

**Ausbildung bei der Stadtverwaltung München;  
Berichterstattung über das Einstellungsjahr 2017**

**Strategische Personalplanung für den Planungszeitraum 2018 – 2021 ff.**

**Sitzungsvorlage Nr. 14-20/V 11519**

Anlagen: Anlage 1: Einstellungszahlen 2017  
Anlage 2: Migrationshintergrund 2017  
Anlage 3: Übersicht Praktikumsplätze

**Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 19.06.2018 (VB)**

Öffentliche Sitzung

**I. Vortrag des Referenten**

**1 Einleitung**

Mit dieser Beschlussvorlage wird dem Wunsch des Stadtrats, jährlich über die Entwicklung im Bereich der Ausbildung informiert zu werden, Rechnung getragen. Dabei wird neben den Fakten zum Einstellungsjahr 2017 auch auf die aktuelle Ausbildungsmarktsituation und die damit verbundene Nachfrageentwicklung sowie die Bewerberlage im Bereich der Aus- und Weiterbildung (Ausbildungs- und Studiengängen sowie Angestelltenlehrgänge – AL I und AL II) eingegangen.

Ebenfalls dargestellt werden die aktuelle Entwicklung in der mittelfristigen strategischen Personalplanung und die damit verbundenen Auswirkungen in der Einstellungsarbeit der Ausbildungsabteilung.

Obwohl Personalprognosen über einen Zeitraum von vier Jahren hinaus mit Unsicherheiten behaftet sind, müssen künftige Entwicklungen im Auge behalten werden. So wird die Stadtverwaltung ab 2023 aufgrund ihrer - grundsätzlich ausgewogenen - Altersstruktur doch im besonderen Maße vom altersbedingten Ausscheiden der sog. „Baby-Boomer“-Generation betroffen sein. Verschärft wird die Situation zusätzlich dadurch, dass nach der Wiedereinführung des neunjährigen Gymnasiums in Bayern im Jahr 2026 ein kompletter Abiturjahrgang ausfallen wird.

Einen weiteren Schwerpunkt dieses Beschlusses bildet das Thema „Praktische Ausbildung“. Alle von der Landeshauptstadt München angebotenen Ausbildungsrichtungen und Studiengänge haben dualen Charakter. D.h., die praktische Ausbildung vor Ort ist unverzichtbarer Bestandteil einer qualitativ hochwertigen Berufsqualifizierung.

Die Verdoppelung der Ausbildungszahlen seit dem Jahr 2015 stellt das Personal- und

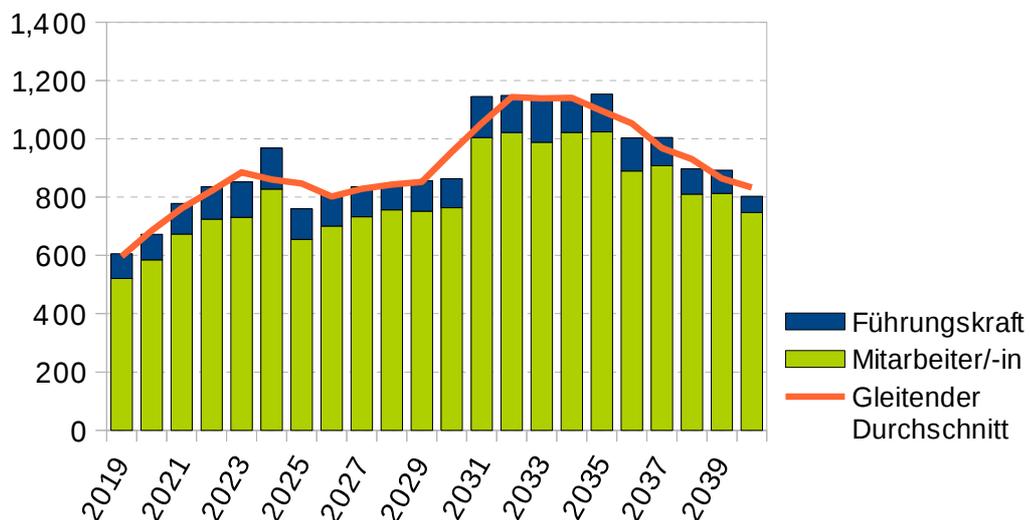
Organisationsreferat zunehmend vor erhebliche Herausforderungen, geeignete Praktikumsplätze zu akquirieren.

Vor diesem Hintergrund müssen mit diesem Beschluss Festlegungen getroffen werden, die eine dauerhaft ausreichende Zahl von Praktikumsplätzen und damit die Attraktivität und Qualität der städtischen Ausbildung sicher stellen.

## 2 Ausbildungsmarktsituation und Nachfrageentwicklung

München wächst - und damit wächst auch die Stadtverwaltung! Insofern überrascht es nicht, wenn die Berechnungen des Personal- und Organisationsreferates auch für die nächsten Jahre einen erheblichen Personalbedarf von **mehr als 1.000 Neueinstellungen pro Jahr** im Verwaltungs- und IT-Bereich prognostizieren. Die ohnehin schon angespannte Personalsituation wird sich durch die in den kommenden Jahren anstehende Verrentung und Ruhestandsversetzung der geburtenstarken Jahrgängen weiter verschärfen.

Die unten stehende Grafik stellt die Entwicklung dar. Lag der jährliche Durchschnittswert der **altersbedingten Austritte** lange Zeit bei etwa 550 Personen, wird er in den nächsten Jahren kontinuierlich ansteigen und 2031/2032 mit knapp 1.200 Personen seinen Höchststand erreichen. Im Vergleich zu heute ist im Jahr 2032 somit mit einer Steigerung um **110%** zu rechnen.



### **Rechnerische Austritte wegen Erreichens der Regelaltersgrenze**

Um der Festlegung des Stadtrates gerecht werden zu können, den enormen Personalbedarf auch langfristig größtenteils mit selbst ausgebildetem Personal zu decken, muss neben den zusätzlichen Maßnahmen, auf dem externen Markt Arbeitskräfte zu gewinnen, weiterhin auf einem hohen Niveau in die Ausbildung von Nachwuchskräften bzw. in die Weiterbildung des Bestandspersonals investiert werden.

Voraussetzung hierfür ist, auf dem heiß umkämpften Münchner Arbeits- und

Bewerbermarkt auch künftig genügend geeignete Nachwuchskräfte zu rekrutieren und frühzeitig an die Stadt zu binden.

Aufgrund des äußerst intensiven und erfolgreichen Ausbildungsmarketings wurde 2017 ein neuer **Einstellungsrekord** bei den Nachwuchskräften erzielt. Am 01.09. bzw. 01.10.2017 haben insgesamt 722 junge Menschen im Hoheitsbereich (ohne Praktikantinnen und Praktikanten des RBS) eine Ausbildung- oder ein Studium begonnen. Lässt man den neuen Studiengang Bachelor of Science – Wirtschaftsinformatik – kommunal mit 30 Studienanfängerinnen und -anfängern dabei außer Betracht, konnte die Zahl der Einstellungen im Vergleich zum Vorjahr (617) immer noch **um rund 17% gesteigert** werden.

Zusätzliche Potenziale zur Personalgewinnung ließen sich gewinnen, wenn es gelänge, die Absprunghquoten (Quote der Bewerberinnen und Bewerber, die nach erfolgter Zusage ihre Bewerbungen zurückziehen oder die Ausbildung nicht antreten), die je nach Ausbildungs- oder Studienrichtung von knapp 10 % bis über 55 % reichen, zu senken.

Im Einstellungsjahr 2017 wurden bereits erste Maßnahmen durchgeführt, den Onboarding-Prozess der Nachwuchskräfte z.B. mithilfe von Kennenlern-Veranstaltungen, Infoabenden für Bewerberinnen und Bewerber, aber auch für Eltern und Einladungen zum Tag der offenen Tür zu unterstützen und so die Bewerberinnen und Bewerber nach erfolgter Einstellungszusage die persönliche Bindung an die Landeshauptstadt München zu erhöhen.

Nachdem insbesondere im Vorbereitungsdienst der zweiten und dritten Qualifikationsebene als häufigster Absagegrund die unsichere Wohnraumsituation in München genannt wurde, erhoffen wir uns, durch die Gewinnung neuer Wohnheimplätze den hohen Absprunghquoten in diesen Bereichen entgegen wirken zu können.

### **3 Fakten für das Einstellungsjahr 2017**

#### **3.1 Nachwuchskräfte gesamt**

Zum Ausbildungsstart 2017 haben insgesamt **1.160 Nachwuchskräfte** eine Ausbildung bzw. ein duales Studium bei der Landeshauptstadt München begonnen. In dieser Zahl sind auch die Praktikantinnen und Praktikanten im Erziehungsdienst mit 237 Personen (Vorjahr 196), die Berufspraktikantinnen und -praktikanten mit 114 Personen (Vorjahr 141) sowie die Erzieherausbildung mit optimierten Praxisphasen mit 52 Personen enthalten (siehe Anlage 1).

In der Gesamtschau lässt sich feststellen, dass das stadtweite Einstellungsziel von 1.040 Nachwuchskräften **deutlich übertroffen** wurde, was in erster Linie aber auf die Verdoppelung der Einstellungszahlen bei den Erzieherpraktikantinnen und -praktikanten zurück zu führen ist.

Obwohl auch im Verwaltungsbereich die Zahl der Nachwuchskräfte in einzelnen Ausbildungsrichtungen und Studiengängen merklich gesteigert werden konnte, kann hier nur leichte Entwarnung gegeben werden.

Sorgenkind bleibt weiterhin der IT-Bereich. Es bleibt abzuwarten, inwieweit

insbesondere die Bemühungen des Freistaats Bayern um Veränderungen beim Studiengang „Verwaltungsinformatik“ Früchte tragen.

Berücksichtigt man bei der Gesamtschau der Ausbildungsplätze im Jahr 2017 auch die städtischen Gesellschaften mit 450 Auszubildenden (Vorjahr 450), konnten insgesamt 1.510 Nachwuchskräfte eine Ausbildung beginnen (Vorjahr 1.440).

### **3.2 Nachwuchskräfte nach Geschlecht**

Von den 1.160 Nachwuchskräften in der Stadtverwaltung sind 793 weiblich (68,36 %) und 367 männlich (31,64 %). Spitzenreiter ist der Studiengang „Bachelor of Laws“ mit einem Frauenanteil von 81,30 %, der damit sogar noch vor den Erziehungsberufen rangiert. Das Schlusslicht bildet der Ausbildungsberuf „Fachinformatiker/-in für Systemintegration“ mit knapp 6 % weiblichen Auszubildenden.

### **3.3 Nachwuchskräfte mit Behinderungen**

Im Einstellungsjahr 2017 haben 20 Nachwuchskräfte eine Behinderung (1,72 %). Im Vorjahr waren es 24 (2,44 %). Betrachtet man die Verwaltungs- und IT-Berufe isoliert, ergibt sich eine Quote von 2,6 %, da 18 der o.g. 20 Nachwuchskräfte in diesen Berufen ausgebildet werden. Seit dem Einstellungsjahr 2000 haben damit genau 200 Nachwuchskräfte mit Behinderungen eine Ausbildung begonnen.

Insgesamt muss man aber feststellen, dass wir von unserem Ziel, den Anteil von Nachwuchskräften mit Einschränkungen auf 6 % zu erhöhen noch weit entfernt sind. Es bleibt abzuwarten, welchen Einfluss die Einrichtung eines „Beratungsfachdienstes Inklusion“, der sich verstärkt um die Belange behinderter Nachwuchskräfte kümmern wird, auf diese Zahlen haben wird.

### **3.4 Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund**

Der Anteil an Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund im Hoheitsbereich hat sich mit 25,11 % im Vergleich zum Vorjahr (26,67 %) zwar leicht verringert, bewegt sich weiterhin aber auf einem hohen Niveau.

Damit haben sich bei Betrachtung der Gesamtentwicklung - der Anteil stieg in den letzten 10 Jahren um mehr als 10% - die Maßnahmen im Ausbildungsmarketing zur Steigerung des Anteils an Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund erneut als wirkungsvoll erwiesen. Nichtsdestotrotz werden wir diese in Zukunft zielgruppenorientiert weiterentwickeln.

Die prozentuale Aufteilung der Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund nach Ausbildungs- bzw. Studienrichtung für den Verwaltungsdienst stellt sich wie folgt dar:

Ausbildungs-, Studienrichtung	2016	2017
Vorbereitungsdienst für die Qualifikationsebene 2 (Beamt_innen)*)	25,00 %	28,57 %
Vorbereitungsdienst für die Qualifikationsebene 3 (Beamt_innen)*)	8,33 %	15,38 %
Verwaltungsfachangestellte	41,98 %	31,33 %
Kaufleute für Büromanagement	59,62 %	56,67 %
Studiengang Bachelor of Arts – Public Management	25,76 %	25,22 %
Studiengang Bachelor of Science – Informatik	23,08 %	41,67 %
Studiengang Bachelor of Laws	16,13 %	23,58 %
Diplom-Verwaltungsinformatiker/-innen (FH) (Beamt_innen)*)	25,00 %	12,50 %
Studiengang Bachelor of Science – Wirtschaftsinformatik - kommunal	-	40,00 %

\*) Deutsche oder EU-Staatsbürgerschaft notwendig

#### 4 Bewerberlage und Maßnahmen des Ausbildungsmarketings

Die Bewerberzahl des Vorjahres (5.698) wurde 2017 mit **6.459 Bewerbungen** deutlich übertroffen. Damit konnte die negative Entwicklung des Jahres 2016, in dem die Bewerberzahlen im Vergleich zu 2015 um knapp 11% zurückgingen, entgegen gewirkt werden. Dieser Anstieg um 761 Bewerbungen (+ 13%) ist umso erfreulicher, da der Münchner Ausbildungsmarkt weiterhin durch eine starke Konkurrenzsituation attraktiver Ausbildungsunternehmen gekennzeichnet ist.

Um auch in Zukunft in diesem Wettbewerb bestehen zu können, muss das Ausbildungsmarketing des Personal- und Organisationsreferats konsequent verstärkt und weiter entwickelt werden.

Erhebliches Potenzial liegt hierbei noch bei direkten, schnellen und vor allem digitalisierten Zugangswegen, über die sich die Landeshauptstadt München als attraktive und moderne Arbeitgeberin präsentieren kann. Neben der Fortführung der bereits bisher breit angelegten Marketing-Aktivitäten wird sich die Ausbildungsabteilung darauf konzentrieren, für das kommende Ausbildungsjahr den Interessentinnen und Interessenten sämtlicher Ausbildungs- und Studiengänge eine Bewerbung über das E-Recruiting-System der Landeshauptstadt München zu ermöglichen. Dies war aufgrund spezieller Anforderungen der Ausbildung, die zwischenzeitlich aber in die Software integriert wurden, nicht möglich. Zudem werden wir in einzelnen Ausbildungsberufen mit einer Bewerbung per Video-App experimentieren, die insbesondere die technik-affine Bewerbergeneration

in den IT-Ausbildungsgängen ansprechen soll.

Der Marketingmix von P 6.1 stellt sich wie folgt dar:



In den Jahren 2017/2018 konnten bereits folgende zusätzliche Maßnahmen verwirklicht werden:

- Beschaffung eines neuen Messestandes und Erweiterung des Messemarketings
- Teilnahme an überregionalen Messen (z.B. Local Job Erding)
- grafische und inhaltliche Überarbeitung der zwölf Ausbildungsflyer
- Weitere Verstärkung des Online Marketings (z.B. Facebook-Gruppen)
- Intensivierung des internen Marketings durch Einführung eines neuen Messeformats („Internum“) für alle städtischen Beschäftigten
- Weitere Onboarding-Maßnahmen (z.B. Elternabende)
- Ausbau des Schulmarketings
- Nutzung von WhatsApp im Recruiting-Prozess
- Teilnahme an der Bundeswehrmesse

Die Tendenz in der Entwicklung des Ausbildungsmarkts von einem Angebots- zu einem Nachfragemarkt wird sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen. Um dem „war for talents“ entgegen wirken zu können, müssen die oben beschriebenen Maßnahmen des Ausbildungsmarketings auf Basis eines breit angelegten und zielgerichteten Marketingmix dauerhaft verstärkt, an unterschiedlichen Stellen sinnvoll ergänzt und ggf. regional ausgedehnt werden.

Somit sind ab 2018 ff. folgende Maßnahmen angedacht:

- Überarbeitung der Arbeitgebermarke
- Nutzung neuer Recruiting-Angebote (z.B. Talent-Cube)
- Nutzung einer Onlineplattform als Karriereseite (z.B. Talents-connect)
- Überarbeitung der Messe „Internum“ - aufgrund der hohen Teilnehmerzahlen erfolgt eine Ausweitung auf zwei Messetage
- Schaltung von überregionaler Radiowerbung
- Teilnahme an der Messe Nürnberg im Zuge des überregionalen Marketings
- Weitere Verstärkung des Online Marketings (z.B. Bewerbungs-App von [www.meinestadt.de](http://www.meinestadt.de), Werbung auf [www.durchstaaten.de](http://www.durchstaaten.de))
- S-Bahn Werbung

## **5 Ausbildungsberufe und Studiengänge im Hoheitsbereich und bei den Eigenbetrieben der Stadtverwaltung**

Zum Ausbildungs- und Studienstart am 01.09. bzw. 01.10.2017 sind insgesamt 1.160 Nachwuchskräfte in eine berufliche Zukunft bei der Landeshauptstadt München gestartet, die sich auf **39 unterschiedliche Ausbildungsberufe und Studiengänge** verteilen. An diesen Zahlen wird nicht nur die enorme Vielfalt, sondern auch der immense Personalbedarf der Stadtverwaltung deutlich.

Zusammenfassend lassen sich für das Einstellungsjahr 2017 folgende Feststellungen treffen:

- Das Einstellungsziel von 1.040 Nachwuchskräften wurde mit 1.160 Ausbildungs- und Studienanfängerinnen und -anfängern um 11,5 % übertroffen.
- Im Vergleich zum Vorjahr 2016 (985) konnten 175 mehr Nachwuchskräfte für eine Ausbildung bzw. ein Studium gewonnen werden (+ 17,8 %).
- Die positiven Ergebnisse beim Einstellungsziel und der Gesamtzahl der Nachwuchskräfte sind v.a. auf die Verdoppelung der Zahl der Erzieherpraktikantinnen und -praktikanten zurück zu führen.
- Obwohl 2017 im klassischen Verwaltungs- und IT-Bereich mit 693 Nachwuchskräften ein Plus von 105 (+ 17,9 %) Einstellungen im Vergleich zum Vorjahr (588) zu verzeichnen war, bleibt die Lage in diesem Segment weiter angespannt und hinter den Zahlen der strategischen Personalplanung zurück.
- Besonders deutlich klaffen Einstellungsziel und die Zahl tatsächlicher Einstellungen bei den Verwaltungsinformatikerinnen und -informatikern (Besetzungsquote: 17,8 %, d.h knapp vier von fünf angebotenen Studienplätzen blieben frei), bei den Verwaltungssekretäranwärterinnen und -anwärtern und bei den Kaufleuten für Büromanagement (Besetzungsquote:

56 % bzw. 60 %, d.h knapp jeder zweite Ausbildungsplatz konnte bei diesen beiden Ausbildungsberufen nicht besetzt werden) auseinander.

- Sehr erfolgreich gestaltete sich die Personalgewinnung bei den Diplom-Verwaltungswirtinnen und -wirten und bei den Bachelor of Science – Wirtschaftsinformatik, bei denen die Einstellungsziele jeweils übertroffen werden konnten.
- Bei den Ausbildungsberufen der 2. Qualifikationsebene ist ein z.T. deutlicher Bewerberrückgang zu verzeichnen (Kaufleute für Büromanagement 2016: 752 Bewerber/-innen, 2017: 637 Bewerber/-innen entspricht etwa – 15 %)

Nachfolgend werden einzelne Ausbildungs- und Studienrichtungen, die für die Landeshauptstadt München von besonderer Bedeutung sind, differenzierter betrachtet.

Einzelheiten zu allen 39 Ausbildungs- und Studienrichtungen können der Tabelle in Anlage 1 entnommen werden. Einzelne Abweichungen zwischen den dort aufgeführten Daten und den nachfolgenden Ausführungen sind auf die seit 01.09.2017 erfolgten Studien- bzw. Ausbildungsabbrüche zurückzuführen.

### 5.1 Bachelor of Laws

Für den Studiengang, der nunmehr in vierter Auflage seit 2014 in Kooperation mit der FOM (Hochschule für Oekonomie und Management) durchgeführt wird, konnten im Einstellungsjahr 2017 insgesamt 123 (Vorjahr: 93) Nachwuchskräfte gewonnen werden. Damit konnten nicht alle der 150 angebotenen Studienplätze besetzt werden.

Gemessen an der Zahl der Bewerbungen und der tatsächlichen Einstellungen hat sich dieser Studiengang nach dem Vorbereitungsdienst für die dritte Qualifikationsebene zum zweitbeliebtesten Studienangebot entwickelt. Auffällig ist hier die relativ hohe Absprungrate von knapp 40 %.

### 5.2 Verwaltungsinspektoranwärterinnen und -anwärter (Einstieg in die dritte Qualifikationsebene der Fachlaufbahn Verwaltung und Finanzen, fachlicher Schwerpunkt nichttechnischer Verwaltungsdienst inkl.

#### Aufstiegsbeamte/-innen)

Das duale Studium zur/zum Dipl.-Verwaltungswirt/-in ist in den Augen der Bewerberinnen und Bewerber immer noch das attraktivste Studienangebot, das die Landeshauptstadt München zu bieten hat (742 Bewerbungen).

Anders als 2016 konnte das Ziel, 200 Anwärterinnen und Anwärtern (ohne Aufstiegsbeamtinnen und -beamte) in den Vorbereitungsdienst einzustellen, mit 205 Personen knapp übertroffen werden.

Zwar gelang es, die Absprungrate aus dem Vorjahr durch verstärkte Onboarding-Maßnahmen von knapp 39 % auf 35,3 % zu senken. Jedoch geht der Landeshauptstadt München mit 112 Bewerberinnen und Bewerbern, die eine Zusage erhalten, ihren Dienst dann aber doch nicht angetreten haben, eine Menge an möglichen Nachwuchskräften der dritten Qualifikationsebene verloren.

Als Gründe wurden insbesondere genannt, dass **kein bezahlbarer Wohnraum** gefunden werden konnte bzw. dass ein anderes Studium bevorzugt wurde. Einige Bewerberinnen und Bewerber gaben auch die Rückmeldung, dass sie von anderen Dienstherren wesentlich früher eine Zusage erhalten hatten.

Wir erwarten uns, dass sich insbesondere das steigende Angebot an Wohnheimplätzen in den nächsten Jahren positiv auf die Absprungrate auswirken wird. Zudem wird das Personal- und Organisationsreferat versuchen, insbesondere im Bereich des Vorbereitungsdienstes das Bewerbungs- und Einstellungsverfahren zu beschleunigen.

### **5.3 Verwaltungsinformatikerinnen und -informatiker (Einstieg in die dritte Qualifikationsebene der Fachlaufbahn Naturwissenschaft und Technik)**

Zur Deckung des Fachkräftebedarfs im IT-Bereich wurden 2017 insgesamt 45 Studienplätze für diesen Studiengang, der von der Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern in Zusammenarbeit mit der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hof angeboten wird, ausgeschrieben.

Aufgrund der Bewerberlage (insgesamt nur 65 Bewerbungen, von denen sich lediglich 19 als geeignet erwiesen) und der Absage von elf Personen konnten allerdings nur acht Studienplätze mit Nachwuchskräften besetzt werden. Dieses Studienangebot weist mit knapp 58 % die höchste Absprungrate aller Ausbildungs- und Studienrichtungen auf.

Dies ist umso bedauerlicher da Absolventinnen und Absolventen dieses Studiengangs von den IT-Bereichen der Stadtverwaltung äußerst geschätzt werden. Anders als bei den weiteren IT-Studiengängen verfügen die Dipl.-Verwaltungsinformatikerinnen und -informatiker über genau die zusätzliche Verwaltungsexpertise, die sie zum idealen Bindeglied zwischen Verwaltung und IT macht.

Da die Bewerber- und Absolventenzahlen landesweit niedrig sind, hat der Freistaat Bayern zwischenzeitlich ein Programm gestartet, das die Attraktivität des Studiums und der anschließenden Berufstätigkeit deutlich erhöhen soll.

### **5.4 Bachelor of Science, Informatik**

Dieser IT-Studiengang wird in Kooperation mit der Hochschule für angewandte Wissenschaften München durchgeführt. Für den Studienstart 2017 war geplant, so viele Studienplätze als möglich zu besetzen. Letztendlich konnten aber nur 12 Studierende für die Landeshauptstadt München gewonnen werden. Auch in diesem Bereich ist die Absprungrate mit 50 % überdurchschnittlich hoch.

### **5.5 Bachelor of Science, Wirtschaftsinformatik - kommunal**

Um den Personalbedarf im IT-Bereich mittel- und langfristig besser decken zu können, wurde das Studienangebot 2017 nochmals um einen Studiengang erweitert. Ziel des Bachelor Sc. Wirtschaftsinformatik – kommunal ist es, ein Pendant zum Dipl.-Verwaltungsinformatiker/ zur Dipl.-Verwaltungsinformatikerin zu schaffen und die immer größer werdende Lücke bei diesen speziell ausgebildeten IT- Expertinnen und -Experten weitgehend zu schließen.

Obwohl die Marketing-Aktivitäten für dieses Studienangebot aufgrund eines länger dauernden Vergabeverfahrens, aus dem die FOM als Kooperationspartner hervorging, erst spät im Jahr 2017 begannen, konnte eine relativ hohe Anzahl von Bewerbungen (87) generiert werden.

Daher konnte das ursprüngliche Einstellungsziel von 20 Studierenden mit 30 Studienanfängerinnen und -anfängern sogar um 50 % übertroffen werden. Wir sind optimistisch, dass wir mit diesem Studium ein attraktives Angebot geschaffen haben, das auch künftig viele Bewerberinnen und Bewerber anziehen wird.

### **5.6 Bachelor of Arts, Public Management**

Dieser Studiengang, den die Landeshauptstadt München in Kooperation mit der HAM Hochschule für angewandtes Management Ismaning seit vielen Jahren durchführt, ist zwischenzeitlich zu einer festen Größe geworden und leistet neben dem Bachelor of Laws einen erheblichen Beitrag, den immensen Personalbedarf in der dritten Qualifikationsebene des Verwaltungsdienstes zu decken.

Mit 115 Einstellungen konnte 2017 die Zahl der Nachwuchskräfte in diesem Studiengang gegenüber 2016 (66) fast verdoppelt werden.

### **5.7 Verwaltungssekretärinwärterinnen und -anwärter (Einstieg in die zweite Qualifikationsebene der Fachlaufbahn Verwaltung und Finanzen, fachlicher Schwerpunkt nichttechnischer Verwaltungsdienst)**

Für eine Laufbahn in der Qualifikationsebene 2 konnten 56 Nachwuchskräfte (Vorjahr: 70) gewonnen werden. Das Einstellungsziel von 100 zu besetzenden Plätzen konnte damit bei weitem nicht erfüllt werden.

Mit 55,4 % weist dieses Ausbildungsangebot die zweithöchste Absprungrate auf.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Als Hauptgründe wurden auch hier genannt, dass **kein bezahlbarer Wohnraum** gefunden werden konnte oder dass eine andere Ausbildung bzw. der Besuch einer weiterführenden Schule bevorzugt wurde. Zudem liegen für diese Ausbildung traditionell viele Doppelbewerbungen von Abiturientinnen und Abiturenten vor, die im Erfolgsfall ein Studium als Dipl.-Verwaltungswirt/-in oder ein anderes von der Landeshauptstadt München angebotenes duales Studium aufnehmen.

Trotzdem muss die Entwicklung in diesem Bereich weiter beobachtet werden. Die zweite Qualifikationsebene des Verwaltungsdienstes bildet in vielen Dienststellen und Referaten immer noch das Rückgrat der Verwaltung. Die mangels verfügbarer Fachkräfte eingestellten Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger können dieses nur schwer und mit viel Qualifikationsaufwand ersetzen.

### **5.8 Verwaltungsfachangestellte**

Zum Ausbildungsstart am 01.09.2017 konnten in diesem Ausbildungsberuf aufgrund der guten Bewerberlage 83 (Vorjahr: 81) neue Nachwuchskräfte eine Ausbildung bei der Landeshauptstadt München beginnen. Zwar wurde damit das ehrgeizige Einstellungsziel von 100 Auszubildenden nicht ganz erreicht. Trotzdem beweist die hohe Anzahl von 777 Bewerbungen (Vorjahr: 736) die Beliebtheit dieses Ausbildungsberufes. Zudem verzeichnen wir mit knapp 10 % bei dieser Ausbildungsrichtung die geringste Absprungrate. Dies zeigt, dass die Bewerberinnen und Bewerber eine sehr bewusste Entscheidung für den Ausbildungsberuf und das Ausbildungsunternehmen Landeshauptstadt München treffen. Es ist zu überlegen, wie dieses Potenzial gegebenenfalls noch besser genutzt werden kann.

### **5.8 Kaufleute für Büromanagement**

Bei den Kaufleuten für Büromanagement handelt es sich um den deutschlandweit beliebtesten Ausbildungsberuf. Durch seine Neustrukturierung im Jahr 2014 konnten die Weiterbildungs- und Aufstiegschancen der Absolventinnen und Absolventen erheblich verbessert werden.

Zum 01.09.2017 haben 30 (Vorjahr: 52) Nachwuchskräfte diese Ausbildung

begonnen, womit auch das Einstellungsziel von 50 Auszubildenden deutlich verfehlt wurde.

Da die Kaufleute für Büromanagement mit den Verwaltungsfachangestellten den Schwerpunkt des Verwaltungsdienstes der zweiten Qualifikationsebene bilden und den Bewerbermangel bei den Verwaltungssekretärinnen und -sekretären ausgleichen sollen, muss überlegt werden, wie die hohe Zahl von Bewerbungen (2017: 637) ggf. besser genutzt werden kann.

#### **5.9 IT-Systemelektronikerinnen bzw. -elektroniker, Fachinformatikerinnen bzw. -informatiker**

Für das Einstellungsjahr 2017 wurden im Bereich der IT-Systemelektronikerinnen bzw. -elektroniker 12 sowie bei den Fachinformatikerinnen und Fachinformatikern 16 Auszubildende gewonnen. Damit konnten erfreulicherweise wieder alle angebotenen Ausbildungsplätze besetzt werden.

Da gerade im IT-Bereich für die kommenden Einstellungsjahre ein sehr hoher Bedarf an Nachwuchskräften besteht, wurde mit der SWM GmbH die Vereinbarung getroffen, die Ausbildungszahlen in den o.g. Fachrichtungen ab 2018 zu erhöhen und die neue Ausbildungsrichtung „Fachinformatiker/-in für Anwendungsentwicklung“ einzuführen. Die aktuellen Zahlen deuten darauf hin, dass auch hier alle Ausbildungsplätze besetzt werden können.

#### **5.10 Praktikantinnen und Praktikanten im Erziehungsdienst, Berufs-praktikantinnen und -praktikanten sowie Erzieherausbildung mit optimierten Praxisphasen (OptiPrax) beim RBS**

Wie auch im Vorjahr konnte das RBS im Ausbildungsjahr 2017 mehr als die geplanten 120 Stellen im Bereich der Praktikantinnen und Praktikanten im Erziehungsdienst besetzen. Insgesamt starteten mit 237 Erzieherpraktikantinnen und -praktikanten nahezu doppelt so viele Personen wie geplant in ein Praktikum. Bei den Berufspraktikantinnen und -praktikanten wurde das Einstellungsziel von 115 Nachwuchskräften mit 114 Personen nur äußerst knapp verfehlt.

Dafür konnten für die erstmals angebotene Erzieherausbildung mit optimierten Praxisphasen (OptiPrax) mit 52 Berufsstarterinnen und -starter mehr als die geplanten 50 gewonnen werden.

Zahlen und Einzelheiten zu Ausbildungsplätzen in den Eigenbetrieben und sonstigen Bereichen können der Anlage 1 entnommen werden. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass dort nahezu alle Einstellungsziele erreicht wurden.

## 6 Strategische Personalplanung für den Planungszeitraum 2017 bis 2021 ff.

Die strategische Personalplanung wurde wie in den Vorjahren für den Planungszeitraum 2017 – 2021 anhand von Trendszenarien durch POR, P 3.12, fortgeschrieben und stellt sich im Überblick wie folgt dar:

Strategische Personalplanung 2017 – 2021  
Ergebnisvorschlag P 3.12

Fachri./Berufsg.	2017			2018			2019			2020			2021		
	Bedarf	Abbau	absolut	Bedarf	Abbau	absolut	Bedarf	Abbau	absolut	Bedarf	Abbau	absolut	Bedarf	Abbau	absolut
<b>Verwaltungsdienst</b>															
2. QE	310,2		310,2	334,9		334,9	357,7		357,7	382,3		382,3	407,0		407,0
3. QE	434,5		434,5	472,2		472,2	509,4		509,4	545,6		545,6	582,1		582,1
4. QE	38,6		38,6	42,4		42,4	46,3		46,3	50,4		50,4	54,7		54,7
<b>IT-Personal</b>															
2. QE	28,5		28,5	32,5		32,4	36,6		36,5	40,6		40,5	45,1		45,0
3. QE	128,7		128,7	147,4		147,4	191,9		191,9	187,2		187,2	208,9		208,9
4. QE	16,8		16,8	18,9		18,9	21,1		21,1	23,2		23,2	25,5		25,5
<b>Summen:</b>	957,4		957,4	1.048,3		1.048,3	1.162,9		1.162,9	1.229,4		1.229,3	1.323,2		1.323,1

### 6.1 Blick in die Zukunft

Die Planungszahlen setzen sich aus den konkreten Bedarfen der Referate und den entsprechenden Trenddaten zusammen. Gerade die Prognosewerte ab dem dritten Planungsjahr sind für eine Entscheidung über die Höhe der Ausbildungszahlen sehr wichtig. Bei Berücksichtigung der verschiedenen Einflussfaktoren wie der Aufgabenentwicklung der Referate und Eigenbetriebe, der Fluktuation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter infolge Ruhestand, Rente, Beurlaubung, Austritt, Altersteilzeit oder dem Anteil der Berufsrückkehrerinnen und -rückkehrer muss auch in den Folgejahren von einem Personalbedarf auf einem gleichbleibend sehr hohen Niveau ausgegangen werden.

Obwohl Prognosedaten, die über den o.g. Zeitraum hinaus gehen, mit Unsicherheiten behaftet sind, müssen auch die bereits absehbaren Entwicklungen der Jahre 2021 ff. im Auge behalten werden.

Besondere Beachtung sollten dabei die jetzt schon vorliegenden Daten zu den Austritten wegen Erreichens der Regelaltersgrenze finden. Die unter Ziffer 2 dargestellte Grafik, die speziell die Verwaltungs- und IT-Berufe – diese beiden Berufsfelder machen den Großteil der von der Ausbildungsabteilung zu betreuenden Nachwuchskräfte aus – betrachtet, zeigt, dass sich die Austrittszahlen bis 2024 auf einen ersten Höhepunkt zubewegen, dann auf einem hohen Niveau verharren und

mit den Ruhestandseintritten der geburtenstarken Jahrgänge 1963/1964 ff. eine bis dahin ungeahnte Höhe erreichen werden.

Durch die in der Regel dreijährigen Ausbildungs- und Studienzeiten und den einjährigen Bewerbungsvorlauf sind deshalb die Bemühungen zur Gewinnung von Nachwuchskräften auch in den kommenden Jahren auf einem hohen Niveau zu halten bzw. sogar noch zu verstärken. Andernfalls wird es, selbst im Verbund mit Rekrutierungen vom externen Arbeitsmarkt, nicht gelingen, den hohen Personalbedarf auch nur annähernd zu decken.

Wie in der Einleitung bereits erwähnt hat sich der Freistaat Bayern dazu entschieden, wieder zum neunjährigen Gymnasium zurückzukehren. Daher ist im Jahr 2026 mit dem Ausfall eines fast kompletten Abiturjahrgangs zu rechnen, in dem das größte Bewerberpotenzial für die dualen Studiengänge der dritten Qualifikationsebene steckt. Hierauf ist frühzeitig, spätestens aber ab 2023/2024, mit entsprechenden Maßnahmen zu reagieren ist.

## 6.2 Neueinstellungen 2018

In Bezug auf die Neueinstellungen im Ausbildungs- und Studienbereich für das Einstellungsjahr 2018 sind aufgrund der größtenteils dreijährigen Ausbildungs- und Studiendauer die Planungszahlen für das Jahr 2021 in der zweiten und dritten Qualifikationsebene (2., 3. QE) relevant:

2021			
	Bedarf	Abbau	absolut
VD, 2. QE	407,0		407,0
VD, 3. QE	582,1		582,1
IT, 2. QE	45,1		45,0
IT, 3. QE	208,9		208,9
	1.243,1		1.243,0

Nach Einschätzung von P 5 kann von den o.g. Zahlen ein Bedarf von ca. 10% an neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch externe Einstellungen gedeckt werden, sodass sich folgender durch Nachwuchskräfte abzudeckender Bedarf ergibt:

2021			
	Bedarf	Deckung durch P 5 (10%)	Bedarf in der Ausbildung
VD, 2. QE	407,0	40,7	366,3
VD, 3. QE	582,1	58,2	523,9
IT, 2. QE	45,0	4,5	40,5
IT, 3. QE	208,9	20,9	188,0
	1.187,1		1.118,7

Insgesamt müssten also im Verwaltungsdienst (VD) für das Jahr 2018 Nachwuchskräfte im Umfang von 890,2 VZÄ und im IT-Bereich (IT) im Umfang von 228,5 VZÄ gewonnen und eingestellt werden.

Um einen möglichst großen Teil des Bedarfs durch die Ausbildung abzudecken, gleichzeitig aber auch die Qualität in der Ausbildung nicht zu gefährden, wurde eine Mindestanzahl an Zusagen festgelegt. Im Verwaltungsdienst beläuft sich diese auf 400 Nachwuchskräfte, im IT-Bereich auf 50 Zusagen. Bei Erfüllen der Mindeststandards im Personalauswahlverfahren erhalten die Bewerberinnen und Bewerber möglichst schnell eine Zusage, um eine frühzeitige Bindung an die LHM zu gewährleisten. Die Ausbildungsabteilung geht davon aus, dass 2018 diese Mindestanzahl übertroffen wird und in etwa 600 - 650 Nachwuchskräfte im Verwaltungsdienst sowie in der IT eine Ausbildung oder ein Studium beginnen.

## 7 Weiterqualifizierungsmaßnahmen

Die Bayerische Verwaltungsschule hat beschlossen, ihre bisher unter der Bezeichnung „Angestelltenlehrgang“ geführten Weiterqualifizierungsmaßnahmen umzubenennen. Mit Beginn des nächsten Lehrgangs im September 2018 (AL II) und im Januar 2019 (AL I) erhalten die Maßnahmen die Bezeichnung **Beschäftigtenlehrgang I (BL I)** bzw. **Beschäftigtenlehrgang II (BL II)**.

Für das Jahr 2018 ist mit folgenden quantitativen Entwicklungen zu rechnen:

Die **Einführungslehrgänge Verwaltung (Ziel AL I und Ziel AL II)** werden im Jahr 2018 bis zu **37 Beschäftigte mehr** beginnen als im vergangenen Jahr. Hintergrund für den Anstieg ist, dass aufgrund der größeren Anzahl von Absolventinnen und Absolventen beim Angestelltenlehrgang I mehr Personen für den Einführungslehrgang Verwaltung (Ziel AL II) infrage kommen. Zudem haben aufgrund der 2014 erfolgten Neuordnung des Ausbildungsberufs

„Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement“ die ersten Absolventinnen und Absolventen dieser Ausbildungsrichtung die Möglichkeit, am Einführungslehrgang Verwaltung 2018/2019 (Ziel AL II) teilzunehmen. Darüber hinaus wurden aufgrund des hohen Personalbedarfs in den letzten Jahren auch Personen mit einem abgeschlossenen Hochschulstudium auf Bachelor-Niveau (nicht verwaltungsaffine Studiengänge) bei der Landeshauptstadt München eingestellt, die auf Stellen der 3. Qualifikationsebene (Entgeltgruppe 9 b, c TVöD) in klassischen Verwaltungsbereichen eingesetzt werden. Um sich beruflich auf höherwertige Stellen weiterentwickeln zu können, muss der Personenkreis aus tarifrechtlichen Gründen grundsätzlich den AL II / BL II erfolgreich ablegen.

Den **Angestelltenlehrgang I (zukünftig Beschäftigtenlehrgang I)** werden 2018 voraussichtlich **83 Personen weniger** beginnen als im Vorjahr. Hintergrund für den deutlichen Rückgang ist insbesondere, dass das Kreisverwaltungsreferat vom Beschluss des Kommunalen Arbeitgeberverbands Bayern e.V. (KAV) vom 15.01.2018 zur Modifizierung der Prüfungspflicht für die Entgeltgruppen 6 bis 9 a TVöD Gebrauch macht. Demnach können Beschäftigte auch ohne Abschluss der Fachprüfung I bis zur Entgeltgruppe 9 a TVöD eingruppiert und vergütet werden, wenn das eingestellte oder auf prüfungspflichtige Stellen umgesetzte Personal binnen eines Jahres einen verkürzten fachbezogenen Lehrgang samt Prüfung erfolgreich abgelegt hat.

Dieser neue **Zertifikatslehrgang Verwaltung (ZLV)** soll bei der Landeshauptstadt München in erster Linie für Schwerpunktbereiche im Kreisverwaltungsreferat angeboten werden und wird gerade von der Bayerischen Verwaltungsschule in enger Abstimmung mit dem KAV Bayern konzipiert. Aufgrund dieser neuen Option wurden 39 Beschäftigte aus den Schwerpunktbereichen des Kreisverwaltungsreferats nicht mehr für den AL I angemeldet, da sie stattdessen den ZLV besuchen sollen. Beim ZLV handelt es sich um einen verkürzten fachbezogenen Lehrgang mit voraussichtlich 116 Unterrichtsstunden (zum Vergleich AL I: 390). Der erfolgreiche Abschluss dieses Lehrgangs bietet den Beschäftigten, die erstmals eine ansonsten prüfungspflichtige Tätigkeit übertragen bekommen, die Möglichkeit, die für ihre neue Stelle erforderliche Qualifikation auf einem schnelleren und kürzeren Weg zu erwerben.

Der ZLV ersetzt nicht den AL I bzw. die Fachprüfung I. Ein wesentlicher Unterschied besteht auch darin, dass die Absolventinnen und Absolventen des ZLV im Gegensatz zum AL I ausschließlich in der ihnen übertragenen Tätigkeit in dem jeweiligen aktuellen Fachgebiet tätig sein können.

Um andere prüfungspflichtige Stellen in der 2. Qualifikationsebene einnehmen zu können, ist weiterhin der erfolgreiche Abschluss des AL I / BL I erforderlich. Sofern gewünscht haben die Absolventinnen und Absolventen des ZLV zu einem späteren Zeitpunkt die Möglichkeit, sich für die Teilnahme am Beschäftigtenlehrgang I zu bewerben. Es wird geprüft, die im ZLV erworbenen Kenntnisse dabei anzurechnen, so dass die Beschäftigten nicht den gesamten Beschäftigtenlehrgang I besuchen müssten.

Es bleibt abzuwarten, inwieweit die alternative Qualifizierungsmöglichkeit des ZLV den AL I / BL I in den Jahren 2018 ff. wirklich entlasten wird. Auch dieses Angebot erfordert trotz des im Vergleich zum AL I / BL I deutlich verringerten zeitlichen

Umfangs eine konzeptionelle und organisatorische Betreuung seitens des Personal- und Organisationsreferats. Zudem gehen wir in der Prognose davon aus, dass der ZLV aufgrund diverser Besonderheiten für die Fachrichtung „Kommunaler Außendienst“ mit ca. **90 Beschäftigten** die Regelqualifizierung darstellen und sich somit der Aufwand nur in einen neuen Bereich verschieben wird.

Im Bereich des **Angestelltenlehrgangs II (zukünftig Beschäftigtenlehrgang II)** werden die Anmeldezahlen 2018 voraussichtlich knapp unter denen des Vorjahrs liegen (ca. **5 bis 10 Personen weniger** als im Vorjahr). Ab dem nächsten Jahr ist aufgrund des deutlichen Anstiegs bei den Bewerbungszahlen für den Einführungslehrgang Verwaltung (Ziel AL II) mit einer **starken Zunahme** (voraussichtlich ca. 60 bis 70 Personen mehr) bei den Teilnehmerzahlen für den Beschäftigtenlehrgang II zu rechnen.

Um das Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten für Beschäftigte zu erweitern, gibt es aktuell Überlegungen, einzelne von P 6.1 für Nachwuchskräfte vorgesehene duale Studiengänge wie den Bachelor of Arts – Betriebswirtschaft mit Studienschwerpunkt Public Management oder den Bachelor of Laws (LL.B.) - öffentliches Recht im Tarifbereich berufsbegleitend auch als Weiterqualifizierungsmaßnahme anzubieten.

## **8 Praktikumsplatzsituation im Verwaltungsdienst und der IT**

Trotz diverser Schwierigkeiten, geeignete Nachwuchskräfte für die einzelnen Ausbildungs- und Studiengänge zu gewinnen, konnten in den letzten Jahren die Einstellungszahlen für den Bereich der klassischen Verwaltung und der IT deutlich angehoben werden, um dem Personalbedarf der Landeshauptstadt München Rechnung zu tragen.

Lag die Einstellungszahl 2014 noch bei etwa 280 Nachwuchskräften hat sie sich im Jahr 2017 **mit knapp 700 Auszubildenden und Studierenden mehr als verdoppelt**.

Um den weiterhin immens hohen Personalbedarf vorrangig durch die Ausbildung eigenen Personals zu decken, wird die Ausbildungsabteilung auch in den kommenden Jahren versuchen, die Einstellungszahlen auf einem vergleichbar hohen Niveau zu halten.

Im dualen Ausbildungs- und Studiensystem der Landeshauptstadt München sind die Vermittlung theoretischer Kenntnisse und Fertigkeiten untrennbar mit deren Anwendung in der Praxis verbunden. Insofern hat die praktische Ausbildung einen erheblichen Einfluss auf die Qualität der gesamten Ausbildung.

Viele Rückmeldungen von Nachwuchskräften, aber auch von örtlichen Ausbilderinnen und Ausbildern zeigen, dass insbesondere die Qualität der praktischen Ausbildung unter der enormen Steigerung der Ausbildungszahlen gelitten hat. Selbstkritisch muss man feststellen, dass die Praktikumsstrukturen (Zahl der Praktikumsstellen, Anzahl und Qualifikation der örtlichen Ausbilderinnen und Ausbilder, Ausstattung der Praktikumsplätze usw.) den Ausbildungszahlen noch deutlich hinterher hinken.

Kritisch zu hinterfragen ist in diesem Zusammenhang aber auch die Haltung vieler Dienststellen und Referate, die immer wieder nur auf Druck ihrer

Ausbildungsverpflichtung nachkommen. Viele Personal- und Führungsverantwortliche sehen in der Bereitstellung von Praktikumsplätzen immer noch eine Dienstleistung, die sie dem Personal- und Organisationsreferat gegenüber erbringen. Dies mag zu Zeiten einer freiwilligen Ausbildungsverpflichtung von knapp 300 Nachwuchskräften noch nachvollziehbar gewesen sein.

Zwischenzeitlich haben sich die Rahmenbedingungen aber deutlich verändert. Wie weiter oben dargestellt kann der enorme Personalbedarf nur gedeckt werden, wenn verstärkt in die Ausbildung eigener Nachwuchskräfte investiert wird. Ausbildung ist daher eine **gesamtstädtischen Aufgabe**, zu der die Referate und Dienststellen ihren Beitrag leisten müssen. Wir werden deshalb nicht darum herumkommen, die Strukturen dem veränderten Ausbildungsbedarf schnellstmöglich anzupassen..

### 8.1 Aktuelle Situation

Die beschriebene Ausweitung des dualen Ausbildungs- und Studienangebots und die daraus resultierende künftig dauerhaft hohe Zahl von Nachwuchskräften in den einzelnen dualen Ausbildungs- und Studiengängen stellt uns alle - Personal- und Organisationsreferat sowie sämtliche städtischen Referate und Dienststellen – vor riesige Herausforderungen..

Bis zur deutlichen Erhöhung der Nachwuchskräftezahlen im Jahr 2015 wurden die Praktikumsplätze im Rahmen von Bedarfsabfragen und bilateralen Absprachen zwischen der Ausbildungsabteilung und den rund 50 örtlichen Ausbildungsleitungen in den verschiedenen städtischen Dienststellen gewonnen. Während zu dieser Zeit mehrfach auch angebotene Praktikumsplätze nicht besetzt werden konnten, weil keine ausreichende Zahl von Nachwuchskräften zur Verfügung stand, machte die Erhöhung der Einstellungszahlen zum Studienstart 2015 eine Neuorganisation der Verfahrensweise erforderlich.

2015 entschied das Personal- und Organisationsreferat sämtliche Nachwuchskräfte in Verwaltungs- und IT-Berufen nach einem Schlüssel auf die einzelnen Referate und Dienststellen zu verteilen, der sich aus dem Anteil der Beschäftigten der zweiten und dritten Qualifikationsebene in den Bereichen Verwaltung und IT im Verhältnis zur Gesamtmitarbeiterzahl ergab. Gleichzeitig wurden die Dienststellen vom Personal- und Organisationsreferenten verpflichtet, die so ermittelte Zahl an Praktikumsplätzen verbindlich zur Verfügung zu stellen.

Darüber hinaus wurde im September 2017 den Referaten und Dienststellen erstmals die Möglichkeit gegeben, Nachwuchskräfte der Ausbildungsrichtungen Kaufleute für Büromanagement und Verwaltungsfachangestellte sowie Studierende der Fachrichtungen BWL mit Schwerpunkt „Public Management“ und Bachelor of Laws – Öffentliches Recht im jeweils dritten Ausbildungs- und Studienjahr nicht mehr auf Praktikumsplätzen, sondern auf besetzbaren freien oder frei werdenden Planstellen einzusetzen.

Trotz dieser Maßnahmen gelang es in der Vergangenheit nur mit einem erheblichen organisatorischen Aufwand und auch nur sehr kurzfristig vor Beginn des jeweiligen Zuweisungszeitraums Praktikumsplätze in ausreichender Zahl zu gewinnen. Um in Zukunft allen Nachwuchskräften geeignete Praktikumsstellen zur Verfügung

stellen zu können, werden Maßnahmen erforderlich, die die Verbindlichkeit erhöhen.

### **8.2 Ausreichende Anzahl von Praktikumsplätzen stadtweit**

Wenn es gelingt, wie in den letzten drei Jahren im Verwaltungsbereich in der zweiten Qualifikationsebene durchschnittlich 200, in der dritten Qualifikationsebene 350 und im IT-Bereich um die 100, also insgesamt ca. 650 Nachwuchskräfte zu gewinnen, entsteht künftig unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Zuweisungszeiträume und der Überlappung der einzelnen Ausbildungs- und Studienjahre dauerhaft ein Bedarf von stadtweit rund **1.850 Praktikumsstellen**.

Entsprechend der bereits praktizierten Quotierung der Anzahl der Praktikumsplätze gemessen an den Beschäftigten in den Referaten und Dienststellen kann damit bereits heute errechnet werden, welche Zahl von Praktikumsplätzen die einzelnen Referate und Dienststellen zukünftig dauerhaft vorhalten müssen, um gemeinsam den stadtweiten Bedarf an Praktikumsplätzen für die einzelnen Ausbildungs- und Studienrichtungen anhaltend zu decken (siehe Anlage 3).

Hinsichtlich der Quoten für die IT-Praktikumsplätze können sich nach Abschluss des Projektes „Reorganisation der IT der LHM“ noch Veränderungen ergeben.

Die Referate und Eigenbetriebe sollen daher zur Einrichtung sog.

„Praktikumsplatzpools“ verpflichtet werden, die zu einer dauerhaften Vorhaltung von Praktikumsplätzen für die einzelnen Ausbildungs- und Studienrichtungen führen.

In diesen Pools besteht sowohl die Möglichkeit, klassische Ausbildungsplätze zu fixieren, aber auch zeitlich befristeten Personalbedarfen (z.B. Mutterschutz, Elternzeit, Langzeiterkrankung) o.ä. Rechnung zu tragen und auch weiterhin freie und besetzbare Planstellen für den endgültigen Verbleib von Nachwuchskräften zu verankern, da die konkret benannten Stellen und Praktikumsplätze für jeden einzelnen Zuweisungszeitraum variabel sind und lediglich die Gesamtzahl als Konstante durch die Dienststellen zu erfüllen ist. So ist es den Dienststellen möglich, auch Besonderheiten und individuelle Bedarfe einfließen zu lassen.

Durch die Erfüllung der Quotierung ist im gesamtstädtischen Kontext aber dennoch sicher gestellt, dass die praktische Ausbildung sämtlicher städtischer Nachwuchskräfte in Verwaltung und IT gewährleistet ist.

Darüber hinaus würde auch der regelmäßig wiederkehrende erhebliche Arbeitsaufwand für das Personal- und Organisationsreferat, aber auch für sämtliche örtlichen Ausbildungsleitungen, der mit der Suche nach einer ausreichenden Zahl an Praktikumsplätzen für jeden einzelnen Zuweisungszeitraum verbunden ist, minimiert, da nur noch der Praktikumsplatzpool aktuell zu halten ist und eventuell weggefallene Plätze zu ersetzen sind.

### **8.3 Qualität der Praktikumsplätze stadtweit**

Neben einer ausreichenden Anzahl von Praktikumsplätzen ist es wesentliche Aufgabe der Landeshauptstadt München als Ausbildungsunternehmen auch deren Qualität sicher zu stellen.

Eine qualitativ hochwertige praktische Ausbildung ist ein erheblicher Marketingfaktor für die gesamte Stadtverwaltung. Nur wenn es der Landeshauptstadt München gelingt, Ausbildung und Studium auf einem entsprechend hohen Niveau anzubieten,

wird es dauerhaft möglich sein, eine ausreichend hohe Anzahl von Bewerberinnen und Bewerbern jährlich für eine Ausbildung oder ein Studium zu gewinnen, mittelfristig als Beschäftigte an die Stadtverwaltung zu binden und so dauerhaft den Personalbedarf der Landeshauptstadt München zu decken.

Die vom Personal- und Organisationsreferat angebotenen Ausbildungs- und Studienrichtungen basieren ausschließlich auf dem sog. „dualen System“, in dem in der Ausbildung bzw. im Studium parallel zum Erwerb von theoretischem Fachwissen praktische Erfahrung gewonnen werden kann. Nur wenn neben dem erfolgreichen Abschluss des theoretischen Anteils von Ausbildung oder Studium auch die Praxisanteile erfolgreich absolviert werden, kann der jeweilige Ausbildungs- oder Studienabschluss erzielt werden.

Daraus resultiert im Umkehrschluss die Verpflichtung für die Landeshauptstadt München, die Praxisanteile sowohl an den jeweiligen Ausbildungs- und Studieninhalten zu orientieren als auch in hoher Qualität und Professionalität vorzuhalten.

Um die Qualität der Praktikumsplätze auch bei einer hohen Anzahl von Praktikumsplätzen auf Dauer zu gewährleisten, wurde bereits mit Beschluss vom 17.06.2017 (VPA) bzw. 23.06.2017 (VV) die Einrichtung von 2,0 VZÄ im Bereich P 6.1 genehmigt.

Unmittelbar nach der Besetzung der beiden Stellen werden diese Konzepte u.a. zur Qualitätssicherung der praktischen Ausbildung erstellen und gemeinsam mit den verschiedenen städtischen Dienststellen umsetzen.

Unabhängig von der Besetzung der beiden Stellen ist bereits jetzt vorgesehen, die Rahmenbedingungen für sämtliche am Prozess „Ausbildung“ Beteiligten zu optimieren.

### **8.3.1 Rahmenbedingungen für die Dienststellen**

Aktuell erscheint die Zurverfügungstellung von ausreichend Praktikumsplätzen für die Dienststellen u.a. deshalb so schwierig, weil die räumliche Situation vor Ort derart angespannt ist, dass kein zusätzlicher Platz für Nachwuchskräfte zur Verfügung gestellt werden kann.

Bereits heute gehen die Dienststellen gemeinsam mit dem Personal- und Organisationsreferat hier neue Wege, so dass bei weitem nicht mehr allen Nachwuchskräften auch ein eigener, fester Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden muss. Sogenannte „Rouliererplätze“, in Einzelfällen auch Anstell- oder Besprechungstische werden aktuell als ausreichend bewertet.

Mittelfristig ist es trotz dieser Möglichkeiten aber dringend erforderlich, bei der Raumbemessung von Dienststellen auch die Ausbildungskapazitäten wieder zusätzlich zu berücksichtigen. Da zukünftig hierzu feste Quoten pro Dienststelle errechnet werden können, erscheint dies möglich und umsetzbar.

Darüber hinaus entwickelt sich auch die konkrete Gestaltung des Praktikums an den Dienststellen vor Ort weg von der klassischen Eins-zu-Eins-Betreuung einer Nachwuchskraft durch eine örtliche Ausbilderin oder einen örtlichen Ausbilder mit den dafür nötigen Ressourcen Personal und Raum hin zur Konzeption alternativer

Ausbildungswege. Auch so können zukünftige Besonderheiten und Belange einzelner Dienststellen besser mit der Ausbildertätigkeit kombiniert werden. Bereits heute ist es möglich, einen einzelnen Ausbildungsplatz unter Berücksichtigung von Abwesenheiten durch Lehrgänge oder Präsenzphasen zeitgleich mehreren Nachwuchskräften zur Verfügung zu stellen. So kann z.B. ein Ausbildungsplatz der dritten Qualifikationsebene zeitgleich mit zwei Studierenden des Studiengangs Bachelor of Laws – Öffentliches Recht besetzt werden, sofern diese sich in unterschiedlichen Studienjahrgängen befinden und daher unterschiedliche Vorlesungstage haben. Konkret bedeutet dies für die Dienststelle eine durchgängige Besetzung des Praktikumsplatzes und damit eine Unterstützung an fünf Tagen pro Woche, für die beiden Nachwuchskräfte neben der Vermittlung der praktischen Ausbildungsinhalte auch eine konkrete Schulung unterschiedlicher Schlüsselqualifikationen, wie Team- und Kommunikationsfähigkeit, da die Nachwuchskräfte gefordert sind, einen reibungslosen Informationsfluss untereinander sicherzustellen.

Desweiteren erscheinen auch andere als die oben beschriebenen Konzepte durchaus vorstellbar: in Bereichen mit sehr standardisierten Tätigkeiten ist z.B. die Einrichtung von „Azubi-Schaltern“ denkbar. Hier werden mehrere Nachwuchskräfte zeitgleich von einer örtlichen Ausbilderin oder einem örtlichen Ausbilder betreut und erhalten gemeinsam den Auftrag, die am Schalter anfallenden Tätigkeiten begleitet, aber selbstständig zu erledigen. So ist der reibungslose Geschäftsgang sichergestellt und belastete Dienststellen, in denen dies inhaltlich möglich ist, erhalten in relativ kurzer Zeit entsprechende Entlastung oder Unterstützung. Dieses Themenfeld der alternativen Ausbildungskonzepte soll zukünftig unter Federführung der Ausbildungsabteilung vermehrt ausgebaut werden.

Letztlich bedeutet die praktische Ausbildung auch stadinternes, dienststellenbezogenes Marketing. Praktisch ausbildende Bereiche haben die Möglichkeit, sich bei Nachwuchskräften bekannt zu machen und bereits während der Ausbildung am jeweiligen Themengebiet interessierte Nachwuchskräfte kennenzulernen oder auch eventuelle Vorbehalte bei Nachwuchskräften gegenüber dem Einsatz an einzelnen Dienststellen bereits während der Ausbildung oder des Studiums abzubauen. Bei Vorliegen einer freien und besetzbaren Planstelle kann dann auf bereits bekannte Personen im Wege der vorzeitigen oder endgültigen Verplanung der Prüfungsjahrgänge zurückgegriffen werden.

### **8.3.2 Rahmenbedingungen für die örtlichen Ausbilderinnen und Ausbilder**

Trotz des anfänglichen Einarbeitungsaufwands stellen Nachwuchskräfte in den meisten Fällen letztlich eine zumindest teilweise Unterstützung und Entlastung im Arbeitsalltag dar, von der neben den Dienststellen auch die örtlichen Ausbilderinnen und Ausbilder selbst profitieren. Darüber hinaus erweitert auch die konkrete Tätigkeit als örtliche Ausbilderin oder örtlicher Ausbilder die sozialen und persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landeshauptstadt München. Dauerhaft praktisch auszubilden bedeutet, laufend sich selbst, eigene Abläufe oder Abläufe an den Dienststellen zu hinterfragen, zu aktualisieren und sich jederzeit flexibel und offen auf neue und unterschiedliche Nachwuchskräfte einzustellen. Zudem können Ausbilderinnen und Ausbilder Fähigkeiten erwerben, die sie auf

Führungsaufgaben vorbereiten.

Unterstützt werden die örtlichen Ausbilderinnen und Ausbilder dabei zum Beispiel in der Fortbildungsreihe „Ausbilderakademie“ (früher: „Erfolgreich ausbilden“) des Personal- und Organisationsreferats. Diese Seminarreihe wurde bereits 2017 umfassend überarbeitet, erweitert und an den Bedürfnissen der örtlichen Ausbilderinnen und Ausbilder zum Beispiel durch eine Modularisierung der Reihe neu ausgerichtet. Auch die Anzahl der angebotenen Seminarmodule wurde deutlich erhöht, um mehr Fortbildungsbedarfe decken zu können.

Zudem ist geplant, weiterhin auch Inhouse-Schulungen, die gemeinsam mit den jeweiligen örtlichen Ausbildungsleitungen vor Ort konzipiert werden, in erheblichem Umfang anzubieten sowie regelmäßig über Ausbildungsthemen mittels Newsletter oder Besprechungstermine vor Ort zu informieren.

Wie bereits in der Vergangenheit besteht für die Dienststellen die Möglichkeit, das Engagement als örtliche Ausbilderin oder örtlicher Ausbilder im Rahmen der LOB-Vergabe zu honorieren und die praktische Ausbildung von Nachwuchskräften mit 5 – 10 % in Arbeitsplatzbeschreibungen der betroffenen Personen zu berücksichtigen.

### 8.3.3 Rahmenbedingungen für die Nachwuchskräfte

Gelingt es, eine dauerhaft hohe Qualität der Praktikumsplätze sicher zu stellen, erhöht dies maßgeblich auch die Zufriedenheit der Nachwuchskräfte und damit deren Bindung an die Landeshauptstadt München als Arbeitgeberin.

Die angedachten Maßnahmen führen dazu, den Nachwuchskräften nicht nur fachlich-inhaltliches Wissen zu vermitteln, sondern im Arbeitsprozess auch deren Schlüsselkompetenzen zu fördern. So erscheint es möglich, mittel- und langfristig sowohl fachlich versierte als auch sozial und persönlich kompetente Kolleginnen und Kollegen in den Dienst der Landeshauptstadt München zu übernehmen.

Im Interesse der Nachwuchskräfte liegt es, aktiv das Geschehen an den Dienststellen mizuerleben, daran mitzuwirken und als „Teammitglied“ eingebunden zu sein, ein reines „Parken“ auf einem Praktikumsplatz erfüllt diese Erwartungen nicht. Wie bereits geschildert, scheitert die aktive Einbindung von Nachwuchskräften aktuell oftmals an einem Arbeitsplatz oder der IT-Ausstattung vor Ort. Eine mögliche Lösung wäre hier, den Nachwuchskräften über die jeweiligen Dienststellen eine **mobile IT-Ausstattung**, vergleichbar mit der Ausstattung für alternierende Telearbeitsplätze, zur Verfügung zu stellen. Mit Laptops, die über sämtliche Fachanwendungen und Dateien der jeweiligen Dienststellen verfügen, wäre es den Nachwuchskräften möglich, mobil und arbeitsplatzunabhängig an der Praktikumsstelle aktiv und produktiv mitzuarbeiten. Diese Überlegungen werden wir in einem der nächsten Beschlüsse zur Digitalisierung der Ausbildung erneut aufgreifen und weiter verfolgen.

### 8.3.4 Organisatorische Veränderungen

In der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Bildungsinstituten werden laufend die Ausbildungs- und Studieninhalte evaluiert und bei Bedarf optimiert. Insbesondere bei

der Kooperation mit privaten Bildungsinstituten ist es möglich, für die Landeshauptstadt München relevante Themen mit hohem praktischen Bezug in der Weiterentwicklung der Curricula zu berücksichtigen. Dies führt, neben der Erweiterung des Fachwissens der Nachwuchskräfte, zu einer engeren Verzahnung der theoretischen und der praktischen Ausbildungs- und Studieninhalte und damit zu einer qualitativen Aufwertung der Ausbildung bzw. des Studiums.

Mittelfristig wird es dann möglich sein, bei ausreichender Zahl entsprechender Praktikumsplätze auch die praktischen Einsätze der Nachwuchskräfte konkret an bereits gelehrteten Ausbildungs- und Studieninhalten auszurichten und so tatsächlich die Anwendung und Umsetzung aktuell erlernten Wissens in der Praxis zu gewährleisten.

Unabhängig davon sind Änderungen in den Zuweisungsabschnitten der einzelnen Ausbildungs- und Studiengänge geplant.

Vor dem Hintergrund der Abwesenheitszeiten wegen des Besuchs zweier Bildungsinstitute (Berufsschule und Bayerische Verwaltungsschule) hat sich bei der Ausbildungsrichtung Kaufleute für Büromanagement die bisherige Praxis, die Nachwuchskräfte für jeweils ein ganzes Jahr einer konkreten Dienststelle zuzuweisen, ausdrücklich bewährt. Diese Regelung soll daher zukünftig auch in der Ausbildungsrichtung „Verwaltungsfachangestellte/r“ Anwendung finden. Auf diese Art und Weise wird ermöglicht, dass sowohl die Nachwuchskraft als auch die Dienststelle den größtmöglichen Nutzen aus der Zuweisung ziehen können.

Aufgrund ihrer Studienverläufe zeitlich deutlich mehr an ihren praktischen Dienststellen sind die Nachwuchskräfte der Studiengänge BWL mit Schwerpunkt „Public Management“ und Bachelor of Laws – Öffentliches Recht. Für diese beiden Bereiche soll an sechsmonatigen Zuweisungszeiträumen festgehalten werden; eine Verlängerung auf ein ganzes Jahr soll nur noch in absolut begründeten Ausnahmefällen erfolgen, um den Nachwuchskräften möglichst viele Facetten möglicher späterer Einsatzgebiete der dritten Qualifikationsebene innerhalb der Stadtverwaltung vorstellen zu können.

#### **8.4 Schnupperpraktika als Marketing-Instrument**

Zur beruflichen Orientierung nehmen zahlreiche Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit von ein- bis zweiwöchigen Schnupperpraktika in Anspruch. Im Rahmen dieser erhalten die Jugendlichen einen ersten Einblick in die Arbeitswelt und die Aufgabenfelder grundsätzlich vorstellbarer Berufe. Positive Erfahrungen im Rahmen von Schnupperpraktika bestärken Schülerinnen und Schüler letztlich in ihrer Berufswahl.

Das Angebot von Schnupperpraktikumsplätzen ist damit ein ganz maßgeblicher Faktor, Bewerberinnen und Bewerber um Ausbildungs- und Studienplätze zu gewinnen.

Derzeit gehen beim Personal- und Organisationsreferat jährlich rund 300 (2017 konkret 323) Bewerbungen um Schnupperpraktika ein, aus Kapazitätsgründen kann davon aktuell aber nur einem Bruchteil (2017: 81) Schülerinnen und Schülern ein Praktikum ermöglicht werden, so dass einer Vielzahl von Bewerberinnen und Bewerbern eine Absage gegeben werden muss.

Ergänzend zur verpflichtenden Quote für die Gewinnung von Praktikumsplätzen in ausreichender Zahl soll daher auch eine Quote für Schnupperpraktikumsplätze eingeführt werden. Diese soll dazu führen, dass ca. 5 % der Praktikumsplätze zusätzlich als Schnupperpraktikumsplätze verpflichtend zur Verfügung gestellt werden. Dadurch können künftig deutlich mehr Praktikumsanfragen berücksichtigt und das gesamtstädtische Marketing merklich unterstützt werden.

Die scheinbare Doppelbelastung der Dienststellen entfällt zum einen dadurch, dass Schnupperpraktika in der Regel in Ferienzeiträumen stattfinden müssen, Ferienzeiten standardmäßig aber auch von den städtischen Nachwuchskräften als Urlaubszeit genutzt werden können, zum Zeitpunkt des Schnupperpraktikums also keine weitere Nachwuchskraft anwesend ist.

Andernfalls kann auch die Betreuung der Schnupperpraktikantinnen und -praktikanten als Aufgabe an die aktuell betreuten Nachwuchskräfte übertragen werden, so dass die Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit erhalten, eine städtische Nachwuchskraft ein bis zwei Wochen lang durch ihren Praktikumsalltag zu begleiten.

Auch in dieser Thematik sind alternative Wege denkbar, so wurde im Bereich der IT-Studiengänge beispielsweise in den Faschingsferien 2018 bereits eine sog. Schnupperwoche angeboten, bei der mehrere Schnupperpraktikantinnen und -praktikanten zeitgleich mehrere Stationen der städtischen IT durchliefen und dabei sowohl von Nachwuchskräften als auch von städtischen Kolleginnen und Kollegen betreut wurden.

Der Beschlussentwurf wurde der Stadtkämmerei und dem Kommunalreferat fristgerecht zugeleitet.

Der Korreferentin des Personal- und Organisationsreferates, Frau Stadträtin Messinger und dem zuständigen Verwaltungsbeirat, Herrn Stadtrat Vorländer, sowie dem Gesamtpersonalrat und der Gleichstellungsstelle für Frauen wurde ein Abdruck der Vorlage zugeleitet.

## **II. Antrag des Referenten**

1. Vom Vortrag des Referenten wird Kenntnis genommen.
2. Die Referate werden verpflichtet, Praktikums- und Schnupperpraktikumsplätze dauerhaft in ausreichender Anzahl zur Verfügung zu stellen. Grundlage hierfür sind die Berechnungen des Personal- und Organisationsreferats, wie sie in Anlage 3 dargestellt sind.
3. Das Kommunalreferat wird verpflichtet, bei künftigen Flächenbedarfsplanungen die Zahl der Ausbildungsplätze zu berücksichtigen.
4. Die Beschlussvorlage unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

**III. Beschluss**

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung obliegt der Vollversammlung des Stadtrats.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der/Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/-in  
Ehrenamtliche/-r Stadtrat/rätin

Dr. Dietrich  
Berufsm. Stadtrat

**IV. Abdruck von I. , II. und III.**

über das Direktorium-II-V Stadtratsprotokolle  
an das Direktorium – Dokumentationsstelle  
an das Revisionsamt  
an die Stadtkämmerei

zur Kenntnis.

## **V. Wv. beim Personal- und Organisationsreferat, P 6.1**

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
  
2. an den Gesamtpersonalrat  
an die Gleichstellungsstelle für Frauen  
an das Direktorium – GL  
an das Revisionsamt – GL  
an das Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik – GL  
an das Baureferat – RG  
an die Münchner Stadtentwässerung – PM  
an das Kommunalreferat – GL  
an den Abfallwirtschaftsbetrieb München  
an die Landwirtschaftlichen Betriebe der Landeshauptstadt München – Verwaltung  
an das Kreisverwaltungsreferat – GL  
an das Kreisverwaltungsreferat – HA IV Branddirektion  
an das Kulturreferat – GL  
an die Münchner Stadtbibliothek – GL  
an die Münchner Kammerspiele  
an die Münchner Philharmoniker  
an das Personal- und Organisationsreferat – GL  
an das Personal- und Organisationsreferat – GL 2  
an das Personal- und Organisationsreferat – P 2  
an das Personal- und Organisationsreferat – P 5  
an das Referat für Stadtplanung und Bauordnung – SG  
an das Referat für Bildung und Sport  
an das Referat für Arbeit und Wirtschaft – GL  
an das Referat für Gesundheit und Umwelt  
an das Sozialreferat – S-Z-P  
an die Stelle für interkulturelle Arbeit  
an die Stadtkämmerei – GL

zur Kenntnis.