

## **Protokollauszug** **Sitzung des Personal- und Verwaltungsausschusses vom 03.04.2025**

---

### **Zu Ö 3 Personalgewinnung und -bindung** **ZUSAMMEN.LERNEN - Das Ausbildungskonzept der Stadt Aachen** **zur Kenntnis genommen** **FB 11/0278/WP18**

Einleitend führt Herr Lennartz (FB 11/000) aus, dass er sich freue, dem Ausschuss heute gemeinsam mit Frau Krott (FB 11/230) das neue Ausbildungskonzept mit dem Titel „ZUSAMMEN.LERNEN“ vorstellen zu dürfen. Mit dem Konzept werde das dritte und letzte Teilkonzept einer langfristig angelegten Personalstrategie vorgestellt, die seit 2018 durch den Personal- und Verwaltungsausschuss begleitet und kontinuierlich weiterentwickelt werde. Im Rahmen der Präsentation, welche der Niederschrift ebenfalls als Anlage beigefügt werde, solle der Weg der potentiellen Nachwuchskraft bis zur ausgebildeten Fachkraft nachgezeichnet und die inhaltlichen Schwerpunkte des Konzepts erläutert werden. In den Blick genommen würden dabei insbesondere das Ausbildungsmarketing und die Nachwuchsansprache, das Bewerbungs- und Auswahlverfahren, das Onboarding, die Ausbildungsbetreuung sowie Bindungsmaßnahmen nach abgeschlossener Ausbildung.

Im Anschluss bedankt sich Ratsfrau Kurschilgen (DIE GRÜNEN) für den von Frau Krott (FB 11) und Herrn Lennartz (FB 11) gehaltenen Vortrag zum Ausbildungskonzept der Stadt Aachen.

Sie hebt hervor, dass ihre Fraktion die umfangreiche Arbeit hinter der Konzeption und insbesondere die Vielzahl an zusammengetragenen Ideen anerkenne und als sehr aufwendig einschätze. Besonders interessant seien die vorgestellten Möglichkeiten im Bereich des Influencer-Marketings sowie der Ansatz, eigene Auszubildende in die Umsetzung einzubinden. Dies fördere die Identifikation mit der Stadt Aachen und stärke die Bindung der Beteiligten.

Auch die Idee einer App, welche zukünftig Informationen zu verschiedenen Aspekten der Ausbildung und des Arbeitstags bereitstellen könnte – etwa auch für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger mit Hinweisen zu verschiedenen Abläufen – werde von ihrer Fraktion positiv aufgenommen. Die Möglichkeit, sich per Videobewerbung zu bewerben, werde ebenfalls begrüßt.

Gleichzeitig betont sie, dass ein Konzept nur so gut sei wie dessen spätere Umsetzung. Ihre Fraktion wünsche sich daher eine transparente Priorisierung der im Konzept enthaltenen Maßnahmen sowie eine spätere Evaluation der durchgeführten Schritte.

Darüber hinaus bittet sie um Informationen zu den aktuellen Abbruchzahlen bei Auszubildenden im Vergleich mit anderen Kommunen.

Abschließend äußert sie Interesse an der vorgestellten Möglichkeit eines Masterstudiums im Rahmen der Ausbildung und stellt die Frage, wie es der Stadt Aachen gelingen könne, entsprechend qualifizierte Nachwuchskräfte langfristig an sich zu binden.

Herr Lennartz (FB 11) bedankt sich für die Rückmeldung und die wertschätzenden Worte. Er sichert zu, dass eine Priorisierung der Maßnahmen erfolge und eine Evaluation der Umsetzung mitsamt Vorstellung im PVA vorgenommen werde.

Frau Krott (FB 11) erläutert zu den Abbruchquoten, dass sie im erzieherischen Bereich bei etwa 7□% und in der Verwaltung sowie anderen Ausbildungsbereichen bei rund 12□% lägen. Die Übernahmequote nach erfolgreich abgeschlossener Ausbildung liege insgesamt bei ca. 92 %. Ein direkter Vergleich mit anderen Kommunen sei jedoch schwierig, da entsprechende Zahlen selten veröffentlicht oder miteinander geteilt würden.

Insbesondere bei den praxisorientierten Ausbildungen komme es immer wieder zu Ausbildungsabbrüchen, weil die kombinierte Ausbildung – mit einem Wechsel zwischen Theorie und Praxis – häufig als Herausforderung und Belastung empfunden werde, da oftmals wenig Zeit zum Lernen verbleibe.

Herr Lennartz (FB 11) ergänzt, dass die Verwaltung weiterhin ein Augenmerk auf vergleichbare Zahlen anderer Kommunen legen werde, soweit verfügbar.

Frau Krott (FB 11) ergänzt mit Blick auf das geplante Angebot eines finanzierten Masterstudiums, dass die Kosten für die Finanzierung eines Masterstudiengangs rund 7.000 Euro über einen Zeitraum von zwei Jahren betragen würden. Über die Ausschreibung eines freiwilligen Angebots soll zukünftig die Ausschreibung der Finanzierung eines Masterstudienplatzes erfolgen. Dem angestrebten Angebot solle ein fairer Ausschreibungs- und Auswahlprozess vorausgehen. Frühere Qualifizierungsangebote, etwa im Rahmen der modularen Qualifizierung, hätten gezeigt, dass solche Maßnahmen erfolgreich verlaufen und von den Mitarbeitenden gut angenommen und als attraktiv im Sinne von Personalbindung empfunden würden.

Ratsfrau Begolli (DIE LINKE) bedankt sich für die gelungene Präsentation und die kompakte und zugleich visuell ansprechende Zusammenfassung, sowie die ausführliche Vorlage, in der viele Fragestellungen bereits beantwortet worden seien – beispielsweise auch das Thema Ausbildung in Teilzeit.

Das Bewerben im öffentlichen Raum empfinde sie als besonders pfiffig und gelungen. Sie sei begeistert von der Umsetzung der aktuellen Ausbildungskampagne, insbesondere von den Litfaßsäulen-Plakaten, auf denen echte Auszubildende der Stadt Aachen abgebildet seien. Statt auf eingekaufte Werbefiguren zurückzugreifen, sei hier bewusst mit der eigenen Jugend der Stadt gearbeitet worden – ein Ansatz, den sie als authentisch und erfolgsversprechend bewerte. Junge Menschen würden von jungen Menschen anders angesprochen, wodurch eine glaubwürdigere Kommunikation entstehe.

Es sei wichtig, mit veralteten Klischees über die Verwaltung zu brechen. Gerade das verbreitete Bild von "verstaubten Amtsstuben" könne durch Informationen wie die große Zahl an Ausbildungsberufen bei der Stadt Aachen – aktuell 45 – sowie durch die vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Verwaltung aufgebrochen werden. Die aufgezeigte Durchlässigkeit innerhalb der Verwaltung verdeutliche, dass man nicht in starren Strukturen feststecke, sondern sich individuell weiterentwickeln könne.

In diesem Zusammenhang regt sie an, perspektivisch eine eigene Ausbildungsmesse der Stadt Aachen in Erwägung zu ziehen, um die Vielfalt und Attraktivität der Ausbildungsangebote noch besser sichtbar zu machen.

Ein weiterer Aspekt, der aus ihrer Sicht für die Bindung und Unterstützung von Auszubildenden von großer Bedeutung sei, betreffe das Thema Wohnen. Sie verweise darauf, dass das Thema bereits in der Vorlage angerissen, jedoch in der Präsentation nicht weiter vertieft worden sei. Angesichts der hohen Mietpreise in Aachen sei es für viele Auszubildende kaum möglich, sich Wohnraum in der Stadt zu leisten. Gerade wenn die Werbemaßnahmen euregional – etwa bis Jülich, Düren oder ins benachbarte Ausland – ausgeweitet würden, sei es für viele junge Menschen attraktiv, in Aachen zu wohnen. In diesem Zusammenhang könnte eine Unterstützung beim Thema Wohnen sowohl die Ausbildungszeit erleichtern als auch zur langfristigen Bindung an die Stadt beitragen.

Ratsfrau Moselage (FDP) schließt sich den Ausführungen von Ratsfrau Begolli (DIE LINKE) an und hebt hervor, wie erfreulich es sei, dass viele Maßnahmen zur Personalbindung bei der Stadt Aachen bereits existieren. Sie betont, dass die öffentliche Verwaltung häufig fälschlicherweise als veraltet und träge wahrgenommen werde – tatsächlich sei sie jedoch modern aufgestellt, arbeite auf hohem Standard und verfüge über unternehmerisches Denken.

Anknüpfend an die Ausführungen von Herrn Lennartz (FB 11) müsse das vorgestellte Konzept nun mit Leben gefüllt werden. Es dürfe nicht bei ambitionierten Plänen bleiben – insbesondere im Bereich der Ausbildungsbetreuung sei es wichtig, konkrete Schritte zu gehen. Hier brauche es eine intensive Auseinandersetzung mit der Frage, wie gutes Mentoring gewährleistet werden könne.

Sie verweist darauf, wie herausfordernd der Einstieg in das Berufsleben sein könne und wie wichtig es sei, gerade zu Beginn eine Person an der Seite zu haben, die Orientierung bietet, Möglichkeiten aufzeigt und unterstützt. Daraus ergebe sich für sie die zentrale Frage, wer genau diese Aufgabe übernehmen soll. Es brauche ausreichend Personal, das diese individuelle Begleitung und Betreuung sicherstellen könne.

Darüber hinaus habe sie eine Frage zum Auswahlverfahren. Sie interessiere sich dafür, wie hoch die Erfolgsquote sei, wie viele der eingeladenen Bewerber\*innen tatsächlich am Auswahlverfahren teilnehmen und ob Bewerber\*innen, die dieses nicht bestehen, eine zweite Chance oder alternative Angebote erhalten.

Herr Lennartz (FB 11) greift die Anmerkungen zur Ausbildungsbetreuung auf und erläutert, dass nicht alle Auszubildenden in der Lage seien, Auszubildende im Arbeitsalltag eng zu begleiten oder die Hintergründe der Maßnahmen ausführlich zu erklären. Umso wichtiger sei es, ergänzende Strukturen zur Unterstützung zu schaffen.

Herr Lennartz (FB 11) erläutert, dass eine bewährte und sinnvolle Maßnahme zur Unterstützung einer intensiven Begleitung von Auszubildenden die Vernetzung unter den Auszubildenden selbst sei. Er berichtet aus eigener Erfahrung, dass es ihm während seiner Ausbildung sehr geholfen habe, in einen zielgerichteten Austausch mit Auszubildenden höheren Semesters gekommen zu sein – so konnten viele Fragen unkompliziert und auf Augenhöhe geklärt werden.

Solche niedrigschwelligen Austauschformate seien aus seiner Sicht ein guter Ansatz, über den aktuell weiter nachgedacht werde.

Frau Krott (FB 11) ergänzt, dass sich bereits jetzt einige Nachwuchskräfte bereiterklären würden, unterstützend tätig zu werden – beispielsweise durch Nachhilfeangebote oder jahrgangsübergreifende Austausche vor den Prüfungen. Solche Initiativen seien hilfreich und würden von den Auszubildenden gut angenommen.

Innerhalb der Verwaltung bestehe zudem ein gutes Netzwerk aus Ausbildungsbeauftragten und engagierten Ausbilder\*innen, die ihre Aufgabe zusätzlich zum Tagesgeschäft mit großem Einsatz wahrnehmen würden. Sie betont, dass dieser Weg der Nachwuchsförderung gemeinsam gegangen werde.

Bezüglich des Mentorings habe man sich bewusst gegen ein 1:1-Mentoring entschieden. Die bisherigen Erfahrungen hätten gezeigt, dass ein klassisches 1:1-Mentoring mitunter herausfordernd sein könne – beispielsweise, wenn die Zusammenarbeit nicht harmoniert. Stattdessen setze man nun verstärkt auf gruppenbasierte Formate mit jahrgangsübergreifendem Austausch, bei dem Informationen gezielt weitergegeben und neue Impulse gesetzt würden. Auch zusätzliche Unterstützungsformate seien in Planung.

Bezüglich des Ausschreibungsverfahrens teilt sie mit, dass das Verfahren insgesamt betrachtet werde und es keine pauschale zweite Chance innerhalb desselben Auswahlverfahrens gebe. Eine erneute Teilnahme sei nur über eine neue Ausschreibung rechtlich möglich. In der Praxis bewerbe sich jedoch eine Vielzahl der Interessierten auf mehrere Ausbildungsgänge und nehme somit auch an mehreren Verfahren teil. In solchen Fällen sei ein Feedback auf Wunsch möglich.

Zur Frage der Erfolgsquote im Auswahlverfahren von Ratsfrau Moselage (FDP) erklärt Frau Krott (FB 11), dass derzeit keine belastbaren Zahlen vorliegen würden. Dies könne manuell nicht nachgehalten werden, da viele Bewerber\*innen sehr kurzfristig abspringen und einen neuen Termin anfragen oder ohne Absage gar nicht am Verfahren teilnehmen würden.

Herr Dr. Kremer (Dezernat V) nimmt Bezug auf die zuvor von Ratsfrau Moselage (FDP) angesprochene Frage nach ausreichenden Personalkapazitäten und betont, dass es sich bei der Betreuung und Begleitung von Auszubildenden nicht nur um eine zentrale, sondern ebenso um eine dezentrale Aufgabe handele. Es sei wichtig, insbesondere die Ausbilder\*innen vor Ort in ihrer Rolle zu stärken und gezielt zu fördern – ein Aspekt, der im Konzept ebenfalls aufgegriffen werde.

Gleichzeitig müsse man die tatsächlichen Kapazitäten im Blick behalten. Die derzeitige Personalsituation sei insgesamt noch als auskömmlich zu bewerten. Dennoch könne es sinnvoll sein, diese Frage zu einem späteren Zeitpunkt erneut zu diskutieren, insbesondere im Hinblick auf die langfristige Tragfähigkeit der Maßnahmen.

Er führt aus, dass viele der im Konzept benannten Methoden in der Stadtverwaltung Aachen bereits seit Jahren praktiziert würden – gemeinsam mit dem Personal der Fachbereiche. Nun gelte es in einem zweijährigen Zeitraum zu evaluieren, welche Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden können, welche möglicherweise nicht und inwiefern gegebenenfalls nachjustiert werden müsse.

Abschließend hebt Herr Dr. Kremer (Dezernat V) die Bedeutung des Ausbildungskonzepts als zentrale Säule der Personalgewinnung für eine zukunftsfähige kommunale Verwaltung hervor und bedankt sich ausdrücklich für die im Ausschuss erkennbare Sensibilität für dieses Thema.

Ratsfrau Schmeer (CDU) bedankt sich für die Vorstellung des dritten Teils des Ausbildungskonzepts und hebt hervor, dass das gesamte Projekt einen frischen und modernen Eindruck vermittele und keineswegs altbacken wirke.

Sie knüpft an die im Konzept erwähnten Zielgruppen an – etwa Schüler\*innen, Studienabbrecher\*innen sowie Eltern nach der Familienphase – und fragt nach, wie sich die Bewerbungskontingente auf die jeweiligen Zielgruppen verteilen. Zudem interessiert sie, aus welchen Regionen bzw. Kontexten die Bewerbenden jeweils stammen.

Frau Krott (FB 11) erläutert, dass Schulabgänger\*innen weiterhin die größte Gruppe der Bewerber\*innen ausmachen würden – mit einem Anteil von bis zu 50 % der Bewerbungen. Die übrigen Kontingente würden sich auf Studienabbrecher\*innen, Quereinsteiger\*innen sowie Personen, die bereits eine erste Ausbildung absolviert haben, verteilen. Eine abschließende Auswertung liege zwar noch nicht vor, insgesamt sei jedoch eine Entwicklung zu beobachten, bei der sich Schulabgänger\*innen und Bewerber\*innen aus dem Bereich der beruflichen Neuorientierung zahlenmäßig annähern. Der verbleibende Anteil setze sich aus kleineren Gruppen zusammen – darunter ältere Bewerber\*innen, Menschen mit Pflegeverantwortung oder in vergleichbaren besonderen Lebenslagen.

Ratsfrau Parting (SPD) bedankt sich für die Präsentation und die dazugehörige Vorlage, die ihrer Ansicht nach deutlich erkennen lassen, mit wie viel Herzblut an dem Ausbildungskonzept gearbeitet wurde. Sie betont, wie wichtig es sei, als Kommune selbst auszubilden.

Mit Blick auf das Thema Wohnen verweist sie erfreut darauf, dass im Wohnungs- und Liegenschaftsausschuss derzeit an einem Konzept zum „Azubi-Wohnen“ gearbeitet werde, das zumindest besonders dringliche Bedarfe abdecken könne.

In Bezug auf die Frage der Personalbindung interessiert sie, ob es – analog zur angedachten Bleibeverpflichtung bei geförderten Masterstudiengängen – auch Überlegungen zu vergleichbaren Regelungen für Auszubildende gebe. Sie fragt, ob es Fälle gebe, in denen Auszubildende unmittelbar nach Ausbildungsende die Stadtverwaltung verlassen. In diesem Zusammenhang bringt sie auch das Modell einer sogenannten „Bleibepremie“ als mögliche Idee ins Spiel und erkundigt sich, ob dies ein gangbarer Weg sei oder ob sich die Verwaltung aus bestimmten Gründen bewusst dagegen entschieden habe.

Frau Krott (FB 11) greift die Frage der Personalbindung auf und erklärt, dass eine sogenannte Bleibepremie über tarifliche oder gesetzliche Ansprüche hinaus derzeit kein Thema sei, aber zukünftig mitgedacht werde, soweit möglich. Zum Thema Bleibeverpflichtung wird erläutert, dass eine Rückzahlung von Ausbildungsbeträgen vereinbart werde – jedoch mittels einer bewusst nicht abschreckenden Formulierung. Gleichwohl bleibe bestehen, dass bei einem vorzeitigen, selbstgewählten Abbruch der Ausbildung eine Rückzahlung etwaiger Unterstützungsleistungen vorgesehen sei. Von dieser Regelung werde auch künftig nicht abgewichen, wenngleich in Härtefällen eine individuelle Prüfung und gegebenenfalls ein Verzicht auf Rückzahlung möglich sei.

Insgesamt setze man darauf, solche Aspekte über Nebenabreden zu den Arbeitsverträgen zu regeln – etwa mit Blick darauf, was bei Bestehen oder Nichtbestehen der Ausbildung gelte. Ziel sei es, vorausschauend und unterstützend zu formulieren, um Unsicherheiten und das Gefühl von Zwang zu vermeiden. Gerade bei dualen Studiengängen sei zuletzt verstärkt zu beobachten gewesen, dass Bewerberinnen und Bewerber bereits vor Vertragsunterzeichnung gezielt nach möglichen Verpflichtungen fragten.

Herr Lennartz (FB 11) ergänzt, dass man sich zu verschiedenen Ansätzen einer möglichen Bleibepremie informieren und dem Personal- und Verwaltungsausschuss gerne zu einem späteren Zeitpunkt eine Auskunft hierüber geben werde.

Der Personal- und Verwaltungsausschuss nimmt, entsprechend dem Vorlagenbeschluss, das Teilkonzept der Verwaltung „ZUSAMMEN.LERNEN – Das Ausbildungskonzept der Stadt Aachen“ zur Kenntnis.

**Beschluss:**

Der Personal- und Verwaltungsausschuss nimmt das Teilkonzept der Verwaltung „ZUSAMMEN.LERNEN – Das Ausbildungskonzept der Stadt Aachen“ zur Kenntnis.

**Abstimmungsergebnis:**

Einstimmig, 4 Enthaltungen

Anlage 1    Ausbildungskonzept ZUSAMMEN.LERNEN Präsentation