

Konzept zur Attraktivitätssteigerung der technischen Berufe in der Landesverwaltung

Der Ministerpräsident
Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein
Düsternbrooker Weg 104
24105 Kiel

Version: 3.0
Stand: 13.11.2018
Verantwortlich: Staatskanzlei | Abteilung 4 | Referat 42

Inhalt

1	Ausgangslage	3
2	Fachkräftemangel	4
2.1	Demografischer Wandel	4
2.2	Arbeitsmarktsituation Bauingenieurswesen	5
2.3	Gehälter Bauingenieurswesen	6
3	Arbeitnehmersicht	8
3.1	Faktoren der Arbeitgeberwahl	8
3.2	Das Ansehen der Beamtinnen und Beamten	9
4	Stärken-Schwächen-Analyse	10
5	Ressortabfrage	12
5.1	Technische Berufe in der Landesverwaltung	12
5.2	Bewerbersituation	13
5.3	Nutzung bestehender Instrumente	13
6	Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung	14
6.1	Personal gewinnen	14
6.2	Personal halten	16
6.3	Personal entwickeln	18
6.4	Steuerung der Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung	19
7	Hinweise zur Priorisierung und Umsetzung der Maßnahmen	20

1 Ausgangslage

In der Landesverwaltung arbeiten viele Menschen in technischen Berufen: Das Land Schleswig-Holstein beschäftigt 772 Bauingenieurinnen und Bauingenieure, 186 Vermessungsingenieurinnen und Vermessungsingenieure und über 200 Personen in weiteren Ingenieursberufen. Des Weiteren arbeiten 120 Bautechnikerinnen und Bautechniker sowie 227 Vermessungstechnikerinnen und Vermessungstechniker bzw. Geomatikerinnen und Geomatiker für das Land. Weil die Gewinnung von Fachkräften in Zeiten einer konjunkturellen Hochlage und historisch niedriger Arbeitslosigkeitsquoten schwierig ist, können die Abgänge derzeit jedoch nicht immer zeitnah und in Einzelfällen auch gar nicht nachbesetzt werden. Der demografisch bedingte Fachkräftemangel verschärft die Ausgangslage weiter.

Daher wurden die Staatskanzlei und das Finanzministerium am 03.07.2018 vom Kabinett gebeten, unter Einbeziehung der vom Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus erarbeiteten Eckpunkte zur Attraktivitätssteigerung der technischen Berufe im Landesbetrieb Straßenbau und Verkehr bis zur Nachschiebeliste zum Haushaltsentwurf 2019 ein Konzept zur Attraktivitätssteigerung der technischen Ingenieurberufe in der Landesverwaltung insgesamt vorzulegen. Es werden 2,5 Millionen Euro in 2019 für Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung im Haushalt eingestellt.¹

Das hier vorgelegte Konzept gliedert sich in sechs Bereiche:

- Im ersten Teil wird der Fachkräftemangel in den technischen Berufen betrachtet.
- Im zweiten Teil wird dargestellt, nach welchen Kriterien die technischen Fachkräfte ihren zukünftigen Arbeitgeber auswählen.
- Im dritten Teil wird darauf aufbauend gezeigt, welche Stärken und welche Schwächen das Land als Arbeitgeber für die technischen Berufe aufweist und welche Chancen und Risiken beim Anwerben von Fachkräften bestehen.
- Im vierten Teil werden die Ergebnisse einer im Juli/August durchgeführten Ressortabfrage präsentiert.
- Im fünften Teil werden mögliche Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität in den technischen Berufen dargestellt.
- Der sechste Teil enthält Vorschläge zur Umsetzung von Maßnahmen in fünf ausgewählten Handlungsfeldern.

¹ EP 11, 11 – 46 101

2 Fachkräftemangel

2.1 Demografischer Wandel

Im öffentlichen Dienst erleben wir den Beginn des Fachkräftemangels. Eine Prognose² geht davon aus, dass 2030 rund 800.000 Fachkräfte im öffentlichen Dienst in Deutschland fehlen.

In absoluten Zahlen sind dies z.B. rund 194.000 Personen in den lehrenden Berufen sowie 151.000 nicht-akademische kaufmännische und Verwaltungsfachkräfte, 24.000 ingenieurtechnische und vergleichbare Fachkräfte sowie weitere 24.000 akademische Fachkräfte (Naturwissenschaften, Ingenieurwesen und Mathematik). Der Anteil dieser Personen, die im öffentlichen Sektor arbeiten, ist sehr unterschiedlich: Bei den lehrenden Berufen sind es 91%, bei den kaufmännischen und Verwaltungsfachkräften 40%, bei den ingenieurtechnischen sowie akademischen Fachkräften sind es jeweils nur 8%.

Absoluter Fachkräftemangel (ab 5.000 Personen)		Anteil ÖS	Relativer Engpass (Anteil der nicht besetzbaren Stellen an der Gesamtnachfrage)		Anteil ÖS
1.	Lehrende Berufe: 194.000	91%	1.	Akademische und vgl. Fachkräfte in der Informations- und Kommunikationstechnik: 16,4%	6%
2.	Nicht-akademische kaufmännische Fachkräfte und Verwaltungsfachkräfte: 151.000	40%	2.	Ingenieurtechnische und vgl. Fachkräfte: 15,9%	8%
3.	Nicht-akademische juristische, sozialpflegerische, kulturelle Fachkräfte: 80.000	65%	3.	Betreuungsberufe: 15%	50%
	[...]			[...]	
10.	Ingenieurtechnische und vergleichbare Fachkräfte: 24.000	8%	8.	Naturwissenschaftler/innen, Ingenieure/innen, Mathematiker/innen: 13,9%	8%
10.	Naturwissenschaftler/innen, Ingenieure/innen, Mathematiker/innen: 24.000	8%			

Tabelle 1: Fachkräftemangel absolut und relativ. Prognose 2030.

Betrachtet man den Engpass jedoch nicht in absoluten Zahlen, sondern relativ, verändert sich das Bild: der relative Engpass beschreibt den Anteil der nicht besetzbaren Stellen an der Gesamtnachfrage. Der größte relative Engpass wird für die akademischen und vergleichbaren

² Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030. pwc.

Fachkräfte in der Informations- und Kommunikationstechnik prognostiziert, mit 16,4% - das heißt, das jede sechste Stelle nicht besetzt werden kann. Bei den ingenieurtechnischen und vergleichbaren Fachkräften ergibt sich mit 15,9% ein sehr ähnliches Bild. Diese beiden Berufsgruppen arbeiten jedoch nur mit 6% bzw. 8% im öffentlichen Sektor. Hier besteht also eine starke Konkurrenz mit der Privatwirtschaft. Der relative Engpass bei den Lehrkräften wird auf 14,5 Prozent und bei den Verwaltungsfachkräften auf 12,2% prognostiziert. Da hier der Anteil der Stellen im öffentlichen Sektor jedoch sehr hoch ist, besteht vor allem eine Konkurrenzsituation mit anderen Bundesländern, bei den Verwaltungsfachkräften auch mit Kommunen und dem Bund.

Fazit Fachkräftemangel

Der relative Fachkräftemangel ist in den ingenieurtechnischen Berufen und bei den vergleichbaren Fachkräften besonders hoch. Gleiches gilt für informations- und kommunikationstechnische Berufe. Um diese Fachkräfte besteht vor allem eine Konkurrenzsituation mit der Privatwirtschaft.

2.2 Arbeitsmarktsituation Bauingenieurwesen

Die gesamtwirtschaftliche Konjunktur zeichnet sich trotz außenpolitischer Turbulenzen durch eine bereits langanhaltende stabile Wachstumsphase aus. Dies führt zu einer seit 2010 stetig sinkenden Arbeitslosenquote, die aktuell bei 5,2% liegt (August 2018). In Schleswig-Holstein liegt die Quote mit 5,4% (August 2018) nur leicht über dem Bundesdurchschnitt.

Exemplarisch für die technischen Berufe wird die Arbeitsmarktsituation der Fachrichtung Bauingenieurwesen näher betrachtet, da diese die zahlenmäßig meistgesuchte Berufsgruppe unter den technischen Berufen im Land darstellt.

Das Baugewerbe befindet sich in einer konjunkturellen Hochphase mit hohen Auftragseingängen. 89 % der Bauunternehmen hatten in den vergangenen sechs Monaten Probleme, ihre offenen Stellen zu besetzen. Vor fünf Jahren gaben dies erst 79 % an. Bis die Stellen besetzt sind, vergeht immer mehr Zeit: 45% der offenen Bauingenieurs-Stellen kann erst nach vier Monaten oder später besetzt werden, ein Drittel der offenen Stellen kann gar nicht besetzt werden, und nur 21% der Stellen kann in 0-3 Monaten besetzt werden.

Dies ergab die Auswertung einer Sonderumfrage, welche das ifo Institut im August 2018 durchgeführt hat.

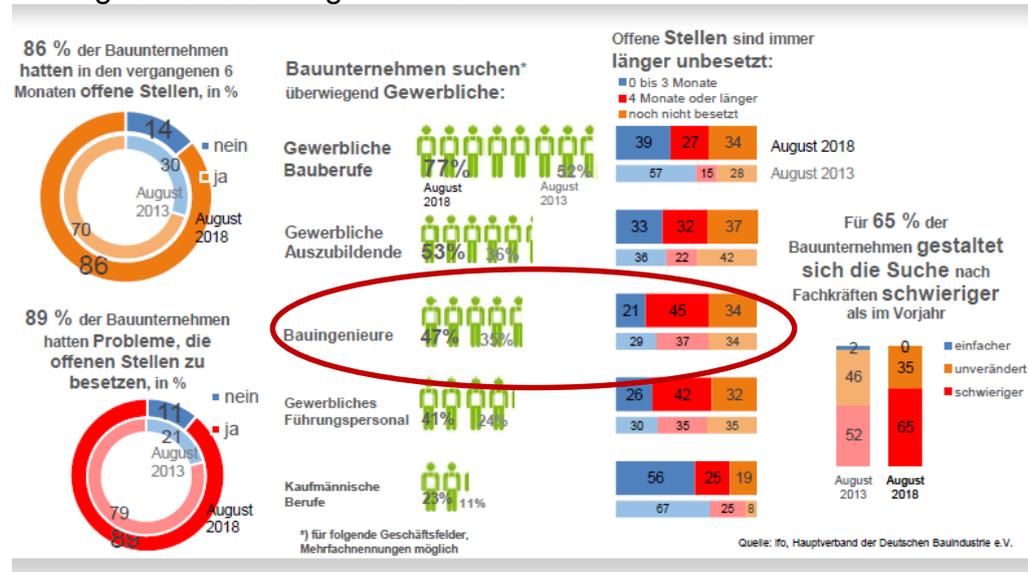


Abbildung 1: Quelle: ifo Sonderumfrage 2018, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.

Fazit Arbeitsmarkt

Die konjunkturelle Hochphase führt zu historisch niedrigen Arbeitslosenzahlen. Der demografisch bedingte Fachkräftemangel wird durch die konjunkturstarke Wirtschaftslage – gerade auch im Baugewerbe – noch weiter verschärft. Offene Stellen für Bauingenieurinnen und Bauingenieure können nur schwer nachbesetzt werden. Der Arbeitsmarkt hat sich von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt, auf dem die Fachkräfte aktiv umworben werden.

2.3 Gehälter Bauingenieurswesen

Als ein Grund für geringe Bewerberzahlen in den technischen Berufen wird das im Vergleich zur Privatwirtschaft eher geringe Gehalt genannt. Hier lohnt es, genauer hinzuschauen. Unter den Bauingenieurinnen und Bauingenieuren kann das Land zumindest bei den Einstiegsgehältern durchaus mithalten:

- Marküblich sind rund 35.000 € Einstiegsgehalt (Jahresbrutto)³. Pro Monat sind dies rund 2.900 €.
- Andere Quellen⁴ gehen von rund 39.500 € Jahresbrutto aus und damit 3.300 € pro Monat.
- Im Tarifbereich gestaltet sich der Vergleich wie folgt:

³ <https://www.berufsstart.de/einstiegsgehalt/bachelor/bauingenieur.php>;

<https://www.audimax.de/ingenieur/branchen/bau/einstiegsgehalt-von-bauingenieuren>;

⁴ <https://www.ingenieur.de/karriere/gehalt/wie-viel-verdient-ein-bauingenieur/>

TV-L-09 Stufe 1 = 2.750 €; Stufe 2 = 3.030 €

TV-L-10 Stufe 1 = 3.090 €; Stufe 2 = 3.400 €

TV-L-11 Stufe 1 = 3.202 €; Stufe 2 = 3.523 €

Allerdings liegt der Ländertarif TV-L unter den TVöD-Tarifen, die von Kommunen und dem Bund gezahlt werden. Die Lücke wird im April 2019 bei durchschnittlich 6,63% liegen und schwankt mit den jeweiligen Tarifabschlüssen, ist jedoch in den letzten Jahren insgesamt größer geworden.

Das Beamtenverhältnis ist mit Tarifverträgen nicht direkt vergleichbar. Zudem ist vor der Ernennung ein 1,5 jähriger Vorbereitungsdienst oder eine mindestens 2,5 jährige berufliche Tätigkeit erforderlich. Trotzdem seien der Vollständigkeit halber die entsprechenden Besoldungshöhen genannt:

Besoldung A10= 2.729 € (Stufe 2) und 2.816 € (Stufe 3).

Vorbereitungsdienst: 1.191 € + 50% Zulage .

Die Gehälter steigen signifikant für Personen mit Berufserfahrung:⁵ Durchschnittlich verdienen Bauingenieurinnen und Bauingenieure mit Berufserfahrung rund 56.000 €. Fach- oder Projektingenieurinnen und -ingenieure bekommen im Schnitt Bruttojahresgehälter um die 47.320 €. Für Projektleitungen werden 57.000 € und für Gruppen- oder Teamleitungen rund 79.673 € gezahlt. Die Gehälter in Planungsbüros liegen bei rund 51.000 €. Insgesamt verdienen Bauingenieurinnen und Bauingenieure mit einem Bachelor-Abschluss durchschnittlich 4.000 Euro weniger als Master-Absolventen oder Diplom-Ingenieur/innen.

Rund ein Drittel der Absolventen im Fach Bauingenieurswesen sind weiblich. Auch wenn sich der Gehaltsabstand zu den Männern verringert hat, verdienen sie rund 7% weniger als ihre männlichen Kollegen. Insgesamt sind Bauingenieurinnen und Bauingenieure die schlechtestbezahlteste Berufsgruppe und verdienen durchschnittlich 8.000 Euro weniger als andere Ingenieursberufe.

Fazit Gehälter Bauingenieurswesen

Für Berufseinsteiger ist das Gehalt im öffentlichen Dienst durchaus vergleichbar, solange die Berufseinsteiger als TV-L-Beschäftigte einsteigen und nicht als Anwärter. Für Personen mit Berufserfahrung, insbesondere für Projektleiter und Führungskräfte ist die Bezahlung in der Privatwirtschaft deutlich höher.

⁵ Die folgenden Zahlen sind der Gehaltsstudie von dortiger Fußnote 2 (siehe zuvor Fußnote 4) entnommen.

3 Arbeitnehmersicht

3.1 Faktoren der Arbeitgeberwahl

Um besser zu verstehen, warum sich junge Menschen für oder gegen eine Tätigkeit beim Land als Arbeitgeber entscheiden, soll ein Blick auf die Sichtweise der Studierenden im Hinblick auf die Wahl ihres künftigen Arbeitgebers geworfen werden. Eine aktuelle Befragung unter 2.000 Studierenden aus 27 verschiedenen Universitäten (Ernst&Young Studentenstudie 2018) liefert interessante Ergebnisse:

- Der öffentliche Dienst ist die mit Abstand beliebteste Branche unter den Studierenden. Über 40% zieht es in den öffentlichen Sektor. Dies sind knapp 10% mehr als vor 2 Jahren.
- Auch die Studierenden mit exzellenten Ergebnissen zieht es mit über 41% in den öffentlichen Sektor.
- Unter den Ingenieurinnen und Ingenieuren jedoch taucht der öffentliche Sektor als Wunsch-Arbeitgeber nicht auf. IT/Software, Industrie und Maschinenbau sind die Branchen der Wahl.

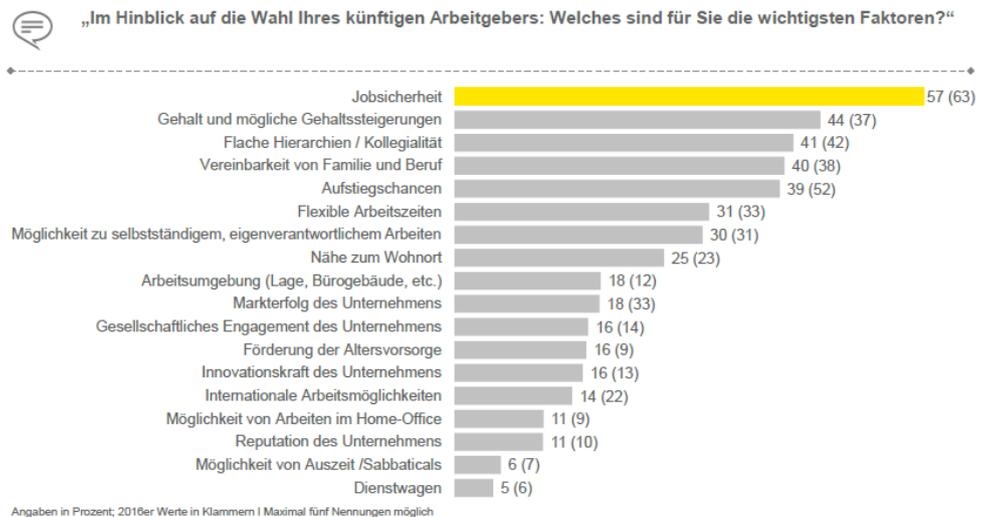


Abbildung 2: EY Studentenstudie 2018. Faktoren Arbeitgeberwahl

- Befragt nach den wichtigsten Faktoren bei der Arbeitgeberwahl nennt weit über die Hälfte Jobsicherheit als wichtigsten Faktor (57%), gefolgt vom Gehalt und möglichen Steigerungen (44%) sowie flachen Hierarchien/Kollegialität (41%) und Vereinbarkeit von Beruf und Familie (40%). Ein Dienstwagen hingegen wird nicht als relevant eingestuft (5%).
- Differenziert nach Frauen und Männern ergibt sich ein etwas anderes Bild: Den Frauen ist nach der Jobsicherheit (62%) die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (49%) wichtiger als das Gehalt (44%).

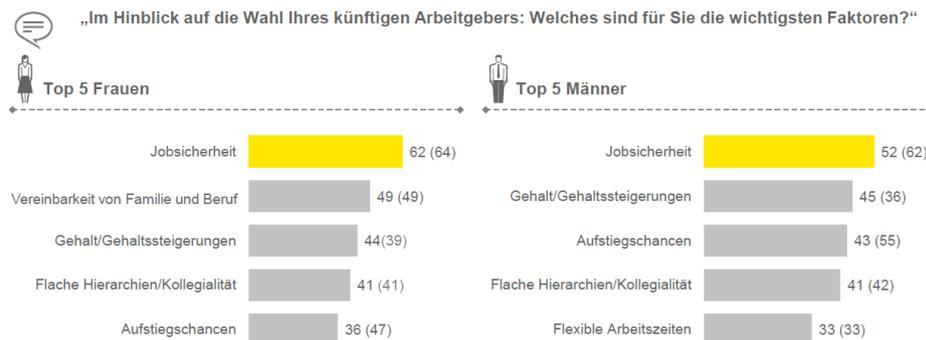


Abbildung 3: EY Studentenstudie 2018. Faktoren Arbeitgeberwahl differenziert nach Frauen und Männern

Fazit Faktoren Arbeitgeberwahl

Der öffentliche Dienst ist bei weitem die beliebteste Branche unter Studierenden. Jobsicherheit ist der wichtigste Faktor bei der Arbeitgeberwahl, bei Männern folgt das Gehalt an zweiter Stelle, bei Frauen liegt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie an zweiter und das Gehalt an dritter Stelle.

3.2 Das Ansehen der Beamtinnen und Beamten

In einer jährlich durchgeführten „Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst“ des Deutschen Beamtenbundes wird das Ansehen aller Berufsgruppen abgefragt. Die Beamtenschaft wird von 39% der Befragten hoch angesehen und liegt damit im unteren Mittelfeld. Nennenswert ist die positive Veränderung im Verlauf der vergangenen zehn Jahre, denn gegenüber 2007 wird der Beruf von +12% der Befragten hoch angesehen. Weitaus besser schneiden konkrete öffentliche Berufe ab, wie z.B. Lehr- und Erziehungsberufe, die jedoch in diesem Zusammenhang nicht näher betrachtet werden.

Aus der aktuellen Befragung geht ebenfalls hervor, dass sich das Ansehen in den letzten Jahren stetig verbessert hat. Rund Dreiviertel der Befragten bezeichnen die Beamtinnen und Beamten als pflichtbewusst, verantwortungsbewusst und zuverlässig. Weitaus mehr Befragte als 2007 bezeichnen Beamtinnen und Beamte als hilfsbereit (68%, gegenüber 2007 +11%) und unbestechlich (51%, gegenüber 2007 +14%). Aus einer Auswahl von negativen Eigenschaften werden die Begriffe stur (44%), mürrisch (32%) und arrogant (32%) am häufigsten genannt.

Fazit Ansehen der Beamtinnen und Beamten

In den letzten zehn Jahren ist das Ansehen der Beamtinnen und Beamten deutlich gestiegen und sie werden signifikant häufiger als hilfsbereit und unbestechlich wahrgenommen.

4 Stärken-Schwächen-Analyse

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Aussagen aus den beiden vorangehenden Kapiteln zusammengefasst und in Form einer Stärken-Schwächen-Analyse dargestellt:

<p style="text-align: center;">Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit • vielfältiges Aufgabenspektrum • gesellschaftliche Relevanz / Gemeinwohlorientierung • Vereinbarkeit Beruf und Privatleben 	<p style="text-align: center;">Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • fehlendes Wissen über berufliche Möglichkeiten • verbesserungswürdiges Außenbild • geringe persönliche Entwicklungsmöglichkeiten • Defizite im Arbeitsumfeld (Gebäude, Ausstattung)
<p style="text-align: center;">Möglichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • öffentlicher Dienst gilt derzeit als attraktivste Branche unter Studierenden (Quelle: EY) 	<p style="text-align: center;">Hindernisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • TVöD liegt deutlich über TV-L (ab 4/19 6,63%)* • technische Berufe sind in allen Branchen gefragt → Arbeitnehmermarkt • Privatwirtschaft zahlt deutlich höhere Gehälter

* Der Unterschied zwischen TV-L / TVöD verändert sich entsprechend der jeweiligen Tarifabschlüsse

Tabelle 2: SWOT-Analyse | Das Land SH als Arbeitgeber

Das Land als Arbeitgeber kann damit punkten, sichere Arbeitsplätze zu bieten, die ein vielfältiges Aufgabenspektrum mit hoher gesellschaftlicher Relevanz umfassen und dabei eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewähren.

Schwachpunkte, die die Besetzung von Stellen mit Fachkräften erschweren sind zum einen die geringe Bekanntheit der beruflichen Möglichkeiten beim Land. Auch das Ansehen des Beamtenberufs liegt im unteren Mittelfeld, auch wenn es in den letzten Jahren gestiegen ist. Die Studie „Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst“⁶ weist darauf hin, dass die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten als eingeschränkt wahrgenommen werden. Allerdings seien die tatsächlichen Möglichkeiten meist sehr viel größer als in der Wahrnehmung von Berufseinsteigern bekannt. Defizite im Arbeitsumfeld, vor allem im Zustand der Ge-

⁶ Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030. pwc.

bäude sowie in der technischen Ausstattung werden ebenfalls als klare Schwachpunkte in dieser Studie benannt.

Eine große Chance dagegen ist die Tatsache, dass der öffentliche Sektor derzeit zur beliebtesten Branche unter Studierenden gilt, und dass Themen wie Jobsicherheit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie als sehr wichtig eingestuft werden bei der Arbeitgeberwahl.

Hindernisse hingegen liegen in der Gehaltsstruktur TVöD/TV-L, da hier eine größere Lücke klafft (durchschnittlich 6,63% ab 4/2019) und die Abwanderung zu Bund und Kommunen für Fachkräfte finanziell attraktiv ist.

Zudem herrscht in den technischen Berufen insgesamt ein Fachkräftemangel – aufgrund der demografischen Entwicklung sowie aufgrund der konjunkturellen Hochphase. Das Land konkurriert mit der Privatwirtschaft, die insbesondere für Personen mit Berufserfahrung höhere Gehälter zahlt.

Aus dieser zusammenfassenden Betrachtung lassen sich folgende Schlüsse ziehen:

Stärken und Möglichkeiten nutzen

An erster Stelle sollte sich das Land als Arbeitgebermarke für die technische Berufe präsentieren und aktiv mit seinen Stärken werben:

- vielfältiges und gemeinwohlorientierte Aufgabenspektrum berufsspezifisch darstellen
- mit den Rahmenbedingungen (Sicherheit / Vereinbarkeit) werben
- gezielt weibliche Nachwuchskräfte ansprechen
- attraktive Einstiegsmöglichkeiten für Berufseinsteiger bieten

Schwächen reduzieren!

- Das Außenbild verbessern und die beruflichen Optionen (direkt in Schulen, Berufs- und Fachschulen, Fachhochschulen und Universitäten) bekannter machen
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten kommunizieren und neu schaffen
- Angemessenen Standard für die technische Ausstattung schaffen

Umgang mit Hindernissen:

- Proaktive Personalgewinnung: Perspektivwechsel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt
- Vergütungsabstand zwischen TVöD und TV-L für ausgewählte Dienststellen nivellieren
- Vergütungsabstand gegenüber der Privatwirtschaft reduzieren und Stärken hervorheben

5 Ressortabfrage

Um den tatsächlichen Mangel in den technischen Berufen in der Landesverwaltung greifbar zu machen, wurde im Juli/August 2018 eine Ressortabfrage durchgeführt. Alle Ressorts außer der Staatskanzlei sowie dem MJEVG, die jeweils Fehlanzeige gemeldet haben, haben sich beteiligt.

Im ersten Teil wurde die Anzahl der Beschäftigten in den jeweiligen technischen Berufen sowie die aktuelle Bewerbersituation erhoben. Die Ressorts wurden zudem nach den von ihnen angenommenen Gründen für geringe Bewerberzahlen und nach Vorschlägen für Maßnahmen zur Gegensteuerung befragt. Im zweiten Teil der Ressortabfrage wurde die Nutzung der bereits bestehenden Instrumente zur Attraktivitätssteigerung abgefragt.

5.1 Technische Berufe in der Landesverwaltung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass folgende technische Berufe am stärksten in der Landesverwaltung vertreten sind:

Akademische technische Berufe		Nicht-akademische technische Berufe	
Bau-Ing ⁷ .	353	Bautechniker/innen	107
Bau-Ing. Hochbau	245	Techniker/innen	13
Bau-Ing. Tiefbau	43		
Bau-Ing. Wasserwirtschaft	14		
Bau-Ing. techn. Umweltschutz	117		
Summe	772		120
Ing. Maschinenbau	57	Vermessungstechniker/innen	35
Ing. Elektrotechnik	63	Geomatiker/innen	36
Ing. Vermessung	118		
Ing. Versorgungstechnik	34		
Summe	272		81
Architekt/innen	30	Bauzeichner/innen	32

Tabelle 3: Ressortabfrage Juli/August 2018

Zusätzlich wurden pauschal angegeben: +2

- Ingenieursberufe in den Bereichen Maschinenbau, Elektrotechnik, Elektronik, Informatik, Chemie, Agrar-Ing. (37)

⁷ Hierunter fallen nach Zahlen nicht differenziert 75 Ingenieur/innen Hochbau/Tiefbau/Wasserbau.

- Diverse, z. B. Dipl. Ing. Maschinenbau, Verfahrenstechnik, Chemie, Elektrotechnik, Dipl. Informatik (27)
- Div. Ing. ohne Zuordnung

Die Bauingenieur/innen bilden bei weitem die größte Gruppe mit aktuell 772 Personen. An zweiter Stelle stehen die Vermessungsingenieur/innen. Unter den nichtakademischen Berufen bilden die Bau- sowie Vermessungstechniker/innen die größte Gruppe. Deshalb stehen diese Berufsgruppen im Fokus bei den im folgenden Kapitel vorgeschlagenen Maßnahmen.

5.2 Bewerbersituation

Momentan können größtenteils alle ausgeschriebenen Stellen besetzt werden – auch wenn teilweise mehrfach ausgeschrieben werden muss. Allerdings gibt es auch einzelne Stellen, die sich nicht besetzen lassen (z.B. 4 Stellen im LLUR für Bauingenieure/innen, Vermesser/innen sowie Umwelttechniker/innen). Die Anzahl der geeigneten Bewerbungen ist allerdings recht gering. Mehrfach wurde genannt, dass durchschnittlich nur drei qualifizierte Bewerbungen eingehen.

Als Gründe vermuten die Ressorts an erster Stelle die geringe Vergütung (5) und das schlechte Image (4) sowie überregulierte Prozesse und starre Strukturen (4) und die Konkurrenz zur Privatwirtschaft (4). Fluktuation geschieht größtenteils zu Kommunen (TVöD-Tarif) aufgrund der dort höheren Bezahlung.

5.3 Nutzung bestehender Instrumente

Die Instrumente zur Schaffung monetärer Anreize werden bisher genutzt – allerdings in eher geringem Umfang. Im Einzelnen sind dies:

- Tarifbereich: §16 Abs. 5 TV-L
- Beamtenbereich: 9 SHBesG; Anwärtersonderzuschläge nach § 69 SHBesG
- Leistungsstufenordnung (LStuVO) wird nicht genutzt
- Erweiterung der Leistungsprämienverordnung (LPVO) auf Landesbeamte wird ebenfalls als nicht wirksam eingestuft
- Möglichkeit der Verbeamtung nach 2,5 Jahren oder später wird im Einzelfall angeboten
- Kaum Einstellungen im 1. Beförderungsamts

6 Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung

In diesem Abschnitt werden Maßnahmen dargestellt, die zur Erreichung der Ziele aus der SWOT-Analyse beitragen und damit dem Fachkräftemangel in den technischen Berufen entgegen wirken.

Die Maßnahmen gliedern sich in die drei Abschnitte Personal gewinnen, Personal halten und Personal entwickeln.

6.1 Personal gewinnen

Die Anfänge des demografischen Wandels sowie die konjunkturstarke Wirtschaftslage führen dazu, dass Fachkräfte in den technischen Berufen stark gesucht sind. Das Land konkurriert um die technischen Fachkräfte sowohl mit Kommunen und dem Bund und gleichzeitig mit der Privatwirtschaft. Dadurch verändert sich die Arbeitsmarktsituation: Bewerbende können sich ihren Arbeitgeber aussuchen; überspitzt formuliert bewirbt sich der Arbeitgeber beim Arbeitnehmer. Dies erfordert einen Perspektivwechsel bei der Personalgewinnung und beinhaltet die aktive Umwerbung der Zielgruppen sowie die Ausrichtung des gesamten Personalgewinnungsprozesses an den Bewerbenden.

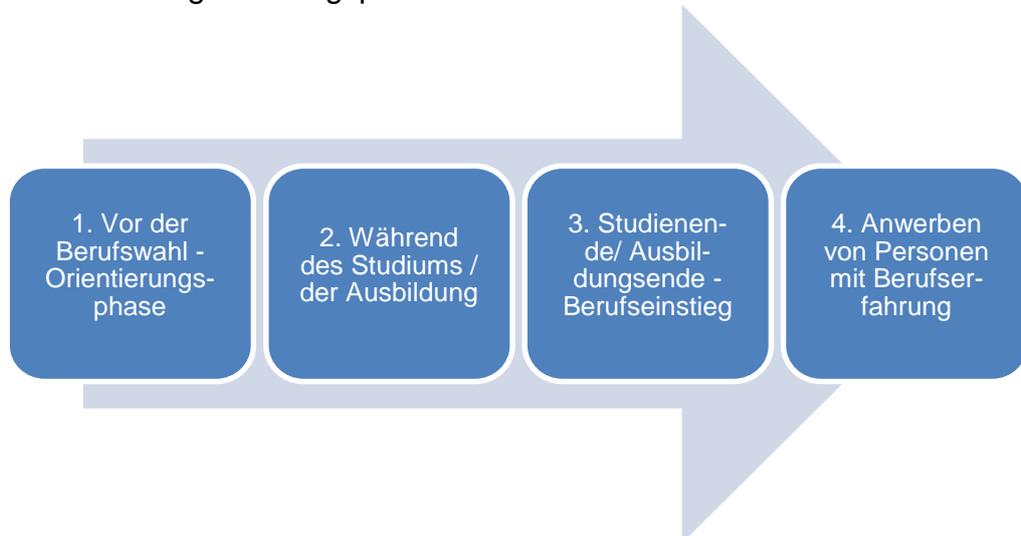


Abbildung 4: Personalgewinnung im Lauf der Fachkarriere

Die konkreten Maßnahmen der Personalgewinnung gestalten sich unterschiedlich, je nachdem wann sie im Verlauf der Fachkarriere ansetzen.

Vor der Berufswahl in der Orientierungsphase

1. Im Rahmen der bereits laufenden Nachwuchskräftekampagne
 - YouTube-Filme über die gesuchten Berufe produzieren

- bei Schüler-Messen gezielt über diese Berufe informieren
- 2. Unterrichtsmodul für Schulen mit MINT-Schwerpunkt erstellen und abhalten
- 3. am GirlsDay teilnehmen (Dienststellen mit den entsprechenden fachlichen Schwerpunkten)
- 4. Schülerpraktika besonders an technisch orientierten Schulen anbieten und parallel Netzwerke mit der Lehrerschaft aufbauen
- 5. Tag der Offenen Tür für Schülergruppen

Während des Studiums und während der Ausbildung

- 6. Bereits in der Umsetzung: Duales Studium Bauingenieurwesen an der FH Kiel einrichten
- 7. Vorlesungen (hochrangig besetzt) mit parallelen Informationsständen (Wissensmarkt) für angehende Bauingenieurinnen und Bauingenieure an norddeutschen Fachhochschulen abhalten
- 8. Ausbildungsvereinbarungen abschließen (z.B. für angehende Bautechniker/innen)
- 9. Stipendien für Fachschulen mit vertraglicher Bindung anbieten
- 10. Kooperationen mit Ausbildungsstätten eingehen, ggf. auch über Schleswig-Holstein hinaus

Studienende/Ausbildungsende und Berufseinstieg

- 11. Bezahlte Praktika-Plätze (auch in Teilzeit) für Bauingenieurinnen und Bauingenieure, Vermessungsingenieurinnen und Vermessungsingenieure sowie weitere technische Mangelberufe anbieten, die ihre Bachelor-Arbeit schreiben werden
- 12. Auf Absolventenmessen gezielt über die technischen Berufe informieren: Informationen über die diversen Berufsfelder, Einstiegsmöglichkeiten/ Referendariate/ Verbeamtung etc. informieren

Anwerben von Personen mit Berufserfahrung

- 13. Ansprechende Stellenanzeigen in einschlägigen Jobportalen veröffentlichen und Arbeitgeberprofile erstellen
 - große Jobbörsen (*StepStone, Monster*)
 - Branchenspezifische Jobbörsen (z.B. *Jobs in Grün und Bau, Bauingenieur24, Fachjobs24*)
 - Spezial-Jobbörsen für Ingenieursberufe (z.B. <https://jobs.ingenieur.de/>)

14. Headhunter für besondere Stellen beauftragen (Kriterien hierfür festlegen)
15. Bei Bedarf rechtliche Möglichkeiten ausschöpfen, um eine attraktive Vergütung zu bieten: (§ 16 Abs. 5 TV-L | §§ 9, 69 SHBesG)
16. Verbeamtung (auch für Quereinsteiger) anbieten
17. Einstieg im 1. Beförderungsamts anbieten
18. Umzugshilfe gewähren

6.2 Personal halten

Die Ressortabfrage hat ergeben, dass die Fluktuation insgesamt eher gering ist. Wenn Beschäftigte den Arbeitgeber wechseln, gehen sie überwiegend zu den Kommunen. Hier ist die Konkurrenz demnach am stärksten. Teilweise gehen die Beschäftigten auch in die Privatwirtschaft, z.B. in Planungs- und Ingenieurbüros. Im Landesbetrieb für Straßenbau und Verkehr (LBV) besteht die Sondersituation, dass der Bund zukünftig die Hoheit für die Autobahnen übernimmt, und dementsprechend eine verstärkte Abwanderung zum Bund befürchtet wird.

Monetäre Anreize

Als Hauptgrund für Fluktuation wurde in der Ressortabfrage die unterschiedliche Vergütung (Differenz TV-L/TVöD) benannt. Ab 04/2019 beträgt der Unterschied zwischen TV-L und TVöD durchschnittlich 6,63%. Eine Änderung im Tarifrecht (z.B. Veränderung der Vergütung für die technischen Berufe) ist grundsätzlich möglich, bedürfte aber zunächst eines Konsens innerhalb der Tarifgemeinschaft deutscher Länder (15 Mitgliedsländer) und kann dann im Wege von Tarifverhandlungen mit den Gewerkschaften vorgenommen werden. Das benötigt Zeit und ist in Verhandlungen erfahrungsgemäß auch durch andere tarifliche Fragen für andere Berufsgruppen überlagert.

Es bestehen jedoch bereits Instrumente, mit deren Hilfe die Vergütung für die technischen Fachkräfte attraktiver gestaltet werden kann.⁸ Diese werden jedoch nicht systematisch in den technischen Mangelberufen eingesetzt.

So regelt § 16 Abs. 5 TV-L: *Zur regionalen Differenzierung, zur Deckung des Personalbedarfs, zur Bindung von qualifizierten Fachkräften oder zum Ausgleich höherer Lebenshaltungskosten kann Beschäftigten abweichend von der tarifvertraglichen Einstufung ein bis zu zwei Stufen höheres Entgelt ganz oder teilweise vorweg gewährt werden. Beschäf-*

⁸ Zur Umsetzung siehe Empfehlungen des Finanzministeriums vom 25.07.2018 (Az: VI 115 - 034.10 - TV-L §§ 16/17)

tigte mit einem Entgelt der Endstufe können bis zu 20 v.H. der Stufe 2 zusätzlich erhalten. Die Zulage kann befristet werden. Sie ist auch als befristete Zulage widerruflich.

Für besonders engagierte tarifbeschäftigte Fachkräfte kann bei erheblich überdurchschnittlichen Leistungen eine Stufenverkürzung angewendet werden (§ 17 Abs. 2 TV-L).⁹

Für Beamtinnen und Beamte ist das Besoldungsgesetz Schleswig-Holstein einschlägig. Hier ist die Zahlung von Sonderzuschlägen zur Sicherung der Funktions- und Wettbewerbsfähigkeit (§ 9 SHBesG) sowie die Zahlung von Anwärtersonderzuschlägen (§ 69 SHBesG) geregelt. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, im 1. Beförderungsamst einzustellen und Tarifbeschäftigten die Verbeamtung anzubieten.

Daraus ergeben sich folgende Maßnahmen, um die Vergütung für die technischen Berufe attraktiver zur gestalten und Personal zu halten:

19. Anwendung der bestehenden Instrumente ressortübergreifend abstimmen:

- Verbeamtung
- Einstieg im 1. Beförderungsamst
- Anwendung § 9 SHBesG und § 69 SHBesG
- Anwendung § 16 Abs. 5 TV-L

20. Hilfestellung bei der Anwendung der bestehenden Instrumente um Personal zu halten: Vertiefte Informationen über bestehende Möglichkeiten mithilfe eines kurzen E-Learning-Moduls für Personalverantwortliche.

21. Schließung der Lücke zwischen TV-L und TVöD durch Aufstockung des Gehaltes über die Zulage nach §16 Abs. 5 TV-L für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der einschlägigen technischen Berufe, die in den Dienststellen gehalten werden sollen (hierzu Empfehlungen des Finanzministeriums vom 25.07.2018 (Az: VI 115 - 034.10 - TV-L §§16/17)).¹⁰

Nutzung des Potentials älterer Fachkräfte

22. Für Personen kurz vor dem Ruhestand im Beamtenverhältnis ist eine bis zu dreijährige Verlängerung der Arbeitszeit möglich (Zuschläge werden gewährt). Die Verlängerung ist ohne Ausschreibung möglich.

⁹ Unter Beachtung der Empfehlungen des Finanzministeriums vom 25.07.2018 (Az: VI 115 – 034.10 – TV-L §§ 16/17)

¹⁰ Beispielrechnung: für 700 Personen mit einem Monatsverdienst von 3.500 € Brutto beläuft sich eine Zulage um 6,63% auf 232 €. Das sind circa 278 € Arbeitgeber-Brutto pro Monat und Person und damit ca. 2,34 Mio. € pro Jahr

23. Für Personen im Ruhestand: Beamte und Tarifbeschäftigte können mit einem befristeten Arbeitsvertrag aus dem Ruhestand zurückgeholt werden. Hierfür ist eine Stellenausschreibung erforderlich.
24. Eine Weiterbeschäftigung über die Regelaltersgrenze ist für Tarifbeschäftigte ebenfalls möglich. Es kann zur Rente i.d.R. unbegrenzt hinzuverdient werden. Zuschläge werden nicht gezahlt. Bezüglich der Vertragslänge gibt es keine Beschränkungen.

Weitere Maßnahmen

25. Attraktive Arbeitsplatzgestaltung hinsichtlich der Arbeitsmittel: Dienststellen/Arbeitsplätze in den Mangel-Berufen sollten bei Bedarf vordringlich modernisiert werden.
26. Mitarbeiterbindung stärken: In den besonders von Fluktuation betroffenen oder bedrohten Dienststellen kann mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung ermittelt werden, welche Ansatzpunkte bestehen, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen und damit Fluktuation zu vermeiden. Diese Maßnahmen können jedoch je nach Dienststelle unterschiedlich ausfallen.¹¹

6.3 Personal entwickeln

Die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sind ein wichtiger Motivationsfaktor, um Personal zu gewinnen und um Personal zu halten. Zum einen sind die Entwicklungsmöglichkeiten beim Land unter Bewerbern nicht immer bekannt und sollten daher in der Außendarstellung hervorgehoben werden. Zum anderen sind die Regelungen gerade für Beamte recht starr und sollten weiter flexibilisiert werden:

Ein Übergang von Laufbahngruppe 2.1 zu 2.2. ist zwar schon heute möglich – allerdings nur in Verbindung mit der Übernahme von Führungsaufgaben.¹² Eine sogenannte Expertenkarriere ohne die Übernahme von Führungsverantwortung ist bisher jedoch nicht vorgesehen. Mit (berufsbegleitenden) Weiterbildungen und Studienabschlüssen allein kann in der Regel nicht die Befähigung zu einer höheren Laufbahngruppe erreicht werden, da zum Erwerb der Laufbahnbefähigung neben

¹¹ Die GMSH hat z.B. mit besonderen Leistungen für Familien gute Erfahrungen gemacht: Kinderfreizeiten in den Sommerferien, Bewerbungstraining für Kinder von Beschäftigten (dies ist nicht an Bewerbung bei der GMSH gekoppelt) sowie Einladung der Eltern von neuen Auszubildenden zur Besichtigung des Arbeitsplatzes.

¹² Im Rahmen des auf angehende Führungskräfte ausgelegten Verfahrens nach § 10 a der Allgemeinen Laufbahnverordnung in Verbindung mit der Qualifizierungsrichtlinie des Landes.

dem geeigneten Studienabschluss eine hauptberufliche Tätigkeit oder ein Vorbereitungsdienst erforderlich ist. Ausnahmen bestehen nur dann, wenn Studiengänge sowohl die wissenschaftlichen als auch die berufspraktischen Fertigkeiten und Kenntnisse vermitteln, die zur Erfüllung der Aufgaben in der jeweiligen Laufbahn erforderlich sind.

Auch in Positionen mit Personalverantwortung sind die Weiterentwicklungsmöglichkeiten begrenzt. Leitungspositionen mit einer besonders großen Leitungsspanne und/oder bedeutenden Aufgaben sind bisher nicht attraktiver vergütet als durchschnittliche Leitungspositionen.

Folgende Maßnahmen zur Personalentwicklung bieten sich an und wären ggf. zu prüfen:

27. Erwerb eines berufsbegleitenden Masterabschlusses (z.B. im Fach Bauingenieurwesen) unterstützen durch

- Beurlaubung für Weiterbildung
- Kostenübernahmeregelungen
- und bei Bedarf weitere Maßnahmen

28. Expertenkarrieren insbesondere in den technischen Berufen konzipieren

29. (Berufsbegleitende) Weiterbildungen/Studiengänge in den technischen Berufen identifizieren oder initiieren, die auch die nötigen berufspraktischen Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln

30. Die besoldungsrechtliche Bewertung und Einordnung von Leitungspositionen mit einer besonders großen Leitungsspanne bzw. bedeutenden Aufgaben wird überprüft.

6.4 Steuerung der Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung

In diesem Kapitel wurden 30 mögliche Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität in den technischen Berufen dargestellt. Die Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung sind dann zielführend, wenn durch sie eine angemessene Anzahl an qualifizierten Bewerbungen auf die ausgeschriebenen Stelle in den technischen Berufen eingeht und bei den bereits besetzten Stellen eine möglichst geringe Fluktuation erreicht wird. Die Zahl der qualifizierten Bewerbungen pro Stelle sowie die Fluktuation (=freiwillig ausgeschiedene Beschäftigte/ durchschnittlicher Personalbestand) sind geeignete Messgrößen. Es empfiehlt sich, diese Kennzahlen kontinuierlich zu erheben, um bewerten zu können, ob die Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung greifen und um eine weitere Steuerung der Maßnahmen zu ermöglichen.

7 Hinweise zur Priorisierung und Umsetzung der Maßnahmen

Im vorangehenden Kapitel wurden 30 Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität in den technischen Berufen dargestellt, die zur Erreichung der aus der SWOT-Analyse abgeleiteten Ziele beitragen. An dieser Stelle wird eine Priorisierung vorgenommen, damit vordringlich die Maßnahmen umgesetzt werden, die sowohl als besonders wirksam als auch kurzfristig greifend eingeschätzt werden. Es wird empfohlen, die Attraktivitätssteigerung in den technischen Berufen in den folgenden fünf Handlungsfeldern zu starten:

Handlungsfeld	Maßnahmen	Strategische Ziele
1. Außendarstellung: das Land als attraktiven Arbeitgeber für die technischen Berufe bekannt machen sowie dem „verstaubten Image“ ¹³ entgegenwirken	<ul style="list-style-type: none"> - YouTube-Filme - Messe-Besuche - Unterrichtsmodule 	<ul style="list-style-type: none"> - Stärken und Möglichkeiten nutzen: mit attraktiven beruflichen Möglichkeiten werben - Schwächen reduzieren: positives Außenbild vermitteln
2. Vorgehen abstimmen, um laubahnrechtliche Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung zielgerichtet einzusetzen	<ul style="list-style-type: none"> - Verbeamtung sowie - Einstieg im 1. Beförderungssamt 	<ul style="list-style-type: none"> - Stärken nutzen: Jobsicherheit anbieten
3. Vorgehen abstimmen, um Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung im Tarifbereich zielgerichtet einzusetzen	<ul style="list-style-type: none"> - Anwendung von § 16 Abs. 5 TV-L 	<ul style="list-style-type: none"> - Hindernisse bewältigen: Differenz zwischen TV-L und TVöD ausgleichen.
4. Fachkräfte aktiv anwerben und attraktive Einstiegsangebote unterbreiten	<ul style="list-style-type: none"> - Bezahlte Praktikaplätze für Bau-Ing, Ing- Vermessung sowie weitere technische Mangelberufe - Info-Veranstaltungen an Hochschulen - Ausbildungsvereinbarungen/Stipendien - gezielt weibliche Nachwuchskräfte an- 	<ul style="list-style-type: none"> - Stärken nutzen: Jobsicherheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und vielfältiges Aufgabenspektrum betonen - Umgang mit Hindernissen: dem Fachkräftemangel durch aktive Personalgewinnung begegnen

¹³ Zitat aus der Ressort-Abfrage

	sprechen	
5. Perspektivwechsel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt vornehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Bewerbungsprozesse aus dem Blickwinkel der Bewerbenden überprüfen und optimieren. - Der Bewerbungsprozess ist „Visitenkarte“ für das Land als Arbeitgeber 	<ul style="list-style-type: none"> - Umgang mit Hindernissen: beim Werben um Fachkräfte auf dem Arbeitgebermarkt gegenüber Kommunen und der Privatwirtschaft konkurrenzfähig bleiben - Schwächen reduzieren: ein positives Außenbild vermitteln und Image optimieren

Tabelle 4: Prioritäten setzen - fünf Handlungsfelder

Die Schritte zur Umsetzung dieser Maßnahmen sind im folgenden Abschnitt skizziert

1. Handlungsfeld: Außendarstellung stärken

Schritte zur Umsetzung	Beteiligte Ressorts
Bestehende Kampagne weiterentwickeln und weitere Berufsfelder identifizieren, für die geworben werden soll (Bauingenieurswesen, Bautechniker/innen...)	MWVATT/MELUND/MILI ggf. weitere Ressorts; StK steuert / begleitet
Ziel(e) der Kampagne festlegen (Bewerberzahl für xy erhöhen / Bekanntheit unter Studierenden steigern / „verstaubtes Image“ korrigieren [...])	MWVATT/MELUND/MILI ggf. weitere Ressorts; StK steuert / begleitet
Zielgruppen definieren (Auf wen zielt die Kampagne? Was spricht diese Zielgruppe an? Was ist dieser Gruppe bei der Berufswahl wichtig?)	MWVATT/MELUND/MILI ggf. weitere Ressorts; StK steuert / begleitet
Geeignete Kommunikationskanäle auswählen, um die Zielgruppe zu erreichen (YouTube-Filme, Berufsmessen, Unterrichtsmodule an MINT-Schulen, GirlsDay.....)	MWVATT/MELUND/MILI ggf. weitere Ressorts; StK steuert / begleitet
Inhalte/Botschaften für die jeweiligen Kanäle erarbeiten (Was soll genau vermittelt werden? Welche Botschaften sollen hängen bleiben?)	MWVATT/MELUND/MILI ggf. weitere Ressorts; StK steuert / begleitet
Kampagne umsetzen und Wirkung messen (Reaktionen der Zielgruppe auswerten. Auswirkungen auf die gesetzten Ziele messen.)	MWVATT/MELUND/MILI ggf. weitere Ressorts; StK steuert / begleitet

Tabelle 5: Handlungsfeld 1 - Außendarstellung stärken

2. Handlungsfeld: Abgestimmte Anwendung der laufbahnrechtlichen Maßnahmen

Umsetzung	Beteiligte Ressorts
Rechtliche Rahmenbedingungen für die Anwendung der beiden Maßnahmen Verbeamtung sowie Einstieg im 1. Beförderungsmantel zusammenstellen	StK/FM/Ressorts
Erfahrungsaustausch: Handhabung der beiden Instrumente in den Ressorts kennen und Sichtweisen austauschen	StK/PRK
Auswirkungen abschätzen: kurz- und langfristige Wirkungen, die durch die Anwendung beider Instrumente entstehen, berücksichtigen	StK/FM/Ressorts
Meinungsfindung: abgestimmte Vorgehensweise für die Anwendung beider Instrumente in technischen Berufen entwickeln	StK/PRK

Tabelle 6: Handlungsfeld 2 – abgestimmte Anwendung der laufbahnrechtlichen Maßnahmen

3. Handlungsfeld: abgestimmtes Vorgehen für Maßnahmen im Tarifbereich (*Mittel bisher nur für 2019; Verstetigung*)

Umsetzung	Beteiligte Ressorts
Anwendbarkeit von §16 Abs. 5 TV-L auf die technischen Berufe in einzelnen Dienststellen überprüfen	StK/Ressorts
Dienststellen identifizieren, die Schwierigkeiten haben, technische Nachwuchskräfte zu gewinnen und/oder die konkret von Abwanderung bedroht sind; In diesen Dienststellen den Anteil der Tarifbeschäftigten in den technischen Berufen erheben	StK/MWVATT; ggf. weitere Ressorts
Anwendung von §16 TV-L Abs. 5 zur Schließung der Lücke zum TVöD und ggf. parallele Anwendung von § 9 SHBesG kalkulieren	StK/Ressorts
Entscheidungsfindung und Umsetzung	StK/Ressorts
Während und nach der Umsetzung Wirksamkeit überprüfen: Fluktuation messen / Mitarbeiter-Zufriedenheit in den Blick nehmen / ungewünschte Nebeneffekt („Neid“) beachten	StK/Ressorts

Tabelle 7: Handlungsfeld 3 – abgestimmtes Vorgehen für Maßnahmen im Tarifbereich

4. Handlungsfeld: Fachkräfte aktiv anwerben

Umsetzung	Beteiligte Ressorts
Kontaktaufnahme mit Hochschulen: Land SH als Arbeitgeber für Bauingenieurwesen bzw. Vermessung/Geodäsie präsentieren; Parallel bezahlte Praktikumsplätze z.B. für Bachelor-Arbeiten anbieten und die Betreuung der Praktikanten sicherstellen. Hierbei gezielt weibliche Nachwuchskräfte ansprechen. Für andere technische Mangelberufe ist dieses Vorgehen grundsätzlich ebenfalls möglich.	MWVATT/MELUND/ MILI ggf. weitere betroffene Ressorts/StK
Kooperationen mit Ausbildungsstätten/Fachschulen eingehen und Stipendien bzw. Ausbildungsvereinbarungen konzipieren (z.B. für Bautechniker und Bautechnikerinnen)	MWVATT/MELUND/ MILI ggf. weitere Ressorts
Angebote bekannt machen und Auswahlverfahren festlegen	MWVATT/MELUND/ MILI ggf. weitere Ressorts/StK
Bei Eignung frühzeitig Übernahme-Angebote unterbreiten	MWVATT/MELUND/ MILI ggf. weitere Ressorts
Auswertung der Maßnahmen durch Feedback-Gespräche und Systematisierung der Erfahrungen	StK /MWVATT/MELUND/ MILI / ggf. weitere Ressorts

Tabelle 8: Handlungsfeld 4 - Fachkräfte aktiv anwerben

5. Handlungsfeld: Perspektivwechsel Arbeitnehmermarkt

Umsetzung	Beteiligte Ressorts
In Abstimmung mit MWVATT drei strategisch relevante Dienststellen identifizieren, die Nachwuchs in den Technischen Berufen suchen	StK/MWVATT
Aktuelle Ist-Bewerbungsprozesse in diesen Dienststellen erheben und visualisieren	StK/MWVATT/ Dienststellen
Vom Blickwinkel der Bewerbenden die Prozesse beurteilen und optimierte Soll-Prozesse entwickeln	StK/MWVATT/ Dienststellen
Umsetzung der geänderten Prozesse	MWVATT/ Dienststellen
Auswertung der Erfahrungen, Weiterentwicklung der Prozesse, Anwendung auf andere Dienststellen ermöglichen	StK/MWVATT/ Dienststelle

Tabelle 9: Handlungsfeld 5 - Perspektivwechsel Arbeitnehmermarkt

Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1: Quelle: ifo Sonderumfrage 2018, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.	6
Abbildung 2: EY Studentenstudie 2018. Faktoren Arbeitgeberwahl	8
Abbildung 3: EY Studentenstudie 2018. Faktoren Arbeitgeberwahl differenziert nach Frauen und Männern	9
Abbildung 4: Personalgewinnung im Lauf der Fachkarriere	14

Tabellen

Tabelle 1: Fachkräftemangel absolut und relativ. Prognose 2030.	4
Tabelle 2: SWOT-Analyse Das Land SH als Arbeitgeber	10
Tabelle 3: Ressortabfrage Juli/August 2018	12
Tabelle 4: Prioritäten setzen - fünf Handlungsfelder	21
Tabelle 5: Handlungsfeld 1 - Außendarstellung stärken	21
Tabelle 6: Handlungsfeld 2 – abgestimmte Anwendung der laufbahnrechtlichen Maßnahmen	22
Tabelle 7: Handlungsfeld 3 – abgestimmtes Vorgehen für Maßnahmen im Tarifbereich	22
Tabelle 8: Handlungsfeld 4 - Fachkräfte aktiv anwerben	23
Tabelle 9: Handlungsfeld 5 - Perspektivwechsel Arbeitnehmermarkt	23

Abkürzungen

StK	Staatskanzlei
MJEVG	Ministerium für Justiz, Europa, Verbraucherschutz und Gleichstellung
MBWK	Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur
MILI	Ministerium für Inneres, ländliche Räume und Integration
MELUND	Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung
FM	Finanzministerium
MWVATT	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus
MSGJFS	Ministerium für Soziales, Gesundheit, Jugend, Familie und Senioren