

Landeshauptstadt

Stuttgart

Jugendamt

**Bericht zur**

**Gewinnung und Erhaltung**pädagogischer Fachkräfte

in städt. Tageseinrichtungen für Kinder

des Jugendamtes



Bearbeiter:

Marco Schmid - Jugendamt, Dienststellenleitung Personalverwaltung

Wilhelmstr. 3, 70182 Stuttgart

Klaus-Dieter Pieper - Jugendamt, Dienststellenleitung Personalmarketing

und -gewinnung, Wilhelmstr. 3, 70182 Stuttgart

**Inhaltsverzeichnis**

 **Ausgangslage**

**1. Basiszahlen Mitarbeiter/innen (Bereich Kita und Schulkind) 4**

 1.1 Offene Stellenanteile 4

 1.2 Teilzeitbeschäftigung 5

 1.3 Krankheitstage 5

 1.4 Demografischer Wandel 5

1.6 Mehr Männer in Kindertageseinrichtungen 5

**2. Personalmarketing 6**

 2.1 Werbemaßnahmen 6

 2.2 Stellenausschreibungen (elektronisch/Print-Medien) 7

 2.3 Messen/Fach- und Hochschulen 8

 2.4 Bewerberzahlen 8

**3. Personalgewinnung 9**

 3.1 **Ausbildungs- und Praktikumsplätze** 9

 3.2 Praxisintegrierte Ausbildung (PiA) 9

 3.3 Praxisintegrierte Ausbildung für neue Zielgruppen (PiA“2“) 10

3.4 Anwerbung ausländischer Fachkräfte aus Italien/Rumänien 10

 3.5 Personalzimmer 11

**4. Personalerhaltung 12**

4.1 Fortbildung/Gesundheitsförderung/Supervision und Praxisberatung 12

4.2 Qualifizierungsmaßnahmen 12

4.3 Führungskräftenachwuchs (Rückblick/Ausblick) 13

4.4 Informationsveranstaltungen 14

**5. Voraussetzungen für ein effektives/zeitgemäßes Personalmanagement 15**

**6. Basiszahlen Mitarbeiter/innen (Gesamtjugendamt) 15**

**7. Organisation der Dienststellen Personalmarketing und -gewinnung und**

**Personalverwaltung 16**

7.1 Organigramm/Aufteilung der Arbeitsbereiche/Zuständigkeiten 16

 7.2 Erhöhte Anforderungen an eine moderne Personalarbeit 17

**Ausgangslage:**

Mit diesem Bericht zur Personalgewinnung und Personalerhaltung möchte die Verwaltung des Jugendamtes die bisherigen Entwicklungen im Personalbereich zusammengefasst darstellen und Handlungsbedarfe aufzeigen.

Die Anzahl der Stellen im Jugendamt ist in den letzten Jahren stark angestiegen. Gründe hierfür sind der stetige Ausbau im Bereich der Kindertagesbetreuung sowie der Schulkindbetreuung. Durch gezielte Werbemaßnahmen und Ausschreibungen konnten zwar die Bewerberzahlen in den letzten Jahren verdoppelt werden, die Anzahl der Einstellungen wurden jedoch nicht im gleichen Maße erhöht.

Es sind weitere Anstrengungen erforderlich, um die offenen Stellen adäquat zu besetzen und die Arbeitsfähigkeit im Bereich der Personalverwaltung und Personalgewinnung zu erhalten. Hierzu ist es erforderlich, die zuständigen Dienststellen mit entsprechenden Unterstützungssystemen auszustatten, so dass sie den Anforderungen gerecht werden können. Ein erster Schritt in diese Richtung ist die stadtweite Einführung eines effektiven und zeitgemäßen elektronischen Personalmanagements. Durch die Einführung des elektronischen Bewerbermanagements (epersis) können Bewerbungsprozesse effektiver gestaltet werden.

Durch die Anwerbung ausländischer Fachkräfte und die Durchführung der praxisintegrierten Ausbildung (PiA) konnte zumindest ein Teil der Auswirkungen des Fachkräftemangels abgemildert werden. Diese beiden Formen der Personalgewinnung sind derzeit unverzichtbar, sie tragen maßgeblich dazu bei, die Anzahl der offenen Stellen einzugrenzen.

**1. Basiszahlen Mitarbeiter/innen (Bereich Kita und Schulkind)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Personal des Jugendamtes | 2013 | 2014 | 2015 |
| Stellen lt. Stellplan | 1.830 | 2.443 | 2.458 |
| Ausbildungs-/Praktikantenplätze für sozialpädagogische Berufe | 267 | 317 | 346 |
| Zusätzliche Kurzpraktikanten | 184 | 153 | 153 |

**1.1 Offene Stellenanteile**

Die Arbeitsmarktlage zeichnet sich durch einen starken Fachkräftemangel aus. Für das Jugendamt bedeutet dies, dass sowohl quantitativ als auch qualitativ weniger Fachkräfte zur Verfügung stehen, als zur Deckung des Personalbedarfs notwendig wären. Dieser Bewerbermarkt begründet die durchschnittlich 10,5 % der offenen Arbeitsstellen im pädagogischen Bereich des Jugendamtes im Jahr 2015.

Dadurch wird die Attraktivität des Jugendamtes als Arbeitgeber zu einem wichtigen Entscheidungskriterium für Bewerber.

Neben den monetären Faktoren, durch die sich das Jugendamt von anderen Arbeitgebern abhebt (bspw. Tarif+), ist ein guter Rekrutierungsprozess, also der persönliche Erstkontakt des Bewerbers mit dem Jugendamt, ein entscheidender Erfolgsfaktor. Zu lange Wartezeiten bis zum Vorstellungsgespräch oder bürokratische Hindernisse erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass sich Bewerber/innen für einen anderen Arbeitgeber entscheiden. Auch strukturelle Standortnachteile, wie bspw. eine schlechte Verkehrsanbindung, fehlende Parkmöglichkeiten oder Größe der Einrichtung, senken die Attraktivität enorm. Bewerber/innen, die aus einer großen Menge an Angeboten auswählen können, haben die Möglichkeit, sich für das beste Angebot zu entscheiden.

Maßnahmen: Diese besondere Situation des Jugendamts auf dem Arbeitsmarkt erfordert eine hohe Sensibilität für die Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppe. Für die Personalgewinnung resultiert daraus ein großer Anspruch an eine professionelle Personalarbeit als Schnittstelle zur Mitarbeitergewinnung. Starre Prozesse oder mangelnde Digitalisierung spiegeln sich auch in der geringeren Anzahl erfolgreicher Bewerbungen wider. Außerdem soll die gezielte Besetzung von offenen Stellen durch den Einsatz bzw. die Übernahme von Auszubildenden in den Einrichtungen mit Standortnachteilen weiter ausgebaut werden. Neben der strategischen Ausrichtung werden auch Arbeitsprozesse optimiert. Ein wesentlicher Baustein ist die Verkürzung der Zeit von der Bedarfsmeldung bis zur Stellenbesetzung, insbesondere durch Maßnahmen, wie Bürokratieabbau und Optimierung der Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren.

**1.2 Teilzeitbeschäftigung**

Die Teilzeitquote ist in den letzten Jahren hinweg konstant bei über 50 %. Teilzeitbeschäftigung trägt dazu bei, Familie und Beruf zu vereinbaren, jedoch stößt dies immer häufiger an Kapazitätsgrenzen. Eine sinnhafte Dienstplangestaltung wird immer schwieriger und der pädagogische Grundsatz „Bildung durch Bindung“ kann bei häufigem Wechsel der Bezugspersonen nicht kontinuierlich gewährleistet werden. Im Hinblick auf gute Verdienstmöglichkeiten, die der Versorgung von Familien dienen, ist ein weiterer Ausbau der Teilzeit nicht wünschenswert. Durch strukturelle Maßnahmen, wie die Dienstvereinbarung zur Dienstplangestaltung in Tageseinrichtungen für Kinder, soll die Flexibilität durch Kombinieren von Stellenanteilen dazu führen, dass wieder ein größeres Angebot an Vollzeitstellen besteht. Dies verschafft auch einen Vorteil bei der Personalgewinnung.

**1.3 Krankheitstage**

Im Bereich der Tageseinrichtungen für Kinder sind Ausfallzeiten im Personalschlüssel der KiTaVO mit berücksichtigt, so dass diese zumindest nominell aufgefangen werden können. Dennoch zeichnen sich unterjährige Schwankungen in den Ausfallzeiten ab, mit der Folge, dass in Monaten mit überdurchschnittlich hohem Ausfall Personalengpässe entstehen.

**1.4 Demografischer Wandel**

In Bezug auf den Bereich der Tageseinrichtungen für Kinder sind keine signifikanten Veränderungen zu erwarten. Lediglich im Bereich der Führungskräfte ist mit erhöhten Austritten zu rechnen. Ein seit drei Jahren durchgeführtes internes Führungskräftenachwuchstraining zeigt hier bereits Erfolge, indem Leitungsstellen besser besetzt werden können.

**1.5 Mehr Männer in Kindertageseinrichtungen**

Die Anzahl der männlichen Mitarbeiter in den Kindertageseinrichtungen des

Jugendamtes ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Im Dezember 2013 waren rund 2400 päd. Mitarbeiter/innen im Kitabereich beschäftigt, davon waren 131 Mitarbeiter männlich. Dies entspricht einem Prozentsatz in Höhe von 5,5. Die Anzahl der männlichen Mitarbeiter hat sich seither beinahe verdoppelt.

Die Steigerung ist zurückzuführen auf die gute Vernetzung der männlichen Mitarbeiter, die durch Empfehlungen im Bekanntenkreis weitere männliche Mitarbeiter für das Jugendamt anwerben konnten. Einen wesentlichen Anteil trägt jedoch die PiA-Ausbildung dazu bei, dass sich mehr Männer für einen pädagogischen Ausbildungsberuf entscheiden. Der Anteil der Männer, die in diesem Jahr einen PiA-Ausbildungsplatz erhalten haben, liegt bei 16,7 %. Auch im Schulkindbereich ist ein Zuwachs an männlichen Mitarbeitern zu verzeichnen.

**2. Personalmarketing**

**2.1 Werbemaßnahmen**

Im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte setzen wir auf Maßnahmen, die unsere Außenwahrnehmung bei potenziellen Bewerbern verbessern. Um verschiedene Zielgruppen anzusprechen, haben wir im Berichtszeitraum unterschiedliche Maßnahmen mit unserer Werbekampagne „Komm zu uns“ umgesetzt. Kernelement dieser Kampagne sind Porträtfotos von Kindern als Sympathieträger, die städtische Tageseinrichtungen für Kinder besucht haben oder noch besuchen. Dieses Motiv ist seit Beginn der Werbekampagne das Aushängeschild der Arbeitgebermarke „Jugendamt Stuttgart“. Begleitet durch eine Werbeagentur, wird mit vielseitigen Werbemitteln in unterschiedlichen Medien kontinuierlich der Bekanntheitsgrad des Jugendamts als attraktiver Arbeitgeber gesteigert, um damit auch die Bewerberlage zu optimieren.

Dazu werden Ausschreibungen in Online-Jobbörsen und in Printmedien, wie der Stuttgarter Tagespresse, den Regionalzeitungen sowie in Fachzeitschriften platziert. Neben der Schaltung unserer Personalwerbung in Kino und Radio, wird auch mit Citycards, Bus- und Bahnbeklebung, Werbung auf Autos, Citylights, Litfaßsäulen oder Infoscreens an Haltestellen geworben. Auf der Internetpräsenz „www.stuttgart.de/komm-zu-uns“ werden umfassende Informationen für Bewerber und Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. Zusätzlich bietet der Kindertagesstättenfinder (KiTs) die Möglichkeit, sich über konkrete Einrichtungen zu informieren.

Der facebook-Auftritt des Jugendamtes erfreut sich mit insgesamt 5542 „Likes“ bereits großer Beliebtheit und soll zukünftig mehr und mehr in Richtung einer Mitarbeiterkommunikationsplattform entwickelt werden, um zum einen ein Forum für fachlichen Austausch zu bieten und zum anderen indirekte Personalwerbungseffekte zu erzielen. Seit 2016 ist das Jugendamt auch im Netzwerkportal Xing mit Stellenausschreibungen sowie gezielter Bewerberansprache vertreten. Dieser Bereich soll weiterentwickelt werden. Zusätzlich stehen aktuell die Umgestaltung der Internetpräsenz „www.stuttgart.de/komm-zu-uns“ und die Einführung eines Mitarbeiterempfehlungsprogrammes zur Diskussion.

Maßnahmenübersicht 2013/ 2014:

In den Jahren 2013 und 2014 wurden an Werbemaßnahmen Printanzeigen in Tagespresse und Zeitschriften, Stadtbahn- und Busbelegung, Videoboards und Infoscreens in Kostenhöhe von insgesamt 49.292,43 € genutzt.

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| Maßnahmen | Zeitraum |
| Print - Fachzeitschriften - Stellenanzeige | 1 bzw. 2 Monate |
| Online Banner - Stellenbörsen  | 3 Monate |
| Print - Tageszeitungen - Stellenanzeige | ca. 2 Wochen |
| Print - Amtsblätter - Stellenanzeige | Jeweils einmalige Erscheinung |
| Stadtbahn - Traffic Banner Seite | 30 Tage  |
| Busbelegung - Traffic Board  | 30 Tage  |
| Videoboard - Pragsattel | 30 Tage |
| Infoscreens - Stuttgart | 5 Tage |
| Gesamtkosten  |  49.292,43 € |

Maßnahmenübersicht 2014/ 2015:

In den Jahren 2014 und 2015 wurden zu Werbezwecken Printanzeigen in Tagespresse und Zeitschriften, Onlineanzeigen, Stadtbahn- und Busbeklebung, ein Kinospot, ein Funkspot, Umlandplakatierung, Citycards, City-Light-Poster sowie Infoscreens in Höhe von 103.537,20 € Gesamtkosten verwendet.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Maßnahmen | Zeitraum | Summe |
| Teilbeklebung Stadtbahnen | 3 Monate  |  |
| Busbelegung - Traffic Board 4 qm hinten | 3 Monate  |  |
| Gesamt Stadtgebiet Stuttgart |   | 12.661,44 € |
| Kinospot | 6 Wochen  |  |
| Umlandplakatierung Großflächen + Ganzsäulen | Dekade 29+30  |  |
| Postkarten - Citycards (LB/ES) | 4 Wochen  |  |
| Postkarten - Citycards (Umland über Dispenser) | 2 Wochen  |  |
| Gesamt außerhalb Stuttgart |   | 50.508,23 € |
| Tagespresse + Luftballon | 1 Woche |  |
| Premiumpaket Online - stepstone XL, monster, jobware und stellenanzeigen.de | 1 Paket |  |
| Funk - Die neue 107,7 | 3 Wochen  |  |
| Gesamt Print / Online / Funk |   | 29.272,56 € |
| Mediaplanung Honorar und Produktion gesamt |   | 11.095,23 € |

**2.2 Stellenausschreibungen (elektronisch/Print-Medien)**

Übersicht über die jährliche Anzahl und Ausgaben der Stellenausschreibungen im Jugendamt.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Verwaltung | Familie + Jugend \* / Erziehungshilfen | EL von TE | SK \*\* | Insg. | Ausgaben |
| 2013 | 8 | 31 | 29 | -- | 68 | 63.353 € |
| 2014 | 19 | 31 | 38 | -- | 88 | 42.333 € |
| 2015 | 15 | 54 | 43 | 17 | 129 | 102.020 € |
| Erläuterungen: \* Familie und Jugend beinhaltet: Beratungszentren (inklusive Dienststelle UMA), Beistandschaften, Vormundschaften/Pflegschaften, amb. Maßnahmen der Jugendhilfe im Strafverfahren, Elternseminar\*\* Der Ausbau der Schülerhäuser und Ganztagsgrundschulen hat stark zugenommen, aus diesem Grund wurden im Jahr 2015 vermehrt Stellen in diesem Bereich ausgeschrieben und somit gesondert erfasst.  |

Grundsätzlich werden offene Stellen auf der Homepage der Stadt Stuttgart und im Amtsblatt der Stadt Stuttgart ausgeschrieben. Stellenausschreibungen, bei denen erfahrungsgemäß eine geringe Anzahl von Bewerbungen eingeht, werden zusätzlich auf weiteren Onlineplattformen, z. B. monster/jobpilot, stepstone, meinestadt, Stuttgarter Zeitung online ausgeschrieben. Bei einzelnen Berufsgruppen wird die Ausschreibung zusätzlich in der jeweiligen Fachzeitschrift veröffentlicht, z. B. bei Stellen für Psychologen auf der Homepage vom Hogrefe Verlag, bei Stellen für Beamte im Verwaltungsdienst in der Zeitung Staatsanzeiger Baden-Württemberg und auf deren Homepage.

In den Bereichen Tageseinrichtungen für Kinder und Schulkind besteht aufgrund der hohen Fluktuation und des anhaltenden Ausbaus der Einrichtungen ein hoher Bedarf an Fachkräften. Daher ist eine Ausschreibung für pädagogische Fachkräfte kontinuierlich auf der Homepage der Stadt Stuttgart geschaltet. Des Weiteren wird, zusätzlich zu den individuellen Stellenausschreibungen, regelmäßig allgemein ausgeschrieben, um die Anzahl der Initiativbewerbungen für diesen Bereich zu erhöhen. Als Medien hierfür werden, neben der Stuttgarter Tagespresse, Südwest Presse oder der Schwäbischen Zeitung, auch Zeitschriften wie z.B. Meine Kita, Luftballon oder das Stadtmagazin Moritz genutzt.

Ab dem Jahr 2016 wird zudem verstärkt im Bereich Social Media für Fachkräfte geworben. Über Netzwerkplattformen wie z. B. XING werden Bewerber zusätzlich zur klassischen Stellenanzeige auch aktiv gesucht und angesprochen (Active Sourcing). Dies ist erforderlich, da Printmedien nach wie vor zur Stärkung der Arbeitgebermarke beitragen, sich das Bewerberverhalten, gerade bei jüngeren Zielgruppen, jedoch vermehrt in die Richtung digitaler Informations- und Stellensuche entwickelt.

**2.3 Messen / Fach- und Hochschulen**

Das Team der Personalgewinnung ist regelmäßig mit auf regionalen sowie überregionalen Messen vertreten und pflegt den Kontakt zu Fachschulen und Hochschulen. Diese Kooperationen sollen künftig noch intensiver ausgebaut werden, um frühzeitig Kontakt zu potenziellen Bewerber/innen herzustellen.

Präsenz auf den Stuttgarter Messen: Didacta (Messe Stuttgart), Vocatium (Hanns-Martin-Schleyerhalle), stuzubi (Liederhalle), Jobmesse Stuttgart (Mercedes-Benz-Arena), JOBE-Messe (TREFFPUNKT Rotebühlplatz), Lange Nacht der Unternehmen (Liederhalle) und Teilnahme an den städtischen Messen spot on job und Tag der offenen Tür im Rathaus.

Des Weiteren finden gezielte Informationsveranstaltungen statt. Diese beinhalten u.a. Informationen zum Bewerbungsverfahren, zum pädagogischen Konzept Einstein in der Kita und zu den Vorzügen des Trägers Jugendamt Stadt Stuttgart. Außerdem besteht persönlicher Kontakt zu Azubis, Schulleiterinnen/Schulleitern und Lehrerinnen/Lehrern an den Fachschulen für Sozialpädagogik in Stuttgart, Crailsheim, Backnang, Tübingen, Nürtingen, Ludwigsburg, Weinstadt-Beutelsbach und wird stetig gepflegt.

**2.4 Bewerberzahlen**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Bewerbungen pro Jahr | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 (bis 13.05.) |
| Anzahl der Bewerbungen (gesamt) | 4149 | 4221 | 7670 | 8531 | 2923 |
| Bewerbungen initiativ | 1.841 | 3113 | 3456 | 3059 | 1384 |
| Bewerbungen auf eine konkrete Stelle | \* | 1108 | 4214 | 5472 | 1539 |
| davon für den pädagogischen Bereich | \* | 458 | 1982 | 2564 | 847 |

\*Die Zahlen wurden statistisch nicht erhoben

Die Bewerberzahlen konnten in den vergangenen Jahren verdoppelt werden. Insbesondere die Initiativbewerbungen für den Bereich der Kindertagesbetreuung/ Schulkindbetreuung sind von 1.841 Bewerbungen in 2012 auf 3.113 Bewerbungen in 2013 signifikant gestiegen.

**3. Personalgewinnung**

**3.1 Ausbildungs- und Praktikumsplätze**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2013 | 2014 | 2015 |
| Ausbildungs-/Praktikanten/innenplätzefür sozialpädagogische Berufe | 267 | 317 | 346 |
| Zusätzlich Kurzpraktikanten/innen und Ferienhelfer/innen | 184 | 153 | 130 |

Die Ausbildungs-/Praktikumsquote liegt bei 11,14 %. Das Jugendamt legt großen Schwerpunkt auf das Thema Ausbildung, da die Übernahmequote nach Ausbildungsabschluss sehr hoch ist (siehe Pkt. 3.2). Außerdem wurde die Ausbildungs- und Praktikantenvergütung erhöht, wodurch die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert wurde.

Die Zahl der Praktikanten/Kurzpraktikanten ist aufgrund der neuen Ausbildungsform „PiA“ und neuer gesetzlichen Regelungen leicht gesunken.

**3.2 Praxisintegrierte Ausbildung (PiA)**

Die praxisintegrierte Ausbildung zum/zur Erzieher/in (PiA) wurde Ende 2011/Anfang 2012 eingeführt, um den Fachkräftemangel in den Tageseinrichtungen für Kinder abzumildern. Mit dieser neuen Ausbildungsform sollen weitere Zielgruppen, wie Abiturient/innen, Studienabbrecher/innen, männliche Bewerber und Quereinsteiger/innen angesprochen werden. Das Jugendamt der Stadt Stuttgart hat für diese Ausbildungsform insgesamt 180 Ausbildungsplätze (verteilt auf drei Jahre) vom Gemeinderat bewilligt bekommen. Seit 2015 werden gleichmäßig 60 Ausbildungsplätze pro Jahr angeboten.

Für 50 Ausbildungsplätze fallen jährlich Kosten in Höhe von ca. 650.000 Euro an. Darin sind auch die Kosten für die vermögenswirksamen Leistungen und die Jahressonderzahlung enthalten.

Die Bewerbungszahlen haben sich in den ersten drei Jahren jährlich nahezu verdoppelt. Die Bewerbungszahl 2015 ist etwas zurückgegangen, liegt aber immer noch sehr hoch. Das Ziel einer attraktiven Ausbildung mit durchgehender Vergütung und enger Verzahnung von Theorie und Praxis, die eine größere und vielseitigere Zielgruppe anspricht, wurde somit erreicht.

Von insgesamt 46 Auszubildenden des ersten PiA-Jahrgangs 2012-2015 wurden 34 Personen in unbefristete Arbeitsverhältnisse übernommen. Zwei weitere Personen konnten nach ihrer PiA-Ausbildung als DHBW-Studenten gewonnen werden.
Von den zehn übrigen Auszubildenden schlossen 5 Personen ihrer Ausbildung ein Studium oder eine Weiterbildung an, eine Person verlängerte ihre Ausbildung um ein Jahr, eine Person konnte nach nichtbestandener Prüfung mit ihrem Erstberuf Kinderpflegerin weiterbeschäftigt werden, zwei Personen gingen ins Ausland und nur eine Person ging zu einem anderen Träger. Die Übernahmequote beträgt aktuell 80,43 %.

Dieser positive Effekt zeichnet sich auch wieder für die Absolventen im Jahr 2016 ab. Aufgrund der Attraktivität und der hohen Übernahmequote der Praxisintegrierten Ausbildung ist diese eine wichtige und wertvolle Personalgewinnungsmaßnahme.

**3.3 Praxisintegrierte Ausbildung für neue Zielgruppen (PiA“2“)**

Mit PiA2 sollen neue Zielgruppen, für die bislang eine Erzieherausbildung finanziell nicht in Frage kam, angesprochen und für eine Erzieherausbildung gewonnen werden, z.B. Migranten/innen oder Alleinerziehende. Durch die Förderung nach dem Sonderprogramm WeGebAU der Arbeitsagentur erhalten die Auszubildenden der PiA2 eine monatliche Vergütung in Höhe von 1.600 Euro. Das Jugendamt der Stadt Stuttgart möchte dies unterstützen und hierfür zukünftig Ausbildungsplätze anbieten, soweit sich die Fachschulen für Sozialpädagogik ebenfalls an diesem Projekt beteiligen und Schulplätze zur Verfügung stellen.

**3.4 Anwerbung ausländischer Fachkräfte aus Italien/Rumänien**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2013 | 2014 | 2015 |
| Anwerbungen  | 8 | 11 | 15 + 6 |
| Kosten gesamt | 31.376 € | 34.530 € | … \*/29.683 € |

\*Die Gesamtkosten für die Anwerbung italienischer Fachkräfte konnten noch nicht ermittelt werden, da noch Rechnungen ausstehen.

Trotz der hohen Anforderungen, die bei der Anwerbung ausländischer Fachkräfte zu beachten sind, wie z.B.

- die Zulassung beim Regierungspräsidium,

- die Bereitstellung der Personalzimmer,

- der Spracherwerb,

- die Dauer bis zur Anrechnung auf den Fachkräfteschlüssel und

- die soziale Begleitung der ausländischen Fachkräfte,

ist dies ein unverzichtbarer Bestandteil der Personalgewinnung mit unmittelbarer Wirkung auf die Einstellung. Im Gegensatz zu den allgemeinen Werbemaßnahmen lässt sich der Erfolg der Maßnahme konkret messen.

**3.5 Personalzimmer**

Die Möglichkeit, vorübergehend ein Personalzimmer zu erhalten, kann ausschlaggebend für die Entscheidung für den Arbeitgeber Stadt Stuttgart sein, insbesondere bei der Anwerbung ausländischer Fachkräfte und bei der Einstellung von Mitarbeiter/innen aus anderen Bundesländern. Bis 2013 hatte das Jugendamt 40 Personalzimmer im Bestand. Mit der Anwerbung ausländischer Fachkräfte mussten die Kapazitäten deutlich ausgebaut werden, so dass aktuell 70 Zimmer an zehn Standorten vorgehalten werden.

2016 und 2017 werden noch 11 bis 14 zusätzliche Zimmer an drei bis vier Standorten geschaffen. Insgesamt werden 2017 voraussichtlich 81 Personalzimmer vorgehalten werden können. Eine Anwerbung ausländischer Fachkräfte ist ohne das Angebot, ein Personalzimmer vorübergehend nutzen zu können, nicht möglich.

**4. Personalerhaltung**

**4.1 Fortbildung/Gesundheitsförderung/Supervision und Praxisberatung**

In einem jährlichen, internen Fortbildungsprogramm werden zum Erhalt und der Weiterentwicklung persönlicher und fachlicher Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen Seminare konzipiert und durchgeführt. Das Programm bietet relevante Themen für einzelne Arbeitsfelder und Zielgruppen, wie auch übergreifende Seminare zu Querschnittsthemen.

Diese gemeinsamen arbeitsfeld- und hierarchieübergreifenden Lernorte erzeugen innerhalb der Mitarbeiterschaft des Jugendamtes einen zusätzlichen Mehrwert im Sinne der Vernetzung und des Wissenstransfers in einer “lernenden Organisation“.

Das Budget für Fortbildungen ist in den letzten Jahren unverändert, obwohl die Anzahl der Mitarbeiter/innen gestiegen ist.

Gesundheitsförderung

Das Jugendamt bietet seit 2012 jährlich wechselnde Angebote zum Kennenlernen unterschiedlicher Methoden und Techniken der präventiven Gesundheitsförderung, z.B. Feldenkrais, Yoga, Chigong und Atemachtsamkeit, mit dem Ziel an, diese kennenzulernen und auszuprobieren. Es zeigt sich, dass diese „Schnuppererfahrung“ die eigene Initiative fördert, die Kurse auch privat fortzuführen. Die meisten Krankenkassen bezuschussen solche bei diversen wohnortnahen Anbietern.

Weiterentwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung

Von 2014 bis 2015 wurden in einem Projekt unter Beteiligung von Mitarbeiter/-innen verschiedener Arbeitsfelder weitere Maßnahmen generiert, die in einem nächsten Schritt angegangen werden sollen und im Projektabschlussbericht aufgeführt sind. Zwei zentrale, strategische Maßnahmen, die als wirkungsvoll eingestuft und anvisiert sind ‑ Gesundheitszirkel und eine Beratungshotline ‑ können aus haushaltsrechtlichen Gründen nicht realisiert werden.

**4.2 Qualifizierungsmaßnahmen**

Einmal im Jahr werden verbindliche Einarbeitungsseminare für neue Mitarbeiter/-innen sowie für neue Einrichtungsleitungen im Arbeitsfeld Kita/Schulkind, in den Beratungszentren inkl. Wirtschaftliche Jugendhilfe angeboten. Das Seminar dauert 5-9 Seminartage pro Mitarbeiter/-in und wird jährlich angeboten.

Nachqualifizierungsseminare

Es gibt jährlich Nachqualifizierungsseminare für Fachkräfte gem. § 7 Abs. 2 Ziffer 10 KiTaG und unbefristete Frühdienstkräfte in Kitas ohne Fachausbildung.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 20-25-tägige Bausteinreihe | 2013-2015 | 2015-2016 | 2016-2017 |
| Teilnehmer/innen | 40 | 20 | 20 |

Zu Beginn der Qualifizierungsreihe mussten 40 Mitarbeiter/innen geschult werden; die Anzahl hat sich in den darauffolgenden Jahren bei 20 stabilisiert.

Anpassungsfortbildungen

Für internationale Fachkräfte aus dem EU-Ausland werden Anpassungsfortbildungen angeboten:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 8-20-tägigeBaustein-/Coachingreihe | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Teilnehmer/innen | 18 | 15 | 15 | 15 |

Nachqualifizierung für Kinderpfleger/innen in der Tätigkeit eines/r Erziehers/in

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 20-tägigeBausteinreihe | 2015 | 2016 |
| Plätze | 20 | 20 |

Begleitprogramm für Praktikant/innen und Auszubildende

Für Praktikant/innen und Auszubildende (PiA) wird jährlich ein Begleitprogramm mit Workshops, Hospitationen und Rundfahrten angeboten. Ziel ist, einen möglichst breiten und vertieften Einblick in das Jugendamt, seine Angebote und Arbeitsfelder sowie seine Fachziele und -konzepte zu ermöglichen. Es ist ein Alleinstellungsmerkmal des Jugendamtes, im Bereich der pädagogischen Ausbildungen und Praktikumsstellen einen so vielschichtigen und fundierten Praxiseinblick in die Kinder- und Jugendhilfe gewähren zu können. Dies erweitert die Perspektive und den ganzheitlichen Blick auf das eigene Tun und eignet sich erfahrungsgemäß auch als ein Element der Nachwuchsbindung und -bildung. In den zentralen Workshops werden die Praxiserfahrungen reflektiert und ausgewertet und generelles Verbesserungspotential für die Ausbildungsqualität abgeleitet. Die Teilnahme kann jedoch nicht allen Mitarbeiter/innen ermöglicht werden, da aufgrund des Personalmangels viele Auszubildende im Gruppendienst unverzichtbar sind. Der Umfang liegt jährliche bei 20-25 Angeboten.

Unterstützung berufsbegleitender Ausbildungen im Arbeitsfeld Kita/Schulkind (SK)

Die Mitarbeiter/innen können auf Antrag eine Förderung in Form von Dienstbefreiung und/oder finanzieller Unterstützung für individuelle, berufsbegleitende Aus- und Weiterbildungen erhalten. Unterstützt werden derzeit die Schulfremdenprüfungslehrgänge zum/zur Kinderpfleger/in oder Erzieher/in sowie berufsbegleitende Fachwirtausbildungen. Die Modalitäten wurden in einer zentralen Qualifizierungsvereinbarung zwischen Amtsleitung und Personalvertretung festgelegt.

Ausbildungs- bzw. Praktikumsbegleitung

Für Anleiter/innen werden regelmäßig Anleitungsseminare mit dem Ziel angeboten,

für den Nachwuchs qualifizierte Ausbildungs- und Praxisphasen zu gestalten. Grundlage sind die im Jugendamt entwickelten Ausbildungsstandards.

Dies umfasst jährlich 10 Einzelseminare; alle zwei Jahre startet eine 12-tägige Modulreihe „Fit für Anleitung“.

Um die Ausbildungsqualität weiter zu verbessern, beginnt das Jugendamt im Herbst 2016 ein Projekt zur Erprobung von komprimierten Ausbildungseinrichtungen im Arbeitsfeld Kita.

**4.3 Führungskräftenachwuchs (Rückblick/Ausblick)**

Dieses Programm wird auf der Grundlage von Personalbedarfsberechnungen wie z.B. Altersstrukturanalysen geplant und durchgeführt. Die Trainings bestehen aus sechs unterschiedlichen, methodischen Modulen, erstrecken sich über 1,5 Jahre und bieten Platz für je 16 Teilnehmer/-innen.

Umfang:

2012- 2014: 2 x FKN-T für Fachkräfte aus dem Arbeitsfeld Kita, HzE und BZ

2014- 2016: 2 x FKN-T für Fachkräfte aus dem Arbeitsfeld Kita/SK

2016- 2018: 2 x FKN-T für Fachkräfte aus dem Arbeitsfeld Kita/SK und für Fach-
 kräfte aus allen weiteren Arbeitsfeldern, incl. Verwaltung.

Die dezentralen, strategischen Maßnahmen des Jugendamtes im Bereich der Führungskräfteentwicklung werden auf die gesamtstädtischen, zentralen Angebote abgestimmt. So bietet das Jugendamt derzeit keine eigenen Seminare für die mittlere und obere Leitungsebene an, sondern wirbt für das IWZ Programm.

Da in absehbarer Zeit zentral kein Führungskräftenachwuchstraining, wie ehemals „Profil“, in Planung ist und aufgrund der demografischen Entwicklung hoher Bedarf an nachrückenden Führungskräften in allen Arbeitsfeldern bestehen wird, gibt es ab 2016 wieder ein entsprechendes, jugendamtseigenes Programm.

**4.4 Informationsveranstaltungen**

Für alle neuen Mitarbeiter/innen findet im regelmäßigen Turnus von zweimal jährlich eine Begrüßungsveranstaltung für neue Mitarbeiter/innen im Jugendamt statt.

Dabei ist das Ziel, die Leitziele des Jugendamtes, die Gesamtorganisation und die Amts- und Abteilungsleitungen kennenzulernen sowie die Möglichkeit zur Rückmeldung der ersten Eindrücke an die Leitungen zu geben. Der Teilnehmerkreis bewegt sich bei 50 bis 200 Mitarbeiter/innen.

Für Mitarbeiter/innen in Elternzeit wird alle zwei Jahre eine Informationsveranstaltung organisiert.

**5. Voraussetzungen für ein effektives/zeitgemäßes Personalmanagement**

Bei der stadtweiten Einführung des elektronischen Bewerbermanagements geht die Stadtverwaltung einen ersten wichtigen Schritt zu einer zeitgemäßen und effektiveren Gestaltung der Bewerbungsprozesse. Die Einführung des Systems beim Jugendamt steht in den kommenden Monaten noch an. Jedoch ist es mit Abschluss des Bewerberverfahrens allein nicht getan. Mit der Einstellung wird der Bewerber zum Mitarbeiter und muss nun aus der Sicht der Personalverwaltung betreut werden. Die Unterlagen im Bewerbungsprozess, die auf elektronischem Weg zu Verfügung stehen, müssen aufgrund eines fehlenden Anschlusssystems noch ausgedruckt und in Papierform verwaltet werden. Seitens der Stadtverwaltung wird eine Optimierung der Personalverwaltung im Umfeld dvv.personal angestrebt, so dass elementare Funktionen wie z.B. die Nutzung von Serienbriefen zur Verfügung gestellt werden können.

Aufgrund der stetig wachsenden Anzahl von Mitarbeitern sollten so viel Daten wie möglich digitalisiert werden, um dem steigenden Raumbedarf entgegenzuwirken. Bei rund 5000 Vertragsänderungen pro Jahr, regelmäßige Anfragen von Kennzahlen für die unterschiedlichsten Zwecke, zahlreichen Abfragen von bestimmten Personengruppen sowie Merkmalen dieser (bspw. Notwendigkeit der Vorlage von erweiterten Führungszeugnissen bei der Arbeit mit Kindern, Funktionsbezeichnungen etc.), sind manuell nicht mehr zu bewältigen und benötigen dringend technische Unterstützung. Eine Verknüpfung von digital erfassten Bewerber- und Mitarbeiterdaten mit der Abarbeitung bestehender Aufgaben- und Arbeitsprozessen (Erstellen von Arbeitsverträgen, Urlaubsverzeichnisse, weitere standardisierten namensbezogene Vorlagen etc.) ist anzustreben.

**6. Basiszahlen Mitarbeiter/innen (Gesamtjugendamt)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Personal des Jugendamtes | 2013 | 2014 | 2015 |
| Stellen lt. Stellplan | 2.387 | 3.041 | 3.055 |
| Mitarbeiter/innen  | 3.459 | 3.615 | 3.854 |
| Davon Beurlaubte | 270 | 256 | 261 |
| Anzahl Frauen in Führungspositionen | 194 | 189 | \* |
| Anteil der Frauen in Führungspositionen | 81,17 % | 80,00 % | \* |
| Frauenquote insg. | 92 % | 90 % | 91 % |
| Teilzeitquote | 55,54 % | 56,80 % | 54,70 % |
| Fluktuationsrate | 10,56 % | 9,59 % | 8,35 % |

\* Diese Zahlen werden zentral ausgewertet und liegen derzeit noch nicht vor.

**7. Organisation der Dienststellen Personalmarketing und -gewinnung**

**(51-00-13) und Personalverwaltung (51-00-11)**

**7.1 Organigramm/Aufteilung der Arbeitsbereiche/Zuständigkeiten**



Die Hauptaufgaben der Dienststelle liegen in der Durchführung von Stellenbesetzungsverfahren für die drei oberen Bereiche (Kita-Bereiche 1-10, SK-Bereich 1&2, klassische Jugendamtsdienste & Verwaltung). Dies umfasst die Stellenausschreibungen, Sichtung von Bewerbungsunterlagen, Koordination und Durchführung von Personalauswahl in Einzel- und Gruppenverfahren sowie Abwicklung der Einstellungsverfahren in Zusammenarbeit mit dem Personalrat und der Schwerbehindertenvertretung. Außerdem beinhaltet das Aufgabengebiet die Betreuung und Beratung von Bewerbern, Mitarbeitern, Einrichtungs- und Bereichsleitungen. Mit Abgabe der Einstellungsentscheidung an den Personalrat endet die Zuständigkeit der Dienststelle Personalmarketing und -gewinnung. Ergänzt wird das Aufgabengebiet der Dienststelle durch verschiedene Schwerpunktthemen wie der Werbekampagne, des Stellenplans oder der Personalentwicklung.



Sobald vom Personalrat die Zustimmung zur Einstellungsentscheidung vorliegt, wird von der Personalverwaltung alles in die Wege geleitet, sodass aus dem/der Bewerber/in ein/e Mitarbeiter/in des Jugendamtes wird. Die Betreuung der Mitarbeiter in allen Angelegenheiten liegt in der Zuständigkeit der Personalverwaltung. Ebenfalls liegen Grundsatzentscheidungen wie die Berechnung des Personalschlüssels der Einrichtungen, die Bewertung der Stellen oder Umsetzung des Tarifrechts in ihrer Verantwortung. Wird eine Stelle frei, beispielsweise durch Kündigung oder Schwangerschaft, so erfolgt eine Meldung der offenen Stelle an die Dienststelle Personalmarketing und -gewinnung, welche nun mit ihrem Verfahren beginnt.

**7.2 Erhöhte Anforderungen an eine moderne Personalarbeit**

Das Jugendamt ist mit einer stetig wachsenden Anzahl an Aufgaben konfrontiert. Zu den im Rahmen der DRV übertragenen Aufgaben, kommen weitere hinzu, die aufgrund der inhaltlichen Themenstellungen des Jugendamtes sehr speziell sind.

Die Dienststelle Personalverwaltung wird als Dienstleister für bspw. die Leitungen von Einrichtungen zunehmend beansprucht, u.a. für Berechnungen der Personalausstattung, Beantragung von Betriebserlaubnissen und der Stellung von Zulassungsanträgen von pädagogischen Fachkräften beim KVJS.

Auch die Dienststelle Personalmarketing und -gewinnung bewältigt Herausforderungen wie enorme Stellenzuwächse in verschiedenen Zuständigkeitsfeldern, neue Aufgaben, die aus politischen und gesellschaftlichen Veränderungen resultieren (z.B. Flüchtlingsunterbringung), sowie die Umsetzung von Maßnahmen zur Bewältigung des Fachkräftemangels.

Um dieser Vielfalt an Themen ergebnis- und ressourcenorientiert gerecht zu werden, erfolgte im März 2015 eine Teilung der bisherigen Personalstelle in die oben benannten Dienststellen. Die Neuorganisation führt zur Spezialisierung und zu Synergieeffekten bei der Aufgabenerfüllung und steigert im Ergebnis den Output.

Feststellbar sind bereits Erfolge in Zeiteinsparungen bei Rekrutierungsprozessen, Arbeitsverschlankungen durch Bürokratieabbau und die verstärkte Wahrnehmung von Controllingaufgaben.

Mit diesen Maßnahmen wird eine moderne Personalarbeit im Jugendamt umgesetzt und weiter ausgebaut. Viele Themen, z.B. das Fachschulmarketing, Employer Branding oder die Optimierung von Arbeitsprozessen, werden die Dienststellen weiter und zunehmend begleiten. Somit sind auch weitere Ressourcen erforderlich, um die ganzheitlichen Aufgaben der Personalgewinnung und -erhaltung erfolgreich wahrzunehmen.