

Vorlage		Vorlage-Nr:	FB 11/0383/WP17-1
Federführende Dienststelle: Fachbereich Personal und Organisation		Status:	öffentlich
Beteiligte Dienststelle/n: Fachbereich Kinder, Jugend und Schule		AZ:	FB 11
		Datum:	20.01.2020
		Verfasser:	Frau Kollau
Evaluation des Konzeptes zur nachhaltigen Personalwirtschaft, Personalentwicklung und Personalförderung in städtischen Kindertageseinrichtungen und Offenen Ganztagschulen			
Beratungsfolge:			
Datum	Gremium	Zuständigkeit	
13.02.2020	Schulausschuss	Kenntnisnahme	
18.02.2020	Kinder- und Jugendausschuss	Kenntnisnahme	

Finanzielle Auswirkungen:

Sofern finanzielle Auswirkungen zu erwarten sind, sind diese in den einzelnen Maßnahmen erläutert.

Beschlussvorschlag:

Der **Schulausschuss** nimmt die Ausführungen zur Kenntnis.

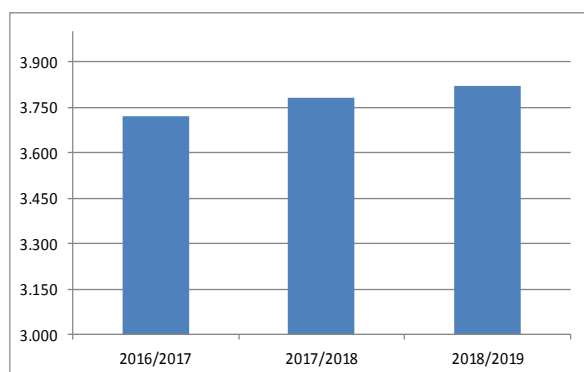
Der **Kinder- und Jugendausschuss** nimmt die Ausführungen zur Kenntnis.

Erläuterungen:

Die Stadt Aachen ist Trägerin von 57 Kindertageseinrichtungen und 8 Offenen Ganztagschulen. Bis zum KiTa-Jahr 2017/2018 war die Stadt Aachen Trägerin von 56 Kindertageseinrichtungen. Zum 01.08.2018 wurde die 57. Kindertagesstätte zunächst im Rahmen der Auslagerung, zum 01.08.2019 in den neuen Räumlichkeiten in der Benediktusstraße eröffnet.

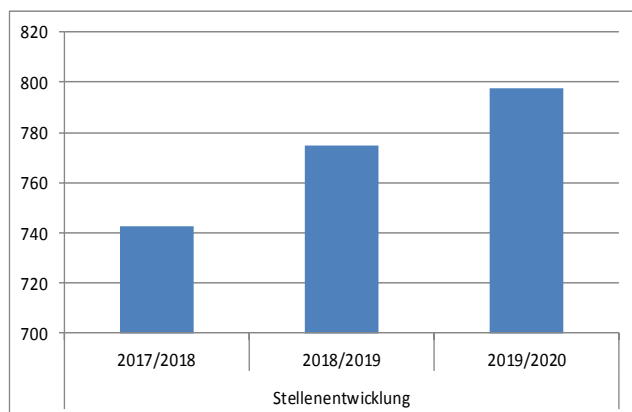
In den städtischen Kindertageseinrichtungen werden derzeit 3.821 Kinder in 213 Gruppen und in den Offenen Ganztagschulen 1.474 Kinder in 65,5 Gruppen betreut (Stand: 1. Dezember 2019).

Die Betreuungsplatzzahlen sind in den vergangenen Jahren stetig angestiegen. Die Anzahl der Gruppen orientiert sich am Alter der Kinder und der jeweiligen Ausrichtung der Kindertageseinrichtung.



	01.12.2017	01.12.2018	01.12.2019
Kapazitäten	3.720	3.781	3.821
Gruppen	209	214	213

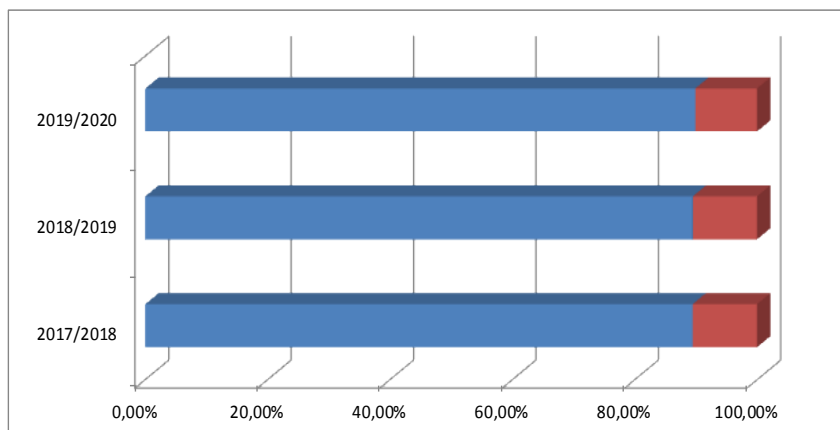
Zur Sicherstellung der Betreuung in den städtischen Kindertageseinrichtungen werden derzeit (KiTa Jahr 2019/2020) mit einem Umfang von 797,4 Vollzeitäquivalenten 1.056 Mitarbeiter*innen beschäftigt. Die Entwicklung der Vollzeitäquivalente/Stellen stellt sich folgendermaßen dar:



	2017/2018	2018/2019	2019/2020
VZÄ	742,59	774,91	797,39

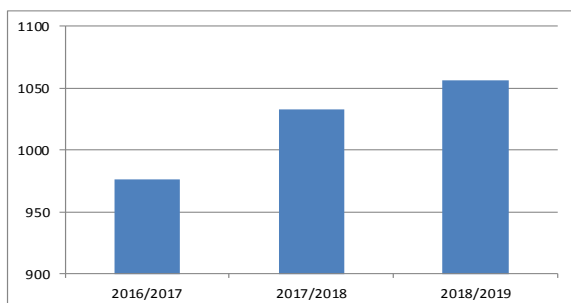
In der Gesamtsumme der Vollzeitäquivalente sind die Stellen basierend auf gesetzlichen, bzw. vertraglichen Regelungen und Förderrichtlinien (Vorgaben KiBiz, 1 zu 1-Betreuungen, Sprachförderung etc.) sowie basierend auf der städtischen Berechnungssystematik, hier Aufrundungsstunden, Kontingente für Ausfallzeiten, Zusatzkontingente z.B. für Auslagerungen etc. zusammengefasst.

Hierbei bilden die Stellen, die auf dem städtischen Berechnungssystem basierend über den gesetzlich, vertraglich oder durch Förderrichtlinien vorgeschriebenen Rahmen hinaus eingerichtet wurden, durchgängig eine zusätzliche Konstante von rund 10%.



	2017/2018	2018/2019	2019/2020
gesamt VZÄ	742,59	774,91	797,39
VZÄ basierend auf gesetzlichen, bzw. vertraglichen Regelungen und Förderrichtlinien	664,33 (89,46%)	693,55 (89,50%)	716,93 (89,91%)
VZÄ davon basierend auf städtischer Berechnungssystematik	78,26 (10,54%)	81,36 (10,50%)	80,46 (10,09%)

Die Mitarbeiter*innenzahlen haben sich in den vergangenen Jahren ebenso erhöht.



	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Mitarbeiter*innen	976	1.033	1.056

Um den steigenden Ansprüchen und dem fortschreitenden Fachkräftemangel bei den Erzieherinnen und Erziehern entgegen zu wirken, wurde vor rund zwei Jahren das Konzept zur nachhaltigen Personalwirtschaft, Personalentwicklung und Personalförderung in städtischen Kindertageseinrichtungen und offenen Ganztagschulen auf den Weg gebracht.

Bestandteil der Strategie sind 28 Einzelmaßnahmen, deren Ziel es ist, die Attraktivität und Konkurrenzfähigkeit der Stadt Aachen im Wettbewerb um Arbeitskräfte in diesem Bereich zu steigern, neues Personal zu gewinnen, die Bindung und Identifikation der Mitarbeiter*innen mit der Stadt Aachen als Arbeitgeberin zu fördern und zugleich das Personal zu entlasten.

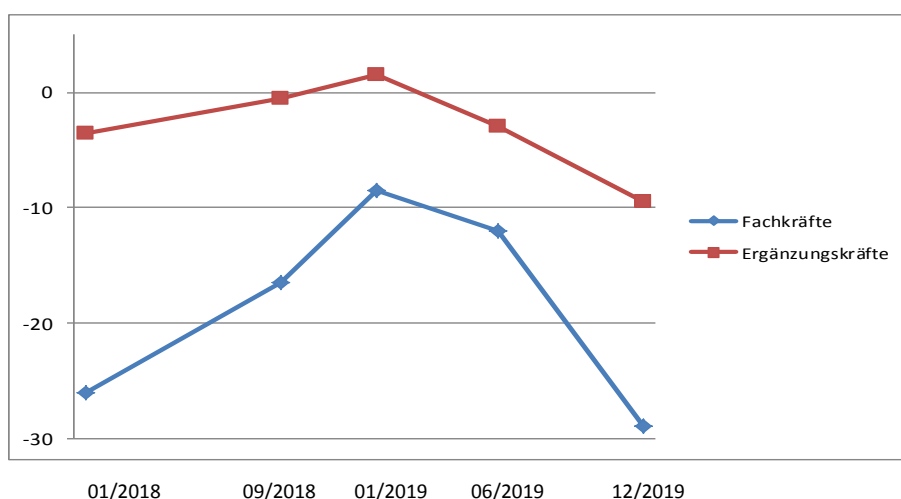
Seit Einführung des Konzeptes wurden 23 Maßnahmen umgesetzt. Die Umsetzung der übrigen 5 Maßnahmen ist für das Jahr 2020 sukzessive geplant (s. Anlage).

Die Bandbreite der bereits realisierten Maßnahmen ist vielfältig und ausgewogen, sowohl im Hinblick auf die Gewinnung als auch die Bindung von Personal. Bezogen auf den Bereich der Personalgewinnung wird insbesondere auf das gesamtstädtische Konzept zur nachhaltigen Personalgewinnung und –bindung und hier dem Start des Karriereportals im September 2018 verwiesen. Das Berufsbild der Erzieher*innen wird dort unter anderem in den Mittelpunkt gestellt und in Kürze im Rahmen einer crossmedialen Karrierekampagne zusätzlich beworben.

Aktuell bestehen Stellenvakanzen in einer Größenordnung von 37 Vollzeitstellen (27 Fachkraftstellen, 10 Ergänzungskraftstellen), was einer Quote von rund 5 % Prozent entspricht.

Im Vergleich zum Start des Konzeptes im Frühjahr 2018 sind die Vakanzen nach zwischenzeitlichem Absinken wieder angestiegen. Erfolge konnten jeweils zum Beginn des KiTa-Jahres am 1. August 2018 und 1. August 2019 verzeichnet werden, hier lag die Quote bei jeweils rund 3 %.

Aufgrund des gravierenden Fachkräftemangels konnte diese geringe Quote von 3 % jedoch leider nicht gehalten werden und liegt durch weitere bedarfsbedingte Stelleneinrichtungen zum 1. August 2019 und fortwährende Vakanzen erneut bei rund 5 %.



Im Bereich der Offenen Ganztagschulen werden derzeit mit einem Umfang von 53,49 Vollzeitäquivalenten 85 Mitarbeiter*innen beschäftigt. Aktuell besteht eine Vakanz von 3 Vollzeitstellen, was einer Quote von rund 5 % Prozent entspricht.

Die Effekte der bereits umgesetzten Maßnahmen werden im Folgenden in den Kategorien Maßnahmen der Personalgewinnung, Maßnahmen der Personalerhaltung sowie Maßnahmen der Personalentlastung dargestellt.

Maßnahmen der Personalgewinnung

Seit dem 1. August 2019 besteht die Möglichkeit, die Ausbildung zum/zur Erzieher*in in der praxisintegrierten Form (PiA) ab dem ersten Jahr zu absolvieren. Die Ausbildung dauert drei Jahre. Darüber hinaus werden weiterhin Praktikant*innen im Anerkennungsjahr eingestellt.

Die Werbung um die PiA's und Praktikant*innen im Anerkennungsjahr erfolgt durch eine erhöhte Präsenz an den Berufskollegs Käthe-Kollwitz und Simmerath-Stolberg, der vermehrten Teilnahme an Ausbildungsmessen und wird durch neu erstellte Plakate und Flyer gesteigert.

Seit dem Jahr 2017 steigt die Zahl der Praktikanten-/Ausbildungsverhältnisse stetig an, insbesondere durch die neue Praxisintegrierte Ausbildung.

	01.08.2017	01.08.2018	01.08.2019	Planung Neueinstellung 2020
Praxisintegrierte Ausbildung	7	15	44*	30
Anerkennungsjahrpraktikant*innen	24	24	22	30
gesamt	31	39	66	60

*(24 im 1. Ausbildungsjahr, 8 im 2. Ausbildungsjahr, 12 im 3. Ausbildungsjahr)

Der 01. August 2019 bietet eine einmalige Besonderheit, da dies der Start der PiA Ausbildung bei der Stadt Aachen war. 24 Auszubildende wurden mit PiA's ab dem ersten Ausbildungsjahr geschlossen -ein Spitzenwert in NRW-, darüber hinaus wurden aber noch 20 Auszubildende im zweiten und dritten Ausbildungsjahr angenommen.

Es wurden Standards geschaffen, um diese potenziellen Fachkräfte frühzeitig an die Stadt Aachen als Arbeitgeberin zu binden. Eine Übernahmegarantie wird bei fachlicher und persönlicher Eignung sowie vorliegendem Bedarf ausgesprochen; zudem werden deutlich früher als bisher die konkreten Einstellungsangebote unterbreitet. Insgesamt bleibt zu beobachten, wie sich die verstärkte Investition in eine eigene Ausbildung auf die Personalsituation auswirkt.

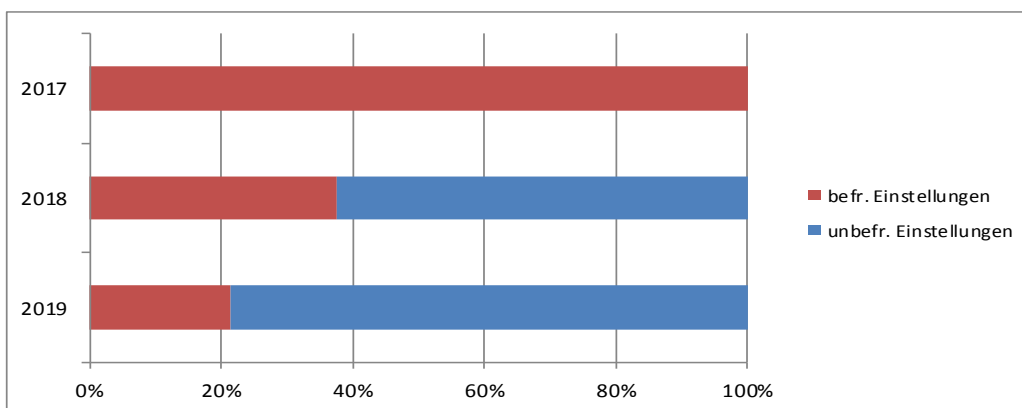
Die Gewinnung ausgebildeter Fach- und Ergänzungskräfte wird weiterhin aktiv vorangetrieben. Neben den spezifischen Stellenausschreibungen, bspw. für Leitungsstellen, erfolgen dauerhafte Ausschreibungen für Fach- und Ergänzungskräfte u.a. auf der Internetseite der Stadt Aachen. Dies wird gerade flankiert mit einer regionsübergreifenden Offensive in den Printmedien.

Darüber hinaus wird Mitte nächsten Jahres auch eine crossmediale Karrierekampagne an den Start gehen, deren Schwerpunkte sich vor allem auf folgende Bereiche konzentrieren werden:

- Installierung der sogenannten „Landingpage“ als einer Art eigener Karrierewebsite für den KiTa und OGS Bereich
- Installierung eines eigenen Instagram-Accounts
- Bespielung der Citylights im Stadtgebiet
- Citycard-Aktion im Stadtgebiet

Zudem sind auch überregional wirkende Maßnahmen angedacht wie beispielsweise die Schaltung eines Kinospots, Lichtmastwerbung an den Euregio-Bahnhöfen und Groundposter oder gezielte Suchmaschinenoptimierung sowie Anzeigenschaltungen über Google, um auch potentielle neue Mitarbeiter*innen aus der gesamten Bundesrepublik bestmöglich erreichen zu können.

Die Zahl der Einstellungen, hauptsächlich in unbefristete Arbeitsverhältnisse, konnte seit Einführung des Konzeptes (März 2018) deutlich gesteigert werden. Insgesamt wurden seitdem **174** Fach- und Ergänzungskräfte für die Kindertageseinrichtungen der Stadt Aachen gewonnen.



	2017	2018	2019
befr. Einstellungen	59	32 (38 %)	19 (21 %)
unbefr. Einstellungen	0	53 (62 %)	70 (79 %)
gesamt	59 (100 %)	85 (100 %)	89 (100 %)


174 Neueinstellungen

Die Einstellungen in befristete Arbeitsverhältnisse sind u.a. zurückzuführen auf spezielle Stellenanforderungen, bspw. besondere Betreuungsbedarfe bei „eins zu eins Betreuungen“, das befristete Bundessprachförderprogramm oder es liegen Gründe bspw. in der Qualifikation des/der Bewerbers*in vor. Selbstverständlich bleibt dieses Personal für eine Dauerbeschäftigung im Blick.

Ein weiterer Baustein bei der Personalgewinnung liegt in der Beschleunigung/Bündelung von Auswahlverfahren. Die internen Abläufe bei der Stadt Aachen werden dahingehend verändert, dass diese noch kurzfristiger, möglichst auf operativer Arbeitsebene stattfinden und zur Entscheidung gebracht werden können.

Darüber hinaus werden ständig aktiv die Personalgewinnungsmöglichkeiten konkret im Dreiländereck ausgelotet und zudem das gesamte benachbarte Ausland in den Blick genommen. Dies gestaltet sich aber schwierig. So konnte leider bisher nur eine Fachkraft aus dem Kontakt zur Grenzgängerberatungsstelle in den Niederlanden gewonnen werden.

Der hohen Zahl der Neueinstellungen stehen die üblichen/konstanten Abgänge gegenüber (s. auch Auflösung von Arbeitsverhältnissen bei Maßnahmen der Personalerhaltung).

Im Jahr 2019 (1. Januar bis 15. Dezember) wurden 24 Arbeitsverhältnisse beendet. Hiervon wurden 13 Auflösungsverträge geschlossen, die zum überwiegenden Teil mit einer Arbeitsaufnahme bei einem anderen Arbeitgeber in Wohnortnähe begründet wurden. Die übrigen Austritte sind u.a. auf Beendigungen wegen vorzeitigem Renteneintritt oder eigener Kündigung zurückzuführen. Im Vergleich zu den Vorjahren ist die Fluktuation auf einem gleichbleibenden Niveau.

Durch die Öffnung für weitere Professionen und Qualifikationen, der immer die Betrachtung der pädagogischen Erfahrung der/des Bewerbers*in im Zusammenhang mit den Anforderungen in den Kindertageseinrichtungen/Offenen Ganztagschulen vorausgeht, konnten mindestens fünf Stellen besetzt werden, die andernfalls unbesetzt geblieben wären.

Ziel ist auch, Studienabbrecher*innen von Studiengängen mit dem inhaltlichen Gegenstand der Kindheitspädagogik oder der sozialen Arbeit durch eine verkürzte Ausbildung zur Fachkraft zu qualifizieren. Bisher erfolgte leider weder eine Interessenbekundung noch der Eingang einer Initiativbewerbung.

Seit Herbst 2018 wird ein sechsmonatiges bezahltes Praktikum für Vollabiturienten angeboten, ein sogenanntes 900h Praktikum, hierfür wurden 15 Plätze eingerichtet. Das Praktikum soll Anreize schaffen, um mehr Abiturienten für eine Ausbildung zum/zur Erzieher*in zu gewinnen.

Bewerbungen für diese Praktikumsart gehen regelmäßig beim Fachbereich Personal und Organisation ein, so dass die eingerichteten Stellen grundsätzlich besetzt sind.

Durch den regen Zuspruch und die Möglichkeit der Ableistung eines Praktikums wird die Stadt Aachen bereits sehr früh, d.h. insbesondere bei Schulabsolventen, als potenzielle Arbeitgeberin wahrgenommen.

Weiterhin wurden ab dem 1. August 2019 insgesamt zehn Plätzen für FSJler (Freiwilliges soziales Jahr) und BFDler (Bundesfreiwilligen Dienst) in den Kindertageseinrichtungen und Offenen Ganztagschulen eingerichtet. Häufig starten diese Kräfte relativ unvorbereitet und mit wenig Vorerfahrung, bilden aber bereits nach kurzer Zeit eine gute Unterstützung in der pädagogischen Arbeit. Die zehn ausgewiesenen Plätze sind besetzt.

Zum Frühjahr 2020 soll zudem ein weiteres neues Praktikum für Wiedereinsteiger*innen „Zurück in den Beruf“ umgesetzt werden. Ziel dieses Konzeptes soll es sein, ausgebildeten pädagogischen Fachkräften, die mehrere Jahre nicht in ihrem Beruf tätig waren, die Möglichkeit zu eröffnen, wieder in den Beruf einzusteigen.

Maßnahmen der Personalerhaltung

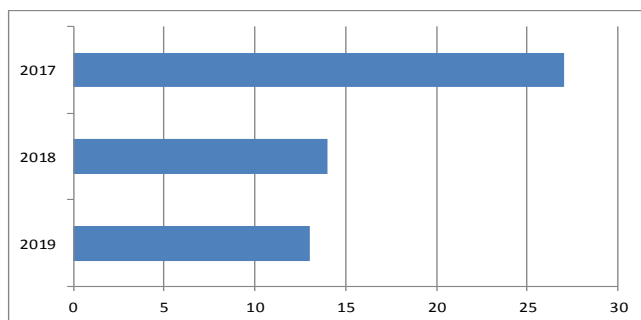
Die Personalerhaltung soll zum einen durch eine Intensivierung der Fachkräftequalifizierung sowie der Steigerung der Mitarbeiter*innenzufriedenheit sichergestellt werden.

Ein Aspekt bildet die Einführung der „Vereinbarung zum Umgang mit personellen Notsituationen in städtischen Tageseinrichtungen für Kinder“ zum 15. April 2019, s. auch unter Personalentlastung.

Die Drucksituation auf das Personal in den Einrichtungen bei auftretenden personellen Notsituationen soll durch die vereinbarten Regelungen und Konkretisierung der Abläufe gemildert werden.

Anträgen von Beschäftigten auf vorzeitige Auflösung des Arbeitsverhältnisses werden grundsätzlich nicht mehr stattgegeben. Durch die Einhaltung der tariflichen Kündigungsfristen erfolgt eine zeitliche Verschiebung der Beendigung, die eine nahtlose Nachbesetzung der frei werdenden Stelle ermöglichen kann.

Abweichungen von der tariflichen Kündigungsfrist sollen nur noch in Ausnahmefällen möglich sein. Dies können unter anderem soziale Gründe, die Aufnahme eines Studiums oder ein familiär bedingter Wegzug sein.



Auflösungsverträge		
2017	2018	2019
27	14	13

Weitere noch umzusetzende Maßnahmen der Personalerhaltung sind die Weiterentwicklung von Fortbildungsprogrammen für Führungskräfte und bessere Qualifizierungsförderungen/ Zertifikierungskurse der ständigen Vertretung und/oder Fachkräfte. Fortwährende Inhalte sind unter anderem die Stärkung von Führungs- und Kommunikationskompetenzen und Hilfestellungen bei der Anleitung und Beurteilung von Mitarbeiter*innen, Auszubildenden und Praktikanten. Das überarbeitete Fortbildungsprogramm wird im Frühjahr 2020 dem möglichen Teilnehmerkreis angeboten werden.

Zudem werden zukünftig die Beschäftigten der städtischen Kindertageseinrichtungen und Offenen Ganztagschulen regelmäßig über interne Stellenvakanzen zeitnah informiert werden. Derzeit werden lediglich vakante Leitungsstellen/ständige Vertretungen und Sonderkontingente (Stellen der Sprachförderung etc.) intern und extern beworben. Künftig soll jede vakante Stelle intern bekannt werden, damit Transparenz zu den Einsatz- und Wechselmöglichkeiten besteht. Dies soll zunächst über einen Zeitraum von einem Jahr erprobt werden, um zu erkennen, ob sich darüber eine verstärkte Rotation zeigt, hierdurch evtl. die Mitarbeiter*innenzufriedenheit erhöht und grundsätzlich die Wirkung erkennbar wird.

Maßnahmen der Personalentlastung

Eine Personalentlastung kann zur Reduzierung von krankheitsbedingten Ausfällen und gleichermaßen zur Steigerung der Mitarbeiter*innenzufriedenheit führen. Dies konnte bisher durch folgende Maßnahmen erreicht werden:

Freie Stundenkontingente, auch geringe Stundenkontingente in den Einrichtungen, können flexibel durch den Einsatz von Ergänzungs- und Fachkräften unter Beachtung der personellen Mindestbesetzungstärke und der rechtlichen sowie Refinanzierungsmodalitäten temporär besetzt werden.

2018

Umwandlung: Fachkraftstunden in Ergänzungskraftstunden		Umwandlung: Ergänzungskraftstunden in Fachkraftstunden	
93,5 Stunden	113,5 Stunden	143 Stunden	120,5 Stunden

2019

Umwandlung: Fachkraftstunden in Ergänzungskraftstunden		Umwandlung: Ergänzungskraftstunden in Fachkraftstunden	
46 Stunden	55 Stunden	179,5 Stunden	215 Stunden

Wie aus den voranstehenden Tabellen ersichtlich ist, konnte durch die Flexibilisierung eine Vielzahl der ansonsten vakanten Stundenkontingente besetzt werden.

Zur Erhöhung der Präsenzzeiten von Rückkehrer*innen, insbesondere nach einer Elternzeit oder einer langen Erkrankung wurde die Möglichkeit geschaffen, vorhandene Resturlaubsansprüche über den gesetzlichen Mindesturlaubsanspruch hinaus auf freiwilliger Basis finanziell abzugelten.

Dies wurde seit der Umsetzung folgendermaßen in Anspruch genommen:

2018	2019
28 Tage	86 Tage

Bei hohen Vakanzen im pädagogischen Bereich erfolgt zudem eine Entlastung der pädagogischen Kräfte für einen befristeten Zeitraum durch Küchenkräfte, die dann weitere hauswirtschaftliche Tätigkeiten übernehmen. Dies wird derzeit kontinuierlich seit August 2018 von vier städtischen Kindertageseinrichtungen mit einem Gesamtumfang von ca. 45 Wochenarbeitsstunden genutzt.

Des Weiteren ist die Einrichtung eines Küchenkräftevertretungspools derzeit in Bearbeitung, die Umsetzung erfolgt aktuell. Krankheitsbedingte Ausfallzeiten von Küchenkräften, die zu einer Belastung des päd. Personals führen, werden zukünftig durch diesen Vertretungspool flexibel und effektiv aufgefangen.

Zudem werden seit der Umsetzung des Förderprogramms Soziale Teilhabe und Arbeitsmarktintegration – Teilhabechancengesetz in den städtischen KiTa's und OGSen zusätzliche Küchenkräfte eingesetzt, derzeit sechs Personen (drei Personen in der OGS und drei Personen in den KiTa's).

Zur weiteren Entlastungen des in den städtischen KiTas eingesetzten Personals wurde die „Vereinbarung zum Umgang mit personellen Notsituationen in städtischen Tageseinrichtungen für Kinder“ zwischen dem Fachbereich Personal und Organisation, dem Fachbereich Kinder, Jugend und Schule und dem Personalrat der allgemeinen Verwaltung geschlossen. Hierin wurde vereinbart, wie Mitarbeiter*innen in Städt. Kindertagesstätten in Situationen von extremen Personalausfällen verfahren sollen. In diesem Zusammenhang wurde ein Notfalltelefon eingerichtet, was die Erreichbarkeit einer pädagogischen Teamleitung zum Dienstbeginn gewährleistet; eine Auswertung der Nutzung steht noch aus.

Ausblick/ Fazit

Die Effekte aller Maßnahmen sind bereits jetzt anhand steigender Bewerber*innenzahlen, einer zunehmenden Zahl an Initiativbewerbungen, Ausbildungszahlen und Neueinstellungen erkennbar.

Der Fokus des Konzeptes liegt zudem gleichermaßen auf der Personalerhaltung und –entlastung und unterliegt der stetigen Revision und Weiterentwicklung, die Maßnahmen aufgreift, welche bisher nicht berücksichtigt wurden.

Auch wenn die Stellenvakanzen nach zwischenzeitlichem Absinken wieder ein nicht zufriedenstellendes Niveau erreicht haben, wirken die Maßnahmen des Konzeptes. Ohne diese hätte sich die Entwicklung voraussichtlich zunehmend verschlechtert. Letztlich führen drei wesentliche Komponenten, nämlich Fachkräftemangel und demographische Entwicklung bei gleichzeitigem dynamischen Aufgabenzuwachs und damit steigende Mitarbeiter*innenbedarfe zu schwierigen Rahmenbedingungen, deren Auswirkungen nicht von heute auf morgen erheblich gemildert werden können. Hinzu kommen kurzfristige unplanbare Personalausfälle.

Der eingeschlagene Weg zeigt jedoch erste Erfolge und sollte konsequent weiter beschritten werden.

Anlage/n:

Maßnahmenübersicht

Personalkonzept Kita/OGS - Übersicht der Maßnahmen

Maßnahmen		Umsetzung	
		ja	nein
<i>bereits erledigt/in Umsetzung</i>			
1.	Gewinnung von BerufspraktikantenInnen an den Fachschulen	x	
2.	Frühzeitige Bindung von BerufspraktikantenInnen	x	
3.	Übernahmegarantie für BerufspraktikantInnen	x	
4.	Aufstockung der Anzahl der BerufspraktikantInnen	x	
5.	Bessere Qualifizierung der ständigen Vertretungen und/oder Fachkräfte		x
6.	Gewinnung von externen Bewerbern (ErzieherInnen/KinderpflegerInnen)	x	
7.	Einstellung in unbefristete Arbeitsverhältnisse	x	
8.	Einjährige sachgrundlose Befristung als Alternative zur kurzfristigen Einstellung als Krankheitsvertretung	x	
9.	Personalgewinnung aus dem benachbarten Ausland	x	
10.	Beschäftigung von Studienabbrechern	x	
11.	Eigene Ausbildung – drei Jahre mit Ausbildungsvergütung	x	
12.	Bezahltes Praktikum für Vollabiturienten	x	
13.	Einstellung von FSJlern (Freiwilliges soziales Jahr) oder BFDler (Bundesfreiwilligen Dienst)	x	
14.	Finanzielle Abgeltung von Erholungsurlaub	x	
15.	Umgang mit Vertretungs-Arbeitsverträgen bei RückkehrerInnen	x	
16.	Personalreserve zum Beginn des Kindergarten-/Schuljahres (01.08.)	x	
17.	Öffnung für weitere Professionen	x	
18.	Öffnung für weitere Qualifikationen im Rahmen einer 1:1-Betreuung	x	
19.	Interne Bekanntgabe von Stellenvakanzen		x
20.	Fortbildung der Leitungskräfte		x
21.	Konzept zur Gestaltung eines dreimonatigen Praktikums für WiedereinsteigerInnen „Zurück in den Beruf“		x
22.	Mobilisierung von Wiedereinsteigern	x	
23.	Stundenaufstockung statt Nebentätigkeit	x	
24.	Flexibilisierung Einsatz EK/FK	x	
25.	Erschwerte Auflösung von Arbeitsverhältnissen	x	
26.	Küchenkraftstunden bei freien Stundenkontingenten befristet aufstocken	x	
27.	Küchenkraft Vertreterpool		x
28.	Notfallvereinbarung	x	