

**Ausbildung bei der Stadtverwaltung;  
Berichterstattung über das Einstellungsjahr 2021 und  
Ausbildungsstrategie für die Einstellungsjahre 2022 bis 2024**

**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 04177**

3 Anlagen

Nr. 1 Einstellungszahlen 2021

Nr. 2 Migrationshintergrund 2021

Nr. 3 Ausbildungs- und Übernahmezahlen 2021 ff. inkl. Personalbedarfsszenarien

Nr. 4 Stellungnahmen der Referate, des GPR und der Gleichstellungsstelle für Frauen

**Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 10.11.2021 (VB)**  
Öffentliche Sitzung

**I. Vortrag des Referenten**

Mit dieser Vorlage wird dem Wunsch des Stadtrats, jährlich über die Entwicklung der Ausbildungszahlen informiert zu werden, Rechnung getragen.

Dabei wird neben den Fakten zum Einstellungsjahr 2021 auch auf die aktuelle Ausbildungs-(markt)situation und die damit verbundene Nachfrageentwicklung nach den unterschiedlichen Ausbildungs- und Studiengängen sowie die Entwicklung im Bereich der tarifrechtlichen Weiterbildung (Beschäftigtenlehrgänge BL I und BL II) eingegangen. Ebenfalls dargestellt werden auch in diesem Jahr die Auswirkungen der Corona-Krise auf den Ausbildungsalltag.

Darüber hinaus wurde vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltslage der Landeshauptstadt München ein Vorschlag für eine gesamtstädtische Einstellungsstrategie im Bereich Ausbildung für die Jahre 2022 und 2024 entwickelt (Ziffer 4 des Vortrages).

**1. Einstellungsjahr 2021**

**1.1 Bewerberlage**

Nachdem im Einstellungsjahr 2020 bereits ein deutlicher Anstieg der Bewerbungszahlen um knapp 32 % zu verzeichnen war, stieg die Zahl der Interessent\*innen im Einstellungsjahr 2021 um weitere 19 % auf nun 7.513 Personen und erreicht damit einen Höchststand.

Ein Teil des Anstiegs kann mit Sicherheit der gestiegenen Attraktivität der Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes während der Corona-Krise zugeschrieben werden.

## 1.2 Personalgewinnung 2021 für Ausbildung und Studium

Im Herbst 2021 starteten 992 Personen (2020: 1.145 Personen) mit einer Ausbildung oder einem Studium bei der Landeshauptstadt München (siehe Anlage 1). Dies waren, u.a. auf Grund der Reduzierung der Ausbildungszahlen bei den Ausbildungsrichtungen im IT-Bereich, um 13 % weniger als im Vorjahr bzw. um 25 % weniger als beispielsweise 2018, dem diesjährigen Übernahmejahrgang.

Weitgehend unverändert blieb im Einstellungsjahr 2021 die Verteilung der Einstellungszahlen nach Geschlechtern: circa zwei Drittel (63,8 %, im Vorjahr 66,6 %) 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 2021 war die Quote der Nachwuchskräfte mit Behinderungen mit 1,82 % (18 Nachwuchskräfte) etwas niedriger als der Wert des Vorjahres mit 1,92 % (22 Nachwuchskräfte). Die Erfahrung zeigt aber 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 Menschen mit Behinderungen höher liegt. Um die Sicherstellung der Chancengleichheit von Beginn an und zur Beratung und Unterstützung auch schon vor dem Start in eine Ausbildung bzw. ein Studium kümmert sich der „Beratungsfachdienst Inklusion in der Ausbildung“ (BFI). Außerdem steht das Personal- und Organisationsreferat hierzu mit dem Behindertenbeirat im Austausch. 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 2021 erneut ausschließlich online. Im Vergleich zum Vorjahr konnte die Zahl der teilnehmenden Nachwuchskräfte zwar wieder deutlich gesteigert werden, dennoch bleibt die Zahl hinter den Jahren vor 2020 zurück. Die dadurch gewonnenen Zahlen besitzen daher im Vergleich zu den Vorjahren weniger Aussagekraft. Bei der aktuellen Befragung ist im Vergleich zum Vorjahr ein Rückgang bei der Gewinnung von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund zu verzeichnen: Lag der Anteil im Einstellungsjahr 2020 noch bei 42,35 % im Hoheitsbereich, wiesen im Jahr 2021 34,16 % der neuen Nachwuchskräfte, die an der Umfrage teilgenommen haben, einen Migrationshintergrund auf.

## 1.3 Ausbildungsstart 2021

Aufgrund der Einschränkungen durch die Corona-Pandemie konnten zum Ausbildungsstart 2021 erneut keine Großveranstaltungen durchgeführt werden. Die Begrüßung durch die Stadtspitze, sowie den Gesamtpersonalrat und die Gesamtjugend- und Auszubildendenvertretung erfolgte daher wieder in Form von Videobotschaften. Auch die anschließenden Einführungstage konnten nur unter geänderten Rahmenbedingungen stattfinden. Präsenzveranstaltungen wurden in Kleingruppen durchgeführt und auf wenige Termine beschränkt. Ergänzt wurde das Programm durch digitale Formate über Webex und Erklärvideos.

Auch auf den Betrieb an den Bildungsinstituten wirkt sich die Corona-Pandemie weiterhin aus. Nachdem im Jahr 2020 das Studium für den Vorbereitungsdienst erstmalig nicht mit

einem Theorieblock in Hof beginnen konnte, sondern die Beamtenanwärter\*innen stattdessen die ersten beiden Monate in München verbracht haben, fand dieses Jahr von Beginn an zunächst Online-Unterricht für die Nachwuchskräfte statt, bevor ab Dezember der Umstieg auf Wechselunterricht geplant ist. Die Bayerische Verwaltungsschule setzt auf einen ständigen Mix aus Präsenz- und Onlineveranstaltungen und plant diesen Mix auch über das Ende der Corona-Pandemie hinaus beizubehalten. Der Unterricht an den Berufsschulen orientiert sich an den Regelungen, die für alle weiterführenden Schulen gelten, wodurch abhängig vom aktuellen Infektionsgeschehen grundsätzlich mit Präsenzunterricht geplant wird.

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

Auf die Ausstattung der vom Personal- und Organisationsreferat betreuten Nachwuchskräfte mit Laptops wurde aufgrund der angespannten Haushaltssituation erneut verzichtet, Token für mobiles Arbeiten wurden jedoch wieder weitgehend allen Nachwuchskräften zur Verfügung gestellt, um den Zugang zu WILMA, E-Mail und Kalender zu ermöglichen. Das Personal- und Organisations- sowie das IT-Referat werden für die Zukunft ein tragfähiges Konzept hierzu erarbeiten.

#### **1.4 Ausbildungsmarketing**

Auch im Jahr 2021 lag der Fokus im Ausbildungsmarketing aufgrund der Corona-Pandemie und den daraus resultierenden Einschränkungen stark auf Onlinemaßnahmen. Neben Onlineplattformen spielt dabei Social Media eine bedeutende Rolle.

Zusätzlich zu einem Nachwuchskräfte-Blog von Nachwuchskräften für Nachwuchskräfte nutzt die Landeshauptstadt München intensiv die Plattformen Instagram, Facebook, LinkedIn und Xing, um die Aufmerksamkeit potentieller Bewerber\*innen zu wecken. Durch die verschiedenen Portale können etwa 22.000 Abonnent\*innen erreicht und informiert werden.

Um die Zielgruppe dort abzuholen wo sie sich aufhält, ist die Landeshauptstadt München auf verschiedenen Onlineplattformen zur Ausbildungssuche vertreten (z.B. [www.azubiyo.de](http://www.azubiyo.de), [www.ausbildung.de](http://www.ausbildung.de) oder [www.oabat.de](http://www.oabat.de)). Zur Steigerung der Bekanntheit als Arbeitgeberin, nutzen wir ab diesem Jahr auch das Portal Studyflix. Hier wird ein etwa 15-sekündiger Spot vor den Lernvideos abgespielt. Die LHM ist auf den Onlineportalen mit einem Profil vertreten, auf dem sämtliche Ausbildungs- und Studiengänge in Kombination mit ansprechendem Bild- und Videomaterial veröffentlicht sind.

Leider konnten auch dieses Jahr Schulbesuche nicht wie gewohnt stattfinden. Die Landeshauptstadt München hat jedoch an einigen Onlineveranstaltungen teilgenommen, bei welchen die verschiedenen Ausbildungs- und Studienrichtungen vorgestellt wurden. Im Herbst 2021 werden wieder, wenn es das Infektionsgeschehen zulässt, einige Präsenzveranstaltungen in Schulen stattfinden.

Die Durchführung von Großveranstaltungen, wie Messen, war bisher nahezu nicht möglich. Einige Messeveranstalter haben daher auch auf Onlineveranstaltungen

umgestellt. Die Landeshauptstadt München hat unter anderem an den Azubi- und Studientagen teilgenommen. Die Erfahrungen mit Onlinemessen haben allerdings gezeigt, dass das Format ein face-to-face Gespräch nicht ersetzen kann. Auch für Messen sind einige Termine in Präsenz im Herbst geplant, wie beispielsweise die Jobmesse München oder die HerCareer. Wir gehen davon aus, dass hier trotz hoher Hygienestandards zahlreiche Gespräche mit interessierten Kandidat\*innen geführt werden können.

Wie auch im Vorjahr lag ein Schwerpunkt im Jahr 2021 auf der Neukonzeptionierung der Arbeitgeberin-Marke der Landeshauptstadt München. In einem internen Roll-in wurden die Ergebnisse im Frühjahr den Mitarbeiter\*innen mithilfe von WiLMA, Plakaten in den verschiedenen Referaten und Flyern präsentiert. Für den im Herbst geplanten externen Roll-out sind verschiedene on- und offline-Maßnahmen geplant, wie beispielsweise die Veröffentlichung des neuen Imagefilms, Werbung auf den öffentlichen Verkehrsmitteln und eine eigene Arbeitgeberin-Website ([www.muenchen-unser-kindl.de](http://www.muenchen-unser-kindl.de)). Speziell für den Bereich Ausbildungsmarketing wurde mithilfe einer Agentur ein gesondertes Ausbildungs-Key-Visual entwickelt. Dieses ist auf die Zielgruppe abgestimmt und sorgt durch einen hohen Wiedererkennungswert für noch mehr Aufmerksamkeit auf dem umkämpften Markt um qualifizierten Nachwuchs.

Trotz der Herausforderungen, vor welche uns die Corona-Pandemie, vor allem in finanzieller Sicht gestellt hat, ist es entscheidend auch weiterhin ausreichend Nachwuchskräfte auf die Landeshauptstadt München als attraktive Arbeitgeberin aufmerksam zu machen.

### **1.5 Ausbildungssituation in den homogenen Bereichen**

Ein ähnlich solides Bild zeigte sich in den homogenen Bereichen. Auch hier gelang es wie in den Vorjahren wieder eine Vielzahl verschiedener Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten anzubieten und die Anzahl der Einstellungen auf hohem Niveau zu halten; im Wesentlichen konnte auch auf eine solide Anzahl an Bewerbungen dafür zugegriffen werden. Lediglich in Einzelfällen (z.B. Kernbereich des Kulturbereichs) konnten keine geeigneten Bewerber\*innen gewonnen werden, so dass dort für ein Jahr Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben werden.

Erfreulich konnte verzeichnet werden, dass die Anzahl der kurzfristig abspringenden Bewerber\*innen im Bereich der Optipraxis-Ausbildung im Referat für Bildung und Sport, KITA in den Jahren 2020 und 2021 deutlich geringer war als in den Vorjahren.

Hintergrund ist hier vermutlich der Wunsch nach einem krisensicheren Arbeits- und Ausbildungsplatz. Insbesondere im Bereich KITA wirkt dieser Umstand zusätzlich zu den hohen Einstellungszahlen dem Fachkräftemangel entgegen.

## **2. Beschäftigtenqualifizierung**

Im Februar 2021 starteten insgesamt 55 und im Juni 2021 nochmal 27 Beschäftigte mit dem BL I. Beim BL II 2021/2023 begannen im September 2021 insgesamt 54 Teilnehmer\*innen. Ebenfalls im September starteten die neuen Einführungslehrgänge Verwaltung, hier besuchen 15 Beschäftigte den ELV mit dem Ziel BL I und 50 Beschäftigte den ELV mit dem Ziel BL II. Aufgrund des Einstellungsstopps starten voraussichtlich im Herbst 2021 lediglich noch 12 Personen mit dem ZLV. Abzüglich der Beschäftigten, die in diesem Jahr ihren Lehrgang beendet haben, befinden sich im Herbst 2021 insgesamt ca.

300 Beschäftigte in Maßnahmen der Beschäftigtenqualifizierung.

Die Wissensvermittlung der Lerninhalte im BL I und BL II findet entweder online u.a. mit Präsentationen und Lehrvideos über die Lernplattform Moodle oder, soweit es coronabedingt möglich ist, auch wieder im Präsenzunterricht an der BVS statt.

Im Februar 2022 starten voraussichtlich 18 Beschäftigte mit dem BL I. Der deutlich größere BL I Jahrgang 2020/2021 mit 55 Teilnehmer\*innen endet mit der Fachprüfung im Februar 2022.

### **3. Auswirkungen der Coronakrise auf den laufenden Ausbildungsbetrieb**

#### **3.1 Sondereinsätze von Nachwuchskräften**

Im Zeitraum 01.12.2020 bis 31.08.2021 befanden sich insgesamt 208 dual Studierende in unterschiedlichen Zuweisungszeiten für jeweils sechs Monate in einem Sonderpraktikum im Contact Tracing Team des Gesundheitsreferats und konnten so einen erheblichen Beitrag zur Bekämpfung der Pandemie leisten. Durch die enge Zusammenarbeit zwischen allen beteiligten Bereichen und Ansprechpersonen konnten auch in dieser besonderen Arbeitssituation Praktikumsplatzbedingungen geschaffen werden, so dass Nachteile für die betroffenen Nachwuchskräfte für ihr Studienziel von Anfang an ausgeschlossen werden konnten.

#### **3.2 Betreuung der Nachwuchskräfte**

Die Betreuung der Nachwuchskräfte seitens des Personal- und Organisationsreferates erfolgt weiterhin weitestgehend digital, auch in der praktischen Ausbildung werden nach wie vor Präsenzzeiten und Homeofficezeiten für Nachwuchskräfte abhängig von den Rahmenbedingungen der DA Corona und der räumlichen Begebenheiten an den einzelnen Dienststellen kombiniert.

Die Bildungsinstitute haben ihre Lehrveranstaltung ebenfalls den Rahmenbedingungen angepasst und um digitale Formate ergänzt, sind aber mehr und mehr bestrebt, zu Präsenzangeboten (mit Abstandsregeln, Masken- und/oder Testpflicht, aber auch deutlich verkleinerten Kursstärken) zurückzukehren.

Die Qualifikationsprüfung der Verwaltungsinspektoranwärter\*innen der Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern wurde mit erheblichem Aufwand aller beteiligten Stellen und Dienstherren bayernweit dezentral durchgeführt, die Studierenden der Landeshauptstadt München konnten ihre Prüfung vom 23. - 30.06.2021 in München in Präsenz ablegen. Gleiches galt für die Zwischenprüfung des Studienganges „Verwaltungsinformatik“, die Qualifikationsprüfung dieses Studienganges konnte dann aber bereits wieder in Hof stattfinden.

Sämtliche anderen Bildungsinstitute konnten die Prüfungen regulär stattfinden lassen, so dass sich auch für die Prüfungsabsolvent\*innen 2021 keine maßgeblichen coronabedingten Nachteile im Studienverlauf ergaben.

Ähnlich wie für den Ausbildungsstart 2020 im Studiengang „Diplom-Verwaltungswirt\*innen“ ist auch für 2021 im Oktober kein Start des Studiums in Präsenz in Hof, sondern in Form virtueller Lehre vorgesehen. Nur so ist es der Hochschule für den

öffentlichen Dienst nach derzeitigem Stand möglich, die Zwischenprüfung im Jahrgang 2020/2023 in Präsenz in Hof abzunehmen.

Fahrten ins Ausland, wie Studienfahrten oder externe Praktika, finden bis auf Weiteres weiterhin nicht statt, sollen aber nach Möglichkeit ab 2022 wieder angeboten werden. Lediglich im Studiengang „Bachelor of Arts mit Schwerpunkt Public Management“ ist ab September 2021 die Nachholung des externen Praktikums mit dem Studienverlauf vereinbar und wird angeboten.

### **3.3 Angebote für örtliche Ausbilder\*innen**

Die Seminarreihe „Akademie für Ausbilderinnen und Ausbilder“ wurde Zug um Zug durch eine Onlinevariante ersetzt und wird so auch weiterhin wechselweise in Präsenz und online angeboten. Zusätzlich wird das Angebot an digitalen Formaten weiterhin ausgebaut und soll auch pandemieunabhängig zukünftig beibehalten werden.

### **3.4 Übernahme feiern 2021**

Auch für die Absolvent\*innen 2021 waren keine großen, jahrgangsweisen Übernahme feiern möglich. Anders als im letzten Jahr konnten aber zumindest in den Kursen oder Gruppen kleine Feierlichkeiten organisiert werden, in deren Rahmen die Aushändigung der Zeugnisse und die Übernahme stattfanden.

## **4. Strategie für die Personalgewinnung durch selbst ausgebildete Nachwuchskräfte**

### **4.1 Ausgangslage**

Die Jahre 2021 und 2022 erfordern stadtweit hohe Einsparziele mit der Folge einer reduzierten Anzahl von freien und finanzierten Stellen im Personalhaushalt. Diese Situation traf in diesem Jahr vor allem im Verwaltungsdienst auf einen Abschlussjahrgang, dessen außergewöhnliche Größe auf den Personalbedarfsplanungen von 2017 beruht, die - weit vor der Corona-Pandemie - vor dem Hintergrund massiver Personalgewinnungsprobleme sowie einer soliden Haushaltslage erstellt wurden. Ein Teil der Prüfungsabsolvent\*innen 2021 musste deshalb befristet zentral zwischenfinanziert werden („Personalreserve“). Für das Jahr 2022 ist analog der Vorgehensweise im Jahr 2021 eine anteilige, zentrale Zwischenfinanzierung der Prüfungsabsolvent\*innen 2022 vorgesehen. Hierfür wurden im Haushaltsentwurf 2022 in den zentralen Ansätzen des Personal- und Organisationsreferates bereits Mittel reserviert.

Vor dem Hintergrund der derzeitigen Finanzsituation ist es geboten, die Einstellungszahlen städtischer Auszubildender und Studierender in den Jahren 2022 bis 2024 festzulegen und die, in Folge der meist 3-jährigen Ausbildungs- und Studienzeiten, hierfür maßgebenden Personalbedarfe der Jahre 2025 bis 2027 genauer zu beleuchten.

### **4.2 Handlungsoptionen**

Eine bedarfsgerechte Personalgewinnung durch selbst ausgebildeten „Nachwuchs“ wird mit der jährlichen Festlegung von **Einstellungszahlen** neuer Auszubildender/Studierender und mit Festlegung von geeigneten **Übernahmemodalitäten** nach Ausbildung bzw. Studium erreicht.

Aufgrund des rund einjährigen Vorlaufs für Marketing-, Bewerbungs- und Einstellungsphase konnte die aktuelle Finanzsituation bei den Einstellungszahlen 2021, die sich allerdings im Vergleich zu beiden Vorjahren um etwa ein Sechstel reduziert haben und damit sehr deutlich unter den Einstellungszahlen des diesjährigen Abschlussjahrgangs liegen, nicht mehr signifikant berücksichtigt werden. Die Sinnhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit einer weiteren Reduzierung der Einstellungszahlen ergibt sich vor allem aus den Personalbedarfen der Jahre 2025 bis 2027. Diese werden aus den Erfahrungen vergangener Finanzkrisen und aktuellen Entwicklungen abgeleitet.

Bei der Entscheidung, welche Ausbildungs- und Studienabsolvent\*innen wir nach Ausbildung/Studium dauerhaft für die Stadtverwaltung **übernehmen**, sind wir für die Jahre 2022 bis 2024 an die bereits mit Vertragsschluss bzw. zu Beginn von Ausbildung und Studium vereinbarten Übernahmekriterien gebunden. Diese sehen vor, dass Nachwuchskräfte bei persönlicher Eignung, ggf. abhängig von den Leistungen und der Bedarfssituation, nach erfolgreichem Abschluss auch in den städtischen Dienst übernommen werden. Bei Nachwuchskräften, die die Kriterien vollumfänglich erfüllen, ist die Landeshauptstadt München daher an diese Übernahmezusicherung gebunden.

Für das Jahr 2021 entschied der Oberbürgermeister, die bisher erfolgreiche Praxis beizubehalten, auch die Absolvent\*innen zu übernehmen, bei denen leistungsabhängig die Möglichkeit der bedarfsabhängigen Übernahme gegeben wäre. Diese Vorgehensweise ist auch für die zukünftigen Abschlussjahrgänge notwendig und sinnvoll. Eine Rückzahlung der Kosten für Ausbildung und Studium durch die Nachwuchskräfte scheidet im Bachelorbereich trotz vertraglicher Rückzahlungsregelung aus, da die Nicht-Übernahme nicht von den Nachwuchskräften veranlasst ist. Im Ausbildungsbereich ist eine Rückzahlung rechtlich nicht vorgesehen. Die bereits erfolgte Investition in künftige Mitarbeiter\*innen müsste also vollständig abgeschrieben werden. Auch wäre der „Markenkern“ der Landeshauptstadt als Ausbildungsbetrieb massiv betroffen. Ausbildungszahlen im Umfang des tatsächlichen Personalbedarfs sowie eine faktische Übernahmegarantie bei persönlicher Eignung und erfolgreichem Abschluss ist bereits heute ein maßgeblicher Marketingfaktor, der Bewerber\*innen bewegt, sich aktiv für die Landeshauptstadt München und gegen andere Angebote zu entscheiden. Anderenfalls wäre ein deutlicher, vor allem qualitativer Rückgang der jährlichen Bewerbungen zu befürchten.

#### 4.3 Bedarfssituation

Die **Einstellung** von Nachwuchskräften richtet sich nach dem Personalbedarf in den unterschiedlichen Fachbereichen und Fachrichtungen. Unterschiedlich sind auch die jeweiligen Personalgewinnungs-Strategien der Bereiche, ob überwiegend selbst ausgebildetes Personal, externes oder auch bereits erfahrenes Personal eingestellt werden soll. Auch ist zu unterscheiden, ob das Personal für die Eingangsstellen (z.B. A7/E7, A9/E9c) oder für höherwertige Stellen benötigt wird.

Für die Betrachtung der notwendigen Einstellungen von Nachwuchskräften werden deshalb folgende 3 Fallgruppen betrachtet:

- Bereiche ohne (aktuellen) Personalbedarf
- Eigenbetriebe sowie Referat für Bildung und Sport, Geschäftsbereich KITA
- Bedarfsorientierte Ausbildungsbereiche

Eine Übersicht der (prognostizierten) gesamtstädtischen Einstellungs-, Übernahme- und Bedarfszahlen im Ausbildungsbereich ist in der Anlage 3 ersichtlich.

#### **4.3.1 Bereiche ohne Personalbedarf**

Insbesondere die „homogenen“ (= Ausbildung/Studium nur im und nur für den eigenen Bereich) Ausbildungsbereiche Kulturreferat, Münchner Kammerspiele, Stadtarchiv, Stadtgüter München, im Bereich der 4. Qualifikationsebene aber auch die Branddirektion, bieten Ausbildungs- bzw. Studienplätze an, die nicht zwingend auf einem aktuellen städtischen Bedarf gründen, sondern in der sozialen Verpflichtung der Landeshauptstadt München begründet werden. Hier werden im Rahmen der Kapazitäten auch Plätze angeboten, die Mangelberufe der freien Wirtschaft decken (Kulturreferat, Kammerspiele), die Ausbildung in Familienbetrieben unterstützen (Städtische Güter) oder auch einen Beitrag zur bundesweit von großen Ausbildungsbetrieben getragenen Ausbildung (Stadtarchiv, Branddirektion) leisten sollen.

In Summe handelt es sich hier über die Jahre hinweg lediglich um einige wenige Einstellungen. Ein städtischer Bedarf liegt hier nicht zwingend vor, allerdings werden immer wieder Absolvent\*innen übernommen, wenn sich aktuell ein Personalbedarf ergibt.

#### **4.3.2 Situation bei den Eigenbetrieben sowie im Referat für Bildung und Sport, Geschäftsbereich KITA**

Die gebührenfinanzierten Eigenbetriebe Abfallwirtschaftsbetrieb München sowie Münchner Stadtentwässerung bilden bereits seit Jahren entsprechend ihres prognostizierten Personalbedarfs in verschiedenen Ausbildungs- und Studienrichtungen aus. Die Ermittlung des jeweiligen Bedarfs an einzustellenden Nachwuchskräften erfolgt durch Analyse altersbedingter Personalabgänge, der aktuellen Personalfuktuation und der Personalentwicklung der nächsten Jahre in den spezifischen Berufsgruppen. Demnach findet eine bedarfsorientierte Einstellung der Nachwuchskräfte statt. Die Finanzierung dieser Einstellungs-Angebote ist über die erhobenen Gebühren gewährleistet.

Das Referat für Bildung und Sport, Geschäftsbereich KITA ist für die Ausbildung von Personal im Erziehungsdienst zuständig. Die Einstellungszahlen können marktbedingt den Bedarf bei weitem nicht abdecken und begrenzen sich durch die vorhandenen Ausbildungskapazitäten.

#### **4.3.3 Bedarfsorientierte Ausbildungsbereiche**

Die übrigen **homogenen** Ausbildungsbereiche der Landeshauptstadt München (Baureferat, Kommunalreferat, Münchner Stadtbibliothek, die weiteren Ausbildungsangebote der Branddirektion) sowie die für den stadtweiten Bedarf angebotenen (= „heterogenen“) Ausbildungs- und Studiengänge im Verwaltungsdienst, der IT sowie der Sozialen Arbeit sind bei den Einstellungen, neben den Einflüssen des Arbeitsmarktes, auch von der jeweiligen Finanzlage des Hoheitshaushaltes abhängig.

Der in Anlage 3, Seite 1 angegebene Personalbedarf der genannten bedarfsorientierten, homogenen Bereiche (Baureferat, Kommunalreferat, Münchner Stadtbibliothek, die weiteren Ausbildungsangebote der Branddirektion) reflektiert ausschließlich auf den Bedarf an zusätzlichen Mitarbeiter\*innen für die Eingangsstellen, ohne die Bedarfe für

höherwertige Spezialisten- oder Führungsstellen und ohne die Frage der Finanzierung dieser Stellen.

Diese Bereiche melden einen erheblichen Bedarf an Nachwuchskräften, der bereits in den letzten Jahren auch zur Schaffung neuer eigener Ausbildungs- und Studiengänge durch den Stadtrat geführt hat und ohne deren Absolvent\*innen eine Deckung des Personalbedarfs nicht (mehr) möglich wäre.

Die Einstellungen der Jahre 2018 bis 2021 in diesen homogenen Bereichen waren bedarfsgerecht, die prognostizierten Übernahmen decken jedoch nur teilweise den Personalbedarf. Die derzeitige Finanzlage lässt zudem eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Bedarf und der Anzahl der finanzierten Stellen entstehen, d.h. einige Bedarfe sind derzeit auf Grund der Finanzsituation nicht finanziert.

Der in Anlage 3, Seiten 1, 3 und 5 angegebene Personalbedarf der **heterogenen** Ausbildungsbereiche (Verwaltungsdienst, IT sowie Soziale Arbeit) reflektiert den gesamten Personalbedarf der Stadtverwaltung, da der Bedarf hier überwiegend über Einstellungen auf Einstiegsstellen gedeckt wird. Für die Jahre 2022 bis 2027 beruht der Bedarf auf unterschiedlichen Szenarien (Szenario 1: Anlage 3, Seite 1; Szenario 2: Anlage 3, Seite 3; Szenario 3: Anlage 3, Seite 5). Folgende Personalplanungs-Szenarien wurden, basierend auf dem seit 2006 erhobenen Trend der städtischen Bedarfssituation, entwickelt:

- *Szenario 1:* Reiner Ausgleich der Fluktuation (Weggänge, Renteneintritte usw.), keinerlei Neuschaffung von Stellen aufgrund Aufgabenmehrung
- *Szenario 2:* Ausgleich der Fluktuation sowie Aufgabenmehrung in Höhe von 50 % der Trendberechnung
- *Szenario 3:* Ausgleich der Fluktuation, Aufgabenmehrungen erst ab 2024 sowie Berücksichtigung möglicher Auswirkungen der Digitalisierung (Einsparung von gesamtstädtisch 1000 Stellen in den nächsten 10 Jahren / 100 Stellen pro Jahr)

Im aktuellen Jahr 2021 deckten die Einstellungen im Studiengang „Soziale Arbeit“ nur einen kleinen Teil des prognostizierten Personalbedarfs (von 2024), bei der IT ist eine Bedarfsdeckung festzustellen. Dort ist es hinsichtlich der Übernahmen auch noch gelungen, sämtliche Absolvent\*innen aller Ausbildungs- und Studienrichtungen auf Planstellen unterzubringen. Im Verwaltungsdienst hingegen lag die Zahl der Absolvent\*innen deutlich über der Anzahl an freien und finanzierten Stellen. Allerdings ist festzustellen, dass zum einen viele Absolvent\*innen auf eine Übernahme verzichteten und sich für Stellen außerhalb der LHM entschieden und zum anderen derzeit auch mehr als üblich städtische Mitarbeiter\*innen des Verwaltungsdienstes die Stadtverwaltung verlassen. Die zentral finanzierte Personalreserve kann deshalb voraussichtlich bereits zum Jahresende für die überwiegende Anzahl der Nachwuchskräfte auslaufen.

Situation für die Jahre 2022 bis 2027:

Beim Studiengang „Soziale Arbeit“ liegt der finanzierte Bedarf bei allen Szenarien deutlich über den Übernahmen, bei den IT-Studiengängen sind die Übernahmen grundsätzlich bedarfsdeckend bzw. leicht unter Bedarf.

Anders verhält es sich in den IT-Ausbildungsberufen der 2. Qualifikationsebene, wo die Bedarfe in den Jahren 2022 und 2023 deutlich unter den Übernahmezahlen liegen und auch in den Folgejahren auf niedrigerem Niveau als derzeit stagnieren. Hier wurde in

Zusammenarbeit mit dem IT-Referat bereits gegengesteuert. Für das Einstellungsjahr 2021 wurden, wie bereits erwähnt, die 3 angebotenen Ausbildungsberufe auf ein Minimum heruntergefahren und ab 2022 wird - bedarfsorientiert - nur noch eine IT-Ausbildungsrichtung (Fachinformatiker\*in für Systemintegration) mit 8-10 Ausbildungsplätzen angeboten.

Für den Verwaltungsdienst ist bei der 3. Qualifikationsebene für das Jahr 2022 bei zwei von drei Szenarien nochmals ein Überhang der Absolvent\*innen zu erwarten, für das Jahr 2023 nur bei einem Szenario. Ab dem Jahr 2024 liegen die Bedarfe, teils deutlich, über den zu erwartenden Übernahmen.

#### **4.4 Gesamtstädtische Einstellungsstrategie für die Jahre 2022 bis 2024**

##### **4.4.1 Strategie für Bereiche ohne Bedarf**

In diesem Bereich leistet die Landeshauptstadt München einen wertvollen gesamtwirtschaftlichen Beitrag zur bundesweiten Ausbildungssituation, wird ihrer Rolle als größte kommunale Arbeitgeberin gerecht oder agiert in kommunaler Zusammenarbeit. Zudem gelingt es zeitweise auch in diesen Berufsfeldern, eigene städtische Bedarfe über die eigene Ausbildung zu decken.

Mit Blick auf die Rolle oder Außenwirkung der Landeshauptstadt und die Auswirkungen auf den Ausbildungsmarkt sowie vor dem Hintergrund des sehr geringen zahlenmäßigen Anteils sollte, unabhängig von der aktuellen Finanzlage, an der bisherigen Strategie der Ausbildung ohne/über Bedarf festgehalten werden.

##### **4.4.2 Strategie für die Eigenbetriebe sowie das Referat für Bildung und Sport, Geschäftsbereich KITA**

Aufgrund des bestehenden Fachkräftemangels sind die Ausbildungs- und Studienangebote von zentraler Bedeutung für die Personalplanung bei den Eigenbetrieben und im Referat für Bildung und Sport, Geschäftsbereich KITA. Die Gewinnung von Personal vom freien Markt ist nicht erfolgreich oder ausreichend. Alle Absolvent\*innen können, auch in der Zukunft, auf finanzierte Stellen übernommen werden, so dass die genannten Bereiche die Nachwuchskräfteplanung ohne Einschränkungen auch in der Zukunft fortsetzen werden.

##### **4.4.3 Bedarfsorientierte Einstellungsstrategie in homogenen Ausbildungs- und Studienbereichen**

Lässt man die Finanzierbarkeit der Stellen außer Acht und legt nur den Personalbedarf zu Grunde, besteht in allen homogenen Bereichen ausreichend Bedarf, um Nachwuchskräfte im aktuellen Umfang auch weiterhin entsprechend auszubilden und in den städtischen Dienst zu übernehmen. Die Einstellungen der Nachwuchskräfte erfolgten in den letzten Jahren streng bedarfsorientiert, im Baureferat teilweise auch unter Bedarf. Insbesondere dort sind die Nachwuchskräfte nur eine Ergänzung zur Personalgewinnung, d.h. die Planung erfolgte von Beginn an grundsätzlich nicht auf dem Niveau des maximalen Personalbedarfs. Die Ausbildung bzw. die Studiengänge schaffen hier auf Grund der schwierigen Situation auf dem Arbeitsmarkt eine zusätzliche, dringend benötigte Möglichkeit der Personalgewinnung.

In Anbetracht der insgesamt nur geringen Einstellungszahlen, einer weiterhin hohen Auftragslage in diesen Bereichen und der sich für die betroffenen Berufsfelder weiter

verschärfenden Situation auf dem Arbeitsmarkt wird empfohlen, die bisherige Einstellungs-Strategie für die Zukunft beizubehalten, auch wenn in den nächsten ein bis zwei Jahren aufgrund der Haushaltssituation noch eine zentral finanzierte, aber betragsmäßig sehr geringe Personalreserve notwendig sein sollte.

#### 4.4.4 Bedarfsorientierte Einstellungsstrategie in heterogenen Ausbildungs- und Studienbereichen

Unabhängig vom gewählten Bedarfs-Szenario zeigt sich, dass der zu erwartende Personalbedarf im Bereich „**Soziale Arbeit**“ deutlich über der Anzahl der Absolvent\*innen liegen wird. Eine Beibehaltung der aktuellen Studierendenzahlen ist daher zwingend erforderlich, um die Aufgabenerledigung auch künftig annähernd sicher zu stellen.

Gleiches gilt dem Grunde nach auch im Bereich der **IT**. Bei der 3. Qualifikationsebene kann der Bedarf Szenarien-unabhängig selbst bei Beibehaltung des bisherigen Einstellungs-Niveaus nur annähernd oder in Teilen gedeckt werden. Bei der 2. Qualifikationsebene wurde das Einstellungs-Niveau bereits für 2021 deutlich heruntergefahren und wird ab 2022 nochmals deutlich reduziert, so dass die künftigen Bedarfe überwiegend gedeckt werden können. Mit der Maßgabe der Reduzierung bei der 2. Qualifikationsebene wird auch für die IT die Beibehaltung des bisherigen Einstellungs-Niveaus empfohlen.

In den Ausbildungs- und Studiengängen des **Verwaltungsdienstes** kommt es bei allen Szenarien - selbst bei der Beibehaltung des bisherigen Einstellungs-Niveaus - zu einer teils deutlichen Unterdeckung des prognostizierten Bedarfes.

Lediglich in der 3. Qualifikationsebene ist für das Jahr 2022 in zwei Szenarien noch ein leichter Überhang der Absolvent\*innen zu erwarten. Setzt sich der aktuelle Trend zum Wechsel des Arbeitgebers bzw. Dienstherrn über 2021 hinaus fort, sollte jedoch der Überhang aus dem aktuellen Jahr vollständig abgebaut sein und auch im Jahre 2022 schnell wieder abgebaut werden können.

Bei einer möglichen Reduzierung der Einstellungszahlen im Jahr 2022 ist zu bedenken, dass sich die Bedarfssituation im entsprechenden Übernahmejahr 2025 völlig anders als in diesem Jahr darstellen wird. Selbst im negativsten Szenario wäre der Bedarf auch bei Beibehaltung des diesjährigen Einstellungs-Niveaus nicht zu decken. Die Situation des aktuellen Jahres 2021 darf auch deshalb nicht zum Maßstab gemacht werden, da die Zahl der Absolvent\*innen bzw. Prüfungsteilnehmer\*innen - vor dem Hintergrund der Bedarfslage aus Sicht von 2017 - ausnahmsweise um über 30% höher lag als sonst. Zudem sind die Einstellungszahlen im Verwaltungsdienst im aktuellen Jahr 2021 bereits um 43% niedriger als im Überhang-auslösenden Jahr 2018. Damit wird dringend empfohlen, die Nachwuchskräftezahlen für den Einstellungsjahrgang 2022 und die Folgejahre mindestens auf dem bisherigen Niveau beizubehalten.

Es ist außerdem zu erwarten, dass sich die Bewerber\*innen-Situation zur Gewinnung von Nachwuchskräften für den Ausbildungs- und Studienstart 2022 aufgrund der angespannten gesamtwirtschaftlichen Lage positiv für die LHM entwickeln wird. Die Ausbildungsangebote in der Wirtschaft sind prognostiziert rückläufig und damit der Drang in den öffentlichen Dienst ansteigend. Die LHM hätte damit die Chance auf qualitativ sehr hochwertige Einstellungen für ihr Ausbildungs- und Studienangebot.

Den Erfahrungen aus den vergangenen Finanzkrisen folgend drohen bei einer Reduzierung der Nachwuchskräfte-Zahlen auch sehr kostenintensive Folgewirkungen. Mit der wirtschaftlichen Erholung steigt der stadtweite Bedarf, gleichzeitig wird es deutlich schwieriger, Personal oder Nachwuchskräfte vom Markt zu rekrutieren. Die Folge sind hohe Kosten für Marketing und Recruiting und, wenn der Bedarf nur noch mit Quereinsteiger\*innen o.ä. gedeckt werden kann, auch erhebliche Qualifizierungskosten. Darüber hinaus ist nach aller Erfahrung auch die Qualität der dann neu eingestellten Personen in der Gesamtschau nicht vergleichbar hoch mit der Qualität der Neuen in Krisenjahren. Eine mögliche, dann nachgelagerte Nachsteuerung der erforderlichen Einstellungs-Zahlen entfaltet auf Grund der Ausbildungs- und Studiendauern erst nach drei bis vier Jahren ihre Wirkung.

Nicht zuletzt sind die Referate bei der täglichen Aufgabenerfüllung oder bei wiederkehrenden Sondereinsätzen, wie z.B. bei der Abwicklung von Wahlen oder Volksbegehren, auf die Unterstützung und die Mitarbeit der Auszubildenden und Studierenden angewiesen. Diese tragen wesentlich zur Aufgabenerfüllung bei und übernehmen neben der Unterstützung der Mitarbeiter\*innen der Fachdienststellen auch eigenständige Aufgaben. Eine Verringerung der Nachwuchskräftezahlen hätte somit, insbesondere in der derzeitigen Zeit der Personalknappheit, auch unmittelbare und vor allem in parteiverkehrsintensiven Bereichen auch öffentlichkeitswirksame Auswirkungen auf die Aufgabenerfüllung der Referate.

Im Hinblick auf die Einstellungszahlen für das Jahr 2025 ist zudem bereits jetzt zu berücksichtigen, dass es an Bayerns Gymnasien durch den Übergang vom G8 auf das G9 in diesem Jahr keinen regulären Abiturjahrgang geben wird. Auch wenn über andere Bildungswege wie z.B. Berufs- und Fachoberschulen trotzdem Abitur-Absolvent\*innen auf den Markt kommen, so ist vor allem in der 3. Qualifikations-Ebene mit einem deutlichen Einbruch der Bewerbungs- und damit auch der Einstellungszahlen zu rechnen. Zur Bedarfsdeckung im Jahr 2025 muss deshalb bereits in 2023 mit Blick auf die Einstellungszahlen 2024 festgelegt werden, wie dieser Einbruch kompensiert werden kann. Ein mögliches Vorgehen wäre z.B. die Schaffung einer Personalreserve bereits in 2024, die die Bedarfe von 2025 mit berücksichtigt.

#### **4.4.5 Strategieempfehlung:**

Nach den Erfahrungen der vergangenen Finanzkrisen wird sich die Finanzlage der LHM bis zur erstmals möglichen Wirkung einer Reduzierung der Nachwuchskräftezahlen im Jahr 2025 voraussichtlich entspannt haben. Die Bedarfe an neuen Mitarbeiter\*innen werden, anders als im aktuellen Jahr 2021, gestiegen und wieder finanziert sein. Eine Verringerung der Einstellungszahlen in den nächsten Jahren hätte deshalb qualitative und finanzielle Folgewirkungen:

Die prognostizierten Personalbedarfe der Jahre 2025 bis 2027 übersteigen deutlich die Zahl der zu erwartenden Übernahmen, selbst bei unveränderten Einstellungszahlen. Zusätzlich zur Gewinnung von Nachwuchskräften werden zur Bedarfsdeckung wieder, wie schon nach der Finanzkrise 2008, Einstellungen von „Quereinsteigern“ notwendig werden. Dies hat deutliche qualitative Einbußen bei den Einstellungen sowie hohe finanzielle Folgewirkungen durch z.B. Qualifizierungsprogramme zur Folge.

Es ist somit insbesondere wirtschaftlich sinnvoll, in allen Bereichen der Stadtverwaltung

und für alle angebotenen Ausbildungs- und Studienrichtungen in den Jahren 2022 bis 2024 an den Einstellungszahlen in Höhe des Jahres 2021 festzuhalten. Nur so kann zudem der Personalbedarf annähernd gedeckt und die Qualität der Neueinstellungen gehalten werden. Zusätzlich kann der sich Corona-bedingt aktuell etwas günstiger darstellende Arbeitsmarkt auch hinsichtlich der Qualität der Neueinstellungen genutzt werden.

Für das Einstellungsjahr 2024 sollte zudem spätestens in 2023 geprüft werden, ob angesichts des fehlenden Abiturjahrganges 2025 sogar eine Anhebung der Einstellungszahlen für die 3. QE notwendig ist.

Dem Korreferenten des Personal- und Organisationsreferates, Herrn Stadtrat Progl, sowie der zuständigen Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Wenngatz, sowie dem Gesamtpersonalrat und der Gleichstellungsstelle für Frauen ist ein Abdruck der Beschlussvorlage zugeleitet worden.

## **II. Antrag des Referenten**

1. Vom Vortrag des Referenten wird Kenntnis genommen.
2. Der unter Ziffer 4 dargestellten gesamtstädtischen Einstellungsstrategie für die homogenen sowie heterogenen Ausbildungs- und Studienrichtungen für die Jahre 2022 bis 2024 wird zugestimmt.  
In allen Bereichen der Stadtverwaltung und für alle angebotenen Ausbildungs- und Studienrichtungen wird in den Jahren 2022 bis 2024 an den Einstellungszahlen in Höhe des Jahres 2021 festgehalten.
3. Für das Einstellungsjahr 2024 wird das Personal- und Organisationsreferat beauftragt, spätestens in 2023 zu prüfen, ob angesichts des fehlenden Abiturjahrganges im Jahr 2025 eine Anhebung der Einstellungszahlen für die Studienrichtungen notwendig ist. Das POR berichtet dem Stadtrat im Rahmen der jährlichen Ausbildungs-Bekanntgabe 2024 über die bedarfsorientierten Einstellungszahlen 2025.
4. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

## **III. Beschluss** nach Antrag.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

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

Dr. Dietrich  
Berufsmäßiger Stadtrat

#### **IV. Abdruck von I. mit III.**

über D-II-V-Stadtratsprotokolle  
an das Direktorium – Dokumentationsstelle (2x)  
an das Revisionsamt  
an die Stadtkämmerei  
an das POR-GL1

zur Kenntnis.

#### **V. Wv. 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 Gesundheitsreferat – GL  
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 – P 2  
An das Personal- und Organisationsreferat – P 3  
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 Klima- und Umweltschutz – GL  
An das Sozialreferat – S-Z-P  
An die Stelle für interkulturelle Arbeit  
An die Stadtkämmerei – GL

zur Kenntnis.