

ZUKUNFT 2020 - Ausbildung bei der Stadtverwaltung

- Ausbildungskonzept -

Impressum:

Stadtverwaltung Ravensburg
Hauptamt
Marienplatz 26
88212 Ravensburg

Auskünfte: Katja Schultze
Tel.: 07 51/ 82- 4 17
Fax: 07 51/ 82- 6 04 17
E-Mail: katja.schultze@ravensburg.de

Wiedergabe, auch auszugsweise, gestattet bei Angabe der Quelle

Ravensburg, Januar 2009

Teil A: Eckdaten der Ausbildung

1.	Ausgangslage	1
2.	Eckdaten zur Ausbildung bei der Stadtverwaltung	2
3.	Projekt Ausbildung 2020	4

Teil B: Ausbildungskonzept der Stadt Ravensburg / Empirische Grundlagen

1.	Zusammenfassung	2
2.	Bevölkerungsentwicklung	4
3.	Der Arbeitsmarkt in Ravensburg und im Umland	10
4.	Schulen in Ravensburg	13
5.	Ausbildung in Ravensburg	20
6.	Perspektiven und Szenarien für die Entwicklung der Berufsausbildung	28
7.	Ausbildung bei der Stadt Ravensburg	31
8.	Bedarf bei der Stadt Ravensburg	36

Teil C: Ergebnisse und Empfehlungen der Projektgruppe

1.	Ziele der Ausbildung bei der Stadtverwaltung	1
2.	Ergebnisse und Empfehlungen zu einzelnen Handlungsfeldern.....	2
2.1.	Handlungsfeld 1: Öffentlichkeitsarbeit /Marketing / Bewerberauswahl	2
2.2.	Handlungsfeld 2: Rahmenbedingung der Ausbildung	7
2.3.	Handlungsfeld 3: Ausbildung in der Praxis	9
2.4.	Handlungsfeld 4: Controlling und Weiterentwicklung der Ausbildung.....	18
3.	Leitfaden für Auszubildende.....	20
4.	Praktika und weitere Angebote	20

Teil D: Ausblick

Teil A: Eckdaten der Ausbildung

1.	Ausgangslage	1
2.	Eckdaten zur Ausbildung bei der Stadtverwaltung	2
2.1.	Ausbildungen	2
2.2.	Kosten der Ausbildung	3
2.2.1.	Personalkosten	3
2.2.2.	Kosten für Fahrt und Unterkunft in den auswärtigen Berufsschulen	3
2.2.3.	Ausweisung eines Budgets "Ausbildung" im Haushalt.....	3
3.	Projekt Ausbildung 2020	4
3.1.	Zielsetzung.....	4
3.2.	Handlungsfelder	4
3.3.	Teilnehmer	5

1. Ausgangslage

Mit Ausdifferenzierung einer modernen Stadtverwaltung haben sich die Ausbildungsmöglichkeiten bei der Stadt weiterentwickelt. Neue und komplexere Verwaltungsaufgaben mit Dienstleistungscharakter haben dazu geführt, dass die Stadtverwaltung längst nicht nur in den klassischen Verwaltungsberufen der Beamten¹ und der Verwaltungsfachangestellten ausbildet, sondern auch in Berufen wie der Veranstaltungskaufleute und in handwerklichen Berufen wie der Tischler. Die Anforderung an die Ausbildung, aber auch an die Auszubildenden, wachsen.

Mittel- bis langfristig zeichnen sich darüber hinaus weitere Entwicklungen ab:

- Etwa ab dem Jahr 2008 deutet die demographische Entwicklung auf geburtenschwache Jahrgänge hin, sodass das Angebot an ausbildungsplatzsuchenden Jugendlichen deutlich zurückgehen wird.
- Die Altersstruktur aller Mitarbeiter der Stadtverwaltung ist vergleichbar mit dem Durchschnitt anderer Betriebe in Baden-Württemberg und weist eine deutliche Unterdeckung von Mitarbeitern bis 30 Jahre auf (16 Prozent). Demgegenüber werden rund 43 Prozent der Mitarbeiter in den kommenden 15 Jahren die Stadtverwaltung im Hinblick auf eine bevorstehende Altersrente verlassen.
- Jugendliche bringen nach ihrem Schulabschluss für eine Ausbildung häufig nicht genügend Kenntnisse mit. Auch bei den Bewerbern der Stadtverwaltung können diese Mängel festgestellt werden.

Wir müssen uns daher die Frage stellen wie unsere Ausbildung zukunftsfähig gestaltet werden kann. Dabei ist es unverzichtbar ein strategisches Ausbildungsmarketing mit Nachwuchswerbung, Bewerberauswahl und Ausbildungs- und Übernahmekonzepten aufzubauen. Genauso wichtig ist es jedoch, Qualifizierungs- und Bindungsstrategien zu entwickeln. Mit dem Ausbildungskonzept

- sollen strategische Aussagen zum zukünftigen Bedarf und zur Nachfrage nach Ausbildungsplätzen getroffen werden,
- soll ein zukunftsweisender Handlungsrahmen für die Organisation und die Durchführung der Berufsausbildung geschaffen werden,
- sollen Ziele und fachliche Standards als Rahmen einer Ausbildung bei der Stadtverwaltung formuliert werden.

¹ Aus Gründen der Vereinfachung wird im gesamten Konzept jeweils nur die männliche Form verwendet. Gemeint sind aber immer beide Geschlechter.

2. Eckdaten zur Ausbildung bei der Stadtverwaltung

2.1 Ausbildungen

Die Stadt bildet jährlich rund 40 Auszubildende in derzeit 19 verschiedenen Ausbildungsberufen aus. Im September 2007 nahmen 15 Personen ihre Ausbildung auf, im September 2008 elf Personen. Eine Ausbildung dauert im Regelfall drei Jahre.

Das Spektrum der Ausbildungsberufe wurde in den letzten Jahren stark ausgeweitet. Seit dem Jahr 2002 sind elf Ausbildungen hinzugekommen. Lediglich zwei Ausbildungen, Forstwirt und KFZ-Mechatroniker, ruhen derzeit.

Obwohl die Stadt in nur drei verwaltungstypischen Berufen ausbildet, nehmen diese Verwaltungsberufe mit rund 17 Auszubildenden jährlich den größten Anteil an Ausbildungsplätzen ein (ohne gehobener Dienst, 3. Ausbildungsjahr).

Die Stadt stellt jährlich folgende Ausbildungsplätze zur Verfügung (Stand 01.09.2008):

- zwei Fachangestellte für Bürokommunikation
- drei Verwaltungsfachangestellte
- zwei Anwärter für den gehobenen Dienst im ersten Jahr
- drei bis fünf Anwärter für den gehobenen Dienst im dritten Jahr (Praktika)

Zusätzlich wird alle drei Jahre jeweils ein Auszubildender eingestellt:

- Veranstaltungskaufrau/-mann
- Kaufrau/-mann für Tourismus und Freizeit (TI)
- Fachkraft für Veranstaltungstechnik (KOH)
- Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste (BÜ)
- Bachelor of Arts, Fachrichtung Destinations- und Kurortmanagement (TI)
- Bachelor of Arts, Fachrichtung Medien- und Kommunikationswirtschaft (Wf)
- Bachelor of Arts, Fachrichtung Tourismusbetriebs-/Freizeitwirtschaft (ASJ)
- Bachelor of Arts, Fachrichtung Sportmanagement (ASJ)
- Jugend- und Heimerzieher/in (ASJ)
- Bürokauffrau/-mann (BHR)
- Tischler/in (BHR)
- Straßenbauer/in (BHR)
- Gärtner/in, Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau (BHR)
- Straßenwärter/in (BHR)
- Fachkraft für Lagerlogistik (BHR)
- Fachangestellte/r für Bäderbetriebe (Bäderverbund)

3. Ausgaben für die Ausbildung

3.1 Personalausgaben (im weitesten Sinn)

Für die Auszubildenden und Praktikanten sind für das Haushaltsjahr 2009 400.000 € Personalausgaben veranschlagt, 90.000 € im Betriebshof. In den 400.000 € sind auch die Personalausgaben enthalten, die im Hauptamt für die Ausbildung in Höhe von 40.000 € bei der Ausbildungsleitung, bei der Assistenz und beim Hauptamtsleiter anfallen. Ebenso sind 50.000 € für Anerkennungspraktikanten und weitere Praktikanten enthalten.

Hinzu kommen Personalausgaben für die Betreuung der Auszubildenden durch derzeit 30 Ausbildungsbeauftragte und fünf Ausbilder im Betriebshof. Die Aufwendungen dafür können nur ansatzweise mit rund 50.000 € geschätzt werden.

Für Einstellungstests und Stellenanzeigen werden jährlich 10.000 € benötigt.

Seminare, Lehrgänge und Aktionen wie beispielsweise die Azubihütte sowie Messeauftritte bei Bildungsmessen schlagen mit ca. 25.000 € jährlich zu buche.

Bei einigen gewerblichen Ausbildungen im Betriebshof gibt es überbetriebliche Ausbildungen, die mit rund 2.700 € pro Jahr zu berücksichtigen sind.

Die Stadt Ravensburg hat somit jährlich insgesamt rund 580.000 € an Personalausgaben (im weitesten Sinn) für die Ausbildung zu tragen.

3.2 Ausgaben für Fahrt und Unterkunft in den auswärtigen Berufsschulen

In acht Ausbildungsberufen erfolgt die berufsschulische Ausbildung nicht in Ravensburg, sondern in Singen, im Großraum Stuttgart, in Baden-Baden und Calw. Je nach Ausbildungsberuf werden den Auszubildenden Entgelte für Unterkunft und teilweise auch für Betreuung in Rechnung gestellt. Die Kosten betragen zwischen 40 € und 100 € wöchentlich. Hinzu kommen die Kosten der Anreise.

Im Rahmen einer Freiwilligkeitsleistung übernimmt die Stadt derzeit 30 Prozent der Fahrt- und Unterbringungskosten. Tarifrechtlich ist keine Beteiligung an diesen Kosten vorgesehen. Eine weitere Erhöhung der Beteiligung wird derzeit nicht angestrebt.

Die Kostenbeteiligung wurde im Zuge der Ausarbeitung des Ausbildungskonzeptes überprüft und, in Abstimmung mit dem Personalrat, leistungsbezogen auf 50 Prozent angehoben. Die erhöhte Bezuschussung wird gewährt, wenn der Auszubildende einen Notendurchschnitt der Note gut / 2,0 des jährlichen Berufsschulzeugnisses erreicht.

Im Jahr 2007 wendete die Stadt 2.000 € für Fahrt- und Unterbringungskosten auf. Hier ist jedoch zu beachten, dass die Kosten bei einigen Ausbildungen erst ab September 2007 berücksichtigt sind, da z. B. die auswärtige Schule bzw. die neue Ausbildung erst im Herbst 2007 begann.

3.3 Ausweisung eines Budgets "Ausbildung" im Haushalt

Um die Ausgaben für die Ausbildung transparent darzustellen, wird ab dem Jahr 2009 ein eigenes Budget mit Kennzahlen zur Ausbildung ausgewiesen.

4. Projekt Ausbildung 2020

Allein durch die demographische Entwicklung wird es bei der Stadtverwaltung in den kommenden Jahren einen großen Bedarf an nachrückenden Fachkräften geben. Bis 2015 sind fast 30 Prozent der heutigen Mitarbeiter mindestens 60 Jahre alt und erreichen damit die allgemeine Altersgrenze für eine vorzeitige Zuruhesetzung. Bis 2020 sind es 40 Prozent. Weiterer Bedarf zeichnet sich durch Wechsel der Arbeitsplätze ab. Auch wenn diese Wechselrate vergleichsweise gering ausfällt, wird sich die natürliche Austrittsquote bis in das Jahr 2020 hinein auf schätzungsweise 43 bis 45 Prozent erhöhen. Steigendem Bedarf stellt sich gleichzeitig ein Rückgang der ausbildungsfähigen, jungen Menschen gegenüber. Bereits heute haben Arbeitgeber Schwierigkeiten, geeignete Auszubildende zu finden.

Aufgrund dieser Entwicklungen wird die Ausbildung und die Weiterbeschäftigung junger Arbeitnehmer nach Abschluss der Ausbildung zunehmend an personalpolitischem und organisationsstrategischem Gewicht gewinnen. Die Verwaltung will dieser Bedeutung durch ein Ausbildungskonzept gerecht werden.

4.1 Zielsetzung

Mit dem Ausbildungskonzept werden folgende Zielsetzungen verfolgt:

Projektziel 1

Die Stadt Ravensburg verfügt über ein Ausbildungskonzept. In diesem wird die Ausbildung bei der Stadt beschrieben. Es werden Aussagen zum zukünftigen Angebot an Ausbildungsplätzen, zu Zielen der Ausbildung und zu Inhalten der Ausbildung getroffen.

Projektziel 2

Der Bedarf an Auszubildenden kann unter Berücksichtigung der verständigten Ausbildungsstandards und der qualitativen Maßstäbe kurz-, mittel- bis langfristig gedeckt werden.

Projektziel 3

Ausbildung wird ein zentrales strategisches Schwerpunktthema der nächsten Jahre innerhalb der Verwaltung und der Politik.

Projektziel 4

Die Stadt Ravensburg verfügt über einen Ausbildungsleitfaden. Der Ausbildungsleitfaden dient potentiellen Bewerbern und den Auszubildenden zukünftig als Rahmen einer Ausbildung bei der Stadt. Der Ausbildungsleitfaden beschreibt die wesentlichen Themen rund um die Ausbildung bei der Stadt.

4.2 Handlungsfelder

Betriebliche Ausbildung ist mehr als bloße Wissensvermittlung an junge Menschen nach deren Einstellung im Betrieb bzw. in einer Organisation. Ausbildung beschreibt einen Organisationszyklus, der mit der Akquise geeigneter, ausbildungsreifer Menschen beginnt und mit der Übernahme in ein festes Beschäftigungsverhältnis nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung endet.

Das Ausbildungskonzept greift insoweit vier wesentliche Handlungsfelder auf:

Handlungsfeld 1

Öffentlichkeitsarbeit und Ausbildungsmarketing sowie Bewerberauswahl

Handlungsfeld 2

Rahmenbedingung der Ausbildung (Angebot und Nachfrage, Bedarfsplanung, Übernahme)

Handlungsfeld 3

Ausbildung in der Praxis (Inhalte, Verfahren, Standards, Organisation der Ausbildung, Qualität, Betreuung, Einsatz)

Handlungsfeld 4

Controlling, Weiterentwicklung der Ausbildung

4.3 Teilnehmer

Das Ausbildungskonzept wurde im Rahmen einer Projektgruppenarbeit unter Federführung des Hauptamtes erarbeitet. Empirische Grundlagen zu Rahmenbedingungen der Ausbildung wurden durch das Institut für Stadtplanung und Sozialforschung Weeber & Partner erstellt.

Bei der Erarbeitung des Ausbildungskonzeptes waren folgende Personen beteiligt:

Thomas Oberhofer	Hauptamtsleiter
Katja Schultze	Ausbildungsleiterin
Heike Fischer	Assistenz in der Ausbildungsorganisation
Egon Girmes	Personalratsvorsitzender bis 30.06.2008
Christoph Hepperle	Personalrat und Personalratsvorsitzender ab 01.07.2008
Birgit Felder	Jugend- und Auszubildendenvertretung
Dalia Steinbinder	Jugend- und Auszubildendenvertretung
Carolin Volkwein	Jugend- und Auszubildendenvertretung
Bernhard Jerg	Erster Betriebsleiter des Betriebshofs Ravensburg
Walter Kellermann	Teamleiter Verwaltung des Betriebshofs Ravensburg
Sylvia Wieland	Ausbildungsbeauftragte für Fachangestellte für Bürokommunikation und Verwaltungsfachangestellte in der Ortsverwaltung Eschach
Sandra Bauke	Ausbildungsbeauftragte für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste in der Stadtbücherei
Ralph Pohl	Ausbildungsbeauftragter des gehobenen Dienstes in der Stadtkämmerei

Teil B: Ausbildungskonzept der Stadt Ravensburg / Empirische Grundlagen

Ausbildungskonzept der Stadt Ravensburg

Empirische Grundlagen



WEBER+PARTNER

Institut für Stadtplanung und Sozialforschung
Stuttgart/Berlin 2007

1	Zusammenfassung.....	2
2	Bevölkerungsentwicklung	4
2.1	Wie war die Entwicklung in Ravensburg in der Vergangenheit?.....	4
2.2	Womit wird für die Zukunft gerechnet?.....	4
2.3	Das Umland: Wie sind die Prognosen für die Region?	5
3	Der Arbeitsmarkt in Ravensburg und im Umland.....	10
3.1	Wohnorte und Arbeitsorte - Welche Bedeutung hat Ravensburg als Arbeitsort in der Region?.....	10
3.2	Welche Branchen sind in Ravensburg stark vertreten?	10
4	Schulen in Ravensburg	13
4.1	Wie sind die Verflechtungen mit dem Umland?	13
4.2	Wie stark sind die unterschiedlichen Klassenstufen heute besetzt?	13
4.3	Wie ist die Entwicklung in den unterschiedlichen Schultypen?.....	13
4.4	Wie werden sich die Schülerzahlen entwickeln?	13
4.5	Wie stark wird die Zahl der Schulabgänger zurückgehen?	14
5	Ausbildung in Ravensburg	20
5.1	Wie viele Ausbildungsplätze gibt es?.....	20
5.2	Wie verteilen sich die Ausbildungsstellen auf unterschiedliche Berufsgruppen?	22
5.3	Wie entwickeln sich Angebot und Nachfrage bei den Ausbildungsplätzen?.....	24
5.4	Wo wohnen die Auszubildenden, die in Ravensburg ihre Ausbildung machen? Wo machen Auszubildende aus Ravensburg ihre Ausbildung?.....	27
6	Perspektiven und Szenarien für die Entwicklung der Berufsausbildung.....	28
6.1	Was wird bei der Berufsausbildung für die kommenden Jahre erwartet?.....	28
6.2	Wie wird sich der Bedarf an Fachkräften entwickeln?	29
7	Ausbildung bei der Stadt Ravensburg.....	31
7.1	Wie viele Auszubildende gibt es bei der Stadt Ravensburg?.....	31
7.2	Woher kommen die Bewerber?.....	31
7.3	Wie viele männliche, wie viele weibliche Bewerber und Auszubildende gibt es?	31
7.4	Welche Schulen haben die Auszubildenden besucht?.....	32
7.5	Wie viele Auszubildende werden nach ihrer Ausbildung übernommen?.....	32
8	Bedarf bei der Stadt Ravensburg	36
8.1	Wie viele Mitarbeiter arbeiten bei der Stadt Ravensburg?	36
8.2	Woher kommen die Mitarbeiter der Stadtverwaltung?.....	38
8.3	Seit wann arbeiten die Mitarbeiter bei der Stadtverwaltung?.....	38
8.4	Wie ist die Altersstruktur bei den Mitarbeitern?	40
8.5	In welchem Alter wechseln die Mitarbeiter in den Ruhestand?.....	42
8.6	Wie viele Mitarbeiter gehen, wie viele Stellen werden frei?.....	43

1 Zusammenfassung

Der Arbeitsmarkt ist Stadt- und Kreisgrenzen überschreitend weiträumig vernetzt.

Die Stadt Ravensburg ist ein Arbeitgeber neben vielen anderen in der Region. Es ist üblich, dass Arbeits- und Wohnort nicht derselbe sind. Als Zentrum in der Region hat Ravensburg als Arbeitsort eine herausragende Stellung. Es gibt viele Arbeitnehmer, die nach Ravensburg zum Arbeiten einpendeln. Bereits in den Schulen gibt es viele auswärtige Schüler. Auch fast die Hälfte der Mitarbeiter der Stadtverwaltung wohnt nicht in Ravensburg, die meisten aber im Kreis Ravensburg. Die Wohnorte der Bewerber für Ausbildungsplätze verteilen sich noch weiträumiger. Es arbeiten aber auch viele Ravensburger in einer anderen Gemeinde. Bei den Ausbildungsplätzen im öffentlichen Dienst hat die Stadtverwaltung Ravensburg mit gut 10 Prozent der Plätze im Bezirk der Arbeitsagentur ein starkes Gewicht.

In Zukunft wird es weniger junge Arbeitnehmer geben.

Die Bevölkerungsentwicklung in Ravensburg und in der Region ist stark davon abhängig, ob und in welchem Ausmaß es weiter Wanderungsgewinne geben wird. Ravensburg hat in der Vergangenheit überwiegend junge Erwachsene durch Zuwanderung gewonnen. Aber auch relativ hohe Wanderungsgewinne wie in den vergangenen Jahren werden nicht ausgleichen, dass es künftig weniger Kinder, Jugendliche und jüngere Erwachsene geben wird und mehr ältere Erwachsene ab 50 Jahren. Ob die Belegschaft eine ausgewogene Altersstruktur hat, ist also zunehmend von personalpolitischen Entscheidungen abhängig.

Es werden weniger Bewerber als heute eine Ausbildungsstelle suchen.

Die Situation auf dem Ausbildungsmarkt ist momentan durch die stark besetzten Jahrgänge geprägt, die die Schule beenden. Es gibt somit viele Bewerber. Es wurden im Bezirk der Arbeitsagentur Ravensburg aber auch viele Ausbildungsplätze neu geschaffen. In den kommenden Jahren und nochmals ab 2015 wird die Zahl der Schulabgänger deutlich zurück gehen. Vorerst betrifft das besonders die Schulabgänger der Hauptschule und auch der Gymnasien. Bei gleichbleibenden Übergangsquoten gehen in 10 Jahren bei allen Schultypen die Abgängerzahlen nochmals zurück. Es werden künftig also weniger Bewerber einen Ausbildungsplatz suchen.

Arbeitgeber werden verstärkt um Auszubildende und junge Mitarbeiter konkurrieren.

Bereits heute haben Arbeitnehmer Schwierigkeiten, geeignete Auszubildende zu finden. Es wird mit einem eher steigenden Bedarf an Nachwuchskräften gerechnet. Sowohl um eine abnehmende Zahl von Bewerbern für Ausbildungsplätze als auch um junge Arbeitnehmer wird also verschärft konkurriert werden.

Die öffentliche Verwaltung hat quantitativ einen geringen Anteil bei der Berufsausbildung. Die Stadt Ravensburg muss sich als attraktiver Arbeitgeber für Berufsanfänger positionieren.

Es werden relativ wenige Ausbildungen in der öffentlichen Verwaltung gemacht, viele in Industrie, Handel und Handwerk. Die meisten Berufe, für die die Stadt Ravensburg ausbildet, sind nicht verwaltungsspezifisch. Im Raum Ravensburg gibt es renommierte Unternehmen, die ebenfalls Ausbildungsplätze anbieten. Um auch in Zukunft genügend qualifizierte Bewerber zu haben, muss die Ausbildung bei der Stadt Ravensburg weiterhin inhaltlich und organisatorisch optimiert und müssen die Vorzüge dieser Ausbildungswege nach außen kommuniziert werden.

Die Stadt Ravensburg wird in den kommenden Jahren durch die Alterung der Belegschaft und die Fluktuation besonders bei den jüngeren Mitarbeitern einen großen Bedarf an nachrückenden Mitarbeitern haben.

Verändert sich die Alterstruktur der Mitarbeiter analog zur prognostizierten demografischen Entwicklung, nimmt der Anteil der Mitarbeiter ab 50 Jahren kontinuierlich zu. Viele heutige Mitarbeiter werden in den kommenden Jahren in den Ruhestand wechseln. Bis 2020 sind 40 Prozent der Mitarbeiter mindestens 60 Jahre alt und erreichen damit die allgemeine Altersgrenze (65 Jahre) bzw. die für eine vorzeitige Zuruhesetzung. Es ist außerdem weiterhin mit Bedarf an neuen Mitarbeitern nach Kündigungen zu rechnen. Durch Ausbildung kann frühzeitig auf eine ausreichende Zahl qualifizierter Nachwuchskräfte aus den eigenen Reihen und eine ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft hingewirkt werden. Die meisten Auszubildenden arbeiten nach Abschluss ihrer Ausbildung weiterhin bei der Stadtverwaltung.

2 Bevölkerungsentwicklung

2.1 Wie war die Entwicklung in Ravensburg in der Vergangenheit?

- ▶ Ravensburg ist in den vergangenen Jahren durch Zuwanderung gewachsen.
- ▶ Es gibt heute mehr 11- bis 14-Jährige und besonders 15- bis 19-Jährige als vor zehn Jahren (Zunahme um 6 bzw. 14 Prozent von 1995 bis 2006).
- ▶ Die Zahl der jungen Erwachsenen zwischen 20 und 24 Jahren ging zurück (um 6 Prozent von 1995 bis 2006).
- ▶ Die Zahl der Kinder im Grundschulalter blieb relativ gleich.
- ▶ Es gibt aber heute deutlich weniger jüngere Kinder (Rückgang um 9 Prozent von 1995 bis 2006).

2.2 Womit wird für die Zukunft gerechnet?

- ▶ Die Jahrgänge, die heute ihren Schulabschluss machen, sind weitaus größer als die, die momentan die Schule besuchen.
- ▶ Noch geringer ist die Zahl derjenigen, die in den kommenden Jahren eingeschult werden.
- ▶ Die künftige Bevölkerungsentwicklung ist stark davon bestimmt, ob und in welchem Umfang es weiter Wanderungsüberschüsse geben wird.
- ▶ Das betrifft auch die Jahrgänge der heutigen Schüler und Kinder. Bei Zuwanderungsüberschüssen wachsen die Jahrgänge noch bis zum Alter von 15 bis 19 Jahren. Zuwanderungsüberschüsse gibt es in Ravensburg vorwiegend bei den jungen Erwachsenen.
- ▶ Die Wanderungsüberschüsse in Baden-Württemberg sind heute nicht mehr so hoch wie in der Vergangenheit. Neuere Prognosen rechnen mit weniger Wachstum als Prognosen aus vergangenen Jahren.
- ▶ Die neueste Prognose des Statistischen Landesamts für Ravensburg geht davon aus, dass sich die Bevölkerungszunahme verlangsamen wird und schließlich in eine Abnahme umschlägt. Eine ältere Prognose ging dagegen von kontinuierlichem Wachstum aus.
- ▶ Im Jahr 2006 ist die Bevölkerung mehr gewachsen, als in der neuesten Prognose erwartet wird, aber weniger, als in der älteren Prognose des Statistischen Landesamt angenommen wurde.
- ▶ Relativ sicher ist, dass es künftig mehr ältere Menschen geben wird – dies ist durch die Altersstruktur bedingt. In beiden Prognosen nimmt die Bevölkerung ab 45 Jahren weiter zu, während die Jüngeren weniger werden.
- ▶ Stark verringern wird sich dabei die Zahl der Erwachsenen zwischen 35 und 45 Jahren. Bei den Jüngeren sind die Veränderungen weniger drastisch.

Fazit

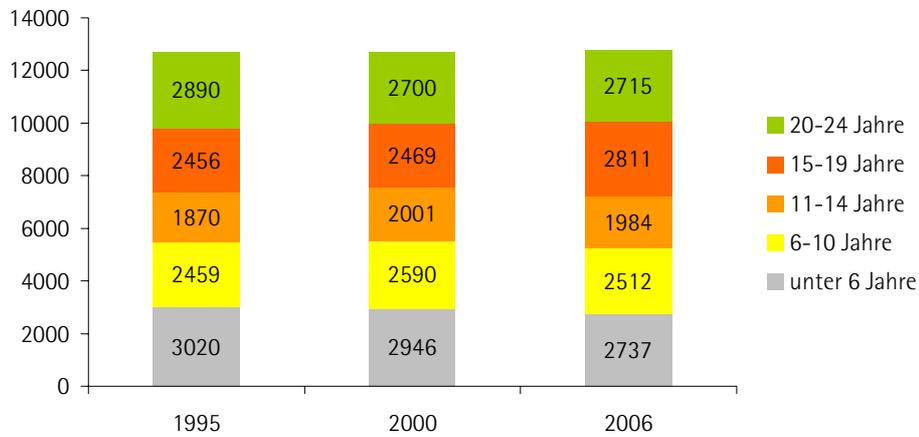
- ▶ **Die künftige Entwicklung hängt stark vom Wanderungsgeschehen ab:** Je nachdem, wie viele Personen künftig zuziehen, sind alternative Entwicklungen möglich. Gewinnt Ravensburg entsprechend dem Szenario der älteren Prognose deutlich an Einwohnern, bleibt die Zahl der 15- bis 19jährigen bis 2015 etwa gleich und wächst die Altersgruppe der 20- bis 24jährigen etwas an. Gehen die Wanderungsgewinne zurück, werden die Altersgruppen kleiner.
- ▶ **Mittelfristig ist damit zu rechnen, dass es weniger junge Erwachsene in Ravensburg geben wird:** In beiden Prognosen ist die Veränderung bei den 15- bis 24jährigen vorerst noch wenig ausgeprägt. Auf längere Sicht wird die Zahl der jungen Erwachsenen aber deutlich zurückgehen – wie stark, hängt von den künftigen Zuzügen ab. Nach der neuen Prognose gibt es in Ravensburg 2020 14 Prozent weniger 15- bis 19jährige und 4 Prozent weniger 20- bis 24jährige als im Jahr 2005.
- ▶ **Um eine ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft zu erhalten, werden vermehrt Anstrengungen nötig sein:** Die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung wird sich stark verändern. Es wird in Zukunft weniger jüngere und mehr ältere Arbeitnehmer geben. Besonders ausgeprägt ist der Rückgang der Bevölkerung zwischen 35 und 44 Jahren und die Zunahme der 50- bis 59-Jährigen.

2.3 Das Umland: Wie sind die Prognosen für die Region?

- ▶ Auch für die Region wird vorerst mit Bevölkerungszuwächsen gerechnet, dann mit einem Bevölkerungsrückgang.
- ▶ Die Bevölkerungszuwächse sind aber geringer als in Ravensburg.

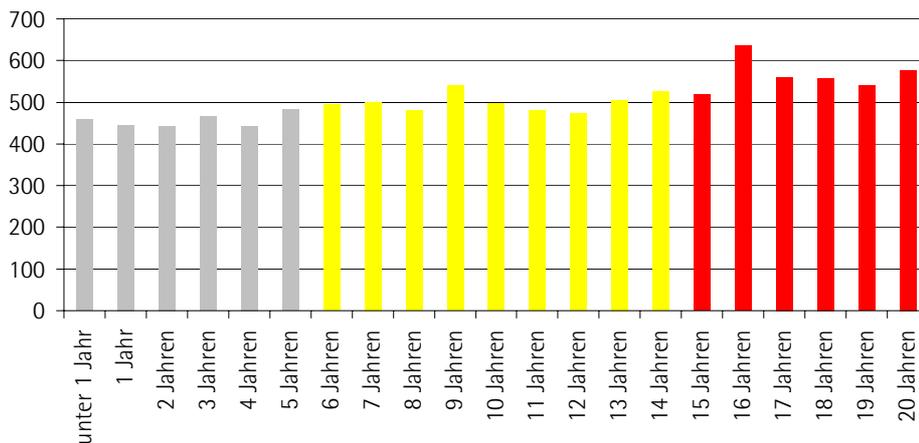
Entwicklung der Einwohnerzahl in Ravensburg in der Vergangenheit

Gesamt	46620	47768	49192
Im Alter von 0-24 Jahren:			
	12695	12706	12759



Quelle: Statistisches Landesamt

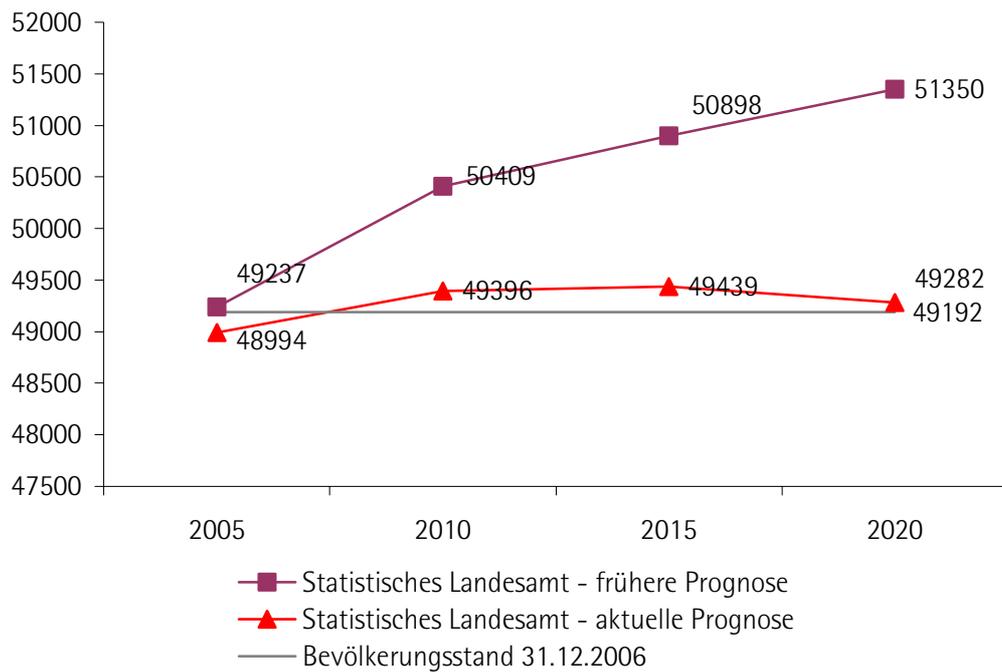
Bevölkerung in Ravensburg bis 20 Jahre am 31.12.2006



	Mittlere Jahrgangsstärke	Vergleich zu den 15- bis 20-Jährigen
0-5 Jahre	456	-19%
6-14 Jahre	500	-11%
15-19 Jahre	562	

Quelle: Statistisches Landesamt

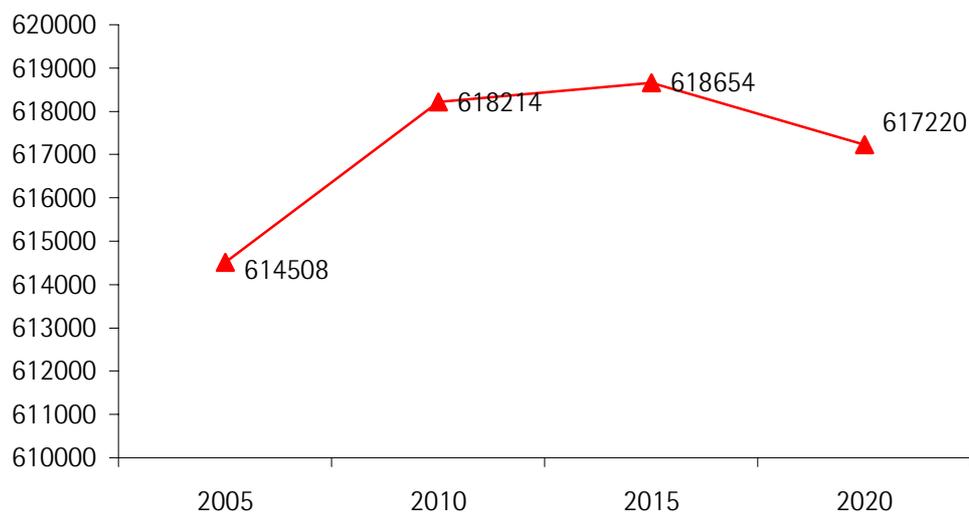
Entwicklung der Einwohnerzahl in Ravensburg in Zukunft –
Prognosen des Statistischen Landesamts



Veränderung zu 2005, frühere Prognose:	+2,38%	+3,37%	+4,29%
Veränderung zu 2005, aktuelle Prognose:	+0,82%	+0,91%	+0,59%

Quelle: Statistisches Landesamt

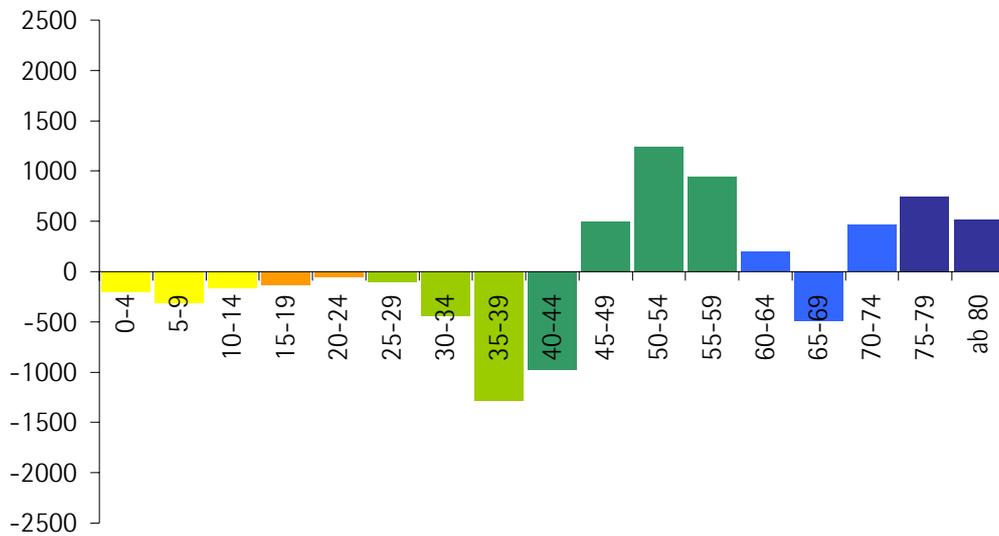
Entwicklung der Einwohnerzahl in der Region Bodensee-Oberschwaben in Zukunft –
Prognose des Statistischen Landesamts (aktuelle Prognose)



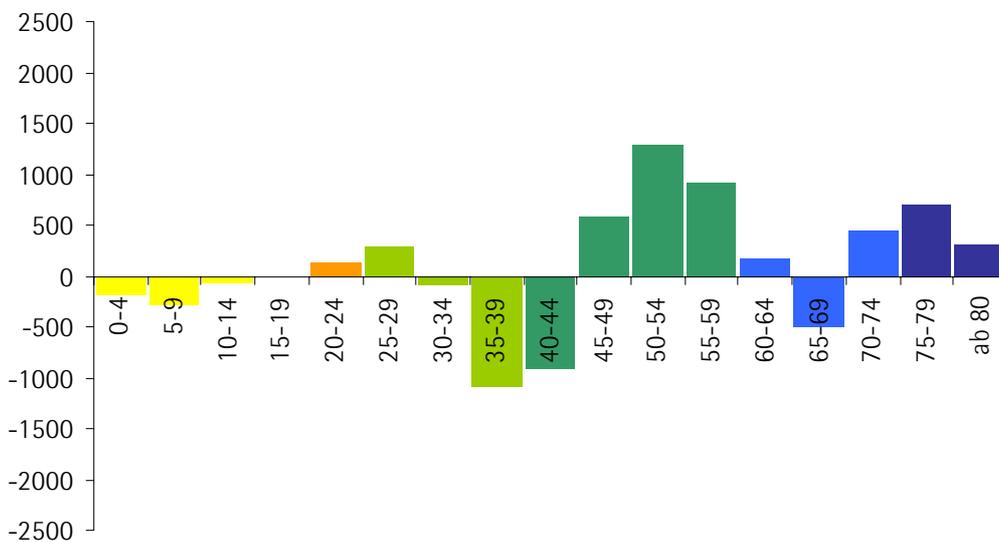
Veränderung zu 2005:	+0,60%	+0,67%	+0,44%
----------------------	--------	--------	--------

Quelle: Statistisches Landesamt

Entwicklung der Einwohnerzahl nach Altersgruppen 2005-2015 – aktuelle Prognose des Statistischen Landesamts mit geringeren Zuwanderungsgewinnen (im Rahmen der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausrechnung)



Entwicklung der Einwohnerzahl nach Altersgruppen 2005-2015 – ältere Prognose des Statistischen Landesamts mit höheren Zuwanderungsgewinnen

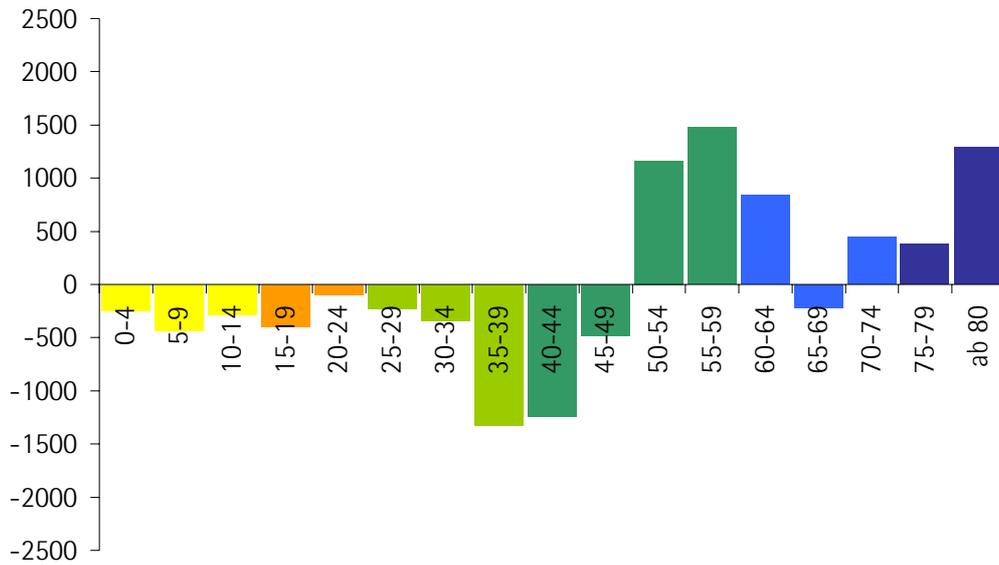


Veränderung innerhalb der Altersgruppen

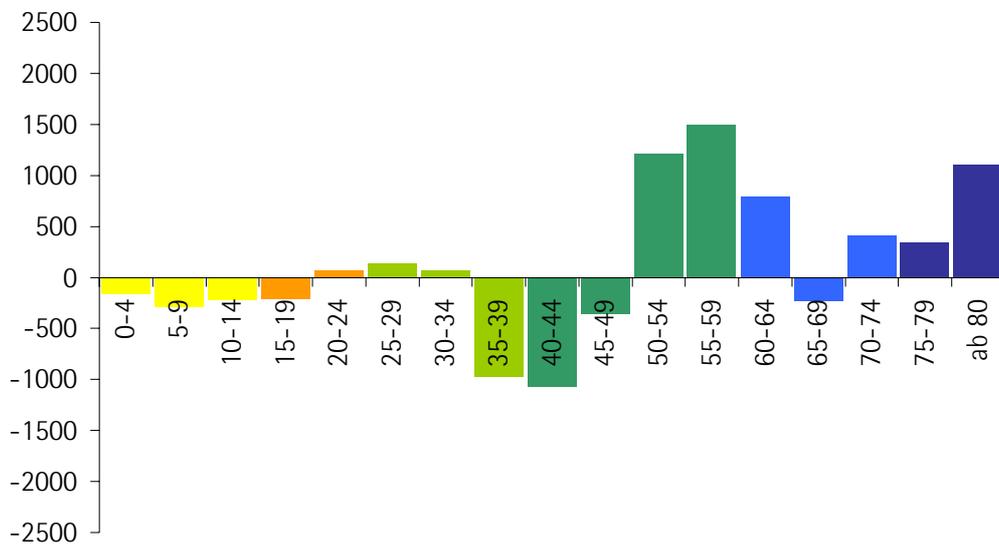
Prognose	Gesamt	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	
Neu	0,9%	-9,1%	-12,5%	-6,4%	-4,7%	-2,0%	-3,3%	-13,3%	-30,3%	
Ältere	3,4%	-7,8%	-11,1%	-2,6%	-0,1%	4,4%	9,3%	-2,6%	-25,9%	
Prognose		40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	ab 80
Neu		-23,1%	13,6%	41,3%	34,8%	7,3%	-16,3%	24,0%	42,9%	20,8%
Ältere		-21,7%	15,7%	42,9%	33,0%	6,2%	-16,2%	22,9%	39,7%	12,0%

Quelle: Statistisches Landesamt

Entwicklung der Einwohnerzahl nach Altersgruppen 2005-2020 – aktuelle Prognose des Statistischen Landesamts mit geringeren Zuwanderungsgewinnen (im Rahmen der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausrechnung)



Entwicklung der Einwohnerzahl nach Altersgruppen 2005-2020 – ältere Prognose des Statistischen Landesamts mit höheren Zuwanderungsgewinnen



Veränderung innerhalb der Altersgruppen

Prognose	Gesamt	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39
Neu	0,6%	-10,8%	-17,1%	-11,2%	-14,3%	-3,5%	-7,8%	-10,2%	-31,1%
Ältere	4,3%	-7,2%	-11,7%	-8,8%	-7,5%	2,6%	4,4%	2,1%	-23,1%

Prognose	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	ab 80
Neu	-29,5%	-13,1%	38,7%	54,3%	30,8%	-7,2%	22,8%	22,0%	51,9%
Ältere	-25,3%	-9,8%	40,5%	54,3%	29,1%	-7,8%	21,1%	20,0%	44,8%

Quelle: Statistisches Landesamt

3 Der Arbeitsmarkt in Ravensburg und im Umland

3.1 Wohnorte und Arbeitsorte – Welche Bedeutung hat Ravensburg als Arbeitsort in der Region?

- ▶ Das Bildungsangebot und der Arbeitsmarkt in Ravensburg haben auch für das Umland eine große Bedeutung. Wohn- und Arbeitsort sind häufig nicht derselbe. Ravensburg ist nicht nur für Ravensburger der Ort von Ausbildung und Berufstätigkeit.
- ▶ Umgekehrt arbeiten viele Ravensburger außerhalb.
- ▶ Am 30.6.2006 haben 28.658 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte in Ravensburg gearbeitet.
- ▶ Die Zahl der Arbeitsplätze in Ravensburg ist seit 1995 um 6 Prozent gestiegen.
- ▶ Auf einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten kommen in Ravensburg 1,81 Arbeitsplätze. Das ist deutlich mehr als in den anderen Städten im Landkreis.
- ▶ Von den in Ravensburg Beschäftigten wohnt die Mehrheit nicht in Ravensburg. Knapp 20.000 Arbeitnehmer pendeln ein.
- ▶ Für etwa 8.700 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Ravensburg sowohl Wohn- als auch Arbeitsort. Das sind 55 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit Wohnort in Ravensburg.
- ▶ Im Kreis Ravensburg gibt es 90.848 Arbeitsplätze mit Sozialversicherungspflicht. Jeweils ca. 20.000 Arbeitnehmer wohnen, aber arbeiten nicht im Kreis Ravensburg bzw. arbeiten, aber wohnen nicht im Kreis.

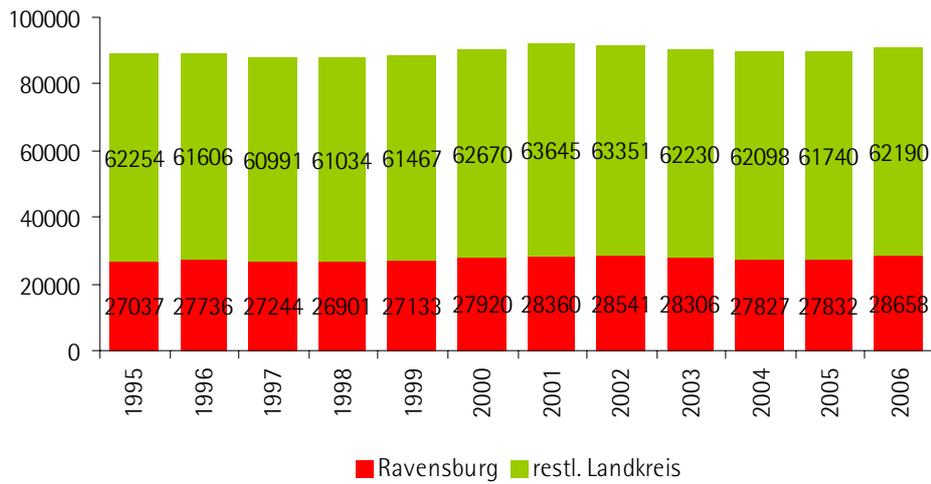
Fazit:

- ▶ **Der Arbeitsmarkt ist Stadt- und Kreisgrenzen überschreitend weiträumig vernetzt:** Es gibt viele Pendler, die in Ravensburg arbeiten, aber dort nicht wohnen. Als Zentrum in der Region hat Ravensburg als Arbeitsort eine herausragende Stellung. Aber es pendeln auch viele Ravensburger zum Arbeiten in andere Gemeinden.

3.2 Welche Branchen sind in Ravensburg stark vertreten?

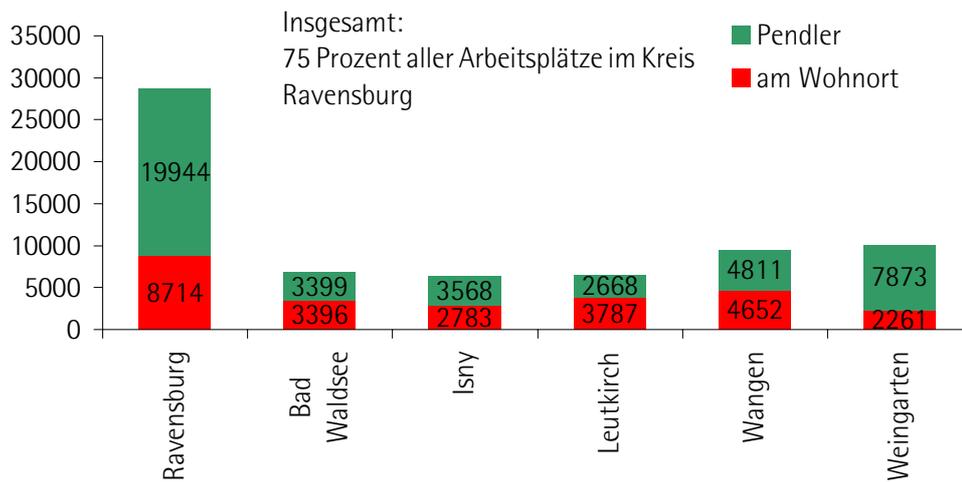
- ▶ Im Landkreis Ravensburg sind wie in ganz Baden-Württemberg das Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen, der Maschinenbau, unternehmensnahe Dienstleistungen und der Einzelhandel die beschäftigungsintensivsten Branchen.
- ▶ Dabei kommt dem Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen eine herausragende Stellung zu. 13.500 Arbeitnehmer arbeiten im Landkreis Ravensburg in diesem Bereich.
- ▶ Anders als im Land ist, dass die Herstellung von Kraftwagen und -teilen und das Kreditgewerbe nicht zu den 10 beschäftigungsintensivsten Branchen gehören.
- ▶ Dafür haben das Baugewerbe, das Ernährungsgewerbe und die Herstellung von Geräten der Elektrizitätserzeugung/-verteilung im Kreis Ravensburg ein relativ starkes Gewicht.

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Kreis Ravensburg

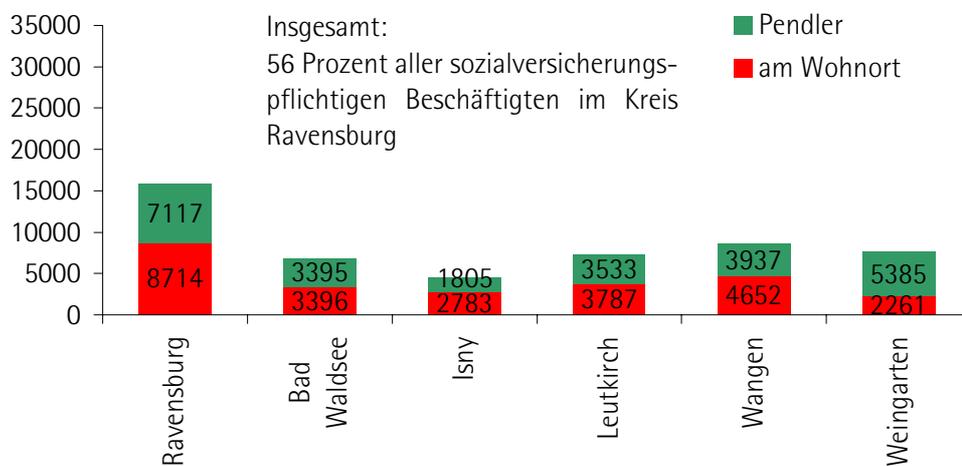


Quelle: Statistisches Landesamt, Struktur- und Regionaldatenbank

Arbeitsort - Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2006

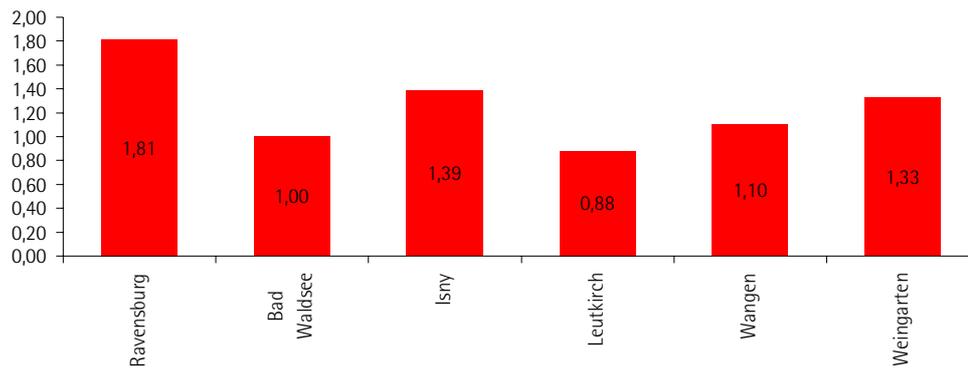


Wohnort - Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2006



Quelle: Statistisches Landesamt, Ergebnisse der Beschäftigtenstatistik 2006 (Stand Juni 2006)

Arbeitsplätze pro sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Wohnort



Quelle: Statistisches Landesamt, Ergebnisse der Beschäftigtenstatistik 2006 (Stand Juni 2006)

4 Schulen in Ravensburg

4.1 Wie sind die Verflechtungen mit dem Umland?

- ▶ Die Bedeutung Ravensburgs für das Umland zeigt sich bereits bei den Schulen. Mehr als ein Drittel der Schüler wohnt auswärts.
- ▶ Bei Realschule und Gymnasium sind fast die Hälfte der Schüler nicht aus Ravensburg.
- ▶ In den privaten Schulen ist der Anteil auswärtiger Schüler höher als in den öffentlichen Schulen. Die Mehrheit der Schüler auf privaten Schulen wohnt nicht in Ravensburg.

4.2 Wie stark sind die unterschiedlichen Klassenstufen heute besetzt?

- ▶ In den Jahren 1996 bis 1999 gab es viele Schulanfänger. Diese besuchen heute die Klassen 9 bis 12. Aktuell sind also verhältnismäßig viele Schüler in den Abschlussklassen bzw. der Oberstufe des Gymnasiums oder beenden die Schule.
- ▶ Die Zahl der Grundschüler ging ab 2000 zurück. Die Zahl der Schulanfänger hat in den letzten Jahren aber wieder zugenommen. Die Jahrgänge sind jedoch weiterhin kleiner als die heutigen Abschlussklassen.
- ▶ Die 5. bis 8. Klassen sind damit nicht so stark besetzt wie die höheren Klassen.
- ▶ Wenn weiterhin viele Schüler von außerhalb die weiterführenden Schulen in Ravensburg besuchen, werden in den kommenden Jahren die Schülerzahlen der 5. und folgenden Klassen wieder wachsen.

4.3 Wie ist die Entwicklung in den unterschiedlichen Schultypen?

- ▶ Die Zahl der Hauptschüler ist rückläufig, die der Realschüler und Gymnasiasten wächst.
- ▶ Die Übertrittsquote von den Ravensburger Grundschulen an ein Gymnasium ging anfangs der 90er Jahre zurück, ist in den letzten Jahren aber wieder angewachsen.
- ▶ Zugenommen hat auch der Anteil der Übergänge an die Realschulen.
- ▶ Der Anteil der Übergänge an Hauptschulen ist in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen.
- ▶ Wegen der veränderten Anteile der Schultypen wird verglichen mit heute besonders die Zahl der Schulabgänger mit Hauptschulabschluss abnehmen.
- ▶ Setzt man die Schülerzahlen mit den Übertrittsquoten in Verbindung, dann gibt es in den 5. Klassen der Hauptschulen ein Drittel weniger Schüler als in der neunten Klasse. Bei Realschule und Gymnasium liegt der Rückgang der Schülerzahl dagegen nur bei vier bzw. acht Prozent.
- ▶ Auf die Zahl der Abschlüsse wirkt sich neben den Übertrittsquoten aber auch aus, bis zu welcher Klasse die Schulen besucht werden. Dazu liegen uns keine Daten aus Ravensburg vor.

4.4 Wie werden sich die Schülerzahlen entwickeln?

- ▶ Für die städtischen Schulen liegt eine Prognose der Schülerzahlen der 1. und 5. Klassen bis 2016 vor. Anzunehmen ist, dass in den privaten Schulen die Entwick-

lungen ähnlich verlaufen werden.

- ▶ Es wird damit gerechnet, dass 2006 ein Höchststand bei den Einschulungen in Grundschulen erreicht wurde und die Zahl der Einschulungen danach deutlich niedriger liegt.
- ▶ 2010 werden demzufolge verhältnismäßig viele Schüler nach Abschluss der 4. Klasse auf die weiterführenden Schulen wechseln.
- ▶ Die folgenden Jahrgänge sind kleiner.

4.5 Wie stark wird die Zahl der Schulabgänger zurückgehen?

- ▶ In den Klassestufen 5 bis 8 des Schuljahrs 2006/2007 sind im Schnitt 13 Prozent weniger Schüler als in der 9. Klasse.
- ▶ Stärker gesunken ist dabei die Zahl der Hauptschüler. Es wird in den kommenden Jahren fast 30 Prozent weniger Schulabgänger von der Hauptschule geben wie im Schuljahr 2006/2007.
- ▶ Der Anteil der Schüler, die die Realschule oder das Gymnasium besuchen, hat zugenommen. Dementsprechend ist dort der Rückgang der Schülerzahlen nicht so ausgeprägt. Die 5. bis 8. Klassen sind in den Realschulen sogar etwas stärker besetzt als die neunte, im Gymnasium durchschnittlich neun Prozent kleiner.¹
- ▶ Die folgenden Jahrgänge, die die weiterführenden Schulen beginnen, werden nur etwas kleiner sein. 2010 werden 6-7 Prozent mehr Schüler auf die weiterführenden Schulen wechseln.
- ▶ Nach 2010 gehen die Schülerzahlen auf den weiterführenden Schulen nochmals deutlich zurück.
- ▶ Die Jahrgänge, die ab 2011 an die weiterführenden Schulen wechseln, sind 16 bis 18 Prozent kleiner als die Jahrgänge, die 2007 bis 2010 die weiterführenden Schulen beginnen.
- ▶ Die Zahl der Schulabgänger wird also nochmals deutlich zurück gehen – die der Hauptschüler ab 2015, die der Realschüler 2016, die der Abiturienten 2018.
- ▶ Die Entwicklung im Umland verläuft ähnlich. Auch für den Landkreis wird prognostiziert, dass die Zahl der Schüler rückläufig ist. Das Statistische Landesamt rechnet bis zum Schuljahr 2012/2013 ausgehend von 2006/2007 für den Landkreis mit 16 Prozent weniger Grundschulern, 13 Prozent weniger Hauptschülern, 7 Prozent weniger Realschülern und 9 Prozent weniger Schülern am Gymnasium.

Fazit:

In Zukunft wird es weniger Bewerber für Ausbildungsplätze geben.

- ▶ Momentan machen stark besetzte Jahrgänge ihren Schulabschluss.
- ▶ In den kommenden Jahren wird die Zahl der Schulabgänger zurück gehen.
- ▶ Sofort und am ausgeprägtesten ist das bei den Hauptschülern der Fall. Die Zahl der Schulabgänger wird etwa um ein Drittel sinken.
- ▶ Zeitversetzt ist dies auch bei den Abgängern von Gymnasium und Realschule zu erwarten. Weil mehr Schüler auf diese Schulen gewechselt sind, fällt der Rückgang nicht so drastisch aus.
- ▶ Ab 2015/2018 sinkt die Zahl der Schulabgänger nochmals deutlich (um knapp ein Fünftel).

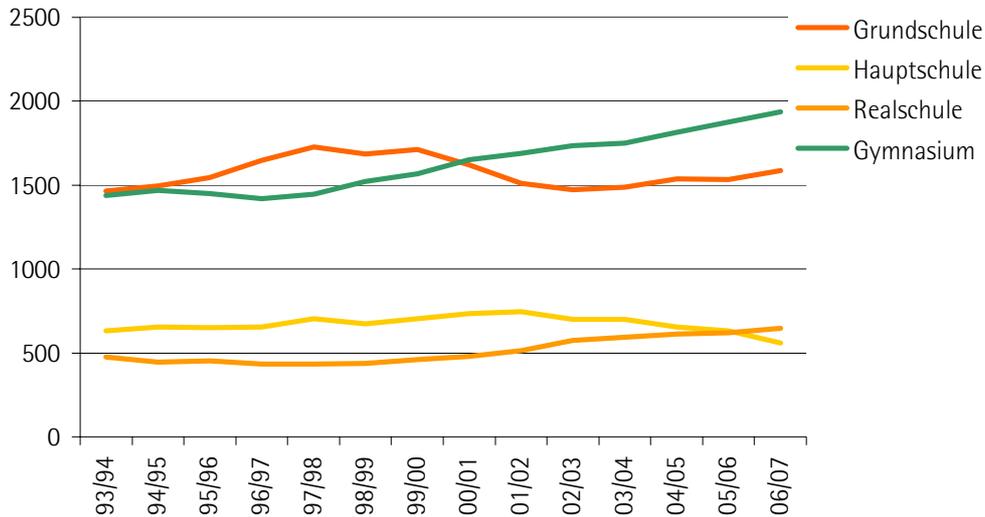
¹ Diese Zahlen sind wiederum eine Schätzung auf Grundlage der Übertrittsquoten.

Schuljahr 2005/2006: Schüler in Ravensburg (private und öffentliche Schulen)

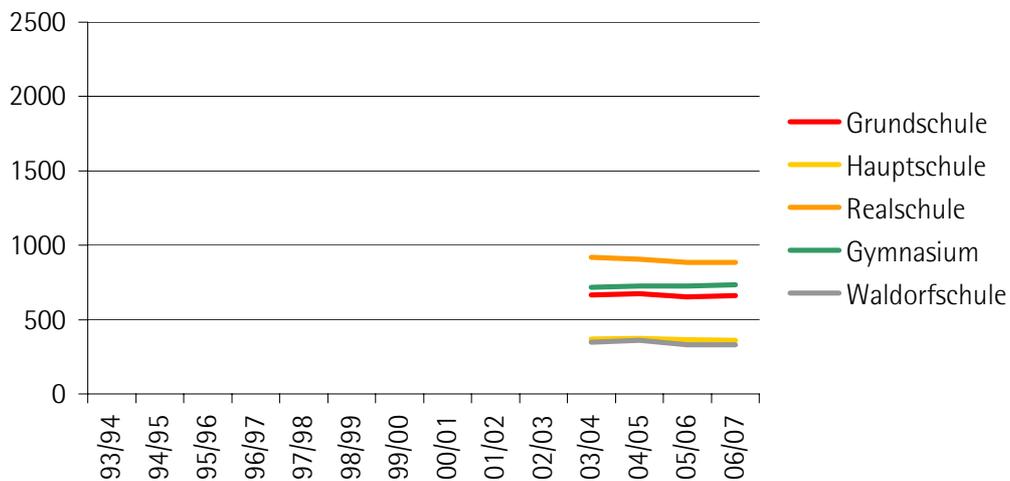
Schulart	Schülerzahl	davon aus RV	davon auswärtig	auswärtig in %	Privatschulen: auswärtig in %
Grundschule	2245	1910	335	15%	51%
Hauptschule	920	724	196	21%	54%
Realschule	1529	805	724	47%	67%
Gymnasium	2668	1398	1270	48%	62%
Förderschule	108	95	13	12%	
Waldorfschule	330	113	217	66%	66%
	7800	5045	2755	35%	60%

Stichtag: 18.10.2006; der Anteil auswärtiger Schüler der GHS St. Konrad liegt nur für die gesamte Schule vor

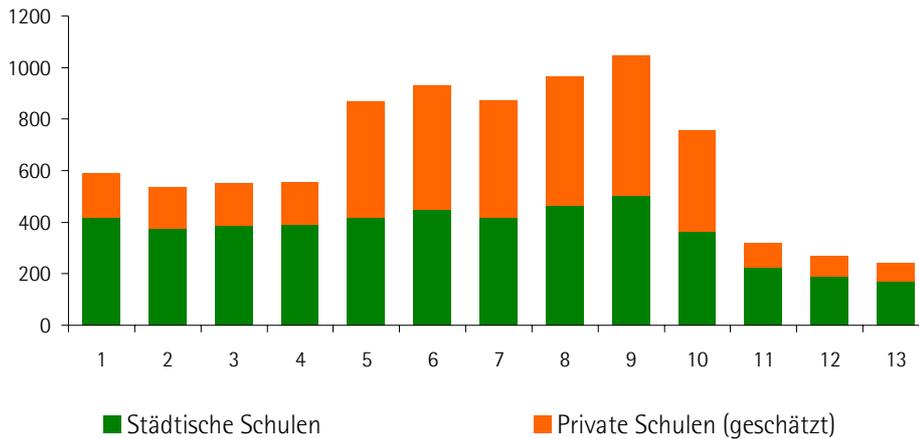
Schülerzahlen (städt. Schulen)



Schülerzahlen (priv. Schulen)

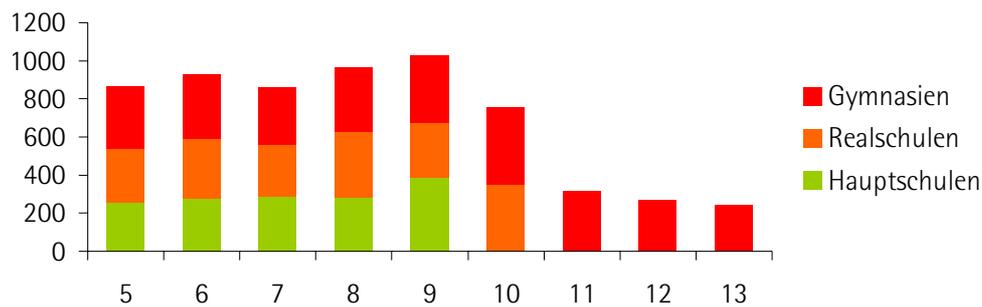


Schüler im Schuljahr 2006/2007 nach Klassenstufen

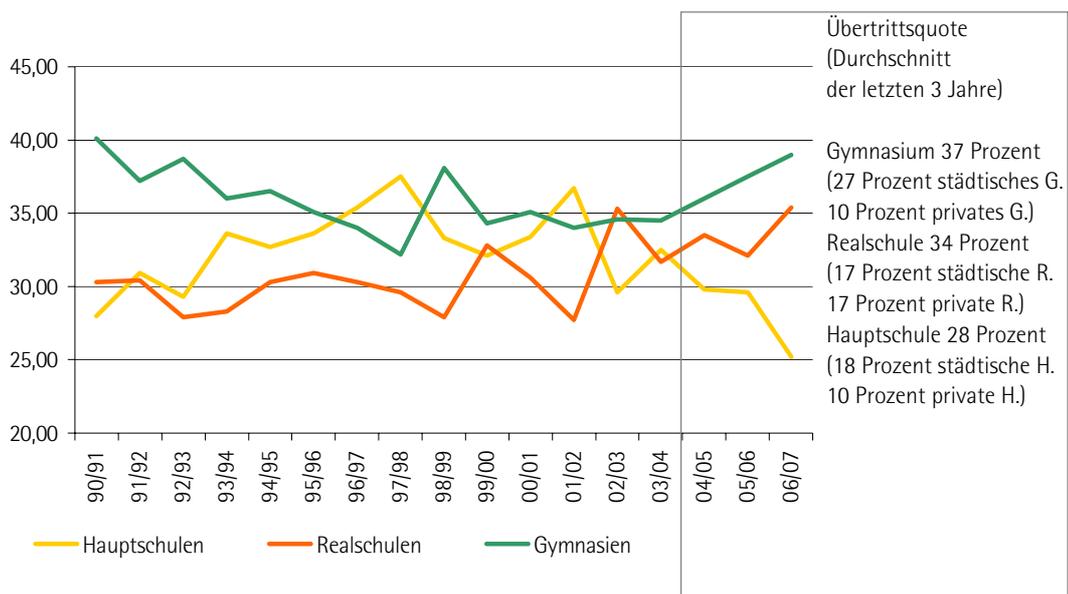


Zur Interpretation: Ab der 5. Klasse gibt es mehr Schüler, die von auswärts einpendeln. Bei den privaten Schulen wurden die Schülerzahlen geschätzt. Dabei wurde vereinfachend vorausgesetzt, dass der Anteil der Schüler an Privatschulen in allen Klassenstufen der Grundschulen und der weiterführenden Schulen in den Klassen 5-10 und 11-13 gleich ist.
 Quelle: Stadt Ravensburg

Schüler im Schuljahr 2006/2007 nach Klassenstufen und Schulart (geschätzt, aufgeteilt entsprechend der Übertrittsquoten auf weiterführende Schulen)



Übergänge auf weiterführende Schulen seit 90/91 (alle Grundschulen)



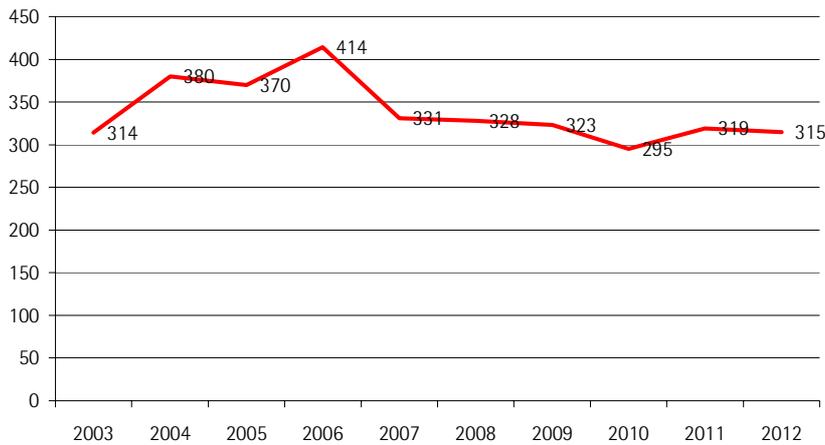
Entwicklung der Schülerzahlen

	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
Städtische Schulen														
Grundschule	1465	1497	1544	1648	1729	1686	1712	1620	1510	1474	1486	1537	1535	1585
Hauptschule	633	653	651	655	703	672	705	735	745	699	701	656	633	559
Realschule	474	444	451	435	435	438	462	480	513	574	595	614	622	646
Gymnasium	1438	1468	1448	1418	1447	1522	1569	1652	1690	1736	1749	1814	1876	1935
Gesamt	4010	4062	4094	4156	4314	4318	4448	4487	4458	4483	4531	4621	4666	4725
Private Schulen*														
Grundschule											664	674	653	660
Hauptschule											369	374	367	361
Realschule											920	906	886	883
Gymnasium											718	728	727	733
Waldorfschule											349	359	331	330
Gesamt											3020	3041	2964	2967
Alle Schulen														
Grundschule											2150	2211	2188	2245
Hauptschule											1070	1030	1000	920
Realschule											1515	1520	1508	1529
Gymnasium											2467	2542	2603	2668
Waldorfschule											349	359	331	330
Gesamt											7551	7662	7630	7692
Anteil der Schüler auf Privatschulen														
Grundschule											31%	30%	30%	29%
Hauptschule											34%	36%	37%	39%
Realschule											61%	60%	59%	58%
Gymnasium											29%	29%	28%	27%
Gesamt											40%	40%	39%	39%

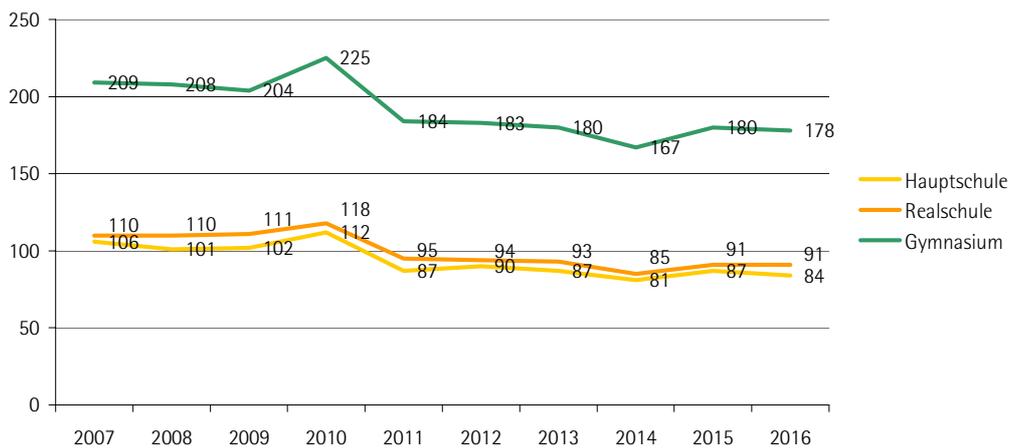
Quelle: Stadt Ravensburg

* für die privaten Schulen liegen uns nur Zahlen ab dem Schuljahr 2003/2004 vor

Einschulungen städtische Grundschulen – Entwicklung bis 2006 und Vorausrrechnung



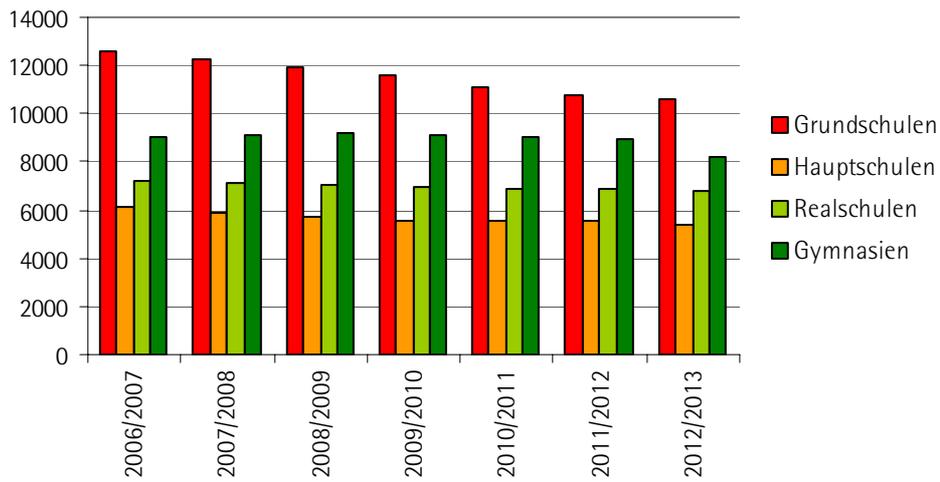
Vorausrechnung Übergang von Grundschulen an städtische Haupt- und Realschulen und Gymnasien



Quelle: Stadt Ravensburg, Stand April 2007

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Mittelwert 2007-2010	Mittelwert 2011-2016
Hauptschule	106	101	102	112	87	90	87	81	87	84	105	86
Vergleich zu 2007-2010					-18	-15	-18	-24	-18	-21		-19
Vergleich zu 2007-2010 in Prozent					-17%	-14%	-17%	-23%	-17%	-20%		-18%
Schulabschluss	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
Realschule	110	110	111	118	95	94	93	85	91	91	112	92
Vergleich zu 2007-2010					-17	-18	-19	-27	-21	-21		-21
Vergleich zu 2007-2010 in Prozent					-15%	-16%	-17%	-24%	-19%	-19%		-18%
Schulabschluss	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
Gymnasium	209	208	204	225	184	183	180	167	180	178	212	179
Vergleich zu 2007-2010					-28	-29	-32	-45	-32	-34		-33
Vergleich zu 2007-2010 in Prozent					-13%	-13%	-15%	-21%	-15%	-16%		-16%
Schulabschluss	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		

Vorausrechnung der Zahl der Schüler im Landkreis Ravensburg



	Grundschulen	Hauptschulen	Realschulen	Gymnasien
2006/2007	12615	6165	7245	9025
2007/2008	12290	5905	7155	9150
2008/2009	11940	5700	7050	9190
2009/2010	11575	5565	6945	9090
2010/2011	11140	5555	6900	9025
2011/2012	10760	5525	6865	8925
2012/2013	10570	5380	6760	8175

Vergleich zu 2006/2007

2007/2008	-3%	-4%	-1%	1%
2008/2009	-5%	-8%	-3%	2%
2009/2010	-8%	-10%	-4%	1%
2010/2011	-12%	-10%	-5%	0%
2011/2012	-15%	-10%	-5%	-1%
2012/2013	-16%	-13%	-7%	-9%

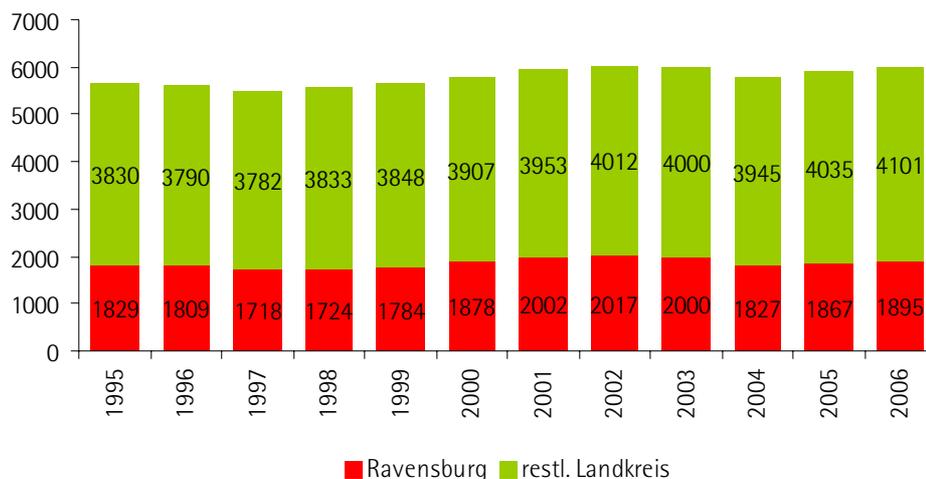
Quelle: Statistisches Landesamt

5 Ausbildung in Ravensburg

5.1 Wie viele Ausbildungsplätze gibt es?

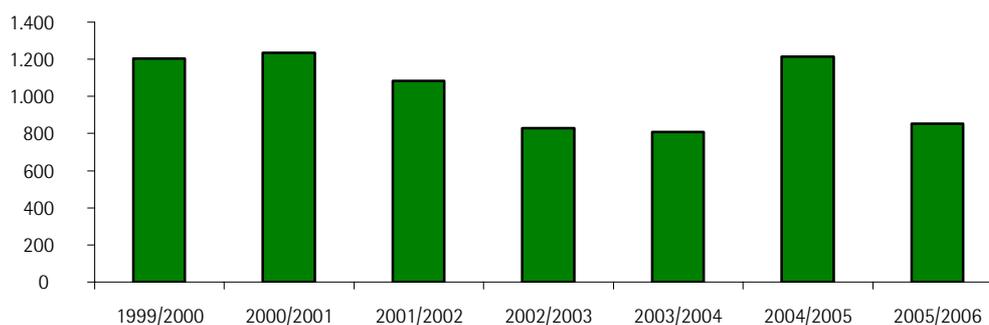
- ▶ Etwa 1.900 Auszubildende machen derzeit ihre Ausbildung in der Stadt Ravensburg.
- ▶ Der Anteil der Ausbildungsplätze im Kreis, die in Ravensburg liegen, ist gleich wie der Anteil der Arbeitsplätze: 32 Prozent.
- ▶ 2001-2003 gab es relativ viele Auszubildende. Auch heute liegt die Zahl der Auszubildenden in Ravensburg noch um 4 Prozent über dem Stand von 1995.
- ▶ Im Bezirk der Agentur für Arbeit Ravensburg sind 2006 rund 4.300 Ausbildungsverträge neu abgeschlossen worden.
- ▶ Im Ausbildungsjahr 2005/2006 waren bei der Arbeitsagentur 854 zu besetzende Stellen für Auszubildende im Kreis Ravensburg gemeldet.
- ▶ Die Zahl der gemeldeten offenen Stellen im Kreis Ravensburg schwankt stark – zwischen 1999 und 2006 lag sie zwischen 800 und 1200 Stellen. Es werden aber nicht alle Ausbildungsplätze über die Agentur für Arbeit vermittelt.
- ▶ Das Verhältnis von Bewerbern und Ausbildungsplätzen, die bei der Agentur für Arbeit registriert sind, ist in der Region relativ ausgeglichen.

Auszubildende im Kreis Ravensburg



Quelle: Statistisches Landesamt, Struktur- und Regionaldatenbank

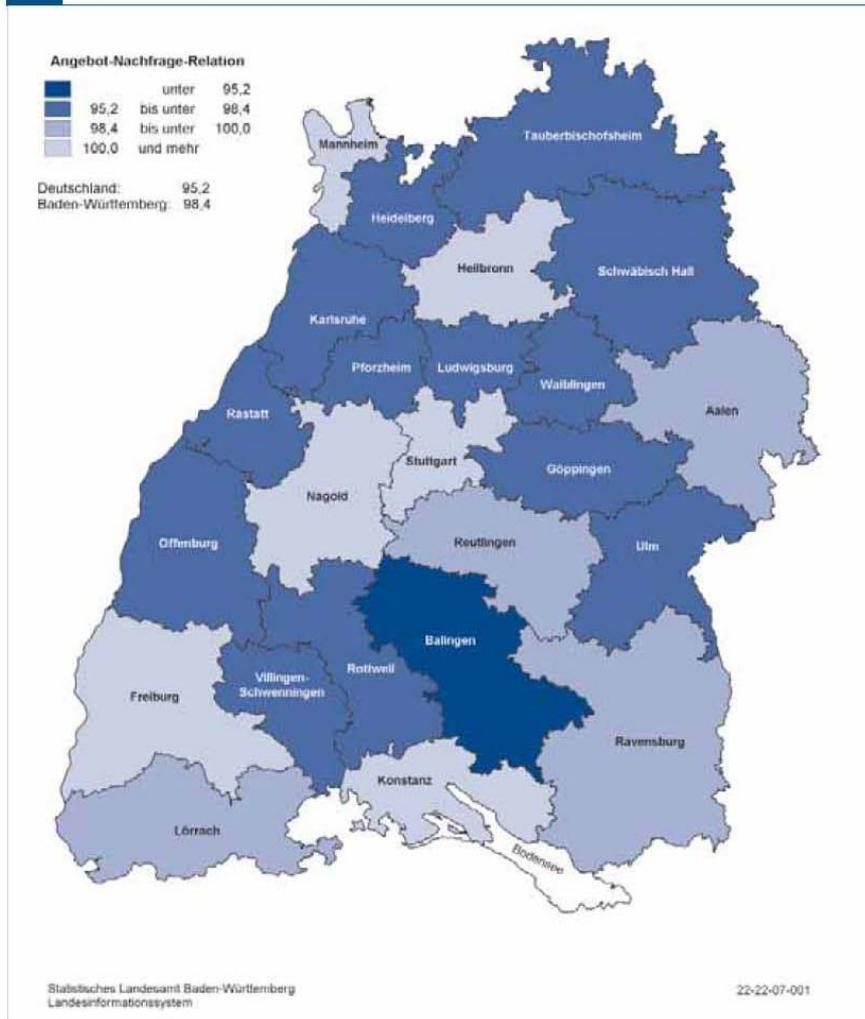
Bei der Agentur für Arbeit gemeldete Ausbildungsplätze im Kreis Ravensburg



Quelle: Arbeitsagentur Ravensburg

S1

Gemeldete Ausbildungsplätze je 100 Nachfrager bei den Arbeitsagenturen in Baden-Württemberg 2005



Quelle: Statistisches Landesamt, Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 3/2007

Bezirk der Arbeitsagentur Ravensburg: Landkreise Ravensburg, Biberach, z.T. Friedrichshafen

5.2 Wie verteilen sich die Ausbildungsstellen auf unterschiedliche Berufsgruppen?

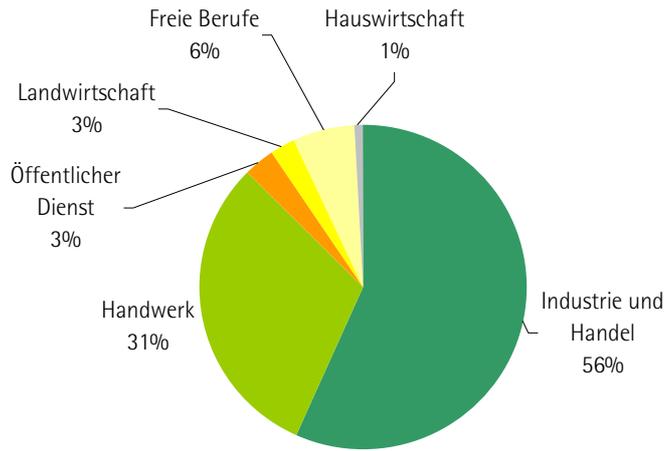
- ▶ Die neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge verteilen sich im Bezirk der Arbeitsagentur Ravensburg etwa gleich wie der Bundesdurchschnitt auf die zuständigen Kammern. Mehr als die Hälfte der Ausbildungsplätze entfallen auf Industrie und Handel, ein knappes Drittel auf das Handwerk.
- ▶ Im öffentlichen Dienst werden im Bezirk der Arbeitsagentur Ravensburg jährlich 120 bis 130 Ausbildungsverträge neu abgeschlossen. Dazu gehören auch die Ausbildungen, die bei der Stadt Ravensburg begonnen werden – sie machen davon gut 10 Prozent aus (siehe Kapitel 7).
- ▶ Am häufigsten werden Ausbildungen als Bürofach- und hilfskräfte, in kaufmännischen Berufen, als Elektriker, Schlosser, Mechaniker und im Bereich Gesundheit aufgenommen.
- ▶ Auch im Kreis Ravensburg sind 2005/2006 mit über 100 Stellen die meisten Ausbildungsplätze im Bereich Verkauf und als Bürofach- und Bürohilfskräfte angeboten worden. Jeweils 30 bis 50 Stellen wurden für Elektriker, Bank- und Versicherungskaufleute, Feinblechner und Installateure sowie im Hotel- und Gaststättengewerbe gemeldet.

Fazit:

Der öffentliche Dienst hat quantitativ einen geringen Anteil bei der Berufsausbildung. Um auch in Zukunft genügend qualifizierte Bewerber zu haben, muss die Ausbildung weiterhin inhaltlich und organisatorisch optimiert und müssen die Vorzüge dieser Ausbildungswege nach außen kommuniziert werden.

- ▶ Die Qualität der Ausbildung bei der Stadt Ravensburg zu sichern und zu kommunizieren, gewinnt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung an Bedeutung.
- ▶ Die meisten Berufe, für die die Stadt Ravensburg ausbildet, sind nicht verwaltungsspezifisch. Es gibt stark nachgefragte und seltener gewählte Berufe, für die man bei der Stadt Ravensburg, aber auch in der freien Wirtschaft eine Ausbildung machen kann.
- ▶ Wenn die Bewerberzahlen zurück gehen werden, wird sich die Konkurrenz um gute Auszubildende und Berufsanfänger verschärfen.
- ▶ Die Vermittlung allgemeiner Ausbildungsinhalte und besonderer Kenntnisse und Fertigkeiten durch die Ausbildung bei der Stadt ist gezielt weiter zu entwickeln und bekannt zu machen.

Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge 2006 im Arbeitsagenturbezirk Ravensburg



		Bezirk Ravensburg	Deutschland
Gesamt	Anzahl	4.297	576.153
	%		
Industrie und Handel	Anzahl	2.430	336.935
	%	56,6	58,5
Handwerk	Anzahl	1.335	162.604
	%	31,1	28,2
Öffentlicher Dienst	Anzahl	124	14.082
	%	2,9	2,4
Landwirtschaft	Anzahl	112	15.813
	%	2,6	2,7
Freie Berufe	Anzahl	265	42.110
	%	6,2	7,3
Hauswirtschaft	Anzahl	31	4.320
	%	0,7	0,7
Seeschifffahrt	Anzahl	0	289
	%	0,0	0,1

5.3 Wie entwickeln sich Angebot und Nachfrage bei den Ausbildungsplätzen?

- ▶ Im Bezirk der Arbeitsagentur Ravensburg sind 2006 besonders viele Ausbildungsverträge neu abgeschlossen worden.
- ▶ Trotz der gewachsenen Zahl an Ausbildungsplätzen ist die Situation auf dem Ausbildungsmarkt für die Bewerber schwieriger geworden. Bis 2003 war das Angebot an Ausbildungsplätzen im Bezirk der Arbeitsagentur größer als die Nachfrage (d.h. die Zahl nicht besetzter Stellen liegt über der nicht vermittelten Bewerber). Mittlerweile übersteigt die Nachfrage das Angebot.
- ▶ In den letzten 10 Jahren sind im Bezirk der Arbeitsagentur Ravensburg im Bereich Industrie und Handel sehr viele neue Ausbildungsplätze entstanden. 1996 wurden 1.657 Ausbildungsverträge abgeschlossen, 2006 2.430. Zum Beispiel wurden mehr Ausbildungen als Verkäufer/in, Kaufmann/-frau für Bürokommunikation, Energieelektroniker/in begonnen.
- ▶ Beim Handwerk war die Zahl der Auszubildenden bis 2003 in der Tendenz rückläufig, in den letzten Jahren wurden aber wieder mehr Ausbildungen aufgenommen.
- ▶ Im öffentlichen Dienst ist die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge in den letzten 10 Jahren in etwa gleich geblieben – mit Schwankungen zwischen 111 und 138 neu aufgenommenen Ausbildungen.
- ▶ Auch die Zahl der in der Landwirtschaft begonnenen Ausbildungen ist relativ stabil. In der Hauswirtschaft ist sie rückläufig.
- ▶ In den Gesundheitsberufen machen relativ viele Auszubildende eine Ausbildung als Arzthelfer/in und in zahnmedizinischen Berufen. Die Zahl der neu aufgenommenen Ausbildungen ist in beiden Berufen rückläufig.
- ▶ Im Hotel- und Gaststättengewerbe wächst die Zahl der Auszubildenden.
- ▶ In der Stadt Ravensburg selbst ging nach einem Anstieg ab der Jahrtausendwende die Zahl der Auszubildenden wieder zurück. 2001 und 2002 gab es mehr als 2000 Auszubildende in Ravensburg, 2006 waren es unter 1900.

Fazit:

- ▶ Die Situation auf dem Ausbildungsmarkt ist momentan durch die stark besetzten Jahrgänge geprägt, die die Schule beenden.
- ▶ Es gibt viele Bewerber.
- ▶ Es wurden im Bezirk der Arbeitsagentur aber auch viele Ausbildungsplätze neu geschaffen.
- ▶ Es ist in Ravensburg schwieriger geworden, vor Ort oder in Nachbargemeinden eine Ausbildungsstelle zu finden. Die Zahl der Bewerber aus dem Landkreis Ravensburg, die eine Ausbildungsstelle suchen, ist den vergangenen Jahren gestiegen. Dagegen ist die Zahl der dort gemeldeten Stellen zurückgegangen.
- ▶ Entgegen diesem Trend hat die Stadtverwaltung Ravensburg seit dem Jahr 2000 ihre Ausbildung stark ausgebaut (siehe auch S. 34).
- ▶ Die Situation wird sich deutlich verändern, wenn die Zahl der Schulabgänger zurück geht und die Bewerberzahl abnimmt.

Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge im Bezirk der Arbeitsagentur Ravensburg

Ausbildungsberuf bzw. Berufsgruppe	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1 Kraftfahrzeugmechaniker/-in	119	109	148	90	139	141	151	168	175
2 Verkäufer/-in	36	44	43	52	44	56	67	90	116
3 Energieel./in Anl./Betr./Elektroinst./in	124	117	108	99	119	126	156	175	180
4 Industriekaufmann/-frau	216	215	212	219	186	209	210	219	215
5 Friseur/-in	119	109	115	129	84	78	94	95	93
6 Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel	127	118	126	101	105	97	118	97	140
7 Bürokaufmann/-frau IH/HW	109	110	132	109	100	91	112	92	82
8 Industriemechaniker/-in Maschinen-/Systemtechn.	100	98	91	101	95	89	27	1	.
9 Bankkaufmann/-frau, Sparkassenkaufmann/-frau	124	124	136	146	135	124	123	113	127
10 Kaufmann/frau im Einzelhandel	229	224	255	265	273	212	242	222	199
11 Maler/-in und Lackierer/-in	73	85	62	67	55	57	70	75	72
12 Gas- und Wasserinstallateur/-in	64	55	58	37	35	16	4	.	.
13 Werkzeugmechaniker/-in Stanz- und Umformt.	20	19	22	22	43	63	62	59	61
14 Tischler/-in	109	90	89	70	67	68	86	70	76
15 Technische(r) Zeichner/-in	40	33	36	53	49	40	49	43	44
17 Fachverkäufer/-in im Nahrungsmittelhandwerk	127	120	124	100	111	130	120	119	130
18 Fleischer/-in	33	27	31	17	26	39	30	27	28
19 Bäcker/-in	61	69	63	58	57	61	63	74	70
20 Industriemechaniker/-in Betriebstechnik	19	16	17	20	20	22	127	.	.
21 Kaufmann/-frau für Bürokommunikation	36	43	55	53	54	65	57	69	86
22 Metallbauer/-in	39	37	54	52	61	54	63	52	56
23 Koch/Köchin	53	63	67	71	74	78	79	80	72
24 Zentralheizungs- und Lüftungsbauer/-in	42	47	42	32	32	49	93	75	78
25 Radio- und Fernstechniker/-in, Informationsele.	13	6	15	7	9	9	5	6	6
26 Bauzeichner/-in	26	18	17	16	11	16	9	10	12
27 Industriemechaniker/-in Produktionstechnik	.	2	2	.	2	1	1	.	.
28 Landmaschinenmechaniker/-in	16	13	19	14	17	13	18	12	16
29 Rest: Gewerbliche Berufe im Handwerk	184	192	186	174	164	152	165	159	173
30 Sonstige Auszubildende im Handwerk	16	5	17	3	4	.	56	57	52
31 Rest: Gewerbl./industrielle Berufe in Ind. und H.	489	532	517	542	551	524	439	572	639
32 Rest: Kaufmännische/sonst. Berufe in Ind. und H.	163	177	201	213	218	201	268	280	317
33 Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte(r)	29	39	37	29	34	35	28	31	35
34 Steuerfachangestellte/r	27	33	34	43	47	37	38	25	24
35 Arzthelfer/-in	119	147	130	139	142	110	112	125	100
36 Zahnmedizinische Berufe	114	88	107	105	93	106	89	94	87
37 Hauswirtschafter/-in im städtischen Bereich	23	21	24	24	16	19	24	15	18
38 Pharmazeutisch-kaufmännische(r) Angestellte(r)	12	9	21	23	16	13	14	18	14
39 Landwirtschaftliche Berufe (ohne Hauswirtsch.)	86	72	78	106	98	115	102	107	106
40 Hauswirtschafter/-in im ländlichen Bereich	13	13	8	3	2	8	5	5	3
41 Kommunikationselektroniker/-in	.	.	7	8	8	8	.	.	.
42 Technikerberufe im öffentlichen Dienst	10	11	7	7	5	12	13	8	6
43 Verkehrsberufe im öffentlichen Dienst ¹⁾	0
44 Verwaltungs-/Büroberufe im öffentlichen Dienst	112	113	118	111	125	107	111	110	105
45 Sonstige Berufe im öffentlichen Dienst	7	1	10	8	1	8	12	9	11
46 Textilherstellende und -verarbeitende Berufe IH/HW	21	19	23	44	18	17	22	12	18
47 Tierarzthelfer/-in	4	11	12	12	7	9	14	13	6
48 Stufenausbildung in der Bauwirtschaft/-gewerbe	276	234	266	234	217	168	125	103	150
49 Berufe im Hotel- und Gaststättengewerbe	90	100	100	100	95	107	119	126	132
50 Behindertenausb. nach §48 BBIG und §42b HwO	68	65	56	40	54	77	98	98	65
51 Neue IT-Berufe	25	45	63	87	72	75	70	48	66
52 Neue Medienberufe	17	27	40	27	44	21	25	23	36
Insgesamt	3.979	3.965	4.201	4.082	4.034	3.933	4.185	4.081	4.297

¹⁾ Einschließlich Schiffsmechaniker/Schiffsmechanikerin

Berufe, für die die Stadt Ravensburg ausbildet

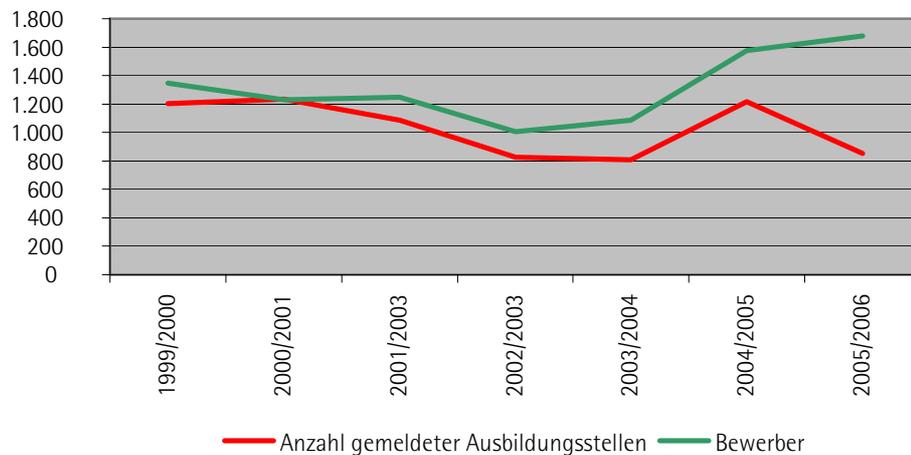
Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Erhebung zum 30. September 2006

Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge im Bezirk der Arbeitsagentur Ravensburg

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge - Ende September	3.651	3.682	3.979	3.965	4.201	4.082	4.034	3.933	4.185	4.081	4.297
davon:											
Industrie und Handel	1.657	1.800	1.964	2.038	2.173	2.256	2.201	2.130	2.257	2.203	2.430
Handwerk	1.347	1.321	1.428	1.332	1.410	1.199	1.218	1.191	1.329	1.280	1.335
Öffentlicher Dienst	126	111	133	126	138	127	132	129	136	129	124
Landwirtschaft	124	101	108	98	90	120	109	142	122	130	112
Freie Berufe	345	302	305	327	341	351	339	306	290	300	265
Hauswirtschaft	52	47	41	44	49	29	35	35	51	39	31
Seeschifffahrt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Unbesetzte Berufsausbildungsstellen	114	168	169	344	157	274	230	155	63	75	67
Gesamtangebot	3.765	3.850	4.148	4.309	4.358	4.356	4.264	4.088	4.248	4.156	4.364
Bei der AA gemeldete Berufsausbildungsstellen	4.643	3.880	3.673	3.726	3.947	4.101	3.820	3.504	3.179	3.176	2.746
Noch nicht vermittelte Bewerber	70	130	90	82	32	28	16	116	154	114	155
Gesamtnachfrage	3.721	3.812	4.069	4.047	4.233	4.110	4.050	4.049	4.339	4.195	4.452
Bei der AA gemeldete Bewerber	4.993	5.142	5.578	5.412	4.840	4.465	4.387	4.605	4.950	5.385	5.535
Angebots-Nachfrage-Relation in %	101,2	101,0	101,9	106,5	103,0	106,0	105,3	101,0	97,9	99,1	98,0

Quelle: Bundesagentur für Arbeit mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung

Im Landkreis Ravensburg gemeldete Ausbildungsplätze und Bewerber bei der Agentur für Arbeit

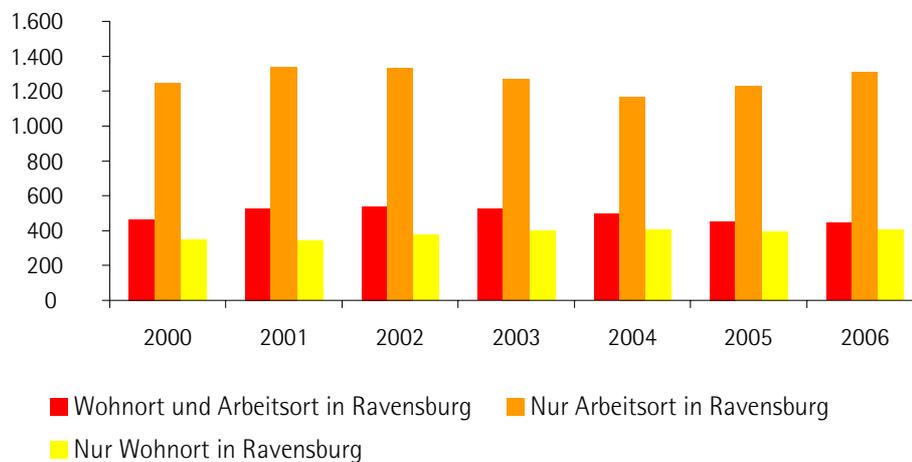


Quelle: Agentur für Arbeit Ravensburg

5.4 Wo wohnen die Auszubildenden, die in Ravensburg ihre Ausbildung machen? Wo machen Auszubildende aus Ravensburg ihre Ausbildung?

- ▶ In Ravensburg gibt es mehr als doppelt so viele Ausbildungsplätze wie Auszubildende mit Wohnort in Ravensburg.
- ▶ Zwischen 25 und 30 Prozent derjenigen, die ihre Ausbildung in Ravensburg machen, wohnen auch dort.
- ▶ Gut die Hälfte der Auszubildenden, die in Ravensburg wohnen, machen ihre Ausbildung in Ravensburg (52 bis 61 Prozent).
- ▶ Der Anteil der auswärtigen Auszubildenden in Ravensburg ist in den letzten Jahren gewachsen.

Auszubildende aus/in Ravensburg



Quelle: Agentur für Arbeit Ravensburg; die in der Pendlerstatistik ausgewiesenen Zahlen liegen etwas unter denen der Auszubildenden beim Statistischen Landesamt

Fazit:

- ▶ Wegstrecken spielen eine untergeordnete Rolle. Viele Auszubildende pendeln.
- ▶ Für Ravensburg als Bildungsstadt von überregionaler Bedeutung (siehe 4.1) könnte es interessant sein, direkt bei den Schulen anzusetzen und vorhandene Strukturen (z.B. Ausbildungscoach) aufzugreifen.
- ▶ Die Stadtverwaltung Ravensburg sollte weiterhin an überregionalen Aktionen (z.B. Bildungsmesse) teilnehmen und die Bemühungen über die Stadtgrenzen hinaus fortsetzen/ausbauen.

6 Perspektiven und Szenarien für die Entwicklung der Berufsausbildung

6.1 Was wird bei der Berufsausbildung für die kommenden Jahre erwartet?

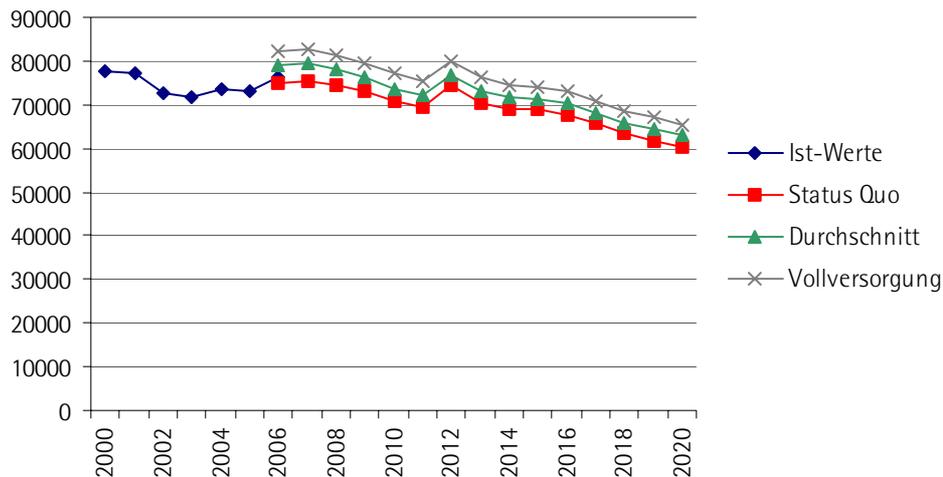
- ▶ Wie sich die Berufsausbildung in den kommenden Jahren entwickeln wird, hängt nicht nur von der Zahl der Schulabgänger, sondern auch von ihrer Entscheidung für einen Ausbildungsweg und dem Angebot an Ausbildungsplätzen ab.
- ▶ Eine Modellrechnung für die künftige Nachfrage nach Ausbildungsplätzen für ganz Baden-Württemberg stellt 3 Szenarien einander gegenüber:

Szenario Status Quo	Szenario Durchschnitt	Szenario Vollversorgung
Übergänge von der Schule in die duale Berufsausbildung wie 2005: Ohne Hauptschulabschluss 11,9% Mit Hauptschulabschluss 61,1% Mit mittlerem Abschluss 53,0% Mit Hochschul- /Fachhochschulreife 21,3%	Übergänge von der Schule in die duale Berufsausbildung wie im Durchschnitt von 2001 bis 2005: Ohne Hauptschulabschluss 16,5% Mit Hauptschulabschluss 70,9% Mit mittlerem Abschluss 53,8% Mit Hochschul- /Fachhochschulreife 18,4%	Wie Szenario 1, aber alle Absolventen ohne Abschluss und alle Hauptschulabsolventen, die nicht auf eine Berufsfachschule wechseln, treten eine Ausbildung an.

(in der Modellrechnung werden nur die Schulabgänger berücksichtigt)

- ▶ Ein Ausnahmejahr ist das Jahr 2012, in dem zwei Abitursjahrgänge die Schule beenden.
- ▶ Für Ravensburg ist zu erwarten, dass die Nachfrage weniger stark abnehmen wird, weil der Rückgang der Zahl der Schulabgänger weniger ausgeprägt ist als im Land. Auch ist davon auszugehen, dass die Zahl der Schulabgänger erst später deutlich zurückgehen wird als im Landesdurchschnitt.

Modellrechnung Nachfrage nach Ausbildungsplätzen in Baden-Württemberg



Quelle: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 3/2007

Veränderung in Prozent im Vergleich zu 2005

	2010	2015	2020
Ravensburg – 15- bis 19-Jährige	-5,9	-4,7	-14,3
Land – 15- bis 19-Jährige	-3,9	-8,1	-19,3
Ausbildungsplätze Land			
Szenario Durchschnitt	0,7	-2,6	-13,9

Quelle: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 3/2007 und aktuelle Prognose des Stat. Landesamts

6.2 Wie wird sich der Bedarf an Fachkräften entwickeln?

Eine Untersuchung des Regionalverbandes Bodensee-Oberschwaben in Zusammenarbeit mit der IHK Bodensee-Oberschwaben über die Entwicklung des Fachkräftenachwuchses, in die auch eine Befragung von Unternehmen einging, hat zum Ergebnis:

- ▶ Bis 2015/2020 ist für die Region nicht mit einem Arbeitskräftemangel zu rechnen. Gemäß der Raumordnungsprognose wird die Zahl der Erwerbspersonen steigen. Auch die Erwerbstätigenrechnung von Bund und Ländern ergibt für die Region Bodensee-Oberschwaben eine Zunahme der Erwerbstätigen bis 2015, danach einen leichten Rückgang. Für 2020 wird immer noch mit 3,8 Prozent mehr Erwerbstätigen gerechnet als 2000. Im Landkreis Ravensburg werden es sogar 4,3 Prozent mehr Erwerbstätige sein. Zu berücksichtigen ist bei diesen Zahlen allerdings, dass neuere Prognosen, die in diese Studie noch nicht eingegangen sind, künftig mit weniger Bevölkerungswachstum rechnen als ältere.
- ▶ Die Altersstruktur der Erwerbstätigen wird sich deutlich ändern. Für den Landkreis Ravensburg wird damit gerechnet, dass die Arbeitskräfte im Alter von 15 bis unter 40 Jahren um 35 Prozent abnehmen, die 40- bis 65-Jährigen um 12 Prozent zunehmen.
- ▶ Der Bedarf an Fachkräften in den meisten Unternehmen wird gleich bleiben oder auch steigen.
- ▶ Mehr Bedarf wird vor allem für technische Hochschulabsolventen und Facharbeiter erwartet.
- ▶ Bei den kaufmännischen Mitarbeitern wird eher von einem gleich bleibenden Be-

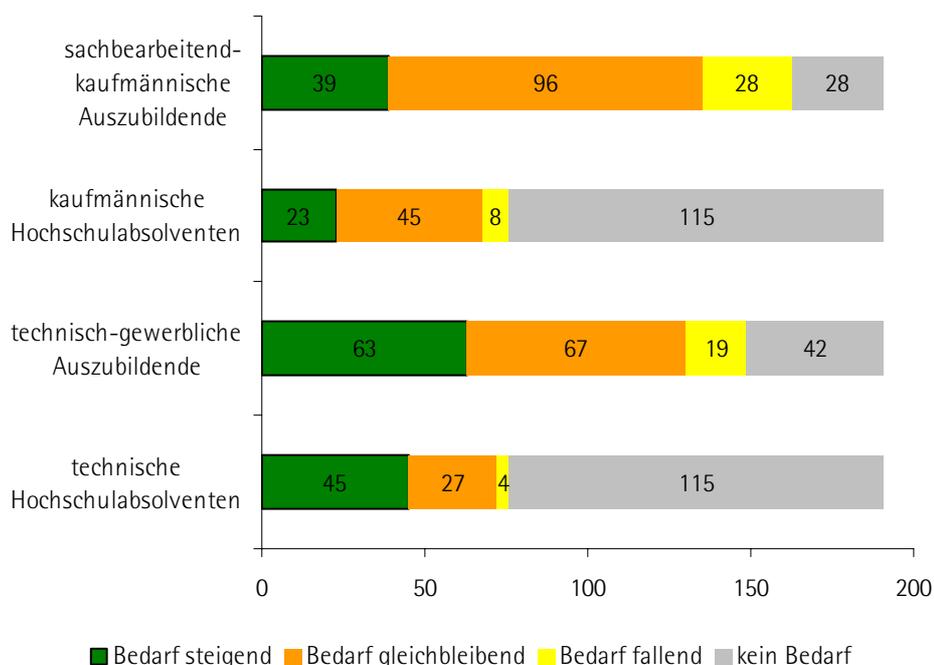
darf ausgegangen.

- ▶ Skepsis besteht in erster Linie im Hinblick auf den Nachwuchs an Akademikern. Bereits heute erhält die Mehrzahl der Unternehmen nicht genügend Bewerbungen von Hochschulabsolventen.
- ▶ "Auch wenn im kaufmännischen Bereich wachsender oder zumindest gleich bleibender Bedarf prognostiziert wird, stehen doch die technischen Berufe im Fokus und hier wiederum die, die an der Hochschule ausgebildet werden. Unserer Region bietet mit zwei Fachhochschulen und einer Berufsakademie zu wenig Möglichkeiten einer technisch-naturwissenschaftlichen Hochschulausbildung, der universitäre Zweig fehlt ganz in der unmittelbaren Region. Da Bodensee-Oberschwaben einen Schwerpunkt bei technischen Betrieben hat, entsteht für viele Unternehmen unmittelbare Konkurrenz um junge Talente in unseren Nachbarregionen."²
- ▶ Aber auch beim Nachwuchs nicht-akademischer Fachkräfte ist mit Engpässen zu rechnen. 12 Prozent der befragten Unternehmen können heute schon nicht alle technischen Ausbildungsplätze besetzen. Bei den kaufmännischen Ausbildungsplätzen sind es 6 Prozent der Unternehmen.

Fazit:

- ▶ Bereits heute haben Arbeitnehmer Schwierigkeiten, geeignete Auszubildende zu finden.
- ▶ In Zukunft wird die Konkurrenz um gute Bewerber zunehmen.
- ▶ Die Ausbildung und die Weiterbeschäftigung junger Arbeitnehmer nach Abschluss der Ausbildung gewinnen an personalpolitischem Gewicht, um gegenläufig zum demografischen Trend auf eine ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft hinzuwirken.

Künftiger Bedarf an Nachwuchskräften bei den befragten Unternehmen



Quelle: Regionalverband Bodensee-Oberschwaben/IHK Bodensee-Oberschwaben

² Regionalverband Bodensee-Oberschwaben/IHK Bodensee-Oberschwaben (2006): Entwicklung des Fachkräfte-Nachwuchses in der Region Bodensee-Oberschwaben. Ravensburg-Weingarten. S. 15.

7 Ausbildung bei der Stadt Ravensburg

7.1 Wie viele Auszubildende gibt es bei der Stadt Ravensburg?

- ▶ Bei der Stadt Ravensburg werden knapp 40 Mitarbeiter ausgebildet.
- ▶ Es sind in den letzten Jahren neue Ausbildungsplätze geschaffen worden.
- ▶ Eine Ausbildung dauert im Regelfall drei Jahre. Nur ein Jahr bzw. einige Monate bei der Stadt Ravensburg beschäftigt sind die Anwärter für den gehobenen Dienst.
- ▶ In den verwaltungstypischen Berufen werden relativ viele Ausbildungsplätze angeboten. Eine große Gruppe bei den Auszubildenden sind die Fachangestellten für Bürokommunikation (bis 2006 3, ab 2007 2 Neueinstellungen pro Jahr) und die Verwaltungsfachangestellten (bis 2006 2, ab 2007 3 Neueinstellungen pro Jahr).
- ▶ Das Spektrum der Berufe, in denen die Stadt Ravensburg ausbildet, wurde in den letzten Jahren ausgeweitet. Ab dem Jahr 2002 sind 11 weitere Ausbildungen dazugekommen.
- ▶ Aktuell gibt es Auszubildende für 18 verschiedene Berufe. Lediglich eine Ausbildung (Forstwirt) ruht derzeit.
- ▶ Je nach Beruf schwankt die Zahl der Bewerber auf einen Ausbildungsplatz stark.

7.2 Woher kommen die Bewerber?

- ▶ Ausgewertet wurden die Bewerbungen 2005-2007 für die Berufe Diplom-Verwaltungswirt (FH), Verwaltungsfachangestellte, Fachangestellte für Bürokommunikation.
- ▶ Die Wohnorte der Bewerber verteilen sich weiträumig.
- ▶ Nur 14 Prozent der Bewerber wohnen direkt in Ravensburg.
- ▶ In anderen Gemeinden im Kreis wohnt knapp die Hälfte der Bewerber, in den angrenzenden Kreisen ein Viertel.

7.3 Wie viele männliche, wie viele weibliche Bewerber und Auszubildende gibt es?

- ▶ Die Bewerber 2005-2007 für die Berufe Diplom-Verwaltungswirt (FH), Verwaltungsfachangestellte und Fachangestellte für Bürokommunikation waren zu etwa drei Vierteln Frauen.
- ▶ Bei den Diplom-Verwaltungswirten ist der Anteil männlicher Bewerber etwas höher (35 Prozent). Als Fachangestellte für Bürokommunikation bewerben sich fast nur Frauen (14 Prozent männliche Bewerber).
- ▶ Es werden deutlich mehr weibliche Auszubildende eingestellt als männliche. Etwa drei Viertel der von 2003 bis 2007 eingestellten Auszubildenden waren Frauen.
- ▶ Die Ausbildungsplätze als Verwaltungsfachangestellte, Fachangestellte für Bürokommunikation, Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste sind fast ausschließlich mit Frauen besetzt.
- ▶ Ausbildungen beim Betriebshof nehmen eher männliche Bewerber auf.

7.4 Welche Schulen haben die Auszubildenden besucht?

- ▶ Es sind nur sehr wenige Auszubildende mit Hauptschulabschluss bei der Stadtverwaltung (8 Prozent). Es bewerben sich jedoch auch sehr wenige Hauptschüler.
- ▶ Gut die Hälfte der Auszubildenden hat die Mittlere Reife.
- ▶ 40 Prozent haben Fachhochschulreife oder Abitur.
- ▶ Die Auszubildenden mit Abitur machen fast alle eine Ausbildung, für die das Abitur Zugangsvoraussetzung ist (Beamte im gehobenen Verwaltungsdienst, BA-Studiengänge).

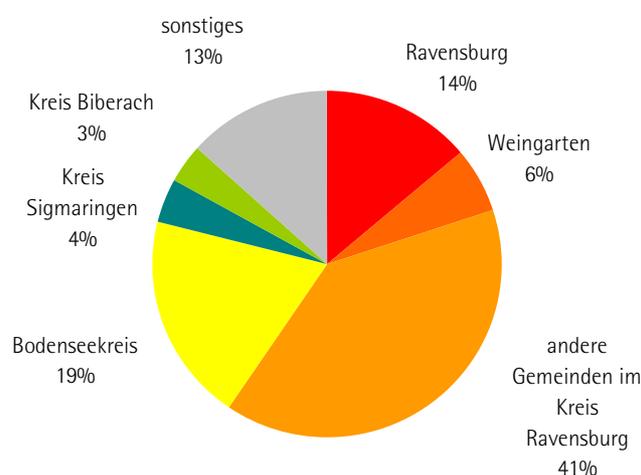
Fazit:

- ▶ Dass sich so wenige Hauptschüler bewerben, könnte in den letzten Jahren an der Öffentlichkeitsarbeit gelegen haben. Richtige Schritte durch eine Öffentlichkeitsarbeit, die auch Hauptschüler anspricht, wurden gemacht.
- ▶ Auch durch die Umstellung des Auswahlverfahrens auf ein Testverfahren können bewusst Hauptschüler miteinbezogen werden.

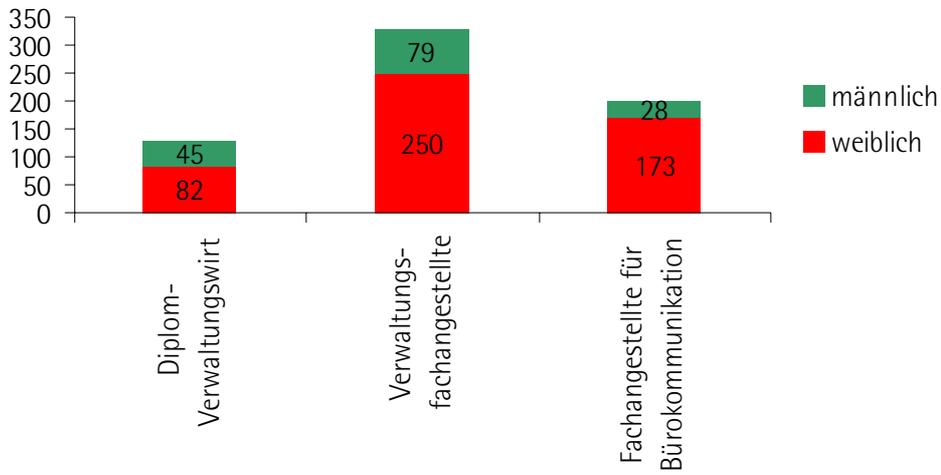
7.5 Wie viele Auszubildende werden nach ihrer Ausbildung übernommen?

- ▶ Über drei Viertel der Auszubildenden, die von 2003-2007 ihre Ausbildung abgeschlossen haben, waren danach weiter bei der Stadt Ravensburg beschäftigt.
- ▶ Ein Drittel der Auszubildenden wechselte direkt nach der Ausbildung in einen unbefristeten Arbeitsvertrag.
- ▶ Unbefristet weiter beschäftigt wurden Fachangestellte für Bürokommunikation, Verwaltungsfachangestellte, Beamte im mittleren Verwaltungsdienst und Bürokauffrauen/männer.
- ▶ Die unbefristeten Übernahmen fanden 2003 bis 2005 statt. In den Jahren 2006 und 2007 wurde kein Auszubildender unbefristet weiter beschäftigt.

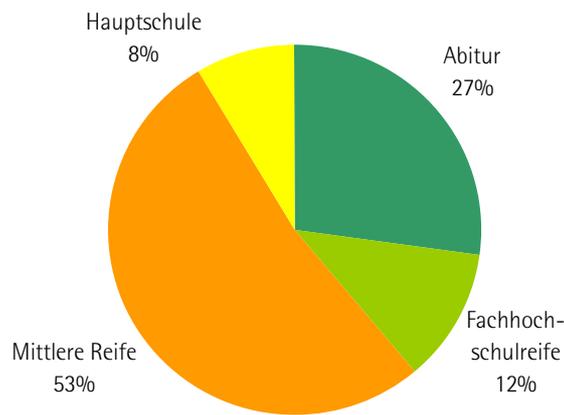
Wohnort der Bewerber bei der Stadt Ravensburg für eine Ausbildung als Diplom-Verwaltungswirt (FH), Verwaltungsfachangestellte, Fachangestellte für Bürokommunikation (2005-2007)



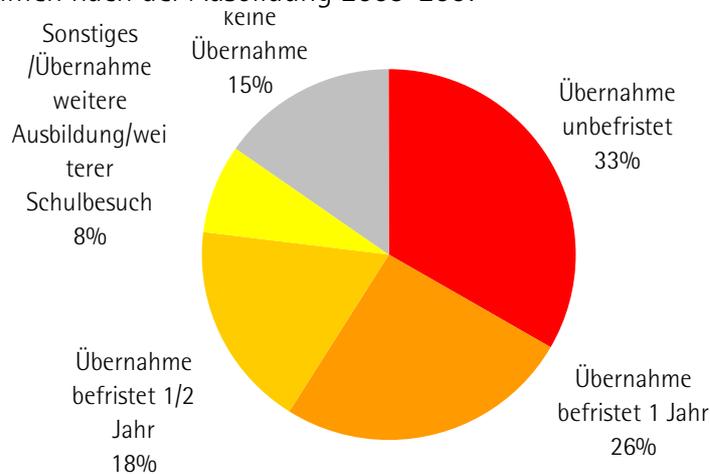
Bewerber bei der Stadt Ravensburg für eine Ausbildung als Diplom-Verwaltungswirt (FH), Verwaltungsfachangestellte, Fachangestellte für Bürokommunikation (2005-2007)



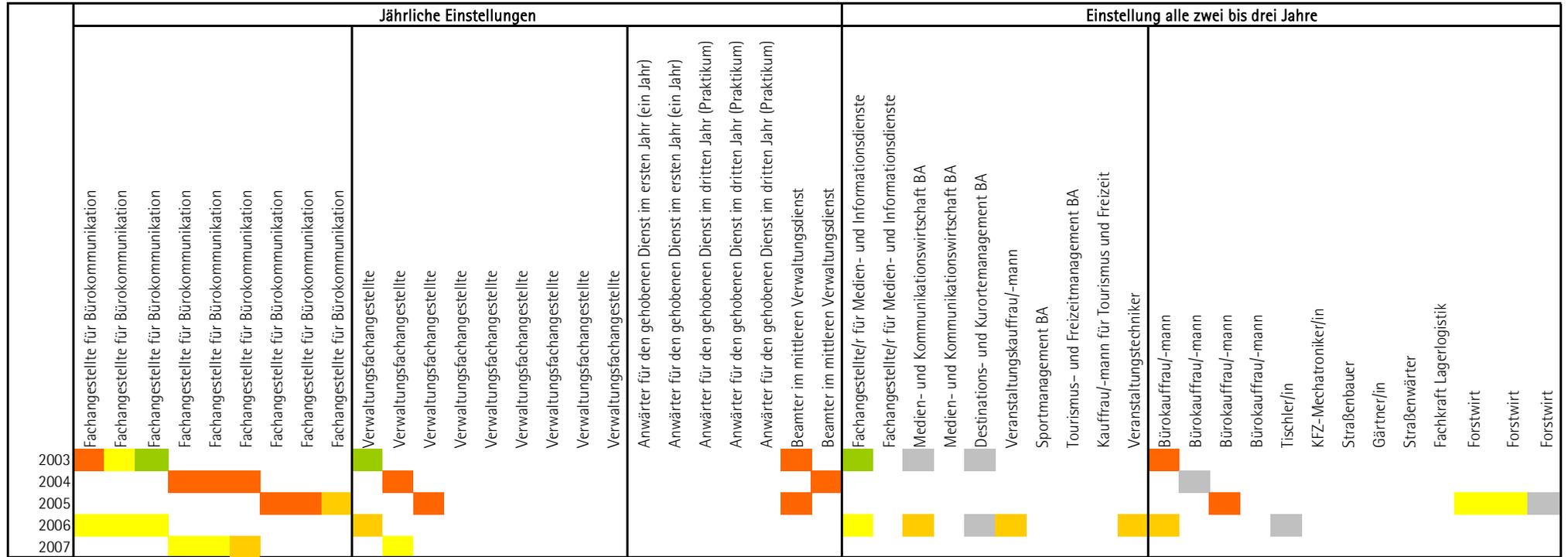
Schulabschlüsse der Auszubildenden



Übernahmen nach der Ausbildung 2003-2007



Übernahmen nach der Ausbildung



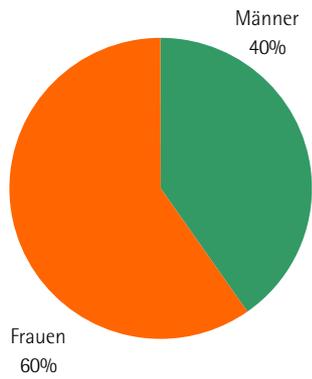
8 Bedarf bei der Stadt Ravensburg

8.1 Wie viele Mitarbeiter arbeiten bei der Stadt Ravensburg?

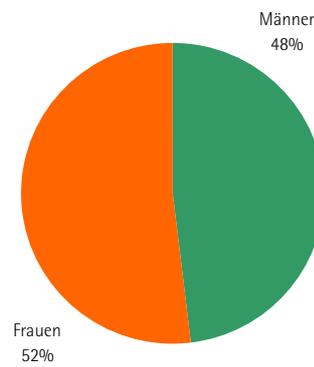
	Beamte		Beamte		Beamte		Beschäft.		Beschäft.		Beschäft.		Gesamt		Gesamt		Gesamt		Stellen	
	Mitarb.	Mitarb.	Stellen	Mitarb.	Mitarb.	Mitarb.	Stellen	Mitarb.	Mitarb.	Stellen	Mitarb.	Mitarb.	Mitarb.	Mitarb.	Mitarb.	Mitarb.	Mitarb.	Mitarb.	Mitarb.	Stellen
	Vollzeit	Teilzeit		Vollzeit	Teilzeit			Vollzeit	Teilzeit		Vollzeit	Teilzeit		Vollzeit	Teilzeit					
Stellenplan 2007																				
aktive Mitarbeiter	73	21	85,08	195	200	263,27	268	221	489	348,35										
beurlaubte Mitarbeiter							37	10	47											
Mitarbeiter gesamt																				
9% aller Mitarbeiter sind beurlaubt; 55% der aktiven Mitarbeiter arbeiten vollzeit, 45% teilzeit																				
Stellenplan 2006																				
aktive Mitarbeiter	71	19	81,88	197	194	265,51	268	213	481	347,39										
beurlaubte Mitarbeiter							40	11	51											
Mitarbeiter gesamt																				
10% aller Mitarbeiter sind beurlaubt; 56% der aktiven Mitarbeiter arbeiten vollzeit, 44% teilzeit																				
Stellenplan 2005																				
aktive Mitarbeiter	76	19	86,83	201	190	266,53	277	209	486	353,36										
beurlaubte Mitarbeiter							40	12	52											
Mitarbeiter gesamt																				
10% aller Mitarbeiter sind beurlaubt; 57% der aktiven Mitarbeiter arbeiten vollzeit, 43% teilzeit																				

- ▶ Mit den beurlaubten Mitarbeitern sind zwischen 532 und 538 Mitarbeiter bei der Stadtverwaltung angestellt.
- ▶ 481 bis 489 Mitarbeiter arbeiten aktiv bei der Stadtverwaltung.
- ▶ Sie besetzen etwa 350 Stellen.
- ▶ Davon sind ca. 270 Stellen Vollzeit besetzt.
- ▶ Die Zahl der Teilzeitbeschäftigten ist von 209 Mitarbeitern (2005) auf 221 Mitarbeiter (2007) gestiegen.
- ▶ Drei Viertel der Teilzeitbeschäftigten haben einen Beschäftigungsumfang von maximal einer halben Stelle.
- ▶ Zusätzlich gibt es knapp 100 Mitarbeiter beim Betriebshof.
- ▶ Etwa die Hälfte der Mitarbeiter sind Frauen, die andere Hälfte Männer.
- ▶ Beim Betriebshof arbeiten fast nur Männer (92 Prozent).
- ▶ Ohne die Mitarbeiter des Betriebshof sind mehr Frauen als Männer bei der Stadtverwaltung beschäftigt (60 Prozent und 40 Prozent).
- ▶ Dieses Verhältnis entspricht dem Anteil der Frauen und Männer in Gemeindeverwaltungen in Baden-Württemberg insgesamt (61 Prozent der Beschäftigten bei Gemeinden sind Frauen).
- ▶ Im Aufgabenbereich des Betriebshofs - Straßen, Parkeinrichtungen (Ämter 63,65, 66, 68) - arbeiten in ganz Baden-Württemberg nur wenige Frauen (11 Prozent).
- ▶ Frauen arbeiten weitaus häufiger Teilzeit als Männer.
- ▶ Auch von der Möglichkeit, sich beurlauben zu lassen, machen eher Frauen Gebrauch.

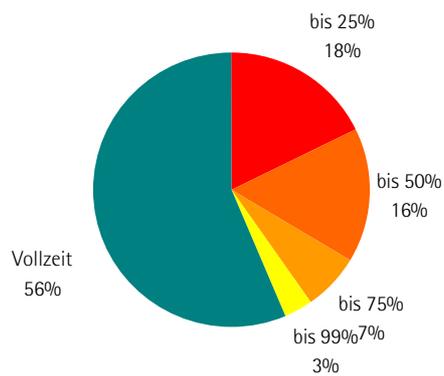
Mitarbeitern der Stadtverwaltung
(ohne Betriebschef)



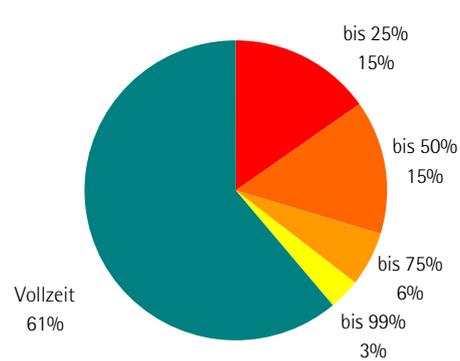
Mitarbeitern der Stadtverwaltung
(mit Betriebschef)



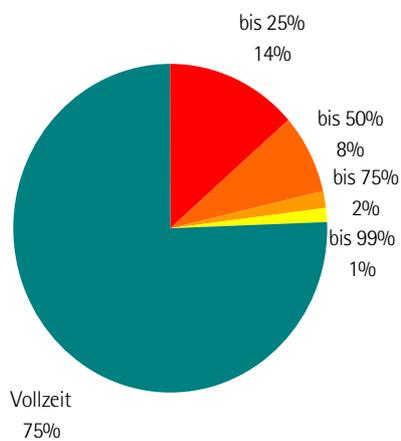
Beschäftigungsumfang bei den Mitarbei-
tern der Stadtverwaltung (ohne Betriebs-
chef)



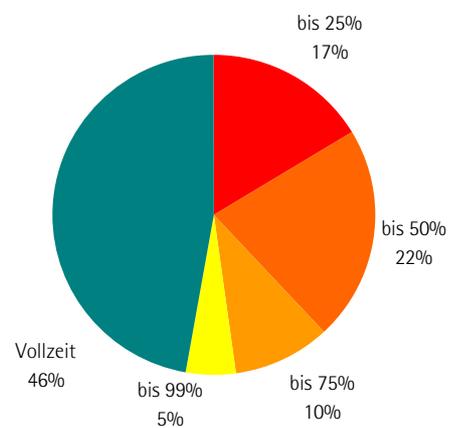
Beschäftigungsumfang bei den Mitarbei-
tern der Stadtverwaltung (mit Betriebs-
chef)



Beschäftigungsumfang Männer



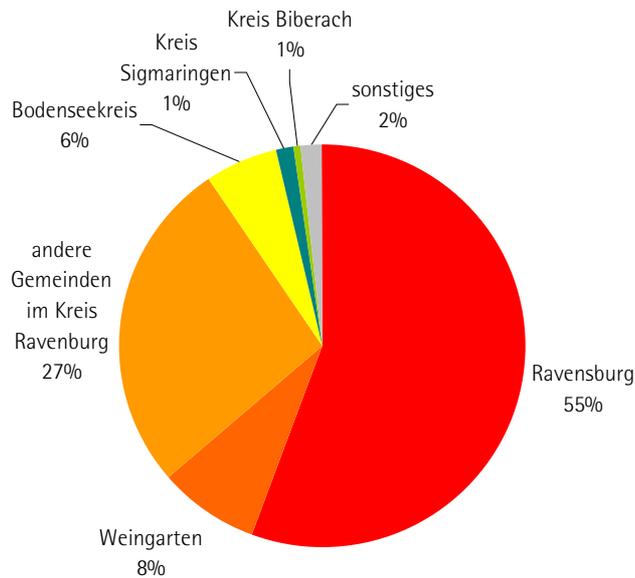
Beschäftigungsumfang Frauen



8.2 Woher kommen die Mitarbeiter der Stadtverwaltung?

- ▶ Bei der Stadt Ravensburg sind auch viele Mitarbeiter aus dem Umland beschäftigt.
- ▶ Nur gut die Hälfte der Mitarbeiter wohnt direkt in Ravensburg.
- ▶ Der überwiegende Teil der Mitarbeiter wohnt im Kreis Ravensburg (91 Prozent).

Wohnorte der Mitarbeiter der Stadtverwaltung (mit Betriebshof)

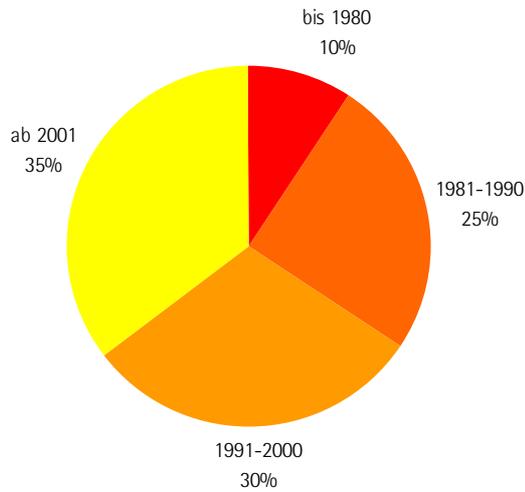


Quelle: Stadt Ravensburg

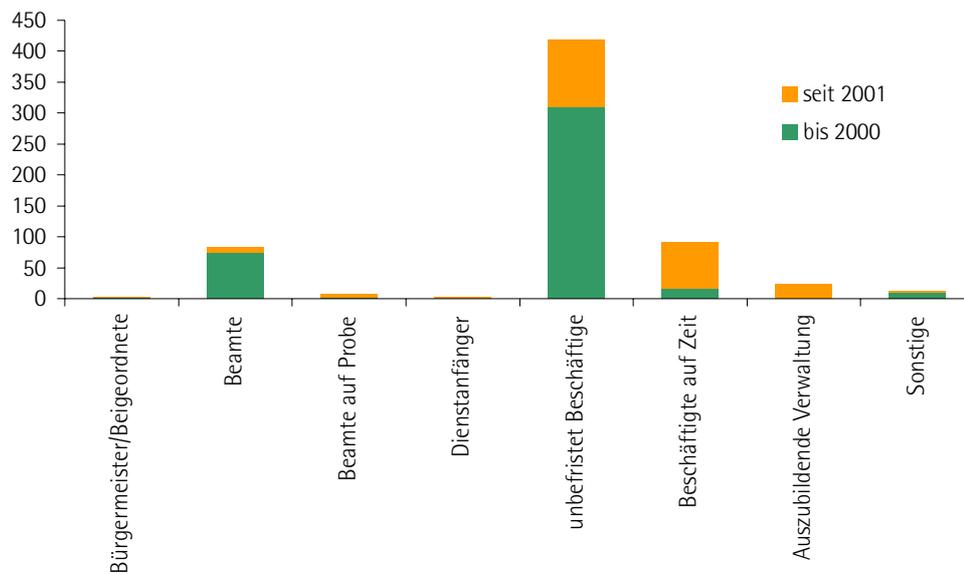
8.3 Seit wann arbeiten die Mitarbeiter bei der Stadtverwaltung?

- ▶ Zwei Drittel der heutigen Mitarbeiter waren schon im Jahr 2000 bei der Stadtverwaltung beschäftigt, ein Drittel ist nach 2000 eingestellt worden.
- ▶ Von den seit 2001 eingestellten Mitarbeitern ist etwa die Hälfte zeitlich unbefristet, die andere Hälfte zeitlich befristet bei der Stadtverwaltung beschäftigt.

Arbeitsbeginn der heutigen Mitarbeiter (mit Betriebschef)



Beschäftigungsart und Beschäftigungsdauer



	Arbeitsbeginn seit 2001		Arbeitsbeginn bis 2000	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Bürgermeister/Beigeordnete	1	0,4	2	0,5
Beamte (mit Beamten auf Probe)	15	6,5	75	18,2
unbefristet Beschäftigte	109	47,6	310	75,2
Beschäftigte auf Zeit	75	32,8	16	3,9
Auszubildende Verwaltung (mit Dienstanfängern)	26	11,4	0	0,0
Sonstige	3	1,3	9	2,2
Gesamt	229	100,0	412	100,0

Quelle: Stadt Ravensburg

8.4 Wie ist die Altersstruktur bei den Mitarbeitern?

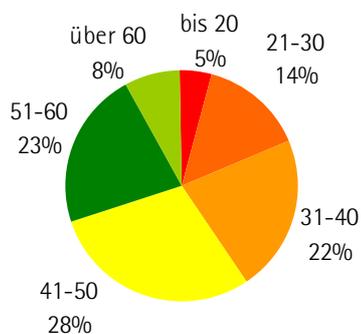
- ▶ 40 Prozent der Mitarbeiter sind bis zu 40 Jahre alt.
- ▶ Jeweils 30 Prozent sind 41 bis 50 Jahre bzw. älter als 50 Jahre.
- ▶ Bei den Mitarbeitern mit unbefristetem Arbeitsverhältnis ist der Anteil der Unter-30-Jährigen geringer. Jüngere Mitarbeiter sind eher nur befristet eingestellt, auch als Personalreserve, um frei werdende Stellen mit jungen, qualifizierten Kräften besetzen zu können. Von den bis-20-jährigen Mitarbeitern haben 86 Prozent, von den 21-30-Jährigen 38 Prozent einen befristeten Arbeitsvertrag (darunter sind auch die Ausbildungsverträge).

Fazit:

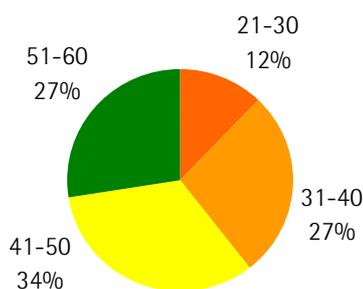
Es wird bei der Stadtverwaltung in den kommenden Jahren allein durch die Alterung der Belegschaft einen großen Bedarf an nachrückenden, besonders auch an jüngeren Fachkräften geben.

- ▶ Bis 2015 sind fast 30 Prozent der heutigen Mitarbeiter mindestens 60 Jahre alt und erreichen damit die allgemeine Altersgrenze (65 Jahre) bzw. die für eine vorzeitige Zuruhesetzung. Bis 2020 sind es 40 Prozent.
- ▶ Um eine ausgewogene Altersstruktur der Mitarbeiter zu haben, wird man diese in Zukunft gezielt steuern müssen. Verändert sich die Altersstruktur analog zur prognostizierten demografischen Entwicklung, nimmt der Anteil der Mitarbeiter ab 50 Jahren kontinuierlich zu.
- ▶ Die geschlechterbezogene Stellenbesetzung sollte im Auge behalten werden, damit das Verhältnis möglichst ausgewogen ist.

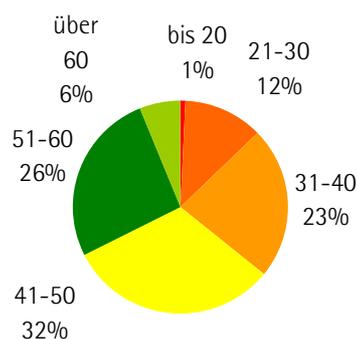
Altersstruktur der Mitarbeiter (mit Betriebshof)



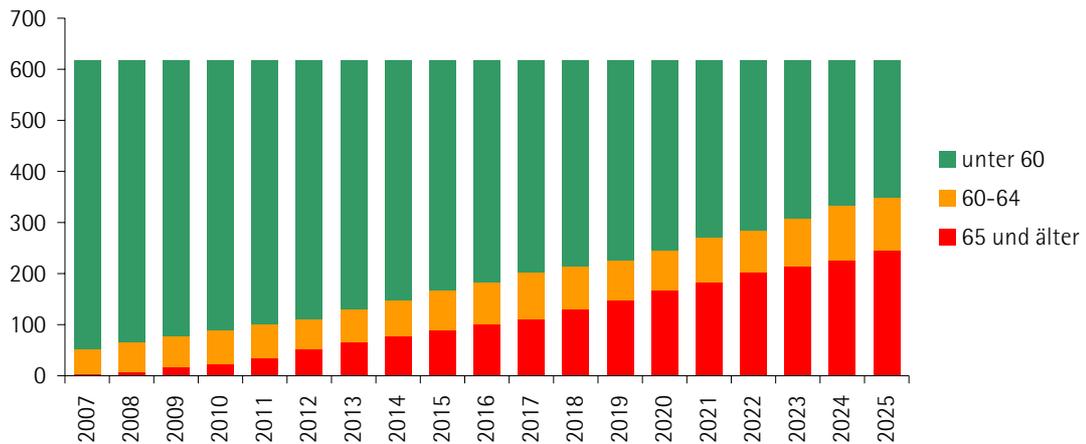
nur Beamte



nur unbefristet Angestellte



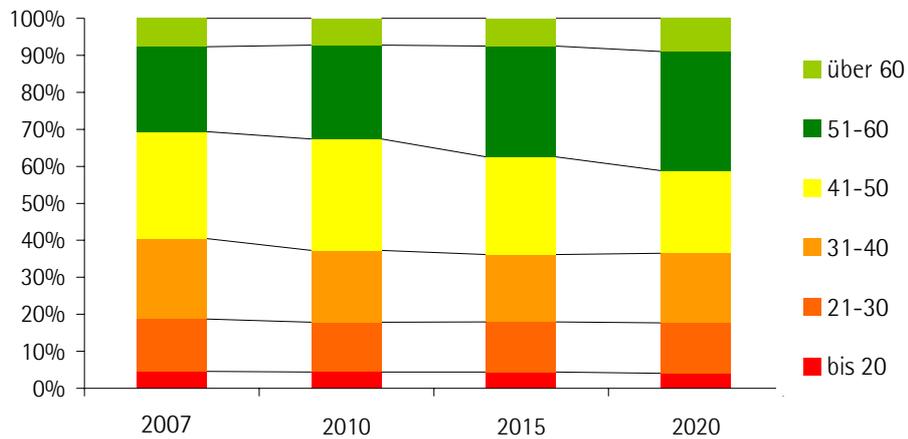
Erreichen der heutigen Altersgrenze – Alter der heutigen Mitarbeiter im Jahr... (mit Betriebshof)



	65 und älter	60-64	unter 60	Mitarbeiter, die dann mindestens 60 sind	Mitarbeiter, die pro Jahr das 60. Lebensjahr erreichen
2010	4%	11%	85%	107	2007-2010: 14
2015	15%	13%	73%	182	2011-2015: 15
2020	27%	13%	60%	256	2016-2020: 15
2025*	40%	17%	43%	366	2021-2025: 22

* Die allgemeine Altersgrenze wird ab 2012 jedes Jahr um einen Monat angehoben, ab 2024 jedes Jahr um 2 Monate. 2024/2025 wird das Rentenalter damit erst mit 66 Jahren erreicht.

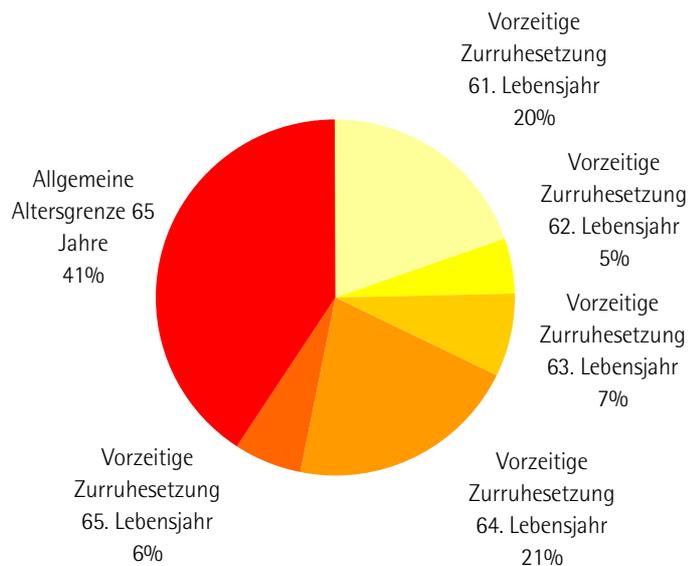
Veränderung der Altersstruktur der Mitarbeiter bei einer Entwicklung wie in der neuen Prognose des Statistischen Landesamts



8.5 In welchem Alter wechseln die Mitarbeiter in den Ruhestand?

- ▶ Übergänge in den Ruhestand finden größtenteils statt, weil die regulären oder die vorgesehenen vorzeitigen Altersgrenzen erreicht werden. Nur in 7 Prozent der Fälle kommt es zum Austritt wegen voller Erwerbsminderung oder Dienstunfähigkeit. Auch dann sind die Mitarbeiter in der Regel mindestens 60 Jahre alt.
- ▶ Zwei Fünftel der Mitarbeiter arbeiten bis zur allgemeinen Altersgrenze.
- ▶ Ein Fünftel scheidet bereits mit 61 Jahren aus, weitere zwei Fünftel in den folgenden Jahren.

Übergang in den Ruhestand (mit Betriebschef)



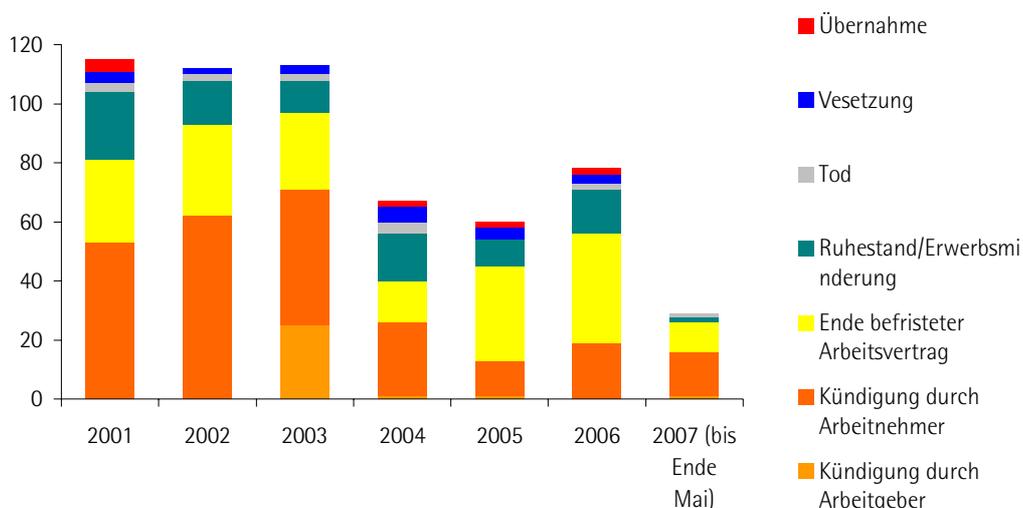
8.6 Wie viele Mitarbeiter gehen, wie viele Stellen werden frei?

- ▶ Die Zahl der beendeten Arbeitsverhältnisse ist in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen, weil weniger Arbeitnehmer gekündigt haben.
- ▶ Ein Drittel der Mitarbeiter, deren Arbeitsverhältnis seit 2001 endete, hatte einen befristeten Arbeitsvertrag. Durch ihr Ausscheiden wurde also keine Stelle frei. Auch Übernahmen betreffen häufig befristete Verträge.
- ▶ Kündigungen durch den Arbeitgeber fallen kaum ins Gewicht. Die Kündigungen im Jahr 2003 beruhen auf Arbeitsmangel, diese Stellen waren also nicht neu zu besetzen.
- ▶ Jüngere Mitarbeiter kündigen das Arbeitsverhältnis eher als ältere.

Fazit:

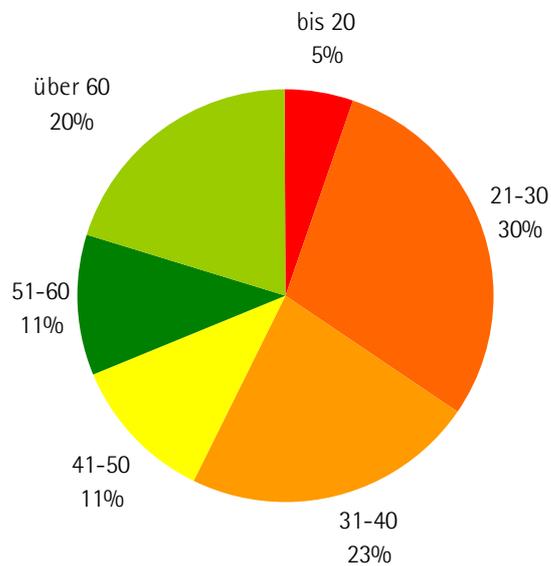
- ▶ Bedarf an nachrückenden Arbeitskräften gibt es zudem, weil Mitarbeiter ihre Stelle aufgeben.
- ▶ Durch Kündigungen werden eher jüngere als ältere Mitarbeiter verloren. In Zeiten verschärften Wettbewerbs um jüngere Mitarbeiter ist zu erwarten, dass ihr Anteil noch steigt.
- ▶ Es zeigt sich auch hier die Notwendigkeit, durch die Ausbildung und Übernahme junger Mitarbeiter sowie die bei Neueinstellungen zugrunde gelegten Kriterien frühzeitig auf ausreichend Nachwuchskräfte aus den eigenen Reihen und eine ausgewogene Alterstruktur der Belegschaft hinzuwirken.
- ▶ Es ist wichtig, die Auszubildenden mit guten Ergebnissen nach der Ausbildung zu übernehmen (soweit als möglich auch ohne freie Stellen), um den Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die Altersstruktur bei der Stadtverwaltung entgegenzuwirken.

Gründe für das Ende des Arbeitsverhältnisses



	Kündigung durch Arbeitgeber	Kündigung durch Arbeitnehmer					Übernahme	Gesamt	wieder zu besetzende Stellen			
		Kündigung durch Arbeitnehmer	Ende befristeter Arbeitsvertrag	Ruhestand/Erwerbsminderung	Tod	Versetzung			Neueinstellungen	davon heute noch bei der Stadt Ravensburg	davon nicht mehr bei der Stadt Ravensburg	
2001		53	28	23	3	4	4	115	83	119	47	72
2002		62	31	15	2	2		112	81	98	30	68
2003	25	46	26	11	2	3		113	62	68	24	44
2004	1	25	14	16	4	5	2	67	50	48	21	27
2005	1	12	32	9		4	2	60	25	63	34	29
2006		19	37	15	2	3	2	78	39	83	52	31
2007 (bis Ende Mai)	1	15	10	2	1			29	18	25	21	4
Gesamt	28	232	178	91	14	21	10	574	358	504	229	275

Altersstruktur der Arbeitnehmer, die 2001 bis 2007 gekündigt haben



Teil C: Ergebnisse und Empfehlungen der Projektgruppe

1.	Ziele der Ausbildung bei der Stadtverwaltung	1
2.	Ergebnisse u. Empfehlungen zu einzelnen Handlungsfeldern.....	2
2.1.	Handlungsfeld 1: Öffentlichkeitsarbeit / Marketing / Bewerberauswahl	2
2.1.1.	Bewerberakquise.....	2
2.1.2.	Werbemaßnahmen.....	3
2.1.3.	Einstellungskriterien	4
2.1.4.	Einstellungstest	5
2.2.	Handlungsfeld 2: Rahmenbedingung der Ausbildung	7
2.2.1.	Ausbildungsbedarfe.....	7
2.2.2.	Ausbildungsübernahmen.....	8
2.3.	Handlungsfeld 3: Ausbildung in der Praxis	9
2.3.1.	Ansprechpartner.....	9
2.3.2.	Ausbildung zu kompetenten Mitarbeitern.....	12
2.3.3.	Wichtige Rahmenbedingungen.....	16
2.4.	Handlungsfeld 4: Controlling und Weiterentwicklung der Ausbildung.....	18
2.4.1.	Beurteilung.....	18
2.4.2.	Ausbildungspläne	19
2.4.3.	Kooperationen, Hospitationen	19
3.	Leitfaden für Auszubildende.....	20
4.	Praktika und weitere Angebote	20

1. Ziele der Ausbildung bei der Stadtverwaltung

Die Berufsausbildung ist gleichsam letzte Phase allgemeiner schulischer Qualifikation und Start in das Berufsleben, der durch die Aneignung berufsspezifischer Grundqualifikationen geprägt ist. Auszubildende werden umso schneller eigenständige und wertvolle Mitarbeiter je früher es gelingt, sie in die Betriebsabläufe sowie die Organisation zu integrieren und sie beim Bilden einer stabilen beruflichen und betrieblichen Identität zu unterstützen. Bereits in der Ausbildung werden maßgeblich die Weichen für ein Bewusstsein einer lebenslangen beruflichen Lern- und Leistungsbereitschaft gestellt.

Aus Sicht der Projektgruppe müssen sich Überlegungen zur Ausbildung bei der Stadtverwaltung an folgende Zielsetzungen orientieren:

- Sicherstellung des künftigen Bedarfs an Nachwuchskräften in quantitativer und qualitativer Hinsicht
- Verjüngung des kommunalen Personalkörpers
- Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Bereitstellung von Arbeitsplätzen als Beitrag zur Sozialisation junger Menschen, insbesondere auch junger Menschen mit Benachteiligungen auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt
- Vermittlung der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse gemäß Ausbildungsordnung
- Vermittlung von Fähigkeiten über die Ausbildungsordnung hinaus, um sicherzustellen, dass die Auszubildenden sich dem Arbeitsmarkt stellen können
- Vermittlungen von sozialen und persönlichen Kompetenzen
- Ausbildung nach festgelegten Standards zusammengefasst in einem Leitfaden
- Erkennen und Fördern der Potentiale und der Persönlichkeit der einzelnen Auszubildenden und ein dementsprechender Einsatz nach der Ausbildung
- Frühzeitige, sukzessive Einbindung der Auszubildenden in die Organisation
- Qualifizierung der Auszubildenden zu selbstverantwortlich handelnden und denkenden Mitarbeitern
- Stärkung des Images der Verwaltung nach außen
- Gewährung einer attraktiven Ausbildung / Spaß an der Ausbildung
- Pflegen einer Gemeinschaft und Vermitteln eines Wir-Gefühls

2. Ergebnisse und Empfehlungen zu einzelnen Handlungsfeldern

2.1 Handlungsfeld 1: Öffentlichkeitsarbeit und Ausbildungsmarketing sowie Bewerberauswahl

Handlungsleitende empirische Aussagen / Weeber & Partner

- Auch relativ hohe Wanderungsgewinne wie in den vergangenen Jahren, werden nicht ausgleichen, dass es zukünftig weniger Jugendliche und jüngere Erwachsene geben wird als ältere Menschen ab 50 Jahren.
- In den kommenden Jahren und nochmals ab 2015 wird die Zahl der Schulabgänger deutlich zurück gehen. Es werden künftig also weniger Bewerber einen Ausbildungsplatz suchen. Einem steigenden Bedarf an Nachwuchskräften steht eine zurückgehende Anzahl potentieller Auszubildender gegenüber, weshalb sich die Konkurrenz um potentielle geeignete Bewerber arbeitgeberseitig verschärft.
- Die öffentliche Verwaltung hat quantitativ einen geringen Anteil bei der Berufsausbildung. Die Stadt Ravensburg muss sich als attraktiver Arbeitgeber für Berufsanfänger positionieren.

Die Bewerbersituation ist gegenwärtig gut. Auf zehn Ausbildungsstellen bewarben sich in der Ausschreibungsrunde im Herbst 2007 360 Bewerber auf zehn Ausbildungsplätze ab Herbst 2008 bei der Stadtverwaltung. Im Herbst 2008 waren es 497 Bewerber auf 9 Stellen für den Ausbildungsbeginn im Herbst 2009.

Die Situation auf dem Ausbildungsmarkt ist momentan durch die stark besetzten Jahrgänge geprägt. In den kommenden Jahren und nochmals ab 2015 wird die Zahl der Schulabgänger deutlich zurück gehen. Es werden künftig also weniger Bewerber einen Ausbildungsplatz suchen.² Außerdem wird die Stadt Ravensburg in den kommenden Jahren durch die Alterung der Belegschaft und die Fluktuation besonders bei den jüngeren Mitarbeitern einen großen Bedarf an nachrückenden Mitarbeitern haben.³

Die Stadtverwaltung muss langfristig denken, die attraktiven Ausbildungsmöglichkeiten auch nach außen positiv "vermarkten" und Interesse für die spannenden und vielseitigen Ausbildungen wecken. Nicht nur die Ausbildung profitiert dadurch mit einer Imageverbesserung, sondern die gesamte Stadtverwaltung.

2.1.1 Bewerberakquise

Junge Bewerber treten häufig breit auf dem Ausbildungsmarkt auf. Die Auswahlentscheidung für eine Ausbildung bei der Stadt als öffentlicher Arbeitgeber wird nicht selten aufgrund des Attributes eines sicheren Arbeitsplatzes im Anschluss an eine Ausbildung getroffen. Dieser allgemeinen Tendenz sollte durch nachfragegerechte, auf die Zielgruppe junger Menschen zugeschnittene, Bewerberakquise entgegen gewirkt werden.

² S. 2, Ausbildungskonzept der Stadt Ravensburg, Weeber + Partner 2007

³ S. 3, Ausbildungskonzept der Stadt Ravensburg, Weeber + Partner 2007

Empfehlungen der Projektgruppe

- Überarbeitung der bisherigen Stellenausschreibungen (schwarz/weiß und ohne Bilder) und Umstellung auf ein neues, zielgruppengerechtes Layout.
- Zusätzliche Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit durch Nutzung vorhandener Infrastrukturen z. B. Schaufenster im Weingartner Hof, Jugendinformationszentrum aha, zentrale Werbeflächen der Stadt.
- Entwicklung einer Imageanzeige die im Vorfeld konkreter Stellenanzeigen in der örtlichen Presse geschaltet werden kann. Die Imageanzeige macht neugierig auf eine Ausbildung bei der Stadt und kann die Auswahlentscheidung des Bewerbers positiv beeinflussen.
- Weitergehende Nutzung des Internetauftritts der Stadtverwaltung und verstärkte Herausstellung der vielfältigen Ausbildungsmöglichkeiten. Der Slogan „Wir bilden aus!“ sollte zentral auf der Startseite des Webauftritts Ravensburgs dauerhaft geschaltet sein. Die Informationen über Ausbildungen im Internet sind auszuweiten.

2.1.2 Werbemaßnahmen

Mit der Öffentlichkeitsarbeit soll die Vielfalt städtischer Ausbildungsmöglichkeiten veranschaulicht werden. Neugier und Interesse kann durch zielgruppengerechte Aussagen zu den einzelnen Ausbildungsberufen geweckt werden. Die Ausbildung als solches, mit ihren Ausbildungsinhalten und Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten innerhalb der Stadtverwaltung, soll ins Zentrum der Öffentlichkeitsarbeit gerückt werden. Über klassische Felder der Öffentlichkeitsarbeit hinaus, sollten neue Wege eines Ausbildungsmarketings beschritten werden.

Empfehlungen der Projektgruppe

- Überarbeitung und Neuauflage der Ausbildungsflyer. Diese werden zur Ausbildungswerbung gezielt bei Vereinen, im Weingartner Hof, im Rathaus und der Bücherei ausgelegt. Die Ravensburger Schulen sollten regelmäßig um Auslage der Flyer angeregt werden. Die Schulsozialarbeit ist einzubeziehen.
- Zusätzlich zu den Flyern über die einzelnen Ausbildungsberufe soll nach dem Projekt "Ausbildung 2020" ein Gesamtflyer über die Ausbildung bei der Stadt Ravensburg gestaltet werden.
- Die Teilnahme an der Bildungsmesse in der Oberschwabenhalle sollte beibehalten werden. Drei Tage lang können dort Schüler über Ausbildungen der Stadt und über die Stadtverwaltung Ravensburg informiert werden. Damit eine authentische Information gewährleistet wird, sollen die Auszubildenden am Standdienst mitwirken.⁴



Wir bilden aus!

Wir suchen zum 1. September 2008 aufgeschlossene und motivierte Auszubildende. Sie erwarten Vielsellige, spannende und qualifizierte Ausbildungen in unserer Stadtverwaltung.

Fachangestellter für
Bürokommunikation

Verwaltungsfachangestellte/r
Bachelor of Arts
Public Management

Bachelor of Arts
Sportmanagement

Anerkennungspraktikant/in
Jugend- und Heimerzieher/in

Wechsel Theorie und Praxis (5-Jährig)
Jugend- und Heimerzieher/in

Anerkennungspraktikant/in
Erzieher/in

Im Betriebsshot:
Bürokauffrau-/mann

Gärtner/in

Sie benötigen mindestens einen guten Hauptschulabschluss, für die Ausbildung im Public Management die Fachhochschulreife und im Sportmanagement das Abitur. Im (Jugend- und Heim-) Erzieherbereich müssen Sie das Vorpraktikum abgeschlossen haben und für die Anerkennungspraktika zusätzlich die schulische Ausbildung beendet haben.

Wenn Sie Interesse an diesen vielseitigen Ausbildungen haben, dann bewerben Sie sich bis zum 15. Oktober 2007 bei

Stadt Ravensburg
Hauptamt, Katja Schultze
Marienplatz 26, 88212 Ravensburg
oder hauptamt@ravensburg.de

Nähere Auskünfte erhalten Sie von Katja Schultze,
Tel. 0751/62-417 oder unter www.ravensburg.de

⁴ siehe auch: S. 27, Ausbildungskonzept Stadt Ravensburg, Weeber + Partner 2007

- Weiterhin Teilnahme am Projekt der Wirtschaftsförderung „Ich plane meine Zukunft“. Schüler und Ausbildungsinteressierte können sich vor Ort ein Bild machen und Informationen aus erster Hand erhalten. Ein Rundgang durch das Rathaus und den Weingartner Hof runden diese nachmittagfüllende Veranstaltung ab.
- Weiterhin Teilnahme an den Infoabenden des Rotary Clubs für Abiturienten. Dabei soll verstärkt auf die Vielfältigkeit der Ausbildungen bei der Stadt Ravensburg aufmerksam gemacht werden.
- Teilnahme, zusammen mit dem Regionalsender Euro 3, am Projekt der Arbeitsagentur und der IHK. Bislang wurden für das „Ausbildungsbarometer“ Kurzfilme über vier unserer Ausbildungen gedreht. Diese liefen im Abendprogramm von Euro 3. Die Verwendung des Mediums Film ist auszubauen.
- Nutzung niedrigschwelliger Zugangsmöglichkeiten beispielsweise an Ravensburger Schulen und über die Schulsozialarbeit und Ausbildungscoaches. Verstärkung des Kontakts zu den Schulen in Ravensburg und zu Mitarbeitern der Schulsozialarbeit unter Beteiligung des Amts für Schule, Jugend, Sport.⁵
- Gezielte und regelmäßige Präsenz in der örtlichen Presse.
- Aktionen im Laufe der Ausbildung, z. B. die Azubihütte, sollen beibehalten werden. Diese werben für sich und spiegeln die hohe Priorität der Ausbildung wider. Die gleiche Wirkung haben die Einladung der Eltern neuer Auszubildenden zu einer gemeinsamen Veranstaltung und die Weihnachtsgrüßkarten an angehende Auszubildende.

2.1.3 Einstellungskriterien

Mit der Bewerberauswahl sollen die richtigen Auszubildenden für die richtigen Ausbildungsplätze gefunden werden - dies geschieht in gegenseitigem Interesse. Ggf. sollte der Bewerber nicht nur für den angestrebten Beruf passen, sondern auch zum jeweiligen Amt. Bei der Bewerberauswahl geht es also darum, das Eignungsprofil des Bewerbers mit dem beruflichen Anforderungsprofil zu vergleichen.

Empfehlungen der Projektgruppe

- Durch Werbemaßnahmen sollen möglichst viele qualifizierte Bewerbungen eingehen, um eine Bestenauslese ermöglichen zu können. Dabei müssen jedoch auch die "benachteiligten Besten" Berücksichtigung finden können. Ebenso ist ein Ausgleich zwischen männlichen und weiblichen Bewerbern bzw. Auszubildenden gewollt⁶.
- Die Vorauswahl soll aufgrund der Vielzahl der Bewerbungen zunächst nach Schulnoten, aber auch nach Bewerberanschreiben und Ordentlichkeit der Bewerbermappe erfolgen. Praktika, private Interessen und auch sonstiges ehrenamtliches Engagement z. B. in Vereinen sollen als "soft skills" verstärkt berücksichtigt werden.

⁵ siehe auch: S. 27, Ausbildungskonzept Stadt Ravensburg, Weeber + Partner 2007

⁶ siehe auch: S. 40, Ausbildungskonzept Stadt Ravensburg, Weeber + Partner 2007

- Die schriftliche Bewerbung vermittelt mit ihrer äußeren Form und nach der inhaltlichen Aussage einen ersten Eindruck. Es ist es wichtig, dass sie eine Begründung für den Berufswunsch und/oder die Wahl der Stadt Ravensburg sowie Hinweise auf persönliche Interessen und Engagement enthält.
- Das Anforderungsprofil an Auszubildenden muss bei der Auszubildendenauswahl berücksichtigt und je nach Ausbildungsberuf angepasst oder erweitert werden. Die Anforderungen der Stadt Ravensburg an ihre Auszubildenden werden wie folgt definiert:
 - Aufgeschlossenheit / Interesse
 - Leistungsbereitschaft / Engagement
 - Zuverlässigkeit
 - Teamfähigkeit / Toleranz
 - Selbstbewusstsein
 - Selbstständigkeit / Selbstorganisation
 - Flexibilität
 - Ordentlichkeit
 - Höflichkeit / Respekt haben / Ehrlichkeit
 - Verantwortungsbewusstsein
 - Durchhaltevermögen / Zielstrebigkeit
- Vor allem in gewerblichen Ausbildungen sollen zur endgültigen Auswahl des zukünftigen Auszubildenden weiterhin kurze Praktika angeboten werden, um die Geeignetheit des Bewerbers sicherzustellen.

2.1.4 Einstellungstest

Für die Vergabe der Ausbildungsplätze 2007 fand zum ersten Mal ein Einstellungstest mit der IAP Unternehmensberatung Dr. Lademann statt. Die Unternehmensberatung unterstützt seit mehr als 30 Jahren erfolgreich eine Vielzahl von Verwaltungen mit der Durchführung von psychologischen Eignungsuntersuchungen.

Durch den Test ist es möglich, die für die Stadt Ravensburg Besten auszusuchen. Der Test wirkt gerade dem entgegen, Auszubildende nur nach Noten und einem kurzen Gespräch zu beurteilen und auszuwählen. Er bedeutet ein entscheidendes, zusätzliches Auswahlkriterium. Der Auswahlspielraum wird dadurch nicht eingeschränkt, da durch den Test nur aufgezeigt wird, in welchen Bereichen Schwächen und Stärken des Bewerbers liegen. Die Bewertung der einzelnen Testergebnisse und die Auswahl der zukünftigen Auszubildenden bleiben in der Hand des Hauptamts in Zusammenarbeit mit den Ämtern, unterstützt durch das psychologische Fachwissen des Instituts.

Es wird getestet

- Grundkenntnisse in Rechtschreibung und Rechnen
- Deutschkenntnisse und sprachliches Ausdrucksvermögen
- mathematisches Verständnis
- logisches Denken
- Konzentrationsfähigkeit
- Merkfähigkeit/Gedächtnis
- Arbeitsverhalten: Tempo, Sorgfalt, Ausdauer u.a.

Der Test dauert zwei Stunden und wird anschließend vom Institut ausgewertet. Eine Auswahlrunde, bestehend aus Hauptamtsleiter, Ausbildungsleitung, Personalrat, einem Vertreter des Instituts und ggf. einem Teilnehmer aus dem Fachamt, entscheidet wer an den Gruppenvorstellungsgesprächen am Nachmittag teilnimmt. 2007 nahmen an dem Auswahlverfahren 140 Bewerber teil, 2008 210 Bewerber.

Empfehlung der Projektgruppe

- Der Test hat sich bewährt und soll deshalb für alle Bewerber und Ausbildungen, d. h. auch bei gewerblichen Ausbildung und Berufsakademie-Ausbildungen, durchgeführt werden.
- Bei den Auswahlverfahren sollen bewusst auch benachteiligte junge Menschen (Bewerber mit Migrationshintergrund, Hauptschulabschluss etc.) mit einbezogen werden.

2.2 Handlungsfeld 2: Rahmenbedingung der Ausbildung

Handlungsleitende empirische Aussagen / Weeber & Partner

- Bis 2015 sind fast 30 Prozent der heutigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mindestens 60 Jahre alt und erreichen damit die allgemeine Altersgrenze (65 Jahre) bzw. die für eine vorzeitige Zuruhesetzung. Bis in das Jahr 2020 werden 40 Prozent der aktuellen Belegschaft altersbedingt ausscheiden.
- Durch Kündigungen werden eher jüngere als ältere Mitarbeiter verloren. In Zeiten verschärften Wettbewerbs um jüngere Mitarbeiter ist zu erwarten, dass ihr Anteil steigt.
- Es ist wichtig, die Auszubildenden mit guten Ergebnissen nach der Ausbildung zu übernehmen (soweit als möglich auch ohne feste Stellen), um den Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf die Altersstruktur bei der Stadtverwaltung entgegenzuwirken.

Aufgrund der demographischen Entwicklung nimmt die Ausbildung und anschließende Weiterbeschäftigung junger Mitarbeiter eine zentrale personalpolitische Schlüsselstellung ein. Eine Weiterbeschäftigung nach der Ausbildung wirkt dem demographischen Wandel durch Verjüngung des Personals entgegen und ist zugleich auch wirtschaftlich sinnvoll. Zum einen bleibt die Investition in eine Ausbildung in der Organisation Stadt und trägt dort ihre Rendite, zum anderen werden durch interne Besetzungsverfahren langwierige und kostenintensivere, externe Ausschreibungsverfahren vermieden. Externe Ausschreibungsverfahren sollten auf Bereiche begrenzt bleiben, wo geeignetes internes Personal nicht zur Verfügung steht bzw. nicht ausgebildet wird.

2.2.1 Ausbildungsbedarf

Das Spektrum der Berufe, in denen die Stadtverwaltung ausbildet, wurde in den vergangenen Jahren kontinuierlich ausgeweitet. Klassische Verwaltungsberufe, wie beispielsweise die Ausbildung zur Verwaltungsfachangestellten oder zur Fachangestellten für Bürokommunikation, werden auch weiterhin einen hohen Anteil an den Ausbildungsverhältnissen einnehmen. Mit Ausdifferenzierung des Verwaltungshandelns werden jedoch neue Ausbildungsberufe weiterhin an Bedeutung gewinnen.

Eine Ausbildung über den Bedarf zum Zwecke der Bestenauswahl nach Abschluss der Ausbildung soll bei der Stadt nicht handlungsleitend sein. Außerdem muss Ausbildung immer auch organisatorisch machbar sein - die Einhaltung fachlicher Ausbildungsstandards steht dabei über dem Gebot der Masse.

Empfehlungen der Projektgruppe

- Die Ausbildungsbedarfe sollten regelmäßig vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklungen der Belegschaft einzelner Ämter, Abteilungen, etc. überprüft werden.
- Neue Ausbildungsbedarfe, insbesondere in fachlicher Hinsicht, sollten in einem Austausch zwischen dem Hauptamt und den Fachämtern frühzeitig erkannt werden.
- Der Ausbildungsbedarf ist auch in Bereichen technischen Verwaltungshandelns zu überprüfen. Aufgrund spezifischer Anforderungsprofile kann es von Vorteil sein, einen zukünftigen Personalbedarf über eigene Ausbildungen zu decken z. B. im IT-Bereich.

- Ausbildungsbedarfe sollten über einen interkommunalen Austausch der Ausbildungsleitungen der Städte Friedrichshafen, Weingarten und Meckenbeuren diskutiert werden.
- Den Einstieg in neue Ausbildungsberufe können interkommunale Ausbildungspartnerschaften erleichtern. Bestehende Ausbildungspartnerschaften zwischen den Städten des Projektes „Interkommunale Zusammenarbeit“ sind fortzuführen und ggf. auszuweiten.

2.2.2 Ausbildungsübernahmen

Angesichts der demographischen Entwicklung stellt sich die Frage einer Ausbildung über den Bedarf nicht mehr. Bereits heute besteht die rechnerische Notwendigkeit, alle ausgebildeten Fachkräfte am Ende ihrer Ausbildung zu übernehmen. Ziel der Verwaltung sollte demzufolge sein, ausgebildete Fachkräfte nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung weiter zu beschäftigen.⁷

Rechnerisch scheiden bis in das Jahr 2020 rund 258 Mitarbeiter der Stadtverwaltung altersbedingt aus. Übernahmen wirken diesem demographischen Faktor entgegen.

Empfehlungen der Projektgruppe

- Aus Erfahrung kann gesagt werden, dass die Übernahmekancen nach der Ausbildung bei den Ausbildungsplatzbewerbern von großer Bedeutung sind. Die Stadtverwaltung sollte diese persönliche Zielvorstellung positiv für eine Bewerberauswahl erschließen und bereits bei den Vorstellungsgesprächen auf gute Übernahmekancen hinweisen.
- Ausbildungsübernahmen in nicht-verwaltungstypischen Berufen sollten angestrebt werden. Wo diese nicht sofort und dauerhaft möglich erscheinen, soll ein erfolgreicher Abschluss der Ausbildung mit einer zeitbefristeten Übernahme von bis zu einem Jahr honoriert werden. Die Verwaltung erschließt sich somit zumindest zeitbefristet in der Ausbildung gewonnenes Fachwissen. Darüber hinaus wird den Absolventen der Einstieg in die Praxis ermöglicht und ein Einstieg bei einem anderen Arbeitgeber erleichtert.
- Ausbildungsübernahmen in Verwaltungsberufen sollten mehrstufig gestaltet sein und über zeitbefristete Vertragsgestaltungen bei Ausschöpfung der Vorgaben des Teilzeit- und Befristungsgesetzes spätestens nach zwei Jahren in der Regel in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis überführt werden.
- Stellenbedarfe müssen nicht zwangsläufig mit dem Auslaufen befristeter Verträge zusammenfallen. Zur nachhaltigen Sicherung von Ausbildungsübernahmen sollten daher die haushaltsrechtlichen Voraussetzungen für eine unbefristete Übernahme nach Ablauf der maximal möglichen Befristungsdauer von zwei Jahren geschaffen werden. Im Stellenplan der Stadtverwaltung sollten hierfür mittelfristig fünf Übernahme- bzw. Reservestellen eingeplant werden.
- Ungeachtet der Bedarfslage sollte jede Ausbildungsübernahme an einem erfolgreichen Abschluss der Ausbildung festmachen. Schlechte Leistungen führen nicht zur Übernahme, auch nicht zu einer zeitbefristeten Übernahme.

⁷ siehe auch: S. 30, Ausbildungskonzept Stadt Ravensburg, Weeber + Partner 2007

2.3 Handlungsfeld 3: Ausbildung in der Praxis

Handlungsfeld 1 thematisiert die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit für die Akquise von Auszubildenden. Hinter einer verstärkten Öffentlichkeitsarbeit darf jedoch eine inhaltlich qualifizierte Ausbildung nicht zurück stehen - die Ausbildungsjahre prägen die Auszubildenden für ihre weitere persönliche und berufliche Entwicklung ganz entscheidend. Die Überprüfung und Weiterentwicklung der fachlichen Standards im Rahmen der Ausbildung ist eine dauerhafte Aufgabe. Sie ist in erster Linie der Ausbildungsleitung des Hauptamtes zugewiesen. Die fachlichen Standards werden durch geeignete Methoden regelmäßig überprüft. Einen Rahmen bilden die Ziele der Ausbildung bei der Stadtverwaltung.

An dem Prozess der Ausbildung wirken externe (Familie und Eltern, Schule etc.) und interne Akteure (Ausbildungsleitung, Vorgesetzte, Ausbildungsbeauftragte etc.) mit. Bei der Gestaltung der Ausbildung in der Praxis wird diese Vielfalt berücksichtigt.

2.3.1 Ansprechpartner

2.3.1.1 Ausbildungsleitung

Die Leitung und Organisation der Ausbildung ist dem Hauptamt zugewiesen und wird über einen Beschäftigungsumfang von 35 Prozent bei der Ausbildungsleitung abgebildet. Die Besetzung dieser Position mit jungen Mitarbeitern hat sich bewährt.

Das Hauptamt ist über die Ausbildungsleitung für die Einhaltung der fachlichen Standards während der Ausbildung verantwortlich. Die Ausbildungsleitung ist disziplinarische Dienstvorgesetzte aller Auszubildenden.

Die Aufgaben der Ausbildungsleitung sind:

- Ausbildungsbedarfsplanung
- Ausbildungsmarketing
- Auswahl der Auszubildenden, der Ausbildungsämter und neuer Ausbildungen in Abstimmung mit den Fachämtern
- organisatorische Abwicklung der Ausbildung
- Zuteilung der Auszubildenden
- umfassende Betreuung der Auszubildenden
- Beratung der Ausbildungsbeauftragten
- Kontakt zur Jugend- und Auszubildendenvertretung
- Auswertung der Beurteilungen und Erstellen der Abschlusszeugnisse
- Übernahmeverträge und Auswahl der späteren Einsatzgebiete
- Weiterentwicklung und Controlling der Ausbildung
- Sicherstellung der Qualität der Ausbildung

Empfehlungen der Projektgruppe

- Am Ende des ersten Ausbildungsjahrs sollen mit jedem Auszubildenden strukturierte Einzelgespräche stattfinden, um die gegenseitigen Erwartungen abzugleichen, eine Selbsteinschätzung abzugeben, Beurteilungen und Noten durchzusprechen und Zukunftsziele zu definieren.
- Zur Positionsbestimmung soll mit jedem Auszubildenden ein jährliches Perspektivengespräch geführt werden. Jeder Auszubildende erhält zu diesem Zweck einen Fragenbogen zur Selbsteinschätzung. Die Fragen dienen der persönlichen Reflexion und können bei Bedarf in Zielvereinbarungen mit der Ausbildungsleitung überführt werden.
- Der für die Ausbildungsleitung vorgesehene Stellenumfang ist knapp bemessen. Mit Ausweitung der Ausbildung, Ausdifferenzierung der Ausbildungsinhalte und der qualitativen Weiterentwicklung der Ausbildung der Stadt Ravensburg sollte der Stellenumfang überprüft werden.

2.3.1.2 Ausbildungsbeauftragte

Die Ausbildungsbeauftragten sind für die Auszubildenden sowohl in fachlicher als auch in persönlicher Hinsicht Ansprechpartner, Betreuer und Vertrauensperson. Dies erfordert großes Einfühlungsvermögen, Aufgeschlossenheit, die Kenntnisse der Ausbildungsverordnungen und die Motivation und Fähigkeit, das eigene Wissen vermitteln zu können. Bei der Stadtverwaltung gibt es derzeit 34 Ausbildungsbeauftragte.

Ausbildungsbeauftragte sind nicht alleine für die Vermittlung der Ausbildungsinhalte verantwortlich, sondern alle Mitarbeiter der Stadtverwaltung. Der Ausbildungsbeauftragte koordiniert vielmehr die fachliche Ausbildung im Fachamt und weist den Auszubildenden einzelnen Kollegen im Fachamt zur Fachausbildung zu. Der Ausbildungsbeauftragte ist Ansprechpartner des Auszubildenden in der täglichen Ausbildungspraxis. Die Arbeit als Ausbildungsbeauftragter im Fachamt erfolgt auf freiwilliger und "ehrenamtlicher" Basis. Eine stellenplanmäßige Freistellung ist nicht vorgesehen.

Zu den Aufgaben des Ausbildungsbeauftragten zählen insbesondere:

- die Auszubildenden in ihren Ausbildungsplatz einweisen
- Erstellung von amtsinternen Zuteilungen
- sicherstellen, dass nach den geltenden Ausbildungsplänen, Lernzielen und -inhalten ausgebildet wird
- das Hauptamt über erhebliche Ausbildungsschwächen oder Verhaltensmängel informieren
- Fragen und Probleme bei der praktischen Ausbildung innerhalb des Amts mit den Auszubildenden besprechen
- Anerkennungs- und Kritikgespräche führen
- die Beurteilung erstellen und das Beurteilungsgespräch führen
- Berichtshefte kontrollieren und auswerten
- die Auszubildenden über die Bestimmungen der Arbeitssicherheit und des Arbeitsschutzes in ihrer Abteilung ausbilden
- Verantwortung für die permanente Weiterentwicklung der Ausbildungsqualität zur Unterstützung der Ausbildungsleiterin übernehmen

Empfehlungen der Projektgruppe

- Am ersten Tag soll der Auszubildende seine Ausbildungszeit im neuen Amt mit dem Treffen des Ausbildungsbeauftragten anfangen. Erst danach beginnt der Auszubildende mit der Arbeit. Der Ausbildungsbeauftragte nimmt sich für das Kennenlernen
 - ausreichend Zeit
 - stellt sich selbst und seine Motivation, Ausbildungsbeauftragter zu sein, vor
 - fragt ab, was der Auszubildende schon über das Amt weiß
 - klärt Erwartungen, Besonderheiten, Aufgaben und Anforderungen, auch anhand des Ausbildungsplans ab
 - erklärt die Organisation im Amt
 - gibt die amtsinterne Zuteilung bekannt
 - erklärt, wer im Amt an der Beurteilung beteiligt ist
 - führt den Auszubildenden durchs Amt, um die Kollegen und den Amtsleiter kennenzulernen
- Die Ausbildungsbeauftragten sollen von der Verwaltungsspitze bestellt werden. Das Hauptamt hat bei der Auswahl der Beauftragten das Vorschlagsrecht und stimmt dies, nach Rücksprache mit dem betroffenen Mitarbeiter, mit dem jeweiligen Amtsleiter ab.
- Es sollen jährliche Treffen der Ausbildungsbeauftragten stattfinden. In diesen Treffen werden Seminare angeboten oder aktuelle Themen besprochen.
- Der Ausbildungsstand und die Kenntnisse der Ausbildungsbeauftragten in der praktischen Umsetzung der Ausbildung sind zurzeit unterschiedlich ausgeprägt. Für eine nachhaltige Qualitätssicherung der Ausbildung soll die Qualifizierung der Ausbildungsbeauftragten verstärkt und professionalisiert werden. Die Entwicklung eines Schulungskonzeptes in Anlehnung an die Ausbildereignungsprüfung sollte überprüft werden. Entsprechende Finanzmittel zur Fortbildung der Ausbildungsbeauftragten sind jährlich im städtischen Haushalt vorzusehen.
- Eine qualifizierte Ausbildung in den Ämtern kann nur durch motivierte Ausbildungsbeauftragte sichergestellt werden. Die Ausbildungsbeauftragten übernehmen diese Aufgabe freiwillig und ehrenamtlich. Dieses Engagement soll gewürdigt und anerkannt werden. Das Hauptamt überprüft Möglichkeiten einer angemessenen Honorierung.
- Gute Ausbildung erfordert Begleitung, Betreuung und damit Zeit. Die Vorgesetzten der Ausbildungsbeauftragten berücksichtigen dies bei der Zuweisung von Aufgaben an den Ausbildungsbeauftragten entsprechend.

2.3.1.3 Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)

Die Jugend- und Auszubildendenvertretung ist Vertretungsorgan der Auszubildenden und neben der Ausbildungsleitung des Hauptamts Ansprechpartner bei individuellen Problemen des Auszubildenden mit seiner Ausbildungssituation.

Zu den Aufgaben der JAV zählen insbesondere:

- Teilnahme an den Sitzungen des Personalrates der Stadtverwaltung bei Themen der Ausbildung
- Ansprechpartner für Auszubildende bei Fragen der Berufsausbildung, bei Problemen in der Ausbildung etc.

2.3.2 Ausbildung zu kompetenten Mitarbeitern

2.3.2.1 Methoden der Ausbildung

Zu einer qualitativ hochwertigen Ausbildung gehört eine Vorstellung, wie Ausbildung und Ausbildungsinhalte vermittelt werden müssen, damit sie den Zielen einer Ausbildung gerecht und vom Auszubildenden angenommen werden. Die Fachwelt kennt mittlerweile eine Vielfalt didaktischer Vorgehensweisen, von der klassischen Mehrstufen-Methode (sog. Vier-Stufen-Methode) bis hin zu einer lernfeldorientierten Ausbildung mit Lernsituation.

Ausbildung bei der Stadtverwaltung baut auf langjährige Erfahrungswerte der in die Ausbildung einbezogenen Akteure auf. Rückmeldungen von Auszubildenden geben ein gutes Bild über die Vermittlung von Ausbildungsinhalten ab. Sehr gute Ausbildungsabschlüsse der Auszubildenden in den vergangenen Jahren weisen darauf hin, dass das methodische Vorgehen richtig gewählt wird. Dennoch erfolgt die Ausbildung stellenweise ohne konkretes Bewusstmachen bzw. ohne konkrete Reflexion über die Auswahl einer Lernmethode. Vielfach wird am sog. Vier-Stufen-Modell mit den Stufen a.) Vorbereitung einer Lernmaßnahme, b.) Vorführung eines Arbeitsganges, c.) Ausführung durch den Auszubildenden und d.) Üben durch den Auszubildenden eine Ausbildungssituation angelegt. Der Gefahr einer einseitigen Auswahl einer Lernmethode ist entgegenzuwirken.

Als grundlegende Lernmethoden bieten sich nachfolgende Ausbildungsmethoden an:

- Darbietende Ausbildungsmethode
Vorführung, 4-Stufen-Methode
- Dialogische Ausbildungsmethode
fragend-entwickelnd, Diskussion
- Erarbeitende Ausbildungsmethode
Anleitung bei Bedarf, Lernaufträge, Learning by doing
- Verarbeitende Ausbildungsmethode
Übung, Wiederholung, Anwendung

Die Auswahl der Methode macht an unterschiedlichen Faktoren fest. Es gibt nicht die Methode, sondern für jede Ausbildungseinheit mehrere geeignete Methoden. Die Ausbildung in der Stadtverwaltung sollte jedoch verstärkt vom eigenen, aktiven Tun des Auszubildenden geprägt sein. Lernsituationen, die das eigene kreative Handeln des Auszubildenden fördern, sollen einen Vorrang vor darbietenden Ausbildungsmethoden einnehmen.

Empfehlungen der Projektgruppe

- Die Vermittlung theoretischer Kenntnisse ist praxisorientiert zu gestalten.
- Die Auszubildenden sind in das Arbeitsgebiet der Ausbilder aktiv einzubeziehen. Im Vordergrund stehen Aufgaben, die in der laufenden Arbeit verwertbar sind. In diesem Zusammenhang haben Auszubildende alle Tätigkeiten auszuüben, die am jeweiligen Arbeitsplatz anfallen. Hierzu gehören auch Kopier- und Sortieraufgaben, Ablage und Botengänge, solange diese in einem vertretbaren Maße anfallen und auch von den Ausbildern und Kollegen erledigt werden.
- Auszubildende dürfen weder mit sachfremden Tätigkeiten, noch ständig mit monotonen Hilfsarbeiten beschäftigt werden. Das Lesen von Akten und Gesetzen ist die Grundlage der fachpraktischen Ausbildung in den Verwaltungsausbildungen und darf nur in Verbindung mit praktischen Tätigkeiten oder Erläuterungen dazu erfolgen.
- Auf eine Methodenvielfalt ist zu achten; dies ist bewusst und gezielt auszubauen. Eingefahrene Vorgehensweisen und Methoden wirken demotivierend. Dies gilt es zu vermeiden.
- Ausbildung bei der Stadtverwaltung soll an einem analytischen und einem handlungsorientierten Ansatz festmachen. Während auf analytischer Ebene die Ausbildung verschiedener Kompetenzen des Auszubildenden gefördert wird (Fachkompetenz durch Vermittlung von Fachwissen, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz etc.) steht beim handlungsorientierten Ansatz die eigene Kreativität des Auszubildenden bei der Bewältigung einer Lernsituation im Vordergrund.
- Das Hauptamt entwickelt gemeinsam mit den Ausbildungsbeauftragten spezifische Lernsituationen. In jeder Ausbildungseinheit soll eine Lernsituation mit konkreter Aufgabenbeschreibung ausgearbeitet werden. In Ausbildungsberufen, in denen eine projektbezogene Arbeit zum Ausbildungsinhalt zählt, wird die spezifische Lernsituation erschöpfend behandelt.
- Wir wollen das selbstgesteuerte Lernen unterstützen. Eine Möglichkeit dafür bieten Lernaufträge. Durch gezielte Fragestellungen zu einem Thema und die Bereitstellung von Informationsquellen, sollen die Auszubildenden zum Mitdenken angeregt werden, eigene Strategien für die Problemlösung erarbeiten und konkrete Lösungen finden.
- Ausbildungsbeauftragte sollten durch geeignete Fortbildungsveranstaltungen gezielt an einzelne Ausbildungsmethoden herangeführt werden.
- Gefördert wird die Mitarbeit bei Veranstaltungen, die einen Mehrwert für die Ausbildung bringen. Auch gibt es Tätigkeiten bei denen eine Mithilfe von Auszubildenden dringend benötigt wird und die gemeinsam mit Kollegen oder anderen Auszubildenden erledigt werden (z. B. Ausstellung Malwettbewerb, Versand von Abfallgebührenbescheiden). Krankheits- und Urlaubsvertretungen durch Auszubildende sind in der Regel nicht vorgesehen.
- Wünschenswert ist, dass die Amts- und Abteilungsleiter die Auszubildenden an Besprechungen, an denen eine Teilnahme möglich ist, teilhaben lassen. Dadurch erschließen sich für die Auszubildenden Gesamtzusammenhänge, weitere Einblicke und man bringt ihnen eine hohe Wertschätzung entgegen.

2.3.2.2 Vermittlung von fachlichen Zusatzkompetenzen

Es liegt in der Natur der Sache, dass neue Auszubildende in fachlicher Hinsicht nur wenige berufsnotwendige Kenntnisse mitbringen - diese erhalten sie gerade während der dreijährigen Ausbildungszeit. Es bestehen Unsicherheiten z. B. im Umgang mit dem richtigen Verhalten am Telefon, da der schulische Alltag diese Kompetenzen nicht forderte. Im Hinblick auf die rasante Entwicklung, Wichtigkeit und Notwendigkeit der EDV, bringen die Auszubildenden in diesem Bereich jedoch grundlegende Kenntnisse bereits mit.

Auszubildende der Stadtverwaltung sollen auf jeden Fall über die vorgegebenen, fachlichen Mindestausbildungsinhalte hinaus ausgebildet werden.

Empfehlungen der Projektgruppe

- Einführungsseminare im EDV-Bereich sind nicht mehr notwendig. Die Auszubildenden bekommen zu Beginn ihrer Ausbildung jedoch an einem Tag die wichtigsten, stadtspezifischen Grundlagen der EDV (Anmeldung am PC, Netzwerksberechtigungen, Outlook) durch Kollegen der IT-Abteilung vermittelt. Um auch hier das selbstgesteuerte Lernen zu unterstützen, werden ausbildungsabhängige Vorgaben bezüglich der zu besuchenden IT-Workshops ausgegeben. Die Auszubildenden haben sich im Laufe ihrer Ausbildung selbst um den Besuch der IT-Workshops zu kümmern und der Ausbildungsleitung nachzuweisen.
- Vielen Auszubildenden fällt zu Beginn der Ausbildung der gekonnte Umgang am Telefon schwer. Deshalb sollen alle Auszubildenden in Büroberufen zu Beginn ein praxisorientiertes Telefonseminar besuchen.
- Es sollte über das Angebot von ausbildungsbegleitenden Seminaren nachgedacht werden zu den Themen "Bürgerorientierter Umgang", "Konstruktiver Umgang mit Konflikten" und "Erkennen des eigenen Potentials und der Persönlichkeit".
- Das Angebot von Fremdsprachenkursen wird geprüft. Die Schulen haben sich aus diesem Bereich stark zurückgezogen. Vor allem in Berufen wie den Kaufleuten für Tourismus und Freizeit sind Sprachkenntnisse unerlässlich. In dieser Hinsicht wird auch ein Austausch mit den Partnerstädten angedacht.
- Bei Bedarf könnten Lernnachmittage zu bestimmten Fragestellungen und Problemen mit dem zuständigen Mitarbeiter organisiert werden.

2.3.2.3 Vermittlung von sozialen und persönlichen Kompetenzen

In der heutigen Arbeitswelt sind soziale Kompetenzen mindestens genauso wichtig wie fachliche Kompetenzen. Gerade junge Menschen können in dieser Hinsicht noch geformt werden und Kompetenzen vermittelt bekommen, die die Stadt Ravensburg von einem Mitarbeiter erwartet. Wichtig sind Teamfähigkeit, Eigenverantwortung und Eigenorganisation, kommunikative Kompetenzen und auch interkulturelle Kompetenzen. Mit neuen Lernmethoden werden diese tagtäglich ausgebaut, können jedoch auch gezielt gefördert werden.

Empfehlungen der Projektgruppe

- Projekte und Gruppenarbeiten sind ein wichtiger Baustein. Aufgrund der hohen Anzahl der Auszubildenden, von Schulzeiten, Lehrgängen und überbetrieblichen Ausbildungen soll die Projektwoche im zweiten Ausbildungsjahr angeboten werden und jeder Auszubildende an einem Projekt seiner Wahl teilnehmen. Es werden zwei bis drei Projekte angeboten, die ein sichtbares Ergebnis erzielen. Vorschläge für die Projektwoche sollen durch die Ämter erfolgen. Die Stadt Ravensburg begrüßt hier eine interkommunale Zusammenarbeit mit Friedrichshafen, Weingarten und Meckenbeuren.
- Der jährliche Hüttenaufenthalt der Auszubildenden von Sonntag bis Dienstag im Georg-Pfluger-Haus in Steibis soll beibehalten werden. Dies fördert den Gruppenzusammenhalt, dient dem besseren Kennenlernen und steigert das Wir-Gefühl. Ein Tag ist für Freizeitaktivitäten und ein Tag für Workshops, z. B. Interkulturelle Kompetenz und Seminare, z. B. Team- oder Rhetoriktraining gedacht.
- Zusammen mit der Ausbildungsleiterin sollen weiterhin jährlich zwei Infoveranstaltungen stattfinden. Es werden andere Betriebe und Einrichtungen (z. B. DRK, JVA, AZV) angeschaut. Diese Infoveranstaltungen dienen, neben der Information über die Betriebe, auch dem näheren Kennenlernen und dem informellen Austausch. Die Teilnahme der Auszubildenden wird ausdrücklich gewünscht.
- Im Herbst des ersten Ausbildungsjahres soll regelmäßig ein Suchtpräventionstag stattfinden. Auf Grund der bisherigen Erfahrung ist festzustellen, anfängliche Skepsis der Auszubildenden wandelt sich in Begeisterung über die lehrreichen Inhalte und in Nachdenklichkeit über die Berichte des teilnehmenden, ehemals Abhängigen.
- Um die Verwaltungsausbildungen inhaltlich weiter zu optimieren, soll Kundenorientierung zu einem festen Bestandteil der Ausbildung werden. Den Auszubildenden soll die Möglichkeit gegeben werden, eigenständig in den direkten Kontakt zum Bürger zu treten. Dies unterstützt die Selbstständigkeit und das Selbstwertgefühl und zeigt nach außen, die Auszubildenden dürfen und können eine positive Verwaltungskultur leben. Da der Publikumsverkehr im Bürgeramt am intensivsten ist, soll mit dem Rechts- und Ordnungsamt geklärt werden, ob ein "Azubi-Schalter" im Bürgeramt eingerichtet werden kann.
- Im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit der Städte Friedrichshafen, Weingarten, Meckenbeuren und Ravensburg möchten wir den Auszubildenden ein Seminar zur interkulturellen Kompetenz anbieten.
- Derzeit können Auszubildende gesetzlich fünf Tage unbezahlten Sonderurlaub für ehrenamtliches Engagement in der Jugendarbeit erhalten. Die Stadt Ravensburg möchte über das Gesetz hinaus das Ehrenamt fördern und fünf Tage im Jahr bezahlen, fünf Tage unbezahlten Sonderurlaub anbieten, um die sozialen Kompetenzen der Auszubildenden zu stärken und bewusst Zeichen zu setzen.



2.3.3 Wichtige Rahmenbedingungen

2.3.3.1 Identifikation mit dem Arbeitgeber Stadtverwaltung

Um den Einstieg in den Beruf und die Stadtverwaltung zu erleichtern, finden zu Beginn der Ausbildung Einführungsveranstaltungen statt. Diese dienen der Information und Orientierung und sollen den Einstieg in die Ausbildung erleichtern. Sie sind ein erster Schritt in Richtung Teamentwicklung der neuen Auszubildenden. Die Einführungsveranstaltungen sollen aber auch die Wertschätzung widerspiegeln und die Auszubildenden motivieren. Beschäftigte mit geringer Identifikation sind häufiger krank und es mangelt an Innovationsfähigkeit, Motivation und Engagement. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber ist sehr wichtig und muss frühzeitig aufgebaut werden. Die jungen Mitarbeiter sollen mit Spaß in ihre Arbeit hineinwachsen.

Empfehlungen der Projektgruppe

- In der Einführungswoche soll ein Stadtrundgang mit Herrn Dr. Schmauder organisiert werden, um unsere Stadt kennenzulernen und eine Identifikation damit zu fördern.
- Die neuen Auszubildenden sollen ein Fotoprojekt "Wo sehe ich Stadtverwaltung im öffentlichen Raum?" umsetzen. Die Fotos werden anschließend im Rathaus ausgestellt oder das Projektergebnis im Rahmen einer Abendveranstaltung und unter Einbezug der Eltern des Auszubildenden präsentiert. Die Betreuung erfolgt durch den Personalratsvorsitzenden Christoph Hepperle.
- Die Auszubildenden sollen einen Einblick in die Arbeit des Gemeinderats erhalten. Denkbar wäre ein Treffen mit den Fraktionsvorsitzenden zu einer Diskussionsrunde. Regelmäßige Besuche der Auszubildenden in Gemeinderatssitzungen sollen stattfinden
- Die Ausgabe von Auszubildenden ausweisen zur Unterstützung des Zugehörigkeitsgefühls soll beibehalten werden.

Auszubildendenausweis

von
Max Muster,
geb. am 01.01.1990,

Auszubildender zum
Verwaltungsfachangestellten



2.3.3.2 Arbeitszeit

Auszubildende im öffentlichen Dienst arbeiten seit 01.07.2008 39 Stunden in der Woche. Berufsschultage werden ihnen nach den tariflichen Vorschriften mit einem vollen Arbeitstag zuerkannt. Die Gleitzeitregelungen der Stadt Ravensburg werden auch bei den Auszubildenden angewandt.

Empfehlungen der Projektgruppe

- Auszubildende sollen sich an die Arbeitszeiten der Kollegen im jeweiligen Amt anpassen. Dies gilt für volljährige Auszubildende auch für die Kontaktzeit am Donnerstagnachmittag.

- Auszubildende können in Ausnahmefällen (außerdienstplanmäßig) am Wochenende, zu (außerplanmäßigen) Vertretungen, Veranstaltungen und evtl. Hilfsarbeiten eingebunden werden. Um jedoch eine zentrale Planung, ggf. die Einhaltung des Jugendschutzes und eine gerechte Verteilung der Dienste zu gewährleisten, ist dies vorab mit der Ausbildungsleiterin abzustimmen.
- Auszubildende sollen nicht mehr als 25 Mehrarbeitsstunden anhäufen. Die Auszubildenden sind dafür verantwortlich, sich an diese Grenze zu halten und sich ggf. mit dem Ausbildungsbeauftragten abzustimmen. Diese werden mit dem Zuteilungsschreiben informiert und um Beachtung gebeten.

Bei Auszubildenden, die an einem Projekt mitarbeiten, kann es durchaus vorkommen, dass sich zeitweise mehr als 25 Überstunden ansammeln. Vor dem Projekt sollte deshalb eine Meldung vom Ausbildungsbeauftragten an die Ausbildungsleiterin gehen. Die Auszubildenden müssen die geleisteten Überstunden dann im selben Amt abbauen. Darauf hat der jeweilige Ausbildungsbeauftragte zu achten.

2.3.3.3 Arbeitsplätze

Für die Auszubildenden müssen eigene Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Diese Plätze müssen geeignet und vollwertig sein (in Büroberufen: eigener Schreibtisch, ausreichend Büromaterialien, funktionsfähiger Bürostuhl, Telefon, PC).

Empfehlungen der Projektgruppe

- Eine Begehung der Auszubildendenarbeitsplätze soll stattfinden, um Verbesserungen und Ergänzungen bezüglich der Arbeitsplätze zu veranlassen.
- Auszubildende in Büroberufen, die in nur einem Amt ihre Ausbildung absolvieren, erhalten ein eigenes Autorenprofil (ohne den Zusatz Azubi). Gleiches gilt für die e-mail-Adressen. Allerdings darf der Auszubildende das Autorenprofil nur dann anwenden, wenn kein rechtsverbindliches Handeln vorliegt.
- Außerdem erhält jeder Auszubildende eine eigene Telefondurchwahl. Diese Durchwahl muss auf den Ausbildungsbeauftragten umgeleitet werden, wenn der Auszubildende nicht am Arbeitsplatz ist.
- Heutzutage ist ein Internetzugang unumgänglich und für die Informationsbeschaffung notwendig - auch für Auszubildende. Alle sollten deshalb einen freien Internetzugang haben. Die städtische Regelung über die Nutzung elektronischer Post und Internet wird an die Auszubildenden ausgegeben und ist einzuhalten.

2.4 Handlungsfeld 4: Controlling und Weiterentwicklung der Ausbildung

2.4.1 Beurteilung

Beurteilungen dienen der Darstellung des Ausbildungsstandes, der Rückmeldung für die Auszubildenden und der Information für die Ausbildungsleitung. Die Beurteilung ist Grundlage für das spätere Ausbildungszeugnis und Entscheidungshilfe für den späteren Einsatz der Auszubildenden. Zu den einzelnen Beurteilungskriterien und den Punkten gibt es detaillierte Erläuterungen. Damit der Beurteilte seine Leistungen kritisch einschätzen und ggf. sein Verhalten ändern oder sich um Verbesserung seiner Leistungen bemühen kann, muss in jedem Fall ein Beurteilungsgespräch geführt werden. Nur wenn dem Auszubildenden die Beurteilung in allen Punkten erläutert wird, erfüllt sie auch ihren Zweck.

Die Verbesserung von evtl. bestehende Mängeln und Problemen in der Ausbildung, aber auch die Ausbildungsarbeit in den Ämtern zu würdigen, könnte durch einen Blickwechsel erreicht werden - Ämterbeurteilungen durch die Auszubildenden sind hier denkbar.

Empfehlungen der Projektgruppe

- Die Beurteilung ist am Ende des jeweiligen Zuteilungsraumes bzw. nach den Praxiszeiträumen bei Berufsakademie-Auszubildenden bzw. halbjährlich bei fest zugeordneten Auszubildenden, zu erstellen und zu besprechen – nicht nach dem Zuteilungswechsel. Nur eine zeitnahe Beurteilung ist eine gerechte Beurteilung.
- Der Auszubildende soll eine Selbstbeurteilung zum Beurteilungsgespräch mitbringen, es soll ein Zwischengespräch stattfinden und der jeweilige Amtsleiter unterschreibt die Beurteilung (nur z.K.)
- Da es gewisse Schwierigkeiten beim Vergleich der Beurteilungen zwischen den Ämtern gibt, sind Schulungen der Ausbildungsbeauftragten notwendig. Vielleicht bringt auch der Versand der Durchschnitte der Beurteilungen an die Ämter eine gewisse Novellierung.
- Festgehalten kann werden, dass Anpassungen des derzeitigen Beurteilungssystems z. B. an LOB oder an die definierten Erwartungen an Auszubildende Thema bleiben werden.
- Die Auszubildenden geben bis zum Ende des Ausbildungsabschnitts eine Bewertung über die absolvierte Ausbildungsstelle bei der Ausbildungsleitung ab. Um den Zielen der Ämterbeurteilung gerecht zu werden, soll die Bewertung der Ämter nicht anonym erfolgen. Die Auszubildenden müssen deshalb umfassend auf dieses System und den Umgang mit evtl. Konfliktsituationen und auf Kritikfähigkeit vorbereitet werden.

2.4.2 Ausbildungspläne

Individuelle Ausbildungspläne für jeden Auszubildenden sollen sicherstellen, dass alle relevanten Ausbildungsinhalte in der Praxis tatsächlich vermittelt werden. Die Ausbildungspläne müssen die Inhalte der Rahmenpläne aus der jeweiligen Ausbildungsverordnung abdecken und deren Kontrolle muss gewährleistet sein.

Empfehlungen der Projektgruppe

- Für alle Ausbildungen sind individuelle Ausbildungspläne vorhanden. Für die Berufsakademie-Ausbildungen sind ebenfalls individuelle Ausbildungspläne zu erstellen. Es kann nur ausgebildet werden, wenn die Ausbildungspläne rechtzeitig vor Ausbildungsstart vorliegen.
- Um die Qualität und die Kontrolle der Ausbildung zu verbessern, sollen die Auszubildenden nach jedem Zuteilungszeitraum einen Bericht mit den wichtigsten Arbeiten erstellen und mit den Inhalten des Ausbildungsplans abgleichen. Auch dies fördert das selbstgesteuerte Lernen.
- Es wird überlegt, ob ein fester Durchlaufplan für die einzelnen Ausbildungen entwickelt wird, da sich Ausbildungspläne besser organisieren und kontrollieren lassen, der Durchlauf besser mit den Berufsschulinhalten abgestimmt werden kann, sich Beurteilungen leichter machen lassen, Vergleiche besser nachvollziehbar sind und man gezielt Lernnachmittage für Auszubildende anbieten kann, um bestimmte Ausbildungsthemen komprimiert zu vermitteln.

2.4.3 Kooperationen, Hospitationen

Außer bei den Verwaltungs- und Berufsakademie-Ausbildungen arbeiten wir bereits mit Kooperationspartnern der freien Wirtschaft, um alle Inhalte der Ausbildungsrahmenpläne vermitteln zu können oder durch die Kooperation eine Qualitätsverbesserung der Ausbildung zu erreichen.

Empfehlungen der Projektgruppe

- Kooperationen sollen auch weiterhin eingegangen werden, wenn diese die Ausbildung inhaltlich bereichern. Ein Austausch zum Selbstzweck soll nicht stattfinden.
- Auslandsaufenthalte in unseren Partnerstädten sind denkbar und können vor allem in Berufen wie Veranstaltungskaufleute, Kaufleute für Tourismus und Freizeit einen Mehrwert bezüglich der Sprachkompetenzen bringen.

3. Leitfaden für Auszubildende

Eines der Projektziele ist die Erarbeitung eines Leitfadens für die Auszubildenden. Ein Merkblatt für Auszubildende gibt es bisher schon. Dieses muss aktualisiert werden - zum einen ergaben sich durch das Projekt "Ausbildung 2020" Änderungen, zum anderen bestehen Anpassungsbedarfe wegen der Zunahme und der unterschiedlichen Gegebenheiten unserer Ausbildungsberufe.

4. Praktika und weitere Angebote

Praktikanten gelten weder als Arbeitnehmer noch als Auszubildende. Sie sollen in einem festgelegten Zeitrahmen eine bestimmte Tätigkeit kennenlernen und dabei berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten erlangen. Vorrangiges Ziel ist das Lernen und nicht der Verdienst. Wichtig ist, dass die Tätigkeit eines Praktikanten kein reguläres Arbeitsverhältnis ersetzt und der Praktikant nicht als „billige Arbeitskraft“ eingesetzt wird.

Es gibt die verschiedensten Arten von Praktika mit unterschiedlichen oder auch gar keinen Rechtsgrundlagen. Aus Gründen der Gleichbehandlung und im Interesse einer klaren Regelung, wurden im Sommer 2006 für die Praktikanten der Stadt Ravensburg Regelungen getroffen zu Vergütung und den sonstigen Praktikumsbedingungen.

Die Stadt Ravensburg hat jährlich ca. 50 Praktikanten (inkl. Anerkennungspraktikanten), davon ca. 25 "reguläre" Praktikanten und ca. 25 Berufsorientierungspraktikanten.

Für die Einstellung von Praktikanten ist das Hauptamt, in Abstimmung mit dem jeweiligen Fachamt, zuständig, da Praktika auch zu späteren Ausbildungsverhältnissen führen können. Praktikantenbewerbungen müssen dem Mindeststandard von Bewerbungen entsprechen, also ein Anschreiben, einen Lebenslauf und Zeugnisse enthalten.

Neben den Praktika stellen werden seit Herbst 2008 zwei Stellen für ein freiwilliges soziales Jahr (FSJ) bereitgestellt. Träger dieser Maßnahme ist die akademie südwest, die zum zfp gehört. Einsatzstellen für das FSJ sind die Förderschule St. Christina und das Jugendhaus.

Außerdem hat die Stadt zehn Stellen für Zivildienstpflichtige und zwar im Jugendhaus, im Jugendtreff Weststadt, in der Gärtnerei und im Bauordnungsamt. Aufgrund zurückgehender Bewerberzahlen können jedoch nicht immer alle Stellen besetzt werden.

Empfehlungen der Projektgruppe

- Die Auszubildenden im gehobenen Dienst sind nur für das erste halbe Jahr bei der Stadtverwaltung. Danach studieren sie und können sich für Praktika wieder bei der Stadtverwaltung bewerben. Diese dauern zwischen zwei und fünf Monaten. Die Praktikanten des gehobenen Dienstes sind ein Baustein unseres (Führungskräfte-) Nachwuchses und Praktikazusagen werden, bei Geeignetheit, ausdrücklich gewünscht.
- Da wir in technischen Bereichen unserer Verwaltung nicht ausbilden und oft ein Studium Zugangsvoraussetzung für technische Berufe ist, sollen vermehrt Praktika angeboten werden z. B. an den entsprechenden Fachhochschulen.
- Einsteigerqualifizierungen für benachteiligte Bewerber sind denkbar, jedoch ist diese Maßnahme bedarfsorientiert einzusetzen und darf kein Freischein zu einer Ausbildung darstellen, die den besseren Bewerbern dadurch verwehrt wird.

Teil D: Ausblick

Das Thema demografischer Wandel wurde in diesem Projekt vor allem im Hinblick auf den Aspekt der Ausbildung diskutiert. So wichtig dieses Thema ist, dürfen jedoch andere wichtige Aspekte nicht in den Hintergrund treten, wie z. B. der zunehmende Wettbewerb um qualifiziertes Personal. Wir werden deshalb geeignete Personalrekrutierungsstrategien schaffen und Alterstrukturanalysen für Nachfolgeplanungen erstellen.

Außerdem sollten die derzeitigen Mitarbeiter stärker ins Blickfeld rücken. Der Erhalt von Wissen und Kompetenz wird zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die Wissensintensität der Arbeit erhöht sich, Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität steigen. Es wird also immer mehr darauf ankommen, die Kompetenzen der Mitarbeiter über den gesamten Erwerbszeitraum sicher zu stellen, die Motivation der Arbeitnehmer zu erhalten und somit auch der Fluktuation von qualifiziertem Personal entgegenzusteuern. Wir werden uns deshalb um Bindungs- und auch Wiedereinstiegsstrategien kümmern.

Doch Wissen und Kompetenzen müssen zunächst gezielt aufgebaut und gefördert werden. Es geht sowohl um den Aufbau von "soft skills" und Fachwissen, als auch um die Entwicklung von Führungskräften. Die Mitarbeiter müssen so breit und so hoch qualifiziert werden wie nötig - und sie müssen kontinuierlich weiterlernen. Wir werden dazu ein Fort- und Weiterbildungskonzept entwickeln.

Das Projekt machte deutlich, dass viele Einzelmaßnahmen zu einem großen Gesamten zusammengeführt werden müssen. Die Ausbildung ist ein wichtiger Teil dieses Gesamten - weitere Schlagworte wie Fortbildung, Führung, Unternehmenskultur, Gesundheitsmanagement, Agemanagement oder berufliche Sozialisation müssen jedoch aufgegriffen und unter dem Handlungsfeld Personalentwicklung mit Leben gefüllt werden.

Auch das Thema Ausbildung bleibt natürlich weiterhin aktuell. Es gilt die Empfehlungen aus dem Konzept zu prüfen und umzusetzen. Um auch in Zukunft genügend qualifizierte Bewerber zu haben, muss die Ausbildung weiterhin inhaltlich und organisatorisch optimiert und müssen die Vorzüge dieser Ausbildungswege nach außen kommuniziert werden.⁸

Ausbildung betrifft dabei nicht nur das Hauptamt, die Ausbildungsbeauftragten und die Auszubildenden selbst, sondern alle Mitarbeiter der Stadtverwaltung. Jeder sollte sich seiner Vorbildfunktion gegenüber den Auszubildenden bewusst sein und kann zur hohen Qualität der Ausbildung beitragen. Nur so wird die Ausbildung der Stadt Ravensburg zu einer eigenen Marke, die für sich spricht und wirbt. Ausbildung bei der Stadt Ravensburg - vielseitig, spannend und qualifiziert. So sieht die Stadtverwaltung ihre Ausbildung und so möchte sie die Ausbildung auch von außen wahrgenommen haben.

Die Auszubildenden werden so gut ausgebildet, dass sie jederzeit auch in anderen Betrieben Chancen haben. Während der Ausbildungszeit entsteht jedoch auch ein großes Zugehörigkeitsgefühl zur Stadtverwaltung und die Auszubildenden würden gerne beim Arbeitgeber Stadtverwaltung Ravensburg bleiben. Dieses "able to go, but happy to stay" sollte weiterhin Ziel bleiben. Zur Verwirklichung kann jeder einzelne Mitarbeiter der Stadtverwaltung beitragen.

Das Hauptamt dankt allen am Ausbildungskonzept Beteiligten und freut sich über das bisherige und weitere Engagement für unsere Ausbildung.

⁸ S. 22, Ausbildungskonzept der Stadt Ravensburg, Weeber + Partner 2007