschreibungskanäle für Berufsqualifizierte in % nach Gebietskörperschaftsgruppen

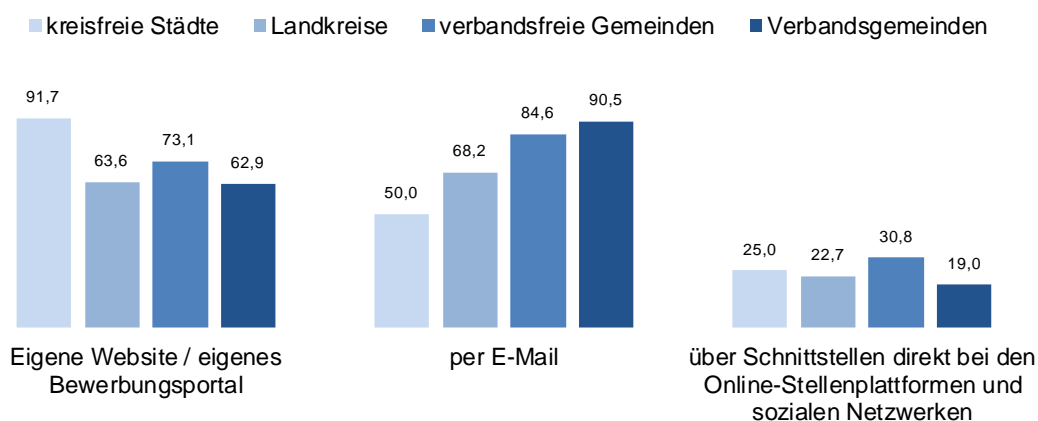


Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Unter den genutzten Stellenportalen belegte Interamt mit 73 % Nutzeranteil den Spitzenplatz, bei den sozialen Netzwerken Facebook (71 %) und Instagram (42 %).

**Digitale Bewerbungen** waren – in unterschiedlicher Form – bei nahezu allen Kommunen möglich.

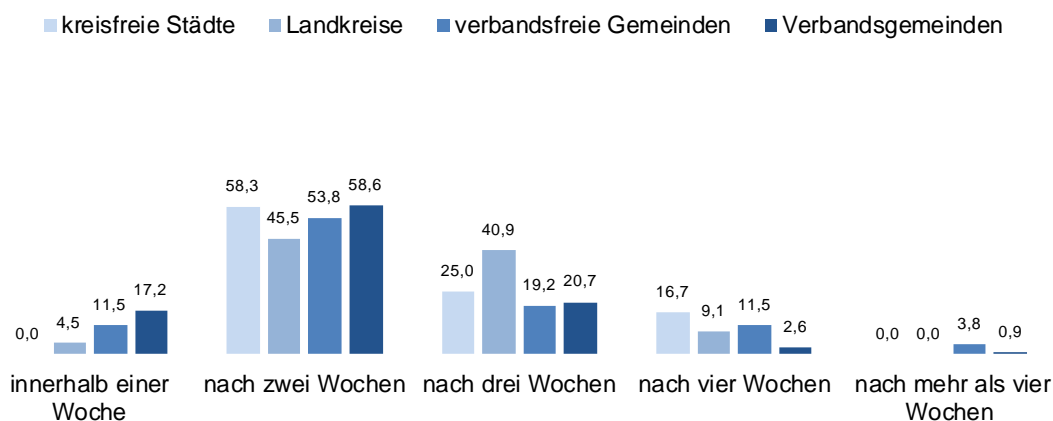
## Digitale Bewerbungsmöglichkeiten in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Zu **Auswahlgesprächen** luden die Kommunen die Bewerber überwiegend zwei bis drei Wochen nach Ende der Bewerbungsfrist.

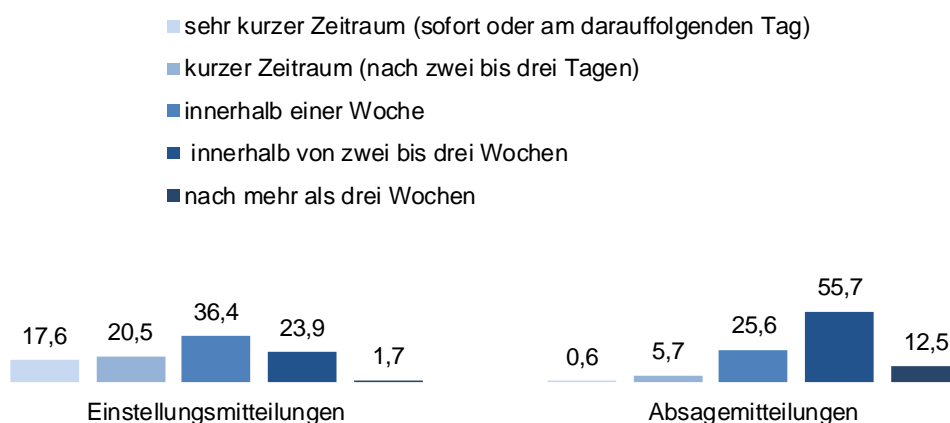
### Zeiträume zwischen Ende der Bewerbungsfrist und Einladung zu Auswahlgesprächen in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Über die Ergebnisse des Auswahlverfahrens unterrichteten sie die Bewerber in folgenden Zeiträumen:

### Zeiträume zwischen Abschluss der Auswahlgespräche und den Einstellungs- und Absagemitteilungen in %

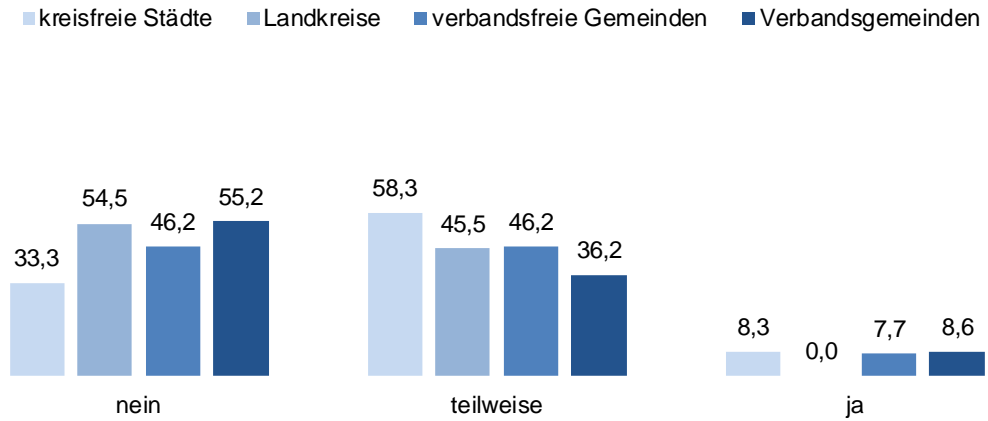


Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Fast alle Kommunen (92 %) holten Genehmigungen nicht eingestellter, aber grundsätzlich für eine Einstellung in Betracht kommender Bewerber zur Aufbewahrung der Bewerbungsunterlagen ein, um diese bei künftigen Besetzungsverfahren berücksichtigen zu können.

Die regelmäßige Abfrage eines Feedbacks zum Auswahlverfahren bei den geladenen Bewerbern war die Ausnahme.

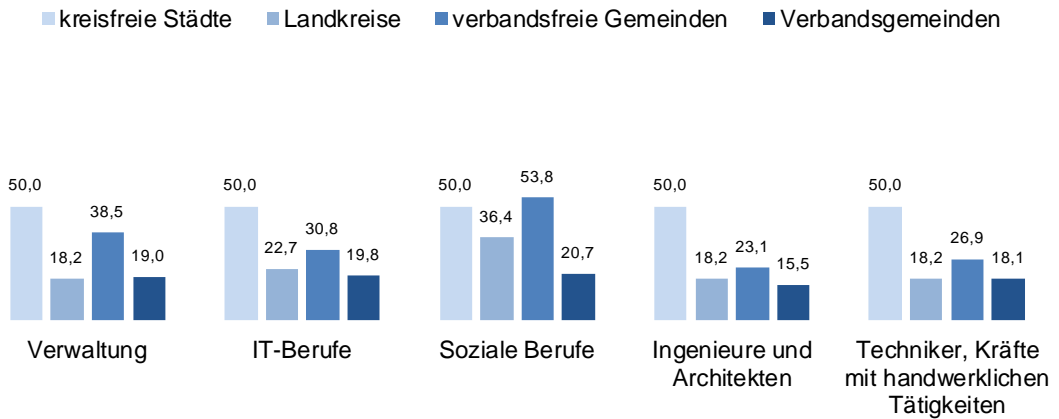
### Anforderung eines Bewerber-Feedbacks in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Ein strukturiertes **Einarbeitungsverfahren** für neue Mitarbeiter<sup>57</sup> wurde bei Nachwuchskräften deutlich häufiger durchgeführt als bei Berufsqualifizierten.

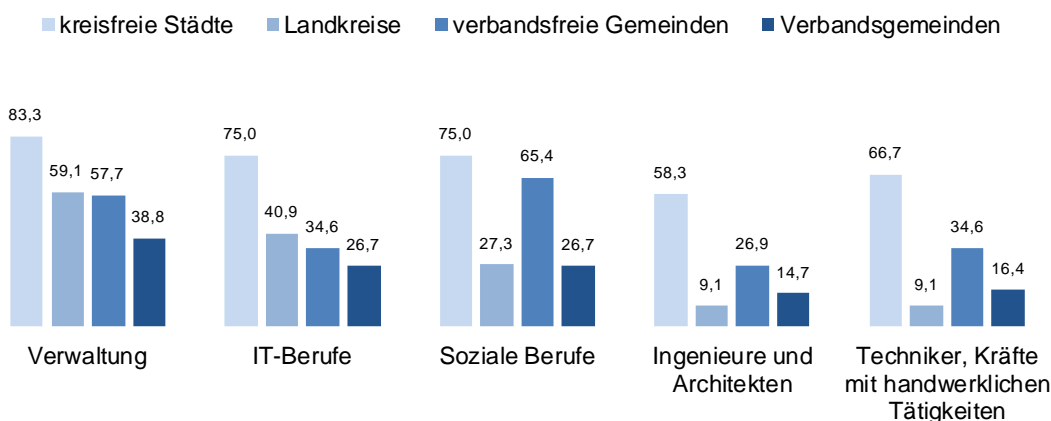
### Strukturiertes Verfahren zur Einarbeitung neuer, bereits berufsqualifizierter Mitarbeiter nach Berufsgruppen in % der Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

<sup>57</sup> Das Verfahren ist strukturiert, sofern neue Mitarbeiter auf persönlicher, organisatorischer, fachlicher, sozialer und kultureller Ebene gezielt eingearbeitet werden, beispielsweise durch Willkommenspakete, Infohefte o. ä. für neue Kräfte, Mentoren/-Patenprogramme, Checklisten und Leitfäden für die Einarbeitung bzw. Ausbildung, gezielte Schulungen, strukturierte und regelmäßige Feedbackgespräche (Rückmeldung von der Verwaltungsseite an die neuen Kräfte sowie von den neuen Kräften an die Verwaltungsseite), eigene "Kennenlernertermine" oder gemeinsame Veranstaltungen für die neuen Kräfte.

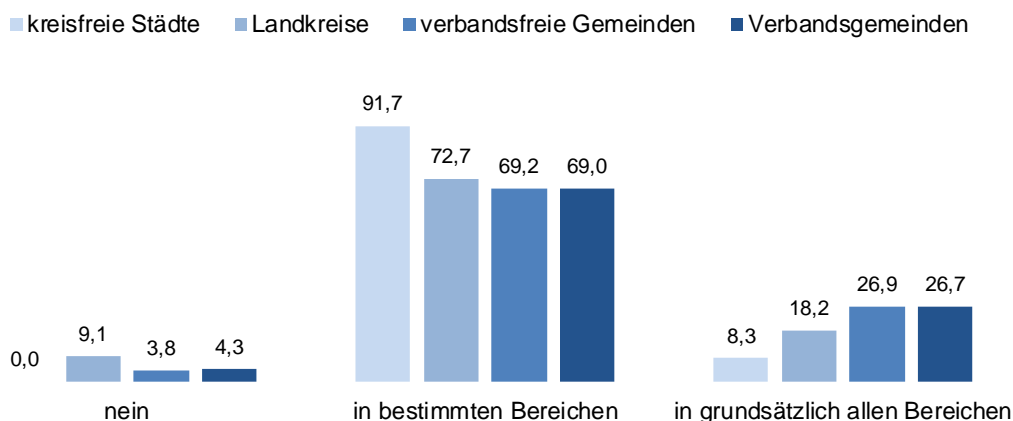
## Strukturiertes Verfahren zur Einarbeitung von Nachwuchskräften nach Berufsgruppen in % der Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Nahezu alle Kommunen ermöglichten **Quereinstiege**<sup>58</sup>, allerdings regelmäßig beschränkt auf bestimmte Berufsbereiche.

## Umfang der Eröffnung von Quereinstiegen in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



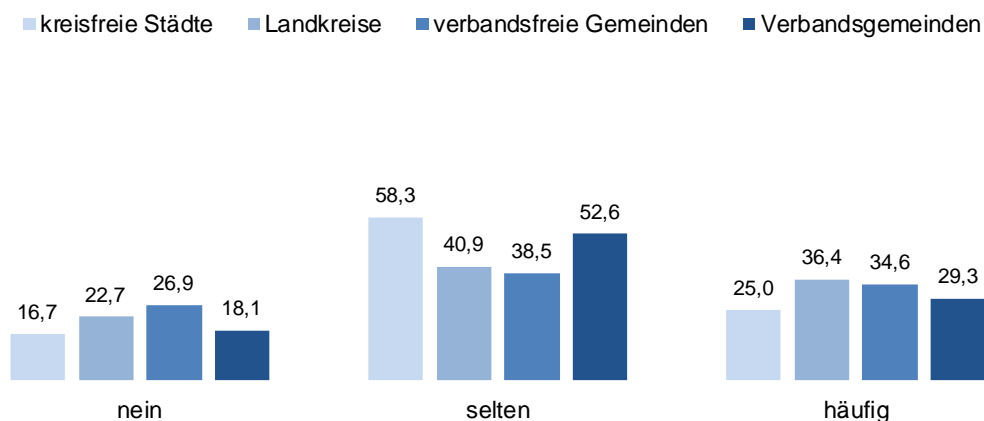
Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Zurückhaltender waren die Kommunen bei Ausnahmen von der Ausbildungs- und Prüfungspflicht.<sup>59</sup>

<sup>58</sup> Beschäftigung von Personen ohne die erforderliche Ausbildung (z. B. für Aufgaben des Gebäudemanagements Immobilienkaufleute anstelle von Verwaltungsfachangestellten).

<sup>59</sup> Nach der Arbeitgeberrichtlinie des KAV RP vom 27. September 2022 kann von der Ausbildungs- und Prüfungspflicht (Erfordernis der Ersten Prüfung für eine Eingruppierung in die Entgeltgruppen 6 bis 9a TVöD) aus Gründen der Personalgewinnung, Personalbindung und Personalentwicklung abgesehen werden.

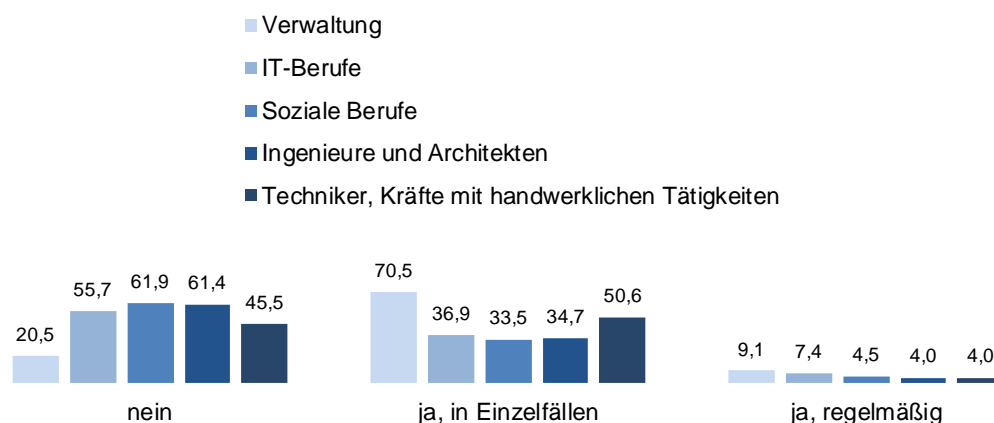
## Zulassung von Ausnahmen von der Ausbildungs- und Prüfungspflicht in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Eine Eingruppierung als sonstige Beschäftigte<sup>60</sup> gab es bei der Mehrheit der Kommunen nur in Einzelfällen bei den Verwaltungs- und handwerklichen Berufen.

## Nutzung der Eingruppierung als sonstige Beschäftigte nach Berufsgruppen in %



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

### 4.2.2.11 Nachwuchskräfte<sup>61</sup>

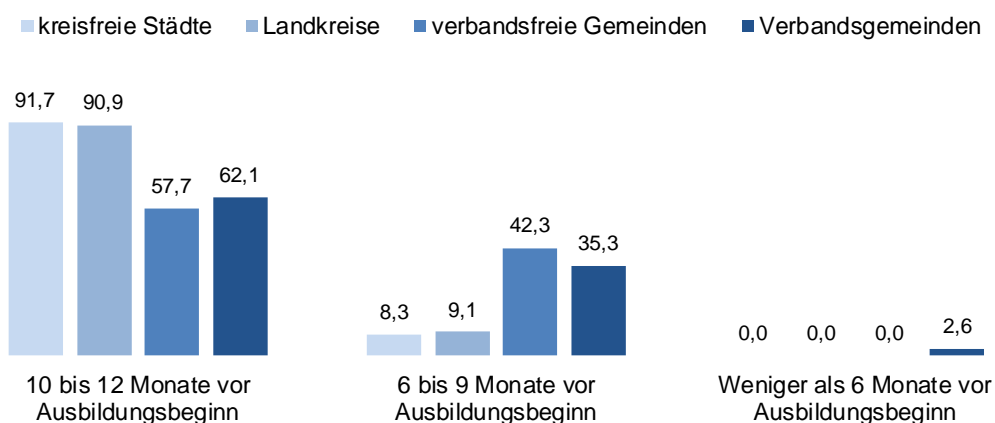
Hinsichtlich der Nachwuchskräfte nutzten die Kommunen die Instrumente frühzeitige Stellenausschreibung, mindestens bedarfsbezogene Ausbildung und Qualitätsanalyse der Betreuung mehrheitlich, zumindest teilweise.

**Frühe Stellenausschreibungen** für Nachwuchskräfte dominierten in allen Gebietskörperschaftsgruppen.

<sup>60</sup> Sonstige Beschäftigte sind solche, die nicht über die für eine bestimmte Eingruppierung erforderliche fachliche Ausbildung verfügen, jedoch diese Eingruppierung aufgrund gleichwertiger Fähigkeiten und Erfahrungen sowie entsprechender Tätigkeiten erlangen.

<sup>61</sup> Fragen L93 bis L98.

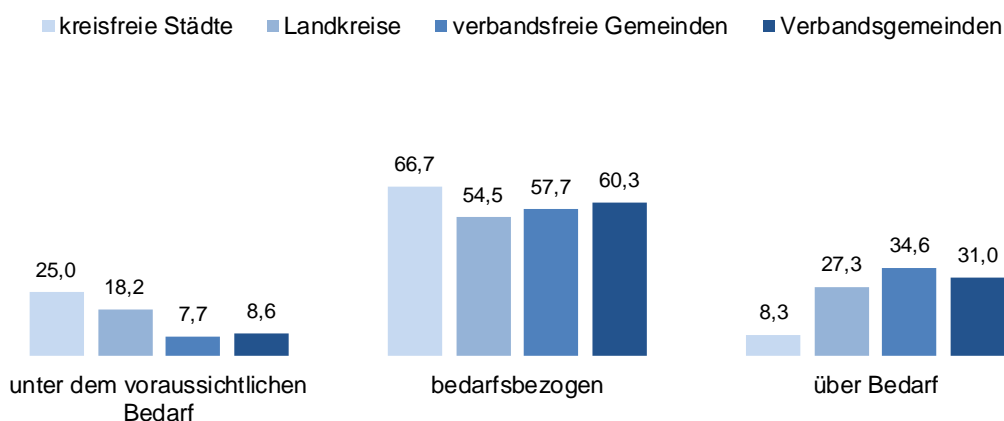
## Zeiträume zwischen Ausschreibung und Ausbildungsbeginn für Nachwuchskräfte in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

In der Eigeneinschätzung der Kommunen war die **Ausbildung** mehrheitlich **bedarfsbezogen**.

## Bedarfsbezogene Ausbildung in % nach Gebietskörperschaftsgruppen



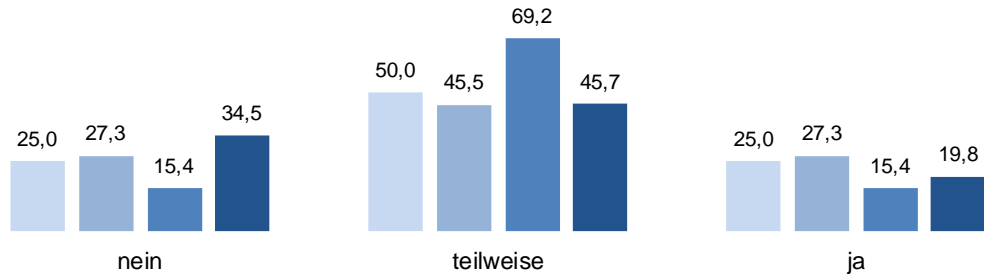
Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Diese Einschätzung steht jedoch im Widerspruch zu sonstigen Erkenntnissen der Querschnittsprüfung. So liegt etwa die Stellenausschreibungsquote bei den Nachwuchskräften (Nr. 4.1.3.8) unterhalb der altersbedingten Fluktuation (Nr. 5.2.9). Der hierdurch und durch die permanenten Stellenmehrungen der vergangenen Jahre ausgelöste „Bedarf“ kann daher nicht durch die Ausschreibungen für Nachwuchskräfte gedeckt werden.

**Qualitätsanalysen** hinsichtlich der fachlichen und persönlichen **Betreuung** von Nachwuchskräften führten die Kommunen überwiegend nicht oder lediglich in Teilaspekten durch – etwa durch Befragungen, Ermittlung von Abbrecherquoten, Leistungsbeurteilungen, arbeits- oder dienstrechtliche Maßnahmen sowie Krankheitsstatistiken.

### Qualitätsanalysen der fachlichen und persönlichen Betreuung von Nachwuchskräften in % nach Gebietskörperschaftsgruppen

■ kreisfreie Städte ■ Landkreise ■ verbandsfreie Gemeinden ■ Verbandsgemeinden



Darstellung Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

## 5 Handlungsempfehlungen

### 5.1 Vorbemerkung

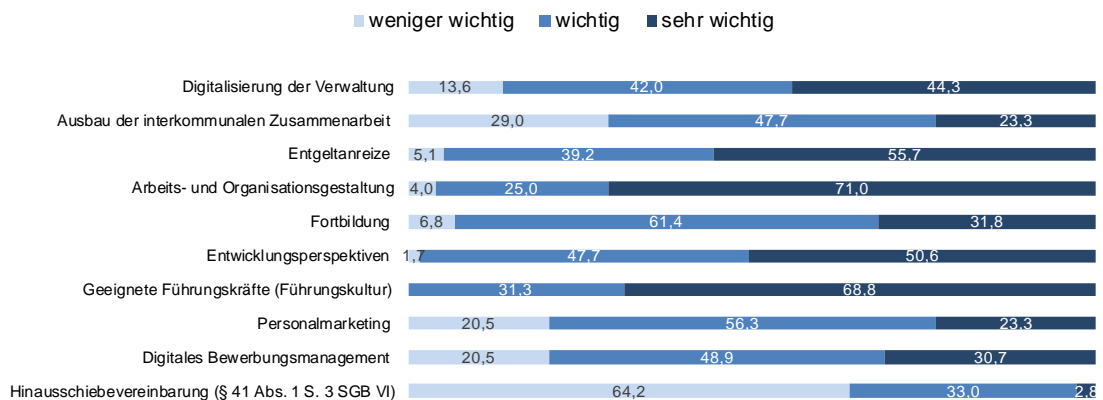
Weder bei den Kommunen allgemein noch bei den einzelnen Gebietskörperschaftsgruppen ließen sich statistisch signifikante Korrelationen zwischen dem Nutzungsgrad von Instrumenten zur Bekämpfung des Fachkräftemangels und den Kennzahlen zu dessen Ausprägung berechnen. Eine Instrumentenliste, die – orientiert an der Wirksamkeit – etwa die „top five“ an Maßnahmen aufführt, konnte daher nicht entwickelt werden.

Dies resultiert aus Sicht des Rechnungshofs vorwiegend aus der Heterogenität der Ursachen für den Fachkräftemangel, auch innerhalb der Gebietskörperschaftsgruppen.

Gleichwohl ermöglichen es die Ergebnisse der Querschnittsprüfung den einzelnen Kommunen, die Ausprägung ihres Fachkräftemangels vergleichend und damit objektiver als bisher einzuschätzen. Darüber hinaus können sie sich über Instrumente zu dessen Bekämpfung und deren Einsatz bei anderen informieren und auf dieser Basis ein individuelles Konzept entwickeln. Dieses sollte sich nicht auf eine möglichst hohe Anzahl der eingesetzten Instrumente fokussieren, sondern vor allem an Lage, Größe und strukturellen Besonderheiten<sup>62</sup> der Kommune ausgerichtet sein.

Soweit es die Einschätzung von Handlungsoptionen durch die Kommunen sowie die Beurteilung des Handlungsbedarfs betraf, zeigte sich folgendes Bild:<sup>63</sup>

#### Geeignete Instrumente, um Problemen bei der Mitarbeiterbindung und -gewinnung zu begegnen – Angaben in % der Kommunen



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

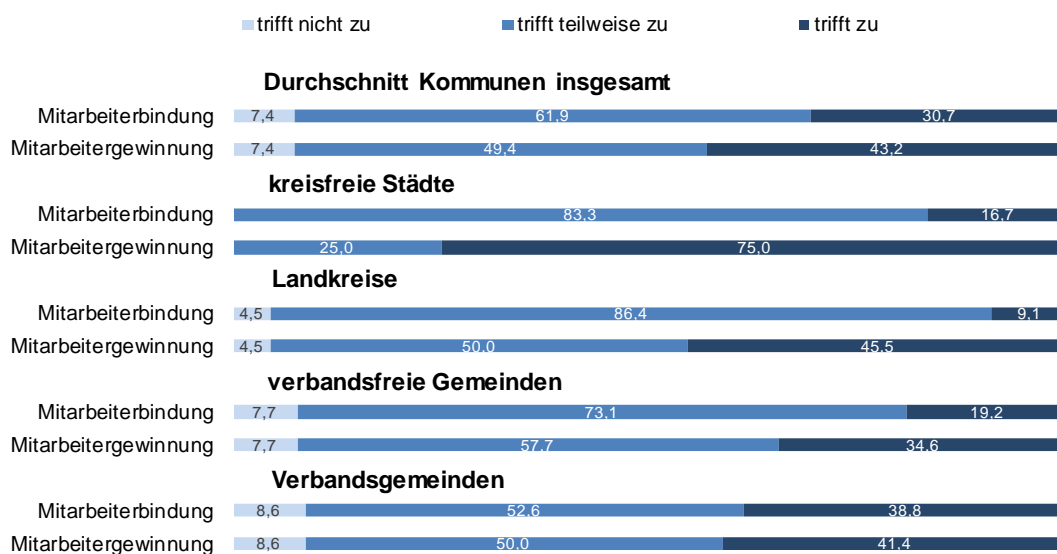
<sup>62</sup> Die Lage im ländlichen oder urbanen Raum prägt häufig die Intensität der Konkurrenz um Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt; die Größe der Kommune ist maßgeblich für ihren Personalbestand, was sich wiederum darauf auswirkt, ob und welche Instrumente der Personalgewinnung und -bindung sachgerecht sind. Zu den strukturellen Besonderheiten gehören z. B. regionale Unterschiede bei der demografischen Entwicklung.

<sup>63</sup> Frage M102.

An der Spitze der Relevanzeinschätzung<sup>64</sup> lagen Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie Führungskultur, mithin Bereiche, die Kommunen weitgehend beeinflussen können. Erst an dritter Stelle folgten die von den Kommunen nur begrenzt beeinflussbaren Entgeltanreize.

Handlungsbedarf sahen die Kommunen bei Berufsqualifizierten vor allem im Bereich der Mitarbeitergewinnung, während sie bei den Nachwuchskräften das Hauptproblem bei der Mitarbeiterbindung verorteten.<sup>65</sup>

### Handlungsbedarf (Berufsqualifizierte) – Angaben in % der Kommunen

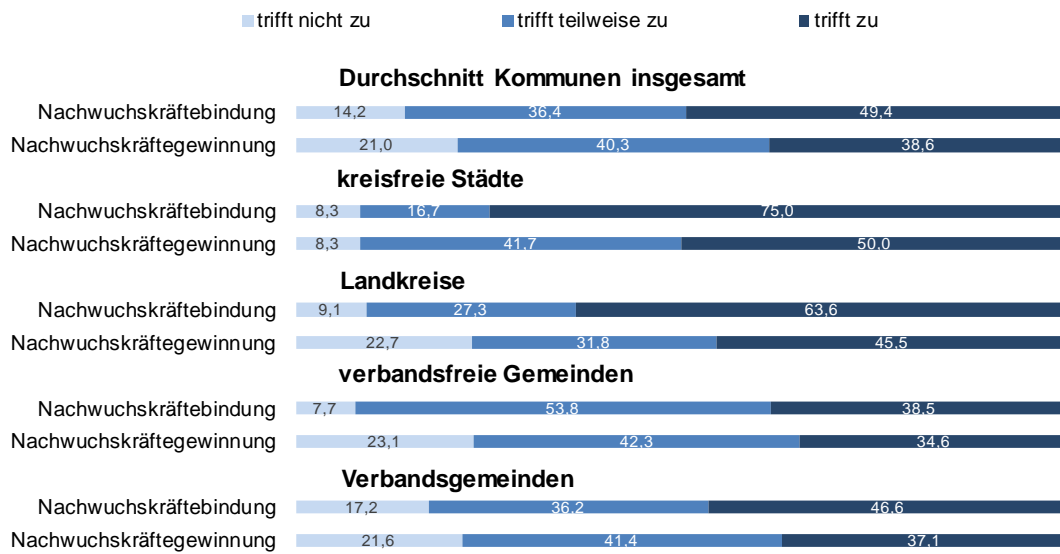


Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

<sup>64</sup> Antwortanteil „sehr wichtig“.

<sup>65</sup> Frage M103.

## Handlungsbedarf (Nachwachskräfte) – Angaben in % der Kommunen



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

## 5.2 Potenzielle Instrumente

### 5.2.1 Strategisches Personalmanagement (Nrn. 4.2.2.1 und 4.2.2.2)

Mit Ausnahme der kreisfreien Städte befassten sich die Kommunen kaum mit regelmäßigen Analysen krankheitsbedingter Fehlzeiten sowie mit strategischer Personalplanung und kennzahlengestütztem Personalcontrolling.

Zwar differiert die Überschaubarkeit der Personalkörper zwischen den einzelnen Gebietskörperschaftsgruppen und die Mehrheit der Kommunen hatte keine deutlich überdurchschnittlichen Fehlzeiten zu verzeichnen. Gleichwohl haben die wenigsten Kommunen einen Personalbestand, der aufgrund seiner geringen Größe auch ohne jegliches strategische Personalmanagement hinreichend überschau- und steuerbar ist.

Um das Ausmaß eines bestehenden oder drohenden Fachkräftemangels ermitteln und diesem möglichst zielgerichtet und präventiv begegnen zu können, sollten daher alle Kommunen Konzepte zur strategischen Personalplanung sowie zum Personalcontrolling entwickeln und umzusetzen, die folgenden Mindestanforderungen genügen:

#### – Personalplanung –

Diese sollte sich auf drei bis fünf Jahre erstrecken und

- organisationsbezogen aufzeigen, wie viele Kräfte (quantitativ) mit welchen Qualifikationen und Kompetenzen (qualitativ) benötigt werden,
- ermitteln, wie viele der derzeitigen Beschäftigten voraussichtlich zur Verfügung stehen (unter Berücksichtigung von altersbedingtem Ausscheiden und Fluktuation), und
- den voraussichtlichen Rekrutierungsbedarf am Arbeitsmarkt oder durch eine Erhöhung der Nachwuchskräftequote beziffern.

### – Personalcontrolling –

Dieses sollte jedenfalls folgende, regelmäßig (z. B. jährlich) auszuwertende Kennzahlen enthalten:

- Entwicklung des Personalbestands nach Berufsgruppen,
- Altersstruktur der Beschäftigten,
- Fluktuationsquote,
- Ausbildungsquote und
- krankheitsbedingte Fehlzeiten unter Berücksichtigung struktureller Einflüsse (z. B. Langzeiterkrankungen, Schwerbehinderung, soziale Lebenslagen).

Darüber hinaus sind weitere Kennzahlen sinnvoll, etwa

- Verhältnis von Neueinstellungen zu Personalabgängen
- Qualifikationsstruktur und
- Fortbildungsquoten (z. B. Anzahl der Fortbildungstage im Verhältnis zur Beschäftigtenzahl).

### 5.2.2 Bezahlung, Beschäftigungsverhältnis und Benefits (Nr. 4.2.2.3)

Die Kommunen maßen diesen Instrumenten zwar insgesamt die dritthöchste Relevanz bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels zu (Nr. 5.1) zu, setzten sie aber durchaus differenziert ein.

Zwar deuten Forschungsergebnisse<sup>66</sup> darauf hin, dass im öffentlichen Dienst Unzufriedenheit mit der Höhe und Flexibilität der Arbeitsentgelte und in Teilen auch mit den mangelhaften Beförderungsperspektiven eine bedeutende Motivation für Fluktuation darstellt, die sich jedoch mehrheitlich auf andere öffentliche Dienstherrn bzw. Arbeitgeber konzentriert. Die Konkurrenzsituation kleinerer Kommunen zu größeren sowie der Kommunen allgemein zu Land und Bund oder anderen öffentlichen Arbeitgebern ist jedoch kommunal kaum beeinflussbar. Außertarifliche Zulagen auf der Grundlage von Richtlinien des Kommunalen Arbeitgeberverbands begegnen aufgrund der strikten Tarifbindung in Rheinland-Pfalz (§ 61 Abs. 3 GemO) erheblichen rechtlichen Bedenken. Hinsichtlich ihrer Beamten sind die Kommunen an zusätzlichen Leistungen gehindert (§ 2 Abs. 2 LBesG).

Auch im Bereich legaler monetärer Bindungsmaßnahmen kann deren langfristige Wirksamkeit nicht pauschal unterstellt werden. In der wissenschaftlichen Literatur finden sich

---

<sup>66</sup> Färber (Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung), Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes, Speyerer Forschungsbericht 300 (2021), Seiten 188, 190, im Internet abrufbar unter <https://www.foev-speyer.de/news-details/die-attraktivitaet-des-oeffentlichen-dienstes/>.

vielmehr Hinweise, dass zusätzliche monetäre Anreize regelmäßig nur zu einer kurzfristigen Motivation führen und weniger eine langfristige Bindewirkung entfalten.<sup>67</sup>

Im Hinblick auf die leistungsorientierte Bezahlung (LOB) nach § 18 TVöD gelangt eine Studie aus dem Jahr 2023 zu dem Schluss, dass eine leistungsunabhängige Ausgestaltung („Gießkannenprinzip“) nicht geeignet ist, um eine nachhaltige und langfristige Leistungssteigerung zu bewirken.<sup>68</sup> Auch die KGSt kommt in ihrem Bericht 2024 zu dem Ergebnis, dass das „Gießkannenprinzip“ die am wenigsten sinnvolle Variante darstellt, um Leistungen angemessen zu honorieren.<sup>69</sup> Eine Studie aus dem Jahr 2022 verdeutlicht zudem, dass Beschäftigte bei der Anerkennung ihrer Leistungen vor allem Wert auf persönliche Wertschätzung, konstruktives Feedback und Lob legen – noch vor finanziellen Anreizen wie Prämien, Beförderungen oder zusätzlicher Bezahlung.<sup>70</sup> Vor diesem Hintergrund sollte die weit verbreitete Gewährung von Leistungsentgelt nach § 18 TVöD im Wege des „Gießkannenprinzips“ schon im Hinblick auf das Wirtschaftlichkeitsgebot nach § 93 Abs. GemO möglichst eingestellt werden. Es mag zwar auf den ersten Blick attraktivitätssteigernd sein, wenn möglichst viele Kräfte leistungsunabhängig vom Leistungsentgelt profitieren. Allerdings hat der Fachkräftemangel nicht nur eine quantitative, sondern auch eine qualitative Komponente. Wenn es zunehmend schwieriger wird, Leistungsträger zu finden oder zu halten, kann sich eine leistungsorientierte Zahlung zumindest in Teilen als wirksam erweisen.

Davon unabhängig erscheint Erfolg versprechender eine vollständige oder zumindest teilweise Nutzung des Entgeltbudgets für alternative Anreize nach § 18a TVöD mit höherem individuellen Bezug. Davon wird bislang nur in geringem Umfang Gebrauch gemacht (Nr. 4.2.2.3).

Im Übrigen müssen vor Ort unter Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten und (ggf. durch Mitarbeiterbefragungen zu ermittelnden) Interessenlagen sowie der wissenschaftlichen Erkenntnisse über die (begrenzte) Wirksamkeit finanzieller oder geldwerter Leistungen zur Mitarbeitergewinnung und -bindung passgenaue Konzepte entwickelt werden.

Eine einseitige Fokussierung auf derartige Instrumente unter Vernachlässigung anderer, nach wissenschaftlichen Erkenntnissen wirksamerer sollte dabei vermieden werden.

---

<sup>67</sup> Siehe z. B. Felfe, Mitarbeiterbindung, 2. Auflage, Hogrefe Verlag (2020). Demnach entsteht Mitarbeiterbindung, die sich positiv auf Motivation, Loyalität und eine geringere Fluktuation auswirkt, insbesondere durch affektive Bindung – also eine emotionale Verbundenheit mit der Organisation. Ergänzend wirken normative Bindung (Pflichtgefühl gegenüber dem Arbeitgeber) sowie kalkulative Bindung (rationale Kosten-Nutzen-Abwägung). Finanzielle Anreize stärken vor allem die kalkulative Bindung, die jedoch als die schwächste und instabilste Form gilt. Deutlich wirksamer sind affektive und – in abgeschwächter Form – normative Bindung.

<sup>68</sup> Kienbaum Consultants International GmbH, Leistungsanreize und Arbeitgeberattraktivität im öffentlichen Dienst (TVöD), (2023), im Internet abrufbar unter <https://www.kienbaum.com/publikationen/leistungsanreize-und-arbeitgeberattraktivitaet-im-oeffentlichen-dienst-tvoed/>.

<sup>69</sup> KGSt-Bericht Nr. 03/2024, Studie „Management und kommunale Performance“, Eine empirische Untersuchung deutscher Kommunen, Seite 37.

<sup>70</sup> Next:Public GmbH, Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst – Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung (2022), Seite 20, im Internet abrufbar unter <https://nextpublic.de/studie/bleibebarmeter-oeffentlicher-dienst>.

### 5.2.3 Flexibilität (Nr. 4.2.2.4)

Schon vor der – zunächst infektionsschutzrechtlich erzwungenen<sup>71</sup> – Flexibilisierung des Arbeitsortes ab 2020 hatten sich zunehmend flexible Arbeitszeitmodelle auch im öffentlichen Dienst etabliert.

Flexible Arbeitsorte in Gestalt von Home-Office und mobilem Arbeiten haben sich seitdem als feste Bestandteile der modernen Arbeitswelt etabliert und gelten für viele Bewerberinnen und Bewerber inzwischen als selbstverständliche Arbeitsform.<sup>72</sup> Zudem ist der Wunsch nach flexiblen Arbeitsmodellen längst nicht mehr nur ein Anliegen der jüngeren Generation. Vielmehr zeigt sich ein gesamtgesellschaftlicher Wandel hin zu einer stärkeren Work-Life-Balance, der sich über alle Altersgruppen hinweg bemerkbar macht.<sup>73</sup>

Insofern erscheint die hohe Relevanz, die die geprüften Kommunen dem Thema Flexibilität im Hinblick auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung zumessen (Nr. 5.1), nachvollziehbar.

Nach einer aktuellen Studie bewegen sich die Vorstellungen der Beschäftigten zwischen zwei bis drei Home-Office-Tagen pro Woche.<sup>74</sup> Dies entspricht nach dem Ergebnis der Prüfung auch der mehrheitlichen Praxis in den rheinland-pfälzischen Kommunen.

Kommunen, die anhand der Prüfungsergebnisse Anhaltspunkte für einen relevanten Fachkräftemangel erkennen (Nr. 4.1.3.1), sollten daher vorrangig prüfen, ob bei ihnen im Vergleich zum Durchschnitt deutliche Flexibilisierungsdefizite erkennbar sind. In diesem Fall sollten Möglichkeiten einer (weitergehenden) Flexibilisierung sowohl des Arbeitsorts als auch der Arbeitszeit geprüft werden. Hinsichtlich der Arbeitszeit empfahl beispielsweise die KGSt schon vor über zehn Jahren, von starren Kernzeiten auf sogenannte Service- oder Funktionszeiten umzustellen.<sup>75</sup> Der vergleichsweise hohe Anteil von kreisfreien Städten, die auf Kernarbeitszeiten verzichten (Nr. 4.2.2.4), deutet darauf hin, dass diese zur kommunalen Aufgabenerledigung nicht zwingend erforderlich sind. Der Flexibilisierung von Arbeitsorten sind naturgemäß durch die jeweilige Aufgabe des Personals (z. B. in Kindertagesstätten) Grenzen gesetzt. Auch im Übrigen sind bei der zeitlichen Ausgestaltung von Home-Office und mobilem Arbeiten potenziell gegenläufige Belange (z. B. ausreichende face to face-Kontakte in Teams sowie mit der Führung,

---

<sup>71</sup> § 2 Abs. 4 Corona-ArbSchV in der Fassung vom 21. Januar 2021 (BAnz AT 22.01.2021 V 1).

<sup>72</sup> Universität Konstanz: Konstanzer Homeoffice Studie (Ergebnisreport April 2025), Zwischen Präsenzpflcht und Homeoffice-Euphorie – Stand des mobilen Arbeitens fünf Jahre nach Beginn der Corona-Pandemie (2025), im Internet abrufbar unter <https://kops.uni-konstanz.de/server/api/core/bitstreams/59a18e09-65b7-438a-8e74-8dfdf1d07a1d/content>.

<sup>73</sup> Siehe Studie der Universität Potsdam in Zusammenarbeit mit der dbb jugend, Flexibel, digital, gut bezahlt?! Wie der öffentliche Dienst seine Mitarbeitenden bindet (2024), Seiten 14, 15, im Internet abrufbar unter <https://www.dbb.de/artikel/flexibel-digital-gut-bezahlt.html>.

<sup>74</sup> Universität Konstanz: Konstanzer Homeoffice Studie, a. a. O., Seite 2.

<sup>75</sup> KGSt-Bericht Nr. 9/2014: Handlungsoptionen für ein kommunales Arbeitszeitmanagement – Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort als Instrument eines zukunftsfähigen Personalmanagements. Seiten 12, 14 f.

Missbrauchskontrolle) abzuwägen und ggf. durch Schulungen (z. B. zum Führen auf Distanz) zu wahren.

Daneben kann auch die Einführung weiterer Flexibilisierungsformen (wie beispielsweise temporärer Auszeiten – Sabbatical –, Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten und flexible Teilzeitmodelle) in Betracht gezogen werden, soweit diese nach den örtlichen Verhältnissen mit einer ordnungsgemäßen Erledigung der kommunalen Aufgaben vereinbar erscheinen.

#### 5.2.4 Personalentwicklung (Nr. 4.2.2.5)

Entwicklungsperspektiven und Fortbildung bewerteten jeweils über 90 % der Kommunen als „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“, um Problemen bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung zu begegnen (Nr. 5.1). Auch nach aktuellen Forschungsergebnissen zählen die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb einer Organisation zu den wichtigsten Einflussfaktoren auf die Wechselbereitschaft von Beschäftigten.<sup>76</sup>

Gleichwohl setzte in allen Gebietskörperschaftsgruppen jeweils nur eine Minderheit Personalentwicklungsinstrumente flächendeckend ein. Mit Ausnahme der kreisfreien Städte gab es eher selten Personalentwicklungskonzepte, die zudem nicht immer inhaltlichen Mindestanforderungen entsprachen.

Nach Auffassung der KGSt<sup>77</sup> ist eine strategisch ausgerichtete **Personalentwicklung** Kernaufgabe eines modernen Personalmanagements, ohne die eine langfristige Sicherstellung der kommunalen Aufgabenerledigung nicht möglich ist. Ein Personalentwicklungskonzept bedarf zunächst einer Sachstandsanalyse, auf der aufbauend konkrete

- Wirkungsziele (was wollen wir erreichen?),
- Instrumente (welche Instrumente brauchen wir, um das Wirkungsziel zu erreichen?),
- Maßnahmen (Maßnahmenplan: wer, setzt was und wie, bis wann um?) und
- Ressourcen (welche Ressourcen müssen wir dafür einsetzen?)

benannt werden sollten.<sup>78</sup>

Daraus folgt ein hoher Individualisierungsbedarf bei der Konzeptentwicklung, der eine bloße Übernahme andernorts entwickelter Konzepte ausschließt.

Zwar werden an den Formalisierungs- und Detailierungsgrad je nach Größe des örtlichen Personalkörpers abgestufte Anforderungen zu stellen sein. Gleichwohl empfiehlt sich auch bei kleineren Verwaltungen kein vollständiger Konzeptverzicht. Denn Personalentwicklungskonzepte dienen nicht nur der Identifikation für höherwertige Aufgaben

---

<sup>76</sup> Next:Public GmbH, Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst, a. a. O., Seite 39.

<sup>77</sup> KGSt-Bericht Nr. 04/2021, Mit Personalentwicklung Kommunen gestalten – Digitalisierung nutzen. Herausforderungen meistern. Rollen identifizieren., Seiten 3, 6.

<sup>78</sup> KGSt-Bericht Nr. 04/2021, Seiten 20 f.

geeigneter Kräfte innerhalb einer großen Anzahl von Personen, sondern auch der Bedarfsermittlung für gezielte Kompetenzförderungen in dem Wandel unterworfenen Aufgabenbereichen der Kommunen (z. B. Digitalisierung).<sup>79</sup>

Neben Personalentwicklungskonzepten stellen **Aus- und Fortbildung** einen wesentlichen Teilbereich der Personalentwicklung dar. Die Ausgaben der Kommunen hierfür waren 2024 mit durchschnittlich 387 € pro Person jedoch vergleichsweise niedrig. Dem entsprechen Erkenntnisse der Literatur, wonach öffentliche Verwaltungen lediglich rund die Hälfte der Fort- und Weiterbildungskosten aufwenden (418 € pro Person im Jahr 2021 und geschätzt 536 € in 2026) im Vergleich zu Unternehmen, die durchschnittlich 974 € (2026 geschätzt 1.394 €) investieren.<sup>80</sup>

Im Hinblick auf die Relevanz, die die Kommunen selbst wie auch die Wissenschaft der Personalentwicklung für Mitarbeitergewinnung und -bindung zumessen, erscheint es für die Kommunen empfehlenswert, sich deutlich mehr als bisher diesem Thema zu widmen. Dabei sollte auch die Vielfalt möglicher Aspekte einer Personalentwicklung im erweiterten Sinn<sup>81</sup> in die Überlegungen mit einbezogen werden.

## 5.2.5 Führung und Organisationskultur (Nr. 4.2.2.6)

Alle Kommunen hielten die Führungskultur im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung für mindestens „wichtig“, eine deutliche Mehrheit sogar für „sehr wichtig“ (Nr. 5.1). Dem entsprechen wissenschaftliche Erkenntnisse, wonach

- Führung und Kultur ein Faktor ist, der die Wechselbereitschaft der Belegschaft stark beeinflusst,<sup>82</sup>
- „transformationales Führungsverhalten“ – also eine werteorientierte, motivierende und entwicklungsfördernde Führung – signifikant zur Arbeitszufriedenheit und damit auch zur Mitarbeiterbindung beiträgt<sup>83</sup> und
- Führungskräfte in der digitalisierten Verwaltung neue Kompetenzen benötigen, um Teams erfolgreich zu führen und Veränderungsprozesse zu gestalten.<sup>84</sup>

---

<sup>79</sup> KGSt-Bericht Nr. 04/2021, Seite 11.

<sup>80</sup> Stiftungsverband für die Deutsche Wissenschaft e. V., Die lernende Verwaltung – Fort- und Weiterbildung als Schlüssel zur Modernisierung, Diskussionspapier Nr. 5 (2021), Seite 5, im Internet abrufbar unter <https://www.stifterverband.org/medien/die-lernende-verwaltung>.

<sup>81</sup> KGSt-Bericht Nr. 04/2021, Seiten 31, 55 ff. Das sind z. B. Führung auf Probe oder auf Zeit sowie Führungskräftefeedback.

<sup>82</sup> Next:Public GmbH, Bleibebarometer Öffentlicher Dienst, a. a. O., Seiten 14, 39, 42.

<sup>83</sup> Hammer, Der Einfluss von Führung auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen und die Rolle des psychologischen Empowerments und des affektiven Commitments als Mediatoren, ifpm Schriftenreihe der FOM, Band 3 (2023), Seite 95, im Internet abrufbar unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/278824/1/1840566604.pdf>.

<sup>84</sup> INQA-Check für die öffentliche Verwaltung: Führung. Eine Selbstbewertung zu aktuellen Herausforderungen in Führungssituationen in der digitalisierten Verwaltung, im Internet abrufbar unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/inqa003-inqa-check-fuer-die-oeffentliche-verwaltung-fuehrung.html>.

Auch das Organisationshandbuch des Bundes<sup>85</sup> geht davon aus, dass

- die aktuellen Herausforderungen in der Verwaltung nicht mehr allein durch klassische hierarchische Strukturen, starre Zuständigkeitsregelungen, unflexible Arbeits- und Präsenzpfllichten sowie durch ein Führungsverständnis nach dem Prinzip „Befehl und Gehorsam“ bewältigt werden können und
- hohe Personalfuktuation und Krankenstände, zunehmende Konflikte und Beschwerden, eine geringe Veränderungsbereitschaft sowie Bearbeitungsrückstände oder eine insgesamt sinkende Leistungsfähigkeit ein Zeichen dafür sein können, dass die bestehenden kulturellen Rahmenbedingungen nicht mehr zur Organisation passen.

Dementgegen machten die Kommunen von Instrumenten im Bereich Führung und Organisationskultur nur sehr zurückhaltend Gebrauch (Nr. 4.2.2.6).

Aus der Fragenkategorie G des Fragebogens sowie auch aus Veröffentlichungen der KGSt<sup>86</sup> ergeben sich zahlreiche konkrete Maßnahmen zur zeitgemäßen Weiterentwicklung von Führung und Organisationskultur in Kommunalverwaltungen. Deren verstärkter Einsatz sollten angesichts der prominenten Bedeutung des Themas für die Mitarbeiterbindung insbesondere von Kommunen mit deutlich überdurchschnittlicher Fluktuationsquote ernsthaft erwogen werden.

Allerdings wäre es fragwürdig, von einer „organisationszentrierten“ Organisationskultur zu dem anderen Extrem einer „mitarbeiterzentrierten“ Organisationskultur zu wechseln. Erste stellt ganz überwiegend oder ausschließlich die Belange der Organisation (Kommunalverwaltung) in den Vordergrund, während Letztere in erster Linie auf Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter fokussiert ist. Das eine gefährdet in Zeiten knapp gewordener Ressourcen am Arbeitsmarkt tendenziell die aufgabenadäquate Personalisierung der Verwaltung, das andere widerspricht deren verfassungsrechtlich begründetem Auftrag, der Allgemeinheit und nicht sich selbst zu dienen. Beide Extreme gilt es daher zu vermeiden. Vielmehr müssen sowohl die Interessen der Organisation als auch diejenigen der Mitarbeiter zu einem Ausgleich gebracht werden, der dem Auftrag der Verwaltung möglichst optimal gerecht wird. Das zu gewährleisten ist Aufgabe von Führungskräften.

## 5.2.6 Infrastruktur (Nr. 4.2.2.7)

Die Ergebnisse der durchgeführten Umfrage zeichnen ein insgesamt positives Bild hinsichtlich der mitarbeitergerechten Infrastruktur und der Nutzung zentraler Instrumente zur Förderung gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Die Mehrheit der Kommunen setzt die abgefragten Instrumente vollständig oder zumindest teilweise um – nur wenige verzichten bislang gänzlich auf deren Einsatz. Diese breite Anwendungspraxis zeigt,

---

<sup>85</sup> Im Internet abrufbar unter [https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/1\\_Einfuehrung/1\\_7\\_fuehrungs\\_organisationskultur/1\\_7\\_3\\_notwendigkeit\\_eines\\_kulturwandels/notwendigkeit\\_kulturwandel-node.html](https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/1_Einfuehrung/1_7_fuehrungs_organisationskultur/1_7_3_notwendigkeit_eines_kulturwandels/notwendigkeit_kulturwandel-node.html).

<sup>86</sup> Z. B. KGSt-Berichte Nrn. 08/2020 und 04/2024.

dass viele Kommunen in Bezug auf die Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten bereits überwiegend gut aufgestellt sind.

Kommunen, die in diesen Bereichen noch Entwicklungsbedarf haben, wird empfohlen, gezielt zu investieren. Eine moderne Infrastruktur und ein aktives Gesundheitsmanagement leisten einen wichtigen Beitrag zur Attraktivität des Arbeitsplatzes und stärken die Position der Kommune als zukunftsfähiger Arbeitgeber im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte.

### **5.2.7 Personalfuktuation und Offboarding (Nr. 4.2.2.8)**

Die Fluktuationsquote<sup>87</sup> der Kommunen war mit durchschnittlich 5 % (Nr. 4.1.3.3) im Vergleich zur Privatwirtschaft<sup>88</sup> gering.

Gleichwohl sollten Kommunen, wenn eine jährliche Ermittlung von Fluktuationsquoten im Rahmen des strategischen Personalmanagements (Nr. 5.2.1) deutlich höhere Werte ergibt, den Ursachen hierfür nachgehen. Jeder Fluktuationsfall verursacht bedeutende Aufwendungen<sup>89</sup>, sodass die Beseitigung ermittelter Fluktuationsursachen auch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit geboten ist.<sup>90</sup>

Um die Beweggründe eines Arbeitgeberwechsels nachvollziehen und gezielt darauf reagieren zu können, empfiehlt sich der Einsatz strukturierter Austrittsgespräche, die von den Kommunen eher selten geführt werden (Nr. 4.2.2.8).

### **5.2.8 Externes Personalmarketing, Personalrekrutierung und Onboarding (Nrn. 4.2.2.9 und 4.2.2.10)**

Personalmarketing und digitales Bewerbungsmanagement schätzte eine große Mehrheit der Kommunen mindestens als „wichtig“ ein (Nr. 5.1). Andererseits setzten sie diesbezügliche Instrumente – mit Ausnahme der kreisfreien Städte – mehrheitlich nicht ein und bewerteten insgesamt ihre Sichtbarkeit als potenzielle Arbeitgeber sowie ihr externes Image nur mit den Schulnoten 2,8 bzw. 2,5.<sup>91</sup>

---

<sup>87</sup> Zu den Unzulänglichkeiten der abgefragten Daten siehe Nr. 4.1.3.3.

<sup>88</sup> Hier betrug die Fluktuationsquote 2022 insgesamt 33,2 %, wovon 44 % auf Kündigungen durch Arbeitnehmer entfielen (Online-Artikel vom 3. November 2023 des Informationsdiensts des Instituts der deutschen Wirtschaft, im Internet abrufbar unter [Fluktuationsrate: Starke Wirtschaft führt zu mehr Jobwechseln - iwd.de](https://www.iwd.de/Fluktuationsrate-Starke-Wirtschaft-fuehrt-zu-mehr-Jobwechseln). Tiefergehende Analyse siehe Hammermann/Schmidt/Stettes (Institut der deutschen Wirtschaft), Fluktuation auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Dynamik von Personalbewegungen und deren Einflussfaktoren, IW-Analyse Nr. 149 (2022), im Internet abrufbar unter <https://www.iwkoeln.de/studien/andrea-hammermann-joerg-schmidt-oliver-stettes-fluktuation-auf-dem-deutschen-arbeitsmarkt.html>).

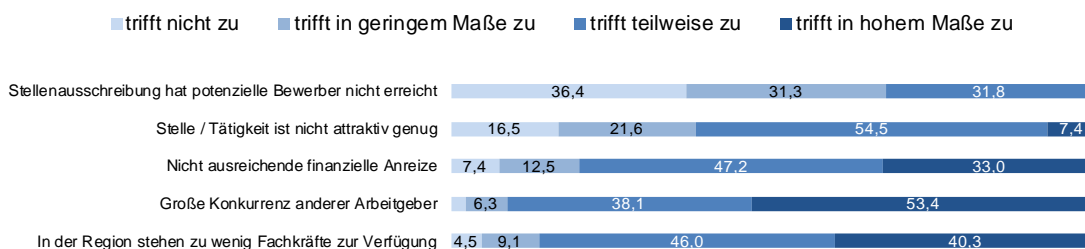
<sup>89</sup> Der KGSt-Bericht 06/2024 beziffert den durchschnittlichen Aufwand pro Fluktuationsfall bei betriebswirtschaftlicher Vollkostenrechnung am Beispiel der Stadt Baden-Baden auf 30.000 €.

<sup>90</sup> Allerdings ist nicht auszuschließen, dass es auch positive Auswirkungen der Fluktuation gibt. Das ist dann der Fall, wenn Kräfte ausscheiden, die sich leistungs- oder verhaltensbedingt nachteilig auf die Organisation auswirken.

<sup>91</sup> Fragen J71 und J72.

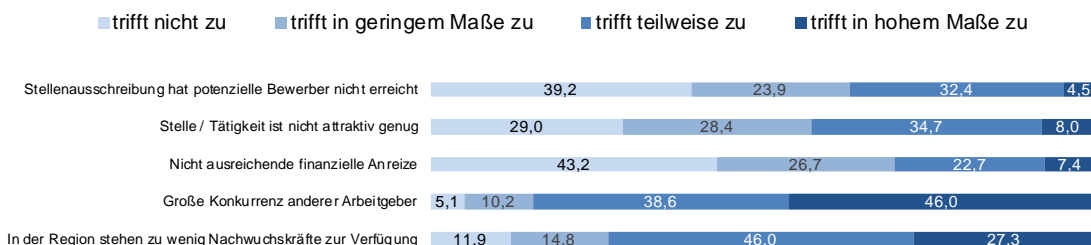
Den Hauptgrund für Bewerbermangel bei Berufsqualifizierten und Nachwuchskräften verorteten sie bei der großen Konkurrenz anderer Arbeitgeber und Dienstherrn.<sup>92</sup>

### Gründe für einen Bewerbermangel (Berufsqualifizierte) – Angaben in %



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

### Gründe für einen Bewerbermangel (Nachwuchskräfte) – Angaben in %



Darstellung: Rechnungshof Rheinland-Pfalz. Quelle: Eigene Erhebungen.

Vor diesem Hintergrund erscheint eine strategische Neuausrichtung der kommunalen Personalgewinnung geboten, die insbesondere ihre Wettbewerbsposition im Verhältnis zu anderen Arbeitgebern verbessert. Hierzu bieten sich unter Berücksichtigung der im Rahmen der Prüfung erkennbar gewordenen Defizite folgende Maßnahmen an:<sup>93</sup>

- Entwicklung einer Personalmarketingstrategie, die Zielgruppen, Kanäle und Botschaften definiert.
- Aufbau einer authentischen Arbeitgebermarke, die die Werte und Besonderheiten der Kommune vermittelt.<sup>94</sup>
- professionelle Gestaltung und Verbreitung von Stellenanzeigen, auch über die vielfältigen digitalen Kanäle und Social Media<sup>95</sup>,
- gezielte Weiterbildung der zuständigen Kräfte in den Bereichen Employer Branding, Social Media und Recruiting,

<sup>92</sup> Frage M99.

<sup>93</sup> Dabei sind Kosten und Nutzen abzuwägen.

<sup>94</sup> Hierzu finden sich ausführliche Hinweise im KGSt-Bericht Nr. 04/2024.

<sup>95</sup> Studien zeigen, dass Social Media-Recruiting die Reichweite und Bewerberqualität deutlich verbessern kann (z. B. Planckert, Social Media für die Personalgewinnung von Kommunen, in: Breyer-Mayländer/Zerres, Social Media im kommunalen Sektor (2021), Inhaltsangabe im Internet abrufbar unter [https://doi.org/10.1007/978-3-658-32820-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32820-7_3)).

- ggf.<sup>96</sup> Schaffung von Stellenanteilen für Personalmarketing und ein modernes Personalrecruiting und/oder Einbindung externer Dienstleister z. B. für Kampagnen, Anzeigen und strategische Beratung,
- interkommunale Zusammenarbeit insbesondere kleinerer Kommunen,<sup>97</sup>
- Wirkungsevaluation von online-Maßnahmen<sup>98</sup> sowie laufende Beobachtung von Bewertungsplattformen für Arbeitgeber<sup>99</sup>,
- professionell gestaltete Onboardingprozesse<sup>100</sup> durch strukturierte Einarbeitungspläne mit klaren Zuständigkeiten und Zeitrahmen, Mentoring- oder Patenschaftsmodelle mit persönlichen Ansprechpartnern sowie Feedbackgespräche in den ersten Monaten zur frühzeitigen Identifikation von Herausforderungen.

## 5.2.9 Nachwuchskräfte

Der Bedarf an Nachwuchskräften wird im Wesentlichen durch die altersbedingte Fluktuation sowie Personalmehrungen gesteuert. Altersbedingt werden bei den Kommunen bis 2030 etwa 18 % des Personalbestands des Jahres 2024 – ca. 13.300 Kräfte<sup>101</sup> – ausscheiden.<sup>102</sup> Pro Jahr sind dies im Mittel 3,0 % bzw. nahezu 1.800 Vollzeitäquivalente.<sup>103</sup> Setzt sich die durchschnittliche Personalmehrung der letzten zehn Jahre (jährlich 2,7 % bzw. 1.400 Vollzeitäquivalente<sup>104</sup>) fort, erhöht sich der Bedarf entsprechend.

Bei einer Stellenausschreibungsquote für Auszubildende von 1,8 % (Nr. 4.1.3.8) – das entsprach etwa 1.150 Nachwuchskräften jährlich – entsteht demnach im Vergleich zum

---

<sup>96</sup> Hier sind Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen erforderlich, ob Leistungen Dritter in Anspruch genommen oder die Aufgaben mit eigenem Personal erledigt werden sollen.

<sup>97</sup> Gemeinsame Kampagnen, geteilte Ressourcen (z. B. Social-Media-Teams, Agenturen) und regionale Arbeitgebernetzwerke können die Sichtbarkeit erhöhen und Kosten senken. Interkommunale Zusammenarbeit kann helfen, fehlendes Know-how zu kompensieren und die Reichweite zu erhöhen.

<sup>98</sup> Auswertung von Bewerberzahlen, der Reichweite von Kampagnen oder der Resonanz auf relevanten Plattformen als Voraussetzung für eine gezielte Weiterentwicklung der Konzepte.

<sup>99</sup> Z. B. Kununu, Glassdoor oder Google. Derartige Plattformen werden von Bewerbern häufig zur Erstinformation über den Arbeitgeber herangezogen, wenn es um eine Bewerbungsentscheidung geht. Negative Bewertungen, die unbedenktlich oder unerwidert bleiben, können das Arbeitgeberimage negativ beeinflussen und so die Zahl der Bewerber reduzieren. Ein professionelles Reputationsmanagement von Arbeitgebern auf derartigen Plattformen (z. B. durch sachliche Stellungnahmen, das Aufgreifen von Verbesserungsvorschlägen oder die gezielte Kommunikation von bereits umgesetzten Maßnahmen) kann diese Gefahr verringern.

<sup>100</sup> Ein gelungenes Onboarding steigert die Motivation und emotionale Bindung an den neuen Arbeitgeber und verringert die Zahl potentieller Wechselkandidaten (Next:Public GmbH, Bleibebarometer Öffentlicher Dienst, a. a. O., Seite 41).

<sup>101</sup> Summe der „Köpfe“ (Vollzeitbeschäftigte und Teilzeitbeschäftigte ohne Altersteilzeitkräfte, die sich bereits in der Freistellungsphase befinden).

<sup>102</sup> Die Berechnung beruht auf vereinfachenden Annahmen, wonach alle Kräfte, die am 30. Juni eines Jahres mindestens das 64ste Lebensjahr vollendet haben, im Folgejahr altersbedingt ausscheiden. Daten zum Altersaufbau des kommunalen Personals wurden der amtlichen Personalstandstatistik entnommen. Nach Veröffentlichungen der Deutschen Rentenversicherung (<https://jahresbericht.deutsche-rentenversicherung.de/artikel/in-zahlen-2024/>) lag das Rentenzugangsalter bei Altersrenten im Jahr 2024 bei 64,7 Jahren. Die schrittweise Anhebung der Altersgrenze für die Regelaltersrente auf 67 Jahre bis 2031 kann dazu führen, dass auch das tatsächliche Renteneintrittsalter steigt. Dennoch ist die Projektion geeignet, die ungefähre Dimension des Altersabgangs aufzuzeigen.

<sup>103</sup> Umrechnung von Teilzeitbeschäftigungen auf Vollzeitäquivalente anhand des durchschnittlichen Teilzeitfaktors 2024 in Höhe von 80 %.

<sup>104</sup> Summe der Beschäftigten auf Dauer und von begrenzter Dauer in den kommunalen Kernhaushalten ohne Personal in Ausbildung.

vorerwähnten Bedarf eine erhebliche Deckungslücke, die selbst bei Verzicht auf Personalmehrungen ohne Verstärkung der Ausbildungsaktivitäten nur durch Einstellung von Berufsqualifizierten bzw. verstärkte Externalisierung der Aufgabenerledigung zu schließen wäre. Erstere dürfte aus demografischen Gründen in Zukunft nicht leichter werden, letztere ist ungeachtet wirtschaftlicher Erwägungen nicht in allen Aufgabenbereichen möglich.

Den Kommunen wird daher empfohlen,

- die Entwicklung der Stellenzahlen in den vergangenen Jahren sowie
- die künftig zu erwartenden altersbedingten Abgänge

gründlich zu analysieren. Auf Basis dieser Erkenntnisse sollte die Nachwuchskräfteplanung angepasst werden – idealerweise so, dass sie mindestens die prognostizierte altersbedingte Personalfuktuation der kommenden Jahre abdeckt.<sup>105</sup>

Zudem ist es wichtig, eine ausreichende fachliche und persönliche Betreuung der Nachwuchskräfte zu gewährleisten. Ein in diesem Sinne verstandenes Ausbildungsmanagement fördert die Integration der Nachwuchskräfte und trägt dazu bei, Auffälligkeiten (z. B. Leistungsmängel, Defizite im Verhalten und Abbruch von Ausbildungen) frühzeitig zu erkennen.

---

<sup>105</sup> Soweit nicht Stellen nach Ausscheiden der Stelleninhaber mangels Erforderlichkeit entfallen können. Ursächlich hierfür können insbesondere Effizienzgewinne sein.

## 6 Ausblick

Nach dem Ergebnis der Querschnittsprüfung ist es den Kommunen insgesamt angesichts einer mittleren Stellenbesetzungsquote von 91 % (Nr. 4.1.3.2)<sup>106</sup> bisher weitgehend gelungen, ihren kontinuierlich wachsenden Personalbedarf zumindest quantitativ zu decken.

Allerdings stehen sie allein durch das in den nächsten Jahren anstehende Ausscheiden der singular geburtenstarken Jahrgänge ab 1960 vor erheblichen Herausforderungen, die mit den bisher üblichen Methoden kaum zu bewältigen sein werden.

Die kommunalen Aufgaben können künftig nur dann ordnungsgemäß erledigt werden, wenn sich die Kommunen im ggf. verschärften Wettbewerb um weniger werdende Nachwuchs- und Fachkräfte angemessen behaupten. Auch wenn exogene Ursachen des Fachkräftemangels, wie etwa die demografische Entwicklung, von den Kommunen kaum beeinflussbar sind, gibt es dennoch, wie unter Nr. 4.2 aufgezeigt, eine Reihe förderlicher Instrumente der Personalgewinnung und -bindung, die nach dem Ergebnis der Prüfung noch bei Weitem nicht im möglichen und gebotenen Umfang genutzt werden.

Alle Kommunen sind daher aufgerufen, ihre individuelle Praxis anhand der Prüfungsergebnisse auf Defizite zu untersuchen und diese unter Berücksichtigung der vorstehenden Empfehlungen nach Möglichkeit zu beseitigen. Dadurch können sie in von ihnen beeinflussbaren Bereichen daran mitwirken, dass die kommunale Aufgabenerledigung dauerhaft quantitativ und qualitativ ausreichend personalisiert werden kann.

Jedoch lässt das knappe Fachkräfteangebot erwarten, dass selbst eine konsequente Nutzung sämtlicher Instrumente der Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung an Grenzen kommt. Das gilt auch für den Einsatz – ebenfalls begrenzter – finanzieller Ressourcen. Daher ist es unabdingbar, dass bei Digitalisierung, Entbürokratisierung und interkommunaler Zusammenarbeit Fortschritte erzielt werden, die eine dämpfende Wirkung auf den weiteren Personalaufwuchs entfalten können.<sup>107</sup> Das ist schon im Hinblick auf die Entwicklung der kommunalen Personalausgaben geboten. So stand dem Anstieg der Personalausstattung (Vollzeitäquivalente) um 29 % im Vergleich der Jahre 2015 und 2024 ein Zuwachs der Personalausgaben von 63 % gegenüber.

Wichtig ist auch ein ausreichendes kommunales Organisationsmanagement, das sich konsequent mit Aufgabenkritik, Geschäftsprozessverbesserung und darauf aufbauend Untersuchungen des Personalbedarfs befasst. Dass hier Handlungsbedarf besteht, zeigen regelmäßig die Prüfungen des Rechnungshofs, wie zuletzt die Prüfung von Organisation und Personalbedarf der Kreisverwaltungen.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> Bei großen Unterschieden im Einzelfall. Der niedrigste Werte lag bei 70,4 %; der höchste Wert betrug 100 %.

<sup>107</sup> 86 % der befragten Kommunen bezeichneten die Digitalisierung als wichtig bis sehr wichtig, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Nach Ansicht von 71 % der Kommunen traf das auch für die interkommunale Zusammenarbeit zu.

<sup>108</sup> Gutachten des Rechnungshofs vom 7. August 2025, im Internet abrufbar unter <https://rechnungshof.rlp.de/veroeffentlichungen/weitere-berichte-und-gutachten/organisation-und-personalbedarf-der-kreisverwaltungen>.

Ergebnisse der Querschnittsprüfung "Kommunaler Fachkräftemangel in Rheinland-Pfalz"

Frage	Text (Kurzform)	Auswahlfeld 1 (Abk. BQ = Berufsqualifizierte, NK = Nachwuchskräfte)	Auswahlfeld 2 (optional)	Wert M = Median, Ø = arithm. Mittel %-Anteil = Anteil an Kommunen insg.	Insg.	KfS	LK	vFG	VG	Erläuterung zu Einwohnergrößenklassen siehe Tabellenende								
										GK-LK1	GK-LK2	GK-LK3	GK-vFG1	GK-vFG2	GK-vFG3	GK-VG1	GK-VG2	GK-VG3
<b>Kennzahlen zur Bestimmung des Fachkräftemangels für berufsqualifizierte Kräfte</b>					<b>Kennzahlen BQ</b>													
B2	Stellenplanung	Stellenplan 2024	davon besetzte Stellen am 30. Juni 2023	1. Stellenbesetzungsquote (M)	91,3	89,1	90,0	87,4	93,8	93,1	89,2	88,8	90,1	90,1	79,8	94,2	93,8	92,5
I57	Wie viele Mitarbeiter haben die Kommune 2023 und 2024 auf eigenen Wunsch verlassen?	Insgesamt (2023/2024)		2. Fluktuationsquote insg. (M)	5,2	4,8	4,8	5,1	5,8	3,9	4,8	5,3	5,9	5,7	4,5	5,9	5,3	6,7
		Verwaltung		Verwaltung (M)	4,0	4,2	4,1	3,9	4,1	4,2	4,1	3,8	4,5	4,2	3,1	4,6	4,2	3,4
		IT-Berufe		IT-Berufe (M)	0,0	5,0	5,3	0,0	0,0	4,2	6,9	2,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		Soziale Berufe		Soziale Berufe (M)	6,6	4,8	6,8	6,1	7,1	5,4	8,5	4,8	7,4	8,8	5,5	7,5	5,3	6,8
		Ingenieure und Architekten		Ingenieure, Architekten (M)	0,0	2,2	6,1	5,6	0,0	5,6	6,9	0,0	6,3	2,8	7,1	0,0	0,0	0,0
		Techniker, Kräfte mit handwerklichen Tätigkeiten		Techniker, Handwerker (M)	2,8	2,8	2,2	3,0	2,8	2,5	1,7	3,1	16,0	2,8	1,8	2,6	2,3	4,8
		Sonstige		Sonstige (M)	3,4	4,0	4,0	2,8	4,2	3,2	5,1	4,0	3,1	3,1	1,2	1,6	3,7	5,9
K73	Anzahl der extern wiederholt ausgeschriebenen Stellen 2023 und 2024	BQ	Anzahl wiederholt insgesamt (2023/2024)	3. Quote erneuter Ausschr. insg. (M)	14,4	18,0	17,7	17,7	13,2	9,7	13,3	24,2	19,0	22,3	14,6	16,1	11,5	12,5
		BQ	Verwaltung	Verwaltung (M)	11,7	14,8	13,3	14,9	10,9	8,6	11,2	27,1	13,3	16,6	13,9	9,1	10,9	11,1
		BQ	IT-Berufe	IT-Berufe (M)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	40,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		BQ	Soziale Berufe	Soziale Berufe (M)	12,5	20,0	12,5	18,3	9,5	0,0	12,9	13,0	26,1	12,5	11,1	22,2	9,1	2,3
		BQ	Ingenieure und Architekten	Ingenieure, Architekten (M)	15,8	36,4	0,0	35,7	0,0	0,0	0,0	19,4	66,7	30,4	37,5	31,0	0,0	0,0
		BQ	Techniker, Kräfte mit handwerklichen Tätigkeiten	Techniker, Handwerker (M)	7,1	24,7	3,6	22,2	0,0	0,0	8,1	0,0	22,2	23,6	18,2	0,0	0,0	16,7
		BQ	Sonstige	Sonstige (M)	0,0	5,4	0,0	0,0	0,0	5,6	0,0	6,3	0,0	0,0	0,0	3,1	0,0	0,0
K79	Anzahl der Bewerbungen 2023 und 2024	BQ	Insgesamt 2023/2024	4. Bewerbungen insg. (M)	6,7	7,8	7,5	7,4	6,3	10,5	6,7	7,4	6,5	8,5	7,2	6,2	6,7	6,7
		BQ	Verwaltung	Verwaltung (M)	8,4	8,4	7,8	10,3	8,4	13,6	7,4	7,6	5,6	10,4	8,0	8,5	8,1	8,5
		BQ	IT-Berufe	IT-Berufe (M)	5,0	7,0	5,1	8,0	5,0	5,8	5,2	5,0	11,0	6,5	8,1	5,0	5,0	5,0
		BQ	Soziale Berufe	Soziale Berufe (M)	4,8	5,2	4,8	7,8	4,1	8,3	4,2	6,5	6,6	8,0	6,0	4,2	4,0	4,1
		BQ	Ingenieure und Architekten	Ingenieure, Architekten (M)	4,0	4,0	3,8	3,5	4,0	2,9	4,9	4,0	2,4	3,7	3,0	3,9	6,0	4,2
		BQ	Techniker, Kräfte mit handwerklichen Tätigkeiten	Techniker, Handwerker (M)	5,7	6,4	9,4	6,0	5,0	6,0	8,5	20,0	5,7	6,5	5,8	5,0	6,0	4,0
		BQ	Sonstige	Sonstige (M)	3,8	10,1	5,0	6,3	3,0	5,3	5,4	2,0	7,5	3,8	5,8	1,3	3,0	3,4
K81	Prozentanteil "geeigneter" Bewerbungen in 2024	Verwaltung	sehr gering (weniger als 10 %)	%-Anteil	9,7	0,0	4,5	15,4	10,3	0,0	10,0	0,0	28,6	10,0	11,1	13,5	11,1	7,0
			gering (zwischen 10 % und unter 25 %)	%-Anteil	28,4	16,7	13,6	26,9	32,6	40,0	10,0	0,0	0,0	40,0	33,3	37,8	30,6	30,2
			mittelmäßig (zwischen 25 % und unter 50 %)	%-Anteil	47,2	33,3	63,6	46,2	45,7	40,0	60,0	85,7	42,9	50,0	44,4	35,1	50,0	51,2
			hoch (zwischen 50 % und unter 75 %)	%-Anteil	13,6	41,7	18,2	11,5	10,3	20,0	20,0	14,3	28,6	0,0	11,1	13,5	5,6	11,6
			sehr hoch (75 % und höher)	%-Anteil	1,1	8,3	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,8	0,0
		IT-Berufe	sehr gering (weniger als 10 %)	%-Anteil	31,3	0,0	9,1	42,3	36,2	20,0	0,0	14,3	57,1	30,0	44,4	43,2	44,4	23,3
			gering (zwischen 10 % und unter 25 %)	%-Anteil	15,9	33,3	9,1	23,1	13,8	20,0	10,0	0,0	0,0	40,0	22,2	5,4	13,9	20,9
			mittelmäßig (zwischen 25 % und unter 50 %)	%-Anteil	25,6	25,0	59,1	11,5	22,4	60,0	60,0	57,1	0,0	20,0	11,1	27,0	22,2	18,6
			hoch (zwischen 50 % und unter 75 %)	%-Anteil	19,3	16,7	18,2	19,2	19,8	0,0	20,0	28,6	42,9	10,0	11,1	16,2	16,7	25,6
			sehr hoch (75 % und höher)	%-Anteil	8,0	25,0	4,5	3,8	7,8	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	11,1	8,1	2,8	11,6
		Soziale Berufe	sehr gering (weniger als 10 %)	%-Anteil	10,8	0,0	0,0	0,0	16,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,8	13,9	23,3
			gering (zwischen 10 % und unter 25 %)	%-Anteil	11,4	8,3	4,5	19,2	11,2	20,0	0,0	0,0	42,9	0,0	22,2	10,8	22,2	2,3
			mittelmäßig (zwischen 25 % und unter 50 %)	%-Anteil	38,1	16,7	54,5	50,0	34,5	80,0	60,0	28,6	42,9	70,0	33,3	29,7	41,7	32,6
			hoch (zwischen 50 % und unter 75 %)	%-Anteil	29,0	41,7	31,8	26,9	27,6	0,0	30,0	57,1	14,3	30,0	33,3	35,1	16,7	30,2
			sehr hoch (75 % und höher)	%-Anteil	10,8	33,3	9,1	3,8	10,3	0,0	10,0	14,3	0,0	0,0	11,1	13,5	5,6	11,6
		Ingenieure und Architekten	sehr gering (weniger als 10 %)	%-Anteil	30,7	8,3	4,5	30,8	37,9	20,0	0,0	0,0	42,9	40,0	11,1	48,6	41,7	25,6
			gering (zwischen 10 % und unter 25 %)	%-Anteil	25,0	8,3	27,3	46,2	21,6	40,0	30,0	14,3	28,6	40,0	66,7	16,2	30,6	18,6
			mittelmäßig (zwischen 25 % und unter 50 %)	%-Anteil	22,2	33,3	31,8	15,4	20,7	20,0	20,0	57,1	14,3	20,0	11,1	16,2	19,4	25,6
			hoch (zwischen 50 % und unter 75 %)	%-Anteil	17,6	33,3	27,3	7,7	16,4	0,0	50,0	14,3	14,3	0,0	11,1	13,5	5,6	27,9
			sehr hoch (75 % und höher)	%-Anteil	4,5	16,7	9,1	0,0	3,4	20,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	5,4	2,8	2,3
		Techniker, Kräfte mit handwerklichen Tätigkeiten	sehr gering (weniger als 10 %)	%-Anteil	18,8	0,0	4,5	7,7	25,9	0,0	10,0	0,0	14,3	10,0	0,0	29,7	33,3	16,3
			gering (zwischen 10 % und unter 25 %)	%-Anteil	23,3	25,0	22,7	26,9	22,4	40,0	30,0	0,0	42,9	30,0	11,1	16,2	30,6	20,9
			mittelmäßig (zwischen 25 % und unter 50 %)	%-Anteil	31,8	25,0	31,8	46,2	29,3	40,0	20,0	42,9	28,6	40,0	66,7	29,7	22,2	34,9
			hoch (zwischen 50 % und unter 75 %)	%-Anteil	23,3	41,7	36,4	15,4	20,7	0,0	40,0	57,1	14,3	20,0	11,1	24,3	11,1	25,6
			sehr hoch (75 % und höher)	%-Anteil	2,8	8,3	4,5	3,8	1,7	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	0,0	2,8	2,3
		Sonstige	sehr gering (weniger als 10 %)	%-Anteil	14,2	8,3	9,1	19,2	14,7	0,0	10,0	14,3	42,9	10,0	11,1	13,5	13,9	16,3
			gering (zwischen 10 % und unter 25 %)	%-Anteil	14,2	8,3	9,1	7,7	17,2	20,0	10,0	0,0	0,0	20,0	0,0	21,6	16,7	14,0
			mittelmäßig (zwischen 25 % und unter 50 %)	%-Anteil	35,2	25,0	22,7	34,6	38,8	40,0	10,0	28,6	14,3	50,0	33,3	37,8	44,4	34,9
			hoch (zwischen 50 % und unter 75 %)	%-Anteil	26,1	25,0	36,4	38,5	21,6	0,0	60,0	28,6	42,9	20,0	55,6	24,3	16,7	23,3
			sehr hoch (75 % und höher)	%-Anteil	10,2	33,3	22,7	0,0	7,8	40,0	10,0	28,6	0,0	0,0	0,0	2,7	8,3	11,6

Frage	Text (Kurzform)	Auswahlfeld 1 (Abk. BQ = Berufsqualifizierte, NK = Nachwuchskräfte)	Auswahlfeld 2 (optional)	Wert M = Median, Ø = arithm. Mittel %-Anteil = Anteil an Kommunen insg.	Insg.	KfS	LK	vFG	VG	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	
										LK1	LK2	LK3	vFG1	vFG2	vFG3	VG1	VG2	VG3	
K88	Anzahl (ggf. erfolgloser) Auswahlverfahren mit externen Bewerbern (ohne Nachwuchskräfte) 2023 und 2024	erfolgreiche Auswahlverfahren insgesamt 2023/2024		6. Eintrittsquote insg. (M)	81,9	81,9	76,0	78,3	85,4	79,2	74,1	75,6	75,0	84,3	66,7	93,7	85,4	83,2	
		erfolgreiche Auswahlverfahren insgesamt 2023/2024		6. Eintrittsquote insg. (M)	81,9	81,9	76,0	78,3	85,4	79,2	74,1	75,6	75,0	84,3	66,7	93,7	85,4	83,2	
		Verwaltung		Verwaltung (M)	84,6	75,9	76,7	78,3	89,6	79,2	76,9	73,2	71,4	87,5	63,8	100,0	89,3	88,1	
		IT-Berufe		IT-Berufe (M)	100,0	85,7	80,0	100,0	100,0	100,0	83,8	75,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
		Soziale Berufe		Soziale Berufe (M)	80,0	67,8	69,2	66,7	90,0	91,7	63,7	72,7	50,0	66,7	66,7	100,0	80,0	93,3	
		Ingenieure und Architekten		Ingenieure, Architekten (M)	75,0	72,7	80,6	66,7	100,0	100,0	81,3	50,0	33,3	75,0	63,1	71,4	100,0	100,0	
		Techniker, Kräfte mit handwerklichen Tätigkeiten		Techniker, Handwerker (M)	88,5	63,5	87,5	59,1	100,0	93,8	77,9	100,0	22,2	71,5	82,6	100,0	100,0	100,0	
		Sonstige		Sonstige (M)	85,9	75,4	80,6	100,0	90,6	59,7	83,3	86,2	83,3	73,3	100,0	71,4	93,8	100,0	
		erfolgreiche Auswahlverfahren insgesamt 2023/2024		6. Eintrittsquote insg. (M)	81,9	81,9	76,0	78,3	85,4	79,2	74,1	75,6	75,0	84,3	66,7	93,7	85,4	83,2	
		Verwaltung		Verwaltung (M)	84,6	75,9	76,7	78,3	89,6	79,2	76,9	73,2	71,4	87,5	63,8	100,0	89,3	88,1	
		IT-Berufe		IT-Berufe (M)	100,0	85,7	80,0	100,0	100,0	100,0	83,8	75,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
		Soziale Berufe		Soziale Berufe (M)	80,0	67,8	69,2	66,7	90,0	91,7	63,7	72,7	50,0	66,7	66,7	100,0	80,0	93,3	
		Ingenieure und Architekten		Ingenieure, Architekten (M)	75,0	72,7	80,6	66,7	100,0	100,0	81,3	50,0	33,3	75,0	63,1	71,4	100,0	100,0	
		Techniker, Kräfte mit handwerklichen Tätigkeiten		Techniker, Handwerker (M)	88,5	63,5	87,5	59,1	100,0	93,8	77,9	100,0	22,2	71,5	82,6	100,0	100,0	100,0	
Sonstige		Sonstige (M)	85,9	75,4	80,6	100,0	90,6	59,7	83,3	86,2	83,3	73,3	100,0	71,4	93,8	100,0			
<b>Kennzahlen zur Bestimmung des Fachkräftemangels für Nachwuchskräfte</b>				<b>Kennzahlen NK</b>															
K73	Anzahl der ausgeschriebenen Stellen 2023 und 2024	NK		Anzahl Stellenausschr. insgesamt (2023/2024)	7. Stellenausschr. quote insg. (M)	1,8	1,8	1,3	1,7	2,1	1,8	1,7	0,9	1,3	1,8	1,6	2,3	1,9	2,1
		NK		Verwaltung	Verwaltung (M)	2,3	2,1	1,2	1,8	2,4	2,2	1,3	0,6	2,5	1,4	1,7	2,6	2,2	2,7
		NK		IT-Berufe	IT-Berufe (M)	0,0	5,7	6,0	0,0	0,0	5,2	6,6	5,7	0,0	6,3	0,0	0,0	0,0	0,0
		NK		Soziale Berufe	Soziale Berufe (M)	0,3	0,8	0,9	1,4	0,0	2,1	1,1	0,0	2,2	0,7	1,4	0,0	0,8	0,0
		NK		Ingenieure und Architekten	Ingenieure, Architekten (M)	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		NK		Techniker, Kräfte mit handwerklichen Tätigkeiten	Techniker, Handwerker (M)	0,0	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		NK		Sonstige	Sonstige (M)	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
K79	Anzahl der Bewerbungen 2023 und 2024	NK		Insgesamt 2023/2024	8. Bewerbungen insg. (M)	8,8	9,9	14,6	10,4	7,3	14,6	12,6	29,5	10,7	13,5	8,3	7,3	5,5	9,1
		NK		Verwaltung	Verwaltung (M)	10,0	12,3	20,0	13,7	9,3	16,6	17,0	30,0	17,0	16,1	11,7	10,0	8,3	9,5
		NK		IT-Berufe	IT-Berufe (M)	8,0	10,0	12,8	6,5	6,0	12,0	14,8	12,0	0,0	7,0	6,5	4,0	5,5	8,0
		NK		Soziale Berufe	Soziale Berufe (M)	3,6	9,8	9,0	2,8	2,5	5,0	6,5	13,5	1,7	10,0	5,1	2,3	2,0	3,8
		NK		Ingenieure und Architekten	Ingenieure, Architekten (M)	2,7	3,3	5,0		1,5		5,0						1,0	3,0
		NK		Techniker, Kräfte mit handwerklichen Tätigkeiten	Techniker, Handwerker (M)	1,3	6,2	2,8	3,0	1,0	2,3	3,0	2,5	0,5	4,0	2,0	0,0	0,3	1,2
		NK		Sonstige	Sonstige (M)	4,0	16,0	6,0	2,8	0,0	4,7	6,0	0,0	4,5	1,6	0,0	0,0	0,0	1,3
<b>Detailergebnisse der Befragung</b>				<b>Ergebniswerte</b>															
B5	Erkrankungstage im Vergleich zum Durchschnittswert der KGSt?	Verwaltung = 14,72 Erkrankungstage im Jahr		deutlich niedriger (mehr als -25 %)	%-Anteil	11,4	16,7	9,1	11,5	11,2	20,0	0,0	14,3	0,0	30,0	0,0	10,8	8,3	14,0
		Verwaltung = 14,72 Erkrankungstage im Jahr		niedriger (zwischen -10 % und -25 %)	%-Anteil	19,3	16,7	13,6	19,2	20,7	20,0	20,0	0,0	28,6	20,0	11,1	13,5	30,6	18,6
		Verwaltung = 14,72 Erkrankungstage im Jahr		in etwa gleich (bis + / - 10 %)	%-Anteil	42,0	8,3	40,9	34,6	47,4	40,0	40,0	42,9	42,9	20,0	44,4	59,5	44,4	39,5
		Verwaltung = 14,72 Erkrankungstage im Jahr		höher (zwischen +10 % und +25 %)	%-Anteil	17,6	33,3	27,3	11,5	15,5	20,0	30,0	28,6	0,0	10,0	22,2	10,8	11,1	23,3
		Verwaltung = 14,72 Erkrankungstage im Jahr		deutlich höher (ab +25 %)	%-Anteil	9,7	25,0	9,1	23,1	5,2	0,0	10,0	14,3	28,6	20,0	22,2	5,4	5,6	4,7
		Sozial und Erziehungsdienst = 15,48 Erkrankungstage im Jahr		deutlich niedriger (mehr als -25 %)	%-Anteil	8,5	16,7	9,1	3,8	8,6	20,0	0,0	14,3	0,0	10,0	0,0	8,1	5,6	11,6
		Sozial und Erziehungsdienst = 15,48 Erkrankungstage im Jahr		niedriger (zwischen -10 % und -25 %)	%-Anteil	12,5	16,7	18,2	3,8	12,9	20,0	30,0	0,0	0,0	10,0	0,0	13,5	11,1	14,0
		Sozial und Erziehungsdienst = 15,48 Erkrankungstage im Jahr		in etwa gleich (bis + / - 10 %)	%-Anteil	33,5	16,7	45,5	34,6	32,8	40,0	30,0	71,4	28,6	40,0	33,3	21,6	38,9	37,2
		Sozial und Erziehungsdienst = 15,48 Erkrankungstage im Jahr		höher (zwischen +10 % und +25 %)	%-Anteil	26,1	25,0	27,3	23,1	26,7	20,0	40,0	14,3	14,3	20,0	33,3	32,4	33,3	16,3
		Sozial und Erziehungsdienst = 15,48 Erkrankungstage im Jahr		deutlich höher (ab +25 %)	%-Anteil	19,3	25,0	0,0	34,6	19,0	0,0	0,0	0,0	57,1	20,0	33,3	24,3	11,1	20,9
		Manuelle Tätigkeiten = 20,24 Erkrankungstage im Jahr		deutlich niedriger (mehr als -25 %)	%-Anteil	18,2	25,0	18,2	3,8	20,7	20,0	20,0	14,3	0,0	10,0	0,0	24,3	11,1	25,6
		Manuelle Tätigkeiten = 20,24 Erkrankungstage im Jahr		niedriger (zwischen -10 % und -25 %)	%-Anteil	20,5	8,3	22,7	3,8	25,0	20,0	30,0	14,3	14,3	0,0	0,0	21,6	36,1	18,6
		Manuelle Tätigkeiten = 20,24 Erkrankungstage im Jahr		in etwa gleich (bis + / - 10 %)	%-Anteil	40,3	25,0	40,9	38,5	42,2	40,0	40,0	42,9	57,1	30,0	33,3	43,2	38,9	44,2
		Manuelle Tätigkeiten = 20,24 Erkrankungstage im Jahr		höher (zwischen +10 % und +25 %)	%-Anteil	11,9	33,3	13,6	23,1	6,9	20,0	0,0	28,6	0,0	30,0	33,3	5,4	11,1	4,7
Manuelle Tätigkeiten = 20,24 Erkrankungstage im Jahr		deutlich höher (ab +25 %)	%-Anteil	9,1	8,3	4,5	30,8	5,2	0,0	10,0	0,0	28,6	30,0	33,3	5,4	2,8	7,0		
B6	Krankheitsbedingte Fehlzeitenanalyse vorhanden?	nein		%-Anteil	60,2	41,7	81,8	50,0	60,3	100,0	90,0	57,1	28,6	70,0	44,4	64,9	61,1	55,8	
		anlassbezogen		%-Anteil	35,8	41,7	18,2	46,2	36,2	0,0	10,0	42,9	71,4	30,0	44,4	35,1	33,3	39,5	
		regelmäßig		%-Anteil	4,0	16,7	0,0	3,8	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	0,0	5,6	4,7	
B7	Umfang "demotivationsbedingter" Krankheitstage?	gering (< 10 %)		%-Anteil	42,6	16,7	36,4	34,6	48,3	40,0	30,0	42,9	42,9	50,0	11,1	45,9	50,0	48,8	
		mittel (10 bis 25 %)		%-Anteil	21,0	16,7	13,6	34,6	19,8	40,0	10,0	0,0	57,1	30,0	22,2	27,0	19,4	14,0	
		hoch (> 25 %)		%-Anteil	1,7	8,3	0,0	0,0	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,4	0,0	0,0	
		keine Einschätzung möglich		%-Anteil	34,7	58,3	50,0	30,8	30,2	20,0	60,0	57,1	0,0	20,0	66,7	21,6	30,6	37,2	



Frage	Text (Kurzform)	Auswahlfeld 1 (Abk. BQ = Berufsqualifizierte, NK = Nachwuchskräfte)		Auswahlfeld 2 (optional)		Wert					Insg.									
						M = Median, Ø = arithm. Mittel	%Anteil = Anteil an Kommunen insg.				KfS	LK	vFG	VG	GK-LK1	GK-LK2	GK-LK3	GK-vFG1	GK-vFG2	GK-vFG3
D23	Job-Ticket vorhanden?	nein			%-Anteil	72,2	16,7	40,9	65,4	85,3	60,0	40,0	28,6	71,4	80,0	44,4	94,6	86,1	76,7	
		ja, teilsubventioniert			%-Anteil	27,8	83,3	59,1	34,6	14,7	40,0	60,0	71,4	28,6	20,0	55,6	5,4	13,9	23,3	
		ja, vollsubventioniert			%-Anteil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
D24	Freiwillige Leistungen für Mitarbeiter vorhanden?	nein			%-Anteil	11,9	0,0	0,0	11,5	15,5	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	22,2	8,1	27,8	11,6	
		ja, folgende:			%-Anteil	88,1	100,0	100,0	88,5	84,5	100,0	100,0	100,0	85,7	100,0	77,8	91,9	72,2	88,4	
		unentgeltliche / verbilligte Parkplätze			%-Anteil	72,2	66,7	86,4	80,8	68,1	100,0	90,0	71,4	71,4	90,0	77,8	59,5	58,3	83,7	
		private Mitnutzung geleaster Dienstfahräder			%-Anteil	40,9	41,7	45,5	46,2	38,8	40,0	40,0	57,1	28,6	50,0	55,6	45,9	41,7	30,2	
		Mitarbeiterkantine			%-Anteil	8,5	16,7	50,0	0,0	1,7	40,0	60,0	42,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,7
		Arbeitgeberdarlehen			%-Anteil	8,5	16,7	13,6	7,7	6,9	0,0	10,0	28,6	0,0	20,0	0,0	2,7	8,3	9,3	
		Familienservice			%-Anteil	11,4	16,7	45,5	7,7	5,2	20,0	40,0	71,4	0,0	10,0	11,1	2,7	2,8	9,3	
		Förderung betriebl. Gemeinschaftsveranstalt.			%-Anteil	56,8	50,0	59,1	57,7	56,9	60,0	60,0	57,1	42,9	80,0	44,4	43,2	58,3	67,4	
		Anzahl freiwillige Leistungen			Anzahl (Ø)	2,3	2,8	3,5	2,3	2,1	3,4	3,4	3,6	1,7	2,8	2,3	1,9	1,9	2,3	
		D25	Die Verbeamtung von Tarifbeschäftigten ...	nutzen wir nicht			%-Anteil	52,8	16,7	18,2	34,6	67,2	40,0	10,0	14,3	28,6	40,0	33,3	70,3	63,9
		nutzen wir selten			%-Anteil	29,5	58,3	63,6	57,7	13,8	40,0	80,0	57,1	57,1	60,0	55,6	13,5	11,1	16,3	
		nutzen wir des Öfteren			%-Anteil	1,1	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0	0,0	28,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
		von Beschäftigten bisher nicht / kaum beantragt			%-Anteil	16,5	25,0	9,1	7,7	19,0	20,0	10,0	0,0	14,3	0,0	11,1	16,2	25,0	16,3	
D26	Beurteilung des Einflusses der Leistungen auf die Attraktivität der Kommune als Arbeitgeberin?	Stufenzuordnungen, Fachkräftezulagen,	keinen Einfluss		%-Anteil	4,5	8,3	0,0	0,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,8	2,8	4,7	
		Probe- und Wartezeitverkürzungen	gering		%-Anteil	28,4	8,3	36,4	30,8	28,4	0,0	50,0	42,9	28,6	30,0	33,3	32,4	27,8	25,6	
		(Fragen 11 bis 19)	mittel		%-Anteil	43,2	50,0	36,4	26,9	47,4	100,0	10,0	28,6	28,6	50,0	0,0	35,1	52,8	53,5	
			hoch		%-Anteil	23,9	33,3	27,3	42,3	18,1	0,0	40,0	28,6	42,9	20,0	66,7	21,6	16,7	16,3	
		Alternatives Entgeltanreiz-System,	keinen Einfluss		%-Anteil	21,0	16,7	18,2	19,2	22,4	20,0	20,0	14,3	28,6	10,0	22,2	27,0	16,7	23,3	
		leistungsorientierte	gering		%-Anteil	40,9	50,0	40,9	46,2	38,6	20,0	60,0	28,6	28,6	60,0	44,4	35,1	58,3	25,6	
		Besoldungsbestandteile und	mittel		%-Anteil	29,0	25,0	27,3	23,1	31,0	60,0	20,0	14,3	28,6	20,0	22,2	24,3	16,7	48,8	
		Sonderzuschläge (Fragen 20 bis 22)	hoch		%-Anteil	9,1	8,3	13,6	11,5	7,8	0,0	0,0	42,9	14,3	10,0	11,1	13,5	8,3	2,3	
		Sonstige Zusatzleistungen (Fragen 23 und 24)	keinen Einfluss		%-Anteil	16,5	0,0	9,1	19,2	19,0	0,0	20,0	0,0	42,9	10,0	11,1	27,0	11,1	18,6	
			gering		%-Anteil	38,6	16,7	45,5	42,3	38,8	60,0	40,0	42,9	28,6	50,0	44,4	32,4	52,8	32,6	
	mittel		%-Anteil	31,3	58,3	27,3	23,1	31,0	40,0	10,0	42,9	14,3	30,0	22,2	24,3	25,0	41,9			
	hoch		%-Anteil	13,6	25,0	18,2	15,4	11,2	0,0	30,0	14,3	14,3	10,0	22,2	16,2	11,1	7,0			
	Verbeamtung (Frage 25)	keinen Einfluss		%-Anteil	46,6	25,0	13,6	30,8	58,6	0,0	30,0	0,0	42,9	30,0	22,2	56,8	63,9	55,8		
		gering		%-Anteil	28,4	25,0	54,5	26,9	24,1	100,0	20,0	71,4	14,3	20,0	44,4	24,3	19,4	27,9		
		mittel		%-Anteil	20,5	33,3	31,8	26,9	15,5	0,0	50,0	28,6	28,6	30,0	22,2	13,5	16,7	16,3		
		hoch		%-Anteil	4,5	16,7	0,0	15,4	1,7	0,0	0,0	0,0	14,3	20,0	11,1	5,4	0,0	0,0		
E27	Arbeitszeitmodelle für die typischen Büroarbeitsplätze	Gleitzeit mit verbindlicher Kernarbeitszeit			%-Anteil	65,3	33,3	54,5	61,5	71,6	80,0	40,0	57,1	71,4	50,0	66,7	86,5	69,4	60,5	
		wöchentlicher Gleitzeitrahmen (in Stunden)			Gleitzeitrahmen in Std. (M)	57,0	61,8	58,3	57,0	57,0	57,5	58,5	59,3	56,5	57,0	58,3	56,8	55,5	57,0	
		davon wöchentl. Kernarbeitszeit (in Stunden)			Kernarbeitszeit in Std. (M)	25,5	24,0	21,3	25,5	26,0	20,5	22,3	22,0	22,0	27,5	25,3	26,8	27,5	25,0	
		Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit			%-Anteil	34,7	66,7	45,5	38,5	28,4	20,0	60,0	42,9	28,6	50,0	33,3	13,5	30,6	39,5	
		wöchentlicher Gleitzeitrahmen (in Stunden)			Gleitzeitrahmen in Std. (M)	60,0	60,0	60,0	70,0	60,0	60,0	60,0	75,5	70,0	60,0	57,0	60,0	60,0		
E28	Temporäre Auszeiten (z. B. Sabbatical) möglich?	nein			%-Anteil	49,4	33,3	45,5	30,8	56,0	80,0	40,0	28,6	14,3	30,0	44,4	64,9	52,8	51,2	
		zurückhaltend			%-Anteil	47,7	50,0	50,0	69,2	42,2	20,0	50,0	71,4	85,7	70,0	55,6	35,1	44,4	46,5	
		großzügig			%-Anteil	2,8	16,7	4,5	0,0	1,7	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,8	2,3	
E29	Für Mitarbeiter mit Büroarbeitsplätzen Home-Office und/oder mobiles Arbeiten möglich?	Home-Office	nein		%-Anteil	26,7	25,0	0,0	46,2	27,6	0,0	0,0	0,0	57,1	30,0	55,6	35,1	27,8	20,9	
			in Einzelfällen		%-Anteil	12,5	8,3	9,1	7,7	14,7	20,0	0,0	14,3	14,3	10,0	0,0	16,2	19,4	9,3	
			nur für bestimmte Gruppen		%-Anteil	4,5	25,0	0,0	3,8	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	0,0	5,4	2,8	2,3	
			für (nahezu) alle Mitarbeiter möglich		%-Anteil	56,3	41,7	90,9	42,3	54,3	80,0	100,0	85,7	28,6	50,0	44,4	43,2	50,0	67,4	
		mobiles Arbeiten	nein		%-Anteil	40,9	41,7	36,4	23,1	45,7	20,0	40,0	42,9	14,3	40,0	11,1	59,5	33,3	44,2	
			in Einzelfällen		%-Anteil	16,5	0,0	9,1	23,1	18,1	0,0	20,0	0,0	42,9	20,0	11,1	8,1	30,6	16,3	
		nur für bestimmte Gruppen		%-Anteil	6,3	16,7	13,6	7,7	3,4	40,0	0,0	14,3	14,3	0,0	11,1	5,4	0,0	4,7		
		für (nahezu) alle Mitarbeiter möglich		%-Anteil	36,4	41,7	40,9	46,2	32,8	40,0	40,0	42,9	28,6	40,0	66,7	27,0	36,1	34,9		
E30/31	Anzahl Mitarbeiter mit Büroarbeitsplätzen und Anzahl mit Home-Office und/oder mobilem Arbeitsplatz				Quote Home-Office/mob. Arbeiten (M)	43,5	45,0	51,3	41,9	41,6	61,7	48,9	51,3	23,1	41,4	53,8	25,0	51,3	50,0	
E32	Regelungen zu Home-Office/mobilem Arbeiten	Home-Office	ohne Kontingentregelung		%-Anteil	26,1	16,7	31,8	11,5	29,3	0,0	40,0	42,9	14,3	10,0	11,1	29,7	41,7	18,6	
			mit Kontingentregelung		%-Anteil	48,9	58,3	68,2	50,0	44,0	100,0	60,0	57,1	42,9	60,0	44,4	35,1	33,3	60,5	
			Wochenkontingent (Anzahl Tage)		Anzahl Tage in Woche (Ø)	2,3	2,5	2,7	2,2	2,1	2,7	2,5	3,0	2,5	2,3	2,0	1,8	2,2	2,3	
			Monatskontingent (Anzahl Tage)		Anzahl Tage im Monat (Ø)	2,7		2,0					2,0					4,0	2,0	
			Jahreskontingent (Anzahl Tage)		Anzahl Tage im Jahr (Ø)	100,0												100,0		

Frage	Text (Kurzform)	Auswahlfeld 1 (Abk. BQ = Berufsqualifizierte, NK = Nachwuchskräfte)	Auswahlfeld 2 (optional)	Wert M = Median, Ø = arithm. Mittel %-Anteil = Anteil an Kommunen insg.	Insg.	KfS	LK	vFG	VG	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-
										LK1	LK2	LK3	vFG1	vFG2	vFG3	VG1	VG2	VG3
		mobiles Arbeiten	ohne Kontingentregelung	%-Anteil	26,1	16,7	50,0	26,9	22,4	60,0	60,0	28,6	42,9	10,0	33,3	21,6	27,8	18,6
			mit Kontingentregelung	%-Anteil	34,1	41,7	18,2	53,8	31,9	20,0	10,0	28,6	42,9	60,0	55,6	18,9	38,9	37,2
			Wochenkontingent (Anzahl Tage)	Anzahl Tage in Woche (Ø)	2,0	2,4	3,0	1,9	1,9			3,0	1,3	2,3	1,6	1,7	1,7	2,2
			Monatskontingent (Anzahl Tage)	Anzahl Tage im Monat (Ø)	4,0		4,0	6,0	3,0	4,0					6,0		3,0	3,0
			Jahreskontingent (Anzahl Tage)	Anzahl Tage im Jahr (Ø)	24,0				24,0									24,0
			Ø Tage pro Woche Home-Office/mobiles Arbeiten	Anzahl Tage in Woche (Ø)	2,1	2,5	2,7	2,0	2,0	2,7	2,5	3,0	1,8	2,3	1,8	1,7	1,9	2,2
F33	Personalentwicklungs-konzept vorhanden?	ja		%-Anteil	15,9	75,0	31,8	19,2	6,0	0,0	30,0	57,1	14,3	0,0	44,4	0,0	5,6	11,6
		nein		%-Anteil	84,1	25,0	68,2	80,8	94,0	100,0	70,0	42,9	85,7	100,0	55,6	100,0	94,4	88,4
F34	Höhe der Aus- und Fortbildungskosten	Aus- und Fortbildungskosten	davon nur Fortbildungsmaßnahmen (sofern Angaben möglich)	€ je Mitarbeiter (M)	387	264	327	436	394	385	413	270	459	436	425	420	271	417
				€ je Mitarbeiter (M)	238	322	189	308	224	193	237	121	300	347	432	224	191	278
F35	Auch Soft Skill-Fortbildungen möglich?	nein		%-Anteil	2,8	0,0	0,0	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,1	2,8	2,3
		in Einzelfällen		%-Anteil	25,6	0,0	4,5	11,5	35,3	20,0	0,0	0,0	14,3	0,0	22,2	43,2	41,7	23,3
		für bestimmte Mitarbeitergruppen		%-Anteil	19,3	8,3	18,2	19,2	20,7	40,0	0,0	28,6	28,6	20,0	11,1	13,5	19,4	27,9
		für alle Mitarbeiter möglich		%-Anteil	52,3	91,7	77,3	69,2	39,7	40,0	100,0	71,4	57,1	80,0	66,7	35,1	36,1	46,5
F36	Ermittlung des Fortbildungsbedarfs	Führungsaufgabe		%-Anteil	5,1	0,0	9,1	0,0	6,0	20,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,4	8,3	4,7
		keine einheitliche Handhabung		%-Anteil	10,2	25,0	0,0	11,5	10,3	0,0	0,0	0,0	14,3	10,0	11,1	10,8	8,3	11,6
		Führungs- und Mitarbeiteraufgabe zugleich (Absprache)		%-Anteil	83,5	75,0	90,9	88,5	81,9	80,0	90,0	100,0	85,7	90,0	88,9	83,8	77,8	83,7
		Mitarbeiteraufgabe		%-Anteil	1,1	0,0	0,0	0,0	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,6	0,0
F37	Finanzielle Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen (z. B. Master-Studium)?	nein		%-Anteil	35,8	58,3	50,0	19,2	34,5	60,0	40,0	57,1	14,3	10,0	33,3	37,8	30,6	34,9
		in Ausnahmefällen		%-Anteil	28,4	16,7	27,3	42,3	26,7	20,0	30,0	28,6	57,1	30,0	44,4	21,6	27,8	30,2
		Förderung grundsätzlich möglich		%-Anteil	35,8	25,0	22,7	38,5	38,8	20,0	30,0	14,3	28,6	60,0	22,2	40,5	41,7	34,9
F38	Fördern von Weiterbildungsmaßnahmen (z. B. Master-Studium) durch Zeitanreize?	nein		%-Anteil	35,8	41,7	50,0	30,8	33,6	80,0	40,0	42,9	14,3	30,0	44,4	35,1	27,8	37,2
		in Ausnahmefällen		%-Anteil	34,1	25,0	31,8	38,5	34,5	20,0	40,0	28,6	71,4	30,0	22,2	29,7	36,1	37,2
		Förderung grundsätzlich möglich		%-Anteil	30,1	33,3	18,2	30,8	31,9	0,0	20,0	28,6	14,3	40,0	33,3	35,1	36,1	25,6
F39	Hospitationen möglich?	nein		%-Anteil	43,8	33,3	45,5	26,9	48,3	40,0	50,0	42,9	28,6	10,0	44,4	54,1	47,2	44,2
		in Einzelfällen		%-Anteil	49,4	50,0	50,0	61,5	46,6	60,0	40,0	57,1	42,9	80,0	55,6	43,2	47,2	48,8
		wird grundsätzlich allen Mitarbeitern angeboten		%-Anteil	6,8	16,7	4,5	11,5	5,2	0,0	10,0	0,0	28,6	10,0	0,0	2,7	5,6	7,0
F40	Besondere Personalentwicklungsmaßnahmen (z. B. Coaching) möglich?	nein		%-Anteil	51,1	8,3	50,0	38,5	58,6	80,0	40,0	42,9	57,1	30,0	33,3	78,4	55,6	44,2
		in Einzelfällen		%-Anteil	22,2	41,7	9,1	23,1	22,4	0,0	10,0	14,3	14,3	20,0	33,3	10,8	22,2	32,6
		für bestimmte Mitarbeitergruppen (z. B. nur für Führungskräfte)		%-Anteil	22,2	41,7	31,8	26,9	17,2	20,0	30,0	42,9	28,6	40,0	11,1	10,8	22,2	18,6
		wird grundsätzlich allen Mitarbeitern angeboten		%-Anteil	4,5	8,3	9,1	11,5	1,7	0,0	20,0	0,0	0,0	10,0	22,2	0,0	0,0	4,7
F41	Fortbildungsqualifizierung für leistungsfähige Beamten?	nein		%-Anteil	4,0	0,0	0,0	3,8	5,2	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	0,0	8,1	8,3	0,0
		immer dann, wenn entsprechende Beförderungsstellen verfügbar sind		%-Anteil	91,5	100,0	95,5	92,3	89,7	100,0	90,0	100,0	85,7	90,0	100,0	86,5	88,9	93,0
		unabhängig von vorhandenen Beförderungsstellen		%-Anteil	4,5	0,0	4,5	3,8	5,2	0,0	10,0	0,0	14,3	0,0	0,0	5,4	2,8	7,0
F42	Verwaltungspraxis bei Zulassung zu Lehrgängen für die Erste und Zweite Prüfung	zurückhaltend		%-Anteil	1,1	0,0	0,0	0,0	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,7	2,8	0,0
		gezielte Förderung		%-Anteil	36,4	66,7	36,4	30,8	34,5	20,0	60,0	14,3	42,9	30,0	22,2	45,9	27,8	30,2
		Wünschen der Beschäftigten auf Zulassung wird in der Regel nachgekommen		%-Anteil	62,5	33,3	63,6	69,2	63,8	80,0	40,0	85,7	57,1	70,0	77,8	51,4	69,4	69,8
G43	Führungsleitlinien vorhanden?	nein		%-Anteil	74,4	25,0	68,2	65,4	82,8	100,0	50,0	71,4	85,7	70,0	44,4	94,6	75,0	79,1
		vorhanden, werden aber nicht "gelebt"		%-Anteil	9,1	16,7	9,1	7,7	8,6	0,0	10,0	14,3	0,0	10,0	11,1	5,4	13,9	7,0
		ja		%-Anteil	16,5	58,3	22,7	26,9	8,6	0,0	40,0	14,3	14,3	20,0	44,4	0,0	11,1	14,0
G44	Strukturierte Führungskräftefortbildung vorhanden?	nein		%-Anteil	45,5	25,0	22,7	42,3	52,6	40,0	20,0	14,3	42,9	50,0	33,3	70,3	55,6	34,9
		ja, die Teilnahme ist freiwillig		%-Anteil	21,6	33,3	31,8	11,5	20,7	0,0	40,0	42,9	28,6	10,0	0,0	13,5	25,0	23,3
		ja, die Teilnahme ist grundsätzlich verpflichtend		%-Anteil	27,3	41,7	40,9	38,5	20,7	40,0	40,0	42,9	28,6	30,0	55,6	10,8	13,9	34,9
		ja, aber nur im Rahmen der Fortbildungsqualifizierung		%-Anteil	5,7	0,0	4,5	7,7	6,0	20,0	0,0	0,0	0,0	10,0	11,1	5,4	5,6	7,0
G45	Strukturiertes Führungskräftefeedback vorhanden?	nein		%-Anteil	77,8	83,3	72,7	69,2	80,2	80,0	80,0	57,1	57,1	80,0	66,7	75,7	80,6	83,7
		in Einzelfällen		%-Anteil	13,1	16,7	13,6	15,4	12,1	0,0	0,0	42,9	28,6	10,0	11,1	18,9	11,1	7,0
		ja		%-Anteil	9,1	0,0	13,6	15,4	7,8	20,0	20,0	0,0	14,3	10,0	22,2	5,4	8,3	9,3
G46	Führungskräftenachwuchsprogramm vorhanden?	nein		%-Anteil	77,3	50,0	45,5	73,1	87,1	60,0	40,0	42,9	85,7	70,0	66,7	89,2	88,9	83,7
		ja		%-Anteil	20,5	50,0	54,5	23,1	10,3	40,0	60,0	57,1	14,3	20,0	33,3	5,4	8,3	16,3
		nicht relevant (z. B. keine Potenzialkandidaten vorhanden)		%-Anteil	2,3	0,0	0,0	3,8	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	0,0	5,4	2,8	0,0
G47	Dienstvereinbarung zu Mitarbeitergesprächen	nein		%-Anteil	67,0	16,7	40,9	57,7	79,3	60,0	40,0	28,6	85,7	70,0	22,2	94,6	72,2	72,1
		ja		%-Anteil	33,0	83,3	59,1	42,3	20,7	40,0	60,0	71,4	14,3	30,0	77,8	5,4	27,8	27,9

Frage	Text (Kurzform)	Auswahlfeld 1 (Abk. BQ = Berufsqualifizierte, NK = Nachwuchskräfte)		Auswahlfeld 2 (optional)	Wert M = Median, Ø = arithm. Mittel %-Anteil = Anteil an Kommunen insg.	Insg.	KfS	LK	vFG	VG	GK- LK1	GK- LK2	GK- LK3	GK- vFG1	GK- vFG2	GK- vFG3	GK- VG1	GK- VG2	GK- VG3	
G48	Werden Mitarbeitergespräche durchgeführt?	nein	%-Anteil			19,9	0,0	22,7	19,2	21,6	20,0	40,0	0,0	28,6	20,0	11,1	35,1	8,3	20,9	
		in Einzelfällen / anlassbezogen	%-Anteil			25,0	8,3	13,6	19,2	30,2	40,0	10,0	0,0	14,3	30,0	11,1	29,7	38,9	23,3	
		regelmäßig, aber nicht jedes Jahr	%-Anteil			8,5	8,3	4,5	0,0	11,2	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0	13,5	8,3	11,6
		jährlich	%-Anteil			46,6	83,3	59,1	61,5	37,1	40,0	50,0	85,7	57,1	50,0	77,8	21,6	44,4	44,2	
G49	Angebote zu Konfliktlösungen (z. B. Mediation, Coaching) vorhanden?	Verwaltung (einschließlich Ingenieure und Architekten, Techniker, IT-Personal)	nein	%-Anteil		54,5	16,7	40,9	34,6	65,6	80,0	30,0	28,6	14,3	70,0	11,1	78,4	61,1	58,1	
		Personal im Sozial- und Erziehungsdienst	nein	%-Anteil		45,5	83,3	59,1	65,4	34,5	20,0	70,0	71,4	85,7	30,0	88,9	21,6	38,9	41,9	
		Mitarbeiter mit manuellen Tätigkeiten (Handwerker, Reinigungskräfte)	nein	%-Anteil		29,5	0,0	9,1	19,2	38,8	20,0	0,0	14,3	14,3	40,0	0,0	40,5	27,8	46,5	
			ja	%-Anteil		70,5	100,0	90,9	80,8	61,2	80,0	100,0	85,7	85,7	60,0	100,0	59,5	72,2	53,5	
G50	Mitarbeiterbefragungen durchgeführt?	nein	%-Anteil			44,3	25,0	31,8	26,9	52,6	60,0	20,0	28,6	42,9	30,0	11,1	70,3	47,2	41,9	
		ja, aber unregelmäßig/selten	%-Anteil			49,4	66,7	63,6	57,7	43,1	40,0	80,0	57,1	57,1	60,0	55,6	27,0	44,4	55,8	
		ja, regelmäßig	%-Anteil			6,3	8,3	4,5	15,4	4,3	0,0	0,0	14,3	0,0	10,0	33,3	2,7	8,3	2,3	
H51	Arbeitsplatzausstattung (Büroarbeitsplätze, einschl. IT-Ausstattung)	verbesserungsbedürftig	%-Anteil			15,3	33,3	13,6	15,4	13,8	0,0	30,0	0,0	14,3	20,0	11,1	16,2	16,7	9,3	
		angemessen/den Anforderungen entsprechend	%-Anteil			44,9	58,3	68,2	53,8	37,1	100,0	50,0	71,4	28,6	50,0	77,8	35,1	38,9	37,2	
		"modern"	%-Anteil			39,8	8,3	18,2	30,8	49,1	0,0	20,0	28,6	57,1	30,0	11,1	48,6	44,4	53,5	
H52	Büroräume mit hohem Publikumsaufkommen "mitarbeitergerecht"?	nein	%-Anteil			6,3	33,3	0,0	3,8	5,2	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	0,0	5,4	5,6	4,7	
		verbesserungsbedürftig	%-Anteil			55,1	50,0	68,2	53,8	53,4	80,0	70,0	57,1	42,9	50,0	66,7	45,9	61,1	53,5	
		ja	%-Anteil			38,6	16,7	31,8	42,3	41,4	20,0	30,0	42,9	57,1	40,0	33,3	48,6	33,3	41,9	
H53	Freiwillige Angebote für Gesundheitsförderung vorhanden?	nein	%-Anteil			11,9	0,0	0,0	11,5	15,5	0,0	0,0	0,0	14,3	10,0	11,1	27,0	16,7	4,7	
		Ja, folgende:	%-Anteil			88,1	100,0	100,0	88,5	84,5	100,0	100,0	100,0	85,7	90,0	88,9	73,0	83,3	95,3	
		Impfschutz	%-Anteil			54,0	75,0	81,8	53,8	46,6	80,0	70,0	100,0	57,1	50,0	55,6	37,8	47,2	53,5	
		Gesundheitssport	%-Anteil			55,1	91,7	81,8	69,2	43,1	60,0	90,0	85,7	57,1	60,0	88,9	24,3	38,9	62,8	
		Präventionsseminare	%-Anteil			50,6	75,0	72,7	61,5	41,4	20,0	90,0	85,7	57,1	60,0	66,7	29,7	33,3	58,1	
H54	Stellenanteile für BGM- Aufgaben	unentgeltliche Obst- und Getränkeangebote	%-Anteil			47,7	41,7	40,9	42,3	50,9	40,0	30,0	57,1	14,3	70,0	33,3	35,1	52,8	62,8	
		bis zu 0,25	%-Anteil			64,8	25,0	63,6	50,0	72,4	60,0	70,0	57,1	57,1	70,0	22,2	91,9	80,6	48,8	
		mehr als 0,25 und bis unter 0,5	%-Anteil			16,5	0,0	4,5	26,9	18,1	20,0	0,0	0,0	42,9	10,0	33,3	5,4	8,3	37,2	
		0,5 bis 1,0	%-Anteil			13,6	33,3	31,8	11,5	8,6	20,0	30,0	42,9	0,0	20,0	11,1	2,7	8,3	14,0	
H55	Finanzielle Förderung von Gesundheitsmaßnahmen?	mehr als 1,0	%-Anteil			5,1	41,7	0,0	11,5	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	2,8	0,0	
		nein	%-Anteil			48,9	41,7	18,2	30,8	59,5	20,0	30,0	0,0	28,6	20,0	44,4	67,6	66,7	46,5	
		geringfügig	%-Anteil			39,2	41,7	63,6	53,8	31,0	80,0	50,0	71,4	71,4	60,0	33,3	32,4	25,0	34,9	
I56	Fluktuationsquoten ermittelt?	großzügig	%-Anteil			11,9	16,7	18,2	15,4	9,5	0,0	20,0	28,6	0,0	20,0	22,2	0,0	8,3	18,6	
		nein	%-Anteil			77,8	50,0	59,1	65,4	87,1	80,0	70,0	28,6	71,4	80,0	44,4	86,5	86,1	88,4	
		gelegentlich	%-Anteil			15,3	8,3	22,7	26,9	12,1	20,0	10,0	42,9	14,3	20,0	44,4	10,8	13,9	11,6	
		regelmäßig	%-Anteil			5,1	33,3	13,6	3,8	0,9	0,0	20,0	14,3	0,0	0,0	11,1	2,7	0,0	0,0	
I58	Strukturierte Austrittsgespräche durchgeführt?	regelmäßig und differenziert (z. B. Organisationseinheiten, Mitarbeitergruppen)	%-Anteil			1,7	8,3	4,5	3,8	0,0	0,0	0,0	14,3	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
		nein	%-Anteil			39,8	25,0	50,0	26,9	42,2	60,0	40,0	57,1	28,6	50,0	0,0	54,1	38,9	34,9	
		Einzelfälle	%-Anteil			40,3	41,7	31,8	46,2	40,5	40,0	30,0	28,6	57,1	20,0	66,7	35,1	36,1	48,8	
J59	Externes Personalmarketing	Werbung auf der eigenen Webseite (eigener Job-/Karrierebereich)	ja, für: BQ NK	%-Anteil		75,0	75,0	81,8	88,5	70,7	60,0	80,0	100,0	71,4	100,0	88,9	73,0	72,2	67,4	
			%-Anteil		80,1	100,0	86,4	88,5	75,0	80,0	80,0	100,0	71,4	100,0	88,9	67,6	77,8	79,1		
		Messen und Veranstaltungen (z. B. Berufsmessen, Ausbildungsmessen)	ja, für: BQ NK	%-Anteil		13,1	16,7	22,7	11,5	11,2	20,0	20,0	28,6	0,0	10,0	22,2	2,7	16,7	14,0	
			%-Anteil		61,9	100,0	90,9	69,2	50,9	80,0	90,0	100,0	14,3	80,0	100,0	27,0	55,6	67,4		
		Anzahl der Messen und Events in 2023	Anzahl (Ø)			2,2	3,9	4,7	1,3	1,4	2,0	5,1	5,6	1,0	1,3	1,3	0,9	1,4	1,5	
		Anzeigen auf öffentlichen Flächen oder auf / in Fahrzeugen (z. B. Dienstwagen)	ja, für: BQ NK	%-Anteil		10,2	41,7	13,6	15,4	5,2	20,0	20,0	0,0	14,3	20,0	11,1	0,0	5,6	9,3	
			%-Anteil		15,3	50,0	18,2	19,2	10,3	20,0	20,0	14,3	14,3	30,0	11,1	0,0	5,6	23,3		
		Anzeigen, Artikel o. ä. in Printmedien, z. B. Tagespresse	ja, für: BQ NK	%-Anteil		54,5	58,3	59,1	61,5	51,7	60,0	40,0	85,7	57,1	70,0	55,6	51,4	58,3	46,5	
			%-Anteil		58,5	83,3	72,7	61,5	52,6	80,0	50,0	100,0	42,9	70,0	66,7	48,6	55,6	53,5		
		Flyer, Broschüren, Postkarten, Handzettel o. ä.	ja, für: BQ NK	%-Anteil		10,8	33,3	18,2	19,2	5,2	20,0	20,0	14,3	14,3	20,0	22,2	0,0	0,0	14,0	
			%-Anteil		53,4	100,0	81,8	65,4	40,5	80,0	80,0	85,7	28,6	80,0	77,8	27,0	25,0	65,1		

Frage	Text (Kurzfassung)	Auswahlfeld 1 (Abk. BQ = Berufsqualifizierte, NK = Nachwuchskräfte)	Auswahlfeld 2 (optional)	Wert M = Median, Ø = arithm. Mittel %-Anteil = Anteil an Kommunen insg.	Insg.	KfS	LK	vFG	VG	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-
										LK1	LK2	LK3	vFG1	vFG2	vFG3	VG1	VG2	VG3
		Online-Kanäle (Stellenplattformen und soziale Netzwerke, z. B. LinkedIn, Xing, Facebook, Instagram, YouTube)	ja, für: BQ NK	%-Anteil %-Anteil	64,2 67,0	75,0 91,7	72,7 81,8	80,8 80,8	57,8 58,6	80,0 100,0	80,0 90,0	57,1 57,1	90,0 90,0	88,9 88,9	51,4 48,6	63,9 52,8	58,1 72,1	
			Anzahl der Kommunikationswege	Anzahl (Ø)	2,2	3,2	2,5	2,3	1,9	2,4	2,7	2,3	4,3	1,6	2,0	1,7	2,1	1,9
		Kontaktaufnahme über den Online-Kanal möglich?	nein ja	%-Anteil %-Anteil	34,7 36,4	16,7 66,7	45,5 36,4	30,8 46,2	35,3 31,0	60,0 20,0	60,0 40,0	14,3 42,9	14,3 42,9	30,0 40,0	44,4 55,6	32,4 27,0	25,0 38,9	46,5 27,9
		Mitarbeiterempfehlungsprogramme vorhanden?	ja, teilweise, z. B. für einzelne Berufsgruppen ja BQ NK	%-Anteil %-Anteil %-Anteil %-Anteil	0,0 2,8 2,8 2,3	0,0 16,7 16,7 16,7	0,0 4,5 4,5 0,0	0,0 7,7 7,7 7,7	0,0 0,0 0,0 0,0	0,0 20,0 20,0 0,0	0,0 0,0 0,0 0,0	0,0 0,0 0,0 0,0	0,0 10,0 10,0 10,0	0,0 11,1 11,1 11,1	0,0 0,0 0,0 0,0	0,0 0,0 0,0 0,0	0,0 0,0 0,0 0,0	
		Kontakte, Kooperationen, Interaktionen mit Schulen und Hochschulen	ja, für: BQ NK	%-Anteil %-Anteil	12,5 58,0	25,0 91,7	18,2 77,3	3,8 65,4	12,1 49,1	20,0 60,0	20,0 70,0	14,3 100,0	14,3 57,1	0,0 80,0	0,0 55,6	8,1 29,7	5,6 44,4	20,9 69,8
		Eigene Veranstaltungen, z. B. Tag der offenen Tür, Rathausführungen	ja, für: BQ NK	%-Anteil %-Anteil	8,0 23,9	25,0 66,7	13,6 45,5	15,4 46,2	3,4 10,3	20,0 40,0	20,0 50,0	0,0 42,9	28,6 42,9	10,0 50,0	11,1 44,4	0,0 2,7	2,8 11,1	7,0 16,3
		Sonstige	ja, für: BQ NK	%-Anteil %-Anteil	2,8 6,3	8,3 16,7	4,5 9,1	3,8 7,7	1,7 4,3	20,0 20,0	0,0 10,0	0,0 0,0	0,0 0,0	0,0 0,0	11,1 22,2	2,7 5,4	0,0 0,0	2,3 7,0
J60	Bedarf vorhanden, Marketingmaßnahmen auszuweiten oder zu verbessern?	Werbung auf der eigenen Webseite	ja, für: BQ NK	%-Anteil %-Anteil	36,9 34,1	66,7 66,7	50,0 36,4	23,1 23,1	34,5 32,8	40,0 20,0	60,0 50,0	42,9 28,6	14,3 14,3	10,0 10,0	44,4 44,4	32,4 29,7	36,1 33,3	34,9 34,9
		Messen und Veranstaltungen	ja, für: BQ NK	%-Anteil %-Anteil	23,3 30,7	50,0 58,3	31,8 22,7	30,8 19,2	17,2 31,9	20,0 0,0	30,0 20,0	42,9 42,9	0,0 0,0	60,0 20,0	22,2 33,3	8,1 16,2	25,0 41,7	18,6 37,2
		Anzeigen auf öffentlichen Flächen oder auf / in Fahrzeugen	ja, für: BQ NK	%-Anteil %-Anteil	23,3 23,9	58,3 66,7	36,4 36,4	23,1 19,2	17,2 18,1	40,0 40,0	30,0 30,0	42,9 42,9	0,0 0,0	20,0 10,0	44,4 44,4	8,1 10,8	8,3 8,3	32,6 32,6
		Anzeigen, Artikel o. ä. in Printmedien, z. B. Tagespresse	ja, für: BQ NK	%-Anteil %-Anteil	17,0 14,8	33,3 33,3	27,3 18,2	19,2 15,4	12,9 12,1	20,0 0,0	40,0 30,0	14,3 14,3	0,0 0,0	20,0 20,0	33,3 22,2	8,1 5,4	13,9 13,9	16,3 16,3
		Flyer, Broschüren, Postkarten, Handzettel o. ä.	ja, für: BQ NK	%-Anteil %-Anteil	18,2 17,6	50,0 50,0	27,3 22,7	11,5 11,5	14,7 14,7	40,0 20,0	20,0 20,0	28,6 28,6	0,0 0,0	20,0 20,0	11,1 11,1	8,1 8,1	13,9 8,3	20,9 25,6
		Online-Kanäle (Stellenplattformen sowie soziale Netzwerke, z. B. LinkedIn, Xing, Facebook, Instagram, YouTube)	ja, für: BQ NK	%-Anteil %-Anteil	50,6 50,0	75,0 83,3	68,2 63,6	42,3 42,3	46,6 45,7	60,0 60,0	60,0 60,0	85,7 71,4	14,3 14,3	40,0 40,0	66,7 66,7	40,5 35,1	52,8 55,6	46,5 46,5
		Mitarbeiterempfehlungsprogramme	ja, für: BQ NK	%-Anteil %-Anteil	27,3 24,4	58,3 41,7	50,0 50,0	34,6 34,6	18,1 15,5	20,0 20,0	50,0 50,0	71,4 71,4	14,3 14,3	30,0 30,0	55,6 55,6	16,2 10,8	13,9 13,9	23,3 20,9
		Kontakte, Kooperationen, Interaktionen mit Schulen und Hochschulen	ja, für: BQ NK	%-Anteil %-Anteil	24,4 36,4	41,7 75,0	45,5 40,9	23,1 34,6	19,0 31,9	40,0 20,0	50,0 50,0	42,9 42,9	14,3 14,3	30,0 40,0	22,2 44,4	8,1 21,6	19,4 36,1	27,9 37,2
		Eigene Veranstaltungen, z. B. Tag der offenen Tür, Rathausführungen	ja, für: BQ NK	%-Anteil %-Anteil	18,2 26,7	58,3 58,3	13,6 18,2	19,2 38,5	14,7 22,4	40,0 40,0	10,0 20,0	0,0 0,0	14,3 14,3	10,0 30,0	33,3 66,7	2,7 10,8	16,7 22,2	23,3 32,6
		Sonstiger Bedarf	ja, für: BQ NK	%-Anteil %-Anteil	2,3 2,3	0,0 0,0	4,5 4,5	3,8 3,8	1,7 1,7	0,0 0,0	10,0 10,0	0,0 0,0	0,0 0,0	0,0 0,0	11,1 11,1	0,0 0,0	2,8 2,8	2,3 2,3
J61	Bewertungen in Foren und Plattformen (z. B. Kununu oder Glassdoor) verfolgt?	nein		%-Anteil	77,8	41,7	63,6	65,4	87,1	60,0	80,0	42,9	42,9	80,0	66,7	89,2	91,7	81,4
		Beobachtung, jedoch keine Reaktionen auf die Bewertungen		%-Anteil	18,8	41,7	31,8	30,8	11,2	20,0	20,0	57,1	57,1	20,0	22,2	10,8	5,6	16,3
		Beobachtung und unregelmäßige Reaktionen auf die Bewertungen		%-Anteil	1,7	8,3	0,0	0,0	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,8	2,3
		Beobachtung und regelmäßige Reaktionen auf die Bewertungen		%-Anteil	1,7	8,3	4,5	3,8	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	0,0	0,0	0,0

Frage	Text (Kurzform)	Auswahlfeld 1 (Abk. BQ = Berufsqualifizierte, NK = Nachwuchskräfte)		Auswahlfeld 2 (optional)	Wert M = Median, Ø = arithm. Mittel %-Anteil = Anteil an Kommunen insg.	Insg.	KfS	LK	vFG	VG	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-																
											LK1	LK2	LK3	vFG1	vFG2	vFG3	VG1	VG2	VG3															
J62	Personalmarketingstrategie vorhanden?	BQ	nein	% -Anteil	69,9	50,0	59,1	76,9	72,4	60,0	70,0	42,9	85,7	90,0	55,6	81,1	80,6	58,1																
																			in Teilen	% -Anteil	26,1	41,7	36,4	19,2	24,1	40,0	30,0	42,9	14,3	10,0	33,3	18,9	13,9	37,2
																				ja	% -Anteil	4,0	8,3	4,5	3,8	3,4	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	11,1	0,0	5,6
		NK	nein	% -Anteil	61,4	33,3	27,3	69,2	69,0	0,0	40,0	28,6	85,7	80,0	44,4	78,4	80,6	51,2																
				in Teilen	% -Anteil	31,3	50,0	63,6	23,1	25,0	80,0	60,0	57,1	14,3	20,0	33,3	21,6	16,7	34,9															
NK	ja	% -Anteil	7,4	16,7	9,1	7,7	6,0	20,0	0,0	14,3	0,0	0,0	22,2	0,0	2,8	14,0																		
J63	Arbeitgebermarke (Employer Brand) entwickelt?	nein	% -Anteil	82,4	66,7	77,3	65,4	88,8	100,0	60,0	85,7	85,7	50,0	66,7	94,6	94,4	79,1																	
																		in Teilen	% -Anteil	11,4	8,3	18,2	15,4	9,5	0,0	30,0	14,3	0,0	20,0	22,2	5,4	5,6	16,3	
																			ja	% -Anteil	6,3	25,0	4,5	19,2	1,7	0,0	10,0	0,0	14,3	30,0	11,1	0,0	0,0	4,7
J64	Arbeitgebermarke authentisch?	gering	% -Anteil	6,5	0,0	20,0	0,0	7,7	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1																	
																		teilweise	% -Anteil	32,3	0,0	40,0	22,2	46,2	0,0	50,0	0,0	0,0	40,0	0,0	50,0	0,0	55,6	
																			hoch	% -Anteil	61,3	100,0	40,0	77,8	46,2	0,0	50,0	0,0	100,0	60,0	100,0	50,0	100,0	33,3
																		Frage entfällt, da keine Marke vorhanden (siehe J63)		% -Anteil	82,4	66,7	77,3	65,4	88,8	100,0	60,0	85,7	85,7	50,0	66,7	94,6	94,4	79,1
J65	Enthalten Haushaltspläne Mittel für Marketingaktivitäten?	nein	% -Anteil	77,3	33,3	72,7	73,1	83,6	60,0	60,0	100,0	100,0	40,0	88,9	94,6	83,3	74,4																	
																		ja	% -Anteil	22,7	66,7	27,3	26,9	16,4	40,0	40,0	0,0	0,0	60,0	11,1	5,4	16,7	25,6	
J66	Stellen bzw. Stellenanteile für externes Personalmarketing	bis zu 0,25	% -Anteil	33,5	8,3	31,8	23,1	38,8	40,0	40,0	14,3	42,9	10,0	22,2	54,1	33,3	30,2																	
																		mehr als 0,25 und bis unter 0,5	% -Anteil	58,0	41,7	59,1	61,5	58,6	60,0	50,0	71,4	57,1	70,0	55,6	45,9	63,9	65,1	
																			0,5 bis 1,0	% -Anteil	6,8	33,3	9,1	11,5	2,6	0,0	10,0	14,3	0,0	20,0	11,1	0,0	2,8	4,7
																		mehr als 1,0	% -Anteil	1,7	16,7	0,0	3,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	0,0	0,0	0,0
J67	Fachliche Qualifikation für Marketing vorhanden?	nein	% -Anteil	85,2	75,0	86,4	73,1	88,8	80,0	80,0	100,0	85,7	70,0	66,7	91,9	91,7	83,7																	
																		ja	% -Anteil	14,8	25,0	13,6	26,9	11,2	20,0	20,0	0,0	14,3	30,0	33,3	8,1	8,3	16,3	
J68	Externe Dienstleister für Marketing beauftragt?	nein	% -Anteil	84,7	50,0	77,3	73,1	92,2	100,0	50,0	100,0	57,1	70,0	88,9	91,9	94,4	90,7																	
																		ja	% -Anteil	15,3	50,0	22,7	26,9	7,8	0,0	50,0	0,0	42,9	30,0	11,1	8,1	5,6	9,3	
J69	Austauschprogramme (Hospitationen o. ä.) vorhanden?	nein	% -Anteil	54,5	66,7	54,5	42,3	56,0	60,0	60,0	42,9	42,9	40,0	44,4	67,6	55,6	46,5																	
																		vereinzelt	% -Anteil	38,6	25,0	36,4	50,0	37,9	20,0	30,0	57,1	28,6	60,0	55,6	32,4	36,1	44,2	
J70	Kennzahlen zur Überprüfung der Wirkung von Marketingmaßnahmen vorhanden?	nein	% -Anteil	89,8	75,0	95,5	76,9	93,1	100,0	100,0	85,7	57,1	80,0	88,9	94,6	94,4	90,7																	
																		ja, unregelmäßig anhand folgender Kennzahlen	% -Anteil	8,0	16,7	4,5	19,2	5,2	0,0	0,0	14,3	28,6	20,0	11,1	5,4	5,6	4,7	
J70	Marketingmaßnahmen vorhanden?	BQ	Anzahl der Bewerbungen	% -Anteil	8,0	16,7	4,5	19,2	5,2	0,0	0,0	14,3	28,6	20,0	11,1	5,4	5,6	4,7																
																			Anzahl potenziell geeigneter Bewerber	% -Anteil	5,1	8,3	4,5	11,5	3,4	0,0	0,0	14,3	28,6	0,0	11,1	5,4	5,6	0,0
																				Sonstige	% -Anteil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
																			ja, regelmäßig anhand folgender Kennzahlen:	% -Anteil	2,3	8,3	0,0	3,8	1,7	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		BQ	Anzahl der Bewerbungen	% -Anteil	1,7	8,3	0,0	3,8	0,9	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3															
				Anzahl potenziell geeigneter Bewerber	% -Anteil	1,7	0,0	0,0	3,8	1,7	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,7														
		BQ	Sonstige	% -Anteil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0															
		NK	nein	% -Anteil	88,6	75,0	90,9	76,9	92,2	100,0	100,0	71,4	57,1	80,0	88,9	94,6	91,7	90,7																
				ja, unregelmäßig anhand folgender Kennzahlen	% -Anteil	9,7	16,7	9,1	15,4	7,8	0,0	0,0	28,6	14,3	20,0	11,1	5,4	8,3	9,3															
				Anzahl der Bewerbungen	% -Anteil	9,1	16,7	9,1	15,4	6,9	0,0	0,0	28,6	14,3	20,0	11,1	5,4	5,6	9,3															
				Anzahl potenziell geeigneter Bewerber	% -Anteil	5,7	8,3	4,5	7,7	5,2	0,0	0,0	14,3	14,3	0,0	11,1	2,7	8,3	4,7															
Sonstige	% -Anteil			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0																	
ja, regelmäßig anhand folgender Kennzahlen:	% -Anteil			1,7	8,3	0,0	7,7	0,0	0,0	0,0	0,0	28,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0																	
Anzahl der Bewerbungen	% -Anteil			1,7	8,3	0,0	7,7	0,0	0,0	0,0	0,0	28,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0																	
Anzahl potenziell geeigneter Bewerber	% -Anteil			1,1	0,0	0,0	7,7	0,0	0,0	0,0	0,0	28,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0																	
Sonstige	% -Anteil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0																			
J71	"Sichtbarkeit" als potenzielle Arbeitgeberin in Ihrer Region	Schulnoten (1 bis 6)	Schulnoten (1 bis 6)	Schulnote (Ø)	2,8	2,4	2,8	3,2	2,8	2,6	2,8	2,9	3,4	2,9	3,2	2,8	3,0	2,7																
J72	Externes Image als Arbeitgeberin	Schulnoten (1 bis 6)	Schulnoten (1 bis 6)	Schulnote (Ø)	2,5	2,7	2,5	2,7	2,5	2,6	2,3	2,7	2,6	2,6	2,9	2,5	2,4	2,5																
K73	Anzahl der extern ausgeschriebenen Stellen für Berufsqualifizierte 2023 und 2024	BQ	Anzahl Stellenausschr. insgesamt (2023/2024)	Stellenausschreibungsquote insg. (M)	11,2	15,7	13,8	12,2	9,8	9,3	14,9	11,6	9,0	12,1	13,7	10,3	8,9	10,0																
																			Verwaltung	Verwaltung (M)	10,5	18,3	11,0	13,0	8,9	9,3	13,3	10,5	10,7	10,5	15,4	9,3	8,3	8,6
																			Soziale Berufe	Soziale Berufe (M)	9,3	14,5	17,7	7,5	8,3	9,0	23,9	9,3	5,4	7,5	11,3	8,2	8,3	8,9
																			Techniker, Kräfte mit handwerkli. Tätigkeiten	Techniker, Handwerker (M)	9,9	10,5	15,0	16,7	8,3	17,5	15,2	7,1	22,5	25,8	11,5	5,3	8,3	8,6



Frage	Text (Kurzfomr)	Auswahlfeld 1 (Abk. BQ = Berufsqualifizierte, NK = Nachwuchskräfte)	Auswahlfeld 2 (optional)	Wert M = Median, Ø = arithm. Mittel %-Anteil = Anteil an Kommunen insg.	Insg.	KfS	LK	vFG	VG	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-
										LK1	LK2	LK3	vFG1	vFG2	vFG3	VG1	VG2	VG3
		NK	Soziale: keine	%-Anteil	79,0	66,7	86,4	61,5	82,8	80,0	90,0	85,7	71,4	60,0	55,6	83,8	83,3	81,4
		NK	Soziale: weniger als 25 %	%-Anteil	17,6	33,3	9,1	34,6	13,8	20,0	10,0	0,0	28,6	40,0	33,3	10,8	16,7	14,0
		NK	Soziale: zwischen 25 % und 49 %	%-Anteil	2,3	0,0	0,0	3,8	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	5,4	0,0	2,3
		NK	Soziale: zwischen 50 % und 74 %	%-Anteil	1,1	0,0	4,5	0,0	0,9	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
		NK	Soziale: mindestens 75 %	%-Anteil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		NK	Ingenieure: keine	%-Anteil	97,2	75,0	100,0	100,0	98,3	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	97,3	100,0	97,7
		NK	Ingenieure: weniger als 25 %	%-Anteil	1,1	16,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		NK	Ingenieure: zwischen 25 % und 49 %	%-Anteil	0,6	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
		NK	Ingenieure: zwischen 50 % und 74 %	%-Anteil	0,6	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,7	0,0	0,0
		NK	Ingenieure: mindestens 75 %	%-Anteil	0,6	8,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		NK	Handwerker u.ä.: keine	%-Anteil	80,7	66,7	95,5	76,9	80,2	100,0	90,0	100,0	100,0	70,0	66,7	86,5	86,1	69,8
		NK	Handwerker u.ä.: weniger als 25 %	%-Anteil	14,2	25,0	0,0	19,2	14,7	0,0	0,0	0,0	0,0	30,0	22,2	10,8	13,9	18,6
		NK	Handwerker u.ä.: zwischen 25 % und 49 %	%-Anteil	0,6	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
		NK	Handwerker u.ä.: zwischen 50 % und 74 %	%-Anteil	1,7	8,3	0,0	3,8	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	0,0	0,0	2,3
		NK	Handwerker u.ä.: mindestens 75 %	%-Anteil	2,8	0,0	4,5	0,0	3,4	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,7	0,0	7,0
		NK	Sonstige: keine	%-Anteil	97,7	83,3	95,5	100,0	99,1	80,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	97,3	100,0	100,0
		NK	Sonstige: weniger als 25 %	%-Anteil	2,3	16,7	4,5	0,0	0,9	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,7	0,0	0,0
		NK	Sonstige: zwischen 25 % und 49 %	%-Anteil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		NK	Sonstige: zwischen 50 % und 74 %	%-Anteil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		NK	Sonstige: mindestens 75 %	%-Anteil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
K76	Beurteilung und Bewertung der Stellenausschreibungen	Betonung extrinsischer Werte (z. B. Sicherheit des Arbeitsplatzes, leistungsgerechte Bezahlung usw.)	in hohem Maß zum Teil in geringem Maß	%-Anteil %-Anteil %-Anteil	45,5 47,2 7,4	41,7 41,7 16,7	63,6 31,8 4,5	50,0 46,2 3,8	41,4 50,9 7,8	60,0 40,0 0,0	80,0 20,0 20,0	42,9 42,9 14,3	42,9 57,1 0,0	30,0 60,0 10,0	77,8 22,2 0,0	40,5 51,4 8,1	50,0 47,2 2,8	34,9 53,5 11,6
		Betonung intrinsischer Werte (z. B. Teamarbeit, Autonomie, Vielfalt)	in hohem Maß zum Teil in geringem Maß	%-Anteil %-Anteil %-Anteil	40,3 53,4 6,3	41,7 41,7 16,7	50,0 45,0 4,5	42,3 50,0 7,7	37,9 56,9 5,2	40,0 60,0 0,0	50,0 50,0 0,0	57,1 28,6 14,3	14,3 71,4 14,3	50,0 50,0 0,0	55,6 33,3 11,1	32,4 62,2 5,0	44,4 50,0 5,6	37,2 58,1 4,7
		Betonung sozialer Werte (z. B. Arbeiten für das Gemeinwohl)	in hohem Maß zum Teil in geringem Maß	%-Anteil %-Anteil %-Anteil	15,3 47,2 37,5	33,3 33,3 33,3	18,2 59,1 22,7	11,5 53,8 34,6	13,8 44,8 41,4	20,0 40,0 40,0	20,0 60,0 20,0	14,3 71,4 14,3	14,3 57,1 28,6	0,0 60,0 40,0	22,2 44,4 33,3	10,8 62,2 62,0	19,4 30,6 50,0	11,6 41,9 46,5
		Sprache und Design eher nüchtern-sachlich ("angenehmes Arbeitsklima")	in hohem Maß zum Teil in geringem Maß	%-Anteil %-Anteil %-Anteil	21,6 67,0 11,4	8,3 83,3 8,3	22,7 72,7 4,5	23,1 65,4 11,5	22,4 64,7 12,9	0,0 100,0 0,0	50,0 40,0 10,0	0,0 100,0 0,0	14,3 57,1 28,6	40,0 60,0 0,0	11,1 77,8 11,1	18,9 73,0 8,1	25,0 69,8 25,0	23,3 68,8 7,0
		ansprechende optische Gestaltung	in hohem Maß zum Teil in geringem Maß	%-Anteil %-Anteil %-Anteil	34,7 52,8 12,5	25,0 58,3 16,7	27,3 59,1 13,6	38,5 50,0 11,5	36,2 51,7 12,1	20,0 80,0 0,0	40,0 40,0 20,0	14,3 71,4 14,3	57,1 28,6 14,3	40,0 50,0 10,0	22,2 66,7 11,1	37,8 54,1 8,1	30,6 50,0 19,4	39,5 51,2 9,3
		ansprechende sprachliche Gestaltung	in hohem Maß zum Teil in geringem Maß	%-Anteil %-Anteil %-Anteil	35,8 60,2 4,0	25,0 66,7 8,3	27,3 59,1 13,6	42,3 53,8 3,8	37,1 61,2 1,7	20,0 60,0 20,0	30,0 60,0 10,0	28,6 57,1 14,3	42,9 42,9 14,3	40,0 60,0 0,0	44,4 55,6 0,0	40,5 59,5 0,0	30,6 63,9 5,6	39,5 60,5 0,0
K77	Kanäle für Stellenausschreibungen	BQ	Webseite der Kommune	%-Anteil	98,9	100,0	100,0	92,3	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	90,0	88,9	100,0	100,0	100,0
		BQ	Nutzung von Online-Stellenportalen	%-Anteil	78,4	100,0	90,9	88,5	71,6	100,0	90,0	85,7	71,4	100,0	88,9	73,0	66,7	74,4
		BQ	Anzahl der genutzten Online-Stellenportale	Anzahl (Ø)	1,2	1,6	1,1	1,2	1,2	1,0	1,1	1,2	1,4	1,1	1,1	1,5	1,0	1,1
		BQ	Nutzung von Sozialen Netzwerken	%-Anteil	82,4	100,0	95,5	76,9	79,3	100,0	100,0	85,7	42,9	90,0	88,9	73,0	83,3	81,4
		BQ	Anzahl der genutzten Sozialen Netzwerke	Anzahl (Ø)	1,7	2,0	2,0	1,8	1,6	2,0	2,3	1,7	2,0	1,7	1,8	1,4	1,7	1,6
		BQ	Wir suchen selbst gezielt?	%-Anteil	6,3	16,7	13,6	11,5	2,6	20,0	10,0	14,3	0,0	0,0	33,3	0,0	2,8	4,7
		BQ	ja, selten	%-Anteil	5,1	0,0	13,6	11,5	2,6	20,0	10,0	14,3	0,0	0,0	33,3	0,0	2,8	4,7
		BQ	ja, regelmäßig	%-Anteil	1,1	16,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		BQ	Agentur für Arbeit	%-Anteil	81,8	100,0	86,4	96,2	75,9	80,0	100,0	71,4	100,0	90,0	100,0	67,6	83,3	76,7
		BQ	Regionalzeitungen	%-Anteil	72,7	91,7	72,7	92,3	66,4	60,0	70,0	85,7	100,0	90,0	88,9	64,9	55,6	76,7
		BQ	Überregionale Zeitungen	%-Anteil	20,5	50,0	9,1	34,6	16,4	20,0	10,0	0,0	14,3	40,0	44,4	10,8	13,9	23,3
		BQ	Amtsblatt	%-Anteil	86,9	33,3	72,7	76,9	97,4	80,0	80,0	57,1	100,0	70,0	66,7	100,0	94,4	97,7
		NK	Webseite der Kommune	%-Anteil	98,3	100,0	100,0	92,3	99,1	100,0	100,0	100,0	100,0	90,0	88,9	100,0	97,2	100,0
		NK	Nutzung von Online-Stellenportalen	%-Anteil	69,9	75,0	86,4	80,8	63,8	100,0	90,0	71,4	71,4	80,0	88,9	67,6	58,3	65,1
		NK	Anzahl der genutzten Online-Stellenportale	Anzahl (Ø)	1,6	1,8	1,8	1,9	1,4	1,2	2,6	1,2	1,8	2,0	1,9	1,7	1,1	1,3
		NK	Nutzung von Sozialen Netzwerken	%-Anteil	80,1	83,3	95,5	76,9	77,6	100,0	100,0	85,7	42,9	90,0	88,9	73,0	77,8	81,4
		NK	Anzahl der genutzten Sozialen Netzwerke	Anzahl (Ø)	1,7	1,9	2,0	1,6	1,6	2,0	2,1	1,7	1,3	1,6	1,8	1,4	1,8	1,5

Frage	Text (Kurzform)	Auswahlfeld 1 (Abk. BQ = Berufsqualifizierte, NK = Nachwuchskräfte)	Auswahlfeld 2 (optional)	Wert M = Median, Ø = arithm. Mittel %-Anteil = Anteil an Kommunen insg.	Insg.	KfS	LK	vFG	VG	GK- LK1	GK- LK2	GK- LK3	GK- vFG1	GK- vFG2	GK- vFG3	GK- VG1	GK- VG2	GK- VG3
		NK	Wir suchen selbst gezielt?	%-Anteil	4,0	16,7	9,1	7,7	0,9	20,0	10,0	0,0	0,0	0,0	22,2	0,0	2,8	0,0
		NK	ja, selten	%-Anteil	2,8	0,0	9,1	7,7	0,9	20,0	10,0	0,0	0,0	0,0	22,2	0,0	2,8	0,0
		NK	ja, regelmäßig	%-Anteil	1,1	16,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		NK	Agentur für Arbeit	%-Anteil	69,3	83,3	86,4	84,6	61,2	80,0	100,0	71,4	100,0	80,0	77,8	59,5	69,4	55,8
		NK	Regionalzeitungen	%-Anteil	59,1	66,7	59,1	76,9	54,3	60,0	60,0	57,1	71,4	90,0	66,7	48,6	38,9	72,1
		NK	Überregionale Zeitungen	%-Anteil	10,8	8,3	4,5	23,1	9,5	20,0	0,0	0,0	28,6	20,0	22,2	2,7	8,3	16,3
		NK	Amtsblatt	%-Anteil	85,8	33,3	72,7	76,9	95,7	100,0	70,0	57,1	100,0	70,0	66,7	97,3	94,4	95,3
K78	Digitale Kanäle für Bewerbungen?		Eigene Website / eigenes Bewerbungsportal	%-Anteil	66,5	91,7	63,6	73,1	62,9	40,0	70,0	71,4	85,7	90,0	44,4	59,5	61,1	67,4
			per E-Mail	%-Anteil	84,1	50,0	68,2	84,6	90,5	100,0	50,0	71,4	85,7	80,0	88,9	89,2	88,9	93,0
			über Schnittstellen bei Online-Plattformen	%-Anteil	21,6	25,0	22,7	30,8	19,0	0,0	40,0	14,3	28,6	30,0	33,3	13,5	22,2	20,9
			Anzahl der Kanäle	Anzahl (Ø)	1,9	1,3	1,0	3,3	1,7	1,0	1,0	1,0	6,5	3,3	1,8	1,0	2,1	1,7
K80	Initiativbewerbungen werden grundsätzlich abgewiesen			%-Anteil	13,6	25,0	13,6	11,5	12,9	0,0	30,0	0,0	14,3	10,0	11,1	8,1	19,4	11,6
			Initiativbewerbungen werden grundsätzlich angenommen	%-Anteil	86,4	75,0	86,4	88,5	87,1	100,0	70,0	100,0	85,7	90,0	88,9	91,9	80,6	88,4
K82	Erhalten Bewerber umgehend eine Antwort auf ihre Bewerbung, z. B. eine Eingangsbestätigung?	nein		%-Anteil	3,4	0,0	0,0	3,8	4,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	8,1	2,8	2,3
		teilweise		%-Anteil	2,8	0,0	0,0	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,1	5,6	0,0
		überwiegend		%-Anteil	6,8	0,0	0,0	3,8	9,5	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	10,8	11,1	7,0
		ja		%-Anteil	86,9	100,0	100,0	92,3	81,9	100,0	100,0	100,0	85,7	100,0	88,9	73,0	80,6	90,7
K83	Zeitraum zwischen Ende Bewerbungsfrist und Einladung zum Auswahlgespräch	innerhalb einer Woche		%-Anteil	13,6	0,0	4,5	11,5	17,2	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	18,9	13,9	18,6
		nach zwei Wochen		%-Anteil	56,3	58,3	45,5	53,8	58,6	60,0	50,0	28,6	71,4	50,0	44,4	64,9	61,1	51,2
		nach drei Wochen		%-Anteil	23,3	25,0	40,9	19,2	20,7	20,0	40,0	57,1	0,0	40,0	11,1	13,5	19,4	27,9
		nach vier Wochen		%-Anteil	5,7	16,7	9,1	11,5	2,6	0,0	10,0	14,3	14,3	10,0	11,1	2,7	5,6	0,0
		nach mehr als vier Wochen		%-Anteil	1,1	0,0	0,0	3,8	0,9	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
K84	Berücksichtigung möglicher Eindrücke der Verwaltung auf Bewerber?	nein		%-Anteil	9,1	0,0	9,1	3,8	11,2	0,0	10,0	14,3	14,3	0,0	0,0	13,5	11,1	9,3
		teilweise		%-Anteil	43,8	41,7	54,5	30,8	44,8	80,0	50,0	42,9	0,0	50,0	33,3	40,5	44,4	48,8
		ja		%-Anteil	47,2	58,3	36,4	65,4	44,0	20,0	40,0	42,9	85,7	50,0	66,7	45,9	44,4	41,9
K85	Feedback von Bewerbern eingeholt?	nein		%-Anteil	52,3	33,3	54,5	46,2	55,2	60,0	50,0	57,1	28,6	30,0	77,8	59,5	55,6	51,2
		teilweise		%-Anteil	40,3	58,3	45,5	46,2	36,2	40,0	50,0	42,9	57,1	70,0	11,1	37,8	30,6	39,5
		ja		%-Anteil	7,4	8,3	0,0	7,7	8,6	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	11,1	2,7	13,9	9,3
K86	Zeitraum Einstellungs- oder Absagemitteilung nach Auswahlgespräch	Einstellungsmittelungen	nach mehr als drei Wochen	%-Anteil	1,7	0,0	0,0	3,8	1,7	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0	4,7
			innerhalb von zwei bis drei Wochen	%-Anteil	23,9	33,3	18,2	23,1	24,1	20,0	20,0	14,3	42,9	10,0	22,2	27,0	30,6	16,3
			innerhalb einer Woche	%-Anteil	36,4	33,3	36,4	34,6	37,1	20,0	60,0	14,3	14,3	50,0	33,3	40,5	22,2	46,5
			kurzer Zeitraum (nach zwei bis drei Tagen)	%-Anteil	20,5	25,0	27,3	19,2	19,0	60,0	0,0	42,9	14,3	20,0	22,2	18,9	22,2	16,3
			sehr kurzer Zeitraum (sofort, darauffolgl. Tag)	%-Anteil	17,6	8,3	18,2	19,2	18,1	0,0	20,0	28,6	14,3	20,0	22,2	13,5	25,0	16,3
		Absagemittelungen	nach mehr als drei Wochen	%-Anteil	12,5	8,3	13,6	26,9	9,5	20,0	20,0	0,0	71,4	0,0	22,2	10,8	0,0	16,3
			innerhalb von zwei bis drei Wochen	%-Anteil	55,7	66,7	59,1	53,8	54,3	60,0	50,0	71,4	0,0	100,0	44,4	51,4	58,3	53,5
			innerhalb einer Woche	%-Anteil	25,6	16,7	22,7	15,4	29,3	20,0	30,0	14,3	28,6	0,0	22,2	29,7	36,1	23,3
			kurzer Zeitraum (nach zwei bis drei Tagen)	%-Anteil	5,7	8,3	4,5	3,8	6,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	11,1	5,4	5,6	7,0
			sehr kurzer Zeitraum (sofort, darauffolgl. Tag)	%-Anteil	0,6	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,7	0,0	0,0
K87	Nichteingestellte (geeignete) Bewerber bei künftigen Verfahren berücksichtigt?	nein		%-Anteil	8,0	16,7	0,0	11,5	7,8	0,0	0,0	0,0	28,6	10,0	0,0	8,1	11,1	4,7
		teilweise		%-Anteil	59,7	58,3	45,5	76,9	58,6	40,0	40,0	57,1	71,4	70,0	88,9	67,6	50,0	58,1
		ja		%-Anteil	32,4	25,0	54,5	11,5	33,6	60,0	60,0	42,9	0,0	20,0	11,1	24,3	38,9	37,2
K89	"Quereinsteiger" möglich?	Verwaltungsausbildung wird grundsätzlich gefordert		%-Anteil	4,5	0,0	9,1	3,8	4,3	20,0	0,0	14,3	0,0	10,0	0,0	8,1	5,6	0,0
		Bewerbungen von "Quereinsteigern" in bestimmten Bereichen möglich		%-Anteil	71,0	91,7	72,7	69,2	69,0	60,0	80,0	71,4	57,1	60,0	88,9	62,2	63,9	79,1
		Bewerbungen grundsätzlich auch für "Quereinsteiger" möglich		%-Anteil	24,4	8,3	18,2	26,9	26,7	20,0	20,0	14,3	42,9	30,0	11,1	29,7	30,6	20,9
K90	Von Ausbildungs- und Prüfungspflicht abgesehen?	keine Ausnahmen, soweit nicht vom Bezirkstarifvertrag gedeckt		%-Anteil	19,9	16,7	22,7	26,9	18,1	20,0	30,0	14,3	28,6	30,0	22,2	16,2	25,0	14,0
		selten		%-Anteil	49,4	58,3	40,9	38,5	52,6	40,0	30,0	57,1	42,9	20,0	55,6	59,5	44,4	53,5
		häufig		%-Anteil	30,7	25,0	36,4	34,6	29,3	40,0	40,0	28,6	28,6	50,0	22,2	24,3	30,6	32,6
K91	Eingruppierung als sonstige Beschäftigte?	Verwaltung	nein	%-Anteil	20,5	16,7	40,9	19,2	17,2	40,0	30,0	57,1	14,3	20,0	22,2	10,8	11,1	27,9
			ja, in Einzelfällen	%-Anteil	70,5	75,0	54,5	69,2	73,3	60,0	60,0	42,9	71,4	60,0	77,8	78,4	75,0	67,4
			ja, regelmäßig	%-Anteil	9,1	8,3	4,5	11,5	9,5	0,0	10,0	0,0	14,3	20,0	0,0	10,8	13,9	4,7
		IT-Berufe	nein	%-Anteil	55,7	33,3	40,9	53,8	61,2	60,0	20,0	57,1	57,1	60,0	44,4	56,8	61,1	65,1
			ja, in Einzelfällen	%-Anteil	36,9	50,0	54,5	34,6	32,8	40,0	70,0	42,9	28,6	20,0	55,6	37,8	30,6	30,2
			ja, regelmäßig	%-Anteil	7,4	16,7	4,5	11,5	6,0	0,0	10,0	0,0	14,3	20,0	0,0	5,4	8,3	4,7



Frage	Text (Kurzform)	Auswahlfeld 1 (Abk. BQ = Berufsqualifizierte, NK = Nachwuchskräfte)		Auswahlfeld 2 (optional)		Wert M = Median, Ø = arithm. Mittel %-Anteil = Anteil an Kommunen insg.					Insg.								
						Insg.	KfS	LK	vFG	VG	GK- LK1	GK- LK2	GK- LK3	GK- vFG1	GK- vFG2	GK- vFG3	GK- VG1	GK- VG2	GK- VG3
L96	Rahmenbedingungen Nachwuchskräfte			Schulnoten (1 bis 6)	Schulnote (Ø)	2,4	2,2	2,2	2,6	2,4	2,2	2,4	2,0	2,6	2,6	2,7	2,4	2,5	2,3
L97	Regelmäßige Analyse der Qualität der Betreuung von Nachwuchskräften?	nein			%-Anteil	30,1	25,0	27,3	15,4	34,5	40,0	30,0	14,3	0,0	20,0	22,2	37,8	36,1	30,2
		teilweise			%-Anteil	49,4	50,0	45,5	69,2	45,7	60,0	40,0	42,9	71,4	80,0	55,6	48,6	47,2	41,9
		ja			%-Anteil	20,5	25,0	27,3	15,4	19,8	0,0	30,0	42,9	28,6	0,0	22,2	13,5	16,7	27,9
L98	Quote der Ausbildungsabbrüche auf Wunsch der Nachwuchskräfte?	Verwaltung	2023/2024		Abbruchquote (Ø)	0,0	4,4	0,7	0,0	0,0	1,5	0,7	0,5	0,0	1,7	0,2	0,0	0,0	0,0
		IT-Berufe	2023/2024		Abbruchquote (Ø)	0,0	3,0	2,0	0,0	0,0	4,5	2,0	1,5	0,0	5,3	0,0	0,0	0,0	0,0
		Soziale Berufe	2023/2024		Abbruchquote (Ø)	0,0	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		Ingenieure und Architekten	2023/2024		Abbruchquote (Ø)	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		Techniker, Kräfte mit handw. Tätigkeiten	2023/2024		Abbruchquote (Ø)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		Sonstige	2023/2024		Abbruchquote (Ø)	0,0	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
M99	Gründe für ggf. spürbaren Rückgang und Mangel geeigneter Bewerber?	BQ: Ausschreibung hat potenzielle Bewerber nicht erreicht	trifft nicht zu		%-Anteil	36,4	16,7	27,3	30,8	41,4	80,0	20,0	0,0	42,9	30,0	22,2	51,4	30,6	41,9
			trifft in geringem Maße zu		%-Anteil	31,3	33,3	22,7	50,0	28,4	0,0	20,0	42,9	42,9	50,0	55,6	16,2	38,9	30,2
			trifft teilweise zu		%-Anteil	31,8	50,0	45,5	19,2	30,2	20,0	60,0	42,9	14,3	20,0	22,2	32,4	30,6	27,9
			trifft in hohem Maße zu		%-Anteil	0,6	0,0	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		BQ: Stelle nicht attraktiv genug	trifft nicht zu		%-Anteil	16,5	8,3	9,1	0,0	22,4	0,0	0,0	28,6	0,0	0,0	0,0	27,0	13,9	25,6
			trifft in geringem Maße zu		%-Anteil	21,6	25,0	36,4	15,4	19,8	80,0	40,0	0,0	14,3	10,0	22,2	27,0	19,4	14,0
			trifft teilweise zu		%-Anteil	54,5	58,3	45,5	73,1	51,7	20,0	50,0	57,1	71,4	80,0	66,7	43,2	61,1	51,2
			trifft in hohem Maße zu		%-Anteil	7,4	8,3	9,1	11,5	6,0	0,0	10,0	14,3	14,3	10,0	11,1	2,7	5,6	9,3
		BQ: Nicht ausreichende finanzielle Anreize	trifft nicht zu		%-Anteil	7,4	8,3	4,5	0,0	9,5	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	16,2	2,8	9,3
			trifft in geringem Maße zu		%-Anteil	12,5	0,0	27,3	3,8	12,9	60,0	20,0	14,3	14,3	0,0	0,0	16,2	16,7	7,0
			trifft teilweise zu		%-Anteil	47,2	75,0	36,4	53,8	44,8	40,0	30,0	42,9	42,9	60,0	55,6	35,1	50,0	48,8
			trifft in hohem Maße zu		%-Anteil	33,0	16,7	31,8	42,3	32,8	0,0	50,0	28,6	42,9	40,0	44,4	32,4	30,6	34,9
		BQ: Große Konkurrenz anderer Arbeitgeber	trifft nicht zu		%-Anteil	2,3	8,3	0,0	0,0	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,4	2,8	0,0
			trifft in geringem Maße zu		%-Anteil	6,3	0,0	13,6	7,7	5,2	20,0	0,0	28,6	14,3	10,0	0,0	5,4	2,8	7,0
			trifft teilweise zu		%-Anteil	38,1	25,0	27,3	38,5	41,4	60,0	30,0	0,0	28,6	50,0	33,3	37,8	44,4	41,9
			trifft in hohem Maße zu		%-Anteil	53,4	66,7	59,1	53,8	50,9	20,0	70,0	71,4	57,1	40,0	66,7	51,4	50,0	51,2
		BQ: Zu wenig Fachkräfte in der Region	trifft nicht zu		%-Anteil	4,5	8,3	0,0	0,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,8	5,6	2,3
			trifft in geringem Maße zu		%-Anteil	9,1	0,0	0,0	3,8	12,9	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	8,1	16,7	14,0
			trifft teilweise zu		%-Anteil	46,0	58,3	63,6	46,2	41,4	100,0	50,0	57,1	28,6	70,0	33,3	35,1	38,9	48,8
			trifft in hohem Maße zu		%-Anteil	40,3	33,3	36,4	50,0	39,7	0,0	50,0	42,9	57,1	30,0	66,7	45,9	38,9	34,9
		NK: Ausschreibung hat potenzielle Bewerber nicht erreicht	trifft nicht zu		%-Anteil	39,2	33,3	27,3	34,6	43,1	60,0	20,0	14,3	57,1	40,0	11,1	54,1	38,9	37,2
			trifft in geringem Maße zu		%-Anteil	23,9	8,3	31,8	38,5	20,7	40,0	30,0	28,6	28,6	40,0	44,4	18,9	30,6	14,0
			trifft teilweise zu		%-Anteil	32,4	50,0	27,3	26,9	32,8	0,0	40,0	28,6	14,3	20,0	44,4	24,3	27,8	44,2
			trifft in hohem Maße zu		%-Anteil	4,5	8,3	13,6	0,0	3,4	0,0	10,0	28,6	0,0	0,0	0,0	2,7	2,8	4,7
		NK: Stelle nicht attraktiv genug	trifft nicht zu		%-Anteil	29,0	16,7	27,3	26,9	31,0	20,0	30,0	28,6	57,1	10,0	22,2	40,5	19,4	32,6
			trifft in geringem Maße zu		%-Anteil	28,4	41,7	31,8	19,2	28,4	60,0	30,0	14,3	14,3	10,0	33,3	32,4	27,8	25,6
			trifft teilweise zu		%-Anteil	34,7	33,3	36,4	46,2	31,9	20,0	30,0	57,1	28,6	70,0	33,3	21,6	41,7	32,6
			trifft in hohem Maße zu		%-Anteil	8,0	8,3	4,5	7,7	8,6	0,0	10,0	0,0	0,0	10,0	11,1	5,4	11,1	9,3
		NK: Nicht ausreichende finanzielle Anreize	trifft nicht zu		%-Anteil	43,2	33,3	50,0	30,8	45,7	60,0	50,0	42,9	28,6	30,0	33,3	48,6	41,7	46,5
			trifft in geringem Maße zu		%-Anteil	26,7	33,3	22,7	26,9	26,7	40,0	10,0	28,6	42,9	30,0	11,1	27,0	25,0	27,9
			trifft teilweise zu		%-Anteil	22,7	25,0	27,3	26,9	20,7	0,0	40,0	28,6	14,3	30,0	33,3	16,2	25,0	20,9
			trifft in hohem Maße zu		%-Anteil	7,4	8,3	0,0	15,4	6,9	0,0	0,0	0,0	14,3	10,0	22,2	8,1	8,3	4,7
		NK: Große Konkurrenz anderer Arbeitgeber	trifft nicht zu		%-Anteil	5,1	0,0	0,0	0,0	7,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,8	5,6	7,0
			trifft in geringem Maße zu		%-Anteil	10,2	8,3	13,6	19,2	7,8	20,0	10,0	14,3	42,9	20,0	0,0	10,8	8,3	4,7
			trifft teilweise zu		%-Anteil	38,6	33,3	40,9	42,3	37,9	60,0	30,0	42,9	14,3	50,0	55,6	35,1	41,7	37,2
			trifft in hohem Maße zu		%-Anteil	46,0	58,3	45,5	38,5	46,6	20,0	60,0	42,9	42,9	30,0	44,4	43,2	44,4	51,2
		NK: Zu wenig Fachkräfte in der Region	trifft nicht zu		%-Anteil	11,9	16,7	4,5	7,7	13,8	0,0	0,0	14,3	14,3	0,0	11,1	24,3	11,1	7,0
			trifft in geringem Maße zu		%-Anteil	14,8	0,0	9,1	15,4	17,2	40,0	0,0	0,0	14,3	20,0	11,1	27,0	11,1	14,0
			trifft teilweise zu		%-Anteil	46,0	75,0	59,1	34,6	43,1	60,0	70,0	42,9	28,6	40,0	33,3	24,3	47,2	55,8
			trifft in hohem Maße zu		%-Anteil	27,3	8,3	27,3	42,3	25,9	0,0	30,0	42,9	42,9	40,0	44,4	24,3	30,6	23,3

Frage	Text (Kurzform)	Auswahlfeld 1 (Abk. BQ = Berufsqualifizierte, NK = Nachwuchskräfte)	Auswahlfeld 2 (optional)	Wert M = Median, Ø = arithm. Mittel %-Anteil = Anteil an Kommunen insg.	Insg.	KfS	LK	vFG	VG	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-		
										LK1	LK2	LK3	vFG1	vFG2	vFG3	VG1	VG2	VG3		
M100	Können (derzeit oder in absehbarer Zeit) die Kernaufgaben (voraussichtlich) aufgrund fehlenden Personals (teilweise) nicht mehr hinreichend erledigt werden?	Verwaltung	trifft nicht zu	%-Anteil	22,7	16,7	9,1	19,2	26,7	0,0	10,0	14,3	28,6	0,0	33,3	24,3	30,6	25,6		
			trifft noch nicht zu, aber in absehbarer Zeit	%-Anteil	62,5	66,7	77,3	50,0	62,1	80,0	70,0	85,7	28,6	70,0	44,4	62,2	61,1	62,8		
			trifft zu	%-Anteil	14,8	16,7	13,6	30,8	11,2	20,0	20,0	0,0	42,9	30,0	22,2	13,5	8,3	11,6		
		IT-Berufe	trifft nicht zu	%-Anteil	39,8	25,0	45,5	19,2	44,8	40,0	50,0	42,9	42,9	10,0	11,1	45,9	41,7	46,5		
			trifft noch nicht zu, aber in absehbarer Zeit	%-Anteil	47,7	50,0	40,9	57,7	46,6	40,0	40,0	42,9	28,6	60,0	77,8	43,2	47,2	48,8		
			trifft zu	%-Anteil	12,5	25,0	13,6	23,1	8,6	20,0	10,0	14,3	28,6	30,0	11,1	10,8	11,1	4,7		
		Soziale Berufe	trifft nicht zu	%-Anteil	34,7	16,7	36,4	34,6	36,2	40,0	20,0	57,1	14,3	50,0	33,3	48,6	30,6	30,2		
			trifft noch nicht zu, aber in absehbarer Zeit	%-Anteil	42,0	58,3	40,9	38,5	41,4	40,0	40,0	42,9	42,9	30,0	44,4	43,2	44,4	37,2		
			trifft zu	%-Anteil	23,3	25,0	22,7	26,9	22,4	20,0	40,0	0,0	42,9	20,0	22,2	8,1	25,0	32,6		
		Ingenieure und Architekten	trifft nicht zu	%-Anteil	25,0	8,3	18,2	15,4	30,2	20,0	30,0	0,0	14,3	10,0	22,2	35,1	30,6	25,6		
			trifft noch nicht zu, aber in absehbarer Zeit	%-Anteil	46,6	58,3	54,5	38,5	45,7	60,0	30,0	85,7	57,1	30,0	33,3	51,4	38,9	46,5		
			trifft zu	%-Anteil	28,4	33,3	27,3	46,2	24,1	20,0	40,0	14,3	28,6	60,0	44,4	13,5	30,6	27,9		
		Techniker, Kräfte mit handwerklichen Tätigkeiten	trifft nicht zu	%-Anteil	26,7	8,3	31,8	15,4	30,2	40,0	30,0	28,6	14,3	10,0	22,2	45,9	25,0	20,9		
			trifft noch nicht zu, aber in absehbarer Zeit	%-Anteil	52,8	66,7	45,5	65,4	50,0	40,0	30,0	71,4	57,1	70,0	66,7	40,5	50,0	58,1		
			trifft zu	%-Anteil	20,5	25,0	22,7	19,2	19,8	20,0	40,0	0,0	28,6	20,0	11,1	13,5	25,0	20,9		
		Sonstige	trifft nicht zu	%-Anteil	59,1	75,0	63,6	61,5	56,0	60,0	60,0	71,4	14,3	80,0	77,8	64,9	52,8	51,2		
			trifft noch nicht zu, aber in absehbarer Zeit	%-Anteil	27,8	25,0	18,2	19,2	31,9	20,0	10,0	28,6	57,1	10,0	0,0	24,3	25,0	44,2		
			trifft zu	%-Anteil	13,1	0,0	18,2	19,2	12,1	20,0	30,0	0,0	28,6	10,0	22,2	10,8	22,2	4,7		
		M101	Welche Aufgabenbereiche sind davon besonders betroffen?	Verwaltungsdigitalisierung (IT-Dienste)	trifft nicht zu	%-Anteil	62,5	58,3	59,1	76,9	60,3	80,0	50,0	57,1	57,1	80,0	88,9	64,9	61,1	55,8
					trifft zu	%-Anteil	51,1	58,3	45,5	57,7	50,0	40,0	50,0	42,9	57,1	60,0	55,6	43,2	50,0	55,8
Technisches Gebäudemanagement	trifft nicht zu			%-Anteil	23,3	41,7	9,1	30,8	22,4	20,0	10,0	0,0	14,3	40,0	33,3	24,3	30,6	14,0		
	trifft zu			%-Anteil	30,7	91,7	77,3	26,9	16,4	80,0	80,0	71,4	42,9	20,0	22,2	18,9	16,7	14,0		
Brandschutz	trifft nicht zu			%-Anteil	14,8	25,0	31,8	15,4	10,3	20,0	40,0	28,6	14,3	10,0	22,2	13,5	11,1	7,0		
	trifft zu			%-Anteil	30,7	75,0	81,8	30,8	16,4	100,0	90,0	57,1	42,9	30,0	22,2	13,5	16,7	18,6		
Soziale Hilfen	trifft nicht zu			%-Anteil	17,0	41,7	63,6	11,5	6,9	80,0	80,0	28,6	0,0	10,0	22,2	0,0	8,3	11,6		
	trifft zu			%-Anteil	51,7	58,3	4,5	61,5	57,8	0,0	0,0	14,3	100,0	40,0	55,6	48,6	61,1	62,8		
Jugendhilfe (ohne Tageseinrichtungen für Kinder)	trifft nicht zu			%-Anteil	32,4	25,0	0,0	23,1	41,4	0,0	0,0	0,0	14,3	40,0	11,1	37,8	36,1	48,8		
	trifft zu			%-Anteil	46,0	66,7	68,2	57,7	37,1	40,0	70,0	85,7	57,1	40,0	77,8	37,8	36,1	37,2		
Tageseinrichtungen für Kinder	trifft nicht zu			%-Anteil	33,0	66,7	13,6	42,3	31,0	0,0	30,0	0,0	42,9	30,0	55,6	29,7	30,6	32,6		
	trifft zu			%-Anteil	17,6	25,0	4,5	34,6	15,5	0,0	10,0	0,0	42,9	20,0	44,4	13,5	22,2	11,6		
Sportstätten und Bäder	trifft nicht zu	%-Anteil	13,6	25,0	4,5	0,0	17,2	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	21,6	22,2	9,3				
	trifft zu	%-Anteil	42,0	25,0	40,9	50,0	42,2	60,0	30,0	42,9	71,4	30,0	55,6	45,9	36,1	44,2				
Bauaufsicht, Bauverwaltung	trifft nicht zu	%-Anteil	44,3	50,0	54,5	50,0	40,5	40,0	70,0	42,9	28,6	70,0	44,4	32,4	41,7	46,5				
	trifft zu	%-Anteil	29,0	41,7	31,8	23,1	28,4	20,0	20,0	57,1	14,3	20,0	33,3	32,4	25,0	27,9				
Unterhaltung von Straßen	trifft nicht zu	%-Anteil	47,7	50,0	50,0	61,5	44,0	60,0	60,0	28,6	71,4	70,0	44,4	29,7	44,4	55,8				
	trifft zu	%-Anteil	23,3	8,3	18,2	15,4	27,6	20,0	20,0	14,3	14,3	10,0	22,2	37,8	30,6	16,3				
Unterhalt von Grünflächen	trifft nicht zu	%-Anteil	5,1	0,0	9,1	7,7	4,3	0,0	10,0	14,3	14,3	0,0	11,1	2,7	5,6	4,7				
	trifft zu	%-Anteil	39,2	41,7	45,5	30,8	39,7	60,0	50,0	28,6	28,6	30,0	33,3	35,1	47,2	37,2				
Arbeits- und Organisationsgestaltung	trifft nicht zu	%-Anteil	55,7	58,3	45,5	61,5	56,0	40,0	40,0	57,1	57,1	70,0	55,6	62,2	47,2	58,1				
	trifft zu	%-Anteil	4,0	0,0	4,5	3,8	4,3	0,0	10,0	0,0	14,3	0,0	0,0	8,1	2,8	2,3				
Fortbildung	trifft nicht zu	%-Anteil	25,0	8,3	27,3	23,1	26,7	20,0	20,0	42,9	57,1	0,0	22,2	24,3	27,8	27,9				
	trifft zu	%-Anteil	71,0	91,7	68,2	73,1	69,0	80,0	70,0	57,1	28,6	100,0	77,8	67,6	69,4	69,8				
	trifft noch nicht zu, aber in absehbarer Zeit	%-Anteil	6,8	0,0	9,1	3,8	7,8	0,0	20,0	0,0	0,0	10,0	0,0	5,4	8,3	9,3				
Entwicklungsperspektiven	trifft nicht zu	%-Anteil	61,4	41,7	68,2	73,1	59,5	60,0	50,0	100,0	71,4	80,0	66,7	67,6	61,1	51,2				
	trifft zu	%-Anteil	31,8	58,3	22,7	23,1	32,8	40,0	30,0	0,0	28,6	10,0	33,3	27,0	30,6	39,5				
	trifft noch nicht zu, aber in absehbarer Zeit	%-Anteil	1,7	0,0	4,5	0,0	1,7	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,7	0,0	2,3				
Geeignete Führungskräfte (Führungskultur)	trifft nicht zu	%-Anteil	47,7	33,3	50,0	46,2	49,1	20,0	50,0	71,4	28,6	60,0	44,4	54,1	52,8	41,9				
	trifft zu	%-Anteil	50,6	66,7	45,5	53,8	49,1	80,0	40,0	28,6	71,4	40,0	55,6	43,2	47,2	55,8				
	trifft noch nicht zu, aber in absehbarer Zeit	%-Anteil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0				
Personalmarketing	trifft nicht zu	%-Anteil	31,3	16,7	18,2	26,9	36,2	0,0	20,0	28,6	28,6	50,0	0,0	40,5	38,9	30,2				
	trifft zu	%-Anteil	68,8	83,3	81,8	73,1	63,8	100,0	80,0	71,4	71,4	50,0	100,0	59,5	61,1	69,8				
	trifft noch nicht zu, aber in absehbarer Zeit	%-Anteil	20,5	8,3	9,1	11,5	25,9	0,0	0,0	28,6	42,9	0,0	0,0	43,2	25,0	11,6				
	trifft nicht zu	%-Anteil	56,3	66,7	59,1	65,4	52,6	80,0	50,0	57,1	57,1	80,0	55,6	45,9	52,8	58,1				
	trifft zu	%-Anteil	23,3	25,0	31,8	23,1	21,6	20,0	50,0	14,3	0,0	20,0	44,4	10,8	22,2	30,2				

Frage	Text (Kurzform)	Auswahlfeld 1 (Abk. BQ = Berufsqualifizierte, NK = Nachwuchskräfte)	Auswahlfeld 2 (optional)	Wert M = Median, Ø = arithm. Mittel %-Anteil = Anteil an Kommunen insg.	Insg.	KfS	LK	vfG	VG	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-	GK-
										LK1	LK2	LK3	vfG1	vfG2	vfG3	VG1	VG2	VG3
		Digitales Bewerbungsmanagement	weniger wichtig	%-Anteil	20,5	0,0	13,6	11,5	25,9	0,0	10,0	28,6	28,6	0,0	11,1	35,1	30,6	14,0
			wichtig	%-Anteil	48,9	41,7	45,5	46,2	50,9	60,0	40,0	42,9	42,9	60,0	33,3	43,2	50,0	58,1
			sehr wichtig	%-Anteil	30,7	58,3	40,9	42,3	23,3	40,0	50,0	28,6	28,6	40,0	55,6	21,6	19,4	27,9
		Hinausschiebung Ruhestand (§ 41 SGB VI)	weniger wichtig	%-Anteil	64,2	66,7	81,8	65,4	60,3	100,0	80,0	71,4	71,4	50,0	77,8	70,3	66,7	46,5
			wichtig	%-Anteil	33,0	33,3	13,6	34,6	36,2	0,0	20,0	14,3	28,6	50,0	22,2	29,7	27,8	48,8
			sehr wichtig	%-Anteil	2,8	0,0	4,5	0,0	3,4	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0	5,6	4,7
M103	Besondere Handlungsbedarfe	BQ: Personalbindung	trifft nicht zu	%-Anteil	7,4	0,0	4,5	7,7	8,6	0,0	0,0	14,3	0,0	20,0	0,0	13,5	8,3	4,7
			trifft teilweise zu	%-Anteil	61,9	83,3	86,4	73,1	52,6	80,0	100,0	71,4	85,7	70,0	66,7	45,9	55,6	55,8
			trifft zu	%-Anteil	30,7	16,7	9,1	19,2	38,8	20,0	0,0	14,3	14,3	10,0	33,3	40,5	36,1	39,5
		BQ: Personalgewinnung	trifft nicht zu	%-Anteil	7,4	0,0	4,5	7,7	8,6	0,0	10,0	0,0	0,0	20,0	0,0	13,5	8,3	4,7
			trifft teilweise zu	%-Anteil	49,4	25,0	50,0	57,7	50,0	60,0	50,0	42,9	71,4	40,0	66,7	40,5	47,2	60,5
			trifft zu	%-Anteil	43,2	75,0	45,5	34,6	41,4	40,0	40,0	57,1	28,6	40,0	33,3	45,9	44,4	34,9
		NK: Personalbindung	trifft nicht zu	%-Anteil	14,2	8,3	9,1	7,7	17,2	20,0	0,0	14,3	14,3	0,0	11,1	24,3	11,1	16,3
			trifft teilweise zu	%-Anteil	36,4	16,7	27,3	53,8	36,2	60,0	0,0	42,9	57,1	50,0	55,6	32,4	50,0	27,9
			trifft zu	%-Anteil	49,4	75,0	63,6	38,5	46,6	20,0	100,0	42,9	28,6	50,0	33,3	43,2	38,9	55,8
		NK: Personalgewinnung	trifft nicht zu	%-Anteil	21,0	8,3	22,7	23,1	21,6	20,0	30,0	14,3	14,3	30,0	22,2	24,3	22,2	18,6
			trifft teilweise zu	%-Anteil	40,3	41,7	31,8	42,3	41,4	60,0	20,0	28,6	57,1	30,0	44,4	43,2	44,4	37,2
			trifft zu	%-Anteil	38,6	50,0	45,5	34,6	37,1	20,0	50,0	57,1	28,6	40,0	33,3	32,4	33,3	44,2
					Erläuterung Einwohnergrößenklassen:						LK1=unter 100.000	vfG1/VG1=unter 15.000						
											LK2=100.000-149.999	vfG2/VG2=15.000-19.999						
											LK3=ab 150.000	vfG3/VG3=ab 20.000						