



Bericht

der Landesregierung

Personalstruktur- und Personalmanagementbericht 2018 des Landes Schleswig-Holstein (Berichtsjahr 2017)

—

Federführend ist der Ministerpräsident

Inhaltsverzeichnis

1. Rahmenvorgaben	6
1.1. Auftrag	6
1.2. Geschlechtergerechte Formulierung.....	6
1.3. Aufbau und Gliederung des Berichts	7
1.4. Berichtszeitraum	7
1.5. Erfasste Bereiche der Landesverwaltung	7
1.5.1. Unmittelbare Landesverwaltung (soweit über <i>KoPers</i> abgerechnet)	8
1.5.2. Mittelbare Landesverwaltung (soweit über <i>KoPers</i> abgerechnet)	9
1.5.3. Veränderte Berücksichtigung von Dienststellen	10
1.6. Datenschutz.....	10
1.7. Beschreibung der aktuellen Datenlage	11
1.8. Separate regelmäßige Personalberichte der Landesregierung	11
1.9. Zielbeschreibung der zukünftigen Datenbasis aus Sicht von <i>KoPers / Statistik</i>	12
2. Personalstrukturbericht.....	13
2.1. Summe aller Ausbildungsverhältnisse und diesen ähnliche Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein	14
2.2. Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse der Frauen und Männer in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in Vollzeit und Teilzeit.....	15
2.3. Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse der Beamten und Tarifbeschäftigten in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in Vollzeit und Teilzeit.....	17
2.4. Dienstverhältnisse der Beamtinnen und Beamten der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in Vollzeit und Teilzeit.....	19
2.5. Beschäftigungsverhältnisse der Tarifbeschäftigten der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in Vollzeit und Teilzeit.....	21
2.6. Frauen und Männer in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in befristeten Dienst- und Beschäftigungsverhältnissen	22
2.7. Beamte und Tarifbeschäftigte in der Landesverwaltung Schleswig- Holstein in befristeten Dienst- und Beschäftigungsverhältnissen.....	23
2.8. Krankenstatistik des Landespersonals SH	24
2.9. Übersicht über die Besoldungsgruppen.....	27
2.9.1. Dienstverhältnisse der Anwärterinnen und Anwärter sowie Referendarinnen und Referendare im Beamtenverhältnis	27

2.9.2.	Dienstverhältnisse der Laufbahngruppe 1 / 1. Einstiegsamt (ehemals „einfacher Dienst“)	28
2.9.3.	Dienstverhältnisse der Laufbahngruppe 1 / 2. Einstiegsamt (ehemals „mittlerer Dienst“)	29
2.9.4.	Dienstverhältnisse der Laufbahngruppe 2 / 1. Einstiegsamt (ehemals „gehobener Dienst“)	30
2.9.5.	Dienstverhältnisse der Laufbahngruppe 2 / 2. Einstiegsamt (ehemals „höherer Dienst“)	31
2.9.6.	Dienstverhältnisse der B-, C-, V-, W-, R-, L-Besoldung	32
2.10.	Übersicht über die Entgeltgruppen TVL	33
2.10.1.	Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 1 bis EG 5 TVL	33
2.10.2.	Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 6 bis EG 9 TVL	34
2.10.3.	Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 10 bis EG 13 Ü TVL	35
2.10.4.	Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 14 bis EG 15 Ü TVL	36
2.10.5.	Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen des PKW-Tarifs	37
2.10.6.	Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen der Praktikanten, Auszubildenden und Referendare	38
2.10.7.	Beschäftigungsverhältnisse der sonstigen Entgeltgruppen sowie Zusammenfassung über alle Entgeltgruppen	39
2.11.	Übersicht über die Personalausgaben	40
2.11.1.	Personal-IST-Ausgaben für Besoldung und Entgelt	40
2.11.2.	Personal-IST-Ausgaben für Anwärter, Referendare (Beamtenbereich) und Auszubildende (Tarifbereich)	41
2.12.	Altersstruktur aller Bediensteten und Beschäftigten in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein	42
2.13.	Prognose der Altersabgänge mit Erreichen der Regelaltersgrenze	44
2.14.	Frühpensionierung von Beamtinnen und Beamten	44
2.14.1.	Vorbemerkungen zur Datenlage	44
2.14.2.	Gründe des Eintritts in den Ruhestand in der Landesverwaltung SH von 1995 bis 2017	45
2.14.3.	Entwicklung der Dienstunfähigkeitsquote der Männer und Frauen in der Landesverwaltung SH	46
2.14.4.	Gründe des Ruhestandseintritts nach Geschlecht und Bereichen 2017	47
2.14.5.	Gründe des Ruhestandseintritts nach Laufbahngruppen 2017	48

2.14.6.	Durchschnittsalter der wegen Dienstunfähigkeit in den Ruhestand Versetzten.....	49
2.14.7.	Durchschnittsalter aller in den Ruhestand Versetzten / Eingetretenen.....	50
2.14.8.	Verteilung der wegen Dienstunfähigkeit in den Ruhestand Versetzten nach Altersgruppen 2017	51
2.15.	Nachwuchskräftegewinnung	53
2.16.	IST-Ausgaben für Versorgung (Daten des DLZP SH aus SAP)	54
2.17.	IST-Ausgaben für Beihilfe (Daten des DLZP SH aus SAP)	56
2.18.	Führungskräftestruktur der Landesverwaltung	59
3.	Personalmanagementbericht	61
3.1.	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM).....	61
3.1.1.	Leitstelle BGM: Befragung zur Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit	61
3.1.1.1.	Zielgrößen: Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit.....	62
3.1.1.2.	Ausblick.....	63
3.2.	Leitstelle Suchtgefahren am Arbeitsplatz.....	65
3.3.	Nachwuchskräftegewinnung	65
3.4.	Flexible Arbeitsformen und mobile Arbeit	67
3.4.1.	Arbeitsortflexibilisierung	67
3.4.2.	Arbeitszeitflexibilisierung.....	68
3.4.3.	Wissensmanagement.....	68
3.5.	Vielfalt der Verwaltung - Diversity	69
3.5.1.	AG Diversity	70
3.5.2.	Nachwuchskräftekampagne	70
3.5.3.	Befragung der Nachwuchskräfte	71
3.5.4.	Evaluation der bisherigen Maßnahmen.....	71
3.5.5.	UN-Behindertenrechtskonvention und ihre Umsetzung auf Landesebene	72
3.5.6.	Ausblick Diversity	74
3.6.	Gleichstellung von Frauen und Männern in der Verwaltung	74
3.6.1.	Chancengerechte Berücksichtigung für Führungspositionen	74
3.6.2.	Paritätische Gremienbesetzung	75
3.7.	Ressortübergreifendes Coaching-Konzept.....	75
3.8.	Lexikon für Führungskräfte	76
3.9.	Onboarding.....	77

3.10.	Anlage 1: Bericht zur Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit	78
3.11.	Anlage 2:.....	78

1. Rahmenvorgaben

1.1. Auftrag

Der Schleswig-Holsteinische Landtag hat die Landesregierung am 19. Juni 2015 aufgefordert, einen Personalstruktur- und Personalmanagementbericht (PSMB) des Landes Schleswig-Holstein vorzulegen und jährlich fortzuschreiben (vgl. Nr. 24 aus Drucksache 18/3090).

Zur Vermeidung von Wiederholungen wird hinsichtlich Art, Umfang und Ausrichtung des bis heute unveränderten Berichtsauftrages auf die entsprechenden Erläuterungen des ersten Personalstruktur- und Personalmanagementberichts 2015 (Berichtsjahr 2014) des Landes Schleswig-Holstein verwiesen.

Alle bisherigen Personalstruktur- und Personalmanagementberichte des Landes Schleswig-Holstein können in der Infothek des Landtages eingesehen werden:

PSMB 2015 (Berichtsjahr 2014)

<http://www.landtag.ltsh.de/infothek/wahl18/drucks/3700/drucksache-18-3788.pdf>,

PSMB 2016 (Berichtsjahr 2015)

<http://www.landtag.ltsh.de/infothek/wahl18/drucks/4900/drucksache-18-4979.pdf>

PSMB 2017 (Berichtsjahr 2016)

<http://www.landtag.ltsh.de/infothek/wahl19/drucks/00400/drucksache-19-00412.pdf>

Der vorliegende Bericht wurde erstmalig ohne das Verfahren Permis-A erstellt, sondern ausschließlich unter Nutzung des neuen integrierten Personalverfahrens *KoPers (Kooperatives Personalmanagement)*. Hiervon ausgenommen sind die SAP-Daten für die Bereiche Versorgung (Nr. 2.16) und Beihilfe (Nr. 2.17) dieses Berichts.

Das vollständige Verzeichnis aller Landesdienststellen, die ihr Personal nunmehr über das Verfahren *KoPers* abrechnen, ist unter Nr. 1.5. dieses Berichts (Erfasste Bereiche der Landesverwaltung) nachzulesen.

Die Bereiche „Landtag“ und „Landesrechnungshof“ sind auf eigenen Wunsch weiterhin nicht im PSMB erfasst.

1.2. Geschlechtergerechte Formulierung

Bei der Gestaltung des Berichtstextes wurde stets auf die geschlechtergerechte Formulierung bzw. auf die Nennung beider Geschlechter geachtet. In einzelnen

Ausnahmefällen konnte dieser Grundsatz wegen notwendiger sprachlicher Vereinfachungen jedoch nicht immer eingehalten werden. Dennoch gilt auch in diesen Fällen, dass immer Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint sind, außer im Falle der ausdrücklichen Nennung nur einer Geschlechtergruppe.

1.3. Aufbau und Gliederung des Berichts

Der vorliegende Personalstruktur- und Personalmanagementbericht des Landes Schleswig-Holstein gliedert sich in einen Personalstrukturbericht (Datenteil) und einen Personalmanagementbericht (Analyseteil).

Dieser Personalstrukturbericht beschreibt die aktuelle Personalsituation der Landesverwaltung anhand relevanter Personalstrukturdaten zum Stichtag 1. Dezember 2017. Er bildet die zu diesem Zeitpunkt gültige Geschäftsverteilung der Landesverwaltung ab, inklusive der veränderten Zuständigkeiten nach der Regierungsneubildung im Sommer 2017. Er kann insofern auch als Grundlage für personalpolitische (Grundsatz-) Entscheidungen dienen.

Im Personalmanagementbericht wird die Arbeit der Landesverwaltung zu aktuellen Themen des Personalmanagements dargestellt.

1.4. Berichtszeitraum

Der PSMB 2018 bezieht sich auf das Kalenderjahr 2017. Soweit es sich um monats- oder stichtagsbezogene Daten handelt, werden der Monat Dezember 2017 bzw. der Stichtag 1. Dezember 2017 zugrunde gelegt.

Diese Bezugspunkte und andere Informationen können den jeweiligen Legenden der einzelnen Tabellen entnommen werden.

Die genannten zeitlichen Festlegungen dienen der Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit der Berichtsdaten sowie der verschiedenen Personalstrukturberichte des Landes untereinander. Dies ist auch deshalb von Bedeutung, weil der Landtag die Entwicklung und den Aufbau eines einheitlichen Personalberichtswesens als mittelfristiges Ziel vorgegeben hat.

1.5. Erfasste Bereiche der Landesverwaltung

Für diesen Bericht wurden alle Bereiche der unmittelbaren sowie der mittelbaren Landesverwaltung erfasst, die ihr aktives Personal im Berichtsjahr über das Verfahren *KoPers* abgerechnet haben. Dies beinhaltet auch Rückrechnungen einschließlich notwendiger Datenmigrationen für vergangene Zeiträume.

Hierbei handelt es sich um folgende Bereiche:

1.5.1. Unmittelbare Landesverwaltung (soweit über *KoPers* abgerechnet)

Oberste Landesbehörden (gem. § 5 Abs. 1 LVwG)

(ohne Landtag und Landesrechnungshof)

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

Zugeordnete Ämter (gem. § 5 Abs. 2 LVwG)

- Landespolizeiamt (MILI)
- Landeskriminalamt (MILI)
- Landesfeuerweherschule (MILI)
- Amt für Planfeststellung Energie (MELUND)
- Amt für Bundesbau (FM)
- Amt für Informationstechnik (FM)
- Landeskasse (FM)

Gerichte und Staatsanwaltschaften

- Oberlandesgericht (MJEVG)
- Generalstaatsanwaltschaft bei dem Schl.-H. Oberlandesgericht (MJEVG)
- Landessozialgericht (MJEVG)
- Landesarbeitsgericht (MJEVG)
- Finanzgericht (MJEVG)
- Oberverwaltungsgericht (MJEVG)
- Landgerichte (MJEVG)
- Staatsanwaltschaften bei den Landgerichten (MJEVG)
- Amtsgerichte (MJEVG)
- Sozialgerichte (MJEVG)
- Arbeitsgerichte (MJEVG)
- Verwaltungsgericht (MJEVG)

Landesoberbehörden (gem. § 6 LVwG)

- Archäologisches Landesamt (MBWK)
- Landesamt für Denkmalpflege (MBWK)
- Landesarchiv (MBWK)
- Landesbibliothek (MBWK)
- Landesamt für Vermessung und Geoinformation SH (MILI)
- Landesamt für Ausländerangelegenheiten (MILI)
- Landesamt für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume (MELUND)
- Landesbetrieb Landeslabor Schleswig-Holstein (MELUND)
- Landesbetrieb für Küstenschutz, Nationalpark und Meeresschutz Schleswig-Holstein – LKN SH (MELUND)
- Dienstleistungszentrum Personal (FM, vormals StK)
- Landesbetrieb Straßenbau und Verkehr Schleswig-Holstein – LBV SH (MWWATT)
- Landesamt für soziale Dienste (MSGJFS)

Untere Landesbehörden (gem. § 7 LVwG)

- Justizvollzugsanstalten (MJEVG)
- Jugendanstalt (MJEVG)
- Jugendarrestanstalt (MJEVG)
- Schulämter (MBWK)
- Schulen nach § 2 SchulG (MBWK)
- Polizeidirektionen (MILI)
- Finanzämter (FM)
- Bildungszentrum der Steuerverwaltung des Landes SH (FM)
- Schleswig-Holsteinische Seemannsschule (MWWATT)

1.5.2. Mittelbare Landesverwaltung (soweit über *KoPers* abgerechnet)

- Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU)
- Universität zu Lübeck
- Europa Universität Flensburg
- Musikhochschule Lübeck
- Muthesius Kunsthochschule
- Fachhochschule Flensburg
- Fachhochschule Kiel
- Technische Hochschule Lübeck
- Fachhochschule Westküste
- Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH), Campus Kiel
- Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH), Campus Lübeck
- Stiftung Landesmuseen

- Stiftung Naturschutz
- Institut für Weltwirtschaft
- Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik
- Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaft
- Unabhängiges Landeszentrum für Datenschutz
- Schleswig-Holsteinische Landesforsten AöR

1.5.3. **Veränderte Berücksichtigung von Dienststellen**

Die Beschäftigtenzahlen des *Deutschen Schul- und Sprachvereins (DSSV)* werden im PSMB 2018 einmalig in den Bereich der unmittelbaren Landesverwaltung hineingerechnet. Dies geschieht aufgrund der zum Zeitpunkt der Auswertung vorliegenden programminternen Zuordnungen und wird ab dem PSMB 2019 korrigiert, sodass der DSSV wieder als Bestandteil der mittelbaren Landesverwaltung ausgewiesen wird. Diese geänderte Berechnungsgrundlage ist bei dem Vergleich der Vorjahreswerte den nachfolgenden Tabellen entsprechend berücksichtigt.

Dienststellen, die weniger als 10 über *KoPers* abgerechnete Mitarbeiter*innen beschäftigen, bleiben aufgrund eines zuletzt gesteigerten Datenschutzes in den nachfolgenden Auswertungen ungenannt bzw. unberücksichtigt.

Hierbei handelt es sich um:

- | | |
|--|--------------------------|
| • Medienanstalt HSH AöR. | mit 1 Mitarbeiter*in |
| • Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung | mit 4 Mitarbeitern*innen |
| • AMEOS-Krankenhausgesellschaft | mit 4 Mitarbeitern*innen |

insg. 9 Mitarbeiter*innen

Bereiche der Landesverwaltung, die ihr Personal im Berichtsjahr nicht über das zentrale Abrechnungsverfahren *KoPers* abgerechnet haben, können wegen fehlender technischer Möglichkeiten hier nicht berücksichtigt werden.

1.6. **Datenschutz**

Zur Vermeidung von Rückschlussmöglichkeiten auf einzelne Dienst- oder Beschäftigungsverhältnisse wurden die ausgewerteten Daten weitgehend auf Ministeriumsebene sowie auf Ebene der nachgeordneten Dienststellen zusammengefasst.

Gleichzeitig wurden Auswertergebnisse im einstelligen Bereich in den Fällen unkenntlich gemacht, in denen Rückschlüsse auf einzelne Personen schutzwürdige Interessen berühren könnten. Außerdem wurden ausgewählte Werte un-

kenntlich gemacht, die selbst zwar nicht einseitig sind, jedoch rechnerische Rückschlüsse auf Zahlen im einseitigen Bereich zulassen würden. Dies erfolgt immer dann, wenn andernfalls aus Datenschutzgründen die Gesamtsummen unkenntlich gemacht werden müssten, was sich zu Lasten der Aussagekraft auswirken würde. Sofern nicht anders möglich, wurden zu diesem Zweck in einzelnen Fällen auch Ergebnisse mit dem Wert Null unkenntlich gemacht.

Diese Verfahrensweise wurde im Interesse eines umfassenden Datenschutzes mit dem Unabhängigen Landeszentrum für Datenschutz Schleswig-Holstein abgestimmt. Abweichungen im Einzelfall wurden ebenfalls mit dem Unabhängigen Landeszentrum für Datenschutz Schleswig-Holstein abgesprochen.

1.7. Beschreibung der aktuellen Datenlage

Zum 1. Juli 2018 wurde das Modul *Abrechnung Entgelt* in den Produktivbetrieb übernommen. Damit befindet sich auch das dritte und letzte Abrechnungsmodul des *KoPers-Verfahrens* (neben den bereits in Produktion befindlichen Modulen *Abrechnung Versorgung* und *Abrechnung Besoldung*) im Wirkbetrieb.

Über entsprechende Datenmigrationen können jetzt auch Daten von Tarifbeschäftigten rückwirkend ausgewertet werden. Aus diesem Grunde war es, wie oben bereits erwähnt, möglich, den vorliegenden Bericht gänzlich ohne Permis-A-Unterstützung zu erstellen.

1.8. Separate regelmäßige Personalberichte der Landesregierung

Neben dem Personalstruktur- und Personalmanagementbericht erstellt die Landesregierung folgende separate regelmäßige Personalberichte:

1. Übersicht über unbesetzte Planstellen und Stellen;
2. Übersicht über freie, freiwerdende und unterbesetzte Planstellen und Stellen ab A 15 / Entgeltgruppe 15 aufwärts (einschließlich Sonderdienstvertrag) nach Nr. 6.1 des Delegationserlasses der Ministerpräsidentin vom 15. Juli 2002;
3. Einstellungszahlen der Nachwuchskräfte der Steuerverwaltung;
4. Berechnung der Schwerbehindertenquote;
5. Bericht über die Beförderungen und Höhergruppierungen;
6. Krankheitsdatenstatistik (ohne Erfassung von Lehrkräften und Polizeivollzugskräften);
7. Bericht über die Ergebnisse und Erfahrungen aus der Regelbeurteilung;
8. Gleichstellungsbericht;
9. Berichtswesen im Sinne der „59er“-Vereinbarung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (im Aufbau);

10. Beteiligungsbericht / Gremienbericht;
11. Stellen- und Personalabbaubericht.

1.9. Zielbeschreibung der zukünftigen Datenbasis aus Sicht von *KoPers* / *Statistik*

Das Modul *Statistik, Analyse und Personalkostenplanung* im Projekt *KoPers* ist die zentrale Stelle für die Planung, Erstellung und Umsetzung aller Auswertungen aus dem *KoPers*-Verfahren. Zu diesem Zweck werden gegenwärtig alle Arten von Auswertungen, die in der Landesverwaltung zur auftragsgemäßen Aufgabenerledigung benötigt werden, katalogisiert, vorbereitet, erstellt und umgesetzt.

Diese Auswertungen gründen sich auf die umfassende integrierte Datenlage von *KoPers* und werden in einem entsprechenden Auswerteregister zusammengefasst. Es ist vorgesehen, die hier erfassten Auswertungen zu einem späteren Zeitpunkt teilweise und datenschutzkonform über das *Management-Self-Service-Verfahren (MSS-Verfahren)* auch dezentral zur Nutzung durch die Dienststellen zur Verfügung zu stellen.

2. Personalstrukturbericht


Generelle Hinweise:

- a) *Die nachfolgenden Personalstrukturdaten enthalten auf eigenen Wunsch keine Angaben aus den Bereichen „Landtag“ und „Landesrechnungshof“.*
- b) *Zur Vermeidung von Rückschlussmöglichkeiten auf einzelne Dienst- oder Beschäftigungsverhältnisse wurden die ausgewerteten Daten weitgehend auf Ministeriumsebene sowie auf Ebene der nachgeordneten Dienststellen zusammengefasst. Gleichzeitig wurden Auswertergebnisse im einstelligen Bereich in den Fällen unkenntlich gemacht, in denen Rückschlüsse auf einzelne Personen schutzwürdige Interessen berühren könnten.*

Diese Verfahrensweise wurde im Interesse eines umfassenden Datenschutzes mit dem Unabhängigen Landeszentrum für Datenschutz Schleswig-Holstein abgestimmt. Abweichungen im Einzelfall wurden ebenfalls mit dem Unabhängigen Landeszentrum für Datenschutz Schleswig-Holstein abgesprochen.

- c) *Tabellenbereiche, die gemäß Buchstabe b) keine Daten anzeigen, wurden wegen fehlenden Erkenntnisgewinns so weit wie möglich ausgeblendet mit der Folge, dass einzelne Werte sowie ggf. auch ganze Reihen und Spalten nicht sichtbar sind. Die ausgewiesenen Zwischen- bzw. Endsummen entsprechen jedoch immer den rechnerisch korrekten Gesamtergebnissen.*
- d) *In den Tabellen sind alle aktiven Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse aus dem Verfahren „KoPers“ abgebildet, also auch krankheitsbedingt Abwesende (Krankheit ohne Bezüge, Krankheit mit Krankengeldzuschuss, Aussteuerung durch Krankenkasse) und Beurlaubte (Rente auf Zeit: volle Erwerbsminderung, Mutterschutzfälle, Elternzeitfälle, Pflegezeitfälle, unbezahlter Urlaub / Steuer nach Monats-Tabelle, unbezahlter Urlaub / Steuer nach Tages-Tabelle, Erkrankung Kind, Pflegeunterstützung).*

2.1. Summe aller Ausbildungsverhältnisse und diesen ähnliche Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein


 PSMB 2018 / Tabelle 2.1.		Summe aller Ausbildungsverhältnisse und diesen ähnliche Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein					
Dezember 2017	Anwärter	Freiwilligen-Dienste (FSJ, FÖJ, BFD)	Stud./Wiss. Hilfskraft (SH)	Praktikanten TV-Länder	TVA-L - Auszubildende (BBiG / West)	Unterhalts-beihilfe Rechts-referendare SH	Ressortergebnis
Geschäftsbereich STK	130	0	0	0	0	0	130
Geschäftsbereich MJEVG	176	0	0	5	49	674	904
Geschäftsbereich MBWK	1511	3	4	7	1	0	1526
Geschäftsbereich MILI	985	0	0	0	43	0	1028
Geschäftsbereich MELUND	27	3	0	0	30	0	60
Geschäftsbereich FM	297	0	0	0	0	0	297
Geschäftsbereich MWVATT	5	0	0	2	62	0	69
Geschäftsbereich MSGJFS	0	0	0	3	0	0	3
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	3131	6	4	17	185	674	4017
ULD	0	0	0	0	0	0	0
Stiftung Landesmuseen	0	1	3	0	0	0	4
Stiftung Naturschutz	0	0	0	0	2	0	2
Institut für Weltwirtschaft	0	0	33	2	0	0	35
Leibniz-Institut für die Pädag	0	0	100	0	2	0	102
Hochschulen	0	0	1708	0	61	0	1769
Fachhochschulen	0	3	634	1	18	0	656
UKSH Campus Lübeck	0	0	0	0	0	0	0
UKSH Campus Kiel	0	0	0	0	0	0	0
D.Zentralbibliothek	0	0	15	0	4	0	19
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	0	4	2493	3	87	0	2587
Summe aller Ausbildungsverhältnisse	3131	10	2497	20	272	674	6604

Hinweise zu Tabelle 2.1.

Dargestellt sind:

- Anwärter*innen
- Menschen, die Freiwilligen-Dienste leisten (FSJ, FÖJ, BFD);
- studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte;
- Praktikanten*innen
- Auszubildende
- Rechtsreferendare

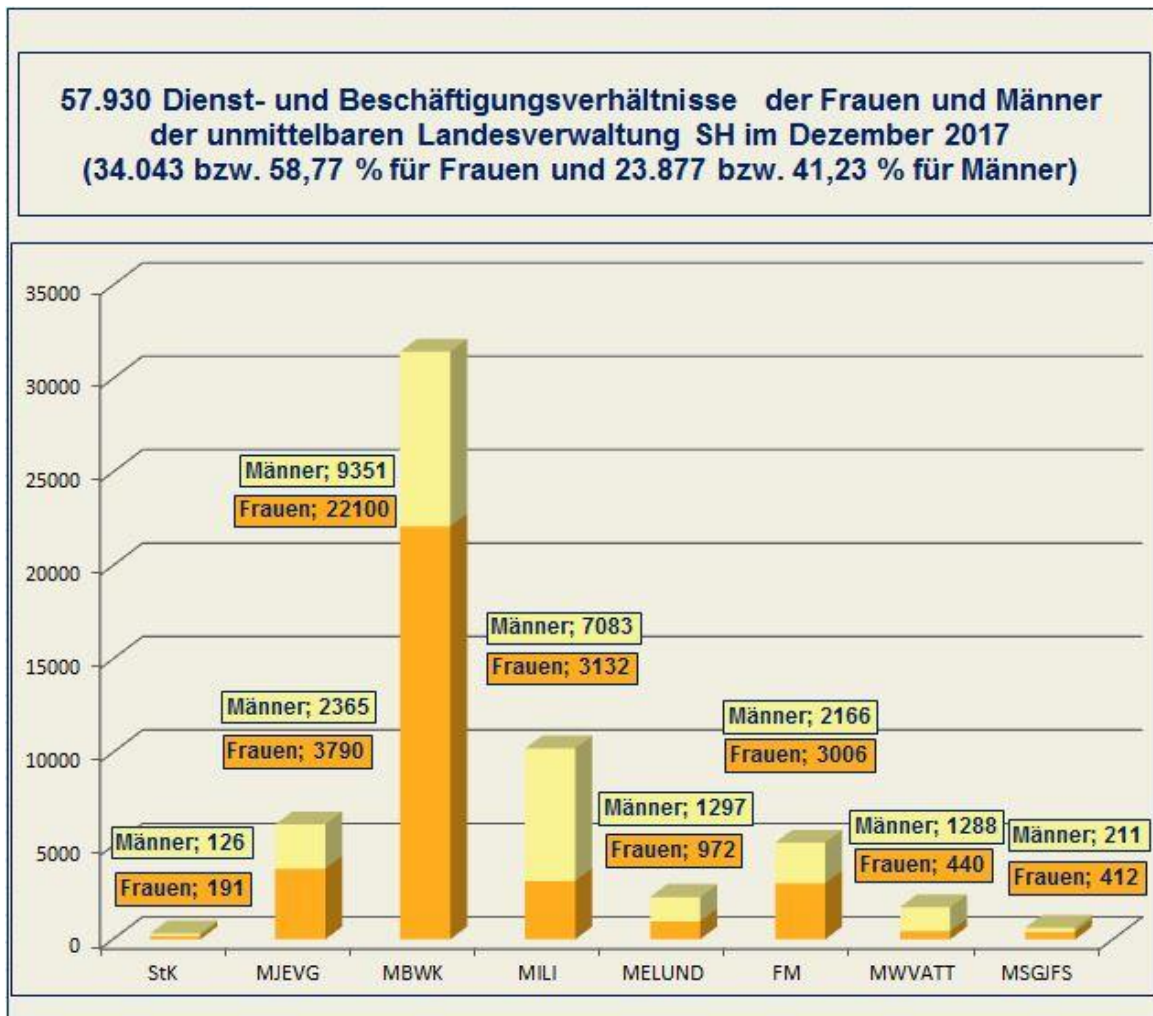
2.2. Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse der Frauen und Männer in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in Vollzeit und Teilzeit

 PSMB 2018 / Tabelle 2.2.		Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse der Frauen und Männer in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in Vollzeit und Teilzeit (F = Frauen, M = Männer, TZ = Teilzeit)														
		F + M gesamt	Frauen gesamt	Diff. zum Vorjahr	Frauen gesamt in %	F TZ gesamt	F TZ gesamt in %	Männer gesamt	Diff. zum Vorjahr	Männer gesamt in %	M TZ gesamt	M TZ gesamt in %	F+M TZ gesamt	Teilzeit- Quote gesamt	hiervon TZ-Quote F	hiervon TZ- Quote M
Dezember 2017																
Geschäftsbereich StK		317	191	-154	60,25%	44	23,04%	126	-124	39,75%	8	6,35%	52	16,40%	84,62%	15,38%
Geschäftsbereich MJEVG		6155	3790	20	61,58%	1337	35,28%	2365	-67	38,42%	77	3,26%	1414	22,97%	94,55%	5,45%
Geschäftsbereich MBWK		31451	22100	619	70,27%	11546	52,24%	9351	244	29,73%	1678	17,94%	13224	42,05%	87,31%	12,69%
Geschäftsbereich MILI		10215	3132	28	30,66%	1103	35,22%	7083	-5	69,34%	280	3,95%	1383	13,54%	79,75%	20,25%
Geschäftsbereich MELUND		2269	972	18	42,84%	453	46,60%	1297	28	57,16%	126	9,71%	579	25,52%	78,24%	21,76%
Geschäftsbereich FM		5172	3006	180	58,12%	1536	51,10%	2166	117	41,88%	247	11,40%	1783	34,47%	86,15%	13,85%
Geschäftsbereich MWVATT		1728	440	20	25,46%	170	38,64%	1288	23	74,54%	49	3,80%	219	12,67%	77,63%	22,37%
Geschäftsbereich MSGJFS		623	412	-38	66,13%	191	46,36%	211	-6	33,87%	17	8,06%	208	33,39%	91,03%	8,17%
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung		57930	34043	693	58,77%	16380	48,12%	23887	210	41,23%	2482	10,39%	18862	32,56%	86,84%	13,16%
ULD		43	15	1	34,88%	4	26,67%	28	0	65,12%	4	14,29%	8	18,60%	50,00%	50,00%
Anstalt SH Landesforsten		25	3	0	12,00%	1	33,33%	22	-3	88,00%	0	0,00%	1	4,00%	100,00%	0,00%
Stiftung Landesmuseen		142	85	-13	59,86%	47	55,29%	57	-13	40,14%	5	8,77%	52	36,62%	90,38%	9,62%
Stiftung Naturschutz		66	35	-1	53,03%	22	62,86%	31	3	46,97%	4	12,90%	26	39,39%	84,62%	15,38%
Institut für Weltwirtschaft		209	101	7	48,33%	46	45,54%	108	15	51,67%	33	30,56%	79	37,80%	58,23%	41,77%
Leibniz-Institut für die Pädag		259	178	0	68,73%	74	41,57%	81	4	31,27%	26	32,10%	100	38,61%	74,00%	26,00%
Hochschulen		6897	3542	158	51,36%	1295	36,56%	3355	-66	48,64%	730	21,76%	2025	29,36%	63,95%	36,05%
Fachhochschulen		2954	1234	86	41,77%	350	28,36%	1720	55	58,23%	173	10,06%	523	17,70%	66,92%	33,08%
UKSH Campus Lübeck		70	18	2	25,71%	2	11,11%	52	-7	74,29%	0	0,00%	2	2,86%	100,00%	0,00%
UKSH Campus Kiel		86	24	1	27,91%	4	16,67%	62	0	72,09%	1	1,61%	5	5,81%	80,00%	20,00%
D.Zentralbibliothek		277	170	5	61,37%	56	32,94%	107	-1	38,63%	13	12,15%	69	24,91%	81,16%	18,84%
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung		11028	5405	246	49,01%	1901	35,17%	5623	-13	50,99%	989	17,59%	2890	26,21%	65,78%	34,22%
Summe aller Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse		68958	39448	939	57,21%	18281	46,34%	29510	197	42,79%	3471	11,76%	21752	31,54%	84,04%	15,96%
Vorjahresergebnis		67925	38571	816	56,78%	19397	50,29%	29354	81	43,22%	4670	15,91%	24067	35,43%	80,60%	19,40%
Differenz		1033	877		0,42%	-1116	-3,95%	156		-0,42%	-1199	-4,15%	-2315	-3,89%	3,45%	-3,45%


Hinweise zu Tabelle 2.2.

- Die Zahl der aktiven Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse in der Landesverwaltung SH ist im Vergleich zum Vorjahresbericht um 1.033 gestiegen (= + 1,5 %);
- Die Beschäftigtenanteile von Frauen und Männern betragen 57,21 % (= + 0,42 Prozentpunkte) zu 42,79 % (= - 0,42 Prozentpunkte);
- Die Teilzeitbeschäftigung ist im Vergleich zum Vorjahr zurückgegangen: Während die Frauen zu 46,34 % (= - 3,95 Prozentpunkte) teilzeitbeschäftigt sind, arbeiten die Männer zu 11,76 % in Teilzeit (= - 4,15 Prozentpunkte).
- Die Teilzeitquote beträgt insgesamt 31,54 % (= - 3,89 Prozentpunkte).
- Bitte die geänderte Berechnungsgrundlage für den Vorjahresvergleich beachten, siehe hierzu auch Nr. 1.5.3 (Veränderte Berücksichtigung von Dienststellen).

Grafik 2.2.: 57.930 Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse der Frauen und Männer der unmittelbaren Landesverwaltung SH im Dezember 2017



2.3. Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse der Beamten und Tarifbeschäftigten in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in Vollzeit und Teilzeit

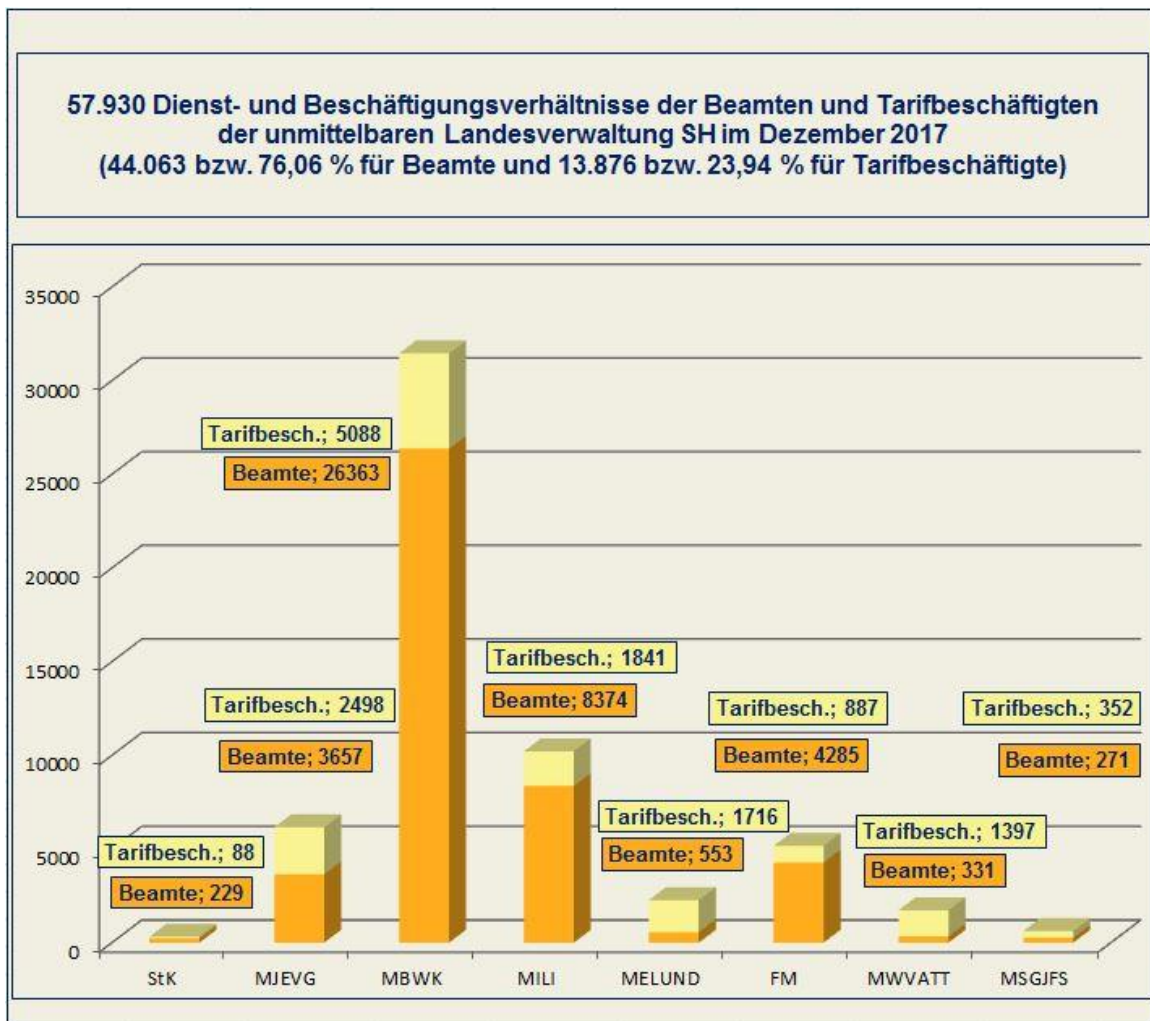
 PSMB 2018 / Tabelle 2.3.		Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse der Beamten und Tarifbeschäftigten in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in Vollzeit und Teilzeit (Bea = Beamte, Tb bzw. Tarifr = Tarifbeschäftigte)														
		Bea + Tarifr gesamt	Bea gesamt	Diff. zum Vorjahr	Bea gesamt in %	Bea TZ gesamt	Bea TZ gesamt in %	Tarifr gesamt	Diff. zum Vorjahr	Tarifr gesamt in %	Tarifr TZ gesamt	Tb TZ gesamt in %	Bea + Tb TZ gesamt	Gesamt- Teilzeit- Quote	hiervon TZ-Quote Bea	hiervon TZ-Quote Tb
Dezember 2017																
Geschäftsbereich StK		317	229	-58	72,24%	28	12,23%	88	-220	27,76%	24	27,27%	52	16,40%	53,85%	46,15%
Geschäftsbereich MJEVG		6155	3657	-3	59,42%	695	19,00%	2498	-44	40,58%	719	28,78%	1414	22,97%	49,15%	50,85%
Geschäftsbereich MBWK		31451	26363	252	83,82%	9979	37,85%	5088	611	16,18%	3245	63,78%	13224	42,05%	75,46%	24,54%
Geschäftsbereich MILI		10215	8374	-22	81,98%	932	11,13%	1841	45	18,02%	451	24,50%	1383	13,54%	67,39%	32,61%
Geschäftsbereich MELUND		2269	553	9	24,37%	132	23,87%	1716	37	75,63%	447	26,05%	579	25,52%	22,80%	77,20%
Geschäftsbereich FM		5172	4285	89	82,85%	1423	33,21%	887	208	17,15%	360	40,59%	1783	34,47%	79,81%	20,19%
Geschäftsbereich MWATT		1728	331	0	19,16%	67	20,24%	1397	43	80,84%	152	10,88%	219	12,67%	30,59%	69,41%
Geschäftsbereich MSGJFS		623	271	-30	43,50%	94	34,69%	352	-14	56,50%	114	32,39%	208	33,39%	45,19%	54,81%
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung		57930	44063	237	76,06%	13350	30,30%	13867	666	23,94%	5512	39,75%	18862	32,56%	70,78%	29,22%
ULD		43	17	2	39,53%	3	17,65%	26	-1	60,47%	5	19,23%	8	18,60%	37,50%	62,50%
Anstalt SH Landesforsten		25	25	-3	100,00%	1	4,00%	0	0	0,00%	0	#DIV/0!	1	4,00%	100,00%	0,00%
Stiftung Landesmuseen		142	1	0	0,70%	0	0,00%	141	-26	99,30%	52	36,88%	52	36,62%	0,00%	100,00%
Stiftung Naturschutz		66	0	0	0,00%	0	#DIV/0!	66	2	100,00%	26	39,39%	26	39,39%	0,00%	100,00%
Institut für Weltwirtschaft		209	7	-2	3,35%	0	0,00%	202	24	96,65%	79	39,11%	79	37,80%	0,00%	100,00%
Leibniz-Institut für die Pädag		259	2	-1	0,77%	1	50,00%	257	5	99,23%	99	38,52%	100	38,61%	1,00%	99,00%
Hochschulen		6897	705	16	10,22%	47	6,67%	6192	76	89,78%	1978	31,94%	2025	29,36%	2,32%	97,68%
Fachhochschulen		2954	468	8	15,84%	22	4,70%	2486	133	84,16%	501	20,15%	523	17,70%	4,21%	95,79%
UKSH Campus Lübeck		70	69	-5	98,57%	2	2,90%	1	0	1,43%	0	0,00%	2	2,86%	100,00%	0,00%
UKSH Campus Kiel		86	74	1	86,05%	4	5,41%	12	0	13,95%	1	8,33%	5	5,81%	80,00%	20,00%
D.Zentralbibliothek		277	1	0	0,36%	0	0,00%	276	4	99,64%	69	25,00%	69	24,91%	0,00%	100,00%
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung		11028	1369	16	12,41%	80	5,84%	9659	217	87,59%	2810	29,09%	2890	26,21%	2,77%	97,23%
Summe aller Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse		68958	45432	253	65,88%	13430	29,56%	23526	883	34,12%	8322	35,37%	21752	31,54%	61,74%	38,26%
Vorjahresergebnis		67925	45179	257	66,51%	13921	30,81%	22646	540	33,34%	10146	44,80%	24067	35,43%	57,84%	42,16%
Differenz		1033	253		-0,63%	-491	-1,25%	880		0,78%	-1824	-9,43%	-2315	-3,89%	3,90%	-3,90%

Hinweise zu Tabelle 2.3.


- Die Gruppe der Beamten umfasst alle Beamtinnen und Beamte, beamtete Lehrerinnen und Lehrer, Professorinnen und Professoren, Vollzugsbeamtinnen und Vollzugsbeamte, Richterinnen und Richter, Referendarinnen und Referendare, Anwärtinnen und Anwärter.
- Die Gruppe der Tarifbeschäftigten umfasst alle Tarifbeschäftigten einschließlich der Auszubildenden.
- Die Zahl der im Landesdienst tätigen Beamtinnen und Beamte ist mit 45.432 Dienstverhältnissen (= + 153 Dienstverhältnisse) deutlich höher als die Zahl der Tarifbeschäftigten mit 23.526 Beschäftigungsverhältnissen (= + 880 Beschäftigungsverhältnisse).
- Die Teilzeitquote der Tarifbeschäftigten beträgt 35,37 % (= - 9,43 Prozentpunkte). Dies ist ein erkennbarer Rückgang gegenüber dem Vorjahr.
- Die Teilzeitquote der Beamtinnen und Beamten ist mit 29,56 % (= - 1,18 Prozentpunkte) niedriger, jedoch auf einem konstanten Niveau.

- Bitte die geänderte Berechnungsgrundlage für den Vorjahresvergleich beachten, siehe hierzu auch Nr. 1.5.3 (Veränderte Berücksichtigung von Dienststellen).
- Die drei personalstärksten Ressorts der Beamten und Tarifbeschäftigten der unmittelbaren Landesverwaltung sind das Bildungsressort mit 31.451 (= + 863), gefolgt vom Innenressort mit 10.215 (= + 23) sowie dem Justizressort mit 6.155 (= - 47) aktiven Dienst- und Beschäftigungsverhältnissen.
- Die Hochschulen sind der mit Abstand personalstärkste Bereich der mittelbaren Landesverwaltung mit 6.897 (= + 92), gefolgt von den Fachhochschulen mit 2.954 (+ 141) aktiven Dienst- und Beschäftigungsverhältnissen.

Grafik 2.3.: 57.930 Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse der Beamten und Tarifbeschäftigten der unmittelbaren Landesverwaltung SH im Dezember 2017



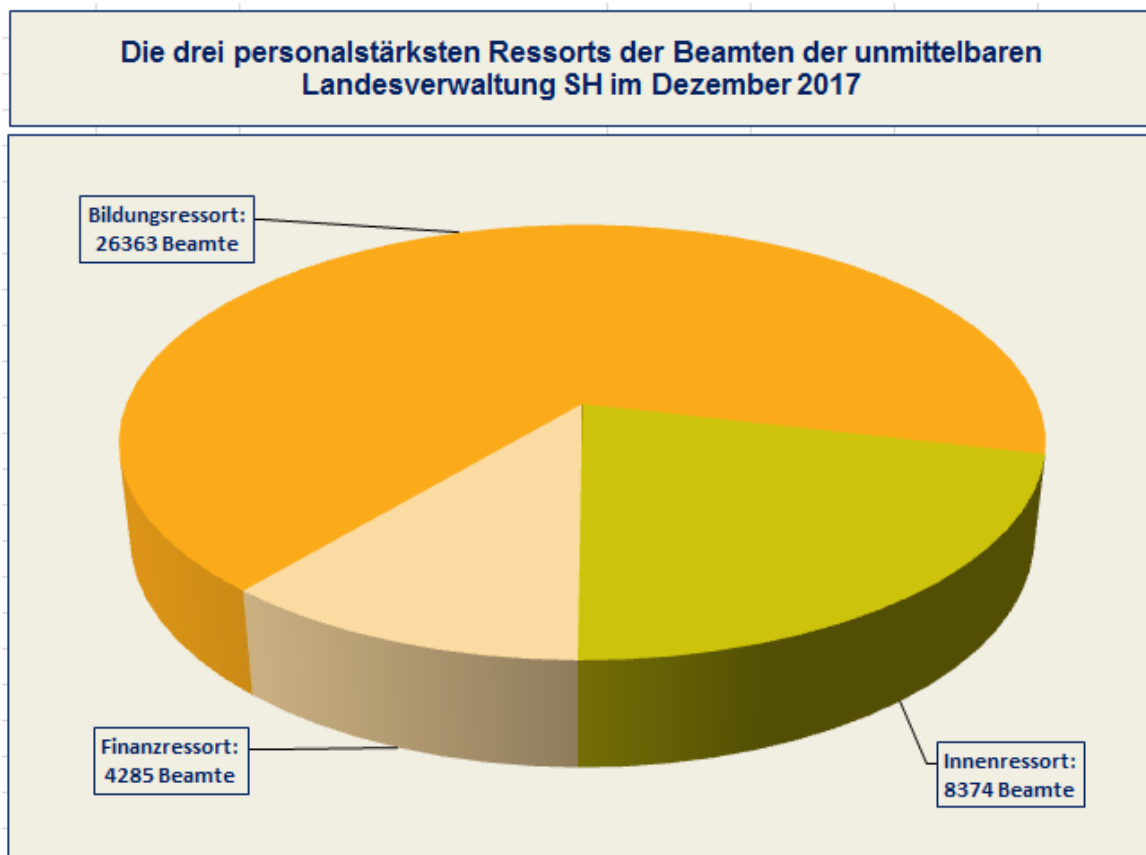
2.4. Dienstverhältnisse der Beamtinnen und Beamten der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in Vollzeit und Teilzeit

 PSMB 2018 / Tabelle 2.4.		Dienstverhältnisse der Beamtinnen/ Beamten (einschl. beamtete Lehrerinnen/ Lehrer, Professorinnen/ Professoren, Vollzugsbeamtinnen/ -beamte, Richterinnen/ Richter, Referendarinnen/ Referendare u. Anwärterinnen/ Anwärter) der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in Vollzeit und Teilzeit (Bea = Beamte, F = Frauen, M = Männer, TZ = Teilzeit)										
Dezember 2017		Bea F + M gesamt	Bea F gesamt	Bea F gesamt in %	Bea F TZ gesamt	Bea F TZ ges. in %	Bea M gesamt	Bea M gesamt in %	Bea M TZ gesamt	Bea M TZ ges. in %	Bea F + M TZ ges.	Gesamt- Teilzeit- Quote
Geschäftsbereich StK	229	129	56,33%	26	20,16%	100	43,67%	2	2,00%	28	12,23%	
Geschäftsbereich MJEVG	3657	1839	50,29%	641	34,86%	1818	49,71%	54	2,97%	695	19,00%	
Geschäftsbereich MBWK	26363	18458	70,01%	9074	49,16%	7905	29,99%	905	11,45%	9979	37,85%	
Geschäftsbereich MILI	8374	2107	25,16%	708	33,60%	6267	74,84%	224	3,57%	932	11,13%	
Geschäftsbereich MELUND	553	223	40,33%	96	43,05%	330	59,67%	36	10,91%	132	23,87%	
Geschäftsbereich FM	4285	2379	55,52%	1218	51,20%	1906	44,48%	205	10,76%	1423	33,21%	
Geschäftsbereich MWVATT	331	135	40,79%	53	39,26%	196	59,21%	14	7,14%	67	20,24%	
Geschäftsbereich MSGJFS	271	155	57,20%	85	54,84%	116	42,80%	9	7,76%	94	34,69%	
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	44063	25425	57,70%	11901	46,81%	18638	42,30%	1449	7,77%	13350	30,30%	
ULD	17	4	23,53%	1	25,00%	13	76,47%	2	15,38%	3	17,65%	
Anstalt SH Landesforsten	25	3	12,00%	1	33,33%	22	88,00%	0	0,00%	1	4,00%	
Stiftung Landesmuseen	1	0	0,00%	0	#DIV/0!	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	
Stiftung Naturschutz	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	
Institut für Weltwirtschaft	7	0	0,00%	0	#DIV/0!	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	
Leibniz-Institut für die Pädag	2	1	50,00%	1	100,00%	1	50,00%	0	0,00%	1	50,00%	
Hochschulen	705	223	31,63%	39	17,49%	482	68,37%	8	1,66%	47	6,67%	
Fachhochschulen	468	100	21,37%	9	9,00%	368	78,63%	13	3,53%	22	4,70%	
UKSH Campus Lübeck	69	18	26,09%	2	11,11%	51	73,91%	0	0,00%	2	2,90%	
UKSH Campus Kiel	74	20	27,03%	3	15,00%	54	72,97%	1	1,85%	4	5,41%	
D.Zentralbibliothek	1	0	0,00%	0	#DIV/0!	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	1369	369	26,95%	56	15,18%	1000	73,05%	24	2,40%	80	5,84%	
Summe aller Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse	45432	25794	56,77%	11957	46,36%	19638	43,23%	1473	7,50%	13430	29,56%	
Vorjahresergebnis	45279	25512	56,34%	12240	47,98%	19767	43,66%	1681	8,50%	13921	30,74%	
Differenz	153	282	0,43%	-283	-1,62%	-129	-0,43%	-208	-1,00%	-491	-1,18%	


Hinweise zu Tabelle 2.4.

- Die Teilzeitquote der Beamtinnen entspricht 46,36 % (= - 1,62 Prozentpunkte) und ist damit deutlich höher als die ihrer männlichen Kollegen mit lediglich 7,50 % (= - 1,00 Prozentpunkte).
- Die Gesamt-Teilzeitquote der Beamtinnen und Beamten beträgt 29,56 % (= - 1,18 Prozentpunkte) und liegt damit geringfügig unterhalb des Durchschnittswerts aller Teilzeitbeschäftigten der gesamten Landesverwaltung von 31,54 % (siehe Tabellen 2.2./ 2.3.; = - 3,89 Prozentpunkte).
- Die drei personalstärksten Ressorts der Beamtinnen und Beamten der unmittelbaren Landesverwaltung sind das Bildungsressort mit 26.363 (= + 252), gefolgt vom Innenressort mit 8.374 (= - 22) und dem Finanzressort mit 4.285 (= + 89) aktiven Dienstverhältnissen, siehe hierzu auch Tabelle 2.3.

Grafik 2.4.: Die drei personalstärksten Ressorts der Beamten der unmittelbaren Landesverwaltung SH im Dezember 2017




2.5. Beschäftigungsverhältnisse der Tarifbeschäftigten der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in Vollzeit und Teilzeit

 PSMB 2018 / Tabelle 2.5.		Beschäftigungsverhältnisse der Tarifbeschäftigten (einschl. Auszubildende) der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in Vollzeit und Teilzeit (Tb bzw. Tariffb = Tarifbeschäftigte, F = Frauen, M = Männer, TZ = Teilzeit)									
		Tariffb F + M gesamt	Tb F gesamt	Tariffb F gesamt in %	Tariffb F TZ gesamt	Tb F TZ ges. in %	Tb M gesamt	Tariffb M ges. in %	Tariffb M TZ gesamt	Tb M TZ ges. in %	Tariffb F + M TZ ges.
Dezember 2017											
Geschäftsbereich StK	88	62	70,45%	18	29,03%	26	29,55%	6	23,08%	24	27,27%
Geschäftsbereich MJEVG	2498	1951	78,10%	696	35,67%	547	21,90%	23	4,20%	719	28,78%
Geschäftsbereich MBWK	5088	3642	71,58%	2472	67,87%	1446	28,42%	773	53,46%	3245	63,78%
Geschäftsbereich MILI	1841	1025	55,68%	395	38,54%	816	44,32%	56	6,86%	451	24,50%
Geschäftsbereich MELUND	1716	749	43,65%	357	47,66%	967	56,35%	90	9,31%	447	26,05%
Geschäftsbereich FM	887	627	70,69%	318	50,72%	260	29,31%	42	16,15%	360	40,59%
Geschäftsbereich MWVATT	1397	305	21,83%	117	38,36%	1092	78,17%	35	3,21%	152	10,88%
Geschäftsbereich MSGJFS	352	257	73,01%	106	41,25%	95	26,99%	8	8,42%	114	32,39%
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	13867	8618	62,15%	4479	51,97%	5249	37,85%	1033	19,68%	5512	39,75%
ULD	26	11	42,31%	3	27,27%	15	57,69%	2	13,33%	5	19,23%
Stiftung Landesmuseen	141	85	60,28%	47	55,29%	56	39,72%	5	8,93%	52	36,88%
Stiftung Naturschutz	66	35	53,03%	22	62,86%	31	46,97%	4	12,90%	26	39,39%
Institut für Weltwirtschaft	202	101	50,00%	46	45,54%	101	50,00%	33	32,67%	79	39,11%
Leibniz-Institut für die Pädag	257	177	68,87%	73	41,24%	80	31,13%	26	32,50%	99	38,52%
Hochschulen	6192	3319	53,60%	1256	37,84%	2873	46,40%	722	25,13%	1978	31,94%
Fachhochschulen	2486	1134	45,62%	341	30,07%	1352	54,38%	160	11,83%	501	20,15%
UKSH Campus Lübeck	1	0	0,00%	0	#DIV/0!	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
UKSH Campus Kiel	12	4	33,33%	1	25,00%	8	66,67%	0	0,00%	1	8,33%
D.Zentralbibliothek	276	170	61,59%	56	32,94%	106	38,41%	13	12,26%	69	25,00%
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	9659	5036	52,14%	1845	36,64%	4623	47,86%	965	20,87%	2810	29,09%
Summe aller Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse	23526	13654	58,04%	6324	46,32%	9872	41,96%	1998	20,24%	8322	35,37%
Vorjahresergebnis	22646	13059	57,67%	7157	54,81%	9587	42,33%	2989	31,18%	10146	44,80%
Differenz	880	595	67,61%	-833	-8,49%	285	32,39%	-991	-10,94%	-1824	-9,43%

Hinweise zu Tabelle 2.5.

- Die Teilzeitquote der tarifbeschäftigten Frauen beträgt 46,32 % (= - 8,49 Prozentpunkte), die der tarifbeschäftigten Männer ist deutlich geringer und beträgt 20,24 % (= - 10,94 Prozentpunkte).
- Die Gesamt-Teilzeitquote aller Tarifbeschäftigten beträgt 35,37 % (= - 9,43 Prozentpunkte) und liegt damit nur geringfügig über der Gesamt-Teilzeitquote aller Beschäftigten von 31,54 % (siehe Tabellen 2.2./ 2.3.; = + 0,50 Prozentpunkte).
- Die drei personalstärksten Ressorts der Tarifbeschäftigten der unmittelbaren Landesverwaltung sind das Bildungsressort mit 5.088 (+ 611), das Justizressort mit 2.498 (-44) sowie das Innenressort mit 1.841 (+ 45) aktiven Beschäftigungsverhältnissen, siehe hierzu auch Tabelle 2.3.


2.6. Frauen und Männer in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in befristeten Dienst- und Beschäftigungsverhältnissen

 PSMB 2018 / Tabelle 2.6. Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.	Frauen und Männer in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in befristeten Dienst- und Beschäftigungsverhältnissen (ohne Ausbildungsverhältnisse) (F = Frauen, M = Männer, befr. besch. = befristet beschäftigt) („Aushilfskräfte und befristet Beschäftigte ohne Auszubildende, Anwärter, Referendare, Praktikanten, Erkrankte, Beurlaubte“)												
	F + M ges.	Spalte 2 F + M befr. besch. ges.	F + M befr. besch. ges. in %	F befr. besch. ges.	F befr. besch. ges. in % (s.Sp. 2)	F befr. besch. TZ gesamt	F befr. besch. TZ ges. in % (s.Sp. 2)	M befr. besch. ges.	M befr. besch. ges. in % (s.Sp. 2)	M befr. besch. TZ gesamt	M befr. besch. TZ ges. in % (s.Sp. 2)	F + M befr. besch. TZ ges.	befr. Besch. ges. TZ-Quote (s.Sp. 2)
Geschäftsbereich StK	317	30	9,46%	17	56,67%		13	43,33%			10	33,33%	
Geschäftsbereich MJEVG	6155	253	4,11%	190	75,10%	62	24,51%	63	24,90%		71	28,06%	
Geschäftsbereich MBWK	31451	2377	7,56%	1549	65,17%	1203	50,61%	828	34,83%	598	25,16%	1801	75,77%
Geschäftsbereich MLI	10215	84	0,82%	38	45,24%	17	20,24%	46	54,76%		24	28,57%	
Geschäftsbereich MELUND	2269	44	1,94%	28	63,64%	14	31,82%	16	36,36%		20	45,45%	
Geschäftsbereich FM	5172	40	0,77%	19	47,50%	16	40,00%	21	52,50%	19	47,50%	35	87,50%
Geschäftsbereich MWVATT	1728					0	0,00%					21,43%	
Geschäftsbereich MSGJFS	623			17	77,27%							36,36%	
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	57930	2864	4,94%	1864	65,08%	1324	46,23%	1000	34,92%	648	22,63%	1972	68,85%
ULD	43					0	0,00%						
Anstalt SH Landesforsten	25	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Stiftung Landesmuseen	142	28	19,72%	21	75,00%						11	39,29%	
Stiftung Naturschutz	66	13	19,70%							0	0,00%		
Institut für Weltwirtschaft	209	97	46,41%	40	41,24%	19	19,59%	57	58,76%	27	27,84%	46	47,42%
Leibniz-Institut für die Pädag	259	183	70,66%	123	67,21%	48	26,23%	60	32,79%	21	11,48%	69	37,70%
Hochschulen	6897	4063	58,91%	2042	50,26%	692	17,03%	2021	49,74%	604	14,87%	1296	31,90%
Fachhochschulen	2954	1778	60,19%	748	42,07%	150	8,44%	1030	57,93%	103	5,79%	253	14,23%
UKSH Campus Lübeck	70					0	0,00%	10	76,92%	0	0,00%	0	0,00%
UKSH Campus Kiel	86							13	65,00%	0	0,00%		
D.Zentralbibliothek	277	50	18,05%	22	44,00%			28	56,00%		10	20,00%	
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	11028	6254	56,71%	3016	48,23%	930	14,87%	3238	51,77%	762	12,18%	1692	27,05%
Summe aller Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse	68958	9118	13,22%	4880	53,52%	2254	24,72%	4238	46,48%	1410	15,46%	3664	40,18%
Vorjahresergebnis	67925	8883	13,08%	4655	52,40%	3031	34,12%	4228	47,60%	2368	26,66%	5399	60,78%
Differenz	1033	235	0,14%	225	1,12%	-777	-9,40%	10	-1,12%	-958	-11,19%	-1735	-20,59%

Hinweise zu Tabelle 2.6.

- Im Bereich des unmittelbaren Landesdienstes befinden sich insgesamt 2.864 (= + 404) Frauen und Männer in befristeten Dienst- bzw. Beschäftigungsverhältnissen (= 4,94 % / + 0,63 Prozentpunkte);
- Im Bereich der mittelbaren Landesverwaltung sind mit 56,84 % mehr Frauen und Männer befristet beschäftigt (insgesamt = 6.254 / = - 169).
- Im Vergleich zum Vorjahr sind insgesamt 235 mehr Frauen und Männer in befristeten Dienst- und Beschäftigungsverhältnissen tätig. Dies entspricht einer Steigerung von 0,14 Prozentpunkten in Bezug auf die Gesamtbeschäftigtenzahl.
- Frauen machen nun einen Anteil von 53,52 % (= + 1,12 %) der befristet Beschäftigten aus.

2.7. Beamte und Tarifbeschäftigte in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in befristeten Dienst- und Beschäftigungsverhältnissen

 PSMB 2018 / Tabelle 2.7.	Beamte und Tarifbeschäftigte in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein in befristeten Dienst- und Beschäftigungsverhältnissen (ohne Ausstellungsverhältnisse) (Bea. = Beamtinnen und Beamte, Tb. / Tarifb. = Tarifbeschäftigte, befr. besch. = befristet besch.) „Aushilfskräfte und befristet Beschäftigte ohne Auszubildende, Anwärter, Referendare, Praktikanten, Erkrankte, Beurlaubte“													
	Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.	Bea + Tb gesamt	Spalte 2 Bea + Tb befr. besch. ges.	Bea + Tb befr. besch. ges. in %	Bea befr. besch. gesamt	Bea befr. besch. ges. in % (s.Sp. 2)	Bea befr. besch. TZ gesamt	Bea befr. besch. TZ ges. in % (s.Sp. 2)	Tb befr. besch. gesamt	Tb befr. besch. ges. in % (s.Sp. 2)	Tb befr. besch. TZ gesamt	Tb befr. besch. TZ ges. in % (s.Sp. 2)	Bea + Tb befr. besch. TZ ges.	befr. Besch. ges. TZ-Quote (s.Sp. 2)
Geschäftsbereich SIK	317	30	9,46%	0	0,00%	0	0,00%	30	100,00%	10	33,33%	10	33,33%	
Geschäftsbereich MJEVG	6155	253	4,11%	11	4,35%	0	0,00%	242	95,65%	71	28,06%	71	28,06%	
Geschäftsbereich MBWK	31451					0	0,00%	2371	99,75%	1801	75,77%	1801	75,77%	
Geschäftsbereich MILI	10215	84	0,82%	0	0,00%	0	0,00%	84	100,00%	24	28,57%	24	28,57%	
Geschäftsbereich MELUND	2269	44	1,94%	0	0,00%	0	0,00%	44	100,00%	20	45,45%	20	45,45%	
Geschäftsbereich FM	5172	40	0,77%	0	0,00%	0	0,00%	40	100,00%	35	87,50%	35	87,50%	
Geschäftsbereich MWATT	1728					0	0,00%	13	92,86%					
Geschäftsbereich MSGJFS	623	22	3,53%	0	0,00%	0	0,00%	22	100,00%					
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	57930	2864	4,94%	18	0,63%	0	0,00%	2846	99,37%	1972	68,85%	1972	68,85%	
ULD	43			0	0,00%	0	0,00%							
SH Landesforsten	25	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
Stiftung Landesmuseen	142	28	19,72%	0	0,00%	0	0,00%	28	100,00%	11	39,29%	11	39,29%	
Stiftung Naturschutz	66	13	19,70%	0	0,00%	0	0,00%	13	100,00%					
Institut für Weltwirtschaft	209					0	0,00%	96	98,97%	46	47,42%	46	47,42%	
Leibniz-Institut für die Pädag	259	247	95,37%	64	25,91%			183	74,09%	69	27,94%			
Hochschulen	6897	4043	58,62%	44	1,09%	0	0,00%	3999	98,91%	1293	31,98%	1293	31,98%	
Fachhochschulen	2954	1734	58,70%	0	0,00%	0	0,00%	1734	100,00%	253	14,59%	253	14,59%	
UKSH Campus Lübeck	70	13	18,57%	13	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
UKSH Campus Kiel	86			11	55,00%									
D.Zentralbibliothek	277	50	18,05%	0	0,00%	0	0,00%	50	100,00%	10	20,00%	10	20,00%	
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	11028	6254	56,71%	133	2,13%	4	0,06%	6121	97,87%	1688	26,99%	1692	27,05%	
Summe aller Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse	68958	9118	13,22%	151	1,66%	4	0,04%	8967	98,34%	3660	40,14%	3664	40,18%	
Vorjahresergebnis	67925	8883	13,08%	147	1,65%	3	0,03%	8736	98,35%	5396	60,75%	5399	60,78%	
Differenz	1033	235	0,14%	4	0,00%	1	0,43%	231	0,00%	-1736	-20,60%	-1735	-20,59%	

Hinweise zu Tabelle 2.7.

- Im Bereich der unmittelbaren Landesverwaltung sind 99,37 % aller befristet beschäftigten Menschen Tarifbeschäftigte, im Bereich der mittelbaren Landesverwaltung sind es 97,87 %.
- Insgesamt ist die Quote der Menschen, die in einem befristeten Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis zum Land Schleswig-Holstein stehen, um 0,14 Prozentpunkte auf 13,22 % gestiegen.

2.8. Krankenstatistik des Landespersonals SH

Die Zeiten der krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit des Landespersonals SH wurden, wie im Vorjahr, per Ressortabfragen erhoben.

Diese Daten sind nur eingeschränkt vergleichbar, da sie bislang weder vollständig noch einheitlich erfasst werden. So sind beispielsweise die Bereiche der Polizei und der Lehrkräfte hier nicht erfasst. Grund hierfür ist die sehr aufwändige händische Informationserfassung.


In der Zukunft sollen krankheitsbedingte Fehlzeiten mit Zeiterfassungs- und Personalverwaltungssystemen nach landesweit einheitlichen Kriterien zentral über das *KoPers-Verfahren* erfasst und automatisiert verarbeitet werden.

Hinsichtlich der Erfassungssystematik der vorliegenden Daten nach Laufbahngruppen wird zur Vermeidung von Wiederholungen auf die Ausführungen des Vorjahresberichts an gleicher Stelle verwiesen.

Allgemeine Informationen zum bundesweiten Krankenstand können auf der Homepage des Statistischen Bundesamtes eingesehen werden:

https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/QualitaetDerArbeit.html?cms_gtp=318944_slot%253D2

Das Statistische Bundesamt weist darauf hin, dass die dortigen Berechnungen nur Krankmeldungen enthalten, die eine krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit bzw. Abwesenheit von drei Tagen überschreiten. Dementsprechend wurden ein Krankenstand von 4,3 % aller Arbeitnehmer bundesweit bzw. 10,8 Abwesenheitstage pro Arbeitnehmer in 2016 festgestellt.

 Krankenstatistik PSMB 2018 / Tabelle 2.8.		Krankenstatistik Landespersonal SH im Kalenderjahr 2017		Vorjahresergebnis	
Unmittelb. Landesdienst einschl. Geschäftsbereiche d. Ressorts soweit vorgelegt		Durch- schnitt- liche Fehltag je MA	Fehlzeiten- quote ges. (Durchschn. Anteil der durch Krankheit ausgef. AT)	Durch- schnitt- liche Fehltag je MA VORJAHRES- ERGEBNIS	Fehlzeiten- quote gesamt VORJAHRES- ERGEBNIS
01.01.2017 - 31.12.2017					
Arbeitstage =	251				
Bedienstete gesamt über alle krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten 1)	MP / StK	17,3	6,9%	16,3	6,4%
	MJEVG	19,0	7,6%	19,2	7,6%
	MBWK	10,1	4,0%	13,5	5,3%
	MILI	15,8	6,3%	15,7	6,2%
	MELUND	16,9	6,7%	16,8	6,6%
	FM	18,6	7,4%	17,7	7,0%
	MWVATT	19,5	7,8%	20,4	8,0%
	MSGJFS	19,4	7,7%	12,5	4,9%
Gesamt		16,0	6,4%	17,3	6,8%
Wegen Kurzzeiterkrankung (1-3 Arbeitstage) ausgefallene Arbeitstage 2)	MP / StK	3,1	1,2%	3,3	1,3%
	MJEVG	3,2	1,3%	3,0	1,2%
	MBWK	1,9	0,8%	3,7	1,5%
	MILI	3,7	1,5%	4,0	1,6%
	MELUND	3,7	1,5%	3,7	1,4%
	FM	4,6	1,8%	4,6	1,8%
	MWVATT	3,8	1,5%	3,3	1,3%
	MSGJFS	4,1	1,6%	2,6	1,0%
Gesamt		3,3	1,3%	3,6	1,4%
Wegen länger- fristiger Krank- heit ausgefallene Arbeitstage (mehr als 3 AT) 2)	MP / StK	13,8	5,5%	12,6	5,0%
	MJEVG	15,5	6,2%	16,0	6,3%
	MBWK	8,0	3,2%	9,4	3,7%
	MILI	11,9	4,7%	11,3	4,5%
	MELUND	12,9	5,1%	12,9	5,1%
	FM	13,9	5,5%	13,0	5,1%
	MWVATT	15,4	6,1%	16,7	6,6%
	MSGJFS	15,1	6,0%	9,6	3,8%
Gesamt		12,5	5,0%	13,5	5,3%
Wegen Kur ausgefallene Arbeitstage 3)	MP / StK	0,4	0,2%	0,3	0,1%
	MJEVG	0,3	0,1%	0,2	0,1%
	MBWK	0,2	0,1%	0,3	0,1%
	MILI	0,2	0,1%	0,4	0,2%
	MELUND	0,3	0,1%	0,3	0,1%
	FM	0,1	0,0%	0,1	0,0%
	MWVATT	0,3	0,1%	0,4	0,2%
	MSGJFS	0,2	0,1%	0,3	0,1%
Gesamt		0,2	0,1%	0,2	0,1%

Hinweise zu Tabelle 2.8.


- Zu Nr. 1): Die Darstellung der Krankheitstage beruht auf einer gesonderten manuellen Erhebung. Einbezogen wurden alle Bediensteten (ohne Beurlaubte), die während des Erfassungszeitraums manuell erfasst wurden (Kopfzahlen, Teilzeitbeschäftigte gelten als Vollzeitbeschäftigte).
- Zu Nr. 2): Erfasst sind alle Arbeitstage des o.a. Personenkreises, die infolge von Erkrankungen (einschließlich Dienst- und Arbeitsunfälle und Berufserkrankungen) ausgefallen sind (1-3 Arbeitstage bzw. mehr als 3 Arbeitstage);
- Zu Nr. 3): Erfasst sind alle Arbeitstage des o.a. Personenkreises, die infolge von Kur- oder Sanatoriumsaufenthalten ausgefallen sind; die Fehltage von Teilzeitbeschäftigten wurden als volle Fehltage bewertet;
- Nicht dargestellt sind die Krankentage der Polizeivollzugskräfte und der Lehrkräfte.
- Die krankheitsbedingten Ausfallzeiten sind gegenüber dem Vorjahr insgesamt leicht zurückgegangen.

2.9. Übersicht über die Besoldungsgruppen

Vorbemerkung zu allen Besoldungsgruppen:

Die ausgewiesenen Besoldungsgruppen beinhalten jeweils auch etwaige Sonderbeträge, wie z.B. Amts- oder Stellenzulagen, ohne dass diese gesondert gekennzeichnet sind.


2.9.1. Dienstverhältnisse der Anwärtinnen und Anwärter sowie Referendarinnen und Referendare im Beamtenverhältnis

 Dienstverhältnisse der Anwärtinnen und Referendare im Beamtenverhältnis (M = männlich, W = weiblich)											
PSMB 2018 / Tabelle 2.9.1.											
Dezember 2017: Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.	LG 1, 1. EA (ehem. einfacher Dienst)		LG 1, 2. EA (ehem. mittlerer Dienst)		LG 2, 1. EA (ehem. gehobener Dienst)		LG 2, 2. EA (ehem. höherer Dienst)		Teil-Summe	Vorjahresergebnis	Diffr. zum Vorjahr
	M	W	M	W	M	W	M	W			
Geschäftsbereich STK	0	0			44	52	0	0	130	0	130
Geschäftsbereich MJEVG			37	54	21	58	0	0	176	174	2
Geschäftsbereich MBWK	0	0	0	0	51	286	360	792	1489	1360	129
Geschäftsbereich MILI	0	0	281	129	384	188			985	1031	-46
Geschäftsbereich MELUND	0	0		0					27	16	11
Geschäftsbereich FM	0	0	54	77	70	96	0	0	297	300	-3
Geschäftsbereich MWVATT			0	0			0	0	5		
Geschäftsbereich MSGJFS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	4	2	384	286	579	686	367	801	3109	2884	225
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe aller Dienstverhältnisse	4	2	384	286	579	686	367	801	3109	2884	225
Vorjahresergebnis	3	4	435	277	573	941	229	422	2884	2641	243
Differenz	1	-2	-51	9	6	-255	138	379	225	243	

Hinweise zu Tabelle 2.9.1.

- Erstmals werden in diesem Jahr die Anwärtinnen und Anwärter differenziert nach Laufbahngruppen und Einstiegsamt dargestellt.
- Landesweit standen im Dezember des vergangenen Jahres insgesamt 3.109 Anwärtinnen und Anwärter sowie Referendarinnen und Referendare (= + 225) im aktiven Beamtenverhältnis zum Land Schleswig-Holstein, die sich im Wesentlichen auf folgende vier Ressorts aufteilen:
 - a) Justizressort: 176 Personen (= + 2);
 - b) Bildungsressort: 1.489 Personen (= + 129);
 - c) Innenressort: 985 Personen (= - 46),
 - d) Finanzressort: 297 Personen (= - 3).
- Referendarinnen und Referendare, die nicht im Beamtenverhältnis beschäftigt sind, tauchen in Tabelle 2.10.6. auf.


2.9.2. Dienstverhältnisse der Laufbahngruppe 1 / 1. Einstiegsamt (ehemals „einfacher Dienst“)

 PSMB 2018 / Tabelle 2.9.2.	Dienstverhältnisse der Laufbahngruppe 1 / 1. EA (M = männlich, W = weiblich)												
	A 2		A 3		A 4 LBGr. 1.1		A 5 LBGr. 1.1		A 6 LBGr. 1.1		Teil-Summe	Vorjahresergebnis	Diff. zum Vorjahr
	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W			
Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.													
Geschäftsbereich StK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Geschäftsbereich MJEVG	0	0	14	10	14				103		171	164	7
Geschäftsbereich MBWK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Geschäftsbereich MILI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Geschäftsbereich MELUND	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Geschäftsbereich FM	0	0	0	0									
Geschäftsbereich MWVATT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Geschäftsbereich MSGJFS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	0	0	14	10	15	8	8	1	108	15	179	174	5
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe aller Dienstverhältnisse	0	0	14	10	15	8	8	1	108	15	179	174	5
Vorjahresergebnis	0	0	15	10	15	5	7	1	106	15	174	170	4
Differenz	0	0	-1	0	0	3	1	0	2	0	5	4	

Hinweise zu Tabelle 2.9.2.

- In dem dargestellten Besoldungsgruppenbereich des ehemaligen „einfachen Dienstes“ existierten im Dezember 2017 landesweit 179 aktive Dienstverhältnisse (= + 5).


2.9.3. Dienstverhältnisse der Laufbahngruppe 1 / 2. Einstiegsamt (ehemals „mittlerer Dienst“)

 PSMB 2018 / Tabelle 2.9.3.	Dienstverhältnisse der Laufbahngruppe 1 / 2. EA (M = männlich, W = weiblich)										
	A 6 LBGr. 1.2		A 7		A 8		A 9 m.D.		Teil-Summe	Vorjahresergebnis	Diff. zum Vorjahr
Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.	M	W	M	W	M	W	M	W			
Geschäftsbereich StK		0			0	0		0		106	
Geschäftsbereich MJEVG			56	160	378	212	383	238	1432	1446	-14
Geschäftsbereich MBWK	0		0		0				11		
Geschäftsbereich MILI					877	344	1016	427	2679	2749	-70
Geschäftsbereich MELUND				0		0	20		44	41	3
Geschäftsbereich FM	15		258	309	214	424	330	426	1982	1936	46
Geschäftsbereich MWVATT									40	40	0
Geschäftsbereich MSGJFS					14	18	10	16	63	63	0
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	33	22	327	475	1495	1002	1778	1126	6258	6385	-127
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	0	0	0	2	0	1	2	3	8	8	0
Summe aller Dienstverhältnisse	33	22	327	477	1495	1003	1780	1129	6266	6393	-127
Vorjahresergebnis	31	19	481	537	1423	1032	1817	1053	6393	6442	-49
Differenz	2	3	-154	-60	72	-29	-37	76	-127	-49	

Hinweise zu Tabelle 2.9.3.

- Der beschriebene Bereich bildet den ehemaligen „mittleren Dienst“ ab, dem insgesamt 6.266 Dienstverhältnisse (= - 127) zuzuordnen sind.

2.9.4. Dienstverhältnisse der Laufbahngruppe 2 / 1. Einstiegsamt (ehemals „gehobener Dienst“)

 PSMB 2018 / Tabelle 2.9.4. Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.	Dienstverhältnisse der Laufbahngruppe 2 / 1. EA (M = männlich, W = weiblich)																		
	A 9		A 10		A 11		A 12		A 13 LBGr. 2.1		A 14 g.D.*		A 15 g.D.*		A 16 g.D.*		Teil-Summe	Vorjahresergebnis	Diff. zum Vorjahr
	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W			
Geschäftsbereich StK	0									10	0	0	0	0	0	0	39	116	-77
Geschäftsbereich MJEVG	31	57	53	111	73	197	78	114		42	0		0	0	0	0	808	820	-12
Geschäftsbereich MBWK			112	45	151	117	398	5186	1987	5609	259	348	122			0	14420	14436	-16
Geschäftsbereich MILI	902	220	1051	342	948	282	390	71	243	46	0		0			0	4497	4407	90
Geschäftsbereich MELUND			13	18	34	30	43	32	51	33	0	0	0	0	0	0	262	263	-1
Geschäftsbereich FM	115	159	156	231	255	374	213	130	134	72	0	0	0	0	0	0	1839	1790	49
Geschäftsbereich MWWATT					40		37		37	24	0	0	0	0	0	0	208	205	3
Geschäftsbereich MSGJFS						31		19	25	27	0	0	0	0	0	0	143	160	-17
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	1062	464	1396	761	1516	1062	1181	5575	2533	5863	259	350	122	70	2	0	22216	22197	19
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	3	5	4	14	20	11	10	6	13	18	1	0	0	0	0	0	105	195	-90
Summe aller Dienstverhältnisse	1065	469	1400	775	1536	1073	1191	5581	2546	5881	260	350	122	70	2	0	22321	22392	-71
Vorjahresergebnis	1099	451	1388	849	1494	1026	1205	5671	2578	5836	281	331	110	68	4	1	22392	22055	337
Differenz	-34	18	12	-74	42	47	-14	-90	-32	45	-21	19	12	2	-2	-1	-71	337	

Hinweise zu Tabelle 2.9.4.

- Diese Tabelle beschreibt die Zahlenverhältnisse des ehemaligen „gehobenen Dienstes“. Bei den mit „*“ gekennzeichneten Stellen handelt es sich um besondere Funktionsstellen dieser Beamtengruppe, z. B. für Schulleiterinnen und Schulleiter, stellvertretende Schulleiterinnen und stellvertretende Schulleiter oder Koordinatorinnen und Koordinatoren an Gemeinschaftsschulen. Diese verbleiben auch bei entsprechender Übernahme einer besonderen Funktion in ihrer bisherigen Laufbahngruppe.
- Mit insgesamt 22.321 Dienstverhältnissen (= - 71) stellt dieser Personenkreis die mit Abstand personalstärkste Laufbahnebene im Dienst des Landes Schleswig-Holstein dar.


2.9.5. Dienstverhältnisse der Laufbahngruppe 2 / 2. Einstiegsamt (ehemals „höherer Dienst“)

Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.		A 13 h.D.		A 14 h.D.		A 15 h.D.		A 16 h.D.		Teil-Summe	Vorjahresergebnis	Diff. zum Vorjahr
		M	W	M	W	M	W	M	W			
Geschäftsbereich StK			10							44	54	-10
Geschäftsbereich MJEVG								11		56	61	-5
Geschäftsbereich MBWK		2352	3901	1406	1669	550	362	140	52	10432	10301	131
Geschäftsbereich MILI		13		46	16	51	17	31		188	190	-2
Geschäftsbereich MELUND		14	19	45	35	40	18	21	11	203	208	-5
Geschäftsbereich FM		16	25	25	24	22	15	15		146	148	-2
Geschäftsbereich MWVATT					10	18	12			66	69	-3
Geschäftsbereich MSGJFS					11	13	17			57	65	-8
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung		2411	3978	1543	1776	703	455	233	93	11192	11096	96
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung		35	33	63	23	15	6	3	1	179	183	-4
Summe aller Dienstverhältnisse		2446	4011	1606	1799	718	461	236	94	11371	11279	92
Vorjahresergebnis		2466	3943	1693	1767	675	410	232	93	11279	11222	57
Differenz		-20	68	-87	32	43	51	4	1	92	57	

Hinweise zu Tabelle 2.9.5.

- Diese Tabelle beschreibt die Zahlenverhältnisse des ehemaligen „höheren Dienstes“.
 - Mit insgesamt 11.371 Dienstverhältnissen (= + 92) stellt das Segment des ehemaligen „höheren Dienstes“ die zweitstärkste Beamtengruppe (differenziert nach Laufbahnebenen) im Landesdienst SH dar.

2.9.6. Dienstverhältnisse der B-, C-, V-, W-, R-, L-Besoldung


 PSMB 2018 / Tabelle 2.9.6.	Dienstverhältnisse der übrigen Besoldungsgruppen (M = männlich, W = weiblich)																		Zusammenfassung über alle Besoldungsgruppen		
	B-Bes			C-Bes			MP/Min			R-Bes			Vorg. DBZ			W-Bes			Ergebnis Männer	Ergebnis Frauen	Ergebnis gesamt
	Vorjahresergebnis	Differenz		Vorjahresergebnis	Differenz		Vorjahresergebnis	Differenz		Vorjahresergebnis	Differenz		Vorjahresergebnis	Differenz		Vorjahresergebnis	Differenz				
M+W	M+W	M+W	M+W	M+W	M+W	M+W	M+W	M+W	M+W	M+W	M+W	M+W	M+W	M+W	M+W	M+W	M+W	M+W			
Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.																					
Geschäftsbereich STK		10		0	0	0													100	129	229
Geschäftsbereich MJEVG				0	0	0				1004	985	19							1818	1839	3657
Geschäftsbereich MBWK				0	0	0				0	0	0							7905	18458	26363
Geschäftsbereich MILI	19	16	3	0	0	0				0	0	0							6267	2107	8374
Geschäftsbereich MELUND	15	15	0	0	0	0							0	0	0	0	0	0	330	223	553
Geschäftsbereich FM	10			0	0	0													1906	2379	4285
Geschäftsbereich MWVATT	11	13	-2	0	0	0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	196	135	331
Geschäftsbereich MSGJFS		12		0	0	0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	116	155	271
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	86	89	-3	0	0	0	8	8	0	1006	985	21	9	8	1	0	0	0	18638	25425	44063
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	4	6	-2	255	287	-32	0	0	0	0	0	0	9	8	1	809	766	43	1000	369	1369
Summe aller Dienstverhältnisse	90	95	-5	255	287	-32	8	8	0	1006	985	21	18	16	2	809	766	43	19638	25794	45432
Vorjahresergebnis	95	92	3	287	312	-25	8	8	0	985	975	10	16	13	3	766	722	44	19767	25512	45279
Differenz	-5	3	-32	-25	0	0	0	0	21	10	0	2	3	0	43	44	0	0	-129	282	153

Hinweise zu Tabelle 2.9.6.

- **B-Besoldung:** Besoldungsgruppen B 1 bis B 11 für Spitzenbeamte (und Soldaten); die Besoldungsordnung B kennt im Gegensatz zu anderen Besoldungsordnungen keine Stufen (aufsteigende Gehälter), sondern weist feste Gehälter aus.
- **C-Besoldung:** Die Besoldungsordnung C war bis 2005 die Besoldungsordnung für wissenschaftliche Beamte an deutschen Hochschulen, sie wurde durch die Besoldungsordnung W abgelöst. Die Ämter gehörten zur Laufbahn des höheren Dienstes. Sie umfasste die Besoldungsgruppen C 1 bis C 4.
- **Vorgegebene Dienstbezüge:** Übergangsbezüge, Dienstbezüge in Höhe des Ruhestandsgehalts (bisherige Bezeichnung: V-Besoldung).
- **W-Besoldung:** Die Besoldungsordnung W regelt die Bezüge für wissenschaftliches Hochschulpersonal (Hochschullehrer / Professoren) und umfasst die Besoldungsgruppen W 1 bis W 3. Sie wurde als Ersatz für die Besoldungsordnung C eingeführt.
- **R-Besoldung:** Die Besoldungsordnung R umfasst die Besoldungsgruppen R 1 bis R 10 der Richterinnen und Richter sowie Staatsanwältinnen und Staatsanwälte.
- **MP / Min-Besoldung:** Bezüge der Ministerinnen und Minister (bisherige Bezeichnung: L-Besoldung).

2.10. Übersicht über die Entgeltgruppen TVL


2.10.1. Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 1 bis EG 5 TVL

 PSMB 2018 / Tabelle 2.10.1. Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.	Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 1 TVL bis EG 5 TVL (M = männlich, W = weiblich)														Teil-Summe	Vorjahresergebnis	Diff. zum Vorjahr		
	EG1		EG2		EG 2 ü		EG2Ü		EG3		EG 3a		EG4					EG5	
	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W				M	W
Geschäftsbereich StK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		45	
Geschäftsbereich MJEVG	0	0			0	0	0	0	32	31	0	0	31	19		200	336	411	-75
Geschäftsbereich MBWK	0	0			0	0	0				0	0	16	107	10	36	188	167	21
Geschäftsbereich MILI	0	0		0	0	0	0	0		30	0	0	34	18	88	185	365	376	-11
Geschäftsbereich MELUND	0	0			0	0	0	0			0	0			255	46	326	333	-7
Geschäftsbereich FM	0	0			0	0	0	0	24	16	0	0		16	23	125	217	166	51
Geschäftsbereich MWVATT	0	0	0		0	0	0	0			0	0	13		487	37	545	538	7
Geschäftsbereich MSGJFS	0	0		0	0	0	0	0			0	0	10			43	75	82	-7
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	0	0	13	27	0	0	0	1	80	92	0	0	116	175	880	675	2059	2118	-59
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	1	0	7	21	0	0	1	5	30	43	0	0	23	10	98	124	363	390	-27
Summe aller Dienstverhältnisse	1	0	20	48	0	0	1	6	110	135	0	0	139	185	978	799	2422	2508	-86
Vorjahresergebnis	1	0	24	24	0	26	1	9	114	130	1	21	135	174	991	857	2508		
Differenz	0	0	-4	24	0	-26	0	-3	-4	5	-1	-21	4	11	-13	-58	-86		

Hinweise zu Tabelle 2.10.1.

- Die Summe aller Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 1 bis EG 5 TVL beträgt 2.422 (= - 86). Dies entspricht einem Anteil von 10,29 % (= - 0,78 Prozentpunkte) aller 23.526 tarifgebundenen Beschäftigungsverhältnisse in der Landesverwaltung SH.


2.10.2. Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 6 bis EG 9 TVL

 PSMB 2018 / Tabelle 2.10.2. Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.	Beschäftigungsverhältnisse Entgeltgruppen EG 6 TVL bis EG 9 TVL (M = männlich, W = weiblich)																				
	EG6		EG7		EG8		EG9		EG9I		EG9S		EG9S1		EG 9a		EG 9b		Teil-Summe	Vorjahresergebnis	Diff. zum Vorjahr
	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W			
Geschäftsbereich StK			0		0		0		0	0	0		0	0	0	0	0	0	38	190	-152
Geschäftsbereich MJEVG	61	593			21	351	12	35	0	0	14	163	0	0	0	0	0	0	1267	1249	18
Geschäftsbereich MBWK	17	99			44	237	121	348			15	19	138	0	0	0	0	0	1054	976	78
Geschäftsbereich MILI	134	321	20		67	93	39	40	0		159	181	0	0	0	0	0	0	1062	1070	-8
Geschäftsbereich MELUND	127	90	31		74	137	15	39			0	100	124	0	0	0	0	0	743	738	5
Geschäftsbereich FM	20	154	0	0	30	144	16	23	0	0	45	99	0	0	0	0	0	0	531	411	120
Geschäftsbereich MWVATT	87	53	42		97	67	22	14	0	0	76		32	0	0	0	0	0	516	507	9
Geschäftsbereich MSGJFS	15	60	0	0		17			0	0	14	34	0	0	0	0	0	0	161	171	-10
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	468	1378	111	30	337	1053	231	519	3	15	427	768	32	0	0	0	0	5372	5312	60	
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	94	544	59	27	92	241	118	288	0	0	98	182	10	0	0	0	0	1753	1713	40	
Summe aller Dienstverhältnisse	562	1922	170	57	429	1294	349	807	3	15	525	950	42	0	0	0	0	7125	7025	100	
Vorjahresergebnis	553	1941	166	63	441	1268	316	774	4	13	0	0	0	0	514	932	40	7025			
Differenz	9	-19	4	-6	-12	26	33	33	-1	2	525	950	42	0	-514	-932	-40	100			

Hinweise zu Tabelle 2.10.2.

- Die Summe aller Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 6 bis EG 9 TVL beträgt 7.125 (= + 100). Dies entspricht einem Anteil von 30,29 % (= - 0,73 Prozentpunkte) aller 23.526 tarifgebundenen Beschäftigungsverhältnisse in der Landesverwaltung SH.


2.10.3. Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 10 bis EG 13 Ü TVL

 PSMB 2018 / Tabelle 2.10.3.	Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 10 TVL bis EG 13 Ü TVL (F = Frauen, M = Männer)																		
	EG10		EG11		EG11		EG12		EG13		EG13I		EG13sr		EG13Ü		Teil-Summe	Vorjahresergebnis	Diff. zum Vorjahr
	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W			
Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.																			
Geschäftsbereich StK	0				0	0			0		0	0	0	0	0	0	27	59	-32
Geschäftsbereich MJEVG	22	45	25		0	0		10		15	0	0	0		0	0	139	163	-24
Geschäftsbereich MBWK	153	403	198	599	23	131	115	231	25	40		187		897		3635	3173	462	
Geschäftsbereich MILI	41	24	102	62	0	0	34	17	13	11	0	0	0	0	0	304	257	47	
Geschäftsbereich MELUND	38	55	72	87	0	0	81	50	46	24	0	0	0	0	12	12	477	436	41
Geschäftsbereich FM			40	21	0	0	32	11			0	0	0	0	0	124	94	30	
Geschäftsbereich MWVATT	30	18	54	43	0	0	54	16	16			0		0	0	244	222	22	
Geschäftsbereich MSGJFS				19	0	0	11	20	0		0	0	0	0	0	75	68	7	
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	297	566	500	849	23	131	335	363	107	104	101	187	531	898	15	18	5025	4472	553
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	112	115	198	155	0	0	112	70	1237	1122	0	0	13	18	64	61	3277	3110	167
Summe aller Dienstverhältnisse	409	681	698	1004	23	131	447	433	1344	1226	101	187	544	916	79	79	8302	7582	720
Vorjahresergebnis	343	560	656	983	11	54	428	381	1775	2049	65	108	0	0	84	85	7582		
Differenz	66	121	42	21	12	77	19	52	-431	-823	36	79	544	916	-5	-6	720		

Hinweise zu Tabelle 2.10.3.

- Die Summe aller Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 10 bis EG 13 Ü TVL beträgt 8.302 (= + 720). Dies entspricht einem Anteil von 35,29 % (+ 1,81 Prozentpunkte) aller 23.526 tarifgebundenen Beschäftigungsverhältnisse im Landesdienst.

2.10.4. Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 14 bis EG 15 Ü TVL

 PSMB 2018 / Tabelle 2.10.4.	Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 14 TVL bis EG 15 Ü TVL (M = männlich, W = weiblich)								
	EG14		EG15		EG15Ü		Teil-Summe	Vorjahresergebnis	Diff. zum Vorjahr
Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.	M	W	M	W	M	W			
Geschäftsbereich StK							13	11	2
Geschäftsbereich MJEVG						0	19	27	-8
Geschäftsbereich MBWK	28	67		16	0		128	96	32
Geschäftsbereich MILI	10					0	27	19	8
Geschäftsbereich MELUND	58	49	13				129	129	0
Geschäftsbereich FM						0	10		
Geschäftsbereich MWVATT							24	22	2
Geschäftsbereich MSGJFS		17					32	36	-4
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	116	151	57	40	11	7	382	346	36
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	254	165	56	12	0	0	487	461	26
Summe aller Dienstverhältnisse	370	316	113	52	11	7	869	807	62
Vorjahresergebnis	350	290	98	48	12	9	807		
Differenz	20	26	15	4	-1	-2	62		

Hinweise zu Tabelle 2.10.4.

- Die Summe aller Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen EG 14 bis EG 15 Ü TVL beträgt 869 (= + 62). Dies entspricht einem Anteil von 3,69 % aller 23.526 tarifgebundenen Beschäftigungsverhältnisse im Landesdienst.


2.10.5. Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen des PKW-Tarifs

 PSMB 2018 / Tabelle 2.10.5.	Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen des PKW-Tarifs (M = männlich, W = weiblich)				
	EG4		Teil-Summe	Vorjahresergebnis	Diff. zum Vorjahr
Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.					
	M	W			
Geschäftsbereich StK	0	0	0	0	0
Geschäftsbereich MJEVG		0			
Geschäftsbereich MBWK	0	0	0	0	0
Geschäftsbereich MILI			40	37	3
Geschäftsbereich MELUND					
Geschäftsbereich FM	0	0	0	0	0
Geschäftsbereich MWVATT		0			
Geschäftsbereich MSGJFS	0	0	0	0	0
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	46	3	49	46	3
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	1	0	1	2	-1
Summe aller Dienstverhältnisse	47	3	50	48	2
Vorjahresergebnis	46	2	48		
Differenz	1	1	2		

Hinweise zu Tabelle 2.10.5.

- Die vorstehende Tabelle ist aus Datenschutzgründen nur wie abgebildet darstellbar.
- Das Personalverfahren *KoPers* stellt alle nach dem PKW-Tarif Beschäftigten ausschließlich mit einem Pauschalentgelt nach EG 4TVL dar. Weitere Differenzierungen werden hier nicht vorgenommen. Für den kommenden PSMB wird geprüft, ob eine andere Darstellungsform möglich sein wird.


2.10.6. Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen der Praktikanten, Auszubildenden und Referendare

 PSMB 2018 / Tabelle 2.10.6.		Beschäftigungsverhältnisse der Entgeltgruppen der Praktikanten, Auszubildenden und Referendare (M = männlich, W = weiblich)									
Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.	Tarifbeschäftigte Lehramtsanwärter		Praktikanten einschl. Praktikanten gem. TVL		TVA-L - Auszubildende (BBiG / West)		Rechtsreferendare SH		Teil-Summe	Vorjahresergebnis	Diff. zum Vorjahr
	M	W	M	W	M	W	M	W			
Geschäftsbereich StK	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Geschäftsbereich MJEVG	0	0				42	265	409	728		
Geschäftsbereich MBWK	0	22			0		0	0	30		
Geschäftsbereich MILI	0	0	0	0	22	21	0	0	43		
Geschäftsbereich MELUND	0	0	0	0			0	0	30		
Geschäftsbereich FM	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Geschäftsbereich MWVATT	0	0			55		0	0	64		
Geschäftsbereich MSGJFS	0	0	0		0		0	0			
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	0	22	5	12	109	76	265	409	898		
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	0	0	1	2	43	44	0	0	90		
Summe aller Dienstverhältnisse	0	22	6	14	152	120	265	409	988		
Vorjahresergebnis											
Differenz											

Hinweise zur neuen Tabelle 2.10.6. (Ausbildungsverhältnisse)

- Die vorstehende Tabelle bildet die Beschäftigtengruppen ab, die in tariflichen Ausbildungsverhältnissen oder diesen ähnlichen Verhältnissen zum Land SH stehen.
- Unterschiedliche Anstellungsformen der Referendare sowohl als Tarifbeschäftigte als auch als beamtete Kräfte führen dazu, dass dieser Personenkreis sowohl hier als auch in Tabelle 2.9.1. statusgruppenkonform dargestellt wird.
- Die Summe aller hier abgebildeten Beschäftigungsverhältnisse beträgt 988. Aufgrund der neu gebildeten Gruppierung wird ein Vorjahresvergleich erst mit dem kommenden PSMB wieder möglich sein.

2.10.7. Beschäftigungsverhältnisse der sonstigen Entgeltgruppen sowie Zusammenfassung über alle Entgeltgruppen

 PSMB 2018 / Tabelle 2.10.7.	Beschäftigungsverhältnisse der sonstigen Entgeltgruppen (M = männlich, W = weiblich)																		Zusammenfassung über alle Entgeltgruppen			
	Angestellte in Aniehnung an Besoldung		Angestellte mit Pauschalvergütung		Freiwilligen Dienste (F.S.J., F.O.J., BFD)		Fremdsprachenassistent SH		Lehrbeauftragte/r SH		Stud./Wiss. Hilfskraft SH		Tutorin		Übungsleiterin		Teil-Summe	Vorjahresergebnis	Diff. zum Vorjahr	Ergebnis Männer	Ergebnis Frauen	Ergebnis gesamt
	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W						
Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.																						
Geschäftsbereich StK	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				26	62	88
Geschäftsbereich MJEVG			0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				547	1951	2498
Geschäftsbereich MBWK								26	0	0						53			1446	3642	5088	
Geschäftsbereich MILJ	0	0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				816	1025	1841
Geschäftsbereich MELUND								0	0	0				0	0	0	10			967	749	1716
Geschäftsbereich FM	0	0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				260	627	887
Geschäftsbereich MWVATT	0	0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				1092	305	1397
Geschäftsbereich MSGJFS					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				95	257	352
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	6	5	15	12	2	4	7	26	0	0	2	2	1	0	0	82			5249	8618	13867	
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	1	0	69	35	1	3	0	0	623	403	1171	1322	34	19	2	5	3688		4623	5036	9659	
Summe aller Dienstverhältnisse	7	5	84	47	3	7	7	26	623	403	1173	1324	35	19	2	5	3770		9872	13654	23526	
Vorjahresergebnis																						
Differenz																						

Hinweise zur neuen Tabelle 2.10.7. (sonstige Entgeltgruppen)

- Die *sonstigen* Entgeltgruppen stellen Beschäftigungsverhältnisse dar, die keiner festen Entgeltgruppe zugeordnet sind, wie z. B. Fremdsprachenassistenten, Lehrbeauftragte, Stud./Wiss. Hilfskräfte, Tutoren, Übungsleiter.
- Die Summe aller hier abgebildeten Beschäftigungsverhältnisse beträgt 3.770. Aufgrund der neu gebildeten Gruppierung wird ein Vorjahresvergleich erst mit dem kommenden PSMB wieder möglich sein.

2.11. Übersicht über die Personalausgaben


2.11.1. Personal-IST-Ausgaben für Besoldung und Entgelt

 PSMB 2018 / Tabelle 2.11.1.	Personal-IST-Ausgaben		
Dezember 2017	Besoldung	Entgelt	Summe
Geschäftsbereich StK	8.546.437,33 €	6.468.236,54 €	15.014.673,87 €
Geschäftsbereich MJEVG	168.326.187,67 €	84.933.582,49 €	253.259.770,16 €
Geschäftsbereich MBWK	1.231.280.278,00 €	215.377.042,14 €	1.446.657.320,14 €
Geschäftsbereich MILI	351.036.914,38 €	81.700.824,20 €	432.737.738,58 €
Geschäftsbereich MELUND	29.564.005,58 €	88.619.245,73 €	118.183.251,31 €
Geschäftsbereich FM	158.868.564,67 €	38.267.053,39 €	197.135.618,06 €
Geschäftsbereich MWVATT	17.484.974,17 €	69.306.591,02 €	86.791.565,19 €
Geschäftsbereich MSGJFS	15.250.297,11 €	18.427.238,05 €	33.677.535,16 €
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	1.980.357.658,91 €	603.099.813,56 €	2.583.457.472,47 €
ULD	893.281,14 €	1.685.061,46 €	2.578.342,60 €
Anstalt SH Landesforsten	1.497.805,76 €	0,00 €	1.497.805,76 €
Stiftung Landesmuseen	76.933,52 €	8.181.757,04 €	8.258.690,56 €
Stiftung Naturschutz	0,00 €	3.466.140,23 €	3.466.140,23 €
Institut für Weltwirtschaft	918.826,99 €	8.742.658,80 €	9.661.485,79 €
Leibniz-Institut für die Pädag	177.106,20 €	7.870.056,57 €	8.047.162,77 €
Hochschulen	89.090.712,58 €	267.998.261,43 €	357.088.974,01 €
Fachhochschulen			
UKSH Campus Lübeck	6.627.841,76 €	0,00 €	6.627.841,76 €
UKSH Campus Kiel	6.243.367,76 €	959.632,70 €	7.203.000,46 €
D.Zentralbibliothek	204.614,28 €	14.309.825,95 €	14.514.440,23 €
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	105.730.489,99 €	313.213.394,18 €	418.943.884,17 €
Summe aller Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse	2.086.088.148,90 €	916.313.207,74 €	3.002.401.356,64 €
Vorjahresergebnis	1.975.594.858,59 €	852.486.161,07 €	2.828.081.019,66 €
Differenz	110.493.290,31 €	63.827.046,67 €	174.320.336,98 €

Hinweise zu Tabelle 2.11.1.

- Die abgebildeten Personalausgaben spiegeln ebenfalls die Größenverhältnisse der Beschäftigtengruppen wider. Sie enthalten auch die nachstehend noch gesondert dargestellten Personalausgaben für die Anwärterinnen / Anwärter, Referendarinnen / Referendare und Auszubildenden.
- Die Personalausgaben für die Gruppe der Beamtinnen und Beamten sind mehr als doppelt so hoch wie die Personalausgaben für die Gruppe der Tarifbeschäftigten.
- Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass der Anteil der Beamtinnen und Beamten an den Gesamtbeschäftigten deutlich höher ist als der Anteil der Tarifbeschäftigten (siehe hierzu auch Tabelle 2.3.).
- Beide Kostenblöcke beschreiben die jeweils laufenden Bezüge. Rückstellungen für Versorgungslasten o.ä. sind nicht enthalten.

2.11.2. Personal-IST-Ausgaben für Anwärter, Referendare (Beamtenbereich) und Auszubildende (Tarifbereich)


SH 	Personal-IST-Ausgaben für Anwärter, Referendare (Beamtenbereich) und Auszubildende (Tarifbereich)										
	Anwärter			Referendare			Auszubildende			Gesamtergebnis	
Gesamtausgaben 2017 (ohne Kindergeld)	Männer	Frauen	Ergebnis	Männer	Frauen	Ergebnis	Männer	Frauen	Ergebnis		
Hochschulen	100.146,02 €	27.939,44 €	128.085,46 €	1.278,07 €	0,00 €	1.278,07 €	545.433,42 €	527.490,39 €	1.072.923,81 €	1.202.287,34 €	
MP/StK	250.882,73 €	391.145,93 €	642.028,66 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	642.028,66 €	
MILI	10.676.337,16 €	5.314.408,32 €	15.990.745,48 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	305.615,89 €	280.985,02 €	586.600,91 €	16.577.346,39 €	
FM	1.786.943,63 €	2.426.324,80 €	4.213.268,43 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4.213.268,43 €	
MBWK	7.932.487,06 €	19.186.168,48 €	27.118.655,54 €	2.262,79 €	111.844,47 €	114.107,26 €	0,00 €	19.983,50 €	19.983,50 €	27.252.746,30 €	
MELUND	197.260,38 €	192.098,77 €	389.359,15 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	392.036,19 €	58.243,80 €	450.279,99 €	839.639,14 €	
MJEVG	1.182.056,26 €	1.638.143,25 €	2.820.199,51 €	3.964.451,22 €	5.847.105,96 €	9.811.557,18 €	116.939,45 €	635.871,29 €	752.810,74 €	13.384.567,43 €	
MWVATT	21.937,55 €	34.070,45 €	56.008,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	815.460,34 €	95.967,80 €	911.428,14 €	967.436,14 €	
Sonstiges	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	44.220,84 €	74.840,43 €	119.061,27 €	119.061,27 €	
Gesamtergebnis	22.148.050,79 €	29.210.299,44 €	51.358.350,23 €	3.967.992,08 €	5.958.950,43 €	9.926.942,51 €	2.219.706,13 €	1.693.382,23 €	3.913.088,36 €	65.198.381,10 €	
Vorjahresergebnis	16.368.273,63 €	22.524.465,53 €	38.892.739,16 €	3.752.052,86 €	5.508.623,54 €	9.260.676,40 €	2.090.566,72 €	1.540.858,51 €	3.631.425,23 €	51.784.840,79 €	
Differenz	5.779.777,16 €	6.685.833,91 €	12.465.611,07 €	215.939,22 €	450.326,89 €	666.266,11 €	129.139,41 €	152.523,72 €	281.663,13 €	13.413.540,31 €	

Hinweise zu Tabelle 2.11.2.

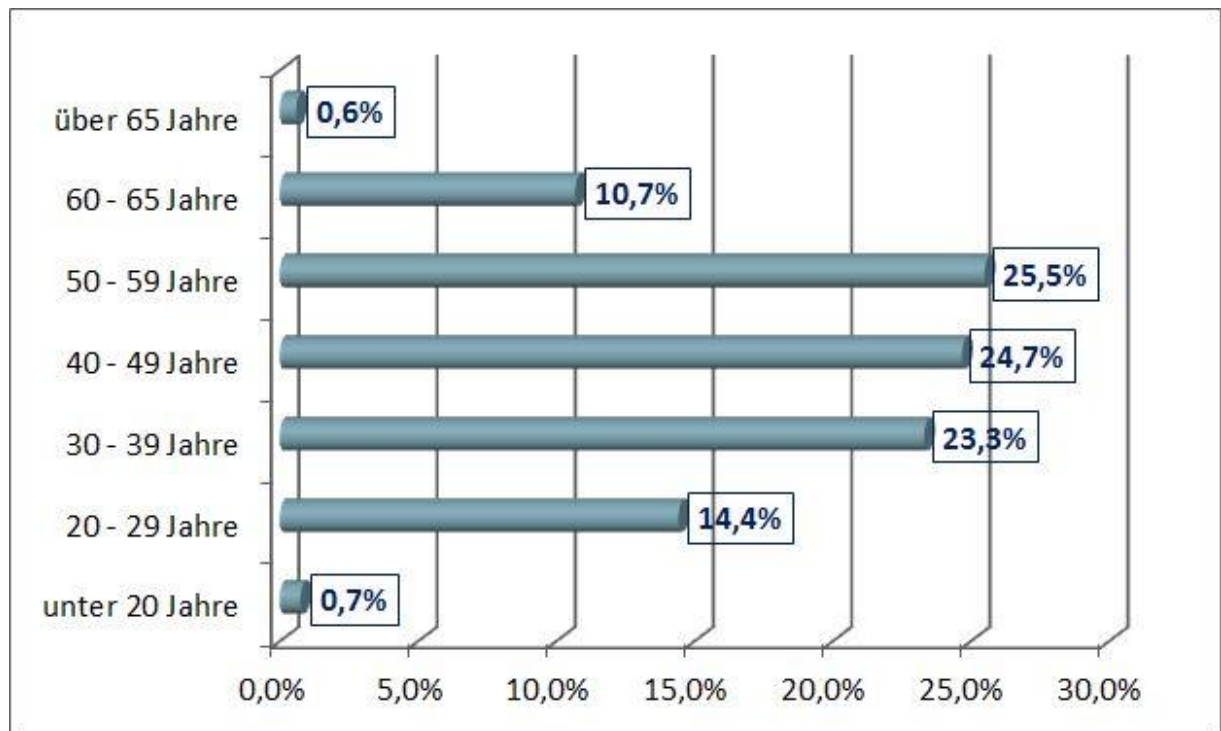
- Die Personalausgaben für Anwärterinnen und Anwärter sowie Referendarinnen und Referendare betragen insgesamt 61.285.292,74 €. Dies entspricht 2,94 % (= + 0,50 Prozentpunkte) der landesweiten Besoldungsausgaben für Beamtinnen und Beamte in Höhe von 2.086.088.148,90 €.
- Die Personalausgaben für Auszubildende betragen 3.913.088,36 €. Dies entspricht einem Anteil von 0,43 % (= + 0,03 Prozentpunkte) der landesweiten Entgeltausgaben für Tarifbeschäftigte in Höhe von 901.571.671,82 €.

- Die Personalausgaben für Auszubildende liegen deutlich unter den entsprechenden Ausgaben für Anwärtnerinnen und Anwarter sowie Referendarinnen und Referendare im Beamtenbereich. Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass der weitaus größere Teil der Nachwuchskräfte in einem Beamtenverhältnis steht.

2.12. Altersstruktur aller Bediensteten und Beschäftigten in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein

 PSMB 2018 / Tabelle 2.12.		Altersstruktur aller Bediensteten und Beschäftigten in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein							
Dezember 2017; Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.	unter 20 Jahre	20 - 29 Jahre	30 - 39 Jahre	40 - 49 Jahre	50 - 59 Jahre	60 - 65 Jahre	über 65 Jahre	Gesamt- summe	
Geschäftsbereich StK	10	106	68	57	56	20	0	317	
Geschäftsbereich MJEVG		1021	1343	1568	1649	528		6155	
Geschäftsbereich MBWK		2540	8412	8895	7342	4005		31451	
Geschäftsbereich MILI		1846	2156	2395	3074	533		10215	
Geschäftsbereich MELUND		148	327	520	882	366		2269	
Geschäftsbereich FM		712	901	1033	1603	819		5172	
Geschäftsbereich MWVATT		170	253	492	577	190		1728	
Geschäftsbereich MSGJFS		11	77	166	267	101		623	
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	424	6554	13537	15126	15450	6562	277	57930	
Hochschulbereich	85	3172	2297	1628	1828	711	130	9851	
übriger Bereich mittelb. Landesverw.	7	226	248	272	311	105	8	1177	
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	92	3398	2545	1900	2139	816	138	11028	
Summe aller Dienstverhältnisse	516	9952	16082	17026	17589	7378	415	68958	
Vorjahresergebnis	484	9479	15573	17160	17485	7411	333	67925	
Differenz	32	473	509	-134	104	-33	82	1033	


Grafik 2.12. Altersstruktur aller Bediensteten und Beschäftigten in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein



Hinweise zu Tabelle 2.12. und Grafik 2.12.

- Die Lebensaltersgruppe von 20 Jahren bis zum vollendeten 29. Lebensjahr ist im Vergleich zum Vorjahr um 473 Personen gestiegen.
- Die Lebensaltersgruppe von 30 Jahren bis zum vollendeten 39. Lebensjahr ist im Vergleich zum Vorjahr um 509 Personen gestiegen.
- Bilanz: Die Zahl des lebensjüngeren Landespersonals ist gegenüber der Zahl des lebensälteren Landespersonals gestiegen.

2.13. Prognose der Altersabgänge mit Erreichen der Regelaltersgrenze

 PSMB 2018 / Tabelle 2.13. Dezember 2017: Treffer im einstelligen Bereich sind aus Datenschutzgründen zum Teil ausgeblendet bzw. nicht dargestellt.	Prognose der Altersabgänge mit Erreichen der Regelaltersgrenze für die Jahre 2018 bis 2030															Summe 2025-2030	Gesamtergebnis
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Summe 2018-2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
Geschäftsbereich StK	3	3	1	1	5	6	1	20	11	1	4	3	5	9	33	53	
Geschäftsbereich MJEVG	37	61	95	87	126	115	170	691	138	103	113	150	130	140	774	1465	
Geschäftsbereich MBWK	378	519	789	803	709	721	794	4713	675	669	670	610	556	561	3741	8454	
Geschäftsbereich MILI	17	192	256	327	304	286	380	1762	279	229	207	223	222	218	1378	3140	
Geschäftsbereich MELUND	28	47	72	69	75	73	89	453	84	69	88	70	72	78	461	914	
Geschäftsbereich FM	59	104	139	176	168	181	166	993	120	122	129	154	127	127	779	1772	
Geschäftsbereich MWVATT	19	23	36	37	35	37	40	227	50	22	47	45	44	48	256	483	
Geschäftsbereich MSGJFS	3	10	12	21	28	25	22	121	20	23	21	17	25	27	133	254	
Zwischensumme unmittelbare Landesverwaltung	544	959	1400	1521	1450	1444	1662	8980	1377	1238	1279	1272	1181	1208	7555	16535	
Hochschulbereich	90	79	135	124	127	130	154	839	141	132	147	137	149	147	853	1692	
übriger Bereich mittelb Landesverw.	13	19	14	19	15	24	30	134	23	22	31	13	36	27	152	286	
Zwischensumme mittelbare Landesverwaltung	103	98	149	143	142	154	184	973	164	154	178	150	185	174	1005	1978	
Summe aller Dienstverhältnisse	647	1057	1549	1664	1592	1598	1846	9953	1541	1392	1457	1422	1366	1382	8560	18513	
Vorjahresergebnis	1060	1577	1726	1695	1639	1632	1862	11191	1555	1402	1462	1422					
Differenz	-413	-520	-177	-31	-47	-34	-16	-1238	-14	-10	-5	0					

Hinweise zu Tabelle 2.13.


- Dargestellt ist die Prognose der Altersabgänge mit Erreichen der Regelaltersgrenze der Jahre 2018 bis 2030, dies entspricht einem Betrachtungszeitraum von 13 Jahren.
- Für die Jahre 2018 bis 2024 ergibt sich eine Senkung der Prognose der Altersabgänge gegenüber dem Vorjahr von 1.238.
- Bis zum Jahr 2029 werden voraussichtlich 18.513 Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse durch Erreichen der Altersgrenze beendet. Dies entspricht einem Anteil von 26,85 % der insgesamt 68.958 Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse im Dezember 2017.

2.14. Frühpensionierung von Beamtinnen und Beamten

2.14.1. Vorbemerkungen zur Datenlage

Die Daten für den Frühpensionierungsbericht der Beamtinnen und Beamten entstammen dem Modul *KoPers-Versorgung*. Dieses Modul befindet sich bereits seit dem Monat April 2014 im Wirkbetrieb und bietet eine dementsprechende umfangreiche Datenlage.

2.14.2. Gründe des Eintritts in den Ruhestand in der Landesverwaltung SH von 1995 bis 2017

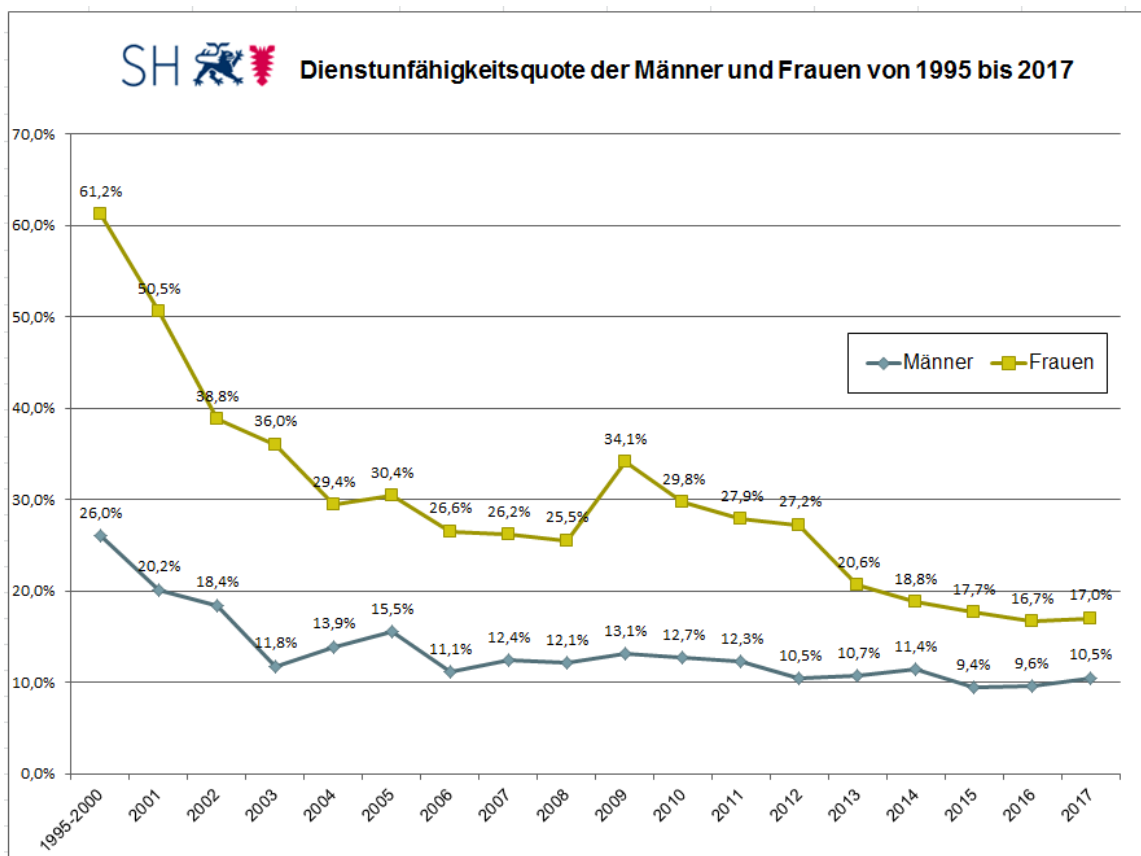
 PSMB 2018 / Tabelle 2.14.2.		Gründe des Eintritts in den Ruhestand Land SH 1995 bis 2017					
		Insgesamt	Altersgrenze		Antrag		Dienstunfähigkeit
Jahr	Anzahl		Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
1995	649	207	31,9%	231	35,6%	211	32,5%
1996	816	234	28,7%	292	35,8%	290	35,5%
1997	1.131	253	22,4%	452	40,0%	426	37,7%
1998	1.071	304	28,4%	429	40,1%	338	31,6%
1999	932	331	35,5%	220	23,6%	381	40,9%
2000	1.350	354	26,2%	494	36,6%	502	37,2%
2001	1.195	336	28,1%	505	42,3%	354	29,6%
2002	1.097	303	27,6%	510	46,5%	284	25,9%
2003	1.116	460	41,2%	435	39,0%	221	19,8%
2004	1.143	436	38,1%	485	42,4%	222	19,4%
2005	1.171	493	42,1%	437	37,3%	241	20,6%
2006	1.313	556	42,3%	539	41,1%	218	16,6%
2007	1.364	529	38,8%	594	43,5%	241	17,7%
2008	1.236	509	41,2%	514	41,6%	213	17,2%
2009	1.241	507	40,9%	472	38,0%	262	21,1%
2010	1.287	575	44,7%	464	36,1%	248	19,3%
2011	1.338	623	46,6%	473	35,4%	242	18,1%
2012	1.349	358	26,5%	752	55,7%	239	17,7%
2013	1.441	408	28,3%	817	56,7%	216	15,0%
2014	1.450	443	30,6%	793	54,7%	214	14,8%
2015	1.314	381	29,0%	756	57,5%	177	13,5%
2016	1.373	366	26,7%	825	60,1%	182	13,3%
2017	1.467	432	29,4%	832	56,7%	203	13,8%
1995-2016	27.844	9.398	33,8%	12.321	44,3%	6.125	22,0%
Durchschnitt / Jahr	1211	409		536		266	

Hinweise zu Tabelle 2.14.2.

- Im Jahr 2017 sind insgesamt 1.467 Beamtinnen und Beamte in den Ruhestand eingetreten bzw. versetzt worden. Hierbei beträgt der Anteil der Frühpensionierungen wegen Dienstunfähigkeit 13,8 % (Vorjahr: 13,3 %).
- Auf eigenen Antrag vor Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze wurden 56,7 % Beamtinnen und Beamte in den Ruhestand versetzt (Vorjahr: 60,1 %).
- Der Anteil der wegen Dienstunfähigkeit in den Ruhestand versetzten Beamtinnen und Beamte liegt geringfügig über dem Vorjahreswert und stellt mit 13,8 % den drittniedrigsten Wert seit 1995 dar.

2.14.3. Entwicklung der Dienstunfähigkeitsquote der Männer und Frauen in der Landesverwaltung SH

Grafik 2.14.3. Entwicklung der Dienstunfähigkeit der Männer und Frauen in der Landesverwaltung SH



Hinweise zu Grafik 2.14.3.

- Im Vergleich zum Vorjahr ist die Dienstunfähigkeitsquote der Frauen leicht gestiegen und erreicht mit 17,0 % den zweitniedrigsten Stand seit 1995.
- Bei den Männern ist dieser Anteil zuletzt wieder leicht angestiegen und erreicht mit 10,5 % den drittniedrigsten Stand seit 1995, genau wie im Jahre 2012.

2.14.4. Gründe des Ruhestandseintritts nach Geschlecht und Bereichen 2017

Bereich		Geschlecht	Insgesamt	Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze		auf Antrag vor Erreichen der Altersgrenze		Dienstunfähigkeit	
				Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
nur Schulen	Männer		344	93	27,0%	219	63,7%	32	9,3%
	Frauen		601	95	15,8%	411	68,4%	95	15,8%
	Gesamt		945	188	19,9%	630	66,7%	127	13,4%
sonstige (einschl. Vollzugsdienste)	Männer		368	222	60,3%	103	28,0%	43	11,7%
	Frauen		154	22	14,3%	99	64,3%	33	21,4%
	Gesamt		522	244	46,7%	202	38,7%	76	14,6%
alle Bereiche	Männer		712	315	44,3%	322	45,2%	75	10,5%
	Frauen		755	117	15,5%	510	67,5%	128	17,0%
	Gesamt		1467	432	29,5%	832	56,7%	203	13,8%

Hinweise zu Tabelle 2.14.4.

- Von den insgesamt 1.467 Ruhestandsfällen entfallen 945 auf den Schulbereich, der das Gesamtergebnis damit erneut deutlich prägt.
- Der Anteil der wegen Dienstunfähigkeit in den Ruhestand versetzten Beamtinnen und Beamten im Schulbereich ist gegenüber dem Vorjahr (12,7 %) geringfügig auf 13,4 % angestiegen und liegt damit knapp unter dem Durchschnittswert der gesamten Landesverwaltung mit 13,8 %.
- Der Anteil der Lehrkräfte, die bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze im Dienst verbleiben, ist mit 19,9 % deutlich gestiegen (Vorjahr: 17,2 %). Mit 66,7 % wurden erneut die meisten Lehrkräfte auf eigenen Antrag vor Erreichen der Altersgrenze in den Ruhestand versetzt (Vorjahr: 70,0 %).


2.14.5. Gründe des Ruhestandseintritts nach Laufbahngruppen 2017

Laufbahn- gruppe	Gründe des Ruhestandseintritts nach Laufbahngruppen 2017																				
	Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze						auf Antrag vor Erreichen der Altersgrenze						Dienstunfähigkeit						Summe		
	Männer		Frauen		Gesamt		Männer		Frauen		Gesamt		Männer		Frauen		Gesamt		Männer	Frauen	Gesamt
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil			
LG 1, 2. EA (m.D.)	30	34,9%	3	3,9%	33	20,1%	36	41,9%	54	69,2%	90	54,9%	20	23,2%	21	26,9%	41	25,0%	86	78	164
LG 2, 1. EA (g.D.)	157	48,7%	82	16,5%	239	29,2%	128	39,8%	339	68,4%	467	57,1%	37	11,5%	75	15,1%	112	13,7%	322	496	818
LG 2, 2. EA (h.D.)	78	32,1%	30	17,3%	108	26,0%	147	60,5%	111	64,2%	258	62,0%	18	7,4%	32	18,5%	50	12,0%	243	173	416
	265		115		380		311		504		815		75		128		203		651	747	1398

Hinweise zu Tabelle 2.14.5.

- Der Anteil der wegen Dienstunfähigkeit in den Ruhestand Versetzten ist bei den Beamtinnen und Beamten der Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt (ehemals mittlerer Dienst) von 24,8 % im Vorjahr auf 25,0 % angestiegen und damit im Vergleich der Laufbahngruppen wiederum am höchsten.
- Bei den Beamtinnen und Beamten der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt (ehemals gehobener Dienst) ist der Dienstunfähigkeitsanteil mit 13,7 % (Vorjahr: 14,5 %) leicht zurückgegangen.
- Die Dienstunfähigkeitsquote der Beamtinnen und Beamten der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt (ehemals höherer Dienst) ist nach 7,9 % im Vorjahr wieder deutlich angestiegen auf nunmehr 12,0 %. Trotzdem ist dieser Wert im Vergleich der obigen Laufbahngruppen weiterhin am niedrigsten.


2.14.6. Durchschnittsalter der wegen Dienstunfähigkeit in den Ruhestand Versetzten

 PSMB 2018 / Tabelle 2.14.6.	Durchschnittsalter der wegen Dienstunfähigkeit in den Ruhestand Versetzten					
	Lehrkräfte			Alle		
	Männer	Frauen	Gesamt	Männer	Frauen	Gesamt
1995	56,9	54,6	55,5	56,3	53,8	55,1
1996	55,4	54,7	54,9	54,0	53,9	53,9
1997	56,1	54,2	55,0	54,6	53,3	54,0
1998	56,9	56,2	56,5	55,9	55,6	55,7
1999	57,4	55,9	56,5	56,2	55,7	56,0
2000	57,7	56,9	57,3	56,6	56,5	56,6
2001	57,1	55,7	56,2	55,7	54,8	55,3
2002	57,6	55,7	56,3	55,7	55,0	55,3
2003	57,7	55,8	56,4	55,4	54,2	54,7
2004	57,9	55,8	56,7	56,0	54,0	54,9
2005	58,3	56,0	56,9	55,9	54,5	55,2
2006	59,6	55,3	56,9	56,5	54,1	55,2
2007	58,6	56,8	57,5	57,0	55,6	56,2
2008	59,5	56,2	57,5	57,6	54,5	55,8
2009	59,0	56,0	57,1	56,7	55,0	55,6
2010	58,9	55,9	57,0	57,0	54,3	55,8
2011	58,8	56,6	57,3	56,6	55,9	56,2
2012	59,5	56,7	57,5	57,8	55,3	56,1
2013	60,8	57,0	58,3	57,3	55,1	56,0
2014	61,3	56,7	58,3	59,2	55,5	57,1
2015	59,9	57,3	57,9	57,8	55,6	56,4
2016	61,2	57,4	58,3	58,4	55,5	56,5
2017	57,7	55,7	56,2	55,4	53,9	54,4

Hinweise zu Tabelle 2.14.6.

- Das Durchschnittsalter der wegen Dienstunfähigkeit in den Ruhestand versetzten Beamtinnen und Beamten ist gegenüber dem Vorjahr (56,5 Jahre) deutlich gesunken auf nunmehr 54,4 Jahre. Dies ist der drittniedrigste Wert seit 1995.


2.14.7. Durchschnittsalter aller in den Ruhestand Versetzten / Eingetretenen

 PSMB 2018 / Tabelle 2.14.7.		Durchschnittsalter der in den Ruhestand Versetzten / Eingetretenen					
Jahr	Lehrkräfte			Polizei (1)	Alle		
	Männer	Frauen	Gesamt	Gesamt	Männer	Frauen	Gesamt
1995	60,1	57,3	58,7	59,2	60,4	56,8	59,6
1996	60,3	56,9	58,5	58,8	60,0	56,8	58,9
1997	59,8	57,3	58,6	58,6	59,6	56,8	58,8
1998	60,5	58,6	59,6	59,2	60,3	58,2	59,7
1999	59,7	57,8	58,7	59,3	59,9	57,8	59,3
2000	60,7	59,3	60,0	59,0	60,5	59,0	60,1
2001	61,3	58,7	60,0	59,1	60,7	58,7	60,0
2002	61,8	59,8	60,7	58,8	61,0	59,7	60,5
2003	62,6	60,1	61,5	59,2	61,7	59,7	61,0
2004	62,8	61,0	62,0	59,0	62,1	60,5	61,6
2005	63,1	61,0	62,2	58,5	62,4	60,7	61,8
2006	63,6	61,3	62,6	58,2	62,8	60,9	62,1
2007	63,1	61,6	62,4	59,2	62,5	61,4	62,1
2008	63,4	61,7	62,6	58,9	62,7	61,1	62,1
2009	63,1	60,9	62,0	59,3	62,3	60,6	61,6
2010	62,9	60,8	62,0	59,8	62,4	60,5	61,6
2011	63,1	61,2	62,1	59,2	62,4	61,3	61,9
2012	63,1	61,5	62,3	58,6	62,4	61,0	61,8
2013	63,3	62,1	62,6	58,8	62,5	61,5	62,1
2014	63,3	62,3	62,8	59,4	62,6	61,9	62,3
2015	64,2	62,8	63,4	59,7	63,3	62,4	62,8
2016	64,2	62,9	63,4	59,7	63,3	62,5	62,9
2017	63,9	62,9	63,3	59,1	63,1	62,3	62,7

Hinweise zu Tabelle 2.14.7.

- Das Durchschnittsalter aller in den Ruhestand versetzten bzw. eingetretenen Beamtinnen und Beamten ist im Vergleich zum Vorjahr (62,9 Jahre) geringfügig auf 62,7 Jahre gesunken. Dies ist der dritthöchste Wert seit 1995.

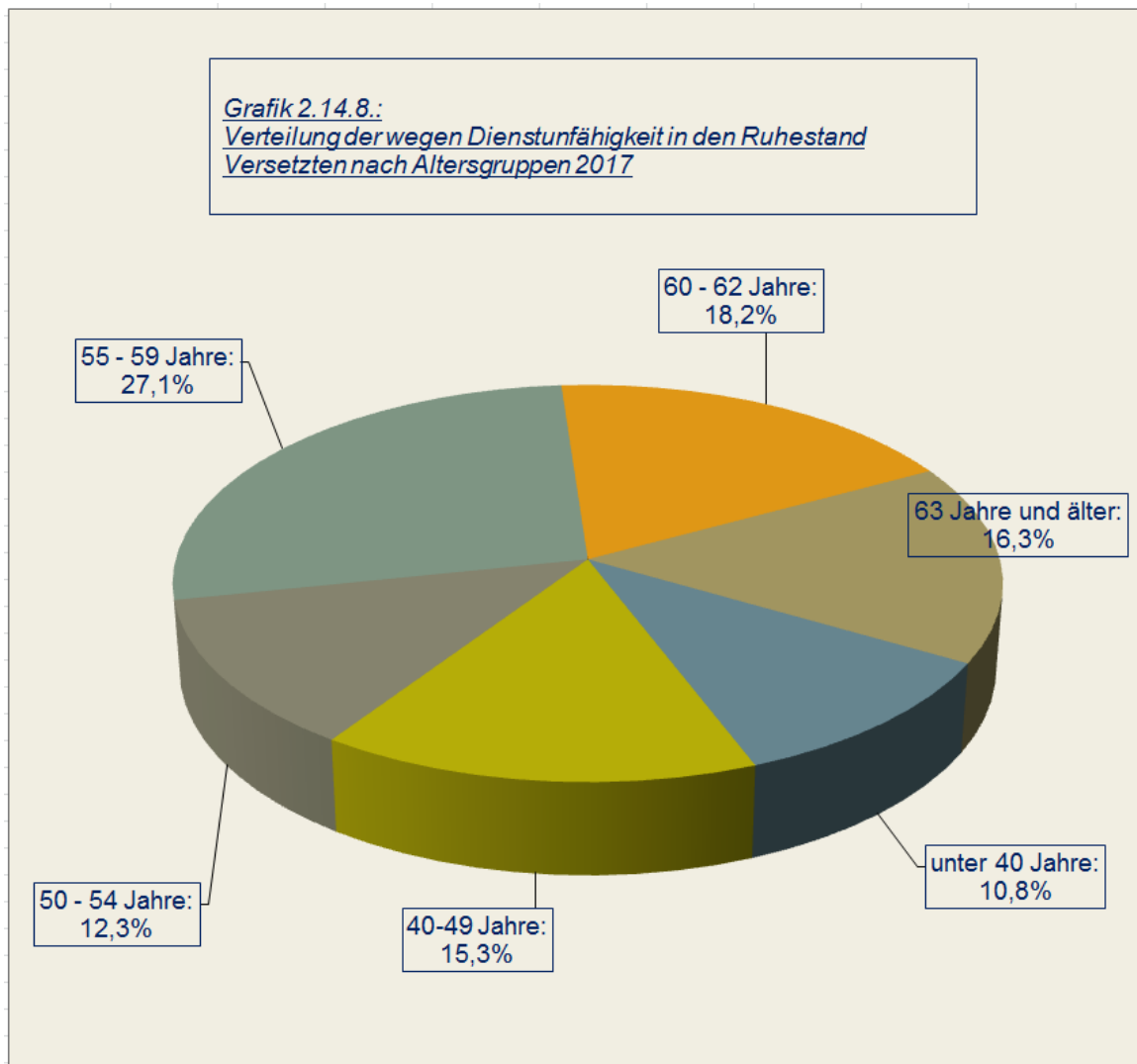
2.14.8. Verteilung der wegen Dienstunfähigkeit in den Ruhestand Versetzten nach Altersgruppen 2017

 PSMB 2018 / Tabelle 2.14.8.	Verteilung der wegen Dienstunfähigkeit in den Ruhestand Versetzten nach Altersgruppen 2017		
	Männer	Frauen	Gesamt
Altersgruppe			
unter 40 Jahre	8,0%	12,5%	10,8%
40-49 Jahre	13,3%	16,4%	15,3%
50 - 54 Jahre	10,7%	13,3%	12,3%
55 - 59 Jahre	29,3%	25,8%	27,1%
60 - 62 Jahre	20,0%	17,2%	18,2%
63 Jahre und älter	18,7%	14,8%	16,3%
<i>ab 55 Jahre insgesamt</i>	68,0%	57,8%	61,6%
<i>ab 60 Jahre insgesamt</i>	38,7%	32,0%	34,5%


Hinweise zu Tabelle 2.14.8

- Bei der Verteilung der wegen Dienstunfähigkeit in den Ruhestand versetzten Beamtinnen und Beamten nach Altersgruppen ist der Anteil der über 55jährigen gegenüber dem Vorjahr (67,6 %) deutlich gesunken auf nunmehr 61,6 %.
- Dagegen waren 26,1 % aller Dienstunfähigen jünger als 50 Jahre (Vorjahr: 20,9 %). Dies entspricht einer Steigerung von 5,2 Prozentpunkten.

Grafik 2.14.8.: Verteilung der wegen Dienstunfähigkeit in den Ruhestand Versetzten nach Altersgruppen 2017



2.15. Nachwuchskräftegewinnung

 Tabelle 2.15. / PSMB 2018		Einstellung von Nachwuchskräften: Planungen der Ressorts für die Jahre 2018 - 2027 (Stand August 2018) (unmittelbare Landesverwaltung einschließlich Landesbetriebe)										
Ressort / Ausbildende Dienststelle	Bezeichnung der Ausbildung / des Referendariats oder Trainee										Gesamt	
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026		2027
Staatskanzlei gesamt	Alle Ausbildungen / Referendariate oder Trainees	67	67	67	57	57	57	57	57	57	57	600
MJEVG gesamt	Alle Ausbildungen / Referendariate oder Trainees	453	450	465	465	464	464	459	460	460	407	4547
MBWK gesamt	Alle Ausbildungen / Referendariate oder Trainees	1010	1085	1102	1100	1100	1100	1100	1100	1100		9348
MILI gesamt	Alle Ausbildungen / Referendariate oder Trainees	421	420	419	397	295	270	221	245	245	22	3302
MELUND gesamt	Alle Ausbildungen / Referendariate oder Trainees	14	29	15	17	11	16	12	16	10	16	152
FM gesamt	Alle Ausbildungen / Referendariate oder Trainees	172	180	170	165	165	165	165	165	165	165	1677
MWVATT gesamt	Alle Ausbildungen / Referendariate oder Trainees	45	48	47	47	45	46	44	43	43		408
Alle Ressorts	Alle Ausbildungen / Referendariate oder Trainees	2182	2279	2285	2248	2137	2118	2058	2086	2080	667	20140
Vorjahresergebnis	Alle Ausbildungen / Referendariate oder Trainees	1977	1970	1981	1974	1867	1843	1788	1810	1811	keine Angabe	17021
Differenz	Alle Ausbildungen / Referendariate oder Trainees	205	309	304	274	270	275	270	276	269	667	3119

Quelle: Ressortabfrage

Hinweise zu Tabelle 2.15.

- Die Planungen zur Einstellung von Nachwuchskräften umfassen, wie bereits im vergangenen PSMB, die Jahre 2017 bis 2023.
- Zusätzlich werden jetzt erstmalig die Jahre bis 2024 bis 2026 in die Planungen einbezogen.
- Von 2017 bis 2026 sollen demgemäß insgesamt 18.981 Nachwuchskräfte in den Dienst des Landes Schleswig-Holstein eingestellt werden.
- Weitere Hinweise zum Thema „Nachwuchskräftekampagne“ befinden sich im Managementteil unter Nr. 3.2.

2.16. IST-Ausgaben für Versorgung (Daten des DLZP SH aus SAP)

SH		IST-Ausgaben für Versorgung im HHJ 2017			
PSMB 2018 / Tabelle 2.16.					
Finanzstelle	Epl / Titel	Versorgungsbezüge	IST-Ausg. HHJ 2017	IST-Ausg. HHJ 2016	Differenz HHJ 2017 - HHJ 2016
	1105 TG 00	Zweckbestimmung	(Stand: 31.12.2017)	(Stand: 09.06.2017)	
03121000	431 01 - 1	Ministerpräsident, Landesminister	2.003.966,58 €	1.880.377,53 €	123.589,05 €
03121000	432 01 - 8	Landtag			
03121000	432 02 - 6	Landesrechnungshof			
03121000	432 03 - 4	Epl 03 Staatskanzlei	2.464.690,29 €	2.284.539,09 €	180.151,20 €
03121000	432 04 - 2	Epl 04 Innenministerium	17.105.361,62 €	16.738.141,33 €	367.220,29 €
03121000	432 05 - 0	Polizei	142.108.115,04 €	136.750.001,71 €	5.358.113,33 €
03121000	432 06 - 9	Epl 05 ohne OFD	12.997.542,12 €	12.588.854,74 €	408.687,38 €
03121000	432 07 - 7	OFD und Finanzämter	53.588.638,05 €	49.544.971,77 €	4.043.666,28 €
03121000	432 08 - 5	Epl 06 Min. Wirtschaft, Technik, Verkehr	14.939.618,58 €	14.423.082,43 €	516.536,15 €
03121000	432 09 - 3	Epl 07 ohne Schulen	27.424.507,03 €	27.023.985,30 €	400.521,73 €
03121000	432 10 - 7	Sonderschulen	40.477.010,45 €	37.313.364,40 €	3.163.646,05 €
03121000	432 11 - 5	Grund u. Hauptschule	217.848.523,66 €	210.664.668,74 €	7.183.854,92 €
03121000	432 12 - 3	Realschulen	99.911.891,80 €	97.630.529,43 €	2.281.362,37 €
03121000	432 13 - 1	Gymnasien	176.626.198,74 €	166.437.189,66 €	10.189.009,08 €
03121000	432 14 - 0	Berufsbildende Schulen	95.901.273,58 €	91.452.000,60 €	4.449.272,98 €
03121000	432 15 - 8	Fachhochschulen	17.418.821,52 €	16.572.619,45 €	846.202,07 €
03121000	432 16 - 6	Universitäten einschl. Kliniken	43.880.601,29 €	42.822.467,74 €	1.058.133,55 €
03121000	432 18 - 2	Landwirt, Tourismus	10.715.953,87 €	10.681.719,80 €	34.234,07 €
03121000	432 19 - 0	Epl 09 Justiz, Frauen, Jugen, Familie	87.524.932,25 €	84.380.329,21 €	3.144.603,04 €
03121000	432 20 - 4	Epl 13 Umwelt, Natur, Forsten	13.151.380,30 €	12.391.692,85 €	759.687,45 €
03121000	432 21 - 2	Verbraucherschutz	18.440.277,35 €	18.152.492,45 €	287.784,90 €
03121000	432 22 - 0	früheres Oberpräsidium			
03121000	432 23 - 9	früheres Regierungspräsidium	-1.049,48 €	-4.570,39 €	3.520,91 €
03121000	432 24 - 7	Provinzialverband	12.955,46 €	21.840,56 €	-8.885,10 €
03121000	432 29 - 8	Gesamtschulen	74.350.593,18 €	63.956.365,80 €	10.394.227,38 €
03121000					
03121000	Summe	Versorgungsbezüge	1.174.535.655,33 €	1.119.207.181,80 €	55.328.473,53 €
03121000	432 26 - 3	Versorgungsausgleichsbeträge	16.092.609,82 €	15.267.441,01 €	825.168,81 €
03121000		Gesamt	1.190.628.265,15 €	1.134.474.622,81 €	56.153.642,34 €
03121000					
03121000	439 01 - 2	Reichsnährstand-Abwicklungsgesetz	10.171,33 €	0,00 €	10.171,33 €
03121000	439 05 - 5	Zusatzrenten	1.887,24 €	1.887,24 €	0,00 €
03121000	Summe		12.058,57 €	1.887,24 €	10.171,33 €
03121000					
03121000	Ges.-summe	Haushaltsjahr 2017	1.190.640.323,72 €	1.134.476.510,05 €	56.163.813,67 €

Quelle: DLZP SH // SAP


Hinweise zu Tabelle 2.16.

- Finanzposition 03121000 432 22 (früheres Oberpräsidium):
Hier ist keine Bewegung mehr festzustellen, diese Finanzposition ist bei der Haushaltsanmeldung 2017 entfallen.
- Finanzposition 03121000 432 23 (früheres Regierungspräsidium):
Frühere Dienststelle mit aktuellen Versorgungszahlungen.
- Finanzposition 03121000 432 24 (Provinzialverband):
Frühere Dienststelle mit aktuellen Versorgungszahlungen.
- Finanzposition 03121000 432 26 (Versorgungsausgleichsbeträge):
Veranschlagt sind Erstattungen des Landes gem. § 225 Abs. 1 u. 2 SGB VI an Sozialversicherungsträger. Den Versicherungsträgern sind die Aufwendungen zu erstatten, die sie im Rahmen des Versorgungsausgleichs (§ 1587 b Abs. 2 BGB) für geschiedene Ehegatten von Beamtinnen und Beamten sowie Ruhestandsbeamtinnen und Ruhestandsbeamten leisten.
- Finanzposition 03121000 439 05 (Zusatzrenten):
Leistungen nach dem Reichsnährstands-Abwicklungsgesetz.
- Die Versorgungs-Ist-Ausgaben für die Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger des Landes Schleswig-Holstein stellen neben dem „aktiven“ Teil der Personalausgaben den „passiven“ Teil der Personalausgaben für Ruhestandsbeamtinnen und Ruhestandsbeamten dar.
- Die Personalausgaben für Versorgung sind im Haushaltsjahr 2017 um 56.163.813,67 € gestiegen. Dies entspricht einer Steigerung von 4,95 Prozentpunkten gegenüber dem vergangenen Haushaltsjahr.
- Die Ausgaben für Versorgung entsprechen 28,50 % der Gesamtpersonalausgaben. Die Summe der Ausgaben für Besoldung und Entgelt bilden zusammen einen Anteil von 71,50 % der Gesamtpersonalausgaben (siehe nachfolgende Übersicht). Die hier genannten Anteile weisen nur geringfügige Änderungen gegenüber den Vorjahreswerten auf.

Übersicht über die Personalausgaben 2017

Übersicht über Personalausgaben	Ausgabenbereich	Betrag	Anteil an Gesamtausgaben
Tabelle 2.11.1.	Besoldung (Aktive)	2.086.088.148,90 €	49,93%
Tabelle 2.11.1.	Entgelt (Aktive)	901.571.671,82 €	21,58%
Tabelle 2.16.	Versorgung (Passive)	1.190.640.323,72 €	28,50%
	Gesamtausgaben	4.178.300.144,44 €	

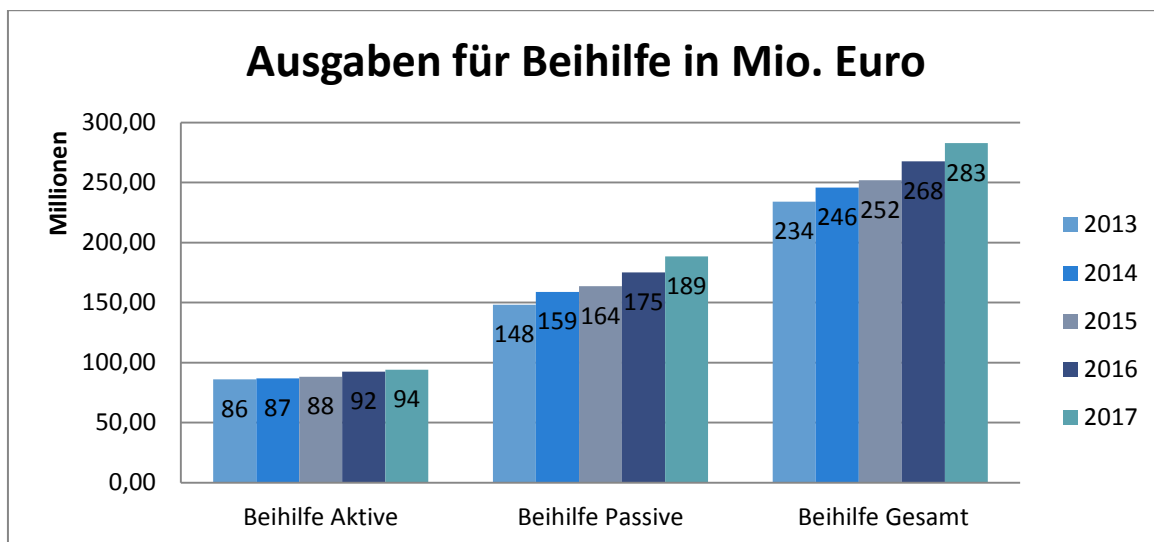
2.17. IST-Ausgaben für Beihilfe (Daten des DLZP SH aus SAP)

 PSMB 2018 / Tabelle 2.17.	IST-Ausgaben für Beihilfe	Jahr				
		2013	2014	2015	2016	2017
Ausgaben Beihilfe		in Mio.€	in Mio.€	in Mio.€	in Mio.€	in Mio.€
Aktive Beamtinnen und Beamte		86,01	86,86	88,19	92,43	94,15
Versorgungsempfängerinnen und -empfänger		148,17	158,83	163,67	175,16	188,59
Ausgaben gesamt		234,18	245,69	251,86	267,59	282,74
Erstattungsbeiträge nach Aufwendungsart - AKTIVE-						
Ärztliche Behandlungen ambulant		31,61	30,90	30,76	32,66	32,44
Krankenhaus stationär		14,90	15,60	16,81	17,01	17,22
Heilmittel		12,26	12,35	12,40	13,14	14,51
Zahnbehandlung und -ersatz		12,83	12,77	12,12	12,55	12,43
Erstattungsbeiträge Aufwendungsarten Aktive gesamt		71,60	71,62	72,09	75,36	76,60
Erstattungsbeiträge nach Aufwendungsart - PASSIVE-						
Ärztliche Behandlungen ambulant		39,17	41,13	42,70	46,03	48,06
Krankenhaus stationär		36,30	39,82	40,76	42,51	46,37
Heilmittel		27,58	30,05	29,60	31,64	34,09
Zahnbehandlung und -ersatz		13,60	14,31	14,46	15,25	15,49
Erstattungsbeiträge Aufwendungsarten Passive gesamt		116,65	125,31	127,52	135,43	144,01
Erstattungsbeiträge Aufwendungsarten Aktive und Passive gesamt		188,25	196,93	199,61	210,79	220,61
Erstattungsbeiträge sonstige Aufwendungsarten Akt. + Pass. gesamt, z. B. Hebammenleistungen		45,93	48,76	52,25	56,80	62,13
Ausgaben gesamt		234,18	245,69	251,86	267,59	282,74
Kostendämpfungspauschale/Selbstbehalt		10,2	8,5	8,15	7,98	8,58
Anzahl Beihilfeempfänger		in Tsd.	in Tsd.	in Tsd.	in Tsd.	in Tsd.
Aktive Beamtinnen und Beamte		45	44	44	44	45
Versorgungsempfängerinnen und -empfänger		31	32	32	33	34
Erstellte Bescheide		305	310	304	317	327

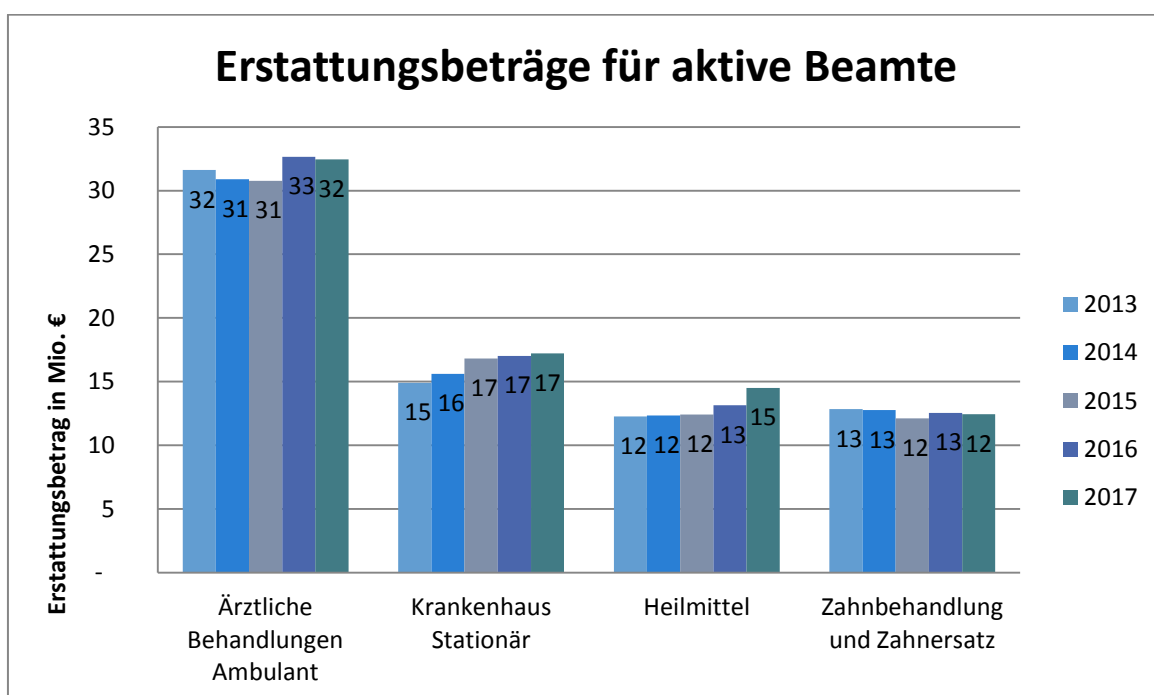
Quelle: DLZP // SAP

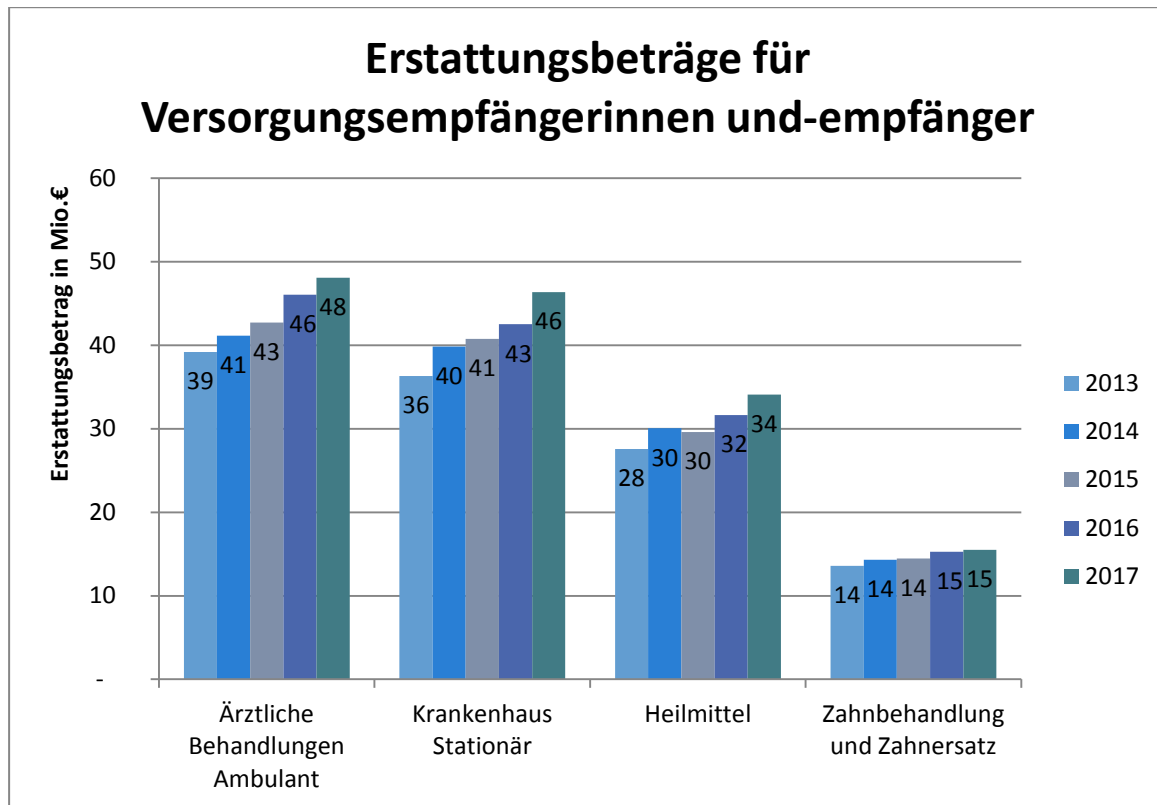
Hinweise zu Tabelle 2.17.

- Beihilfe wird vom Land Schleswig-Holstein zum einen für aktiv beschäftigte Beamtinnen und Beamte in den Einzelplänen sowie in den Einrichtungen nach § 15 LHO und den Landesbetrieben nach § 26 LHO und zum anderen für Versorgungsempfängerinnen und –empfänger (Passive) des Landes Schleswig-Holstein gewährt. Gem. § 1 BhVO (Beihilfeverordnung) ist die Beihilfe eine Ergänzung der privaten Eigenvorsorge im Krankheitsfall und somit eine ergänzende Fürsorgeleistung des Landes Schleswig-Holstein.
- Im Jahr 2017 wurden ca. 327.000 Beihilfebescheide für ca. 45.000 aktiv beschäftigte Beamtinnen und Beamte und ca. 34.000 Versorgungsempfängerinnen und –empfängern erstellt.



- Die Ausgaben für Beihilfen beliefen sich im Jahr 2017 auf ca. 282,74 Mio. €. Sie erhöhten sich in 2017 gegenüber 2016 um ca. 5,66% (15,15 Mio. €). Der vorstehenden Abbildung ist die Aufteilung auf die einzelnen Empfängergruppen zu entnehmen.
- Im Vergleich zum Vorjahr sind in 2017 die Ausgaben für Beihilfen für die Passiven um 13,42 Mio. € und für die Aktiven um 1,73 Mio. € gestiegen. Der Anstieg lag bei den Passiven damit bei ca. 7,7% und bei den Aktiven bei ca. 1,9 %.
- Ohne die im Jahr 2005 eingeführte Kostendämpfungspauschale/ Selbstbehalt wäre die Beihilfezahlung im Jahr 2017 um ca. 8,58 Mio. € höher gewesen.





- Die beiden vorstehenden Grafiken zeigen die Entwicklung der jeweils vier größten Aufwendungsarten bei den Aktiven und Versorgungsempfängerinnen und -empfängern seit 2013. Diese Aufwendungsarten machen knapp 80 % aller Gesamtaufwendungen der Beihilfe aus.

2.18. Führungskräftestruktur der Landesverwaltung

Ressort	Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt A-Besoldung (und entsprechende Tarifbeschäftigte)							
	Führungskräfte weibl.			Führungskräfte männl.			Summe	Anteil w
	VZ	TZ	Gesamt w	VZ	TZ	Gesamt m		
StK	1		1	1		1	2	50,00%
MJEVG	36	8	44	44	2	46	90	48,89%
MBWK	353	30	383	237		237	620	61,77%
MILI	60	28	88	758	41	799	887	9,92%
MELUND	2	2	4	14	1	15	19	21,05%
FM	43	31	74	100	11	111	185	40,00%
MWVATT	7	3	10	49	1	50	60	16,67%
MSGJFS	3	1	4	7	1	8	12	33,33%
Gesamt	505	103	608	1210	57	1267	1875	32,43%

Ressort	Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt A-Besoldung (und entsprechende Tarifbeschäftigte)							
	Führungskräfte weibl.			Führungskräfte männl.			Summe	Anteil w
	VZ	TZ	Gesamt w	VZ	TZ	Gesamt m		
StK	3	4	7	11		11	18	38,89%
MJEVG	30	8	38	50	1	51	89	42,70%
MBWK	65	3	68	155	2	157	225	30,22%
MILI	33	7	40	139	3	142	182	21,98%
MELUND	25	12	37	73	1	74	111	33,33%
FM	31	22	53	59	4	63	116	45,45%
MWVATT	11	2	13	25	1	26	39	33,33%
MSGJFS	11	5	16	15		15	31	51,61%
Gesamt	209	63	272	527	12	539	811	33,50%

Ressort	Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt B-Besoldung (und entsprechende Tarifbeschäftigte)								Gesamt	
	Führungskräfte weibl.			Führungskräfte männl.			Summe	Anteil w	Summe	Gesamtanteil w
	VZ	TZ	Gesamt w	VZ	TZ	Gesamt m				
StK	1		1	12		12	13	7,69%	33	27,27%
MJEVG	8	1	9	16		16	25	36,00%	204	44,61%
MBWK	8		8	6	1	7	15	53,33%	860	53,37%
MILI	3		3	15		15	18	16,67%	1087	12,05%
MELUND	4		4	16		16	20	20,00%	150	30,00%
FM	4		4	6		6	10	40,00%	311	42,03%
MWVATT	2		2	8		8	10	20,00%	109	22,94%
MSGJFS	1		1	5		5	6	16,67%	49	42,86%
Gesamt	31	1	32	84	1	85	117	27,35%	2803	32,52%

Hinweise zu Tabelle 2.18.

- Stand der Tabelle ist der 23. April 2018.
- Führungskräfte im Sinne der Tabelle sind alle Personen, die im Rahmen des Beurteilungsverfahrens als Erstbeurteiler*in auftreten, also direkte

Personalverantwortung haben (Stellvertretungen werden nicht berücksichtigt).

- Die Tabelle bezieht sich auf die unmittelbare Landesverwaltung, d.h. alle obersten Landesbehörden, Landesoberbehörden und untere Landesbehörden.
- Ministerinnen und Minister sowie Staatssekretärinnen und Staatssekretäre wurden im Rahmen der B-Besoldung berücksichtigt.
- Führungskräfte mit R-Besoldung sind entsprechend zugeordnet:
 - R1 und R2 in A-Besoldung LG 2, 2. EA
 - Ab R3 in B-Besoldung
- Führungskräfte der Laufbahngruppe 1, 2. EA wurden nicht berücksichtigt
- In der unmittelbaren Landesverwaltung sind von den insgesamt 2.803 besetzten Führungsfunktionen 912 mit Frauen und 1.891 mit Männern besetzt.
- Die Gesamtzahl der weiblichen Führungskräfte in Teilzeit beträgt 167. Damit sind rd. 18,3 Prozent aller weiblichen Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt.
- Die Gesamtzahl der männlichen Führungskräfte in Teilzeit beträgt 70. Damit sind 3,7 Prozent aller männlichen Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt.
- Der Gesamtanteil an in Teilzeit ausgeübten Führungsfunktionen beträgt rd. 8,4 Prozent.

3. Personalmanagementbericht

Die Landesverwaltung als größter Arbeitgeber Schleswig-Holsteins steht angesichts des demographischen und technischen Wandels vor der Herausforderung, auch zukünftig ein attraktiver, moderner Arbeitgeber zu sein. Daher ist die Landesregierung auf vielen Feldern des Personalmanagements aktiv, um zukunftsfähige Konzepte zu entwickeln, neue Maßnahmen auf den Weg zu bringen und Impulse zu geben. Damit werden Arbeitsbedingungen und Arbeitskultur in der Landesverwaltung bedarfsgerecht weiterentwickelt und alle Anforderungen an einen modernen Arbeitgeber erfüllt.

In diesem Bericht werden einzelne Bereiche des Personalmanagements dargestellt, in denen die Landesverwaltung aktuell tätig ist und die einen Eindruck vermitteln, wie vielfältig die einzelnen Ansätze sind.

3.1. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

3.1.1. Leitstelle BGM: Befragung zur Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

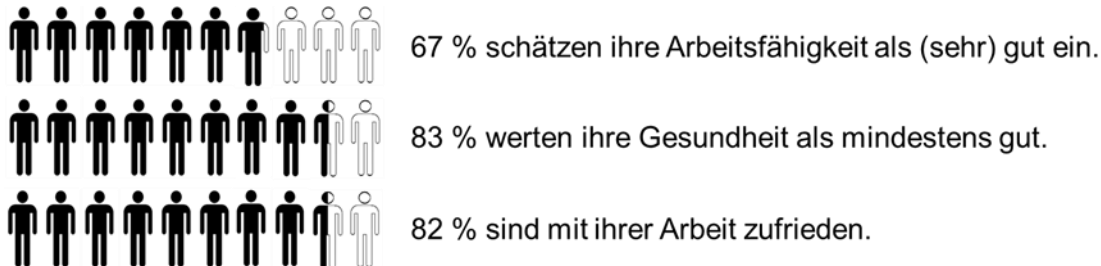
Ein bedeutendes Ziel der Landesregierung ist es, die Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Dauer zu erhalten und zu fördern. Wie im PSMB 2017 dargestellt, hat die in der Staatskanzlei angesiedelte Leitstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement eine Befragung zu diesen drei Themenschwerpunkten in der Landesverwaltung initiiert, die nunmehr abgeschlossen ist. Die Befragung erfolgte durch das Kölner Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation GmbH. Der dazu erstellte Statusbericht ist als Anlage 1 beigefügt. Nachfolgend werden die Kernaussagen zusammengefasst dargestellt.

Ziel der Befragung war es, erstmals ressortübergreifend den Status der Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erheben und auf Grundlage dieser Ergebnisse das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung zu fördern. Mit Ausnahme der Polizei, des Landesbetriebs Straßenbau und Verkehr, des Dienstleistungszentrums Personal, der Gerichte, der Staatsanwaltschaft sowie des Justizvollzugs erfolgte die Ressortbefragung zwischen November 2016 und September 2018. Insgesamt wurden 39.941 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeschrieben, von denen 14.472 an der Befragung teilnahmen. Die Rücklaufquote betrug damit in der Staatskanzlei und den Fachressorts 56 Prozent und 30 Prozent in den Schulen, womit die Ergebnisse der Befragung jeweils als repräsentativ anzusehen sind. Die Untersuchungsergebnisse der Schulen wurden in einem separaten Doku-

ment zusammengestellt und veröffentlicht (LT - Drucksache 19/631) und sind nicht Gegenstand des hier beschriebenen Berichts.

3.1.1.1. Zielgrößen: Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

Bezüglich der drei Zielgrößen Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie folgt geantwortet:



Die Befragung hat außerdem ergeben, dass mit zunehmendem Alter die Arbeitsfähigkeit und vor allem die Gesundheit abnehmen. Die Zielgrößen sind in der Staatskanzlei sowie in den Fachressorts relativ ähnlich ausgeprägt. Betriebliches Gesundheitsmanagement sollte deshalb diesen Befund besonders in den Blick nehmen und entsprechende Maßnahmen entwickeln.

Zur Verbesserung dieser drei Zielgrößen gibt es verschiedene Stellschrauben:

Bezüglich der **Arbeitsverdichtung** gibt die Befragung deutliche Hinweise auf Handlungsbedarf. Etwa jede zweite Person sieht sich häufig Termin- / Leistungsdruck, neuen Aufgaben und Störungen ausgesetzt. Ressortübergreifend ist die Arbeitsverdichtung weitgehend vergleichbar. Diese ist die deutlichste Stellschraube für die Verbesserung der Zielgrößen Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit. Die Arbeitsverdichtung ist bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter 35 Jahren deutlich geringer als bei Personen ab einem Alter von 35 Jahren, bei denen diese auf einem höheren Niveau stabil ist. Ebenso ist ein Anstieg mit höherer Laufbahn zu beobachten und auch Vollzeitkräfte und Beamtinnen bzw. Beamte geben hier höhere Werte an.

Das **Gemeinschaftsgefühl** wird überwiegend als sehr positiv beschrieben – ähnlich auch die soziale Unterstützung sowohl seitens der Kolleginnen und Kollegen als auch seitens der Führungskräfte. Die Unterschiede zwischen allen beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) sind gering. Das Gemeinschaftsgefühl ist nach der Arbeitsverdichtung die zweite wesentliche Stellschraube zur Veränderung der Zielgrößen, weswegen hier trotz des bereits hohen Niveaus Maßnahmen ansetzen sollten. Etwas ungünstigere Werte haben ältere Personen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Laufbahngruppe 1 sowie Tarifbeschäftigte angegeben.

Die **Führungsqualität** wird überwiegend positiv bewertet. Die Befunde zeigen, dass sich hier ansetzende Maßnahmen vor allem auf die Arbeitszufriedenheit auswirken dürften. Entwicklungspotenziale sind bei der Rückmeldekultur zu beobachten. Ressortübergreifend gibt es zwischen der Staatskanzlei und den Fachressorts nur kleine Unterschiede, welche jedoch Hinweise auf differenzierte Handlungsansätze bieten. Mit steigendem Alter wird die Führungsqualität ungünstiger beurteilt, zudem beklagen Tarifbeschäftigte und Vollzeitkräfte Schwächen in diesem Bereich. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des höheren Dienstes geben die vergleichsweise besten Werte an.

Die erhobenen Daten weisen darauf hin, dass für die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit vor allem die **Arbeitsverdichtung** und das **Gemeinschaftsgefühl** bestimmend sind – ähnlich auch für die Gesundheit. Für die Steigerung der Arbeitszufriedenheit kommt noch die **Führungsqualität** hinzu. An diesen Stell-schrauben sollten Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements vorrangig ansetzen.

Auch bei der **Kommunikation** sind Entwicklungspotenziale zu beobachten. Die Unterschiede in diesem Bereich sind zwischen allen beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) deutlich ausgeprägt. Defizite werden vor allem von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Laufbahngruppe 2 benannt.

Handlungsspielräume werden ressortübergreifend auf einem hohen Niveau angegeben mit geringen Abweichungen untereinander.

Die **Bedeutsamkeit der Arbeit** ist auf einem sehr hohen Niveau ausgeprägt. Sie steigt deutlich mit höherer Laufbahn und mit höherem Alter.

Mit Maßnahmen zur Verbesserung der **Kommunikation**, des **Handlungsspielraums** und der **Bedeutsamkeit der Arbeit** könnten den Daten zu Folge gesundheitliche Risiken dauerhaft hoher Belastungen abgefedert werden. Dies ist bedeutend, da die Belastungen teils in den Arbeitsaufgaben selber liegen und die Handlungsmöglichkeiten zu deren Reduktion oft eingeschränkt sind.

3.1.1.2. Ausblick

Die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen bezüglich der genannten Themen liegen in der Verantwortung der jeweiligen Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts), da sie die individuellen Anforderungen und Voraussetzungen vor Ort am besten kennen. Der aktuelle Stand hinsichtlich der Folgeprozesse der

Stuserhebung variiert ressortübergreifend, was zum einen an den unterschiedlichen Befragungszeitpunkten, zum anderen an den unterschiedlichen Ausgangslagen beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement liegt. Daher können konkrete Ergebnisse auf Basis der Stuserhebung erfolgter ressortinterner Maßnahmen erst zu einem späteren Zeitpunkt dargestellt werden.

Auch ressortübergreifend soll das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) gefördert und systematisch etabliert werden. Ziel ist es die Umsetzung des BGM und die dafür notwendige Organisationsentwicklung zu unterstützen. Vor diesem Hintergrund bietet die in der Staatskanzlei angesiedelte **Leitstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement** parallel folgende Angebote an:

- Seit 2017 werden regelmäßig Ansprechpersonen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Kiel qualifiziert (bisher 53 Personen). Das Konzept hierfür ist an Hochschulstandards angepasst; Absolventen erhalten nach der Qualifizierung ein Hochschulzertifikat. Dieses Angebot wurde speziell für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung konzipiert und ist bundesweit bisher einmalig. So soll ein möglichst breit gestreutes und flächendeckendes Netzwerk aus qualifizierten Personen in den verschiedenen Bereichen der Landesverwaltung die Verankerung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements fördern.
- Durch regelmäßige Fortbildungen der ausgebildeten Ansprechpersonen für das BGM werden zudem die Kompetenzen, die Vernetzung und der Austausch untereinander gefördert.
- Mit der Leitstelle Suchtgefahren am Arbeitsplatz ist überdies schon seit langen Jahren ein großer Baustein des Betrieblichen Gesundheitsmanagements etabliert und verstetigt sich durch weitere regelmäßige Ausbildungen, Fortbildungen und Arbeitstreffen.
- Eine BGM-Fachtagung für alle Interessierten, über die Landesverwaltung hinaus, wird jährlich ausgerichtet. Neben verschiedenen Fachvorträgen bietet sie Möglichkeiten zur Vernetzung sowie zum Informationsaustausch.
- Seit Anfang 2017 wird halbjährlich ein Runder Tisch für die Beauftragten für Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) der Landesverwaltung zum Austausch unter fachlicher Leitung durchgeführt.
- Überdies werden verschiedene Fortbildungsveranstaltungen für BEM-Beauftragte und Interessierte ausgerichtet.

Zudem wurde ein ressortübergreifender Arbeitskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement eingerichtet, der maßgeblich an der Stuserhebung mitgewirkt hat und in dem ein regelmäßiger Austausch stattfindet. Dieser Arbeitskreis setzt sich

aus Vertreterinnen und Vertretern aller Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) sowie den Personalvertretungen und der Hauptschwerbehindertenvertretung zusammen.

Um weiterhin fundierte Aussagen zur Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit treffen zu können, werden weitere Stuserhebungen zukünftig alle 4-5 Jahre durchgeführt.

3.2. Leitstelle Suchtgefahren am Arbeitsplatz

Die Leitstelle Suchtgefahren am Arbeitsplatz (LSA) ist Bestandteil des ressortübergreifenden Betrieblichen Gesundheitsmanagements und unterstützt als Serviceeinrichtung alle Beschäftigten der Landesverwaltung bereits seit vielen Jahren bei ihrer Gesunderhaltung.

Ein Hauptbestandteil der Tätigkeit ist die Qualifizierung von betrieblichen Ansprechpersonen und die Schulung von Führungskräften. Die wachsende Bedeutung psychischer Auffälligkeiten sowie die Nachfrage nach einem universellen Ausbildungsgang haben die LSA veranlasst, die bisherigen Seminarangebote zu den Themen Sucht und Psyche zu bündeln, zu optimieren und zu einem umfassenden Qualifizierungslehrgang „Betriebliche Ansprechperson bei Sucht und psychischen Auffälligkeiten am Arbeitsplatz“ weiterzuentwickeln. Das Angebot ist nach wie vor in hohem Maße – auch über die Landesverwaltung hinaus - anerkannt und nachgefragt. Aufgrund dieses Qualitätsstandards buchen auch Wirtschaftsunternehmen regelmäßig Teilnehmerplätze. Die aktuelle Qualifizierung wird von 09/2018 bis 12/2019 durchgeführt, eine weitere Maßnahme ist für 2020 geplant. Hierfür liegen bereits Reservierungen vor.

3.3. Nachwuchskräftegewinnung

Seit 2015 koordiniert die Staatskanzlei erfolgreich^[1] eine landesweite Werbekampagne zur Gewinnung von Nachwuchskräften für die über 30 Ausbildungsberufe und dualen Studiengänge der Landesverwaltung. Zielgruppe der Kampagne sind primär angehende Absolventen aller Schularten im Alter von etwa 15 bis 20 Jahren in der Berufsfindungsphase. Auch deren Eltern und Verwandte, die Einfluss auf die Berufsfindung haben, werden angesprochen. Die Kampagne richtet sich außerdem an Personen, die sich beruflich orientieren, weil sie z.B. ein Studium abgeschlossen bzw. nicht beendet haben oder an einem Berufswechsel interessiert sind.

[1] Der Landesrechnungshof hat in seinem Entwurf des Bemerkungsbeitrags 2017 „Demografischer Wandel / Teil 3: Personalpolitik in der Landesverwaltung - demografiebewusst genug?“ die guten Erfolge bei der Nachwuchskräftekampagne hervorgehoben.

Angesichts der unterschiedlichen Zielgruppen umfasst die Kampagne eine ganze Reihe verschiedener Werbemaßnahmen. Dabei ist zuerst das umfassende Ausbildungsportal im Internet zu nennen, das ständig aktualisiert und erweitert wird. Es ermöglicht online-Bewerbungen und bietet zudem einen Berufsorientierungstest an. Zusätzlich wurden verschiedene Publikationen in Form von Broschüren und Flyern - überwiegend übersetzt in mehrere Sprachen - sowie Plakate für Großflächen erstellt. Diese sind allesamt mit Fotos eigener Nachwuchskräfte versehen, um ein authentisches Bild von der Landesverwaltung und der Vielfalt ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermitteln. Außerdem wurde das Layout für Ausschreibungen von Stellen für Nachwuchskräfte vereinheitlicht, um den Arbeitgeber Land Schleswig-Holstein sichtbar herauszustellen.

Die Ausbildungsbereiche des Landes präsentieren sich bei Berufsmessen in Schulen, Hochschulen sowie Einkaufszentren und bei sonstigen Veranstaltungen zur Berufsorientierung (z.B. Agentur für Arbeit, Nordjob, BARLAG). Alle zehn Messestände sind inzwischen einheitlich gestaltet. Das Land Schleswig-Holstein präsentiert sich nunmehr als großer, abwechslungsreicher Arbeitgeber. Derzeit werden die Stände nach und nach um weitere attraktive Objekte ergänzt, die Standbesucherinnen und -besucher anfassen und erproben können.

Weiterhin erfolgt Nachwuchskräfte-Werbung auf Bussen im öffentlichen Nahverkehr sowie auf eigenen Dienst-KFZ. Inzwischen sind 162 Fahrzeuge (Stand Oktober 2018) mit Werbefolien versehen. Jährlich folgen weitere Fahrzeuge.

Im Jahr 2016 wurde mit Nachwuchskräften erstmals ein Recruiting-Film mit dem Titel „Ich arbeite für Schleswig-Holstein“ gedreht. Im darauffolgenden Jahr wurde zum einen ein Film zu technischen Berufen mit Personal des Landesbetriebes Straßenbau und Verkehr (LBV-SH) und des Landesamtes für Vermessung und Geoinformation (LVermGeo) auf einer Großbaustelle produziert. Es wird gezeigt, wie Landesbehörden an Infrastrukturmaßnahmen aktiv mitwirken. Zum anderen wurde ein zweiter Film zu MINT-Berufen mit dem Schwerpunkt Natur und Umwelt gedreht. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der verschiedenen Umweltbehörden des Landes wirkten im Film mit. Mit den Außenaufnahmen werden die Vorzüge des Landes SH („Der echte Norden“) hervorgehoben. Auch wird verdeutlicht, dass die Beschäftigten des Landes am Erhalt der Lebensgrundlagen Land, Luft und Wasser aktiv mitwirken.

Die Filme wurden sowohl im Ausbildungsportal der Landesverwaltung und bei YouTube eingestellt, in den sozialen Medien viral verbreitet und bei diversen Veranstaltungen sowie teilweise in Kinos in Schleswig-Holstein im Werbeblock gezeigt.

Aktuell werden zwei weitere Recruiting-Filme zu den Fachbereichen „Justiz“ und „Allgemeine Verwaltung / Steuerverwaltung“ mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Landes produziert und stehen kurz vor der Veröffentlichung.

„Social Media“ wird bei der Anwerbung von Nachwuchs- und Fachkräften immer mehr genutzt werden. Nachdem das Land Schleswig-Holstein bei Facebook präsent ist und bei XING nunmehr ein Profil des Arbeitgebers „Land Schleswig-Holstein“ besteht, soll im nächsten Schritt mit Fotoberichten aus dem Berufs- bzw. Ausbildungs- und Studienalltag der Landesverwaltung z. B. auf Instagram zeitnah informiert werden. Außerdem besteht die Absicht, online-Jobbörsen intensiver zu nutzen sowie „Arbeitgebernews“ viral zu verbreiten.

Der Landesbeauftragte für politische Bildung hat auf Anregung der Staatskanzlei eine Informationsschrift zur staatlichen Institution Land Schleswig-Holstein erstellt, die Schulen als Lehrmaterial für den Unterricht zur Verfügung gestellt wird. Mittelbar soll damit auch das Interesse an einer Tätigkeit in der Landesverwaltung geweckt werden. Die Staatskanzlei wird mit diesem Ziel auch ihre Kooperation mit der Universität Kiel, der Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung Altenholz sowie der Agentur für Arbeit fortsetzen und weiter auszubauen.

Das Land Schleswig-Holstein hat sich mit seiner Nachwuchskräfte-Werbekampagne im Wettbewerb um die besten Talente auch im nationalen Vergleich sehr gut aufgestellt. Die Nachwuchskräfte-Werbekampagne hat beim eGovernment-Wettbewerb den 3. Platz in der Kategorie „Bestes Modernisierungsprojekt 2018“ belegt. Beworben haben sich beim Wettbewerb zur Digitalisierung und Modernisierung der öffentlichen Verwaltung gut 60 Projekte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Der Preis ist undotiert und wird in fünf verschiedenen Kategorien vergeben. Ausgeschrieben ist der Wettbewerb von einer Unternehmensberatung gemeinsam mit einem Technologieanbieter. Die Schirmherrschaft hatte Kanzleramtsminister Professor Helge Braun übernommen.

Die Landesregierung wird ihre Präsentation als moderner und attraktiver Arbeitgeber auch zukünftig weiterentwickeln.

3.4. Flexible Arbeitsformen und mobile Arbeit

3.4.1. Arbeitsortflexibilisierung

Mit Wirkung zum 01. April 2018 haben die Landesregierung und die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften eine Vereinbarung nach § 59 des Gesetzes über die Mitbestimmung der Personalräte (Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein – MBG Schl.-H.) zur Arbeitsflexibilisierung „Mobile Arbeit“ und „Wohnraumarbeit“ geschlossen.

Diese regelt die Rahmenbedingungen für flexibles ortsunabhängiges Arbeiten in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein. Damit wird das Ziel verwirklicht, die Einrichtung von mobilen Arbeitsplätzen in allen Geschäftsbereichen innerhalb der

Landesregierung nach einheitlichen und verlässlichen Grundsätzen zu unterstützen.

Die mit der Vereinbarung getroffenen Regeln ermöglichen es den Beschäftigten kurzfristig außerhalb der Dienststelle oder regelmäßig für ein bis drei Tage pro Woche, in Ausnahmefällen bis zu vier Tagen, in der häuslichen Umgebung zu arbeiten.

Den Beschäftigten wird durch die Flexibilisierung des Arbeitsortes die Möglichkeit eröffnet, einen Teil ihrer wöchentlichen Arbeitszeit nach ihren Bedürfnissen einzurichten, um die Anforderungen von Beruf, Familie und Privatleben besser aufeinander abstimmen zu können.

Die Umsetzung innerhalb der Dienststellen erfolgt eigenständig. Sie können durch eigene Dienstvereinbarungen, unter Berücksichtigung der ressortspezifischen Belange, die 59er-Vereinbarung ausgestalten.

Die Vereinbarung zur Flexibilisierung des Arbeitsortes wird nach 18 Monaten (ab Herbst 2019) durch die Staatskanzlei unter Einbindung der Spitzenorganisationen der Gewerkschaften evaluiert.

3.4.2. Arbeitszeitflexibilisierung

Die Landesverwaltung strebt an, auch die zeitliche Flexibilisierung der Arbeit weiterzuentwickeln. Daher soll der Rahmen der flexiblen Arbeitszeit erweitert werden, um Beschäftigten auf freiwilliger Basis noch bessere Möglichkeiten zu bieten, Beruf und Privatleben aufeinander abzustimmen. Die Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften in dieser Sache sind im Herbst 2018 aufgenommen worden.

3.4.3. Wissensmanagement

Flexible Arbeitsformen ändern die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung. Sie beeinflussen die Aufgabenerledigung, die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten und die Anforderungen an Führung. Damit sich flexible Arbeitsweisen entwickeln können, ist es notwendig, dass sich die Führungskultur an die flexiblen Arbeitsformen anpasst und die Fähigkeiten der Beschäftigten in der digitalen Welt weiterentwickelt werden. Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von flexiblen Arbeitsformen ist ein funktionierendes Wissensmanagement.

Das Projekt „Wissensmanagement in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein“ wird von der Staatskanzlei federführend entwickelt. Ziel ist die Schaffung eines strukturierten, bedarfsgerechten und vorausschauenden Wissensma-

nagements. Wissensmanagement ist nicht nur für die Umsetzung flexibler Arbeitsformen wichtig, sondern auch zur Bewältigung des demografischen Wandels und des weiteren Ausbaus der Digitalisierung.

Zur Strukturierung der komplexen Herausforderungen und Handlungsfelder wurden vom Projektteam 2018 in einem ersten Schritt die bereits bestehenden Aktivitäten der Landesverwaltung systematisch erfasst und ausgewertet. Aus den Stärken und Schwächen dieser Bestandsaufnahme, dem Abgleich mit anderen Bundesländern und Beispielen aus der Privatwirtschaft werden noch bis Ende 2018 gezielte, ressortübergreifende Handlungsempfehlungen erarbeitet.

In Folgeprojekten ab 2019 sollen diese weiter konzeptionell ausgearbeitet, pilotiert und auf die behördenspezifischen Belange der Dienststellen angepasst werden. Damit bildet Wissensmanagement die Klammer, um technische, personelle und organisatorische Veränderungen, wie flexible Arbeitsformen, umzusetzen. Zudem leistet es einen entscheidenden Beitrag zum Verwaltungskulturwandel und unterstützt auch langfristig angelegte Transformationsprozesse.

3.5. Vielfalt der Verwaltung - Diversity

Spätestens seit dem Beitritt der Landesverwaltung zur Charta der Vielfalt am 6. Januar 2012 ist die Vielfalt der Verwaltung (Diversity) und das Bekenntnis zur Vielfalt ein politisches Schwerpunktthema, das auf zahlreiche Arten verfolgt und umgesetzt wird. Vielfalt ist danach ein Wert an sich.

Das Land als größter Arbeitgeber Schleswig-Holsteins hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Vielfalt der Bevölkerung Schleswig-Holsteins auch in der Verwaltung widerzuspiegeln, um in ihrem Sinne handlungsfähig zu sein. Dabei sind Beschäftigte mit Migrationshintergrund, Behinderung oder verschiedener sexueller Orientierung nicht nur wichtige Fachkräfte, sondern fördern und festigen die interkulturelle Öffnung, Toleranz und Offenheit der Verwaltung. Eine vielfältige Zusammensetzung des Personals trägt maßgeblich zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung bei.

Der Schleswig-Holsteinische Landtag hat die Landesregierung am 30. Mai 2013 aufgefordert, dem Landtag zweijährlich einen Bericht über Maßnahmen und Vorhaben auf dem Feld Diversity vorzulegen, der auch eine Evaluation enthalten soll (vgl. Drucksache 18/747 (neu)).

Zur Vermeidung von Wiederholungen wird hinsichtlich Art und Ausrichtung des Berichtsauftrages auf die entsprechenden Erläuterungen der ersten beiden Diversity-Berichte „Für eine moderne vielfältige Verwaltung in Schleswig-Holstein“ aus den Jahren 2013 und 2015 verwiesen. Diese können in der Infothek des Landtages eingesehen werden:

<https://www.landtag.ltsh.de/infothek/wahl18/drucks/1200/drucksache-18-1290.pdf>,

<https://www.landtag.ltsh.de/infothek/wahl18/drucks/3500/drucksache-18-3573.pdf>

Sie haben verdeutlicht, dass in allen Verwaltungsbereichen Diversity bereits aktiv auf verschiedene Arten umgesetzt wird.

Die Berichte sind die Grundlage für die weitere Berichterstattung auf dem Feld Diversity, die im Jahre 2017 erstmals in den PSMB integriert wurde, um das Diversity-Management im Kontext mit den Personalmanagementthemen darstellen zu können.

3.5.1. AG Diversity

Um einen regelmäßigen ressortübergreifenden Austausch zum Thema Diversity sicherzustellen, hat die Staatskanzlei im Januar 2017 die Arbeitsgruppe Diversity eingerichtet, in der Vertreterinnen und Vertreter aller Geschäftsbereiche mitwirken. Die Arbeitsgruppe dient als Forum zum Austausch zu aktuellen Themen. Weiterhin werden durch Vorträge interner und externer Referentinnen und Referenten Impulse und Eindrücke zu verschiedenen Themen gegeben bzw. vermittelt.

3.5.2. Nachwuchskräftekampagne

Die im Jahre 2015 gestartete Nachwuchskräftekampagne des Landes ist auch auf die gezielte Ansprache von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund ausgerichtet. Neben der Ansprache z.B. im Rahmen von Fotokampagnen und auf Ausbildungsmessen hat das Land in Zusammenarbeit mit der Türkischen Gemeinde in Schleswig-Holstein Ende 2017 erstmals ein Berufsorientierungscamp für Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund in Plön (Koppelsberg) durchgeführt. Am Konzept und an der Finanzierung beteiligen sich auch die Agentur für Arbeit Kiel und die Landeshauptstadt Kiel. Ziel des Camps war die interessante und anschauliche Vorstellung von Berufen aus dem öffentlichen Dienst und damit verbunden das Wecken von Interesse bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Zu diesem Pilotvorhaben wurden 20 Jugendliche und junge Erwachsene mit Migrationshintergrund verschiedener Schularten und Klassenstufen eingeladen. Die Kooperationspartner vermittelten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die vielfältigen Möglichkeiten einer Karriere im öffentlichen Dienst und das nötige Know-how für eine aussichtsreiche Bewerbung. Im Ergebnis verlief das viertägige Berufsorientierungscamp sehr erfolgreich. Die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren sehr positiv.

3.5.3. Befragung der Nachwuchskräfte

Auch für das Einstellungsjahr 2017 wurde eine freiwillige und anonyme Befragung aller Nachwuchskräfte der vier großen Verwaltungsbereiche Polizei, Steuer, Justiz und Allgemeine Verwaltung zur Ermittlung des Anteils der Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund^[2] durchgeführt.

Die Rücklaufquoten in den Bereichen Steuerverwaltung, Justiz und Allgemeine Verwaltung betragen zusammen 69,9 Prozent und erreichen damit eine repräsentative Größe. Die Rücklaufquote im Bereich Polizei lag mit 25,71 Prozent niedriger, sodass sich insgesamt eine Rücklaufquote von noch 44 Prozent ergibt. Hier soll zukünftig ein höherer Rücklauf werbend erreicht werden.

Die Auswertung ergab demgegenüber für das Einstellungsjahr 2017 die folgenden Anteile von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund:

Insgesamt: 24,8 %

Ohne Polizei: 23,3 %

Die Entwicklung des Migrationsanteils bei den Nachwuchskräften über die bislang betrachteten Ausbildungsjahrgänge hinweg stellt sich folgendermaßen dar:

Einstellungsjahr	Anteil der Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund	Rücklaufquote
2014	15,93 %	51 % (gemeinsame Befragung)
2015	18,2 %	
2016	16,7 %	

Aufgrund der oben erwähnten Zahlen für 2017 wird deutlich, dass die Verwaltung auf einem guten Weg ist, die Vielfalt der Gesellschaft auch in der Zusammensetzung der Beschäftigten abzubilden.

3.5.4. Evaluation der bisherigen Maßnahmen

Im Auftrag des Landtages vom 30. Mai 2013 wurden die nachfolgenden drei Diversity-Handlungsfelder besonders hervorgehoben. Dieser Bericht erhält als Anlage unter Nr. 2 eine Übersicht über Arbeitsschwerpunkte der Geschäftsbereiche auf dem Feld Diversity.

- a) Erhöhung des Anteils von Bewerbungen und Einstellungen von Menschen mit Migrationshintergrund auf Ausbildungs- und Arbeitsstellen im öffentlichen Dienst

^[2] Definition des Statistischen Bundesamtes: "Eine Person hat einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde."

Wie bereits im zweiten Bericht (Drs. 18/3573, S. 22) dargestellt, werden hierzu derzeit keine systematischen Erhebungen über alle Beschäftigten der Landesverwaltung vorgenommen. Daher kann nicht genau festgestellt werden, wie hoch der Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Landesverwaltung valide belastbar tatsächlich ist.

Die o.g. Befragung der Nachwuchskräfte kann eine systematische Erhebung zwar nicht ersetzen, wohl aber erste Schlüsse und Tendenzen ermöglichen. Ein im Rahmen der aktuellen Befragung ermittelter durchschnittlicher Anteil von 23,3 % eingestellten Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund in den letzten drei Jahren lässt im Vergleich mit dem Migrationsanteil in der Gesamtbevölkerung Schleswig-Holsteins von 15,3 % vermuten, dass die Landesverwaltung sich ihrem Ziel annähert.

- b) Sensibilisierung und Qualifizierung von Beschäftigten und Auszubildenden im Bereich „Interkulturelle Kompetenz“

Die hierzu von allen Ressorts mittlerweile konzipierten Fortbildungsangebote werden genutzt und beständig weiterentwickelt. Interkulturelle Kompetenz ist fester Bestandteil in Ausbildungslehrplänen und Vorbereitungsdiensten (z.B. im Bereich Polizei). Bestandteil des Angebotes für neu eingestellte Nachwuchsjuristinnen und –juristen im Rahmen der Einführungsfortbildung ist das Seminar „Einführung in die Interkulturelle Kompetenz“.

Weiteres kann der Anlage 2 entnommen werden.

- c) Verstärkte Berücksichtigung von Mehrsprachigkeit und interkultureller Kompetenz bei Auswahlverfahren

In nahezu allen Geschäftsbereichen werden die Kriterien „Interkulturelle Kompetenz“ und „Sprachkenntnisse“ in die Anforderungsprofile von ausgeschriebenen Stellen aufgenommen, die sich durch häufigen Kontakt zu Menschen mit anderen kulturellen Hintergründen (z.B. Außendienst, Front-Office, Kontakt mit ausländischen Organisationen) auszeichnen.

3.5.5. UN-Behindertenrechtskonvention und ihre Umsetzung auf Landesebene

Das Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (UN-BRK) ist seit dem 26.03.2009 in Deutschland rechtsverbindlich und hat den Rang eines einfachen Bundesgesetzes. Mit der Ratifizierung haben sich die Vertragsstaaten verpflichtet, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um das gesellschaftliche Bewusstsein für Menschen mit Behinderungen zu verändern und die Achtung ihrer Würde und ihrer Rechte zu fördern. Ziel der UN-BRK ist die volle gesellschaftliche Teilhabe von Menschen mit Behinderungen.

Die Konvention schafft dabei keine „Sonderrechte“, sondern konkretisiert die universellen Menschenrechte für die speziellen Bedürfnisse und Lebenslagen von Menschen mit Behinderungen.

Die schleswig-holsteinische Landesregierung richtet ihre Politik schon seit 2006, also bereits vor dem Inkrafttreten der UN-BRK, an der Leitorientierung „Inklusion“ aus und hat diesen Grundgedanken durch verschiedene Projekte, Veröffentlichungen und Veranstaltungen in die Gesellschaft getragen. Die Arbeit der Landesregierung ist darauf ausgerichtet, die Lebensansprüche von Menschen mit Behinderungen in allen gesellschaftlichen Bereichen zu berücksichtigen. Um der praktischen Umsetzung der Pflichten aus der UN-BRK einen konkreten und verbindlichen Rahmen zu geben, wurde Anfang 2017 nach einem partizipativen Prozess der erste Landesaktionsplan zur Umsetzung der UN-BRK veröffentlicht. Der Landesaktionsplan benennt zehn Handlungsfelder (z.B. Bewusstseinsbildung, Bildung, Kultur, Sport und Freizeit), enthält hierzu Bestandsaufnahmen sowie zukunftsorientierte Handlungskonzepte und nennt konkrete Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung der UN-BRK.

Seit Juni 2017 nimmt die Staatskanzlei mit der Stabsstelle „Gesamtkoordinierung UN-Behindertenrechtskonvention, Focal Point, Fonds für Barrierefreiheit“ die Funktion der staatlichen Anlaufstelle im Sinne von Artikel 33 Absatz 1 UN-BRK wahr und sichert somit den Informationsfluss zwischen den beteiligten Akteuren (Interessenverbände, Landesbeauftragter für Menschen mit Behinderung, Öffentlichkeit, Bund, Länder).

In der Stabsstelle liegt neben der Gesamtkoordinierung und Verantwortung für die effektive Durchführung der in der UN-BRK niedergelegten Rechte und Pflichten auch die Koordinierung der Umsetzung, Evaluierung und Fortschreibung des Landesaktionsplans 2017. Mit der ersten Evaluierung wird unter Einbindung des Landesbeauftragten für Behinderung bereits im Jahr 2019 begonnen. Ihre Ergebnisse werden von der Landesregierung im Rahmen eines Landtagsberichts ausgewertet und sind die Basis für die Fortschreibung des Landesaktionsplans. Die Veröffentlichung des „Landesaktionsplans 2.0“ ist für das Jahr 2021 vorgesehen.

Weiterhin befasst sich die Stabsstelle mit der Umsetzung des mit dem Haushalt 2018 eingerichteten Fonds für Barrierefreiheit.^[3] Der Fonds für Barrierefreiheit soll insbesondere inklusive Vorhaben, die modellhaften Impulscharakter haben und auf vollständige Nutzungsketten ebenso wie auf Nachhaltigkeit abzielen, för-

³ Die Barrierefreiheit (Zugänglichkeit) ist in der UN-BRK als ein Grundprinzip ausgewiesen, prägt alle Bereiche der Konvention und hat demnach eine zentrale Bedeutung für den gesamtgesellschaftlichen Inklusionsprozess. Behinderung im Sinne der UN-BRK wird auf Barrieren zurückgeführt, auf die ein Mensch mit medizinischen Beeinträchtigungen stößt und die seine volle Teilhabe verhindern. Barrieren gibt es dabei nicht nur in technischer oder baulicher Hinsicht, sondern auch bei Information und Kommunikation sowie in den „Köpfen der Menschen“ (einstellungsbedingte Barrieren).

dem. Der Fonds umfasst ein Volumen von insgesamt 10 Mio. € bis zum Jahre 2022. Die Schleswig-Holsteinische Landesregierung wird den Weg zur Umsetzung der UN-BRK und damit zu einer inklusiven Gesellschaft des Miteinanders auch weiterhin konsequent verfolgen.

3.5.6. Ausblick Diversity

Das Thema „Diversity“ nimmt weiterhin eine zentrale Rolle im Personalmanagement der Landesverwaltung ein. Seit dem Beitritt zur Charta der Vielfalt wurden viele gute und wirksame Ansätze entwickelt und umgesetzt. Herausforderungen in diesem Zusammenhang werden auch zukünftig sein, die ergriffenen Maßnahmen weiterzuentwickeln und flexibel den unterschiedlichen Bedarfslagen anzupassen, neue Ansätze zu entwickeln und zu erproben sowie angemessen auf neue spezifische Situationen zu reagieren.

3.6. Gleichstellung von Frauen und Männern in der Verwaltung

Die Umsetzung von Gleichstellung in allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung im Sinne des Gleichstellungsgesetzes ist ein wichtiger Bestandteil der Arbeit der Landesregierung.

3.6.1. Chancengerechte Berücksichtigung für Führungspositionen

Ein bedeutender Aspekt der Gleichstellung ist die chancengerechte Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen. Das Land wirkt auf verschiedene Arten darauf hin, die Rahmenbedingungen für die Wahrnehmung von Führungspositionen zu verbessern und so die Attraktivität von Führungspositionen auch für Frauen nachhaltig zu erhöhen. Dies erfolgt z.B. durch:

- Förderung flexibler Arbeitsformen (s. Punkt 3.4)
- Umsetzung des Coachingkonzeptes (s. Punkt 3.7)
- Entwicklung eines Konzeptes zum Mentoring

Weiterhin werden Mitglieder von Auswahl- und Beobachtungsgremien hinsichtlich ihres Umgangs mit Geschlechterstereotypen geschult.

Der Fünfte Gleichstellungsbericht für den öffentlichen Dienst, dessen Veröffentlichung für Anfang 2019 vorgesehen ist, kann eine Grundlage für die weitere Arbeit der Landesverwaltung und ihrer Ressorts auf diesem Feld sein.

3.6.2. Paritätische Gremienbesetzung

Im Sommer 2014 beschloss das Kabinett einen Maßnahmenkatalog zur Unterstützung des angestrebten Ziels, die Anteile von Frauen in sämtlichen Gremien im Einflussbereich des Landes auf 50 Prozent zu erhöhen.

Bereits 2016 zeigte sich, dass die Maßnahmen wirken: Der Frauenanteil an den vom Land entsendeten Personen in Verwaltungs- und Aufsichtsräten ist auf 45,7 Prozent gestiegen. In 2017 erhöhte sich der Frauenanteil erneut auf 47,92 Prozent. Das in 2014 beschlossene Leitziel wurde somit nahezu erreicht.

Das für die Gleichstellung zuständige Ressort berichtet weiterhin regelmäßig an das Kabinett über den Stand der Gremienbesetzung. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Beteiligung von Frauen in den Gremien, für die das Land ein Entsendungsrecht hat, mindestens auf diesem Niveau gehalten wird.

3.7. Ressortübergreifendes Coaching-Konzept

Führungskräfte nehmen in der Landesverwaltung in vielerlei Hinsicht eine Schlüsselfunktion ein. Sie motivieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, koordinieren die Wahrnehmung von Aufgaben und sind ein wichtiger Motor für die Umsetzung von Organisations- und Veränderungsprozessen.

Um Führungsverantwortung erfolgreich und persönlich erfüllend zu übernehmen, sind allgemeine Führungskompetenzen ebenso wichtig, wie beispielsweise eine zielorientierte, motivierende Kommunikation und ein effizientes Selbstmanagement. Basis für die Ausprägung und Weiterentwicklung von Führungskompetenzen ist für Führungskräfte die Fähigkeit zur Selbstreflexion: Wenn Führungskräfte ihre Stärken und Schwächen analysieren, sind sie in der Lage, ihren Führungsstil zu optimieren und somit erfolgreicher in der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sein.

Das Instrument Coaching ist gut dazu geeignet, diesen Selbstreflexionsprozess zu unterstützen und ihn zu verbessern.^[4] Die Ziele des Coachings insgesamt sind

- die Erhöhung der Selbstwirksamkeit, Selbstreflexion sowie der Selbstmanagementkompetenzen in herausfordernden beruflichen Situationen,
- eine Förderung des autonomen Handelns,

^[4] Der Landesrechnungshof Schleswig-Holstein unterstützt diesen Ansatz. In den Bemerkungen 2016 heißt es dazu: „Ein weiterer wichtiger Baustein der Fortbildung ist (...) z. B. das Coaching für Führungskräfte.“ Bemerkungen 2016 mit Bericht zur Landeshaushaltsrechnung 2014 des LRH vom 19.04.2016, dort unter Nr. 11.10 „Erwartungsgemäß: Dienstliche Belange dominieren die Fortbildung“ (Seite 73).

- die Stärkung und kontinuierliche Weiterentwicklung von Führungskompetenzen und die Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums und der Selbstwirksamkeit,
- der Aufbau von Erfahrungswissen sowie Steigerung der Verhaltens-, Persönlichkeits- und Karriereentwicklung.

Coaching kann darüber hinaus Gleichstellung gezielt unterstützen, indem es geschlechterspezifische Verhaltensweisen im eigenen Handeln frühzeitig erkennbar macht.

Die Landesverwaltung hat im Rahmen einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe ein Coaching-Konzept für Führungskräfte und angehende Führungskräfte entwickelt, das im Sommer 2018 mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften des Landes verhandelt wurde. Coaching soll damit das bestehende Personalentwicklungskonzept ergänzen und in Zukunft als Standard-Instrument der Personalentwicklung zur Verfügung stehen. Schon heute wird dieses Instrument in Teilen der Landesverwaltung erfolgreich eingesetzt.

Um den Führungskräften der Landesverwaltung ressortunabhängig einen schnellen Zugang zu Coaching zu ermöglichen, steht ein ressortübergreifender Coaching-Pool auf Basis definierter Anforderungskriterien zur Verfügung. Zur Verstärkung dieses Pools werden aktuell Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer qualifizierten Ausbildung zu Coaches weitergebildet.

3.8. Lexikon für Führungskräfte

Der ressortübergreifende Arbeitskreis Personalentwicklung hat in einer Unterarbeitsgruppe das Konzept für ein „Lexikon für Führungskräfte“ erarbeitet. Nach Abschluss der inhaltlichen Arbeiten wird das Lexikon in der ersten Jahreshälfte 2019 über das SHIP veröffentlicht werden.

Das Lexikon bietet neuen Führungskräften eine Übersicht und Orientierungshilfe über relevante Themen (z.B. BGM, Beurteilungswesen, Personalentwicklung, Korruption). Es liefert zu jedem Thema grundlegende Informationen und gibt außerdem Hinweise, an welcher Stelle weiterführende Informationen erhältlich sind. Auf diese Weise kann schnell ein erster Überblick sowie ein Eindruck von der eigenen Rolle im jeweiligen Themenfeld erlangt werden. Neuen Führungskräften soll auf diese Weise der inhaltliche Einstieg in die Führungsposition erleichtert werden. Gleichzeitig soll das Lexikon auch erfahrenen Führungskräften als praktisches Nachschlagewerk dienen, insbesondere bei Themen, mit denen sie nur unregelmäßig befasst sind.

Das Lexikon stellt in erster Linie eine Handreichung und keine detaillierte Handlungsanleitung dar. Es kann beispielsweise hilfreiche Hinweise zum erfolgreichen

Führen von Mitarbeitergesprächen geben, eine vollwertige Fortbildung auf diesem Feld jedoch nicht ersetzen.

Die einzelnen Beiträge werden mit Unterstützung durch Fachleute der jeweiligen Themenbereiche erstellt und sollen jährlich aktualisiert werden, wodurch Qualität und Aktualität sichergestellt werden.

3.9. Onboarding

Da sich die ersten Eindrücke neuer Kolleginnen und Kollegen maßgeblich auf ihre Zufriedenheit, Motivation und ihr Engagement auswirken, ist es eine wichtige Führungsaufgabe, diesen Neuanfang im Rahmen eines guten Onboardings zu gestalten.

Im Gegensatz zur klassischen „Einarbeitung“ ist beim Onboarding-Ansatz das Heranführen an die fachliche Aufgabe nur ein Aspekt, der gleichrangig neben der sozialen Integration ins Team und der kulturellen Orientierung in der neuen Dienststelle steht. In diesem Sinne liegt ein Schwerpunkt des Onboardings darauf, positive erste Eindrücke zu schaffen und diese auch auf die Folgezeit zu übertragen. Auf diese Weise motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nicht nur zufriedener, sondern zeigen auch mehr Eigeninitiative für die selbstständige Wahrnehmung ihrer Aufgaben.

Die Staatskanzlei hat in Kooperation mit einem Studenten des Instituts für Psychologie an der CAU eine Onboarding.Map und die dazu passende Onboarding.Checkliste entwickelt. Die Onboarding.Map dient als umfangreiches Nachschlagewerk rund um das Thema Onboarding; die Onboarding.Checkliste gibt auf zwei Seiten in Kurzform eine praxisorientierte Hilfestellung zur Durchführung von Onboarding-Prozessen. Onboarding.Map und Onboarding.Checkliste dienen dabei nicht nur Unterstützung, sondern formulieren gleichzeitig landesweite Mindeststandards.

Die Entwicklung erfolgt auf Basis von Interviews mit verschiedenen Verfahrensbeteiligten und Onboardingsadressatinnen bzw. -adressaten aus allen Ressorts. Damit greifen beide Dokumente als „Best Of“ die geübte und bewährte Praxis der Landesverwaltung auf und berücksichtigen dabei gleichzeitig Vorschläge, Ideen und Wünsche der Ressorts sowie aktuelle Erkenntnisse der Wissenschaft.

Die Onboarding.Map und -Checkliste werden in der ersten Jahreshälfte 2019 über das SHIP im Bereich „Personal“ verfügbar gemacht.

3.10. Anlage 1: Bericht zur Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

Die Anlage 1 liegt diesem Bericht als gesondertes Dokument bei.

3.11. Anlage 2:

zu Nr. 3.5 „Vielfalt der Verwaltung – Diversity“ im Personalstruktur- und Personalmanagementbericht 2018

Arbeitsschwerpunkte der Ressorts auf dem Feld Diversity

Ressort	Arbeitsschwerpunkt
Ressortübergreifend und unter Federführung der Staatskanzlei	<ul style="list-style-type: none"> • Nachwuchskräftegewinnung mit gezielter Ansprache von jungen Menschen mit Migrationshintergrund • Aufnahme der Formulierung „Ausdrücklich begrüßen wir es, wenn sich Menschen mit Migrationshintergrund bei uns bewerben.“ in alle öffentliche Stellenausschreibungen. • Aufnahme der Kriterien „interkulturelle Kompetenz“ und „Sprache“ in das Anforderungsprofil entsprechender Stellenausschreibungen (z.B. Stellen im Außendienst) • Umsetzung der Maßnahmen aus dem Landesaktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention im Land Schleswig-Holstein^[5]
Staatskanzlei	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot von Fortbildungen und Seminaren zum Thema „interkulturelle Kompetenz“, insbesondere für Führungskräfte und Personalverantwortliche • Ausrichtung der Fachtagung „Inklusion“ für Führungskräfte des Landes in Kooperation mit KOMMA und dem Institut für Inklusive Bildung • Angebot des Moduls „Interkulturelle Kompetenz“ als Wahlpflichtmodul im Studium der Allgemeinen Verwaltung
Justiz	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot von interkulturellen Trainings, Länderkundeseminaren und themenspezifischen Informationsveranstaltungen als fester Bestandteil des Fortbildungsangebots für die Bediensteten im Justizvollzug

^[5] Zu finden im Landesportal unter <http://www.schleswig-holstein.de/DE/Themen/I/inklusion.html>

	<ul style="list-style-type: none"> • Angebote zur Erweiterung der Fremdsprachenkompetenz und kostenlose Teilnahme an Sprachkursen • Präsentation der eigenen Vielfalt auf Berufsbildungsmessen (Teammitglieder mit Migrationshintergrund, Behinderung, Erhöhung der Anzahl männlichen Messteammitglieder) • Gezielte Ansprache von männlichen Bewerbern auf Berufsmessen
Bildung	<ul style="list-style-type: none"> • Verankerung der Vermittlung demokratischer Grundwerte und interkultureller Kompetenzen in neu gefassten Curricularen Anforderungen für Deutsch als Zweitsprache (DaZ) • Wertebildung und Demokratielernen als Teil einer umfassenden Persönlichkeitsbildung, insbesondere im Rahmen des DaZ-Unterrichts • Fortbildungsangebote zur Umsetzung der neuen Curricularen Anforderungen Zertifizierte Weiterqualifizierung für Lehrkräfte „Widi: Unsere Schule: Willkommen heißend – interkulturell – demokratisch – inklusiv.“ • Projekt des Landes und der Hochschulen Schleswig-Holsteins: Studienchancen für Flüchtlinge an Hochschulen“ (2016 - (zunächst) 2022)
Inneres	<ul style="list-style-type: none"> • Im kommenden Jahr ist eine Fortbildung zum Thema „Lebenswelten von Menschen mit Behinderungen“ geplant • Interkulturelle Kompetenz als integraler Bestandteil der Polizeiausbildung • Wechselseitige Hospitationen von Studiengruppen im Bereich Polizei aus z.B. Norwegen, Dänemark, Schweden und Möglichkeit der Hospitation in Israel von Studierenden des FB Polizei der FHVD • Feuerwehrprojekt - "Mehr WIR in der Wehr" zum Näherbringen des Berufes an Menschen mit Migrationshintergrund • Schulungen und Seminare für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landesamtes für Ausländerangelegenheiten

Umwelt	<ul style="list-style-type: none">• Angestrebte werden geschäftsbereichsweite Fortbildungen zum Thema „interkulturelle Kompetenz“ und Diversity.• Gezielte bedarfsorientierte Schulungen von Arbeitsbereichen, die häufig in Kontakt mit Menschen anderer Kulturen sind (auch Auslandskontakte)• Sprachkurse (Englischkurse für Wiedereinsteiger*innen und Fortgeschrittene – laufende Maßnahme seit 2011)
Finanzen	<ul style="list-style-type: none">• Fortbildungs- und Informationsveranstaltungen zur Interkulturellen Öffnung, Kommunikation und Kompetenz• Angebot des Moduls „Interkulturelle Kompetenz“ als Wahlpflichtmodul im Studium der Steuerverwaltung und interkulturelle Kompetenz als fester Bestandteil der Steuerausbildung
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none">• Fortbildungen zum Thema Diversity• Englisch-Sprachkurse Mittelstufe und Fortgeschrittene.
Soziales	<ul style="list-style-type: none">• Fortbildungsangebote zum Thema Diversity• Sprachkurse

Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit
auf Basis der ressortübergreifenden Stuserhebung
in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein

Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit auf Basis der ressortübergreifenden Statuserhebung in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein

Im Auftrag der Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein.

Erstellt von:

Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation GmbH

an der Deutschen Sporthochschule Köln (iqpr)

Eupener Str. 70, 50933 Köln

Dr. Christian Hetzel, hetzel@iqpr.de

Inhalt

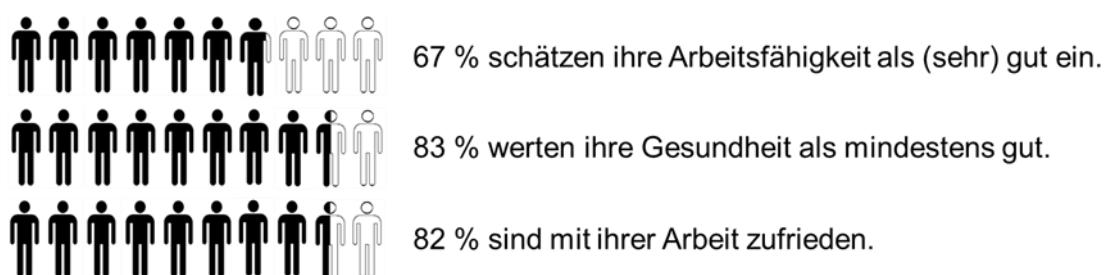
Zusammenfassung	4
1 Einführung	8
2 Konzept der Statuserhebung	10
2.1 Planung und Ziel	10
2.2 Wirkungsmodell.....	11
2.3 Instrument	13
2.4 Datenerhebung und -auswertung	15
2.5 Vorbereitende und nachgelagerte Prozesse.....	16
2.6 Grenzen	17
3 Gesamtergebnisse	19
4 Stellschrauben für das Betriebliche Gesundheitsmanagement	22
4.1 Stellschrauben für Arbeitsfähigkeit	23
4.2 Stellschrauben für Gesundheit	25
4.3 Stellschrauben für Arbeitszufriedenheit	27
5 Ergebnisse für Teilgruppen	29
5.1 Staatskanzlei und Fachressorts.....	29
5.2 Alter	32
5.3 Geschlecht	33
5.4 Laufbahn	34
5.5 Anstellungsstatus	34
5.6 Arbeitszeitumfang	35
6 Fazit: Handlungsbedarf und Stärken	36
7 Maßnahmen und Ausblick	38
8 Die Datenerhebung	41
8.1 Ablauf der Erhebung	41
8.2 Beteiligung	43
8.3 Repräsentativität	44
9 Literatur	47
10 Anhang	48
10.1 Die Fragen der Statuserhebung	48
10.2 Deskription	51
10.3 Zusammenhänge	53
10.4 Mehrebenenregression	55

Zusammenfassung

Ziel der Befragung war es, erstmals ressortübergreifend den Status der Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erheben und auf Grundlage dieser Ergebnisse das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung zu fördern. Mit Ausnahme der Polizei, des Landesbetriebs Straßenbau und Verkehr, des Dienstleistungszentrums Personal, der Gerichte, der Staatsanwaltschaft sowie des Justizvollzugs erfolgte die Ressortbefragung zwischen November 2016 und September 2018. Insgesamt wurden 39.941 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeschrieben, von denen 14.472 an der Befragung teilnahmen. Die Rücklaufquote betrug damit in der Staatskanzlei und den Fachressorts 56 Prozent und 30 Prozent in den Schulen, womit die Ergebnisse der Befragung jeweils als repräsentativ anzusehen sind. Die Untersuchungsergebnisse der Schulen wurden in einem separaten Dokument zusammengestellt und veröffentlicht (LT - Drucksache 19/631) und sind nicht Gegenstand des hier beschriebenen Berichts.

Zielgrößen: Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

Bezüglich der drei Zielgrößen Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie folgt geantwortet:



Die Befragung hat außerdem ergeben, dass mit zunehmendem Alter die Arbeitsfähigkeit und vor allem die Gesundheit abnehmen. Die Zielgrößen sind in der Staatskanzlei sowie in den Fachressorts relativ ähnlich ausgeprägt. Betriebliches Gesundheitsmanagement sollte deshalb diesen Befund besonders in den Blick nehmen und entsprechende Maßnahmen entwickeln.

Stellschrauben zur Verbesserung der drei Zielgrößen

Zur Verbesserung der drei Zielgrößen Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit gibt es verschiedene Stellschrauben.

Arbeitsverdichtung

Bezüglich der Arbeitsverdichtung gibt die Befragung deutliche Hinweise auf Handlungsbedarf. Etwa jede zweite Person sieht sich häufig Termin-/Leistungsdruck, neuen Aufgaben und Störungen ausgesetzt. Ressortübergreifend ist die Arbeitsverdichtung weitgehend vergleichbar. Diese ist die deutlichste Stellschraube für die Verbesserung der Zielgrößen Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit. Die Arbeitsverdichtung ist bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter 35 Jahren deutlich geringer als bei Personen ab einem Alter von 35 Jahren, bei denen diese auf einem höheren Niveau stabil ist. Ebenso ist ein Anstieg mit höherer Laufbahn zu beobachten und auch Vollzeitkräfte und Beamtinnen bzw. Beamte geben hier höhere Werte an.

Gemeinschaftsgefühl

Das Gemeinschaftsgefühl wird überwiegend als sehr positiv beschrieben – ähnlich auch die soziale Unterstützung sowohl seitens der Kolleginnen und Kollegen als auch seitens der Führungskräfte. Die Unterschiede zwischen allen beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) sind gering. Das Gemeinschaftsgefühl ist nach der Arbeitsverdichtung die zweite wesentliche Stellschraube zur Veränderung der Zielgrößen, weswegen hier trotz des bereits hohen Niveaus Maßnahmen ansetzen sollten. Etwas ungünstigere Werte haben ältere Personen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des einfachen und mittleren Dienstes sowie Tarifbeschäftigte.

Führungsqualität

Die Führungsqualität wird überwiegend positiv bewertet. Die Befunde zeigen, dass sich hier ansetzende Maßnahmen vor allem auf die Arbeitszufriedenheit auswirken dürften. Entwicklungspotenziale sind bei der Rückmeldekultur zu beobachten. Ressortübergreifend gibt es zwischen der Staatskanzlei und den Fachressorts nur kleine Unterschiede, welche jedoch Hinweise auf differenzierte Handlungsansätze bieten. Mit steigendem Alter wird die Führungsqualität ungünstiger beurteilt, zudem beklagen Tarifbeschäftigte und Vollzeitkräfte Schwächen in diesem Bereich.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des höheren Dienstes geben die vergleichsweise besten Werte an.

Die erhobenen Daten weisen darauf hin, dass für die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit vor allem die **Arbeitsverdichtung** und das **Gemeinschaftsgefühl** bestimmend sind – ähnlich auch für die Gesundheit. Für die Steigerung der Arbeitszufriedenheit kommt noch die **Führungsqualität** hinzu. An diesen Stellschrauben sollten Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements vorrangig ansetzen.

Kommunikation

Auch bei der Kommunikation sind Entwicklungspotenziale zu beobachten. Die Unterschiede in diesem Bereich sind zwischen allen beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) deutlich ausgeprägt. Defizite werden vor allem vom gehobenen und höheren Dienst benannt.

Handlungsspielraum

Handlungsspielräume werden ressortübergreifend auf einem hohen Niveau angegeben mit geringen Abweichungen untereinander.

Bedeutsamkeit der Arbeit

Die Bedeutsamkeit der Arbeit ist auf einem sehr hohen Niveau ausgeprägt. Sie steigt deutlich mit höherer Laufbahn und mit höherem Alter.

Mit Maßnahmen zur Verbesserung der **Kommunikation**, des **Handlungsspielraums** und der **Bedeutsamkeit der Arbeit** könnten den Daten zur Folge gesundheitliche Risiken dauerhaft hoher Belastungen abgedeckt werden. Dies ist bedeutend, da die Belastungen teils in den Arbeitsaufgaben selber liegen und die Handlungsmöglichkeiten zu deren Reduktion oft eingeschränkt sind.

Ausblick

Die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen bezüglich der genannten Themen liegen in der Verantwortung der jeweiligen Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts), da sie die individuellen Anforderungen und Voraussetzungen vor Ort am besten kennen. Parallel dazu bietet die in der Staatskanzlei angesiedelte Leitstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement ressortübergreifend Angebote zu verschiedenen Themen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements an (siehe Kapitel 7). Um auch künftig fundierte Aussagen zur Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit treffen zu können, werden weitere Statuserhebungen zukünftig alle 4-5 Jahre durchgeführt.

1 Einführung

Die Statuserhebung ist eine Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung. Ziele dieser sind, das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Staatskanzlei und den Fachressorts zu fördern und eine ressortübergreifende Berichterstattung zu ermöglichen. Die Durchführung der Statuserhebung ist Teil der Vereinbarung nach § 59 MBG SH zur Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung. Das Konzept wurde unter Führung der Staatskanzlei durch die Leitstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement, in enger Abstimmung mit dem ressortübergreifenden Arbeitskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie mit externer Unterstützung des Instituts für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation GmbH entwickelt.

Die Staatskanzlei und alle Fachressorts haben sich an dieser Statuserhebung beteiligt. Damit ist erstmals eine ressortübergreifende Berichterstattung zur Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit möglich. Die daraus resultierenden Ergebnisse sind belastbar und Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Davon ausgenommen sind die Ergebnisse für die Schulen, welche bereits in einem eigenen Bericht dargestellt wurden (LT - Drucksache 19/631). Bei der Polizei, dem Landesbetrieb Straßenbau und Verkehr, dem Dienstleistungszentrum Personal, den Gerichten, der Staatsanwaltschaft sowie im Justizvollzug wurde keine Erhebung durchgeführt.

In diesem Bericht werden die gängigen Abkürzungen für die Staatskanzlei und die Fachressorts verwendet:

StK	Der Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holsteins – 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

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Der hier verwendete Begriff des Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) meint die systematische, zielorientierte und kontinuierliche Steuerung von Prozessen in der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung mit dem Ziel, Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Leistung für die Dienststelle und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Dieses Verständnis ist orientiert an gängigen Definitionen¹ und schließt an die genannte Vereinbarung nach § 59 MBG SH an. Demnach sollte die Förderung der Arbeitszufriedenheit, der Leistungsfähigkeit und Motivation, die Optimierung von Arbeitsabläufen und Arbeitseffektivität sowie die Reduzierung gesundheitsbeeinträchtigender Verhältnisse am Arbeitsplatz im Fokus stehen. Weiter sollten die Sicherstellung eines respekt- und achtungsvollen Umgangs miteinander und die Verbesserung der Kommunikation einen Schwerpunkt bilden. Zudem stellen die Stärkung der Führungskompetenzen, die Erweiterung des Wissens über gesundheitsgerechtes Führungsverhalten, die Förderung der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtige Aspekte dar. Auch die Unterstützung der Beschäftigten und Führungskräfte im Umgang mit Sucht und psychischen Belastungen fällt in diesen Bereich.

Um diese Ziele zu erreichen ist die Zusammenarbeit der Behördenleitungen, Führungskräfte, Personalvertretungen sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabdingbar. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement schafft einen Rahmen, der es ermöglicht alle Faktoren in den Blick zu nehmen, die sich auf die Gesundheit am Arbeitsplatz auswirken können. Die konkreten Auseinandersetzungen mit diesen Themen und die Erstellung daraus abgeleiteter Maßnahmen müssen hingegen direkt aus den jeweiligen Bereichen des Arbeitsprozesses erfolgen.

¹ Nach Badura, Ritter und Scherf (1999) ist BGM die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugute kommen.

2 Konzept der Statuserhebung

2.1 Planung und Ziel

Die Statuserhebung wurde zu den Zielgrößen Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit sowie zu verschiedenen Arbeitsbedingungen durchgeführt.

Die Statuserhebung

- ist eine Online-Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung,
- umfasst auch die strukturierte Diskussion der Auswertungsergebnisse,
- hat orientierenden Charakter in Bezug auf die Arbeitsverhältnisse,
- wird zentral durch die Staatskanzlei (Leitstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement) koordiniert und finanziert und
- soll in einem Turnus von 4-5 Jahren im Sinne der Evaluation wiederholt werden.

Ziele der Statuserhebung:

- Erfassung eines ressortübergreifenden IST-Zustandes bezüglich der erfragten Zielgrößen und Arbeitsbedingungen
- Identifikation von möglichen Handlungsbedarfen
- Schaffung einer wissenschaftlich fundierten Diskussionsgrundlage
- Anstoß zur Maßnahmenerstellung bezüglich der ermittelten Bedarfe
- Ermöglichung einer ressortübergreifenden Berichterstattung

2.2 Wirkungsmodell

Das der Statuserhebung zugrunde liegende Wirkungsmodell (siehe Abbildung 1) ist an das sog. Anforderungs-Ressourcen-Modell (Demerouti et al. 2001), einem bewährten Konzept aus der Arbeits- und Organisationspsychologie, angelehnt

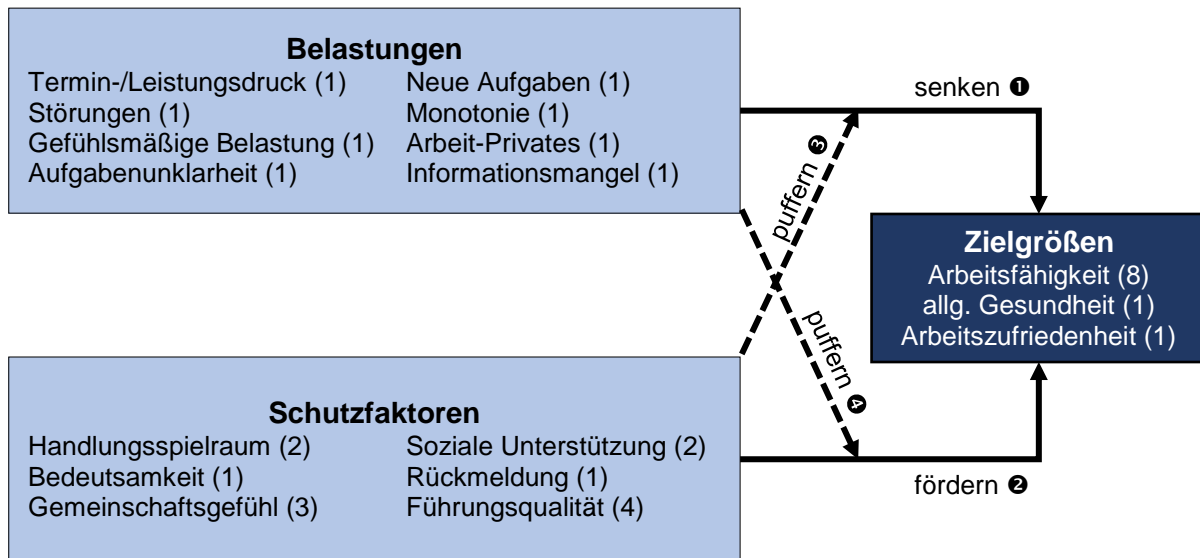
Das Wirkungsmodells in Abbildung 1 hat folgende Kernaussagen, die für die Bewertung der Ergebnisse handlungsleitend sind:

- ❶ Dauerhaft hohe Belastungen senken insbesondere die Gesundheit („Gesundheitsachse“).
- ❷ Dauerhaft hohe Schutzfaktoren fördern insbesondere die Arbeitszufriedenheit („Motivationsachse“).
- ❸ Hoch ausgeprägte Schutzfaktoren puffern die krankmachenden Wirkung der Belastungen und fördern damit indirekt die Gesundheit.
- ❹ Umgekehrt dämpfen hoch ausgeprägte Belastungen die Wirkung von Schutzfaktoren und senken damit indirekt die Arbeitszufriedenheit.

Die Zielgröße Arbeitsfähigkeit wird als die Fähigkeit eines Menschen definiert, eine gegebene Arbeit zu einem bestimmten Zeitpunkt bewältigen zu können (Ilmarinen 2009). Dies beinhaltet sowohl gesundheits- als auch motivationsbezogene Anteile.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit beinhaltet die Passung von Mensch und Arbeit. Daraus ergibt sich, dass beispielsweise eine Person mit eingeschränkter Gesundheit dennoch arbeitsfähig ist, wenn sie eine zu ihren Fähigkeiten passende Arbeit ausübt.

Abbildung 1: Wirkungsmodell der Stuserhebung (in Anlehnung an Demerouti et al. 2001).



Anmerkung: in Klammern steht die jeweilige Anzahl der Fragen in der Stuserhebung; die Pfeile zeigen die Wirkungszusammenhänge (Erläuterung siehe Kasten, Seite 11).

Die Fragen der Stuserhebung sind den verschiedenen Themenbereichen dieses Wirkungsmodells zugeordnet. Das Wirkungsmodell zeigt den verhältnis- bzw. bedingungsbezogenen Ansatz der Stuserhebung. Das bedeutet, dass nur die Arbeitsbedingungen einschließlich Führungsqualität² Gegenstand der Befragung waren und somit der Analyse sind. Nicht erfragt wurden Meinungen und Sichtweisen zu verhaltensbezogenen Merkmalen wie beispielsweise bezüglich Ernährung, Bewegung, Resilienz, Umgang mit Stress etc., obwohl auch sie die Zielgrößen beeinflussen. Ebenso sind organisationspolitische Rahmenbedingungen (z.B. Personalressourcen) nicht Gegenstand dieser Analyse.

Das bedeutet, dass aus der Stuserhebung Schlussfolgerungen für die Arbeitsverhältnisse inklusive Führungsqualität gezogen werden können, nicht aber unmittelbar für individuelles Gesundheitsverhalten und für organisationspolitische Rahmenbedingungen.

² In der Fachliteratur wird die Führungsqualität entweder den Arbeitsverhältnissen zugeordnet oder sie wird als eigene Hauptkategorie konzeptualisiert. Dies ist aber eher eine akademische Frage und wird daher hier nicht weiter ausgeführt.

2.3 Instrument

Das verwendete Erhebungsinstrument ist kurz und in etwa 5-10 Minuten auszufüllen. Einen Überblick über die erfragten Themenbereiche bietet Abbildung 1. Die verwendeten Fragen entstammen wissenschaftlich bewährten Instrumenten und haben jeweils mehrere vorgegebene Antwortmöglichkeiten (siehe Anhang 11.1). Bezüglich des Hauptthemas Arbeitsfähigkeit sind sie der leicht verkürzten Fassung des vielfach eingesetzten Work Ability Index, kurz WAI, entnommen (Ilmarinen et al. 2009, zur hier verwendeten Kurzfassung siehe Hetzel et al. 2012). Dieser Index zeigt an, inwieweit eine Person aufgrund ihrer persönlichen Voraussetzungen und der vorliegenden Arbeitsbedingungen in der Lage ist, ihre Arbeit zu verrichten (WAI-Netzwerk, 2015). Die Fragenblöcke zur Führungsqualität und zum Gemeinschaftsgefühl stammen aus dem ebenfalls vielfach eingesetzten Copenhagen Psychosocial Questionnaire, kurz COPSOQ (Nübling et al. 2005). Die Arbeitsbedingungen Aufgabenunklarheit sowie Konflikte zwischen Arbeit und Privatem sind einzelne Fragen aus diesem Inventar. Die übrigen Fragen sind der sogenannten Erwerbstätigenbefragung³ entnommen. Ergänzend werden Angaben zu den Kriterien Geschlecht, Alter, Laufbahn, Anstellungsstatus, Arbeitszeit und dazu, ob eine Führungsrolle besteht erhoben.

Zusammenfassung einzelner Arbeitsbedingungen zu Blöcken

Die erfragten Arbeitsbedingungen erfassen teils ähnliche inhaltliche Konstrukte. Beispielsweise sind die Themen „Informationsmangel“ und „Aufgabenunklarheit“ Aspekte von Kommunikation (das zeigt sich auch in Zusammenhangsanalysen, siehe Anhang 10.3). Für einige Analysen werden daher inhaltlich ähnliche Fragen zu Blöcken zusammengefasst⁴, um einen kompakten Überblick über die Arbeitsbedingungen zu erhalten (siehe Abbildung 2). Das Konstrukt Kommunikation wird dabei den Schutzfaktoren zugeordnet⁵.

³ Repräsentative Befragung von rund 20.000 Erwerbstätigen ab 15 Jahren in Deutschland, siehe <https://www.bibb.de/de/2885.php>

⁴ Leitend dafür sind inhaltliche Überlegungen in Anlehnung an Kroll (2011), die genannten Zusammenhangsanalysen sowie Faktorenanalysen.

⁵ Kommunikation ist je nach Ausprägung entweder als Schutzfaktor oder als Belastung zu werten. Demgegenüber ist ein nicht vorhandener Handlungsspielraum zwar ein nicht vorhandener Schutzfaktor, aber nicht zwingend eine Belastung.

Abbildung 2: Zusammenfassung einzelner Arbeitsbedingungen zu Blöcken.

Block	Fragen
BELASTUNGEN	
Arbeitsverdichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Termin-/Leistungsdruck • Störungen • Neue Aufgaben • Gefühlsmäßige Belastung • Konflikte Arbeit-Privates
SCHUTZFAKTOREN	
Führungsqualität	Eigenschaften der direkten Führungskraft: <ul style="list-style-type: none"> • ... sorgt für Entwicklungsmöglichkeiten • ... misst der Arbeitszufriedenheit hohen Stellenwert bei • ... plant Arbeit gut • ... löst Konflikte gut
Gemeinschaftsgefühl	<ul style="list-style-type: none"> • Atmosphäre • Zusammenarbeit • Gemeinschaft
Kommunikation (umkodiert)*	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsmangel • Aufgabenunklarheit
Handlungsspielraum	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit • Pause
Bedeutsamkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Subjektive Wichtigkeit der Arbeit

Anmerkung: * umkodiert, damit hohe Werte auf eine gute Kommunikationsqualität hinweisen.

Einige Fragen zu den Arbeitsbedingungen sind in der zusammengefassten Form aus den nachfolgend beschriebenen Gründen ausgelassen:

Die Frage zur sozialen Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen ist inhaltlich dem Konstrukt Gemeinschaftsgefühl sehr ähnlich, was die Zusammenhangsanalysen bestätigen (siehe Anhang 10.3). Das gleiche gilt für die Fragen zur sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte und zur Rückmeldung in Bezug auf die Führungsqualität. Dazu kommt, dass Gemeinschaftsgefühl und Führungsqualität dem Standardinstrument COPSOQ entnommen sind und eine Ergänzung dieser Frageblöcke problematisch sein könnte. Die Frage zur Monotonie ist den anderen Fragen, die der Arbeitsverdichtung zugeordnet wurden, sehr unähnlich und hängt auch nicht mit den Zielgrößen zusammen (siehe Anhang 10.3).

2.4 Datenerhebung und -auswertung

Die Statuserhebung wird online durchgeführt, gewährleistet Anonymität und die Teilnahme ist freiwillig. Daher werden keine Daten mit direktem Bezug zur Person (Name, Personalnummer, Email etc.) und zum Bearbeitungsort (IP-Adresse, Cookies etc.) erhoben oder verwendet. Die Angaben aus der Statuserhebung verbleiben ausschließlich bei der externen Auswertungsstelle, die Landesverwaltung hat keinen Zugriff auf die erhobenen Daten. Bei den Auswertungen werden nur Gruppen dargestellt, die mindestens 10 Personen aufweisen⁶. Das gesamte Vorgehen ist von der behördlichen Datenschutzbeauftragten im Zentralen IT-Management (in der Staatskanzlei) freigegeben und vom Unabhängigen Landeszentrum für Datenschutz (ULD) geprüft. Die Auswertungen sind für unterschiedliche Auswertungseinheiten und Anwendungen aufbereitet, im Einzelnen:

- Für alle beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) gibt es jeweils eine Gesamtauswertung, die aus Profil, Tabellenband und Präsentationsfolien besteht.
- Jede Auswertungseinheit (z.B. Abteilung) erhält einen eigenständigen Bericht einschließlich vertikaler Aufwärtsvergleiche (z.B. „meine Abteilung im Vergleich zu hierarchisch höheren Einheiten“). Auch dieser besteht aus Profil, Tabellenband und Präsentationsfolien.
- Für die Leitungsebene und die Gremien werden zusätzlich horizontale Vergleiche der Auswertungseinheiten (z.B. „meine Abteilung im Vergleich zu den anderen Abteilungen“) und Vergleiche mit den übrigen befragten Personen der Landesverwaltung Schleswig-Holstein erstellt.

Aus den Befunden der Statuserhebung werden Hinweise auf Handlungsbedarf und Stärken abgeleitet, welche Diskussionsansätze für Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bieten. Weitere Hinweise auf Handlungsansätze resultieren aus der Streubreite der Werte, aus Unterschieden zwischen Teilgruppen (z.B. nach Altersgruppen) und aus zusammenhangsorientierten Analysen.

⁶ Zusätzlich werden Antwortkategorien mit weniger als 4 Personen ausgeblendet – betrifft dies nur eine Kategorie, dann auch die am zweitgeringsten besetzte Kategorie (in einigen beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) wurden Antwortkategorien mit weniger als 10 Personen ausgeblendet, siehe dazu Kap. 8.1).

2.5 Vorbereitende und nachgelagerte Prozesse

In der Vorbereitung auf die Durchführung der Statuserhebung definierte jeweils eine verantwortliche Person in den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts), in der Regel unterstützt durch einen ressortinternen Arbeitskreis, mögliche Zusatzfragen und Auswertungseinheiten. Zusatzfragen betrafen Umstrukturierung, zusätzliche Aufgaben, Umgebungsbedingungen (z.B. Lärm, Raumklima, Arbeitsmittel), soziale Konflikte oder Präsentismus⁷. Diese verantwortliche Person organisierte die begleitende Kommunikation (Anschreiben der Staatssekretärin oder des Staatssekretärs, mündliche Kommunikation seitens der Führungskräfte und Gremien, Erinnerungs-E-mails verknüpft mit Informationen zum Rücklauf). Nicht zuletzt plante sie ressortinterne Folgeprozesse, insbesondere die Kommunikation der Ergebnisse.

Zwangsläufig bleiben wegen des orientierenden Charakters des Erhebungsinstrumentes einige Themen unberücksichtigt oder werden nur skizziert. Beispielsweise stellt der Schutzfaktor Handlungsspielraum ein vielschichtiges Konstrukt dar (Handlungsspielraum in Bezug auf Arbeitsmenge, auf Arbeitszeiten, auf Reihenfolge, auf Kooperationserfordernisse, auf Pausen etc.), ist im Fragebogen jedoch nur mit zwei Fragen erfasst. Zudem gab es keine Fragen zu ressort- oder abteilungsspezifische Bedingungen. Ferner können zwar Defizite beispielsweise im Bereich Arbeitsverdichtung aufgezeigt werden – die dahinter liegenden Prozesse wie Personalmangel, Störungen, Aufgabenverteilung, Jahresdynamik etc. werden jedoch nicht oder allenfalls nur grob erfasst. Diese Limitationen sollten interpretativ zum Beispiel im Rahmen von Workshops mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und/oder Führungskräften aufgegriffen werden. Zudem ist die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Diskussionsprozesse ein zentrales Qualitätsmerkmal des Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Die Folgeprozesse, d.h. die Kommunikation der Ergebnisse und die Diskussionsbeteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, waren explizit offen angelegt, um den spezifischen Erfahrungshintergrund und ressortinternen Bedarf der Staatskanzlei und der Fachressorts berücksichtigen zu können. Positiv verstärkende Bedingungen ergaben sich aus der Verknüpfung mit bestehenden Strukturen und Prozessen (z.B. Arbeitsschutzausschuss, Gefährdungs-

⁷ Es existieren in der Literatur zum Teil sehr unterschiedliche Definitionen von Präsentismus. Hier wurde Präsentismus als das Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden, trotz akuter Erkrankung zur Arbeit zu gehen.

beurteilung, Gesundheitszirkel, Ansprechpersonen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement).

2.6 Grenzen

Jede Studie hat Grenzen, so auch die Statuserhebung.

Grenzen der Statuserhebung für das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Staatskanzlei und den Fachressorts

Die Statuserhebung ist, wie bereits beschrieben, als orientierende Befragung angelegt und inhaltlich auf die Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet. Grobe Auffälligkeiten werden erkannt, aber für Feinheiten sind weiterführende Instrumente erforderlich – so wie es auch die eingangs erwähnte § 59 MBG SH fordert. Die Option zu ressortspezifischen Zusatzfragen sowie eine strukturierte Ergebnisdiskussion können aber den Wirkungsgrad des Standardinstruments erhöhen. Die der Befragung nachgelagerten Prozesse liegen in der Verantwortung vor Ort, und sind dadurch auch von der dortigen Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft abhängig. Hilfreich könnte zum einen die Einbindung in bestehende Strukturen und Prozesse des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, insbesondere der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, sein. Die Statuserhebung ist hier anschlussfähig, ohne aber die dezentrale Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu untergraben. Zum anderen dürfte eine Anbindung an die in der Staatskanzlei und den Fachressorts tätigen Ansprechpersonen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement sinnvoll sein.

Grenzen der Statuserhebung für die ressortübergreifende Berichterstattung

Die ressortübergreifende Berichterstattung erfolgt für die Gesamtheit der Befragten sowie auf interner Ebene der Staatskanzlei und der Fachressorts. Die Ergebnisse für Organisationseinheiten innerhalb der beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) sind kein Gegenstand dieses Berichts, bieten jedoch Handlungspotenzial und wurden jeweils ressortintern zur Verfügung gestellt. Auswertungen optionaler Zusatzfragen sind somit ebenfalls nicht in dieser Arbeit integriert, da der Transfer auf die diesbezüglich nicht befragten

Organisationseinheiten problematisch wäre. Die Zeiträume der Befragung unterschieden sich zwischen den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts), so dass saisonale Einflüsse, Umstrukturierungen, Neubesetzungen etc. zu verzerrten Ergebnissen führen können.

Methodische Grenzen

Analysen auf Basis von Querschnittsdaten (also zu nur einem Zeitpunkt erhobene Daten) liefern lediglich Hinweise auf ursächliche Beziehungen, aber keine Beweise. Dies betrifft vor allem die Analysen zu den Stellschrauben des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (siehe Kap. 4). Die hier verwendeten statistischen Modelle sind zwar hochwertig, aber bedeutsame, jedoch nicht erhobene Merkmale könnten dennoch zu verzerrten Ergebnissen führen. Umso wichtiger ist der Diskurs über die Befunde, wie er jeweils ressortintern erfolgt ist.

Die Statuserhebung besteht aus der orientierenden Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der strukturierten Diskussion der daraus resultierenden Ergebnisse. Die der Befragung nachgelagerten Prozesse, insbesondere die Diskussion der Resultate sowie die Umsetzung der daraus abgeleiteten Maßnahmen, liegen in der Verantwortung der jeweiligen Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts). Eine Verknüpfung mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist möglich, stellt aber keine Voraussetzung dar.

3 Gesamtergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aller Rückläufer der befragten Personen (Anzahl 5.411) der Landesverwaltung Schleswig-Holsteins dargestellt. Der Rücklauf aller beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) ist jeweils als repräsentativ zu werten (siehe Kap. 8). Vorab wurde definiert, dass ein Hinweis auf Handlungsbedarf vorliegt, wenn mindestens 30 Prozent der Befragten ein Merkmal in der inhaltlich ungünstigsten Antwortkategorie bewertet haben⁸. In Tabelle 1 sind diese Hinweise zusammengefasst sowie Merkmale fett markiert, welche deutlich mit der Arbeitsfähigkeit zusammenhängen (siehe Anhang 10.3) – dort ansetzende Maßnahmen sind als besonders effektiv anzunehmen.

Tabelle 1: Hinweise auf Handlungsbedarf* (dargestellt als „X“).

	Handlungsbedarf
BELASTUNGEN	
Termin-/Leistungsdruck	X
neue Aufgaben	X
Störungen	X
Monotonie	
gefühlsmäßige Belastung	
Informationsmangel	
Aufgabenunklarheit	
Konflikt Arbeit-Privates	
SCHUTZFAKTOREN	
Handlungsspielraum Arbeit	
Handlungsspielraum Pause	
Bedeutsamkeit	
Gemeinschaftsgefühl	
soz. Unterstützung Kollegen	
soz. Unterstützung Vorgesetzte	
Rückmeldung	
Führungsqualität	

* mind. 30 Prozent der Befragten bewerten das Thema inhaltlich ungünstig;
fett markierte Merkmale hängen deutlich mit der Arbeitsfähigkeit zusammen.

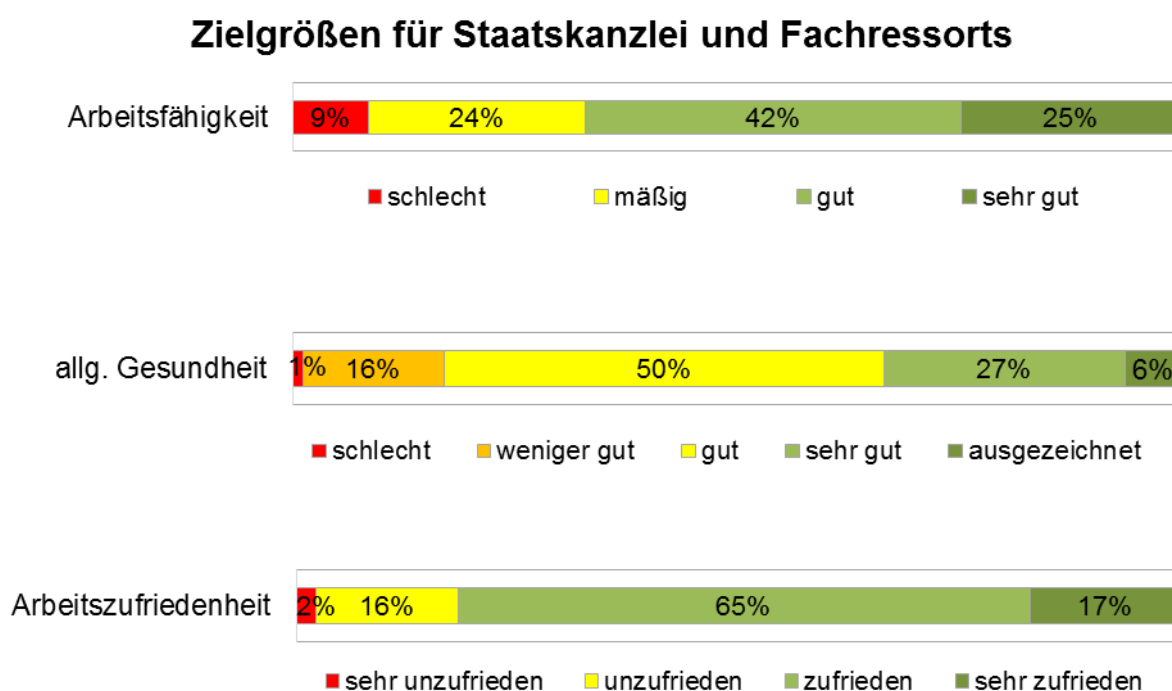
⁸ Diese Grenze wurde im ressortübergreifenden Arbeitskreis BGM festgelegt. In den ressortinternen Ergebnisdiskussionen wurden teils alternative Grenzen gesetzt (z.B. 50 % unter Einbezug der „gelben Kategorie“), was zu weiteren Bedarfen führen kann. Zusätzlich wurden in der Staatskanzlei und den Fachressorts auch Aufwärtsvergleiche (z.B. „meine Abteilung im Vergleich zum Hausergebnis“) sowie Vergleiche zu den sehr arbeitsfähigen Personen erstellt – besonders ungünstige Abweichungen wurden ebenfalls als Hinweis auf Handlungsbedarf gewertet. Solche Vergleiche sind für Gesamtauswertungen, wie sie hier vorliegen, jedoch wenig sinnvoll.

Nachfolgend sind jeweils die Häufigkeiten der einzelnen Antwortkategorien dargestellt. Diese sind dabei im Sinne einer Ampel markiert, d.h. rot bedeutet „ungünstig“ und grün „günstig“. Die Antworten sind gewichtet. Das bedeutet: sie sind statistisch so aufbereitet, als hätten sich alle Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) jeweils mit gleicher Rücklaufquote an der Statuserhebung beteiligt (siehe dazu Kap. 8).

Die Zielgrößen sind wie folgt ausgeprägt (siehe Abbildung 3):

- 67 Prozent der Befragten geben eine (sehr) gute Arbeitsfähigkeit an.
- 83 Prozent der Befragten beschreiben ihre Gesundheit als mindestens gut.
- 82 Prozent der Befragten sind mit ihrer Arbeit zufrieden.

Abbildung 3: Zielgrößen (Angaben in Prozent).



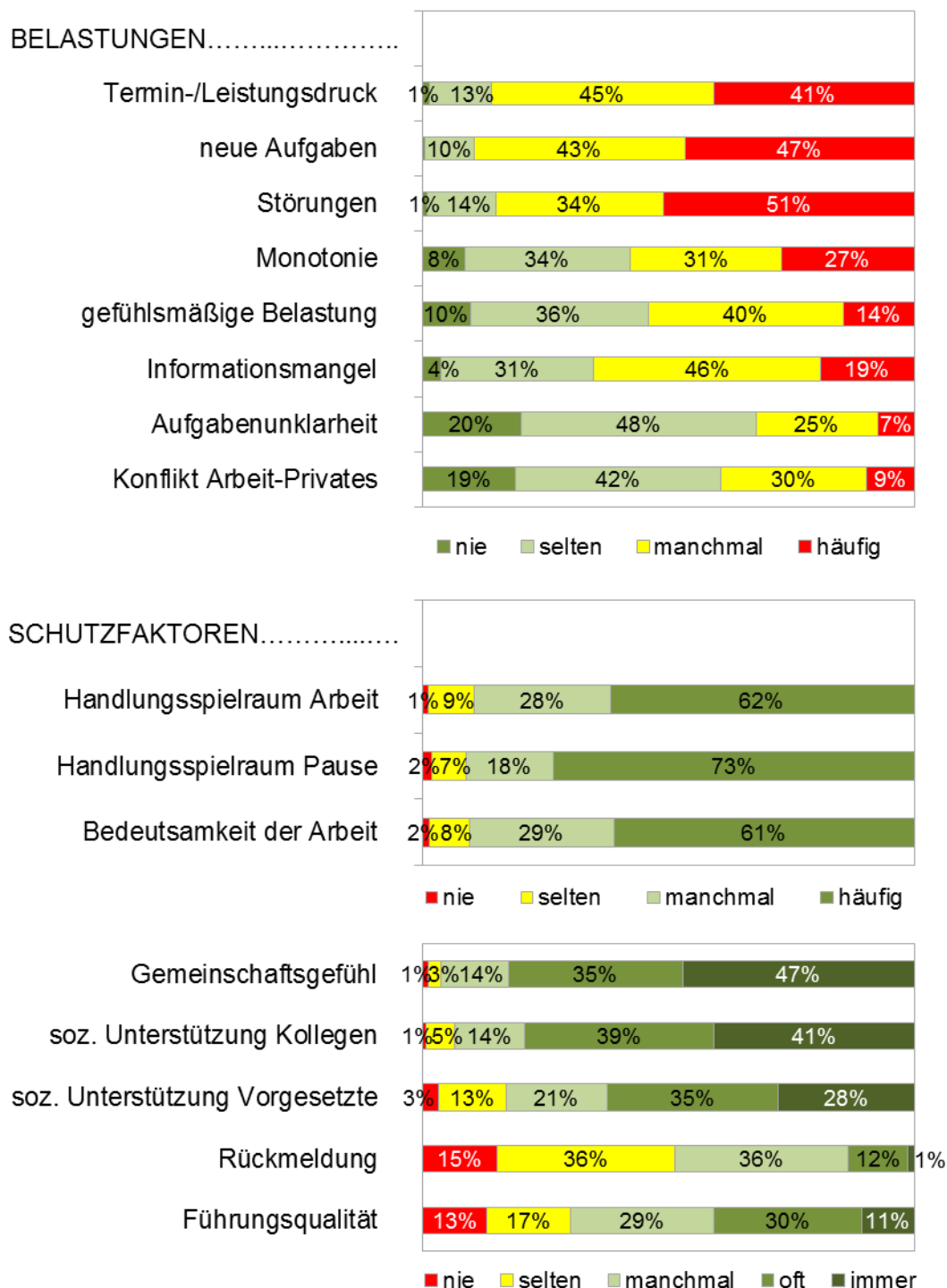
Statuserhebungen 2016-18, n=5411, gewichtet.

Zudem bewerteten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitsbedingungen (siehe Abbildung 4). Folgt man dem eingangs beschriebenen 30 Prozent-Kriterium, gibt es Hinweise auf Handlungsbedarf für die Themen Termin-/Leistungsdruck, neue Aufgaben und Störungen.

Die Schutzfaktoren sind auf einem hohen Niveau ausgeprägt. Die Schwelle von 30 Prozent wird bei keinem Merkmal erreicht. Bei offensiverer Bewertung sind aber Entwicklungspotenziale bei der Rückmeldekultur zu beobachten.

Abbildung 4: Arbeitsbedingungen (Angaben in Prozent).

Arbeitsbedingungen für Staatskanzlei und Fachressorts



Stuserhebungen 2016-18, n=5411, gewichtet.

4 Stellschrauben für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

Handlungsziel des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist der Erhalt bzw. die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und der Gesundheit. Wichtige Stellschrauben dafür sind die Arbeitsbedingungen (zu weiteren Stellschrauben siehe Kap. 2.2). Einfache Zusammenhangsanalysen geben diesbezüglich grobe Hinweise (siehe Anhang 10.3). Diese Ergebnisse können durch Strukturunterschiede, beispielsweise nach Alter verzerrt, oder durch Ausprägungen anderer Merkmale überlagert sein. Mit komplexeren statistischen Modellen (zur Mehrebenenregression siehe Anhang 10.4) kann dem entgegengewirkt werden, so dass eine bessere Vergleichbarkeit der Daten möglich ist.

In diesem Kapitel werden folgende Fragen beantwortet:

Wenn die Führungsqualität durch geeignete Maßnahmen verbessert werden könnte, würden dann – bei Konstanz der anderen Arbeitsbedingungen – auch die Zielgrößen Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit steigen? Wenn dem so wäre, um wieviel? Wie sieht das Entwicklungspotenzial bei den anderen Arbeitsbedingungen aus? Bei welchen Arbeitsbedingungen besteht dabei relativ das größte Entwicklungspotenzial? Unterscheiden sich die beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) bei den wichtigsten Arbeitsbedingungen?

Folgende Kernbefunde sind festzuhalten:

Für die Zielgröße Arbeitsfähigkeit sind vor allem die **Arbeitsverdichtung** und das **Gemeinschaftsgefühl** bestimmend – ähnliches gilt auch für die Gesundheit. Für die Arbeitszufriedenheit ist zusätzlich die **Führungsqualität** von Bedeutung. Bedingungsbezogene Maßnahmen sollten vorrangig hier ansetzen. Diese Stellschrauben zeigen sich in den einzelnen Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) in ähnlicher Weise. Kleine Unterschiede weisen auf Differenzierungspotenziale hin.

4.1 Stellschrauben für Arbeitsfähigkeit

Die deutlichste Stellschraube für die Zielgröße Arbeitsfähigkeit ist die **Arbeitsverdichtung**. Gelänge es, den mittleren Wert⁹ für die Arbeitsverdichtung durch geeignete Maßnahmen um 10 Punkte zu senken, dann würde die Arbeitsfähigkeit ressortübergreifend um 2,3 Punkte steigen (siehe Tabelle 2 linke Spalte) – bei Konstanz der übrigen Merkmale. Werden die einzelnen beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) unterschieden (siehe Tabelle 2 rechte Spalte), zeigt sich, dass diese Wirkung im FM und im MJEVG am deutlichsten (um 2,7 Punkte) und am geringsten im MWVATT (um 1,1 Punkte) wäre.

Was sagt dies aus? Es geht hier darum, die Wirkungen von möglichen Maßnahmen zur Verringerung der Arbeitsverdichtung abzuschätzen. Diese Wirkungen werden aus den Daten heraus zunächst für die gesamte Landesverwaltung ermittelt und dann zwischen den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) unterschieden. Das wiederum bedeutet jedoch nicht, dass in diesem Fall die Arbeitsverdichtung im FM höher sein muss als im MWVATT (für diese Frage sei auf Kap. 5.1 verwiesen). Welche Maßnahmen in der Handlungspraxis sinnvoll und machbar sind, ist eine Frage für den ressortinternen Diskussionsprozess.

Die zweitwichtigste Stellschraube für die Arbeitsfähigkeit ist das **Gemeinschaftsgefühl**. Eine Verbesserung des Gemeinschaftsgefühls um 10 Punkte würde die Arbeitsfähigkeit ressortübergreifend um 1,6 Punkte erhöhen. Am deutlichsten wäre diese Wirkung im MWVATT (2,6 Punkte), am geringsten im MBWK und im MJEVG (um 1,2 Punkte).

Die Wirkung der übrigen Merkmale ist jeweils auch statistisch abgesichert (siehe Anhang 10.4), jedoch in ihrer jeweiligen Stärke weniger deutlich als die eben beschriebenen.

⁹ Alle nachfolgenden Ausführungen zu mittleren Werten beruhen auf einer Spanne von 0 bis 100, mit 0 als die inhaltlich geringste und 100 als die inhaltlich höchste Ausprägung.

Tabelle 2: Effekte auf die Arbeitsfähigkeit bei Verbesserung der jeweiligen Stellschraube um 10 Punkte.

Effekte auf Arbeitsfähigkeit					
Arbeitsverdichtung (umkodiert) [°]					
StK und alle Fachressorts		2,3	StK		2,0
			MELUND		2,2
			FM		2,7
			MILI		1,4
			MBWK		2,4
			MSGJFS		2,6
			MWVATT		1,1
			MJEVG		2,7
Gemeinschaftsgefühl					
StK und alle Fachressorts		1,6	StK		1,6
			MELUND		1,6
			FM		1,5
			MILI		2,2
			MBWK		1,2
			MSGJFS		1,2
			MWVATT		2,6
			MJEVG		1,2
Führungsqualität					
StK und alle Fachressorts		0,8	StK		1,1
			MELUND		0,7
			FM		0,9
			MILI		0,8
			MBWK		0,4
			MSGJFS		0,9
			MWVATT		0,3
			MJEVG		0,7
Kommunikation					
StK und alle Fachressorts		0,6			
Handlungsspielraum					
StK und alle Fachressorts		0,5			
Bedeutsamkeit					
StK und alle Fachressorts		0,9			

Lebeispiel: Würde die Arbeitsverdichtung um 10 Punkte sinken, dann würde bei Konstanz der übrigen Merkmale die Arbeitsfähigkeit im Mittel um 2,3 Punkte steigen - im FM und im MJEVG am deutlichsten (um 2,7 Punkte) und am wenigsten deutlich im MWVATT (um 1,1 Punkte).

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100,

[°] umkodiert: aus Gründen der einfacheren Darstellung sind positive Werte auf eine Senkung der Arbeitsverdichtung zurückzuführen (bei allen anderen Merkmalen deuten positive Werte auf eine Steigerung hin, z.B. beim Gemeinschaftsgefühls).

Die Entwicklungspotenziale scheinen auf den ersten Blick gering zu sein. Aus Sicht des Autors sind sie dennoch als belastbar und deutlich zu werten. Erstens sind sie statistisch abgesichert und für Strukturunterschiede kontrolliert. Zweitens sind einige Merkmale nur sehr grob erfasst (Kommunikation, Handlungsspielraum, Bedeut-

samkeit, siehe dazu Kap. 2.5) und damit die Wirkung möglicherweise unterschätzt. Drittens sind die Arbeitsbedingungen statistisch voneinander abhängig (zu den Zusammenhängen siehe Anhang 10.3). Dies bedeutet, dass z.B. Maßnahmen zur Verbesserung der Führungsqualität teilweise zusätzlich das Gemeinschaftsgefühl, die Kommunikation und den Handlungsspielraum verbessern würden – das kommt in den hier verwendeten statistischen Modellen jedoch nur implizit zum Ausdruck¹⁰. Für die Handlungspraxis ist dies hingegen sehr bedeutsam, da eine Steigerung der Schutzfaktoren zum einen Puffereffekte in Bezug auf die Arbeitsverdichtung erwarten lassen, zum anderen Belastungen teils in der Aufgabe selber liegen und die Handlungsmöglichkeiten zu deren Reduktion oft eingeschränkt sind.

4.2 Stellschrauben für Gesundheit

Die Arbeitsverdichtung ist für die Gesundheit die deutlichste Stellschraube – ebenso wie bei der Arbeitsfähigkeit. Die zweitwichtigste Stellschraube stellt das Gemeinschaftsgefühl dar. Eine Verbesserung der übrigen Merkmale hat vergleichsweise weniger Potenzial.































Maßnahmen, die den mittleren Wert der Arbeitsverdichtung um 10 Punkte senken, würden zu einer Verbesserung der Gesundheit um 2,5 Punkte führen (siehe Tabelle 3 linke Spalte) – bei Konstanz der übrigen Merkmale. Im FM und im MSGJFS wäre die Wirkung im Vergleich zu den anderen beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) am deutlichsten (Verbesserung der Gesundheit um 3,1 Punkte, siehe Tabelle 3 rechte Spalte). Im MWVATT würden sich Maßnahmen zur Verringerung der Arbeitsverdichtung nicht auf die Gesundheit auswirken.

Maßnahmen, die das Gemeinschaftsgefühl verbessern, würden in allen Fachressorts die Gesundheit verbessern. Dies gilt für die StK nicht, stattdessen wären hier Maßnahmen zur Verbesserung der Führungsqualität wirkungsvoller.

¹⁰ Geht man beispielsweise davon aus, dass eine Maßnahme bezüglich der Führungsqualität gleichermaßen die übrigen Schutzfaktoren erhöht, dann läge der kombinierte Effekt bei der Staatskanzlei und den Fachressorts bei $1,6+0,8+0,6+0,5+0,9=4,4$ Punkten.

Zu den übrigen Stellschrauben und zur weiteren Interpretationshilfe wird auf die Ausführungen im vorherigen Abschnitt zur Arbeitsfähigkeit verwiesen, da sie in ähnlicher Weise auch für die Gesundheit zutreffen.

Tabelle 3: Effekte auf die Gesundheit bei Verbesserung der jeweiligen Stellschraube um 10 Punkte.

Effekte auf Gesundheit			
Arbeitsverdichtung (umkodiert)[°]			
StK und alle Fachressorts		2,5	
			StK  2,3
			MELUND  2,4
			FM  3,1
			MILI  1,8
			MBWK  1,9
			MSGJFS  3,1
			MWVATT  0,0
			MJEVG  2,0
Gemeinschaftsgefühl			
StK und alle Fachressorts		1,5	
			StK  -0,4
			MELUND  1,4
			FM  1,7
			MILI  2,0
			MBWK  1,4
			MSGJFS  1,1
			MWVATT  0,7
			MJEVG  1,1
Führungsqualität			
StK und alle Fachressorts		0,4	
			StK  1,7
			MELUND  0,4
			FM  0,3
			MILI  0,4
			MBWK  0,5
			MSGJFS  0,3
			MWVATT  0,0
			MJEVG  -0,2
Kommunikation			
StK und alle Fachressorts		0,3	
Handlungsspielraum			
StK und alle Fachressorts		0,1	
Bedeutsamkeit			
StK und alle Fachressorts		0,5	

Lesebeispiel: Würde die Arbeitsverdichtung im Mittel um 10 Punkte sinken, dann würde bei Konstanz der übrigen Merkmale die Gesundheit im Mittel um 2,5 Punkte steigen - im FM und im MSGJFS am deutlichsten (um 3,1 Punkte) und am wenigsten deutlich im MWVATT (um 0,0 Punkte).

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100,

[°] umkodiert: aus Gründen der einfacheren Darstellung sind positive Werte auf eine Senkung der Arbeitsverdichtung zurückzuführen (bei allen anderen Merkmalen deuten positive Werte auf eine Steigerung hin, z.B. beim Gemeinschaftsgefühls).

4.3 Stellschrauben für Arbeitszufriedenheit

Die wichtigsten Stellschrauben auch für die Arbeitszufriedenheit sind Arbeitsverdichtung, Gemeinschaftsgefühl und Führungsqualität. Dies gilt sowohl für die Staatskanzlei wie auch alle Fachressorts in ähnlicher Weise – die Unterschiede sind jedoch etwas deutlicher als diejenigen, wie sie in den vorigen Unterkapiteln zur Arbeitsfähigkeit und Gesundheit beschrieben wurden.































Eine ressortübergreifende Reduktion der Arbeitsverdichtung um 10 Punkte würde die mittlere Arbeitszufriedenheit um 2,6 Punkte erhöhen. Der Effekt wäre im MJEVG vergleichsweise am deutlichsten.

Eine Verbesserung des Gemeinschaftsgefühls im selben Umfang würde die Arbeitszufriedenheit durchschnittlich um 2,5 Punkte erhöhen – etwas deutlicher im MWVATT und im MJEVG.

Maßnahmen, welche die Führungsqualität um 10 Punkte verbessern, würden die Arbeitszufriedenheit im Mittel um 2,0 Punkte erhöhen. Etwas deutlicher wären die Wirkungen in der StK, im MSGJFS und im MILI.

Die Wirkung von Maßnahmen bei den übrigen Arbeitsbedingungen sind jeweils auch statistisch abgesichert (siehe Anhang 10.4), aber in der Stärke weniger deutlich als die eben beschriebenen. Zur Interpretationshilfe wird auch hier auf die Ausführungen im Unterkapitel zur Arbeitsfähigkeit verwiesen.

Tabelle 4: Effekte auf die Arbeitszufriedenheit bei Verbesserung der jeweiligen Stellschraube um 10 Punkte.

Effekte auf Arbeitszufriedenheit				
Arbeitsverdichtung (umkodiert) [°]				
StK und alle Fachressorts		2,6	StK	 1,2
			MELUND	 1,7
			FM	 3,3
			MILI	 1,9
			MBWK	 3,2
			MSGJFS	 3,1
			MWVATT	 1,9
			MJEVG	 4,0
Gemeinschaftsgefühl				
StK und alle Fachressorts		2,5	StK	 2,2
			MELUND	 2,6
			FM	 2,3
			MILI	 2,5
			MBWK	 2,5
			MSGJFS	 2,7
			MWVATT	 3,9
			MJEVG	 3,7
Führungsqualität				
StK und alle Fachressorts		2,0	StK	 3,7
			MELUND	 1,7
			FM	 2,0
			MILI	 2,4
			MBWK	 1,5
			MSGJFS	 2,5
			MWVATT	 0,7
			MJEVG	 1,7
Kommunikation				
StK und alle Fachressorts		1,1		
Handlungsspielraum				
StK und alle Fachressorts		0,8		
Bedeutsamkeit				
StK und alle Fachressorts		1,2		

Lesebeispiel: Würde die Arbeitsverdichtung im Mittel um 10 Punkte sinken, dann würde bei Konstanz der übrigen Merkmale die Arbeitsfähigkeit im Mittel um 2,6 Punkte steigen - im MJEVG am deutlichsten (um 4,0 Punkte) und am wenigsten deutlich in der StK (um 1,2 Punkte).

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100,

[°] umkodiert: aus Gründen der einfacheren Darstellung sind positive Werte auf eine Senkung der Arbeitsverdichtung zurückzuführen (bei allen anderen Merkmalen deuten positive Werte auf eine Steigerung hin, z.B. beim Gemeinschaftsgefühls).

5 Ergebnisse für Teilgruppen

In diesem Kapitel geht es um folgende Fragen: Unterscheiden sich die beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) bezüglich der erfragten Merkmale? Gibt es darüber hinaus Unterschiede nach Geschlecht, Alter, Arbeitszeit, Laufbahn und Anstellungstatus?

Methodisch ist sichergestellt, dass die hier angegebenen Befunde jeweils unabhängig von strukturellen Unterschieden zwischen den Teilgruppen (wie beispielsweise Alter, Arbeitszeit etc.) sind, um faire Vergleiche zwischen den Teilgruppen zu ermöglichen. Es geht hier also um durchschnittliche Unterschiede, welche die Belastbarkeit des Vergleichs erhöhen. Im Sinne einer Faustformel können Unterschiede ab 2 Punkte als bedeutsam für die Praxis gewertet werden¹¹.

Vorangestellt sei, dass die Unterschiede bei den Personen- und Strukturmerkmalen, beispielsweise bzgl. der Altersstruktur, zusätzlich dahingehend überprüft wurden, ob diese zwischen den befragten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) unterschiedlich sind¹². Da dies nicht der Fall war, auch nicht für die Merkmale Geschlecht, Laufbahn, Anstellungstatus und Arbeitszeitumfang werden hier jeweils nur die ressortübergreifenden Ergebnisse berichtet.

5.1 Staatskanzlei und Fachressorts

Nachfolgend geht es um Unterschiede zwischen den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts). Hierfür werden die Werte mittels statistischer Methoden so berechnet, als seien ressortübergreifend jeweils Geschlecht, Alter, Laufbahn, Arbeitszeit und Anstellungstatus genauso verteilt wie in der Landesverwaltung insgesamt. Um die Unterschiede bestmöglich darzustellen wurde eine Referenz-Einheit gewählt, zu dem die anderen jeweils in Bezug gesetzt wurden. Als Referenz wurde hier die Staatskanzlei gewählt, da sie inhaltlich bei den

¹¹ Für die statistische Signifikanz siehe die Modelle im Anhang 10.4.

¹² In den statistischen Modellen lässt sich dies überprüfen, indem beispielsweise für das Alter Zufallseffekte spezifiziert werden. Zufallseffekte erwiesen sich aber als entweder nicht signifikant oder Unterschiede zwischen der Staatskanzlei bzw. den Fachressorts waren durch sehr hohe Streuungen charakterisiert, so dass hier keine Systematik anzunehmen ist.

Zielgrößen relativ und mehrheitlich die günstigsten Werte aufwies. In Tabelle 5 sind in der ersten Zeile jeweils die Mittelwerte für die Staatskanzlei aufgeführt und in den weiteren Zeilen die Abweichungen der einzelnen Fachressorts von dieser.

Das MJEVG hat ähnliche Werte bei den Zielgrößen wie die Staatskanzlei, bei der Gesundheit sogar noch günstigere. Die übrigen Fachressorts weisen hier etwas ungünstigere Werte auf, sie unterscheiden sich untereinander jedoch nur geringfügig (Tabelle 5, oberer Kasten). Auch bei den Arbeitsbedingungen sind die Unterschiede überwiegend gering (Tabelle 5, unterer Kasten). Die deutlichsten seien hier erwähnt. Die Arbeitsverdichtung scheint im MBWK vergleichsweise hoch zu sein. Entwicklungspotenziale in der Kommunikation sind vor allem im MWVATT zu beobachten. Die Bedeutsamkeit der Arbeit wird am höchsten im MSGJFS, MBWK und FM eingeschätzt und das Gemeinschaftsgefühl ist recht homogen über die Staatskanzlei und die Fachressorts verteilt.

Die Interpretation der Ergebnisse sollte mindestens folgende Aspekte berücksichtigen:

- Gab es größere Umstrukturierungen innerhalb der beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts), beispielsweise im Nachgang zur Wahl, so dass hier in größerem Maße ein vergangener Zustand oder ein Veränderungsprozess beschrieben wird?
- Gab es zum Befragungszeitpunkt Ausnahmesituationen, beispielsweise eine temporäre Arbeitsspitze, welche die Befunde überlagern?
- Streuen die Merkmale ressortintern, insbesondere nach Abteilungen bzw. zu- oder nachgeordnete Behörden¹³?

¹³ In der vorliegenden Arbeit wurden die Staatskanzlei und die Fachressorts als Analyseeinheit gewählt. Unterschiede innerhalb der Einheiten wurden jeweils ressortintern zur Verfügung gestellt und dort eingehend diskutiert.

Tabelle 5: Unterschiede nach den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts).

Unterschied bei ..	Arb.fähigk.	Zufriedenh.	Gesundh.
(Referenz: StK)	78,9	70,3	58,3
MELUND	-3,2	-2,7	-2,3
FM	-3,6	-3,8	-4,2
MILI	-3,4	-3,0	-1,3
MBWK	-3,2	-5,9	-2,8
MSGJFS	-3,4	-5,4	-1,4
MWVATT	-4,4	-6,3	-2,8
MJEVG	-0,7	0,1	3,5

Unterschied bei ..	Verdicht.	Gemeinsch.	Führung	Kommunik.	Handl.spielr.	Bedeutsamk.
(Referenz: StK)	60,1	80,1	56,9	54,8	84,3	80,5
MELUND	4,5	-2,7	-5,1	-1,0	1,9	2,6
FM	4,6	-2,2	-4,8	-4,3	1,9	5,1
MILI	4,0	-2,2	-1,9	-5,0	-1,3	1,0
MBWK	8,5	-3,3	-5,8	-4,7	0,0	5,7
MSGJFS	5,3	-2,4	-6,6	-4,2	1,5	6,2
MWVATT	4,4	-2,3	-1,5	-7,0	-2,1	-3,8
MJEVG	1,6	-0,6	-2,6	-5,0	4,7	2,2

Lesebeispiel: Die Arbeitsfähigkeit im MELUND ist um 3,2 Punkte geringer als in der StK.

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100, Farbwahl im Sinne einer Ampel mit „rot“ als ungünstig und „grün“ als günstig (bei Arbeitsverdichtung sind höhere Werte inhaltlich ungünstig und daher „rot“; bei allen anderen Merkmalen sind höhere Werte inhaltlich günstig und daher „grün“).

5.2 Alter

Die erfassten Angaben bezüglich der Zielgrößen und Arbeitsbedingungen sind im Hinblick auf die Altersvielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teils deutlich unterschiedlich – auch im Vergleich zu den anderen Personen- und Strukturmerkmalen, welche in den weiteren Abschnitten beschrieben werden.

Mit zunehmendem Alter nehmen die Zielgrößen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit deutlich ab. Bei der Arbeitsfähigkeit ist die Abnahme im Vergleich zur Gesundheit weniger drastisch. Dies dürfte inhaltlich damit zusammenhängen, dass bei der Arbeitsfähigkeit auch die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen bewertet wird. Offensichtlich gelingt es in der Staatskanzlei und den Fachressorts, die im Altersgang abnehmende Gesundheit – beispielsweise verursacht durch chronische Erkrankungen – durch entsprechende Arbeitsorganisationen in Teilen zu kompensieren. Hier sollten weitere Maßnahmen ansetzen. Die Arbeitszufriedenheit ist nahezu unabhängig vom Alter, d.h. sie ist im Altersgang stabil.

Bei den Arbeitsbedingungen steigt die Arbeitsverdichtung im mittleren Alter und bleibt dann stabil. Die Führungsqualität wird mit steigendem Alter ungünstiger bewertet, gleichzeitig nimmt die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Arbeit jedoch zu, so dass hier ausgleichende Effekte wirken dürften.

Tabelle 6: Unterschiede nach Alter.

Unterschied bei ..	Arb.fähigk.	Zufriedenh.	Gesundh.
(Referenz: bis 34 Jahre)			
35-54 Jahre	-2,5	-1,3	-8,6
55 Jahre und älter	-5,2	-1,6	-13,9

Unterschied bei ..	Verdicht.	Gemeinsch.	Führung	Kommunik.	Handl.spielr.	Bedeutsamk.
(Referenz: bis 34 Jahre)						
35-54 Jahre	6,8	-2,5	-3,5	-1,8	-0,5	3,2
55 Jahre und älter	7,0	-2,3	-5,3	-0,5	0,1	5,2

Lesebeispiel: Die Arbeitsfähigkeit ist bei Personen im Alter von 55 Jahren und älter um 5,2 Punkte geringer als bei den Personen im Alter bis 34 Jahre.

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100, Farbwahl im Sinne einer Ampel mit „rot“ als ungünstig und „grün“ als günstig (bei Arbeitsverdichtung sind höhere Werte inhaltlich ungünstig und daher „rot“; bei allen anderen Merkmalen sind höhere Werte inhaltlich günstig und daher „grün“).

5.3 Geschlecht

Die Zielgrößen und die Angaben zu den Arbeitsbedingungen unterscheiden sich zwischen Männern und Frauen nur sehr gering.

Tabelle 7: Unterschiede nach Geschlecht.

Unterschied bei ..	Arb.fähigk.	Zufriedenh.	Gesundh.
(Referenz: Mann)			
Frau	-0,7	-0,1	-0,4

Unterschied bei ..	Verdicht.	Gemeinsch.	Führung	Kommunik.	Handl.spielr.	Bedeutsamk.
(Referenz: Mann)						
Frau	1,3	0,5	-0,5	-0,7	1,8	2,3

Lesebeispiel: Die Arbeitsfähigkeit ist bei Frauen um 0,7 Punkte geringer als bei Männern.

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100, Farbwahl im Sinne einer Ampel mit „rot“ als ungünstig und „grün“ als günstig (bei Arbeitsverdichtung sind höhere Werte inhaltlich ungünstig und daher „rot“; bei allen anderen Merkmalen sind höhere Werte inhaltlich günstig und daher „grün“).

5.4 Laufbahn

Im höheren Dienst sind die Zielgrößen günstiger ausgeprägt als in den anderen Dienstgruppen. Inhaltlich passend dazu sind bei dieser Gruppe auch die Schutzfaktoren, insbesondere die Bedeutsamkeit der Arbeit sowie die Führungsqualität vergleichsweise positiver benannt. Auffällig ist, dass die Kommunikationsqualität beim gehobenen und höheren Dienst deutlich ungünstiger bewertet wird als beim einfachen/mittleren Dienst. Die mit Dienstgrad zunehmende Arbeitsverdichtung dürfte vor allem in der Aufgabe begründet sein, aber auch hier gibt es möglicherweise Ansatzpunkte für das Betriebliche Gesundheitsmanagement.

Table 8: Unterschiede nach Laufbahn.

Unterschied bei ..	Arb.fähigk.	Zufriedenh.	Gesundh.
(Ref.: einfacher/mittlerer D.)			
gehobener Dienst	0,8	1,0	1,1
höherer Dienst	4,2	4,5	4,9

Unterschied bei ..	Verdicht.	Gemeinsch.	Führung	Kommunik.	Handl.spielr.	Bedeutsamk.
(Ref.: einf./ mittlerer D.)						
gehobener Dienst	5,7	0,3	0,4	-4,4	3,8	3,2
höherer Dienst	9,3	3,1	6,1	-5,3	2,6	6,5

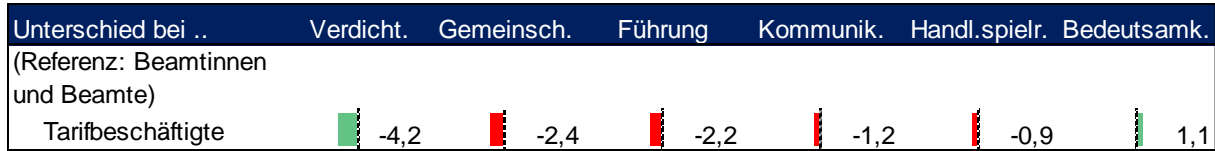
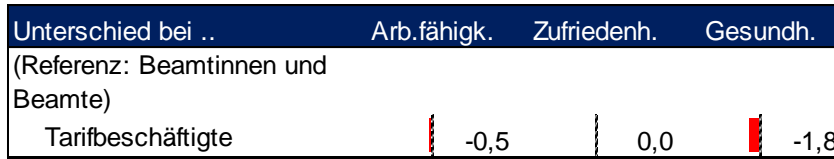
Lesebeispiel: Die Arbeitsfähigkeit ist im höheren Dienst um 4,2 Punkte höher als im einfachen/mittleren Dienst.

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100, Farbwahl im Sinne einer Ampel mit „rot“ als ungünstig und „grün“ als günstig (bei Arbeitsverdichtung sind höhere Werte inhaltlich ungünstig und daher „rot“; bei allen anderen Merkmalen sind höhere Werte inhaltlich günstig und daher „grün“).

5.5 Anstellungsstatus

Beim Anstellungsstatus wurde zwischen Tarifbeschäftigten und Beamtinnen bzw. Beamten unterschieden. Die Zielgrößen Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit sind hier jeweils recht ähnlich ausgeprägt. Allerdings werden von den Tarifbeschäftigten die Führungsqualität sowie das Gemeinschaftsgefühl ungünstiger beurteilt, demgegenüber scheint die Wahrnehmung der Arbeitsverdichtung für sie geringer zu sein.

Tabelle 9: Unterschiede nach Anstellungstatus.



Lesebeispiel: Die Arbeitsfähigkeit ist bei Tarifbeschäftigten um 0,5 Punkte geringer als bei Beamtinnen und Beamten.

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100, Farbwahl im Sinne einer Ampel mit „rot“ als ungünstig und „grün“ als günstig (bei Arbeitsverdichtung sind höhere Werte inhaltlich ungünstig und daher „rot“; bei allen anderen Merkmalen sind höhere Werte inhaltlich günstig und daher „grün“).

5.6 Arbeitszeitumfang

Vollzeitkräfte haben bei den Zielgrößen ungünstigere Ausprägungen als Teilzeitkräfte. Dies betrifft insbesondere die Arbeitszufriedenheit. Mögliche Ursachen dafür könnten die höhere Arbeitsverdichtung und die teils ungünstiger ausgeprägten Schutzfaktoren sein – hier vor allem die Arbeitsbedingungen Führungsqualität und Kommunikation. Der Analyse entzieht sich, ob der Entscheidung zur Teilzeittätigkeit ungünstige Arbeitsbedingungen oder private Gründe, wie beispielsweise Familie oder Pflege eines Angehörigen, zugrunde liegen. Die Befunde deuten darauf hin, dass die Arbeit zumindest teilweise ursächlich sein könnte.

Tabelle 10: Unterschiede nach Arbeitszeit.



Lesebeispiel: Die Arbeitsfähigkeit ist bei Vollzeitkräften um 1,9 Punkte geringer als bei Teilzeitkräften.

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100, Farbwahl im Sinne einer Ampel mit „rot“ als ungünstig und „grün“ als günstig (bei Arbeitsverdichtung sind höhere Werte inhaltlich ungünstig und daher „rot“; bei allen anderen Merkmalen sind höhere Werte inhaltlich günstig und daher „grün“).

6 Fazit: Handlungsbedarf und Stärken

Nachfolgend werden wesentliche Befunde zusammengefasst und daraus Handlungsbedarf und Stärken abgeleitet.

Zielgrößen und Stellschrauben

67 Prozent der Befragten schätzen ihre Arbeitsfähigkeit als (sehr) gut ein. 83 Prozent der Befragten beschreiben ihre Gesundheit als mindestens gut. 82 Prozent der Befragten sind mit ihrer Arbeit zufrieden. Dies ist in der Staatskanzlei und den Fachressorts relativ gleichwertig ausgeprägt. Betriebliches Gesundheitsmanagement sollte demnach jeweils ähnlich intensiv erfolgen. Die Daten weisen darauf hin, dass für die Verbesserung dieser Zielgrößen ressortübergreifend vor allem die Arbeitsverdichtung, das Gemeinschaftsgefühl und die Führungsqualität bestimmend sind. An diesen bedingungsbezogenen Stellschrauben sollten Maßnahmen vorrangig ansetzen.

Arbeitsverdichtung

Neben der beschriebenen Wirkung als deutlichste Stellschraube gibt es weitere Hinweise auf Handlungsbedarf bezüglich der Arbeitsverdichtung. Etwa jede zweite Person sieht sich häufig Termin-/Leistungsdruck, neuen Aufgaben und Störungen ausgesetzt. Ressortübergreifend ist die Arbeitsverdichtung weitgehend vergleichbar. Diese scheint bei jüngeren Personen deutlich geringer ausgeprägt und ab einem Alter von 35 Jahren auf einem höheren Niveau stabil zu sein. Ein Anstieg ist zudem mit höherer Laufbahn zu beobachten und auch Vollzeitkräfte und Beamtinnen bzw. Beamte geben hier höhere Werte an.

Gemeinschaftsgefühl

Das Gemeinschaftsgefühl wird überwiegend als sehr positiv beschrieben – ähnlich auch die soziale Unterstützung. Unterschiede zwischen den Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) sind gering. Das Gemeinschaftsgefühl ist nach der Arbeitsverdichtung die zweite wesentliche Stellschraube zur Veränderung der Zielgrößen, insofern sollten hier trotz des bereits hohen Niveaus Maßnahmen ansetzen – auch wegen des oben erwähnten Puffereffektes. Etwas ungünstigere Werte haben ältere Personen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des einfachen/mittleren sowie gehobenen Dienstes und Tarifbeschäftigte.

Führungsqualität

Die Führungsqualität wird überwiegend als positiv bewertet. Den Daten zur Folge dürften hier ansetzende Maßnahmen vor allem die Arbeitszufriedenheit erhöhen. Entwicklungspotenziale sind jedoch bei der Rückmeldekultur zu beobachten. Zwischen den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) gibt es kleine Unterschiede, die Ansätze zu differenzierten Maßnahmen bieten. Mit steigendem Alter wird die Führungsqualität ungünstiger beurteilt, Schwächen beklagen zudem Tarifbeschäftigte und Vollzeitkräfte. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des höheren Dienstes geben hier die vergleichsweise besten Werte an.

Weitere Schutzfaktoren

Bei dem Schutzfaktor Kommunikation sind Entwicklungspotenziale zu beobachten. Vor allem im gehobenen und höheren Dienst werden Defizite benannt. Auch ressortübergreifend bestehen deutliche Unterschiede. Der Faktor Handlungsspielraum ist jeweils auf einem hohen Niveau ausgeprägt, mit geringen Abweichungen zwischen den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts). Auf einem sehr hohen Niveau ist die Bedeutsamkeit der Arbeit als weiterer Schutzfaktor ausgeprägt. Sie steigt deutlich mit höherer Laufbahn und mit höherem Alter.

Die Wirkungen dieser Stellschrauben auf die Zielgrößen sind den Daten zur Folge geringer als die der zuvor genannten Arbeitsbedingungen. Diesbezügliche Maßnahmen könnten jedoch die gesundheitlich negative Wirkung hoher Belastungen puffern. Dies ist sehr bedeutsam, da die Belastungen teils in den Arbeitsaufgaben selber liegen und die Handlungsmöglichkeiten zu deren Reduzierung oft eingeschränkt sind.

Weitere Handlungsansätze

In dieser Statuserhebung wurden keine Angaben zum individuellen Gesundheitsverhalten und zu organisationspolitischen Rahmenbedingungen erhoben, obwohl auch in diesen Bereichen be- und entlastende Wirkungen anzunehmen sind.

7 Maßnahmen und Ausblick

Maßnahmen

Im Rahmen der Statuserhebung wurden die Ergebnisse jeweils ressortintern in der Staatskanzlei und den einzelnen Fachressorts vorgestellt (siehe hierzu Kapitel 8.1) und diskutiert. Ganz verschiedene Ansätze im Hinblick auf die Themen, die Methodik (Workshop, Webinar, etc.), die Organisationseinheiten (z.B. abteilungsintern oder -übergreifend), den zeitlicher Umfang, etc. werden und wurden daraufhin in den jeweiligen Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) geplant, umgesetzt oder nachjustiert. Der aktuelle Stand hinsichtlich der Folgeprozesse der Statuserhebung variiert ressortübergreifend, was zum einen an den unterschiedlichen Befragungszeitpunkten, zum anderen an den unterschiedlichen Ausgangslagen beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement liegt. Daher können konkrete Ergebnisse auf Basis der Statuserhebung erfolgter ressortinterner Maßnahmen erst zu einem späteren Zeitpunkt dargestellt werden. Jedoch können einige Beispiele durchgeführter Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements aus verschiedenen Bereichen genannt werden, die bereits unabhängig von der Statuserhebung durchgeführt werden:

- Regelmäßige Termine mit der Leitung zur Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den BGM-Prozess sowie zum Informationsaustausch
- Einrichtung von Gemeinschaftsräumen zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und eines informellen Austausches
- Herausgabe hausinterner Newsletter mit u.a. wichtigen und interessanten Gesundheitsthemen
- Einführung eines Gesundheitstages (mit Informationsmöglichkeiten zu gesundheitsbezogenen Themen und teils kleinen „Überprüfungsmöglichkeiten“ des eigenen Gesundheitsstatus)
- Angebote für u.a. Rückenschulen, Qigong, oder Massagen in regelmäßigen Abständen

Neben diesen bereits bestehenden Bausteinen wird eine Vielzahl von weiteren Maßnahmen, wie zum Beispiel themenspezifische Fortbildungen im Nachgang zur Statuserhebung geplant und konzipiert.

Ausblick

Die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen bezüglich der untersuchten Themen liegen in der Verantwortung der jeweiligen Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts), da sie die individuellen Anforderungen und Voraussetzungen vor Ort am besten kennen.

Zudem soll das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) jedoch auch ressortübergreifend gefördert und systematisch etabliert werden. Vor diesem Hintergrund bietet die in der Staatskanzlei angesiedelte Leitstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement parallel folgende Angebote an:

- Seit 2017 werden regelmäßig Ansprechpersonen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Kiel qualifiziert (bisher 53 Personen). Dieses Angebot wurde speziell für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung konzipiert und ist bundesweit bisher einmalig. So soll ein möglichst breit gestreutes und flächendeckendes Netzwerk aus qualifizierten Personen in den verschiedenen Bereichen der Landesverwaltung die Verankerung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements fördern.
- Durch regelmäßige Fortbildungen der ausgebildeten Ansprechpersonen für das BGM werden zudem die Kompetenzen, die Vernetzung und der Austausch untereinander gefördert.
- Mit der Leitstelle Suchtgefahren am Arbeitsplatz ist überdies schon seit langen Jahren ein großer Baustein des Betrieblichen Gesundheitsmanagements etabliert und verstetigt sich durch weitere regelmäßige Ausbildungen, Fortbildungen und Arbeitstreffen.
- Eine BGM-Fachtagung für alle Interessierten, über die Landesverwaltung hinaus, wird jährlich ausgerichtet. Neben verschiedenen Fachvorträgen bietet diese Möglichkeiten zur Vernetzung sowie zum Informationsaustausch.
- Seit Anfang 2017 wird halbjährlich ein Runder Tisch für die Beauftragten für Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) der Landesverwaltung zum Austausch unter fachlicher Leitung durchgeführt.
- Zudem werden verschiedene Fortbildungsveranstaltungen für BEM-Beauftragte und Interessierte ausgerichtet.

Überdies wurde ein ressortübergreifender Arbeitskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement eingerichtet, der maßgeblich an der Statuserhebung mitgewirkt hat und in dem ein regelmäßiger Austausch stattfindet. Dieser Arbeitskreis setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern aller Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) sowie den Personalvertretungen und der Hauptschwerbehindertenvertretung zusammen.

Um weiterhin fundierte Aussagen zur Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit treffen zu können, werden weitere Statuserhebungen zukünftig alle 4-5 Jahre durchgeführt.

8 Die Datenerhebung

Kernaussagen:

- Die ressortübergreifende Datenerhebung wurde nahezu vollständig zwischen November 2016 und September 2018 durchgeführt.
- Die ressortübergreifende Beteiligung war gut und lag mehrheitlich zwischen 55 Prozent und 66 Prozent.
- Der Rücklauf ist jeweils als repräsentativ zu werten. Grundlage hierfür sind insbesondere Strukturvergleiche vom Rücklauf mit der Grundgesamtheit sowie Bewertungen zur Akzeptanz der Befragung.

8.1 Ablauf der Erhebung

In Tabelle 11 sind die wesentlichen Eckpunkte zu den durchgeführten Erhebungen zusammenfassend dargestellt und werden nachfolgend beschrieben.

Ressortintern erfolgte die Feinkonzeption des Erhebungsinstrumentes in Abstimmung zwischen der jeweils verantwortlichen Person vor Ort (siehe dazu Kapitel 2.5), dem durchführenden Institut und der Staatskanzlei. Teils wurde der Standardfragebogen um wenige zusätzliche Fragen ergänzt (siehe dazu Kap. 2.3). Die Tiefe der Auswertungseinheiten folgte dem jeweiligen ressortinternen Bedarf.

In der Regel erfolgte die Versendung eines Links zum Ausfüllen der Online-Befragung per Email in Verbindung mit einem Anschreiben seitens der Staatssekretärin oder des Staatssekretärs. Für die Beantwortung stand ein Zeitraum von drei Wochen (je nach Situation auch vier Wochen) zur Verfügung. In zwei kleineren Organisationseinheiten erfolgte die Befragung mangels technischer Voraussetzungen in Papierform.

Im laufenden Prozess wurde die anfangs vereinbarte 10/10-Regel unter Beteiligung des Unabhängigen Landeszentrums für Datenschutz (ULD) in einigen beteiligten Bereichen (Staatskanzlei bzw. Fachressorts) gelockert – siehe dazu Tabelle 11. Dies war eine Reaktion auf die Kritik, insbesondere kleinerer Auswertungseinheiten. Bei

der 10/10-Regel erfolgten Auswertungen für Gruppen ab 10 Personen. Zudem wurden Häufigkeiten einzelner Antworten nur ausgewiesen, wenn mindestens 10 Personen hier geantwortet haben – andernfalls wurden diese Antworten ausgeblendet und nur bei Auswertungen über Mittelwerte verwendet. Bei der 10/4-Regel wurden unverändert Auswertungen für Gruppen ab 10 Personen erstellt, jedoch wurde der zweite Teil der Regel gelockert, so dass Antworten bereits ab vier Personen dargestellt werden durften.

Die Auswertungsformate wurden im Nachgang zu den Erfahrungen aus den beiden Pilotressorts (MELUND und FM) nachjustiert. Beispielsweise wurden Erläuterungen konkretisiert, Häufigkeitsauswertungen für einzelne Fragen erweitert und Handlungsbedarfe explizit aus den Befunden abgeleitet. Ein paar kleinere Anpassungen wurden auch im laufenden Prozess vorgenommen.

Tabelle 11: Übersicht der durchgeführten Erhebungen.

Fachressort	MELUND	FM	MILI	MBWK	MBWK - Schulen	StK*	MSGJFS	MWVATT	MJEVG
inkl. zu- und nachgeordnete Behörden	LLUR AfPE LKN BNUR LSH	Finanz- ämter AfB AIT BiZ LK	LVerGeo Lfs LfA (ohne Polizei)	IQSH Kultur- dienst- stellen			LAStD	APV SHS (ohne LBV)	(ohne Gerichte, Staatsan- waltschaft, Justizvoll- zug)
Durchführung									
Zeitraum	07.11. bis 25.11.16	30.11. bis 23.12.16	27.09. bis 20.10.17	27.11. bis 08.12.17	27.11. bis 10.12.17	16.01. bis 09.02.18	16.04. bis 04.05.18 LAStD: 27.08. bis 12.09.18	20.06. bis 11.07.18	27.08. bis 21.09.18
Grundgesamtheit	2.086	4.379	1.204	656	30.341	176	593	266	240
Zusatzfragen	teils	ja	ja	ja	ja	ja	teils	ja	ja
Anschreiben und Kommunikation	St, Email	St, Email	St, Email	St, Email	St, Papier	St, Email	St/Direktor , Email	St, Email	St, Email
Auswertungen									
Anzahl Auswertungseinheiten	42	135	31	17	56	9	17	9	10
Datenschutz	10/10	10/10	10/10	10/10	10/10	10/10	10/4	10/4	10/4
Folgeprozesse									
Ergebnis- präsentation und -diskussion	interne Multiplika- toren	interne Multiplika- toren	interne Multi- plikatoren, externe Moderation	Institut, erweiterte Präsenta- tion	Institut°	externer Arbeits- schutz	Institut, erweiterte Präsenta- tion	Institut	Institut

St = Staatssekretärin oder Staatssekretär; ohne DLZP;

* inkl. Landesvertretung Berlin; ° zuzüglich Bericht an Landtag (LT - Drucksache 19/631) und Beratung im Bildungsausschuss.

Folgeprozesse, die mit der Kommunikation der Ergebnisse und der Diskussionsbeteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begannen, waren offen angelegt. Folgende Alternativen wurden umgesetzt:

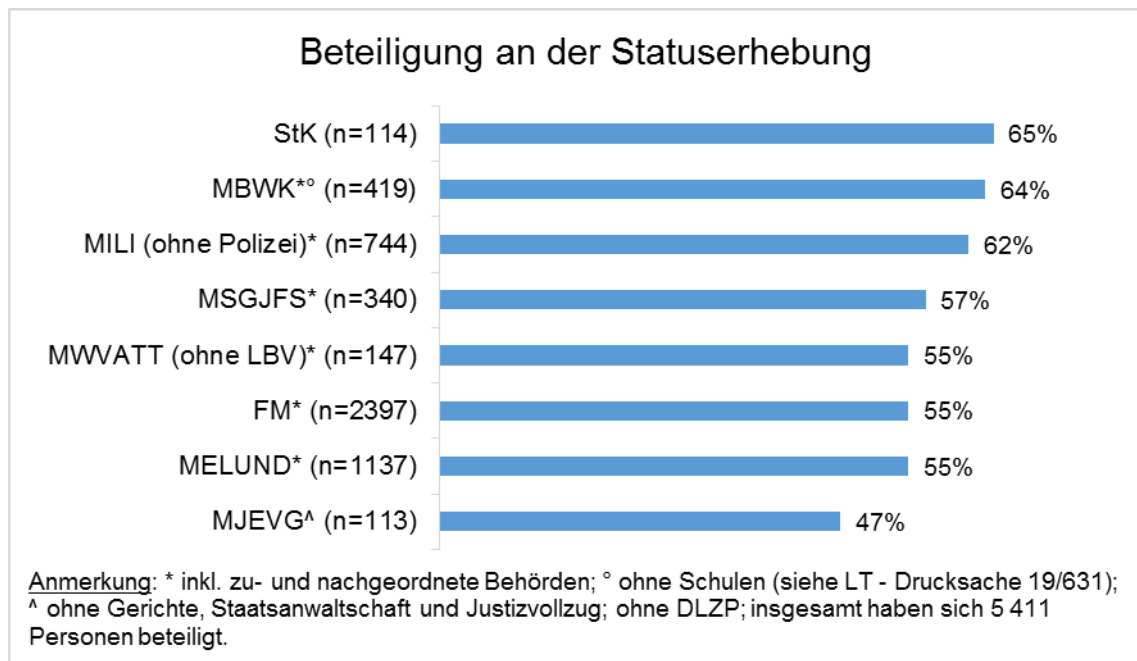
- **Interne Multiplikatoren:** In ein- bzw. zweitägigen Veranstaltungen wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit bestehender Moderationskompetenz und Interesse am Betrieblichen Gesundheitsmanagement fortgebildet, um in den Abteilungen Informationsveranstaltungen und bei Bedarf vertiefende Workshops durchzuführen. Ein Vorteil dieser Methode ist die organisationsinterne Verankerung, welche die Chance auf eine Verstetigung erhöht.
- **Externe Moderation:** Die Ergebnisse wurden durch eine externe Person, die nicht in die Statuserhebung involviert war, kommuniziert und vertieft. Mit diesem Ansatz wurde ein Zusammenwirken durch das Zugreifen auf den externen Arbeitsschutz oder eine in der Organisation etablierte Moderation (z.B. für Führungskräfte-Workshop) genutzt.
- **Moderation durch das Institut, welches die Statuserhebung durchführte:** Bei dieser Herangehensweise variierte der Umfang, der von Kurzpräsentationen bis hin zu vertiefenden Workshops reichte. Ein Vorteil hierbei war, dass eine vertiefte Kenntnis über die Daten vorherrschte und weiterführende Auswertungsbedarfe unmittelbar abgestimmt werden konnten.

8.2 Beteiligung

Die Beteiligung in der Staatskanzlei und den Fachressorts¹⁴ lag mehrheitlich zwischen 55 Prozent und 65 Prozent (siehe Abbildung 5), was als gut zu werten ist. Eine etwas ältere Überblicksarbeit (Bretschneider 1997) zu 30 Befragungen in Kommunen gibt an, dass etwa 2/3 der Befragungen einen Rücklauf von weniger als 50 Prozent erzielen, mit einem Rücklauf im Mittel von 46 Prozent (Spanne 11 Prozent bis 67 Prozent). Befragungserfahrungen des durchführenden Instituts dieser Statuserhebung mit vergleichbaren Rahmenbedingungen sind ähnlich einzuordnen (z.B. Stadtverwaltung Köln mit 16.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, 52 Prozent Rücklauf, siehe Hetzel et al. 2013).

¹⁴ Zur Beteiligung in den Schulen siehe den zugehörigen Bericht (LT - Drucksache 19/631).

Abbildung 5: Beteiligungsquoten.



8.3 Repräsentativität

Die Höhe der Rücklaufquote allein ist für die Beurteilung der Belastbarkeit der Daten nicht hinreichend. Ergänzend ist zu beantworten, ob bestimmte Personengruppen sich systematisch der Erhebung entzogen haben und ob Antwortverzerrungen vorliegen. Dazu wurden Strukturvergleiche vom Rücklauf mit der Grundgesamtheit vorgenommen, indem Alter, Geschlecht etc. gegenübergestellt wurden. Zudem wurden Hinweise auf die Akzeptanz der Befragung bewertet (qualitative Rückmeldungen an die Ansprechpersonen, Datenauslassungen bei Personenmerkmalen). Die Datenqualität wurde sichergestellt, indem Personen mit zu schnellen Antwortzeiten, mit fehlender Streuung der Antworten bei bestimmten Frageblöcken („Durchkreuzer“) und mit explizit berichteter Ernsthaftigkeit des Ausfüllens¹⁵ nicht berücksichtigt wurden – dies betraf jedoch nur sehr wenige Personen (siehe Tabelle 13). Im Ergebnis ist der Rücklauf jeweils als repräsentativ

¹⁵ Letzte Frage des Online-Fragebogens: „Manchmal werden Fragebögen nur ausgefüllt, um sie ansehen zu können. Bitte sagen Sie uns, wie wir Ihre Eintragungen verwenden können.“ Zwei Antwortalternativen: „Ich habe die Fragen ernsthaft beantwortet, Sie können die Daten verwenden.“ bzw. „Ich habe den Fragebogen nur ausprobiert, die Daten sind nicht zu verwenden.“

zu werten (dies gilt auch für die Schulen, siehe LT - Drucksache 19/631). Gewichtungen zum Ausgleich von Strukturunterschieden innerhalb der beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) wurden nicht vorgenommen.

Methodencheck: Fallzahl, Gewichtung und statistische Kontrolle

Die Rücklaufquoten unterscheiden sich nach den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts). In der Folge sind in der Gesamtgruppe die Bereiche mit geringeren Rücklaufquoten unterrepräsentiert und diejenigen mit höheren Rücklaufquoten überrepräsentiert (siehe Tabelle 12), was bei Auswertungen für die Gesamtgruppe zu Verzerrungen führen könnte. Um dies zu vermeiden, wurden Gewichtungen verwendet¹⁶. In die Auswertungen für die Gesamtgruppe (ohne Schulen) fließen 5 411 Personen ein.

Tabelle 12: Struktur der Gesamtgruppe nach Organisationseinheiten.

	Grundgesamtheit Anzahl	Prozent	Rücklauf Anzahl	Prozent
StK	176	1,8	114	2,1
MJEVG°	240	2,5	113	2,1
MWVATT (ohne LBV)*	266	2,8	147	2,7
MSGJFS*	593	6,2	340	6,3
MBWK*	656	6,8	419	7,7
MILI (ohne Polizei)*	1204	12,5	744	13,7
MELUND*	2086	21,7	1137	21,0
FM*	4379	45,6	2397	44,3
Summe ohne Schulen	9600	100,0	5411	100,0
MBWK - Schulen	30341		9061	
Summe inkl. Schulen	39941		14472	

Anmerkungen: * inkl. zu- und nachgeordnete Behörden; ° ohne Gerichte, Staatsanwaltschaft und Justizvollzug; ohne DLZP.

In den Kapiteln zu den Stellschrauben für das Betriebliche Gesundheitsmanagement und den Ergebnissen für Teilgruppen (Kapitel 4 und 5) wird nicht gewichtet, sondern es wird für die beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) mit komplexeren statistischen Modellen kontrolliert (siehe Kapitel 4 und 5) – darüber hinaus auch für die Personen- und Strukturangaben Geschlecht, Alter, Laufbahn, Arbeitszeit und Anstellungsstatus. Dies erfordert vollständige Datensätze, d.h. es dürfen bei diesen

¹⁶ Über Gewichtungen wird die Verteilung des Rücklaufs nach beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) rechnerisch an die Verteilung der Grundgesamtheit angeglichen wird.

Merkmale (die freiwillig anzugeben waren) keine Datenauslassungen vorliegen. Fehlende Angaben betrafen relativ wenige Personen, so dass die Datengrundlage für diese Auswertungen die Angaben von 4 917 Personen beinhaltet (siehe Tabelle 13).

Tabelle 13: Auswertungsgruppen.

	Anzahl	Prozent	
Brutto, d.h. alle eingehende Fragebögen (ohne Schulen)	5458		
- fehlende Datenqualität [°]	47	0,9 %	(von Brutto)
= Auswertungsgruppe Netto 1	5411		
- Personen mit einem fehlenden Personenmerkmal*	182	3,4 %	(von Netto 1)
- Personen mit mindestens zwei fehlenden Personenmerkmalen*	259	4,8 %	(von Netto 1)
- Personen ohne Angaben zu Führung und/oder Gemeinschaft**	53	1,0 %	(von Netto 1)
= Auswertungsgruppe Netto 2	4917		

Anmerkungen: ° zu schnelle Antwortzeit, fehlende Streuung, explizit fehlende Ernsthaftigkeit;
 * Geschlecht, Alter, Laufbahn, Arbeitszeit, Anstellungsstatus; ** wenn keine direkte Führungskraft bzw. keine Kolleginnen oder Kollegen gegeben sind.

9 Literatur

- Badura, B., Ritter, W. & Scherf, M. (1999). Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfadens für die Praxis. Berlin: E. Sigma.
- Bretschneider, M. (1997). Die Mitarbeiterbefragung in der Kommunalverwaltung. Eine Methodenanalyse von Praxisbeispielen. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Hetzel, C., Baumann, R., Bilhuber, H. & Mozdzanowski, M. (2014). Ermittlung der Arbeitsfähigkeit anhand eines reduzierten Work Ability Index (WAI-r). *ASU Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 49, 368–374.
- Hetzel, C., Mozdzanowski, M. & Baumann, R. (2013). Beschäftigtenbefragung der Stadt Köln. Köln: iqpr.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel analysis*. New York [u.a.]: Routledge.
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability - a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work Environmental Health*, 35, 1-5.
- Kroll, L. E. (2011). Konstruktion und Validierung eines allgemeinen Index für die Arbeitsbelastung in beruflichen Tätigkeiten anhand von ISCO-88 und KldB-92 (5).
- Nübling, M., Stößel, U., Hasselhorn, H., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen, Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Schleswig-Holsteinischer Landtag [Landtag SH] (2018). Statuserhebung zur Arbeitsfähigkeit und Gesundheit aus der Sicht von Lehrkräften. Kiel: Schleswig-Holsteinischer Landtag, Drucksache 19/631.
- Snijders, T. A. B. & Bosker, R. J. (2012). *Multilevel analysis: an introduction to basic and advanced multilevel modeling*. London: Sage.
- Tempel, N.; Weiß, B.; Claus, M. & Vanheiden, T. (2015). *Gesundheitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung – Gesundheitsimpulse für die Praxis*. Hannover: Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e.V.

10 Anhang

10.1 Die Fragen der Stuserhebung

Nachfolgend sind die Fragen der Stuserhebung aufgeführt. Im Online-Tool ist das Layout angepasst. In Klammern und *kursiv* sind die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Kürzel aufgeführt.

Arbeitsanforderungen

Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor, dass ...	häufig	manchmal	selten	nie	KÜRZEL
... Sie unter starkem Termin- oder Leistungsdruck arbeiten müssen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Termin-/Leistungsdruck]
... Sie vor neue Aufgaben gestellt werden, in die Sie sich erst mal hineindenken und einarbeiten müssen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[neue Aufgaben]
... Sie bei der Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z. B. durch Kollegen, schlechtes Material oder Telefonate?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Störungen]
... sich derselbe Arbeitsgang bis in alle Einzelheiten wiederholt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Monotonie]
... Sie Ihre eigene Arbeit selbst planen und einteilen können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Handlungsspielraum Arbeit]
... Sie nicht alle notwendigen Informationen erhalten, um Ihre Tätigkeit ordentlich ausführen zu können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Informationsmangel]
... Sie nicht genau wissen, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Aufgabenunklarheit]
... Sie entscheiden können, wann Sie Pause machen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Handlungsspielraum Pause]
... Ihre Tätigkeit Sie in Situationen bringt, die Sie gefühlsmäßig belasten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[gefühlsmäßige Belastung]
... Ihre Tätigkeit wichtig ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Bedeutsamkeit]
... durch die Arbeit Ihr Privat- und Familienleben gestört wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Konflikt Arbeit-Privates]

Soziale Beziehungen und Führung

	immer	oft	manchmal	selten	nie	habe keine/n Vorgesetzte/n bzw. keine Kollegen	KÜRZEL
Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung für Ihre Arbeit von Ihren Kolleginnen und Kollegen, wenn Sie diese brauchen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[soz. Unterstützung Kollegen]
Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung für Ihre Arbeit von Ihrer oder Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten, wenn Sie diese brauchen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[soz. Unterstützung Vorgesetzte]
Wie oft spricht Ihre Vorgesetzte oder Ihr Vorgesetzter mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Rückmeldung]
Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Kolleginnen und Kollegen gut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Gemeinschaftsgefühl 1]
Ist die Zusammenarbeit zwischen den Kolleginnen und Kollegen gut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Gemeinschaftsgefühl 2]
Fühlen Sie sich an Ihrer Arbeitsstelle als Teil einer Gemeinschaft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Gemeinschaftsgefühl 3]

Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maße Ihre unmittelbare Vorgesetzte oder Ihr unmittelbarer Vorgesetzter ...	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß	habe keine/n Vorgesetzte/n	KÜRZEL
... für gute Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Führungsqualität 1]
... der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert beimisst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Führungsqualität 2]
... die Arbeit gut plant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Führungsqualität 3]
... Konflikte gut löst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Führungsqualität 4]

Arbeitszufriedenheit

	sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	KÜRZEL
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Arbeitszufriedenheit]

Arbeitsfähigkeit

Ich bin bei meiner Arbeit ...						
<input type="checkbox"/> vorwiegend geistig tätig	<input type="checkbox"/> vorwiegend körperlich tätig <input type="checkbox"/> etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig					
Wenn Sie Ihre beste, je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben?						
völlig arbeitsunfähig	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 derzeit die beste Arbeitsfähigkeit					
Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit ein in Bezug auf die ...						
	sehr gut eher gut mittel-mäßig eher schlecht sehr schlecht					
... körperlichen Arbeitsanforderungen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
... psychischen Arbeitsanforderungen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
Wie viele ganze Tage blieben Sie aus gesundheitlichen Gründen (Krankheit, Gesundheitsvorsorge oder Untersuchung) in den letzten 12 Monaten der Arbeit fern?						
0 Tage	1-3 Tage	4-9 Tage	10-24 Tage	25-30 Tage	31-99 Tage	100 Tage und mehr
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?						
<input type="checkbox"/> unwahrscheinlich	<input type="checkbox"/> nicht sicher <input type="checkbox"/> ziemlich sicher					
Psychische Leistungsreserven						
	immer häufig manch-mal selten (fast) nie					
Wie häufig haben Sie in der letzten Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
Wie häufig waren Sie in letzter Zeit aktiv und rege?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
Wie häufig waren Sie in der letzten Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					

[Arbeitsfähigkeit]

Gesundheit

Wie würden Sie Ihren allgemeinen Gesundheitszustand beschreiben?	[Gesundheit]
<input type="checkbox"/> ausgezeichnet <input type="checkbox"/> sehr gut <input type="checkbox"/> gut <input type="checkbox"/> weniger gut <input type="checkbox"/> schlecht	

Angaben zur Person

Geschlecht	<input type="checkbox"/> Mann <input type="checkbox"/> Frau
Alter	<input type="checkbox"/> bis 34 Jahre <input type="checkbox"/> 35 bis 54 Jahre <input type="checkbox"/> 55 Jahre und älter
Entgelt-/ Laufbahnguppe	<input type="checkbox"/> vergleichbar einfacher / mittlerer Dienst <input type="checkbox"/> vergleichbar gehobener Dienst <input type="checkbox"/> vergleichbar höherer Dienst
Arbeitszeit je Woche	<input type="checkbox"/> bis unter 30 Stunden <input type="checkbox"/> 30 Stunden und mehr
Anstellungsstatus	<input type="checkbox"/> Beamtin/Beamter <input type="checkbox"/> Beschäftigte/Beschäftigter

10.2 Deskription

Nachfolgend sind zunächst die Merkmale nach Teilgruppen aufgeführt. Danach sind die Staatskanzlei und die Fachressorts in ihrer Struktur beschrieben. Alle Werte sind ungewichtet und nicht adjustiert.

Tabelle 13: Die Merkmale nach Teilgruppen.

		Arbeitsfähigkeit	Arbeitszufriedenheit	Gesundheit	Arbeitsverdichtung	Gemeinschaftsgefühl	Führungsqualität	Kommunikation	Handlungsspielraum	Bedeutsamkeit
Geschlecht	männlich	75	66	55	66	77	52	50	84	83
	weiblich	75	66	56	65	78	52	50	86	84
Alter	bis 34 Jahre	77	66	63	60	79	54	52	86	80
	35 bis 54 Jahre	76	66	55	67	77	52	50	85	84
	55 Jahre und älter	73	66	50	67	77	50	51	85	86
Laufbahn	einf. / mittlerer Dienst	74	65	54	61	77	50	53	83	82
	gehobener Dienst	75	65	55	68	77	51	48	87	84
	höherer Dienst	79	70	58	71	80	57	49	86	88
Arbeitszeit	Teilzeit	76	69	55	62	79	53	52	87	83
	Vollzeit	75	65	55	66	77	51	50	85	84
Anstellung	Beamte	75	65	56	68	78	52	49	86	84
	Beschäftigte	75	67	54	61	76	51	52	84	83
Einheit	MELUND	75	67	55	64	76	50	52	85	83
	FM	75	65	55	66	78	51	49	86	84
	MILI (ohne Polizei)	75	66	56	62	77	54	51	82	80
	MBWK	76	65	55	73	77	54	48	85	88
	StK	79	72	58	63	81	58	53	86	83
	MSGJFS	74	63	55	67	77	48	50	86	88
	MWVATT (ohne LBV)	75	64	56	67	78	56	46	83	77
	MJEVG (ohne JV)	78	70	61	66	78	54	47	90	84
Gesamt	M	75	66	55	66	77	52	50	85	83
	(SD)	(14)	(21)	(21)	(17)	(19)	(24)	(23)	(19)	(24)

Anmerkungen: dargestellt sind Mittelwerte (M) und für Gesamt zusätzlich die Standardabweichung (SD), Gesamt ist ungewichtet, Fachressorts inkl. zu- und nachgeordnete Behörden.

Tabelle 14: Struktur der Staatskanzlei und der Fachressorts.

		MELUND	FM	MIL [*]	MBWK	StK	MSGJFS	MWVATT [°]	MJEVG [^]	Gesamt
Geschlecht	männlich	53%	44%	56%	32%	37%	29%	42%	38%	45%
	weiblich	47%	56%	44%	68%	63%	71%	58%	62%	55%
Alter	bis 34 Jahre	12%	25%	20%	12%	16%	6%	14%	8%	18%
	35 bis 54 Jahre	57%	49%	53%	56%	57%	60%	59%	60%	53%
	55 Jahre und älter	31%	26%	27%	32%	27%	33%	27%	32%	28%
Laufbahn	einf. / mittlerer D.	42%	47%	51%	17%	16%	38%	17%	17%	41%
	gehobener Dienst	37%	49%	38%	54%	44%	45%	58%	52%	45%
	höherer Dienst	21%	4%	11%	29%	40%	17%	26%	30%	13%
Arbeitszeit	Teilzeit	14%	18%	12%	13%	7%	18%	10%	7%	15%
	Vollzeit	86%	82%	88%	87%	93%	82%	90%	93%	85%
Anstellung	Beamte	27%	90%	36%	68%	59%	49%	52%	59%	63%
	Beschäftigte	73%	10%	64%	32%	41%	51%	48%	41%	37%

Anmerkungen: dargestellt sind gerundete Spaltenprozentage für gültige Angaben, Gesamt ist ungewichtet, Fachressorts inkl. zu- und nachgeordnete Behörden; * ohne Polizei; ° ohne LBV, ^ ohne JV

10.3 Zusammenhänge

Im Folgenden wird analysiert, wie stark die erhobenen Merkmale wechselseitig zusammenhängen¹⁷. Gehen hohe Ausprägungen bei einem Merkmal mit hohen oder niedrigen Ausprägungen bei einem anderen Merkmal einher? Und wenn ja wie deutlich?

Tabelle 15: Zusammenhänge der Merkmale, Teil 1.

	Arbeitsfähigkeit A	allg. Gesundheit B	allg. Arbeitszufriedenheit C	Arbeitsverdichtung D	Führungsqualität E	Gemeinschaftsgefühl F	Handlungsspielraum G	Kommunikation H	Bedeutsamkeit der Arbeit I
A									
B	,63								
C	,56	,33							
D	-,35	-,25	-,33						
E	,36	,19	,44	-,19					
F	,38	,23	,42	-,18	,43				
G	,19	,09	,19	-,15	,13	,15			
H	,33	,18	,37	-,42	,33	,27	,11		
I	,21	,07	,23	,12	,20	,19	,10	,14	

Anmerkungen: dargestellt sind Korrelationskoeffizienten (Pearson) für $n_{\min}=5379$ und $n_{\max}=5411$; Markierungen ab 0,2 (hell) bzw. 0,3 (mittel) bzw. 0,4 (dunkel); Lesebeispiel: 'der Zusammenhang zwischen A und B beträgt 0,63'.

Festzuhalten ist, dass das eingangs skizzierte Wirkungsmodell sich erwartungsgemäß auch in den Daten zeigt. Die Zielgrößen haben gemeinsame inhaltliche Anteile: die Arbeitsfähigkeit enthält sowohl gesundheitsbezogene als auch motivationale Anteile (Arbeitszufriedenheit). Eine hohe Arbeitsverdichtung geht mit geringeren Ausprägungen bei den Zielgrößen einher. Hoch ausgeprägte Schutzfaktoren hängen mit höheren Zielgrößen zusammen, insbesondere mit der Arbeitszufriedenheit.

¹⁷ Dies erfolgt anhand von Korrelationskoeffizienten. Diese können Werte von -1 bis +1 annehmen. Dabei bedeuten:

- Negative Werte: je höher das eine Merkmal, desto niedriger das andere.
- Positive Werte: je höher das eine Merkmal, desto höher das andere.
- 0: zwischen zwei Merkmalen besteht kein Zusammenhang; +/-1: zwischen zwei Merkmalen besteht ein „perfekter“ Zusammenhang (d.h. das eine Merkmal kann durch das andere exakt bestimmt werden).
- Zusammenhänge größer als 0,2 bzw. kleiner als -0,2 sind als bedeutsam zu werten.

Diesen Befunden folgend, sollte das Betriebliche Gesundheitsmanagement insbesondere an der Arbeitsverdichtung sowie am Gemeinschaftsgefühl, der Führungsqualität und der Kommunikation ansetzen. Weniger effektiv dürften Maßnahmen zur Steigerung der Bedeutsamkeit der Arbeit und des Handlungsspielraums sein.

Nachfolgend sind die Zusammenhänge auf Ebene der einzelnen Fragen aufgeführt.

Tabelle 16: Zusammenhänge der Merkmale, Teil 2.

	Arbeitsfähigkeit	allg. Gesundheit	allg. Arbeitszufriedenheit	Termin-/Leistungsdruck	neue Aufgaben	Störungen	Monotonie	gefühlsmäßige Belastung	Informationsmangel	Aufgabenklarheit	Konflikt Arbeit-Privates	Handlungsspielraum Arbeit	Handlungsspielraum Pause	Bedeutsamkeit der Arbeit	Gemeinschaftsgefühl	soz. Unterstützung Kollegen	soz. Unterstützung Vorgesetzte	Rückmeldung	Führungsqualität
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
A																			
B		,63																	
C		,56	,33																
D		-,17	-,14	-,18															
E		-,05	-,03	-,05	,32														
F		-,14	-,11	-,16	,37	,16													
G		-,07	-,05	-,08	-,10	-,28	,10												
H		-,39	-,27	-,34	,36	,23	,26	-,05											
I		-,26	-,14	-,30	,23	,23	,25	,02	,28										
J		-,30	-,16	-,32	,17	,24	,13	-,04	,29	,42									
K		-,36	-,25	-,33	,42	,24	,24	-,08	,48	,26	,26								
L		,19	,09	,19	-,13	,02	-,07	-,07	-,11	-,05	-,11	-,14							
M		,12	,06	,11	-,09	,02	-,04	-,04	-,10	-,06	-,08	-,12	,31						
N		,21	,07	,23	,17	,12	,08	-,08	,02	-,06	-,17	,03	,13	,03					
O		,38	,23	,42	-,06	,04	-,07	-,07	-,22	-,20	-,25	-,23	,14	,10	,19				
P		,29	,22	,31	-,13	,01	-,08	-,02	-,21	-,17	-,17	-,23	,14	,13	,08	,50			
Q		,32	,19	,37	-,10	-,01	-,08	-,04	-,22	-,24	-,27	-,22	,14	,12	,17	,35	,51		
R		,22	,12	,28	,01	,09	-,06	-,10	-,11	-,15	-,15	-,06	,05	,04	,16	,28	,26	,48	
S		,36	,19	,44	-,09	,03	-,12	-,08	-,22	-,28	-,28	-,19	,13	,08	,20	,43	,33	,64	,57

Anmerkungen: dargestellt sind Korrelationskoeffizienten (Pearson) $n_{\min}=5369$ und $n_{\max}=5411$; Markierungen ab 0,2 (hell) bzw. 0,3 (mittel) bzw. 0,4 (dunkel); Lesebeispiel: 'der Zusammenhang zwischen A und B beträgt 0,63'.

10.4 Mehrebenenregression

Zur Methodik der Mehrebenenregression sei auf die Fachliteratur verwiesen (z.B. Hox 2010; Snijders et al. 2012). Die wesentlichen Vorzüge dieser Modelle sind, dass für Strukturunterschiede zwischen Teilgruppen und für hierarchische Abhängigkeiten der Beobachtungen kontrolliert wird. Dadurch sind die Befunde weniger verzerrt und belastbarer als einfache Unterschieds- oder Zusammenhangsanalysen. In den Modellen werden die Personen (Ebene 1, n=4917) zunächst ihrer direkten Organisationseinheit (Ebene 2, n=99) zugeordnet – auf Ebene 2 werden hinzukommend diese Einheiten zu den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) zusammengefasst. Die Anzahl der Personen in Ebene 2 beträgt im Mittel 50 Personen (die Spanne liegt zwischen 2 bis 1807 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern).

Tabelle 17: Statistische Modelle für die Zielgrößen zur Beschreibung der Teilgruppen.

Ebene 1: n=4917 Ebene 2: n=99	Arbeitsfähigkeit			Zufriedenheit			Gesundheit		
	b	se	p	b	se	p	b	se	p
Fixed Effect									
INTRCPT1, β_0									
INTRCPT2, γ_{00}	78,86	1,07	<0,001	70,32	2,20	<0,001	58,34	2,36	<0,001
MELUND, γ_{01}	-3,16	1,24	0,012	-2,67	2,43	0,275	-2,35	2,45	0,341
FM, γ_{02}	-3,60	1,63	0,030	-3,77	3,30	0,257	-4,19	2,46	0,092
MILI, γ_{03}	-3,40	1,35	0,014	-2,97	2,52	0,242	-1,30	2,56	0,613
MBWK, γ_{04}	-3,21	1,30	0,016	-5,93	2,69	0,030	-2,78	2,44	0,257
MSGJFS, γ_{05}	-3,39	1,39	0,017	-5,36	2,53	0,037	-1,41	2,60	0,588
MWVATT, γ_{06}	-4,40	1,34	0,001	-6,27	2,44	0,012	-2,78	2,58	0,284
MJEVG, γ_{07}	-0,75	1,47	0,612	0,15	3,78	0,969	3,55	2,53	0,164
AGE54 slope, β_1									
INTRCPT2, γ_{10}	-2,48	0,72	<0,001	-1,32	1,43	0,358	-8,57	1,18	<0,001
AGE55P slope, β_2									
INTRCPT2, γ_{20}	-5,16	0,71	<0,001	-1,57	1,87	0,401	-13,92	1,05	<0,001
LAUFGE slope, β_3									
INTRCPT2, γ_{30}	0,82	0,47	0,080	0,97	0,65	0,139	1,13	0,62	0,066
LAUFHO slope, β_4									
INTRCPT2, γ_{40}	4,21	0,76	<0,001	4,51	1,33	<0,001	4,90	1,23	<0,001
FRAU slope, β_5									
INTRCPT2, γ_{50}	-0,68	0,40	0,092	-0,07	0,61	0,914	-0,40	0,82	0,629
VZ slope, β_6									
INTRCPT2, γ_{60}	-1,80	0,49	<0,001	-4,36	1,10	<0,001	-1,10	0,87	0,210
BESCH slope, β_7									
INTRCPT2, γ_{70}	-0,49	0,49	0,317	0,04	1,22	0,975	-1,81	0,74	0,014
Random Effect	SD	χ^2	p	SD	χ^2	p	SD	χ^2	p
INTRCPT1, u_0	1,81	156,24	<0,001	3,56	209,87	<0,001	0,35	108,56	0,101
level-1, r	14,04			20,80			19,99		

Anmerkung: Mehrebenenregression mit FML; bis auf die Organisationseinheiten alle Merkmale grand-mean-zentriert; b = Regressionskoeffizient, se = Standardfehler, p = Irrtumswahrscheinlichkeit, SD = Standardabweichung, χ^2 = Testgröße.

Tabelle 18: Statistische Modelle für die Zielgrößen zur Ermittlung der „Stellschrauben“ (Haupteffekte).

Ebene 1: n=4917 Ebene 2: n=99	Arbeitsfähigkeit.			Zufriedenheit			Gesundheit			
	Fixed Effect	b	se	p	b	se	p	b	se	p
(...)										
VERDICHT slope, β_8 INTRCPT2, γ_{80}	-0,23	0,02	<0,001	-0,26	0,03	<0,001	-0,25	0,03	<0,001	
GEMEINS slope, β_9 INTRCPT2, γ_{90}	0,16	0,01	<0,001	0,25	0,01	<0,001	0,15	0,01	<0,001	
FUEHR slope, β_{10} INTRCPT2, γ_{100}	0,08	0,01	<0,001	0,20	0,02	<0,001	0,04	0,01	<0,001	
KOMMUN slope, β_{11} INTRCPT2, γ_{110}	0,06	0,01	<0,001	0,11	0,01	<0,001	0,03	0,01	0,005	
HANDL slope, β_{12} INTRCPT2, γ_{120}	0,05	0,01	<0,001	0,08	0,02	<0,001	0,01	0,01	0,555	
BEDEUT slope, β_{13} INTRCPT2, γ_{130}	0,09	0,01	<0,001	0,12	0,01	<0,001	0,05	0,01	<0,001	
Random Effect	SD	χ^2	p	SD	χ^2	p	SD	χ^2	p	
INTRCPT1, u_0 level-1, r	1,28	156,99	<0,001	1,97	146,31	<0,001	0,23	113,93	0,052	
	11,78			16,96			18,94			

Anmerkungen: Mehrebenenregression mit FML; bis auf die Organisationseinheiten alle Merkmale grand-mean-zentriert; b = Regressionskoeffizient, se = Standardfehler, p = Irrtumswahrscheinlichkeit, SD = Standardabweichung, χ^2 = Testgröße; Modelle wie oben zuzüglich der hier aufgeführten Merkmale (Kontrollvariablen sind nicht dargestellt).

Abkürzungen:

- AGE54 bzw. AGE55: Altersgruppe 35-54 Jahre bzw. 55 Jahre und älter (Referenz: Altersgruppe bis 34 Jahre)
- LAUFGE bzw. LAUFHO: Laufbahn vergleichbar gehobener bzw. höherer Dienst (Referenz: einfacher/mittlerer Dienst)
- FRAU: Frau (Referenz: Mann)
- VZ: Vollzeit (Referenz: Teilzeit)
- BESCH: Tarifbeschäftigte/Tarifbeschäftigter (Referenz: Beamtin/Beamter)

Hinweis:

Die Modelle, die zusätzlich nach den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) differenzieren, sind hier nicht dargestellt und beim Autor erhältlich.