

**Ausbildung bei der Stadtverwaltung;
Berichterstattung über das Einstellungsjahr 2022;
Darstellung der aktuellen Situation und künftigen Planungen;
Aufhebung der Auswahlverfahrenssatzung**

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 07602

2 Anlagen
Nr. 1 Einstellungszahlen 2022
Nr. 2 Migrationshintergrund 2022

Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 14.12.2022 (VB)
Öffentliche Sitzung

I. Vortrag des Referenten

Die Landeshauptstadt München gehört zum zweiten Mal in Folge zu Deutschlands besten Ausbildern des Jahres. Das ergibt eine Studie des Wirtschaftsmagazins Capital gemeinsam mit der Talent-Plattform Ausbildung.de. München hat wie auch schon in den vergangenen Jahren als Arbeitgeberin jeweils fünf von fünf Sternen für die Bereiche Ausbildung und Duales Studium erhalten. Darauf sind wir als Stadtverwaltung sehr stolz, aber es gibt auch steigende Herausforderungen, die wir zu bewältigen haben.

Mit dieser Vorlage wird dem Wunsch des Stadtrats, jährlich über die Entwicklung der Ausbildungszahlen informiert zu werden, Rechnung getragen. Neben den Auswirkungen der Corona-Krise auf den Ausbildungsalltag werden in Ziffer 3 die aktuellen Herausforderungen dargestellt und welche Antworten wir darauf haben.

1. Einstellungsjahr 2022

1.1 Bewerber*innenlage

Nach dem Höchststand im Einstellungsjahr 2021 mit 7513 Bewerbungen, sind die Bewerbungszahlen für das Einstellungsjahr 2022 deutlich auf 4683 Bewerbungen zurückgegangen. Dies sind rund 38 % weniger Bewerbungen als im Vorjahr.

1.2 Personalgewinnung 2022 für Ausbildung und Studium

Im Herbst 2022 starteten 714 Personen (2021: 992 Personen) mit einer Ausbildung oder einem Studium bei der Landeshauptstadt München (siehe Anlage 1). Dies waren 28 % weniger als im Vorjahr. Der Rückgang der tatsächlichen Einstellungen fällt somit nicht ganz so stark aus wie der Rückgang der Bewerbungszahlen.

Weitgehend unverändert blieb im Einstellungsjahr 2022 die Verteilung der Einstellungszahlen nach Geschlechtern: Circa zwei Drittel (65,3 %, im Vorjahr 63,7 %) der neu ausgesuchten Nachwuchskräfte sind Frauen, lediglich in den technischen Berufen und im Bereich der IT-Ausbildungs- und Studienrichtungen dominieren weiterhin – trotz gezielter Werbemaßnahmen für Frauen und Mädchen – die männlichen Bewerber.

Im Einstellungsjahr 2022 war die Quote der Nachwuchskräfte mit Behinderungen mit 1,26 % etwas niedriger als der Wert des Vorjahres mit 1,81 %. Auch wenn der Wert gering erscheinen mag, ist zu berücksichtigen, dass die Anzahl an Menschen mit Behinderung in der angesprochenen Zielgruppe in Relation zur Gesamtbevölkerung sehr niedrig ist. Die Erfahrung zeigt auch, dass eine Vielzahl der Bewerber*innen auf die freiwillige Angabe einer Behinderung im Bewerbungsprozess verzichtet. Es ist daher davon auszugehen, dass der tatsächliche Anteil der Personen mit Behinderungen höher liegt. Um die Sicherstellung der Chancengleichheit von Beginn an und die Beratung und Unterstützung auch schon vor dem Start in eine Ausbildung bzw. ein Studium kümmert sich der „Beratungsfachdienst Inklusion in der Ausbildung“ (BFI). Eine Erhöhung der Einstellungsquote von Nachwuchskräften mit Behinderung wird vom Personal- und Organisationsreferat weiterhin mittels Intensivierung entsprechender Marketing-Maßnahmen angestrebt.

Die Befragung der neuen Nachwuchskräfte zum Migrationshintergrund erfolgte 2022 erneut ausschließlich online. Es nahmen insgesamt 189 Personen und somit deutlich weniger als im Vorjahr teil. Bei der aktuellen Befragung ist im Vergleich zum Vorjahr eine leichte Steigerung bei der Gewinnung von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund zu verzeichnen: Lag der Anteil im Einstellungsjahr 2021 noch bei 34,2 % im Hoheitsbereich, wiesen im Jahr 2022 37,6 % der neuen Nachwuchskräfte, die an der Umfrage teilgenommen haben, einen Migrationshintergrund auf.

1.3 Ausbildungsstart 2022

Auf die Großveranstaltung zum Ausbildungsstart wurde Corona-bedingt auch 2022 verzichtet. Die Begrüßung durch die Stadtspitze erfolgte daher wieder in Form von Videobotschaften, die Begrüßung durch den Gesamtpersonalrat und die Gesamtjugend- und Auszubildendenvertretung teilweise in Präsenz in den Einführungstagen. Diese konnten dieses Jahr wieder komplett in Präsenz stattfinden, auch Teambuildingmaßnahmen waren wieder möglich. Ergänzt wurde das Programm durch einzelne digitale Formate über Webex und Erklärvideos.

Auch auf den Betrieb an den Bildungsinstituten wirkt sich die Corona-Pandemie weiterhin aus. Seit dem Jahr 2021 kann das Studium für den Vorbereitungsdienst aufgrund eines Mangels an Wohnheimplätzen nicht mit einem Präsenzstudium an der Hochschule für den öffentlichen Dienst in Hof beginnen. Die Beamtenanwärter*innen starten stattdessen zunächst mit zwei Monaten Online-Studium, bevor ab Dezember der Umstieg ins Präsenzstudium möglich ist. Erst ab dem Jahr 2024 sind wieder durchgehend Präsenzvorlesungen geplant. Aufgrund eines Mangels an Dozent*innen wird ein Teil des Vorlesungsstoffs derzeit noch in asynchroner Lehre vermittelt, das heißt, die Studierenden erarbeiten sich den Stoff anhand von vorgegebenen Lehrmaterialien selbst.

Die Bayerische Verwaltungsschule setzt weiterhin auf einen Mix aus Präsenz- und Onlineveranstaltungen und aus eigenverantwortlichem Lernen mit der Plattform Moodle. Der Unterricht an den Berufsschulen orientiert sich an den gängigen Regelungen, wodurch grundsätzlich mit Präsenzunterricht geplant wird.

Auch weiterhin passen sämtliche kooperierenden Bildungsinstitute ihr Ausbildungs- und Studienangebot an die aktuelle Situation an.

Auf eine Ausstattung der vom Personal- und Organisationsreferat betreuten Nachwuchskräfte mit Laptops musste noch einmal verzichtet werden, da derzeit gemeinsam mit dem IT-Referat ein ganzheitliches Konzept für die Einbindung der Laptops an den Praktikumsstellen unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Entwicklungen entworfen wird. Unser Ziel bleibt es aber weiterhin, allen (vom POR) betreuten Nachwuchskräften ein mobiles Endgerät zur Verfügung zu stellen, das sowohl zur Umsetzung moderner Ausbildungskonzepte beiträgt als auch am Praktikumsplatz als vollwertiges Arbeitsgerät eingesetzt werden kann. Bis dahin wird, wie auch 2021, weitgehend allen Nachwuchskräften ein Token für mobiles Arbeiten zur Verfügung gestellt, um den Zugang zu WiLMA, E-Mail und zum Kalender ortsunabhängig, also auch während der Theoriephasen, zu ermöglichen.

1.4 Ausbildungsmarketing

Im Jahr 2022 lag der Fokus im Ausbildungsmarketing stark auf Onlinemaßnahmen. Neben Onlineplattformen spielt dabei Social Media eine bedeutende Rolle. Die Landeshauptstadt München nutzt intensiv die Plattformen Instagram, Facebook, LinkedIn und Xing, um die Aufmerksamkeit potentieller Bewerber*innen zu wecken. Das bestehende Social-Media-Konzept wurde weiter aktualisiert und ausgebaut:

- Zielgruppenspezifischer Content auf Instagram (zielgruppenspezifische Posts und Storys („verbessertes“, „angepasstes“ Wording in den Posts), mehr Bewegtbilder durch kurze Videos und/oder Reels).
- Vermehrtes Nutzen von sponsored Posts via Instagram und/oder LinkedIn, um die Reichweite zu erhöhen.
- Die neue Podcast-Serie „Kindl-Talk“ wurde ins Leben gerufen.

Besonders erfreulich war die Entwicklung des Infektionsgeschehens, sodass wieder Präsenzveranstaltungen besucht werden konnten. So wurden potenzielle Bewerber*innen durch Schulbesuche bzw. Berufsinfoabende angesprochen, die im Kalenderjahr 2022 wieder in Präsenz stattfanden.

Auch die Großveranstaltungen wie beispielsweise Ausbildungsmessen konnten seit Herbst 2021 wieder in Präsenz stattfinden. Da gerade Ausbildungsmessen eine starke Informationsquelle im Rahmen der Jobsuche darstellen, wurde die Teilnahme an diesen intensiviert. So nahm die Landeshauptstadt München seit Herbst 2021 an rund 20 Ausbildungs- und Personalmessen teil.

Im Rahmen der Neukonzeption der Arbeitgeberin-Marke „München unser Kindl“ wurde mithilfe eines breit aufgestellten Beteiligungsprozesses gemeinsam mit vielen Kolleg*innen eine Arbeitgeberin-Positionierung und zahlreiche Gestaltungselemente erarbeitet. Um unser vielfältiges Angebot an Ausbildungs- und Studienrichtungen darzustellen und um dieses noch bekannter zu machen, wurde im Jahr 2022 der Fokus auf die Sichtbarkeit im Münchner Stadtbild gelegt. Folgende Kanäle wurden hier unter anderem bespielt: Großflächige Werbung auf und in öffentlichen Verkehrsmitteln, Radiowerbung, Fahrgastfernsehen in Bus, Tram, U- und S-Bahn, Poster in den U-Bahn Auf- und Abgängen und die Ausstrahlung unseres Imagefilms auf München TV.

Gerade im Hinblick auf die Entwicklungen am Arbeitsmarkt ist es wichtig, das Ausbildungsmarketing weiter auszubauen, an den Bedürfnissen und Gewohnheiten der Zielgruppe auszurichten und auf einem aktuellen Stand zu halten. Nur so können wir weiterhin ausreichend Nachwuchskräfte auf die Landeshauptstadt München als attraktive Arbeitgeberin aufmerksam machen und sie für uns als Auszubildende und dual Studierende gewinnen.

2. Auswirkungen der Coronakrise auf den laufenden Ausbildungsbetrieb

2.1 Sondereinsätze von Nachwuchskräften

Insgesamt 395 Nachwuchskräfte wurden im vergangenen Ausbildungsjahr einem Sonderpraktikum zugewiesen. Dabei wurde das Contact Tracing Team des Gesundheitsreferats zu unterschiedlichen Zuweisungszeiträumen von insgesamt 120 dual Studierenden unterstützt. Durch den Ausbau der Schulungen für örtliche Ausbilder*innen und eine intensive Zusammenarbeit aller Beteiligten konnten die Praktikumsplatz- und Ausbildungsbedingungen weiter verbessert werden.

Zur Unterstützung bei der Durchführung des durch die Corona-Krise verschobenen Zensus wurden dem Direktorium insgesamt 193 Nachwuchskräfte zugewiesen. Durch frühzeitige und regelmäßige Gespräche wurden auch hier Praktikumsplatzbedingungen geschaffen.

Weitere Sondereinsätze fanden im Kreisverwaltungsreferat zur Unterstützung bei der Bundestagswahl (59 Nachwuchskräfte) sowie beim Volksbegehren „Abberufung des Landtags“ (23 Nachwuchskräfte) statt. Durch eine verstärkte Zuweisung der Nachwuchskräfte in das Sozial- und Kreisverwaltungsreferat konnten die Bereiche bei der Bewältigung der Ukraine-Krise entlastet werden.

An dieser Stelle soll aber nicht verschwiegen werden, dass diese notwendigen, aber nicht unbedingt ausbildungsrelevanten Sondereinsätze einen erheblich negativen Einfluss auf die Qualität und das Ansehen der praktischen Ausbildung hatten (siehe hierzu auch Ziffer 3.1).

2.2 Betreuung der Nachwuchskräfte

Die Betreuung der Nachwuchskräfte seitens des Personal- und Organisationsreferates erfolgt mittlerweile wieder überwiegend in Präsenz.

Die Bildungsinstitute haben ihre Lehrveranstaltungen ebenfalls den Rahmenbedingungen angepasst und um digitale Formate ergänzt, sind aber mehr und mehr bestrebt, zu Präsenzangeboten zurückzukehren.

Die Qualifikationsprüfung der Verwaltungsinspektoranwärter*innen der Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern fand im Jahr 2022 regulär in Hof statt. Auch sämtliche andere Bildungsinstitute konnten die Prüfungen regulär stattfinden lassen, so dass sich für die Prüfungsabsolvent*innen 2022 hier keine Nachteile ergaben.

Studienfahrten sind ab dem Jahr 2023 wieder möglich. Ein externes Praktikum bzw. Auslandspraktikum konnte den betroffenen Studierenden in der 3. Qualifikationsebene bereits ab dem Jahr 2022 wieder angeboten werden. Ebenso wurde den Verwaltungsinspektoranwärter*innen im Jahr 2022 auch wieder ein über die Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern vermitteltes Auslandsstudium ermöglicht.

2.3 Angebote für örtliche Ausbilder*innen

Die Seminarreihe „#TeamAusbildung SCHULT“ für örtliche Ausbilder*innen wurde im vergangenen Ausbildungsjahr ausschließlich digital durchgeführt und durch ein zusätzliches Angebot für Teilzeitkräfte erweitert.

Zur Gewinnung behinderungsgerechter Praktikumsplätze im Sinne einer gleichberechtigten Teilhabe führte der Beratungsfachdienst Inklusion des SC Ausbildung (BFI) für Ausbilder*innen Infoveranstaltungen zu unterschiedlichen Behinderungsbildern durch. Zudem bietet der BFI seit Sommer 2022 Onlinesprechstunden zum Thema „Inklusives Ausbilden“ an, um individuelle Fragen zu klären.

2.4 Übernahme feiern 2022

Den Absolvent*innen 2022 war es dieses Jahr wieder möglich, ihre erfolgreichen Ausbildungs- und Studienabschlüsse in größerem Rahmen zu feiern. So konnten, anders als in den Vorjahren, wieder alle Kurse einer Ausbildungs- bzw. Studienrichtung zu einer gemeinsamen Feier eingeladen werden. Die Feierlichkeiten wurden auch zur Aushändigung der Zeugnisse und für die Information zur Übernahme der Nachwuchskräfte genutzt.

3. Aktuelle Handlungsbedarfe

Auch wenn wir zu Deutschlands besten Ausbilder*innen gehören, so sind wir doch fester Bestandteil des allgemeinen Arbeitsmarktes, der derzeit für alle Arbeitgeber*innen viele Herausforderungen birgt. Dazu zählen für die Landeshauptstadt auch sinkende Bewerber*innen-Zahlen für Ausbildung und Studium und damit eine steigende Unterdeckung des nach strategischer Personalplanung prognostizierten Personalbedarfes. Zudem hat uns die Corona-Pandemie vor Augen geführt, dass immer mehr junge Menschen in Ausbildung und Studium kommen, die hierfür weder die fachliche noch persönliche Reife mitbringen und in hohem Maße zusätzliche Unterstützung benötigen, um die Ausbildungs- und Studienziele zu erreichen. Um Handlungsfelder zu identifizieren und Handlungsstrategien zu entwickeln, haben wir auch die Ursachen für den Handlungsbedarf analysiert.

3.1 Ursachen der drohenden Unterdeckung des Personalbedarfes

Bewerber*innen-Situation:

- x Die allgemeine Arbeitsmarktlage bedeutet für alle Arbeitgeber*innen einen Rückgang der Bewerber*innen-Zahlen
- x Das Marketing für unsere Ausbildungs- und Studienangebote war bis Herbst 2021

wegen Corona im Wesentlichen nur ohne persönliche Kontakte möglich.

- x Die aus heutiger Sicht antiquierte, für ganz Bayern vorgegebene, Bewerbungssituation für den Vorbereitungsdienst, also die Bewerbung als Beamt*in, sorgt bereits seit einigen Jahren für rückläufige Bewerbungszahlen. So sind die Bewerbungen nur mit dem gesetzlich erforderlichen Auswahltest beim Landespersonalausschuss möglich, das Ende des Anmeldezeitraums für diesen „LPA-Test“ ist bereits über ein Jahr vor Einstellung, es gibt nur einen Testtermin jährlich und der Test selbst ist sehr anspruchsvoll.
- x Die Bewerber*innen haben vermehrt fachliche und persönliche Defizite, die auch die Pandemie bei den Schüler*innen verursacht hat durch z.B. Distanzunterricht, Unterrichtsausfälle oder fehlende soziale Kontakte. Viele Bewerber*innen können mangels Erfolgsaussichten nicht eingestellt werden, da die Ausbildungs- und Studierfähigkeit nicht ausreichend gegeben ist.
- x Durch steigende Angebote anderer Behörden und Firmen, die inzwischen ebenfalls eine breite Palette an Ausbildungs- und Studienrichtungen anbieten, unterliegen wir einer immer größer werdenden Konkurrenzsituation („war of talents“).

Ausbildungs- und Studienzzeit:

- x Bei den Nachwuchskräften sind vermehrt verhaltensbedingte, v.a. psychische Auffälligkeiten zu registrieren. Diese haben neben einem erhöhten Betreuungsaufwand auch sinkende Erfolgchancen zur Erreichung des anvisierten Ausbildungs- oder Studienabschlusses zur Folge.
- x Trotz erhöhtem Bedarf standen während Corona durch die fehlenden persönlichen Kontakte bei der Nachwuchskräfte-Betreuung nur eingeschränkte Instrumente zur Verfügung. So konnten z.B. keine Teamentwicklungen oder gruppenbezogene Fördermaßnahmen durchgeführt werden. In der Folge hat sich die Betreuungsqualität verschlechtert.
- x Die Qualität der Lehre an den Bildungsinstituten hat während der Corona-Zeit deutlich abgenommen. Insbesondere die Umstellung auf Distanz-Lehre ohne die notwendige Vorbereitungszeit bereitete große Probleme.
- x Die Bildungsinstitute bemühten sich zwar, die Anforderungen an Ausbildung und Studium in gewissem Rahmen an die Corona-Situation anzupassen, jedoch waren sie unter Berücksichtigung der Einschränkungen für die Nachwuchskräfte teils immer noch zu hoch, insbesondere im beamtenrechtlichen Vorbereitungsdienst.
- x Die Umstellung auf Distanz-Lehre bereitete vielen Nachwuchskräften große Probleme. Vor allem die sehr jungen Auszubildenden waren hierfür nicht vorbereitet.
- x Die Umstellung auf ein nahezu ausschließliches Home-Learning traf bei vielen Nachwuchskräften auf nicht geeignete Situationen im häuslichen Umfeld, wie z.B. der fehlende Platz, um ungestört zu lernen.
- x Die Qualität der Praktika hat in der Corona-Zeit ebenfalls abgenommen. Die Einbindung in die Teams vor Ort war durch das notwendige Homeoffice deutlich erschwert, auch die Ausbilder*innen mussten ins Homeoffice und die Nachwuchskräfte wurden wegen der steigenden Personalnot an den Dienststellen teilweise als Last empfunden. Auch durch die Notwendigkeit der vielen Corona-bedingten Sondereinsätze der Nachwuchskräfte leidet die Qualität und das Ansehen der praktischen Ausbildung.
- x Notwendige Maßnahmen zur Bindung unserer Nachwuchskräfte an die Landeshauptstadt wie z.B. gruppenbezogene Maßnahmen unserer Bildungsplattform

oder Studienfahrten waren während Corona nicht oder nur in sehr eingeschränktem Rahmen möglich.

3.2 Handlungsbedarfe und daraus abgeleitete Maßnahmen

Die geschilderten Qualitätseinbußen hinsichtlich Bewerber*innen-Situation, Bildungsbetrieb und Mitarbeiter*innen-Bindung zwingen uns schnell zu geeigneten Reaktionen, um den notwendigen Personalbedarf der Landeshauptstadt auch künftig decken zu können. Wobei sich dieser dringende Handlungsbedarf im POR auf den Verwaltungsdienst konzentriert, in dem sich gemäß strategischer Personalplanung in den nächsten Jahren ein Fehlbedarf von jährlich ca. 200 Personen abzeichnet. Hier wird der Personalbedarf traditionell über die Ausbildungs- und Studienrichtungen gedeckt, weil der Arbeitsmarkt über nur wenige bereits ausgebildete Fachkräfte verfügt und schon in der Vergangenheit der Personalbedarf nur noch über sogenannte Quereinsteiger*innen gedeckt werden konnte. In allen anderen Fachbereichen werden teils nur wenige Nachwuchskräfte benötigt oder der Fokus liegt nicht bei der Gewinnung von Nachwuchskräften, sondern bei der Bedarfsdeckung über erfahrene, externe Mitarbeiter*innen.

Im Folgenden werden die dringendsten Handlungsbedarfe sowie die möglichen Antworten darauf geschildert:

3.2.1 Schüler*innen-Praktika („Schnupperpraktikant*innen“) als Marketingmaßnahme:

Die Schüler*innen der Gymnasien, Realschulen und des M-Zweiges an Mittelschulen müssen vor ihrem Abschluss ein ein- bis zweiwöchiges Praktikum zur beruflichen Orientierung in einem Betrieb ableisten. Viele Schüler*innen würden dieses Praktikum gerne bei der Stadtverwaltung verbringen (derzeit ca. 300 jährlich), bekommen aber meist eine Absage. Voraussetzung sind ausreichend geeignete Praktikumsstellen in den Referaten, die derzeit wegen des notwendigen Aufwandes und der Personalsituation nicht zur Verfügung stehen. Auch das Personal- und Organisationsreferat hat bedingt durch die Corona-Belastungen bis jetzt noch nicht die erforderlichen Marketing-Maßnahmen eingeleitet.

Hier besteht dringender Handlungsbedarf, da die Ermöglichung dieser Praktika einen sehr hohen Marketing-Effekt für unsere Ausbildungs- und Studiengänge hat. 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 die Schüler*innen letztlich in ihrer Berufswahl.

Schüler*innen, die bereits einmal bei uns im Praktikum waren, erlangen einen vertieften Einblick in die Stadtverwaltung mit ihren Möglichkeiten, bewerben sich eher bei uns und sind auch Multiplikator*innen in ihren Schulklassen. Zudem erhalten wir direkten Kontakt zu potenziellen Bewerber*innen.

Derzeit wird ein Konzept zur deutlichen Steigerung dieser Schüler*innen-Praktika erarbeitet. Ziel ist zum einen, so viele dieser Praktika als möglich anzubieten und gleichzeitig für eine Beschäftigung bei der Stadtverwaltung zu werben. Dazu gehören eine Marketingkampagne an den Schulen, um die Zahl der Interessent*innen deutlich zu erhöhen, die Gestaltung einer „unvergesslichen“ Woche für die Schüler*innen mit entsprechenden Begrüßungs- und Abschluss-Events und ein qualitativ hochwertiges Praktikum an den Dienststellen. Gleichzeitig müssen aber auch ausreichend viele Praktikumsstellen in den Dienststellen zur Verfügung stehen, sofern die Zahl der Interessent*innen tatsächlich steigt.

Damit entsteht neben der Bereitstellung von regulären Praktikumsplätzen für unsere Nachwuchskräfte eine gewisse Doppelbelastung der Dienststellen. Allerdings ist die Anzahl der Nachwuchskräfte, die einen Praktikumsplatz benötigen, derzeit etwas geringer als üblich, die regulären Nachwuchskräfte leisten einen nennenswerten Beitrag zur Aufgabenbewältigung und die Generierung von zusätzlichen Nachwuchskräften liegt im Interesse aller Referate und Eigenbetriebe. Zudem kann die Betreuung als Aufgabe an die aktuell zugewiesenen Nachwuchskräfte übertragen werden, so dass die Schüler*innen die Möglichkeit erhalten, eine städtische Nachwuchskraft ein bis zwei Wochen lang durch ihren Praktikumsalltag zu begleiten.

Mit Beschluss der Vollversammlung vom 27.06.2018 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20/V 11519) hat der Stadtrat beschlossen, dass alle Referate, neben einer Quote für reguläre Praktikumsplätze auch mindestens 5% dieser Praktikumsplätze zusätzlich für Schüler*innen-Praktika zur Verfügung stellen müssen. Bei einer Zahl von ca. 1.000 Praktikumsplätzen je Zuweisungszeitraum (halbjährlich!) ergeben sich so lediglich 50 Plätze für die Schüler*innen. In Abänderung dieses Beschlusses sollen die Referate deshalb künftig für jeden Zuweisungszeitraum bei Bedarf bis zu 20% der regulären Praktikumsplätze zusätzlich zur Verfügung stellen, damit jährlich wenigstens 400 Schüler*innen ihr Praktikum bei der Stadtverwaltung ableisten können.

3.2.2 Neue Bewerber*innen-Kreise erschließen:

x Angebotserweiterung:

Unser inhaltliches Angebot für den Verwaltungsdienst mit rechtlichen und auch betriebswirtschaftlichen Inhalten bedarf derzeit keiner Erweiterung. Allerdings beginnen alle Angebote derzeit im September bzw. Oktober. Mit dem Start von Ausbildungs- und Studiengängen auch z.B. im März („Sommersemester“) könnten evtl. weitere Bewerber*innen-Kreise erschlossen werden. Um ein derartiges Angebot spätestens 2024 anbieten zu können, benötigen wir noch Bildungsinstitute als Kooperationspartner, die dies auch anbieten sowie eine Analyse, wie hoch der Bedarf bei den potenziellen Bewerber*innen tatsächlich sein könnte.

x Neue Bewerber*innen-Kreise erschließen:

Im Rahmen von Fluchtbewegungen kommen auch junge Menschen nach Deutschland mit großem Potenzial für unsere Ausbildungs- und Studiengänge, jedoch teilweise ohne das notwendige Sprachniveau. Hier können wir ab 2024 ein weiteres Bewerber*innen-Potenzial zur Deckung des Personalbedarfs erschließen, müssen aber vorher noch notwendige Rahmenbedingungen klären, wie z.B. Kooperationspartner, fachliche und sozialpädagogische Betreuung, Fördergelder, Vereinbarkeit mit dem Erfordernis der Bestenauslese oder die hierfür passende Ausbildungs- oder Studienrichtung. Ähnliches gilt auch für potenzielle Bewerber*innen-Kreise mit Migrationshintergrund, bildungsfernen Elternhäusern, weniger gutem Mittelschulabschluss oder aus dem M-Zweig an den Mittelschulen.

3.2.3 Personalauswahl von Nachwuchskräften für den Verwaltungsdienst:

Die Bewerbungszahlen sind, wie bei vielen anderen Arbeitgeber*innen auch, gegenüber dem Jahr 2021 für das laufende Einstellungsjahr im Verwaltungsdienst um 40% eingebrochen. Entsprechend konnten hier auch nur 40% weniger neue Nachwuchskräfte eingestellt werden. Die stärkere Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt im öffentlichen Sektor führt auch dazu, dass inzwischen fast 40% der Bewerber*innen mit einer

Einstellungszusage bereits vor Ausbildungs- und Studienstart abspringen und andere, meist näher am Wohnort gelegene, Angebote annehmen. Zudem sinken die Erfolgsquoten kontinuierlich, während die Quote derer, die ihr/e Ausbildung/Studium abbrechen, immer weiter steigt. Inzwischen können wir in Folge dieser Entwicklungen von zwei Personen, die von uns eine Einstellungszusage erhalten, nur noch eine Person fertig ausgebildet den Referaten und Eigenbetrieben übergeben.

Konkrete Verbesserungen sind bereits angestoßen. Die hohe Absprunghquote ist auch der Tatsache geschuldet, dass Teile der Personalgewinnung, z.B. Ausbildungsverträge und Ernennungen, bisher in unterschiedlichen Abteilungen erledigt wurden und den Bewerber*innen so keine schnelle Rückmeldung gegeben werden konnte. Ab sofort wird der gesamte Personalgewinnungsprozess vom SC Ausbildung verantwortet und die Bewerber*innen werden von nur noch einer Stelle betreut. Die vorhandenen Prozesse werden derzeit optimiert und verschlankt, um die Candidate Experience und den Onboarding-Prozess in diesem Bereich zu verbessern bzw. zu beschleunigen und damit die Absprunghquote vor Ausbildungs- bzw. Studienbeginn zu verringern.

Bei den Personalauswahlverfahren für unsere künftigen Nachwuchskräfte haben wir einen hohen, wissenschaftlich fundierten Standard zur Bestenauslese mit vorgeschaltetem Online-Test und Vorstellungsgesprächen mit Präsentation, Rollenspielen, situativen Fallbearbeitungen und strukturiertem Einzelinterview. Der damit verbundene, sehr hohe Personalaufwand zur jährlichen Neukonzeption und Durchführung erscheint inzwischen in Anbetracht der immer weiter sinkenden Einstellungszahlen als nicht mehr angemessen. Auch ist der Erfolg zu hinterfragen, weil sowohl Durchfallquoten als auch Nachwuchskräfte mit fachlichen und persönlichen Problemen kontinuierlich steigen.

In der Konsequenz müssen wir Sorge tragen, die Einstellungszahlen zu erhöhen und die Einstellungsverfahren an die veränderte Situation anzupassen. Folgende Maßnahmen werden derzeit geprüft:

- x Anforderungen/Bewertungsmaßstab für die Einstellung von Nachwuchskräften:
Die beschriebenen, auch Corona-bedingten Defizite der Bewerber*innen müssen künftig berücksichtigt werden. Wir müssen zur Steigerung der Einstellungszahlen künftig kleinere Einschränkungen bei noch entwickelbaren Kompetenzen hinnehmen und uns bis zum Ausbildungs- und Studienende verstärkt um die Behebung der Defizite kümmern. Eine Überarbeitung der derzeitigen Anforderungsprofile bis zum Bewerbungsstart für das Einstellungsjahr 2024 ist bereits angestoßen.
- x Vorgeschalteten Online-Test hinterfragen:
Nach Abgabe ihrer Bewerbung müssen die Bewerber*innen einen Online-Test absolvieren, der je nach Ergebnis zu einer Absage oder Einladung zu einem Vorstellungsgespräch führt. Der Online-Test ist anspruchsvoll und prüft neben Allgemeinwissen fachliche und methodische Kenntnisse ab. Auch hier ist der Bewertungsmaßstab zu hinterfragen und der Test noch gezielter auf die Anforderungen der Ausbildungs- und Studienrichtungen auszurichten, z.B. mit Blick auf Migrant*innen das Anforderungsniveau in Deutsch zu verringern. In der laufenden Prüfung ist auch die Frage enthalten, ob ein Online-Test überhaupt notwendig ist.
- x Bewerbungsfristen:
Die Bewerber*innen für Ausbildung und Studium entscheiden sich immer später für

ihren späteren Lebensweg. In der Folge müssen auch wir unsere Bewerbungsfristen überdenken, um nicht potenzielle Bewerber*innen für die Stadt zu verlieren. Da alle unsere Angebote im September/Oktober starten, nach der Bewerbung noch das gesamte Bewerbungsverfahren ansteht, Einschreibungsfristen bei den Bildungsinstituten bestehen usw., enden die Fristen derzeit Ende Januar. Wir prüfen aktuell, wie weit und bei welchen Angeboten wir diese Frist auch schon für das kommende Einstellungsjahr verlängern können.

Im Idealfall sollten unsere Angebote für die Bewerber*innen ganzjährig ohne Frist zugänglich sein. Dies bedarf jedoch noch weiterer Überlegungen, wie z.B. die Möglichkeit einer sinnvollen Übergangsbeschäftigung bei der Stadt zur Überbrückung der teils langen Wartezeiten bis zum Ausbildungs- oder Studienbeginn. Wir werden zu gegebener Zeit dem Stadtrat hierzu berichten.

x Vorstellungsgespräch:

Wir stellen uns aktuell der Frage, ob das derzeitige Verfahren mit Assessment-Center-Elementen und strukturiertem Interview als Auswahl für Ausbildung und Studium für die derzeitige „Generation Z“ das geeignetste Instrument ist. Ziel muss es sein, einerseits geeignete Bewerber*innen ausfindig zu machen, uns aber auch gleichzeitig für die Bindung an die Landeshauptstadt als attraktive Arbeitgeberin darzustellen. Aktuell planen wir, das Bewerbungsverfahren als Bewerbungs-Event umzugestalten mit Info-Markt für die Bewerber*innen und mit zielgruppengerechten Auswahl-Elementen wie z.B. „Suprise-Call“ oder „Elevator-Pitch“, die die in der Regel jungen Bewerber*innen in ihrer aktuellen Situation abholen und trotzdem eine Bestenauslese erlauben.

3.2.4 Bewerbungsverfahren für den Vorbereitungsdienst der Beamt*innen:

Das Bewerbungsverfahren für unsere künftigen Beamt*innen unterliegt besonderen Rahmenbedingungen, die insbesondere aus dem Art. 22 Abs. 5 und 8 LfBG entstammen und für ganz Bayern gelten. Alle künftigen Beamt*innen müssen sich vor einer Bewerbung beim Landespersonalausschuss (LPA) für ein Auswahlverfahren anmelden und sich, vergleichbar wie beim Online-Test der übrigen Bewerber*innen, einer speziellen Einstellungsprüfung („LPA-Test“) unterziehen. Bei erfolgreichem Bestehen können die Bewerber*innen nach der gebildeten Platzziffer des Testergebnisses eingestellt werden oder, wie bei Landeshauptstadt, zu einem gesonderten, wissenschaftlich fundierten Auswahlverfahren eingeladen werden. Die Voraussetzung der Einstellung für die Landeshauptstadt München durch ein Auswahlverfahren ist durch Satzung (AuswahlverfahrensS – MüABl. S. 37, geändert am 22.12.2014 – MüABl. 2015 S. 1) geregelt, die der Stadtrat am 15.12.2010 beschlossen hat. Die Inhalte dieses Auswahlverfahrens sind zuletzt mit Beschluss vom 28.09.2016 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20/V 06599) festgelegt worden. Folgende Maßnahmen zur Verbesserung dieses Verfahrens sind angedacht:

x Bayern-weites Bewerbungsverfahren:

Das aktuelle Bewerbungsverfahren hat hinsichtlich der Gewinnung von ausreichend Nachwuchskräften viele Schwachstellen. So ist eine Bewerbung nur nach Anmeldung zu einem Auswahlverfahren beim LPA möglich. Die Anmeldefrist ist für die QE3 bereits Anfang Juli des Vorjahres, für die QE2 sogar schon Anfang Mai. Das ist mehr als ein Jahr vor Ausbildungs- und Studienstart, also deutlich vor der Zeit, in der sich die Mehrzahl der Schüler*innen vertiefte Gedanken über ihre Zukunft machen. Zudem gibt es nur einen einzigen Testtermin als Präsenzveranstaltung und der Test selbst ist sehr

anspruchsvoll. Er betont zu sehr die Allgemeinbildung und ist zu wenig auf die Anforderungen der späteren Tätigkeit bei der Stadtverwaltung ausgerichtet. Ideen zur Verbesserung sind eine deutlich spätere Bewerbungsfrist, zeitgemäße Online-Tests mehrmals im Jahr und ein mehr auf die spätere Tätigkeit ausgerichteter Test mit angemessenen Anforderungen. Idealerweise sollte der Test durch den späteren Dienstherrn selbst durchgeführt werden.

Da die Landeshauptstadt diese Änderungen nicht selbst vornehmen kann, wurde das Thema bereits in den Bayerischen Städtetag eingebracht und wird dort derzeit diskutiert, um es letztlich an den Landesgesetzgeber heranzutragen. Das Ergebnis bleibt abzuwarten.

x **Auswahlverfahren bei der Landeshauptstadt:**

Aktuell durchlaufen alle Bewerber*innen den gesetzlich notwendigen LPA-Test und anschließend das Auswahlverfahren der Landeshauptstadt mit den im Beschluss vom 28.09.2016 festgelegten Modulen Gruppendiskussion/Rollenspiel/Präsentation sowie strukturiertes Interview. Es ist festzustellen, dass durch die im Vorbereitungsdienst sehr hohen Anforderungen in Ausbildung bzw. Studium die Durchfallquoten trotz des wissenschaftlich fundierten Auswahlverfahrens sehr hoch sind. Andererseits ist der vorgeschaltete LPA-Test inhaltlich äußerst anspruchsvoll und bietet uns die Gewähr, Nachwuchskräfte mit guter Ausbildungs- und Studierfähigkeit einstellen zu können. In Anbetracht auch des hohen Aufwandes für die Auswahlverfahren möchten wir ab dem Einstellungsjahr 2024 testen, ob eine Einstellung nur nach den Platzziffern des bayernweiten LPA-Testes für unsere Ziele ausreichend ist. Diese Vorgehensweise nutzen viele bayerische Dienstherrn und auch die LHM stellte bis zur Jahrtausendwende nur nach Maßgabe der Platzziffern ein. Vorteil dieser Vorgehensweise ist die Möglichkeit einer schnellen Einstellungszusage an die Bewerber*innen. Wir stehen im harten Wettbewerb mit den übrigen Dienstherrn und verlieren durch die Abwicklung unseres zusätzlichen, eigenen Auswahlverfahrens wertvolle Zeit und damit viele potenzielle neue Nachwuchskräfte. Im Gegenzug können wir ein notwendiges Cultural Fit zur LHM nicht mehr abprüfen und müssen dieses mit zusätzlichen Anstrengungen im Rahmen der Nachwuchskräftebetreuung während Ausbildung und Studium nach der Personalauswahl herstellen. In Anbetracht des gerade im Beamtenbereich Besorgnis erregenden Absinkens der Einstellungszahlen erscheint dieser Weg aber notwendig. Die am 15.12.2010 beschlossene Auswahlverfahrenssatzung ist deshalb aufzuheben.

Wir werden in der Folge die Ergebnisse dieser Maßnahme evaluieren. Bei einer Entwicklung, dass letztlich nur mit einem zusätzlichen, wissenschaftlich fundierten Auswahlverfahren die notwendige kulturelle Passung zur LHM zu erreichen ist, müsste eine neue Auswahlverfahrenssatzung beschlossen werden. Wir werden nach Vorliegen aussagekräftiger Erkenntnisse dem Stadtrat hierzu berichten.

3.2.5 Betreuung der Nachwuchskräfte:

Die Nachwuchskräfte und Lehrgangsguppen werden über ihre Ausbildungs- bzw. Studienzzeit intensiv vom SC Ausbildung betreut, z.B. durch Teamentwicklungen, pädagogische Gespräche, Feedback zu fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen, Fördermaßnahmen zur Verknüpfung von Theorie und Praxis u.v.m. Diese Betreuung hat während Corona massiv gelitten, da insbesondere die notwendigen persönlichen Kontakte nur schwer möglich und auch die Zeiten für diese Betreuung durch die Corona-Folgen sehr eingeschränkt waren. Gleichzeitig steigen (auch schon vor

Corona) die Problemfälle, insbesondere durch psychische Probleme und Belastungen, die durch die Verringerung der sozialen Kontakte noch verstärkt wurden, und es steigen auch die Abbruch- und Durchfallquoten.

Um künftig wieder mehr erfolgreich ausgebildete Nachwuchskräfte den Referaten und Eigenbetrieben zur Verfügung stellen zu können, benötigen wir ein Betreuungskonzept, das notwendige Standards setzt und die Besonderheiten von Ausbildung und Studium bzw. des Vorbereitungsdienstes berücksichtigt. Wir müssen weg vom „Verwalten“ der Nachwuchskräfte und qualitativ wie quantitativ hochwertige Formen der Einzel- und Gruppenbetreuung festlegen. Auch bedarf es eines Qualifizierungskonzeptes für die Mitarbeiter*innen des SC Ausbildung. Hier wurde bereits ein Anfang gemacht durch eine fünfmodulige Qualifizierungsreihe zur Erkennung und Bearbeitung von psychischen Auffälligkeiten.

3.2.6 Mitarbeiter*innen-Bindung an die Landeshauptstadt:

Neben den Maßnahmen zur Gewinnung von Bewerber*innen und Nachwuchskräften muss der Fokus verstärkt auch auf das Thema Mitarbeiter*innen-Bindung während der Ausbildung bzw. während des Studiums gerichtet werden. Die Absprungraten vor und während der Ausbildung bzw. des Studiums steigen aktuell weiter an. Auch hier konnten z.B. die Onboarding-Maßnahmen während Corona nur noch Online durchgeführt werden und die Maßnahmen müssen sich an dem veränderten Bewerber*innen-Markt und an der Generation Z ausrichten. Auch die in diesem Jahr erstmals seit 2019 wieder durchgeführte Zufriedenheitsbefragung der Nachwuchskräfte zeigt Verbesserungspotenziale auf, an denen in den nächsten Monaten angeknüpft wird.

Folgende Maßnahmen sind angedacht:

- x Onboarding vor Ausbildung und Studium:
Die hohen Absprungraten nach Zusage und noch vor Ausbildungs- und Studienstart zwingen uns zu noch intensiveren Maßnahmen. Wir erarbeiten hier derzeit ein Maßnahmenbündel, das die Generation Z noch mehr in ihren Bedürfnissen berücksichtigt. So wollen wir z.B. die neue Gemeinschaft erlebbar machen, Communities aufbauen oder Challenges und face-to-face-Events anbieten. Sogar im Auswahlverfahren sind Bewerber*innen-Events vorstellbar, auf denen wir die Vorteile einer Beschäftigung bei der Landeshauptstadt München erlebbar machen können. Auch sorgen sofortige Zusagen und schnellere Vertragsabschlüsse für eine bessere Mitarbeiter*innen-Bindung.
- x Auslandspraktika, Privatwirtschaftspraktika, Studienfahrten:
Die Nachwuchskräfte haben die Möglichkeit, an Auslandspraktika teilzunehmen. Wir unterstützen den weltweiten Auslandsaufenthalt der Studierenden, um ihnen die Möglichkeit zu bieten, „über den Tellerrand“ zu blicken, die Arbeitsweise in ausländischen Städten mit der Arbeitsweise der Landeshauptstadt zu vergleichen und interkulturelle Kompetenzen zu erwerben. Neben den Auslandsaufenthalten haben die Nachwuchskräfte teilweise auch die Möglichkeit, ein Praktikum in der Privatwirtschaft zu absolvieren oder an einer Studienfahrt, z.B. nach Berlin, teil zu nehmen. Diese Möglichkeiten fielen während Corona größtenteils weg und müssen verstärkt wieder aufgenommen werden. Wir werben als Arbeitgeberin mit diesen Möglichkeiten und die Zufriedenheit unserer Nachwuchskräfte hängt maßgeblich auch von diesen Erfahrungen ab.
- x Besondere Begrüßungs-, Prüfungs-, Übernahme- und Ernennungsfeiern:
Um den Nachwuchskräften ihre Bedeutung und Wertschätzung zu übermitteln, finden

jeweils zu Beginn und am Ende der Ausbildung bzw. des Studiums feierliche Veranstaltungen statt. Auch diese Veranstaltungen müssen nach Corona wieder in attraktiver Art und Weise aufgenommen werden. Nahezu alle Unternehmen haben hier in den vergangenen Jahren erhebliche Mittel bereit gestellt, um sich für Auszubildende und Studierende als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Um im Benchmark mit den Unternehmen, die während der Ausbildung und den betrieblichen dualen Studiengängen ein breites und reichhaltiges Angebot an ausbildungs- und studienergänzenden Maßnahmen anbieten, bestehen zu können, ist es auch seitens der Landeshauptstadt München erforderlich, die Ausbildung und das Studium mit den beschriebenen Mitteln attraktiv zu gestalten.

x **Praktische Ausbildung:**

Neben der Verzahnung von Theorie und Praxis sind die Zeiten an den Dienststellen ein wesentlicher Faktor für die Zufriedenheit und damit für die MA-Bindung unserer Nachwuchskräfte. Corona hat auch hier mit überproportionalem Homeoffice, fehlender Teamanbindung oder fehlenden sozialen Kontakten viele Einschnitte gebracht, die jetzt schnellstens korrigiert werden müssen.

In den Referaten und Dienststellen wird die Ausbildung von den örtlichen Ausbildungsleitungen koordiniert und organisiert. Um auf dieser Ebene aktuelle Informationen, die referatsübergreifende Vernetzung und einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch sicher zu stellen, finden regelmäßig Tagungen statt, in denen übergreifende und aktuelle Themen diskutiert werden. Die Rolle der örtlichen Ausbildungsleitungen muss künftig zur Qualitätssicherung der praktischen Ausbildung überdacht und gestärkt werden.

In unseren Schulungen für die örtlichen Ausbilder*innen wird künftig verstärkt ein Augenmerk auf die Betreuung im Homeoffice gelegt und der jährliche Empfang für örtliche Ausbilder*innen muss als Anerkennung und Plattform für einen informellen Gedankenaustausch wieder aufgenommen werden. Hier müssen wir Sorge tragen, dass die Ausbilder*innen auch ausreichend Zeit zur Betreuung der Nachwuchskräfte haben und sie z.B. bei der Initiierung von Nachwuchskräfte-Projekten, Events oder Exkursionen unterstützt werden.

Generell müssen wir sicherstellen, dass wir unsere Marketingversprechen für Ausbildung und Studium halten können und die Werte, für die wir als LHM stehen, in der Praxis auch erlebbar machen. Hierzu muss Ausbildung als gesamtstädtische Aufgabe verstanden werden, zu der die Referate in Form moderner Ausbildungsplätze und geeigneter örtlicher Ausbilder*innen ihren Beitrag leisten.

4. Begründung für die verspätete Abgabe

Die Einhaltung der geschäftsordnungsmäßig vorgegebenen Abgabefrist für diesen Sitzungstermin war wegen kurzfristiger Änderungen in der Beschlussvorlage (Bekanntgabe wurde in Beschlussvorlage geändert) zeitlich nicht möglich.

Dem Korreferenten des Personal- und Organisationsreferates, Herrn Stadtrat Richard Progl und der zuständigen Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Micky Wenngatz, ist ein Abdruck der Beschlussvorlage zugeleitet worden.

II. Antrag des Referenten

1. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, gemeinsam mit den Referaten Möglichkeiten zu entwickeln, wie künftig für jeden Zuweisungszeitraum bis zu 20 % zusätzliche Praktikumsplätze für Schüler*innen-Praktika neben dem Pool der regulären Praktikumsplätze für Nachwuchskräfte zur Verfügung gestellt werden können.
2. Die vom Stadtrat am 15.12.2010 beschlossene Satzung für ein gesondertes, wissenschaftlich fundiertes Auswahlverfahren nach Art. 22 LbG (AuswahlverfahrensS – MüABl. S. 37, geändert am 22.12.2014 – MüABl. 2015 S. 1) wird aufgehoben.
3. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/in
Ehrenamtl. Stadtrat/rätin

Andreas Mickisch
Berufsmäßiger Stadtrat

IV. Abdruck von I. mit III.

über D-II-V-Stadtratsprotokolle
an das Direktorium – Dokumentationsstelle (2x)
an das Revisionsamt
an das POR-S1/3, Beschlusswesen

zur Kenntnis.

V. Wv. Personal- und Organisationsreferat, POR-2/21

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
2. an den Gesamtpersonalrat
an das Direktorium - GL
an das Baureferat – RG
an das Gesundheitsreferat – GL
an das IT-Referat - GL
an das Kommunalreferat - GL

an das Kreisverwaltungsreferat – GL
an das Kulturreferat GL
an das Mobilitätsreferat - GL
an das Referat für Stadtplanung und Bauordnung – GL
an das Referat für Bildung und Sport - GL
an das Referat für Klima und Umweltschutz - GL
an das Referat für Arbeit und Wirtschaft - GL
an das Sozialreferat – S-Z-P
an die Stadtkämmerei - GL

zur Kenntnis.

Am