

**Universitätsstadt Tübingen**  
Fachabteilung Kindertagesbetreuung  
Steffi Mühlhäuser, Telefon:07071-204-1454  
Fachabteilung Organisationsentwicklung  
Isabel Bob, Telefon 07071/204-1411  
Gesch. Z.: /

Vorlage 204/2018  
Datum 27.09.2018

## **Beschlussvorlage**

zur Vorberatung im **Ausschuss für Kultur, Bildung und Soziales**  
zur Behandlung im **Gemeinderat**

---

**Betreff:** **Konzept eines strategischen Personalmarketings; hier  
Personalgewinnung- und Bindung für die  
Kindertageseinrichtungen**

**Bezug:** 525/2017

Anlagen: 0

---

## **Beschlussantrag:**

Der übertariflichen Eingruppierung von Erzieher/-innen mit PIA-Ausbildung bei der Stadtverwaltung nach der Ausbildung in die Entgeltgruppe S 8a, Stufe 2 wird zugestimmt.

## **Ziel:**

Information des Ausschusses über das Gesamtkonzept Strategisches Personalmarketing mit dem ersten Schwerpunktthema Personalgewinnung und -bindung für die Kindertageseinrichtungen. Zustimmung zu der übertariflichen Eingruppierung für bei der Stadt Tübingen ausgebildete PIA-Erzieherinnen und Erzieher nach der Ausbildung.

## **Begründung:**

### 1. Anlass

Der Personalbeschaffungsmarkt ist nahezu für alle Berufsgruppen angespannt und hart umkämpft. Die Stadtverwaltung erarbeitet daher für eine strategische Personalgewinnung und langfristige Personalbindung modular ein Gesamtkonzept, um den hohen Personalbedarf decken zu können und weiterhin eine attraktive Arbeitgeberin für interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und externe Bewerberinnen und Bewerber zu sein. Als erster Schwerpunkt des Gesamtkonzepts wurde die Personalgewinnung und -bindung für den Bereich der Kindertageseinrichtungen bearbeitet, bei dem aktuell der größte Engpass besteht. Mit dieser Vorlage werden die Ergebnisse vorgestellt bzw. zur Beschlussfassung vorgelegt.

Der Antrag der Vorlage 525/2017 der Fraktion der Linken wird ebenfalls mit dieser Vorlage beantwortet.

### 2. Sachstand

#### 2.1. Der Arbeitsmarkt für pädagogische Fachkräfte

Durch die kontinuierlich gestiegene gesellschaftliche Bedeutung der Kindertagesbetreuung und die gesetzlichen Vorgaben (Rechtsanspruch) wächst der Fachkräftebedarf bundesweit stetig an. Die Stadtverwaltung kann zwar im Vergleich zu anderen Städten noch immer offene Stellen besetzen, der dafür notwendige Aufwand wird jedoch immer größer. Seit 1-2 Jahren müssen die Stellen verstärkt mehrfach ausgeschrieben werden, bevor eine Besetzung erfolgen kann. In Einzelfällen war eine Ausschreibung bis zu vier bis fünf Mal erforderlich. Eine nicht lückenlose Besetzung von Fachkraftstellen bedeutet für den Betrieb von Kindertageseinrichtungen eine erhebliche Belastung bis hin zu notwendigen Einschränkungen der Betriebs- und Öffnungszeiten.

Die Fachabteilung Kindertagesbetreuung erfasst seit zwei Jahren monatlich die Anzahl unbesetzter Stellen. Im Juli 2018 waren 16,8 Stellen (4,6 %) vakant. Noch im Juli 2017 lag die Anzahl bei nur 12 Stellen (3,4 %). Im Durchschnitt waren im Kindergartenjahr 2016/17 ca. 9,5 Stellen (2,6%) und in 2017/18 ca. 12,3 Stellen (3,2 %) unbesetzt.

Auch für die freigemeinnützigen Träger stellt sich das Problem der Fachkraftgewinnung für ihre Einrichtungen in vergleichbarer Weise dar.

#### 2.2. Der Personalbedarf durch das Ausbauprogramm Kindertageseinrichtungen

Zusätzlich zu den aktuellen Schwierigkeiten, für die bestehenden Kinderhäuser geeignetes Personal zu gewinnen, ergibt sich für die Sicherstellung der Inbetriebnahme der neuen Gruppen in den Jahren 2019 und 2020 folgender zusätzlicher Bedarf:

- ca. 70 pädagogische Fachkräfte und 4 neue Leitungen
- für 23 neue Gruppen (Sofortprogramm 18 Gruppen und Bauvorhaben außerhalb des Sofortprogramms)

#### 2.3. Beteiligungsformen für die Erarbeitung von Maßnahmen für die Fachkraftgewinnung und -bindung

Unter Federführung des Fachbereichs Personal, Organisationsentwicklung und Informati-

onstechnik mit Beteiligung des Fachbereichs Bildung, Betreuung, Jugend und Sport sowie der Personalvertretung hat die Verwaltung die Thematik „Strategisches Personalmarketing und langfristige Personalbindung“ im Pilotbereich Kindertageseinrichtungen in einer Projektstruktur bearbeitet.

Parallel wurde die Thematik auf fachlicher Ebene der Kindertageseinrichtungen zusammen mit Vertretungen der freigemeinnützigen Träger in einer Projektgruppe bearbeitet.

Das im Folgenden aufgeführte Maßnahmenbündel beinhaltet im Wesentlichen Lösungsansätze beider Arbeitsgruppen.

#### 2.4. Maßnahmenbündel für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften

Für eine erfolgreiche Gewinnung und langfristige Bindung von Fachkräften an den Arbeitgeber ist ein Bündel an Maßnahmen erforderlich. Neben sogenannter harten Faktoren (z.B. Bezahlung) steigt die Bedeutung weicher Faktoren (z.B. Ausstattung des Arbeitsplatzes, Angebote zur Gesundheitsförderung und Kinderbetreuung für Mitarbeiter/-innen etc.)

##### 2.4.1. Maßnahmen der vergangenen Jahre (vor den Projekten)

Im Rahmen des kontinuierlichen quantitativen und qualitativen Ausbaus der Kindertageseinrichtungen wurden in der Vergangenheit bereits einige Maßnahmen für die Personalgewinnung und -bindung umgesetzt. Dazu gehören z.B.

- eine Weiterqualifizierung von Kinderpflegerinnen einschließlich der Kostenübernahme
- die Schaffung von Ausbildungsplätzen für die praxisintegrierte Ausbildung (PIA)
- eine Übernahmegarantie für geeignete pädagogische Fachkräfte nach der Ausbildung für 6 Monate

##### 2.4.2. Maßnahmen aus den aktuellen Projekten (siehe 2.3)

Die Verwaltung hat weitere Ansätze in verschiedenen Maßnahmenbereichen erarbeitet. Folgende Maßnahmenbereiche hält die Verwaltung für bedeutsam für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften:

- Arbeitsverträge (Vergütung/Befristungen)
- Qualifizierung und Ausbildung
- Beschaffung und Öffentlichkeitsarbeit (Personalakquise)
- Strukturelle Verbesserungen in den Kindertageseinrichtungen zur Personalbindung
- Organisatorische Maßnahmen zur Entlastung der pädagogischen Arbeit  
Gesundheitsförderung

Einzelmaßnahmen aus den verschiedenen Bereichen wurden bzw. werden mit unterschiedlicher Priorisierung und auf unterschiedlichen Entscheidungsebenen weiterverfolgt.

##### a. Maßnahmen im Rahmen der laufenden Verwaltung

Folgende Maßnahmen für die Personalgewinnung und -bindung in den Kindertageseinrichtungen wurden im Rahmen der laufenden Verwaltung bereits umgesetzt bzw. befinden sich in der Umsetzungsphase:

#### Arbeitsverträge

- Reduzierung der Befristung von Stellen: Die Ausschreibung von Elternzeitvertretungen erfolgt seit 2018 unbefristet.
- Für die Stufenzuordnung als Bestandteil der Eingruppierung werden bei Neueinstellungen bei gleichwertiger Tätigkeit die bisherigen Erfahrungsstufen regelhaft anerkannt. Dies wirkt sich für die Beschäftigten positiv auf die Entgelthöhe aus.

#### Beschaffung und Öffentlichkeitsarbeit

- Für den Haushaltsplanentwurf 2019 wurden 6,5 zusätzliche Stellen mit dem Zweck aufgenommen, unterjährig Personal besser zu binden, wenn keine direkte Einstellung in Einrichtungen möglich ist. Die Fachkräfte werden als weitere Vertretungskräfte geführt. Die Finanzierung dieser Maßnahme erfolgt durch Minderausgaben auf Grund nicht besetzter Fachkraftstellen in den Kitas.
- Stellenausschreibungen wurden inhaltlich neu gestaltet. Hervorgehoben werden die guten Unterstützungsleistungen für die Kindertageseinrichtungen (Fachdienste, Supervision, Qualifizierungsangebote etc.) und die Entwicklungsmöglichkeiten bei der Vergütungsgruppe für Leitungen bei Vollbelegung einer Einrichtung (z.B. „bei Vollbelegung S 13 möglich“)
- Verkürzung der Durchlaufzeiten bei den Stellenbesetzungsverfahren, um noch schneller auf den Arbeitsmarkt reagieren zu können
- zielgruppenspezifische Werbung für den Arbeitsplatz in den Kindertageseinrichtungen auf der Homepage der Stadt (Arbeitgebermarke: <https://www.tuebingen.de/arbeitgeber-stadt> [www.tuebingen.de/arbeitsplatz-kita](http://www.tuebingen.de/arbeitsplatz-kita) )

#### Personalbindung

- Die Anschlussbeschäftigung der Auszubildenden (PIA, Berufspraktikanten) wird durch Personalgespräche, Stellenangebote und Übernahmegarantien frühzeitig aktiv gesteuert. Ebenso wird der Wiedereinstieg von pädagogischen Fachkräften (nach der Elternzeit) oder die berufliche Weiterentwicklung durch die Übernahme von Leitungsfunktion aktiv gefördert.
- Für die jährliche Bewertung der Leitungsstellen nach TVöD werden unter Berücksichtigung der durch die ZAK vergebenen Plätze die tatsächlich belegten Plätze im Referenzzeitraum Oktober bis Dezember berücksichtigt.

#### b. Maßnahmen, für die ein politischer Beschluss erforderlich ist

##### Qualifizierung und Ausbildung

- Die Ausbildungsleistung der Kindertageseinrichtungen wird durch den weiteren Ausbau von PIA-Stellen gestärkt. Die Verwaltung wird für den Haushalt 2019 die Schaffung von 3 weiteren PIA-Stellen vorschlagen. Mit dann insgesamt 30 PIA-Stellen und 27 Ausbildungsstellen für Berufspraktikantinnen und Berufspraktikanten bildet die Stadtverwaltung knapp 60 zukünftige pädagogische Fachkräfte aus. Die Verwaltung wird analog auch für die freigemeinnützigen Träger die Schaffung zusätzlicher PIA-Stellen für das Jahr 2019 vorschlagen. Der Beschluss dieser Maßnahme erfolgt mit dem Haushalt 2019.
- Erzieherinnen und Erzieher, die ihre PIA-Ausbildung bei der Stadtverwaltung absolvieren, sollen nach der Ausbildung in Entgeltgruppe S 8a, Erfahrungsstufe 2 eingruppiert werden. Dies war bisher nur für die Erzieherinnen und Erzieher, die ein Berufspraktikum absolviert haben, möglich, da es entsprechend im Tarifvertrag festgelegt ist. Für die PIA-Absolventen besteht keine solche tarifliche Regelung. Die Personalvertretung

hat dieser übertariflichen Regelung zugestimmt.

Die Umsetzung für interne PIA-Absolventinnen und Absolventen soll nach dem Beschluss der vorliegenden Vorlage durch den Gemeinderat am 25.10.2018 auch rückwirkend für diejenigen PIA erfolgen, die ihre Ausbildung im Sommer 2018 beendet haben.

#### Organisatorische Maßnahmen zur Entlastung der pädagogischen Arbeit

- Zur Entlastung der pädagogischen Fachkräfte von fachfremden Tätigkeiten wird die Verwaltung für den Haushalt 2019 weitere 0,93 Stellen für hauswirtschaftliche Hilfskräfte vorschlagen (siehe auch Vorlage 134/2018). Die Ausstattung von Kindertageseinrichtungen mit hauswirtschaftlichen Kräften ermöglicht für die pädagogischen Fachkräfte mehr Zeit in direktem Kontakt zum Kind und wird zunehmend als Qualitätsmerkmal des Arbeitsplatzes gewertet. Der Beschluss dieser Maßnahme ist zum Haushalt 2019 vorgesehen.

#### c. Weitere, zukünftige Maßnahmen

Für alle Maßnahmenbereiche gibt es weitergehende Vorschläge, die im Rahmen der laufenden Verwaltung in den nächsten Schritten angegangen werden. Im Vorfeld wird die Verwaltung die Wirkung der bereits eingeleiteten Maßnahmen überprüfen und dem Gemeinderat berichten.

### 3. Vorschlag der Verwaltung

- 3.1. Alle unter Punkt 2.4.2 a) genannten Maßnahmen können im Rahmen der laufenden Verwaltung umgesetzt werden.
- 3.2. Die unter Punkt 2.4.2 b) genannten Maßnahmen hinsichtlich der Erweiterung der PIA-Stellen und der Stellen für hauswirtschaftliche Hilfskräfte sind im Rahmen des Haushalts 2019 zu entscheiden.

Für die nachfolgend vorgeschlagene Maßnahme ist ein Gemeinderatsbeschluss im Rahmen dieser Vorlage erforderlich, da es sich um eine übertarifliche Regelung handelt: Erzieherinnen und Erzieher, die ihre PIA-Ausbildung bei der Stadtverwaltung absolvieren, werden nach der Ausbildung in Entgeltgruppe S 8a, Erfahrungsstufe 2 eingruppiert. Die Umsetzung für interne PIA-Absolventinnen und Absolventen erfolgt nach dem Beschluss durch den Gemeinderat am 25.10.2018 auch rückwirkend für diejenigen PIA, die ihre Ausbildung im Sommer 2018 beendet haben. Durch die Verbesserung der Eingruppierung erfolgt eine Attraktivitätssteigerung der Stadtverwaltung Tübingen als Arbeitgeber für diese Zielgruppe. Analog werden die durch diese Maßnahme steigenden Personalkosten bei den freigemeinnützigen Trägern bei der Bezuschussung berücksichtigt.

- 3.3. Die unter Punkt 2.4.2 c) genannten Maßnahmen werden von der Verwaltung weiterverfolgt. Über die Ergebnisse wird dem Gemeinderat berichtet.

### 4. Lösungsvarianten

Dem Vorschlag übertarifliche Eingruppierung Erzieher/-innen mit PIA-Ausbildung bei der Stadtverwaltung direkt nach der Ausbildung in S 8a, Stufe 2 wird nicht zugestimmt. Die PIA Absolventinnen und Absolventen werden wie bisher in Erfahrungsstufe 1 eingestuft.

5. Finanzielle Auswirkungen

Die Mehrkosten betragen pro Fachkraft nach der PIA-Ausbildung 4.250 Euro/Jahr. Auf der Grundlage von jährlich 10 weiterbeschäftigten PIA-Absolventen betragen die Gesamtkosten für 2019 für die städtischen Beschäftigten maximal 42.500 Euro und für die Bezuschussung der freigemeinnützigen Träger maximal 36.300 Euro.