

## Kurzfassung der Masterarbeit

<b>Name</b>	Alessandri Daniela
<b>Firma</b>	Dienststelle Personal des Kantons Luzern
<b>Studiengang (MAS HRM Nr.)</b>	MAS HRM 46
<b>Abschlussjahr</b>	2015
<b>Titel der Masterarbeit</b>	Nachwuchskräfte binden - die Weiterbeschäftigung im Unternehmen nach erfolgreichem Abschluss der Lehre am Beispiel der kantonalen Verwaltung Luzern
<b>BetreuerIn</b>	Prof. Dr. Anita Graf
<b>Vertraulich ( ja/nein)</b>	Nein

### Ausgangslage / Problemstellung

Viele der Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger verlassen bei erfolgreichem Abschluss der Lehre das Unternehmen. Für die Firmen bedeutet das einen grossen Verlust von Nachwuchskräften, die sie selber ausgebildet und damit viel Zeit und Geld investiert haben. Vor allem im Hinblick auf den demografischen Wandel und die in den nächsten Jahren bevorstehenden Pensionierungswellen ist die Weiterbeschäftigung von Lehrabgängerinnen und Lehrabgängern unabdingbar. Die Nachwuchskräfte gehören zu den Generationen Y und Z. Bedürfnisse und Werte, auch in Bezug auf das Arbeitsleben, sind deshalb anders als bei den Vorgängergenerationen.

Die kantonale Verwaltung Luzern gehört zu den bedeutendsten Ausbildungsbetrieben im Kanton Luzern. In den fünf Departementen und den Gerichten werden rund 200 Lernende in über 20 verschiedenen Berufen ausgebildet. Sie hat jedoch im Vergleich zu anderen Firmen eine geringe Weiterbeschäftigungsquote. Die Altersstruktur der kantonalen Verwaltung Luzern ist alarmierend und spielt daher eine erhebliche Rolle. Sie macht deutlich, dass die kantonale Verwaltung Luzern auf junge Nachwuchskräfte angewiesen ist, um ihr Leistungsauftrag zu erfüllen.

### Ziele

Die Gründe für die geringe Weiterbeschäftigungsquote bei der kantonalen Verwaltung Luzern sind erhoben. Die Massnahmen sind erarbeitet und Handlungsempfehlungen werden abgegeben. Daraus sollen ideale Voraussetzungen geschaffen werden, um die Weiterbeschäftigung von jungen Berufsleuten aktiv zu fördern.

Ebenfalls wird durch die Literaturrecherche und die Erhebung festgestellt, ob die gleichen Bedürfnisse und Motive in der Arbeitswelt der Generationen Y sowie Z relevant sind. Und falls nein, inwiefern sich diese beiden Generationen unterscheiden.

### Nutzen

Der Nutzen dieser Masterarbeit besteht darin, dass der Fachkräftemangel bei der kantonalen Verwaltung Luzern entschärft wird, da künftig vermehrt Lernende weiterbeschäftigt werden. Das Investment der Ausbildung geht künftig nicht mehr verloren, da die Personen weiterhin bei der kantonalen Verwaltung Luzern arbeiten. Das Knowhow, beziehungsweise die Kenntnisse, welche sich Lernende während der Lehrzeit aneignen, bleiben der kantonalen Verwaltung Luzern erhalten.

Andere öffentlich-rechtliche und private Arbeitgeber können von den Erkenntnissen profitieren, welche sich im Rahmen der Erarbeitung passender Massnahmen und Handlungsempfehlungen für die kantonalen Verwaltung Luzern ergeben.

### **Vorgehen und methodische Schritte (wissenschaftliche Methoden)**

Mit einem Onlinefragebogen wurden die Lernenden der kantonalen Verwaltung Luzern, welche im Sommer 2014 und 2015 die Lehre abgeschlossen haben zu ihren Plänen und Wünschen im beruflichen Kontext nach erfolgreichem Lehrabschluss befragt. Die Umfrage wurde mit dem Tool Umfrage Online durchgeführt und ausgewertet. Aus den Ergebnissen wurden die Bedürfnisse und Erwartungen der Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger an einen Arbeitgeber aufgezeigt. Ebenfalls wurden die Arbeitgeberversprechen der kantonalen Verwaltung Luzern gezielt für diese Gruppe überprüft.

Zusätzlich wurden zwei Interviews mit der Linie und zwei Interviews mit der HR Beratung geführt.

Es wird ein Vergleich zwischen den Erkenntnissen des Theorieteils sowie den Resultaten der Onlineumfrage und den Interviews erstellt. Daraus werden geeignete Massnahmen erarbeitet und Handlungsempfehlungen der Dienststelle Personal vorgestellt.

### **Ergebnisse / Interpretation**

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Generationenmodelle in der kantonalen Verwaltung Luzern noch wenig bekannt sind und Führungskräfte sowie Berufsbildnerinnen und Berufsbildner geschult werden müssen, um allen Mitarbeitenden gerecht zu werden. Dies gilt vor allem im Hinblick auf die Generationen Y und Z, die ins Arbeitsleben eintreten.

Zudem haben die Betrachtungen deutlich gemacht, dass sich die Generationen Y und Z nicht merklich voneinander unterscheiden. Viele der Bedürfnisse und Werte der Generationen Y und Z sind ähnlich, wie in der Literatur beschrieben. Auch wenn diese sie meist überspitzt darstellt.

Die Aussagen der beiden Befragtengruppen Führungskräfte und Nachwuchskräfte divergieren in der Frage der Weiterbeschäftigung. Das muss als Problem beider Seiten betrachtet und angegangen werden.

Ebenfalls ist die Arbeitgebendenattraktivität der kantonalen Verwaltung Luzern nicht auf junge Personen ausgerichtet. Dazu gehört beispielsweise, dass die herausfordernden und vielfältigen Tätigkeiten, die flexiblen Arbeitszeitmodelle und das kollegiale Arbeitsumfeld besser propagiert, aber auch institutionelle Themen wie die Lohnstruktur für Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger angepasst werden.

### **Umsetzungsvorschläge / Schlussfolgerungen**

Neben Massnahmen, welche die Führungskräfte, die Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger sowie die kantonale Verwaltung Luzern als Institution betreffen, ist ein Pool für Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger einzurichten. Mit einem Pool kann es gelingen, eine einheitliche, strukturierte Vorgehensweise zu definieren. Er würde eine Integration von jungen Nachwuchskräften in den Betrieb ermöglichen und hohe Rekrutierungskosten und lange Einarbeitungszeiten minimieren.

In Zukunft gilt es, die Generation Z genau zu beobachten, deren Bedürfnisse wahrzunehmen und zu respektieren. Prozesse und Arbeitsformen müssen unter Umständen weiterentwickelt und verändert werden. Unterschiedliche Generationen in einer Unternehmung sind immer eine Chance, bedingen aber gleichfalls eine Veränderung des Unternehmens.