

Vorlageart:	Berichtsvorlage
Federführung:	Personal und Organisation
Verantwortung:	Herr Kawicki, Herr Jehn, Herr Schranz

Berichtsvorlage zum Prüfauftrag "Etablierung einer kommunalen Ausbildungsfirma"

Beratungsfolge

09.12.2024	Haupt- und Finanzausschuss	Kenntnisnahme
16.12.2024	Rat der Stadt	Kenntnisnahme

Bezug

Drucksache A/17/2526-01 Antrag der SPD-Fraktion im Rat der Stadt gem. § 2 der Geschäftsordnung: „Einrichtung einer kommunalen Ausbildungsfirma“ vom 26.09.2022.

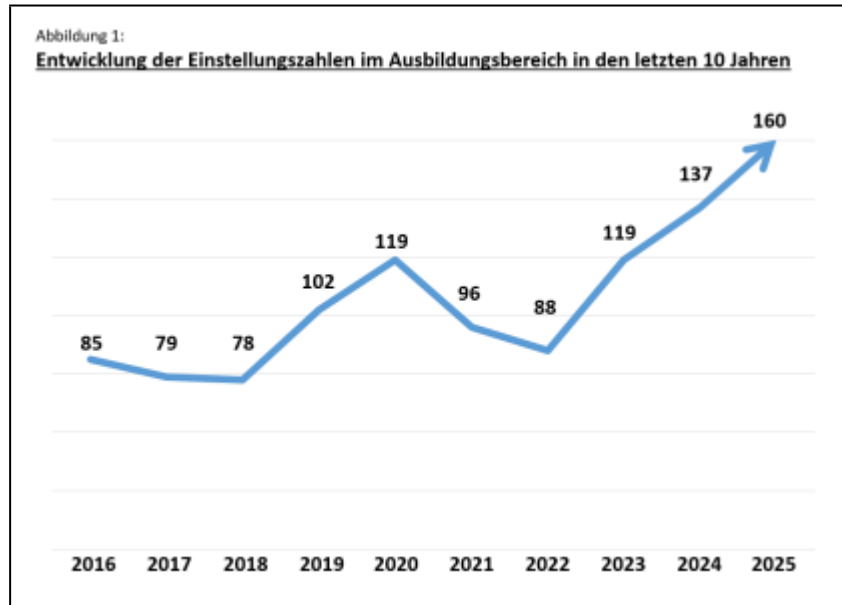
Drucksache M/17/3330-01 Sachstandsbericht zum Prüfauftrag "Etablierung einer kommunalen Ausbildungsfirma" für die Sitzung des Rats der Stadt am 15.05.2023.

Drucksache V/17/4555-01 Bericht zum Prüfauftrag "Etablierung einer kommunalen Ausbildungsfirma" für die Sitzung des Verwaltungsvorstands am 22.02.2024.

Drucksache V/17/5819 Konzept „Ausbildungsplatzoffensive 2025“ für die Sitzung des Verwaltungsvorstands am 29.10.2024.

Sachverhalt

- 1 Der Rat der Stadt Oberhausen hat die Verwaltung in seiner Sitzung vom 26.09.2022 mit der
- 2 Prüfung der Etablierung einer kommunalen „*Ausbildungsfirma*“ beauftragt. Der Bereich 4-
- 3 1/Personal und Organisation stand seither im Austausch mit den Ausbildungsleitungen an-
- 4 derer Kommunen, die eine sog. Ausbildungsfirma eingeführt haben. Nach einem Besuch im
- 5 „*InOffice*“ der Stadt Essen wurde verstärkt der Austausch mit Kommunen gesucht, die von
- 6 ihrer Größe und Ausbildungsinfrastruktur vergleichbar mit Oberhausen sind. So folgten Orts-
- 7 besuche im „*AO AusbildungsOffice*“ der Stadt Gelsenkirchen und im „*N. E. Z.*“ der Stadt
- 8 Krefeld. Die wesentlichen Erkenntnisse werden unter lit. A dieser Vorlage beschrieben. Um
- 9 jenseits des Konzepts einer Ausbildungsfirma einen nachhaltigen Zuwachs an Ausbil-
- 10 dungsplätzen generieren zu können, wird unter lit. B das Konzept „*Ausbildungsplatzoffensive*
- 11 *2025*“ vorgelegt.
- 12
- 13 Hintergrund dieser Berichtsvorlage sind die seit einigen Jahren kontinuierlich steigenden
- 14 Einstellungszahlen in den verschiedenen städtischen Ausbildungs- und Studiengängen
- 15 (siehe Abb. 1).



Mit Blick auf den demografischen Wandel ist nicht zu erwarten, dass die Einstellungszahlen in diesem Bereich kurz- bis mittelfristig sinken werden. Bisher ist es dem Bereich 4-1/Personal und Organisation stets gelungen, dass die Gewinnung neuer städtischer Ausbilderinnen und Ausbilder mit den o. g. Einstellungszahlen Schritt hält. Gleichzeitig stellte dies in den vergangenen Jahren stets eine große Herausforderung dar, weshalb eine grundsätzliche konzeptionelle Betrachtung, wie sie im Weiteren erfolgt, sehr sinnvoll ist.

A – Prüfauftrag „Etablierung einer Ausbildungsfirma“

I. Ansätze von Ausbildungsfirmen anderer Stadtverwaltungen

Im Zuge der Recherche zu *Ausbildungsfirmen* stellte sich heraus, dass die Kommunen unter dieser Bezeichnung ganz unterschiedliche Konzepte und Ansätze verfolgen. Diese werden im Folgenden kurz skizziert.

1. Stadt Essen – InOffice

Anzahl eingesetzter Nachwuchskräfte	15-25, max. 30
Anzahl Praxisanleiter/innen	3 (1 x A11, 2 x A10)
Verhältnis Praxisanleiter/in / Nachwuchskräfte	1:5 bis 1:10 (Ausnahmefall)
Anzahl aktueller Arbeitsfelder für Nachwuchskräfte	16
Arbeitsmodell	Einsatz nach wechselndem Schichtplan in allen Bereichen
Räumliche Nähe zum Ausbildungsteam gegeben?	Ja

Die Stadt Essen war die erste Kommune im Ruhrgebiet, die im Jahr 2017 eine Ausbildungsfirma einführt. Das Konzept wurde zwischenzeitlich mehrfach angepasst. Das Modell sieht vor, dass die Nachwuchskräfte im *InOffice* eine Vielzahl von Aufgaben aus verschiedensten Bereichen der Stadtverwaltung Essen wahrnehmen. Die Aufgaben wechseln dabei nach einem Schichtplan, der von den Praxisanleiter/innen erstellt wird. Bei der Wahrnehmung der jew. Aufgaben durch die Nachwuchskräfte liegt die Fachaufsicht grundsätzlich bei den Praxisanleiter/innen des *InOffice*.

Die Aufgaben sind nach hiesigem Verständnis überwiegend dem *mittleren Dienst* zuzuordnen. Auszubildende der Berufsbilder *Verwaltungsfachangestellte* und *Kaufleute für Büromanagement* stellen mit 2/3 bis 3/4 auch die größte Zahl der hier eingesetzten Nachwuchskräfte dar. Studierende des *gehobenen Dienstes* nehmen im *InOffice* überwiegend dieselben Aufgaben wie die übrigen Nachwuchskräfte wahr, es besteht hier allerdings ein höherer

Anspruch in Bezug auf die Arbeitsergebnisse. Die Einsatzdauer der Studierenden ist durch den Studienverlaufsplan der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW vorgegeben und liegt, wie in anderen Städten, bei 3 bis 4 Monaten. Nachwuchskräfte des *mittleren Dienstes* bleiben 6 bis 12 Monate im *InOffice*.

Die Nachwuchskräfte werden in einem Schlüssel von max. 1:10 von drei Praxisanleiter/innen der Besoldungsgruppe A11 und A10 betreut. Diese Stellen wurden bei Einführung des *InOffice* zusätzlich eingerichtet. Ein weiterer Stellenzuwachs wird hier perspektivisch angestrebt.

Bei insgesamt rund 850 Nachwuchskräften der Stadt Essen machen 25 Nachwuchskräfte im *InOffice* rund 3 % der Ausbildungsplätze aus. Dabei teilte die Stadt Essen mit, dass es im Laufe der Zeit vorgekommen sei, dass sich reguläre Ausbildungsplätze von den Fachverwaltungen ins *InOffice* verlagert hätten.

2. Stadt Gelsenkirchen – AO AusbildungsOffice

Anzahl eingesetzter Nachwuchskräfte	10-15
Anzahl Praxisanleiter/innen	2 (1 x A11, 1 x A10)
Verhältnis Praxisanleiter/in / Nachwuchskräfte	1:5 bis 1:7,5
Anzahl aktueller Arbeitsfelder für Nachwuchskräfte	12
Arbeitsmodell	Arbeit in Kleingruppen (3-4 NWK) für jew. eine Dienststelle
Räumliche Nähe zum Ausbildungsteam gegeben?	Nein, perspektivisch gewünscht

Das AO AusbildungsOffice der Stadt Gelsenkirchen hat im Jahr 2021 seine Arbeit aufgenommen. Da der Start in die Coronazeit fiel, spielte Homeoffice von Beginn an eine zentrale Rolle im AO. Hier gibt es bis zu 15 Plätze, wovon 11 fest vor Ort eingerichtet sind und 4 Nachwuchskräfte im Wechsel im Homeoffice arbeiten. Die bis zu 15 Nachwuchskräfte werden von 2 Praxisanleiter/innen betreut. Auch diese Stellen wurden zusätzlich eingerichtet. Ein Zuwachs auf bis zu 4 Praxisanleiter/innen wird angestrebt.

Im Gegensatz zum Essener Modell sind die Nachwuchskräfte hier festen Teams von 3 bis 4 Personen zugeteilt, die wiederum einem oder mehreren festen Fachbereichen zugeordnet sind. Die Nachwuchskräfte arbeiten demzufolge an einer begrenzteren Zahl von Themen. Die inhaltliche Verantwortung der Ausbildung verbleibt bei den jew. Fachverwaltungen. Zu Beginn des Einsatzes im AO findet eine Einweisung in den Fachbereichen statt. Die Nachwuchskräfte stellen demnach eine „Außenstelle des Teams“ der Fachverwaltung dar, etwa für das Team der Grundsicherung oder der Leistungsgewährung für Geflüchtete. Beurteilungen und Praxisprüfungen werden von Fachverwaltung und Praxisanleitung zusammen erstellt bzw. abgenommen.

Ein Praxisanleiter bzw. eine Praxisanleiterin betreut im AO in der Regel 2 Kleingruppen. Innerhalb der Kleingruppen ist eine Durchmischung zwischen den Nachwuchskräften des *gehobenen* und des *mittleren Dienstes* durchaus gewünscht. Als problematisch wird beschrieben, dass das AO räumlich vom Fachbereich Aus- und Fortbildung der Stadt Gelsenkirchen getrennt sei. Hierdurch sei es in der Vergangenheit zu Reibungsverlusten gekommen, auch seien Vertretungslösungen schwierig zu realisieren. Perspektivisch soll daran gearbeitet werden, Ausbildungsteam und AO räumlich zusammenzulegen.

90 **3. Stadt Krefeld – N. E. Z.**

Anzahl eingesetzter Nachwuchskräfte	bis zu 10
Anzahl Praxisanleiter/innen	1 (A12)
Verhältnis Praxisanleiter/in / Nachwuchskräfte	1:10
Anzahl aktueller Arbeitsfelder für Nachwuchskräfte	k. A.
Arbeitsmodell	Projektarbeit
Räumliche Nähe zum Ausbildungsteam gegeben?	Ja

Das N. E. Z. („*Nachwuchskräfte entwickeln Zukunft*“) wurde 2021 gegründet. Hier werden gleichzeitig bis zu 10 Nachwuchskräfte ausgebildet. Das Krefelder Modell unterscheidet sich nochmals sehr stark von dem der Städte Essen und Gelsenkirchen, da im N. E. Z. weniger operativ gearbeitet wird. Es gibt jeweils Kooperationen mit verschiedenen Fachverwaltungen, jedoch erfolgt im N. E. Z. nur im Ausnahmefall Sachbearbeitung. Das Modell sieht vielmehr vor, dass Nachwuchskräfte projektbezogen arbeiten. Die Projekte werden von der Fachverwaltung beim Praxisanleiter oder bei der Praxisanleiterin angemeldet, ein erster Austausch (sog. *Kickoff*) erfolgt dann ausschließlich zwischen Fachverwaltung und Nachwuchskräften. Eine größere Zahl von Projekten kommt unmittelbar aus dem Ausbildungsteam.

Für das N. E. Z. wurde eine Stelle mit dem Stellenwert A12 als Praxisanleitung eingerichtet. Bei Bedarf wird das N. E. Z. von Sachbearbeiter/innen des Ausbildungsteams unterstützt. Eine Aufstockung auf 2 Praxisanleiter/innen wird angestrebt. Bei rund 400 Nachwuchskräften machen die bis zu 10 Plätze im N. E. Z. einen Anteil von 2,5 % aus.

106 **II. Erkenntnisse**

Die Recherche zeigt, dass es im Bereich der *Ausbildungsfirmen* ganz unterschiedliche Ansätze gibt. Es ist davon auszugehen, dass die Unterschiede und die Anzahl der Modelle und Herangehensweisen noch steigen, wenn weitere vergleichbare Ausbildungseinrichtungen besucht würden. Einige Aspekte für die erfolgreiche Implementierung einer *Ausbildungsfirma* tauchten jedoch in allen Gesprächen auf:

113 **▪ Die Aufstellung einer Ausbildungsfirma ist aufwendig**

Sowohl Krefeld als auch Gelsenkirchen berichten von einer Implementierungsphase von über einem Jahr. Der Vertreter der Stadt Krefeld führte hierzu aus: „*Das hat echt Körner gekostet!*“. Die Einführung würde zunächst die Entwicklung eines Konzepts erfordern, dass speziell auf die Anforderungen in Oberhausen zugeschnitten ist. Daran anschließend müssten die Anforderungen mit Blick auf die Infrastruktur konkretisiert werden, ggf. entsprechende Räumlichkeiten angemietet und ausgestattet werden. Parallel müsste die Akquise von Kooperationspartnern in den verschiedenen Fachverwaltungen erfolgen. Schließlich wäre weit im Vorfeld die Frage zu klären, mit welchen personellen Ressourcen die beschriebenen Aufgaben umgesetzt werden sollen.

124 **▪ Eine Ausbildungsfirma muss eng an das Ausbildungsteam angeschlossen sein**

Die Mitarbeiter/innen des Ausbildungsteams und der Ausbildungsfirma haben in der täglichen Arbeit zahlreiche Schnittstellen, woraus sich ein kontinuierlicher Abstimmungsbedarf ergibt. Sowohl in Essen als auch in Krefeld wurden die Vorteile kurzer Wege zwischen beiden Stellen betont, zumal die Ausbildungsfirmen in allen drei Fällen organisatorisch der Ausbildungsleitung unterstehen. Dazu bietet eine räumliche Nähe die unkomplizierte Möglichkeit der wechselseitigen Unterstützung im Fall von Personalengpässen.

132 **▪ Für den Erfolg der Ausbildungsfirma ist entscheidend, motivierte Praxisanleiter/innen zu gewinnen**

Das jeweils vor Ort gezeigte Engagement der Praxisanleitungen in Essen, Gelsenkirchen und Krefeld hat beeindruckt. Gleichzeitig haben die Besuche gezeigt, dass die Realisierung eines Projekts *Ausbildungsfirma* kaum vorstellbar ist, sofern hierfür nicht zusätzliche Mitarbeitende gewonnen werden, die in der Rolle der Praxisanleitung bereit sind, überdurch-

schnittlich viel Engagement, Zeit und auch Herzblut in die Aufgabe zu investieren. Diese Bereitschaft könnte ggf. durch eine attraktive Vergütung der neu einzurichtenden Stellen gefördert werden.

▪ **Die Einführung und der Betrieb einer Ausbildungsfirma sind kostspielig**

Die Einführung einer Ausbildungsfirma geht mit nicht unerheblichen Kosten einher. Neben Kosten für Räumlichkeiten und Mobiliar sowie IT-Ausstattung entstehen vor allem zusätzliche Personalkosten. Essen und Gelsenkirchen sind mit 3 bzw. 2 Stellen der Besoldungsgruppe A11/A10 gestartet. In beiden Städten gibt es Bestrebungen, diese Anzahl zu erhöhen. Das Krefelder Modell der Projektarbeit ist mit einem Praxisanleiter (A12) gestartet. Auch hier gibt es Pläne für einen Personalzuwachs.

▪ **Eine Ausbildungsfirma allein löst nicht das Problem fehlender Ausbildungsplätze**

Die Ausbildungsfirmen von Städten vergleichbarer Größe (Gelsenkirchen, Krefeld) stellen 10 bis 15 Ausbildungsplätze bereit. Diese Plätze würden für die Stadt Oberhausen, insbesondere für den Zeitraum im Sommer, durchaus eine gewisse Entlastung bei der Betreuung von Nachwuchskräften bedeuten. Allerdings ist festzuhalten, dass eine Ausbildungsfirma mit bis zu 15 Ausbildungsplätzen bei einem künftigen Bedarf von über 200 Plätzen allein im Verwaltungsbereich die grundsätzliche Herausforderung der nachhaltigen Gewinnung von Ausbilder/innen und Ausbildungsplätzen nicht lösen wird.

▪ **Es ist fraglich, ob schlussendlich die Zahl der Ausbildungsplätze erhöht wird**

Bei den Besuchen hat sich der Eindruck verfestigt, dass die Ausbildung in einer Ausbildungsfirma, bei allen positiven Aspekten, die die verschiedenen Konzepte bieten, qualitativ nicht an die klassische Ausbildung mit individueller Betreuung heranreicht. Hierbei gilt es den möglichen Effekt zu berücksichtigen, dass der Erfolg einer Ausbildungsfirma perspektivisch die Reduzierung regulärer Ausbildungsplätze zur Folge haben könnte. So stellt eine Ausbildungsfirma für die Fachverwaltungen einen Anreiz dar, auf die Arbeitskraft der Nachwuchskräfte zuzugreifen, ohne gleichzeitig für die sonstigen Erfordernisse von Ausbildung verantwortlich zu sein (u. a. Begleitung und Einarbeitung eines jungen Menschen, ansprechbar sein bei Problemen, ggf. Führen von Kritikgesprächen). Im schlechtesten Fall würde die Einführung der Ausbildungsfirma nur zu einer Verlagerung von Ausbildungsplätzen führen, wobei die Qualität der Ausbildung im Querschnitt sinken würde.

III. Bewertung

Vor dem Hintergrund der unter II. aufgeführten Erkenntnisse wird die Einführung einer kommunalen Ausbildungsfirma für die Stadtverwaltung Oberhausen zum jetzigen Zeitpunkt nicht befürwortet. Gleichwohl bleibt die nachhaltige Akquise von Ausbildungsplätzen auf absehbare Zeit eine große Herausforderung und stellt vor dem Hintergrund des bereits zu beobachtenden demografischen Wandels eine strategische Aufgabe für die gesamte Stadtverwaltung dar.

Dabei ist festzustellen, dass einzelne Bausteine der unterschiedlichen Konzepte zu Ausbildungsfirmen sehr interessant sind und eine Übernahme in das städtische Ausbildungskonzept zu prüfen ist. Auch machen es die Situation auf dem Ausbildungsmarkt und die kontinuierlich steigenden Ausbildungszahlen erforderlich, an manchen Stellen über die klassische 1:1-Betreuung in der Ausbildung hinauszudenken.

Bei den Besuchen in den Ausbildungsfirmen hat besonders das eigenverantwortliche Arbeiten der Nachwuchskräfte überzeugt. Auch ist der Ansatz, Auszubildende und Studierende jahrgangs- und berufsbildübergreifend im Team an Aufgaben arbeiten zu lassen, innovativ, da er dem Wunsch vieler Nachwuchskräfte der sog. *Generation Z* nach mehr Eigenständigkeit Rechnung trägt. Dies wird im Rahmen der Ausbildung bei der Stadt Oberhausen in einigen Bereichen bereits erfolgreich umgesetzt und könnte durch die vermehrte Einrichtung sog. *Ausbildungsfilialen* gestärkt werden (siehe hierzu die Ausführungen in Teil B). Das Modell stellt zudem eine Lösung für das Problem fehlender Arbeitsplätze im unmittelbaren

Umfeld des bzw. der Ausbilder/in dar. Darüber hinaus könnte eine nachhaltige Erhöhung der Ausbildungsplätze durch verschiedene weitere Maßnahmen befördert werden, welche im nachfolgenden Teil B skizziert werden.

B – Konzept Ausbildungsplatzoffensive 2025

Im Sommer 2025 werden bei der Stadt Oberhausen allein in den klassischen Verwaltungsbereufen Ausbildungsplätze für über 150 Auszubildende und Studierende benötigt. Diese stehen aktuell noch nicht in ausreichender Zahl zur Verfügung. Wie unter lit. A beschrieben, würde die Einführung einer Ausbildungsfirma hier insbesondere kurz- und mittelfristig keine Abhilfe schaffen. Daher bedarf es großer Anstrengungen und eines geeigneten Konzeptes, um die Zahl der Ausbildungsplätze nachhaltig zu erhöhen. Es muss dabei der Anspruch gelten, dass die Qualität der Ausbildung nicht leidet.

Hierzu sollte an verschiedenen Punkten angesetzt werden: Zum einen muss Ausbildung dort ermöglicht werden, wo die Bereitschaft zur Ausbildung besteht, dies allerdings aufgrund räumlicher Beschränkungen nicht möglich ist. Darüber hinaus müssen neue Ausbilderinnen und Ausbilder gewonnen und auf diese Weise neue Ausbildungspotentiale erschlossen werden. Zuletzt ist darauf zu achten, dass der anvisierte Ausbau der Ausbildungskapazitäten der Stadt Oberhausen kein Einmaleffekt ist, der mittelfristig verpufft. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, das Fundament des bestehenden Ausbildungsnetzwerks zu pflegen und zu stärken.

I. Räumlichkeiten für Ausbildung schaffen

Schon zum jetzigen Zeitpunkt gibt es Mitarbeitende der Stadtverwaltung, die sowohl die Motivation und Bereitschaft auszubilden mitbringen, als auch die persönliche und fachliche Qualifikation hierzu. Ein wiederkehrendes Hindernis für Ausbildung stellt in einigen Gebäuden leider das Fehlen geeigneter Räumlichkeiten dar. Dieses Problem könnte durch verschiedene, vergleichsweise leicht umzusetzende Maßnahmen, entschärft werden.

▪ Rechtzeitige Einbindung des Fachbereichs 4-1-40 in die Raumplanung der Verwaltung

Innerhalb der Stadtverwaltung herrscht ständig Bewegung, zu jedem Zeitpunkt gibt es einen Bereich oder einen Fachbereich, der sich räumlich verändert, Liegenschaften werden aufgegeben oder neu bezogen. In Zusammenarbeit mit der SBO, der betroffenen Verwaltungseinheit und dem Fachbereich 4-1-40/Aus- und Fortbildung ist früh- und rechtzeitig die Umzugsplanung zu betreiben. Bei jedem Umzug sollte grundsätzlich die Vorhaltung ausreichender Kapazitäten für Ausbildung mit einem Schlüssel von mindestens 1 Ausbildungsplatz für je 10 Mitarbeiter/innen berücksichtigt werden. Darüber hinaus ist bei der Überplanung und Weiterentwicklung vorhandener Verwaltungsstandorte zu modernen Arbeitswelten, immer die Ausbildung von Nachwuchskräften mitzudenken.

▪ Einrichtung von „Ausbildungsfilialen“

Das klassische Setting von Ausbildung bei der Stadtverwaltung Oberhausen ist die 1:1-Betreuung, bei der Ausbilder/in und Nachwuchskraft im selben Büro, wenigstens aber in unmittelbarer räumlicher Nähe arbeiten. Ein alternatives Modell hierzu stellen „Ausbildungsfilialen“ dar, in denen eine Gruppe von Nachwuchskräften ihren Arbeitsplatz haben, welcher sich nicht in der unmittelbaren Nähe zum Ausbilder bzw. zur Ausbilderin befindet. Bereits heute sind derartige Ausbildungsfilialen im Rathaus Oberhausen (überwiegend genutzt durch die Bereiche 1-1/Finanzen und 4-1/Personal und Organisation), im Technischen Rathaus Sterkrade (Bereich 5-4/Wohnen) sowie im Zinkweißgebäude (Fachbereich 4-1-40) eingerichtet. Hier arbeiten bis zu sechs Studierende und Auszubildende aus unterschiedlichen Berufsbildern und Jahrgängen teils an eigenen, teils an gemeinsamen Themen und Projekten. Die Erfahrungen, die in den letzten Jahren gemacht wurden, sind überwiegend sehr gut. Wie bei der „Ausbildungsfirma“ besteht hier die Möglichkeit der verstärkt eigenverantwortlichen Arbeit der Nachwuchskräfte, was dem Wunsch vieler Nachwuchskräfte der sog. *Generation Z* nach mehr Eigenständigkeit Rechnung trägt. In einem nächsten Schritt kann geprüft werden, ob derartige Ausbildungsfilialen auch im Sozialrathaus oder in den neuen

Räumlichkeiten des Bereichs 4-4/IT an der Essener Straße realisiert werden können. Darüber hinaus wird geprüft, ob derartige Filialen auch von mehr als einer Verwaltungseinheit betreut werden können. Bei zukünftigen Umzügen bzw. Neubezügen von Gebäuden sind, sofern es sich für den betroffenen Bereich anbietet, direkt Ausbildungsfilialen mit einzuplanen.

II. Neue Ausbildungsressourcen erschließen

Die zweite Gruppe, die es in den Blick zu nehmen gilt, ist die derjenigen Kolleginnen und Kollegen, bei denen ein grundsätzliches Interesse an der Ausbildung einer Nachwuchskraft besteht, die diese Bereitschaft aber bisher nicht artikuliert oder in die Tat umgesetzt haben. Aus Gesprächen des Fachbereichs 4-1-40/Aus- und Fortbildung mit städtischen Kollegen/innen ist bekannt, dass hier ganz unterschiedliche Beweggründe eine Rolle spielen können, etwa eine (teils nur angenommene) fehlende fachliche oder persönliche Eignung oder, gerade bei Mitarbeitenden, die extern eingestellt wurden, die fehlende Kenntnis von Ansprechpartner/innen und Abläufen im Rahmen der Ausbildung bei der Stadt Oberhausen. Auch kann der Gedanke eine Rolle spielen, dass Ausbildung im Fachbereich oder im Team nicht möglich oder nicht erwünscht sei. An dieser Stelle sei auf die zentrale Bedeutung von Führungskräften hingewiesen, die mit ihrer grundsätzlichen Bereitschaft oder Erwartungshaltung pro oder contra Ausbildung ein entscheidender Faktor sind.

Vor diesem Hintergrund gilt es in der nahen Zukunft, verstärkt das unmittelbare Gespräch mit Mitarbeiter/innen sowie mit Führungskräften der unterschiedlichen Ebenen zu führen. Die Botschaft, dass die Stadt Oberhausen Ausbilderinnen und Ausbilder sucht, muss in Zukunft bei jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter ankommen. Hierfür kämen verschiedene Instrumente in Betracht.

▪ Maßnahmenpaket „PRINT“

Am Instrument der Rundverfügung zum Thema Ausbildung sollte weiterhin festgehalten werden. Es besteht die Absicht, kurzfristig wieder einen entsprechenden Aufruf im Intranet zu veröffentlichen, da auf diesem Wege viele Mitarbeiter/innen in der gesamten Stadtverwaltung erreicht werden. Mit einer Rundverfügung können auch Maßnahmen dieser Vorlage angekündigt und viele Mitarbeitende der Stadt für das Thema sensibilisiert werden.

Auf die besondere Bedeutung von Führungskräften für das Thema dieser Vorlage wurde bereits hingewiesen. Sie sollten ab der Ebene der Fachbereichsleitung aufwärts mit einem gesonderten Schreiben angesprochen werden, in welchem insbesondere die strategischen Herausforderungen des demografischen Wandels für die Funktionsfähigkeit der Stadtverwaltung Oberhausen herausgestellt werden. Das Anschreiben soll ein Gesprächsangebot enthalten, inkl. der Bereitschaft des Fachbereichs 4-1-40/Aus- und Fortbildung, an Besprechungen auf Team-, Fachbereichs- oder Bereichsebene teilzunehmen und die individuelle Situation und die Möglichkeiten vor Ort zu beleuchten. Ergänzt werden könnte dieses Angebot um einen noch zu erstellenden Flyer zum Thema „*Ausbildung und Studium bei der Stadt Oberhausen*“.

Zudem könnte ein Ausbildungsauftrag gezielt bei allen Mitarbeitenden der Stadtverwaltung platziert werden. Denkbar wäre hier etwa eine Postkartenaktion, mittels derer das Thema Ausbildung zielgruppenorientiert gesetzt wird, inkl. eines niederschweligen Informations- und Gesprächsangebots.

▪ Maßnahmenpaket „DIALOG“

Bereits angelaufen ist die Praxis, dass Mitarbeiter/innen des Fachbereichs 4-1-40/Aus- und Fortbildung auf Einladung der jew. Fachverwaltung an Besprechungen auf Team-, Fachbereichs- oder Bereichsebene teilnehmen, um dort das Thema Ausbildung mittels eines kurzen Impulsvortrags zu platzieren und Fragen, insbesondere zur Realisierung, zu beantworten. Für größere Liegenschaften (Rathaus Oberhausen, Technisches Rathaus, Sozialrathaus, etc.) wären nach Absprache auch Vor-Ort-Workshops oder Infostände denkbar, bei denen das Ausbildungsteam mit Interessierten ins Gespräch kommen kann.

Unabhängig von einer *Ausbildungsplatzoffensive* führt der Fachbereich 4-1-40/Aus- und Fortbildung erstmals für den Absolventen/innen-Jahrgang 2024 Ausbildungsabschlussgespräche (sog. *Crossboarding*) etwa ein halbes Jahr nach Ausbildungsabschluss durch. Im Rahmen dieser Gespräche soll Rückschau auf die Ausbildung genommen werden, um mögliche Felder für Verbesserung auszumachen. Auch hier kann bereits ein Ausblick auf eine spätere Tätigkeit als Ausbilder/in gegeben werden. In Ergänzung hierzu wäre künftig eine systematische Erfassung der Absolventen/innen möglich, um mit diesen individuell, nach Ablauf einer angemessenen Einarbeitungsphase, ins Gespräch zu kommen.

III. Ausbildungsnetzwerk stärken und pflegen

Im Mai 2024 fand der letzte *Frühjahrsaustausch* für Ausbilder/innen der Stadtverwaltung statt, an dem rund 80 Personen teilgenommen haben. Im Rahmen des Workshops hatten die Teilnehmenden Gelegenheit, mittels Klebepunkten bestimmten Aussagen zuzustimmen oder nicht zuzustimmen. Ein Ergebnis war, dass alle 28 Umfrageteilnehmer/innen der Aussage zustimmten „*Im Großen und Ganzen bin ich gerne Ausbilder/in*“. Ein Fehler wäre es, starkes Engagement in die Gewinnung neuer Ausbilder/innen zu investieren und dabei diejenigen aus dem Blick zu verlieren, die sich auf diesem Feld bereits engagieren, teils seit vielen Jahren. Zentrale Schlüsselbegriffe lauten an dieser Stelle *Unterstützung* und *Wertschätzung*.

Wertschätzung umfasst die Anerkennung, dass es sich beim Engagement als Ausbilder/in um eine für die Funktions- und Zukunftsfähigkeit der Stadtverwaltung außerordentlich wichtige Aufgabe handelt. Dies sollte regelmäßig vonseiten der Behörde zum Ausdruck gebracht werden. Darüber hinaus sollten Ausbilder/innen jede Unterstützung erhalten, die sie zur Wahrnehmung dieser Aufgabe benötigen. Hierzu zählt insbesondere ein umfassendes Gesprächs- und Schulungsangebot.

▪ **Workshop- und Schulungsangebote**

Schon jetzt gibt es ein breit gefächertes Workshop- und Schulungsangebot für Ausbilderinnen und Ausbilder. Dieses kann in der Zukunft inhaltlich noch breiter aufgestellt und terminlich enger getaktet werden. Hierbei gilt es künftig auch verstärkt die Belange von Teilzeitkräften zu berücksichtigen.

▪ **Regelmäßige Austauschformate**

Generell ist der regelmäßige Dialog zwischen Ausbilder/innen untereinander sowie zwischen den nebenamtlichen Ausbilder/innen in den Bereichen und Fachbereichen und dem Team der hauptamtlichen Ausbilder/innen des Fachbereichs 4-1-40/Aus- und Fortbildung eine wichtige Grundlage für erfolgreiche Ausbildung bei der Stadtverwaltung. Vor diesem Hintergrund sollten die in der Vergangenheit bereits angebotenen Austausch-Formate verstetigt und ausgebaut werden.

▪ **Ausbilder/innen nicht allein lassen – Niederschwellige Unterstützung anbieten**

Die Tätigkeit als Ausbilder/in bringt gelegentlich große Herausforderungen mit sich. Selbst ein/e erfahrene/r Ausbilder/in kann mit besonderen Ausbildungssituationen oder mit besonderen Lebenslagen einer Nachwuchskraft konfrontiert sein. Hier ist es wichtig, dass es für alle Ausbilderinnen und Ausbilder ein niederschwelliges Unterstützungs- und Beratungsangebot durch das Team der hauptamtlichen Ausbilder/innen im Fachbereich 4-1-40/Aus- und Fortbildung gibt. Dies umfasst auch die Möglichkeit, in besonderen Situationen kurzfristig ein Telefonat oder auch einen Vor-Ort-Termin realisieren zu können. Auch mit der Einbindung der Betrieblichen Sozialberatung wurden in der Vergangenheit gute Erfahrungen gemacht. Um Ausbildungskapazitäten nachhaltig auf hohem Niveau zu sichern, ist es wichtig, dass ein Ausbilder oder eine Ausbilderin sich in keiner Situation überfordert und alleingelassen fühlt.

▪ **Ausbildungs-Newsletter**

Um den Informationsfluss zu stärken, könnten künftig alle Ausbilderinnen und Ausbilder durch den Fachbereich 4-1-40/Aus- und Fortbildung regelmäßig durch einen digitalen Ausbildungs-Newsletter über aktuelle Entwicklungen informiert werden.

370 ▪ **Dankesschreiben und Weihnachtsgruß**

371 Schon in der Vergangenheit erhielten städtische Ausbilder/innen regelmäßig ein Dankess-
372 schreiben des Oberbürgermeisters oder einen Weihnachtsgruß des Ausbildungsteams, in
373 welchem für den besonderen Einsatz gedankt wurde. Oft sind es die vergleichsweise kleinen
374 Gesten, die Wertschätzung zum Ausdruck bringen und Motivation steigern. Die Rückmel-
375 dungen an den Fachbereich 4-1-40/Aus- und Fortbildung waren stets ausgesprochen positiv.
376 Diese Praxis sollte beibehalten, ggf. noch um kreative Ideen erweitert werden.

377
378 Die vor allem zeitlichen Ressourcen, die Ausbildung „kostet“, fallen nicht nur in den
379 Fachverwaltungen an, sondern auch und insbesondere im Fachbereich 4-1-40/Aus- und
380 Fortbildung. Im Jahr 2015 wurden durch den Fachbereich 4-1-40 insgesamt rund 160 Nach-
381 wuchskräfte in 25 unterschiedlichen Berufsbildern betreut. Im Herbst 2025 wird die Zahl der
382 Nachwuchskräfte vsl. bei rund 450 liegen, diese verteilen sich dann auf knapp 45 ver-
383 schiedene Ausbildungs-, Studien- und Weiterbildungsgänge bei Stadtverwaltung, der
384 Wirtschaftsbetriebe Oberhausen GmbH und dem Theater Oberhausen. Die Pflege des Aus-
385 bildungsnetzwerks konnte 2015 weitgehend „nebenher“ realisiert werden. Heute ist
386 festzustellen, dass sich hier ein eigenes und aufgrund des demografischen Wandels sehr
387 anspruchsvolles Tätigkeitsfeld entwickelt hat, welches durch die Mitarbeiter/innen des Fach-
388 bereichs 4-1-40/Aus- und Fortbildung zu betreuen ist. Aktuell könnte dies mit dem vorhande-
389 nen Personalansatz zu leisten sein. Bei weiter steigenden Einstellungszahlen im Ausbil-
390 dungsbereich und bei einem sich weiter ausdifferenzierenden Ausbildungsangebot wären die
391 personellen Ressourcen im Fachbereich 4-1-40/Aus- und Fortbildung ggf. nochmals zu
392 überprüfen.

393
394 **IV. Weitergehende Maßnahmen**

395 Mit der Umsetzung der o. g. Maßnahmen besteht die realistische Aussicht auf eine nach-
396 haltige Erweiterung der Ausbildungskapazitäten der Stadtverwaltung Oberhausen. Allerdings
397 reicht eine bloße Erhöhung der Zahl der Ausbildungsplätze nicht aus, diese muss auch mit
398 der kontinuierlichen Steigerung der Einstellungszahlen im Ausbildungsbereich Schritt halten.

399
400 Auch für den Fall, dass die Steigerung der Zahl der Ausbildungsplätze vorläufig nicht ausre-
401 ichen sollte, um künftige Ausbildungsbedarfe zu decken, wird dringend davon abgeraten,
402 Mitarbeitende zur Ausbildung junger Nachwuchskräfte zu verpflichten. Ausbildung bedeutet
403 nicht nur Wissensvermittlung, der Ausbilder bzw. die Ausbilderin hat darüber hinaus einen
404 begleitenden, unterstützenden und nicht zuletzt erzieherischen Auftrag. Diesem wird ein
405 Ausbilder bzw. eine Ausbilderin schwerlich gerecht werden können, der bzw. die entgegen
406 des eigenen Willens hierzu verpflichtet wird.

Anlage/n

Keine