



HIN Heilbronn

Fachkräfteoffensive

Tageseinrichtungen für Kinder

Ausgangslage, Handlungsfelder und Maßnahmen



Inhalt

1. Einführung
 - 1.1 Bundesweite Fachkräftesituation in Kindertagesstätten
 - 1.2 Landesweite Fachkräftesituation in Kindertagesstätten B-W

2. Situation in Heilbronner Kindertagesstätten
 - 2.1 Personalbedarf in Heilbronner Kindertagesstätten
 - 2.2 Personalbedarf in den städtischen Kindertagesstätten
 - 2.3 Auswirkungen auf die Betriebsführung und die Qualitätsentwicklung

3. Fachkräfteoffensive für den Bereich der Städtischen Kindertagesstätten
 - 3.1 Zielformulierung
 - 3.2 Projektstruktur und Vorgehen
 - 3.3 Standortbestimmung
 - 3.4 Umsetzungsschritte

1. Einführung

1.1 Bundesweite Fachkräftesituation in Kindertagesstätten

Pädagogische Fachkräfte haben in den vergangenen Jahren einen hohen Stellenwert in der Bildungspolitik erreicht. Sie tragen dazu bei, dass Kindern bereits ab dem 1. Lebensjahr eine qualitativ hochwertige Bildung, Erziehung und Betreuung ermöglicht wird. Gute Bildung, Erziehung und Betreuung findet dort statt, wo es eine ausreichende Anzahl gut qualifizierter pädagogische Fachkräfte gibt. Betrachtet man nun die Praxis, fehlen gerade im Elementarbereich bundesweit zahlreiche Kräfte, die diese wichtigen und wertvollen Aufgaben erfüllen. Glaubt man den Prognosen und Studien fehlen bis zum Jahr 2025 bundesweit ca. 200.000 Erzieher*innen in diesem Bereich.

Ursächlich für diese hohe Zahl fehlender Kräfte ist zum einen ein hoher Mehrbedarf, der durch den Ausbau an Betreuungsplätzen für Kinder unter 3 Jahren und den Ausbau der Ganztagesbetreuung in Schulen und Kindergärten entstanden ist. Zum anderen besteht ein hoher Ersatzbedarf durch einen Generationenwechsel in diesem Bereich.

Eine Studie vom Institut für Demoskopie Allensbach (2018) über die Wahrnehmungen der Bevölkerung zum Berufsfeld der Erzieherinnen und Erzieher zeigt auf, dass der Beruf zwar als wichtig und von großer Bedeutung für die Zukunft Deutschlands gesehen, das Berufsfeld selbst aber als nicht attraktiv wahrgenommen wird. Als Ursache werden fehlende Vergütung in der Ausbildung und geringe Karriere- und Aufstiegschancen gesehen.

Das Bundesfamilienministerium hat im Jahr 2018 angekündigt, die Länder, Kommunen und Gemeinden bei der Gewinnung von pädagogischen Fachkräften zu unterstützen. „Es ist eine Aufgabe für alle: Bund, Länder, Kommunen und Tarifpartner. Es muss attraktiver werden eine Ausbildung anzufangen, sie abzuschließen und danach im Bereich zu bleiben“, so Bundesfamilienministerin Giffey auf der Homepage des BAMF.

Drei Bereiche wurden besonders herausgestellt:

- mehr praxisintegrierte und vergütete Ausbildung für Erzieherinnen und Erzieher
- gute Praxisanleitung durch professionelle Begleitung der Fachschülerinnen und -schüler
- neue Perspektiven mit dem Aufstiegsmodus für Profis.

Ziel ist es, mehr Nachwuchs für die Ausbildung zu gewinnen, die Ausbildungsqualität zu sichern und Aufstiegsmöglichkeiten und Weiterbildungen für vorhandenes Personal zu ermöglichen.

Für die Jahre 2019-2022 wurden den Ländern 300 Millionen für die Fachkräfteoffensive zu Verfügung gestellt. Dieser Impuls erfolgte zusätzlich zu dem 5,5 Milliarden Euro aus dem „Gute-Kita-Gesetz“, das seit 1.1.2019 in Kraft ist und mit dem die Qualität in 10 Bereichen erhöht und damit die Attraktivität des Bereichs der Kindertageseinrichtungen gesteigert werden soll.

1.2 Landesweite Fachkräftesituation in Kindertagesstätten Baden-Württemberg

Das Kinderbetreuungsangebot im Bereich der Elementarpädagogik hat sich in den letzten Jahren mit rasantem Tempo weiterentwickelt. Neben der Stärkung des Bildungs- und Erziehungsauftrags, wurde die Erweiterung des Betreuungsangebots unter dem Aspekt der Vereinbarkeit von Familie und Beruf stark forciert. Seit 1996 gilt bundesweit der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz für jedes Kind, das das dritte Lebensjahr vollendet hat.

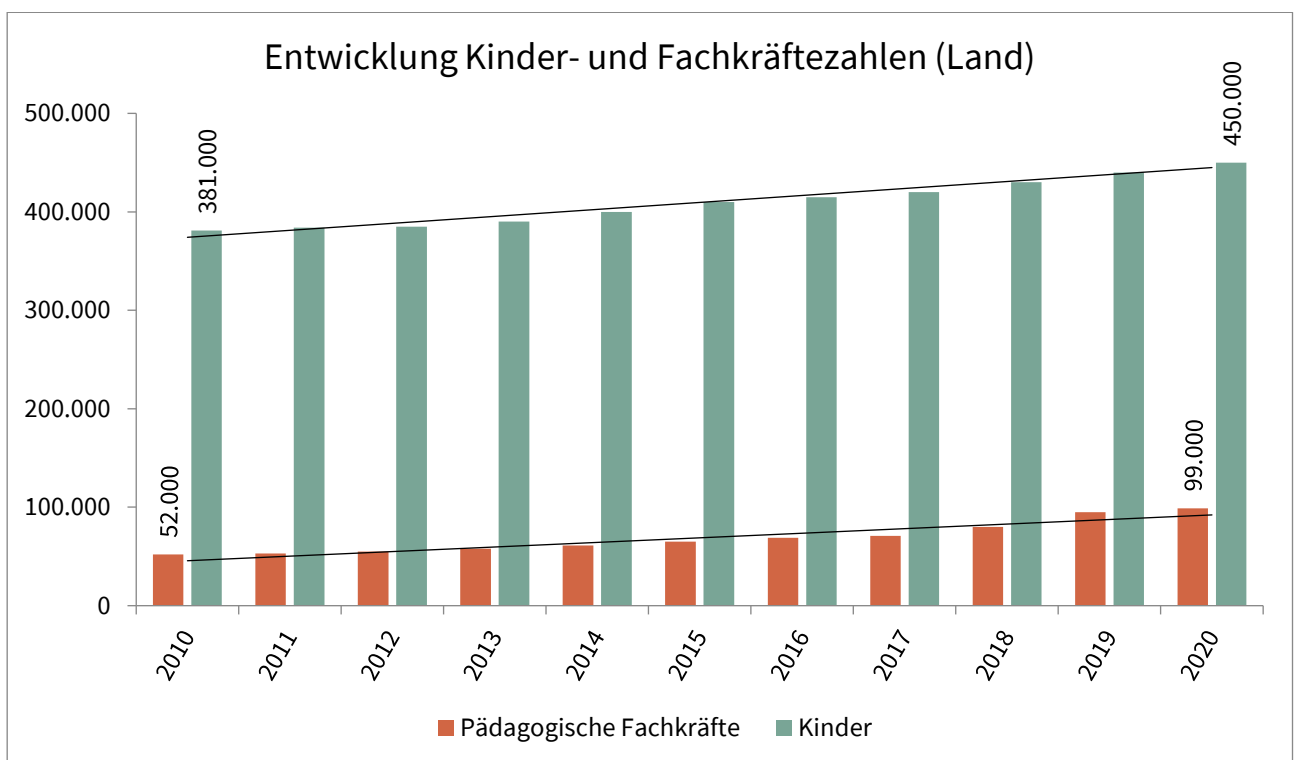
Am 1. August 2013 trat der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz in einer Kinderkrippe oder einer Tagespflegestelle für Kinder ab dem 1. Lebensjahr in Kraft. Das damit verbundene Ausbauprogramm für die Betreuung unter 3-jähriger Kinder fordert die Kommunen bis heute, war doch der Ausbau zur Umsetzung des Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz noch nicht abgeschlossen. Neben der Schaffung der zusätzlichen Gebäude und Räumlichkeiten, stellt vor allem die Fachkräftegewinnung eine große Herausforderung für die Träger von Kindertagesstätten dar.

Ausbauziele sind:

- Plätze für 42 % aller Kinder im Alter von 1-3 Jahre
- Plätze für 96% aller Kinder im Alter von 3 Jahren bis zur Einschulung und
- Plätze für 56 % aller Grundschulkinder

Aktuell ist keines dieser Ausbauziele erreicht. ca. 45 000 Plätze für u3 Kinder, 44.000 Plätze für ü3 Kinder und 132.000 Plätze für Grundschulkinder fehlen aktuell.

Entwicklung betreute Kinder und pädagogisches Fachpersonal in den Kindertageseinrichtungen Baden-Württembergs seit 2010:

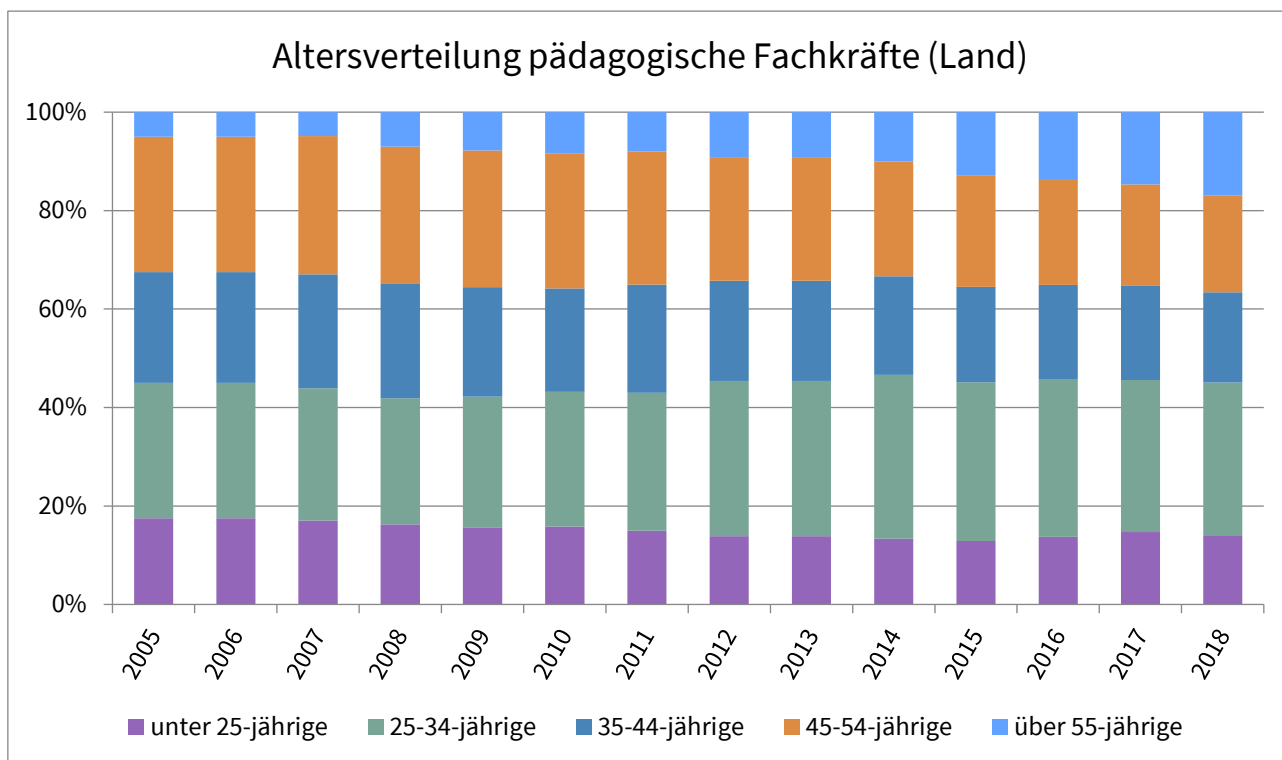


Datenquelle: Kinder- und Jugendhilfestatistik 01.03.2020 StaLa KiTa aktuell 1.2021 S. 25.

Die Statistik zeigt, dass sich die Anzahl der betreuten Kinder in den letzten 10 Jahren um 30 % erhöht hat. Der Personalbedarf hat sich fast verdoppelt. Das hängt damit zusammen, dass das Betreuungsangebot zum einen quantitativ im Hinblick auf den Ausbau der Kita Betreuung im u3 Bereich, aber auch

im Hinblick auf qualitative Aspekte wie die Erweiterung der Betreuungszeiten, der Sprachförderung und der Zusammenarbeit mit Familien weiterentwickelt wurde. Der Aufbau von Schulkindebetreuungsangeboten ist hier nicht berücksichtigt, bindet aber Personalressourcen aus dem Elementarbereich.

Als weitere Herausforderung kommt neben den Mehrbedarfen durch den Ausbau im Bereich der Kindertagesstätten ein hoher Ersatzbedarf dazu, da die demografische Entwicklung bei den pädagogischen Fachkräften zeigt, dass fast 30 % des Personals in den nächsten zehn Jahren das Arbeitsfeld altershalber verlassen wird.



Datenquelle: KVJS Präsentation vom 30.10.2020 Fachtag: Fachkräftebedarf...“

Zusammengefasst bedeutet das, dass der Personalbedarf sich in den vergangenen 10 Jahren bundes- und landesweit fast verdoppelt hat. Er errechnet sich aus den quantitativen und qualitativen Mehrbedarfen und aus den Ersatzbedarfen, die durch temporäre oder altersbedingte Austritte entstehen. In den nächsten 5 Jahren ist landesweit mit einem Bedarf von ca. 40.000 zusätzlichen pädagogischen Fachkräften zu rechnen. Aktuell werden jährlich 7000 Fachkräfte für die Arbeit in Kindertagesstätten ausgebildet.

Das Land Baden-Württemberg gibt die Bundesmittel aus dem „Gute-Kita-Gesetz“ und der „Fachkräfteoffensive“ an die Gemeinden und Kommunen weiter und unterstützt diese beiden Bausteine des Bundes seit 2019 mit einem länderspezifischen Paket dem „Pakt für gute Bildung und Betreuung“ mit 80 Millionen Euro jährlich bis zum Endausbau 2024. Der Abruf dieser Mittel läuft seit 2020 an. Im Schuljahr 2019/2020 konnten für den Ausbau der PIA-Ausbildungsstellen 120.400€ abgerufen werden. Davon gingen 26.000€ an die Stadt und 89.600€ an die Träger. Im Schuljahr 2020/2021 sind derzeit 201.600€ bewilligt.

2. Fachkraftsituation in Heilbronner Kindertagesstätten

2.1 Personalbedarf in den Heilbronner Kindertagesstätten

Die auf Bundes- und Landesebene dargestellte Situation spiegelt sich in Heilbronn wieder. Allerdings wurde der Fachkräftemangel im Stadtgebiet erst zeitverzögert spürbar. Erst in den vergangenen zwei Jahren kommt der Bereich der Kindertagesstätten vermehrt regional unter Druck.

Trägerübergreifend hat sich in den vergangenen 10 Jahren das quantitative und qualitative Betreuungsangebot wie folgt verändert:

- Derzeit werden 98 Einrichtungen von unterschiedlichen Trägern betrieben.
- Die Anzahl der Plätze für Kinder unter 3 Jahren hat sich in der Zeit von 2010 bis 2019 von 390 auf 1432 Plätze erhöht, für über 3-jährige Kinder von 4094 auf 4594 Plätze.

Für den Betrieb des aktuellen Betreuungsangebots werden in Heilbronn trägerübergreifend 1140 pädagogische Fachkräfte in Vollzeit benötigt (Quelle: Kita-Data-Web – Stand: 1. März 2021). Hinzukommen kommen trägerübergreifend ca. 100 Teilzeitstellen für die Umsetzung der Sprachförderprojekte von Bund und Land.

- Die Ausbauplanung sieht in den nächsten 5 Jahren weitere 26 Projekte zur quantitativen Schaffung von weiteren Betreuungsplätzen vor.
- Die Anzahl der Plätze für unter dreijährige Kinder soll sich um 115 Plätze (von 1432 auf 1547) und bei den über dreijährigen Kindern um 330 Plätze (von 4594 auf 4924) überwiegend im Ganztagebetrieb erhöhen.

Um die Ausbauplanungen und Projekte zur Qualitätsentwicklung umzusetzen, werden auf der Basis der empfohlenen Personalschlüssel im Heilbronner Stadtgebiet 100 zusätzliche Fachkraftstellen in Vollzeit benötigt.

Daneben steht der Personalbedarf, der sich aus der demografischen Entwicklung oder Kündigungen ergibt.

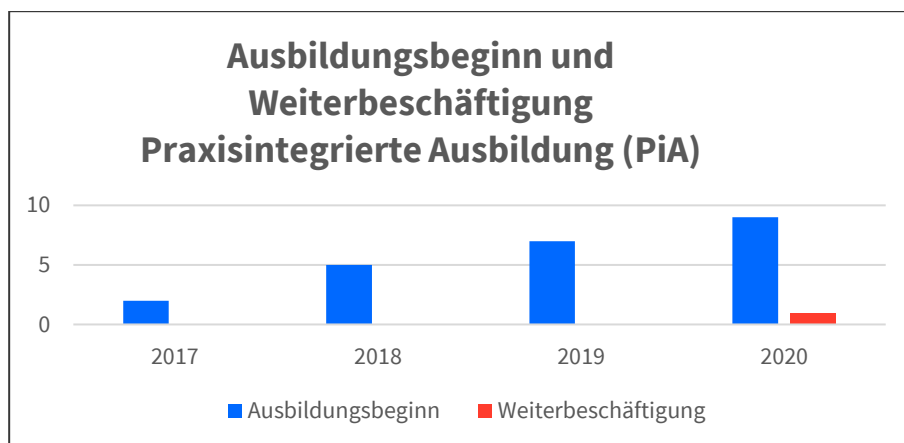
2.2 Personalbedarf in den Städtischen Kindertagesstätten

Die Stadt Heilbronn hat unter eigener Trägerschaft seit 2010 acht neue Einrichtungen mit dem Angebot der Ganztagesbetreuung und einem Kleinkindbereich in Betrieb genommen. Allein durch den Ausbau in den vergangenen drei Jahren hat sich der Personalbedarf um ca. 50 Vollzeitstellen erhöht.

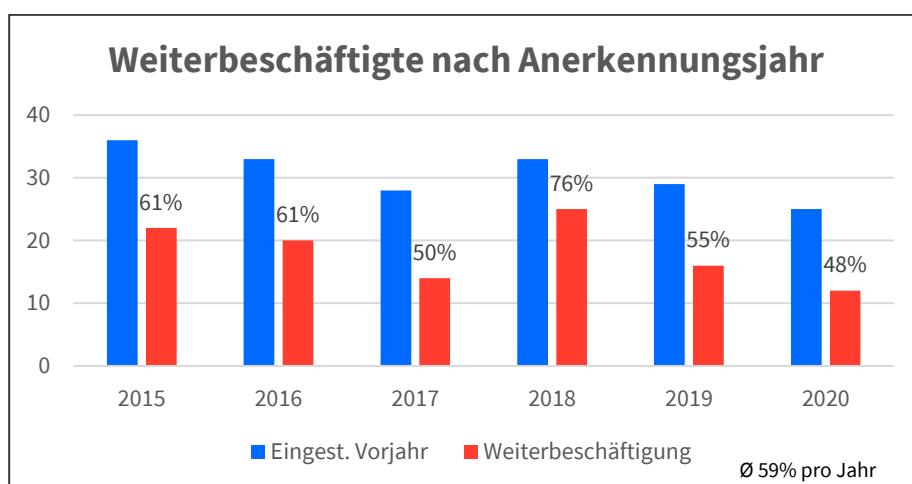
Die durchschnittliche jährliche Fluktuation (Ausscheiden altershalber, Beurlaubungen/Elternzeit, Kündigungen aus persönlichen Gründen) der letzten 3 Jahre liegt in diesem Bereich bei ca. 15 %.

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass die unterjährig freien bzw. freiwerdenden Stellen schwer nach zu besetzen sind und der gesamte Personalbedarf nicht mehr aus dem Auszubildendenbereich abzudecken ist.

Die dreijährige PIA-Ausbildung, die die Stadt Heilbronn seit 2017 anbietet, wird erst zeitversetzt Wirkung zeigen.



Im Bereich der Übernahme nach dem Anerkennungsjahr zeigt sich folgende Entwicklung:



2.3 Auswirkungen der unbesetzten Stellen auf die Betriebsführung

Die Auswirkungen waren im Kindergartenjahr 2019/2020 erstmals spürbar, als Betriebseinschränkungen als Folge von unbesetzten Stellen umgesetzt werden mussten.

Die Auswirkungen können in vier Schwerpunkten zusammengefasst werden:

- Erhöhte Arbeitsbelastung bei den Beschäftigten
- Einschränkungen des qualitativen pädagogischen Angebots
- Einschränkungen des quantitativen Betreuungsangebots
- Schließung von Gruppen temporär – teilweise auch für mehrere Monate.

Die Folgen sind sowohl bei den Mitarbeitenden aber natürlich auch bei der jeweils betroffenen Elternschaft deutlich spürbar.

3. Fachkräfteoffensive Tageseinrichtungen für Kinder

Der Arbeitsmarkt für pädagogische Fachkräfte zeichnet sich in der Region Heilbronn-Franken und überregional durch eine hohe Dynamik aus, die sich in den vergangenen Jahren weiter verstärkt hat. Die Stadt Heilbronn steht als Arbeitgeber hierbei in einem starken Wettbewerb und muss sich gegenüber angrenzenden Gemeinden, kirchlichen und freien Trägern sowie privatwirtschaftlichen Unternehmen behaupten. Von Seiten der Fachkräfte wird bei der Arbeitgebersuche zunehmend Wert auf einen modernen Arbeitsplatz, eine kollegiale Unternehmenskultur, attraktive Rahmenbedingungen und innovative Arbeitszeitmodelle gelegt.

Unter Berücksichtigung der in den vorherigen Abschnitten dargestellten Entwicklungen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene und den damit verbundenen Auswirkungen für die Stadt Heilbronn als Träger von 35 Kindertageseinrichtungen mit über 400 Beschäftigten ist ein Handlungsbedarf entstanden, der eine Schärfung des Profils städtischer Kindertageseinrichtungen gegenüber pädagogischen Fachkräften und der Öffentlichkeit notwendig macht.

3.1 Zielformulierung

Kennzeichnend für städtische Tageseinrichtungen für Kinder sind die pädagogische Ausrichtung nach dem infans-Konzept, die fundierte fachliche Kompetenz, Sprachförder- und Inklusionskonzepte, die Vielfalt der Einrichtungsarten- und -größen sowie die Merkmale eines kommunalen Trägers.

Mit Hilfe eines auf die Zielgruppe abgestimmten Marketingkonzepts, das in das gesamtstädtische Corporate Design und die Arbeitgebermarke eingebettet ist, soll die Attraktivität des Arbeitgebers Stadt Heilbronn für pädagogische Fachkräfte gesteigert werden. Die Anzahl eingereicherter Bewerbungen soll erhöht, sowie Recruitingenerfolge verbessert werden. Für Bestandsfachkräfte werden Maßnahmen erarbeitet, die zu einer stärkeren Mitarbeiterbindung führen und zur Identifikation mit dem Arbeitgeber beitragen. Insgesamt wird eine Entschärfung des Fachkräftemangels angestrebt. Messgrößen für den Erfolg der Maßnahmen können unter anderem die bereinigte Zahl der unbesetzten Stellen und die Fluktuation durch Kündigung durch die Mitarbeitenden sein.

3.2 Projektstruktur und Vorgehen

Bildung einer Expertengruppe

Auf Grundlage der formulierten Ziele wurde unter Federführung des Personal- und Organisationsamts eine Expertengruppe in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung Tageseinrichtungen für Kinder sowie dem Dienststellenpersonalrat beim Amt für Familie, Jugend und Senioren gebildet und von den beiden Amtsleitungen mit der Durchführung des Projekts beauftragt. Die Expertengruppe arbeitet interdisziplinär zusammen, evaluiert Ergebnisse und begleitet die Akteure im jeweiligen Arbeitsfeld bei der Umsetzung der Fachkräfteoffensive.

3.3 Standortbestimmung

Statistische Betrachtung

In einem ersten Schritt wurde die aktuelle Situation der städtischen Tageseinrichtungen nach Standort, Einrichtungsumfeld, Stellenausstattung, demografische Entwicklung sowie Fluktuationen untersucht.

Zusammenfassend verfügt die Stadt Heilbronn über ein breites Spektrum an Tageseinrichtungen für Kinder, die sehr unterschiedliche Ausprägungen haben. Die Spanne geht hier von der 1-gruppigen Einrichtung für über 3-jährige Kinder bis hin zu großen Einrichtungen mit 6 Gruppen und einem Krippen-

angebot für unter 3-jährige Kinder. Die Einrichtung sind über das gesamte Stadtgebiet verteilt und haben vielfältige Berührungspunkte zu ihrem direkten Umfeld in Form von Kooperationen und fachlichem Austausch.

Hinsichtlich der pädagogischen Fachkräfte zeigt sich, dass es einen stabilen Bestand an erfahrenen Mitarbeitenden gibt, die zwischen 10 und 40 Berufsjahre bei der Stadt Heilbronn bleiben. Knapp 60% der Beschäftigten ist allerdings nur zwischen 5 und 10 Jahre für die Stadt tätig. Hier zeigt sich auch der Anteil an Mitarbeiterinnen, die in oder nach der Familienphase die Stadt wieder verlassen oder sich beruflich neu orientieren. Die Anzahl der Fachkräfte, die die Stadt aus unterschiedlichen Gründen verlassen, nimmt zu. Mit einem Altersdurchschnitt von 40,7 Jahren sind auch für die Stadt Heilbronn weitere Personalengpässe durch altersbedingtes Ausscheiden aus dem Beruf zu erwarten.

Personalgewinnung

In einem weiteren Schritt wurde das bisherige Verfahren zur Personalgewinnung für den Fachbereich auf Wirkung und Effizienz untersucht. Es hat sich gezeigt, dass Printanzeigen und Sammelausschreibungen nicht mehr bzw. nur wenig geeignet sind, pädagogische Fachkräfte gezielt anzusprechen. Zudem stellte sich heraus, dass das Bewerberverfahren von der Bewerbung über die Auswahl bis hin zu einer Stellenzusage zeitlich gestrafft werden muss.

Stichprobeninterviews

Zur Einbeziehung der Zielgruppe in das Projekt wurde mit ausgewählten städtischen Fachkräften aller Einrichtungsarten Stichprobeninterviews geführt. Die Interviews wurden vom Betrieblichen Sozialdienst durchgeführt, waren an langjährige und neue Beschäftigte gerichtet und umfassten alle Alters- und Berufsgruppen.

Die Ergebnisse gaben Aufschluss über die Bedeutung und Wertigkeit verschiedener Aspekte der täglichen Arbeit aus Sicht der Fachkräfte. Es wurden Aussagen zur Infrastruktur der Einrichtungen, zu Arbeitsbedingungen, zur Zusammenarbeit im Sozialraum, zum internen fachlichen Austausch und kollektiver Beratung, zu Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten bei internen und externen Anbietern gesammelt. Insbesondere die veränderten fachlichen Anforderungen an pädagogische Fachkräfte sowie die Erwartungen an einen modernen Arbeitgeber wurden beleuchtet.

Folgende Aspekte des Arbeitgebers Stadt Heilbronn wurden besonders positiv hervorgehoben:

Sicherheit

- Öffentlicher Dienst Bezahlung nach TVöD SuE
- Zusatzversorgung Altersrente
- Jahressonderzahlung
- Sichere Lohnzahlungen
- Unbefristeter Arbeitsvertrag – Sicherer Arbeitsplatz
- Übernahme nach der Ausbildung – unbefristeter Arbeitsplatz
- 39h Woche - eingeplante Vor- und Nachbereitungszeit
- 30 Urlaubstage

Qualität

- Leitungsfreistellung
- Möglichkeit zur Altersteilzeit
- Vielfalt an Einrichtungen und Stellen – Interne Karriereplanung
- Regelmäßige Mitarbeiter*innengespräche

- Leistungsorientierte Bezahlung - LOB
- Moderne Ausstattung der Einrichtungen
- Personalrat als Ansprechpartner

Qualifizierung/Weiterbildung/

- Fachkarrieren Sprache, Familienzentrum, Praxisanleitung, Inklusion - Prämien
- Fachberatung – Coaching – Supervision
- Internes Fortbildungsprogramm
- Interne Leiter*innenqualifizierung
- Zusicherung von mindestens 5 Fortbildungstagen
- Interne Austauschmöglichkeiten

Gesundheit

- Betriebliches Gesundheitsmanagement – Sportangebote – Gesundheitstage
- Betriebliches Eingliederungsmanagement

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Vielfalt an Vollzeitstellen und Teilzeitarbeitsmodellen
- Vielfältige Einstiegsmöglichkeiten nach Elternzeit
- Angebot von Betriebskindergartenplätzen und Ferienbetreuung

3.4 Umsetzungsschritte

Auf Grundlage der Standortbestimmung, der Stichprobeninterviews und der Expertise der Projektgruppe wurden Lösungsansätze für eine mehrstufige Umsetzung entwickelt, die in den folgenden Abschnitten dargestellt werden.

Bewerbermanagement

Die bisher genutzten Wege zur Personalgewinnung wurden um digitale Stellenportale erweitert. Erste Rückmeldungen zeigen, dass deutlich mehr Interessierte erreicht werden können.

Der Bewerbungs- und Auswahlprozess für eine Stelle als pädagogische Fachkraft bei der Stadt Heilbronn wurde analysiert, beschleunigt und optimiert. Es wurde erreicht, dass eine schnelle Stellenzusage unter Einhaltung aller verwaltungsmässigen Vorgaben, wie z. B. die Beteiligung Personalrats, gegeben werden kann. Diese Maßnahme wird bereits umgesetzt und hat sich bewährt.

Imagekampagne

Für eine kurzfristige Umsetzung wurde eine Imagekampagne zur Gewinnung von neuen Fachkräften entwickelt, die auf allen gängigen digitalen Medien wirksam ist und für klassisches Werbe- und Informationsmaterial wie z.B. Imageplakate, Banner, Flyer usw. eingesetzt werden kann. Die Kampagne soll Fachkräfte, Eltern und Kinder gleichermaßen ansprechen und die städtischen Kindertageseinrichtungen in den Fokus rücken. Die Vorbereitungen der Kampagne sind abgeschlossen und der Start ist für Mai 2021 vorgesehen.

Digitale Information

Die Überarbeitung des Internetauftritts der städtischen Tageseinrichtungen für Kinder ist eng verzahnt mit der Imagekampagne und wird zurzeit vorbereitet. Das neue Layout soll pädagogische Fachkräfte und Eltern gleichermaßen ansprechen. Zur Fachkräftegewinnung soll eine eigene sogenannte Landingpage eingerichtet werden, die Informationen zum Arbeitgeber und zum Bewerbungsprozess beinhaltet.

Kooperation mit Fachschulen

Ein Großteil der theoretischen Ausbildung zur Erzieherin / zum Erzieher erfolgt in Fachschulen für Sozialpädagogik, die Ausbildungsberufe Kinderpflege sowie die praxisintegrierte Ausbildung (PiA) sehen ebenfalls Fachschulunterricht vor. Das Studium der frühkindlichen Pädagogik kann in den entsprechenden Hochschulen absolviert werden. Die bereits seit vielen Jahren bestehenden Kooperationen und der fachliche Austausch mit Fach- und Hochschulen soll weiter intensiviert werden. Ziel ist zum einen die Abstimmung von Praxis und Lehre, zum anderen kann im Rahmen der Kooperation die Stadt Heilbronn als Träger und Arbeitgeber in der Aufmerksamkeit der Nachwuchskräfte positioniert werden.

Umsetzung „Gutes-Kita-Gesetz“ und „Pakt für Bildung und Betreuung“

Das Gute-Kita-Gesetz und der Pakt für Bildung und Betreuung unterstützt den Ausbau der Ausbildungsplätze für Praxisintegrierte Ausbildung, regelt die Freistellung der Leitungskräfte und macht Prämienzahlungen für besondere Funktionen/Leistungen im Bereich der Ausbildung und der Inklusion möglich. Diese Möglichkeiten werden im nächsten Jahr sukzessive aufgegriffen und umgesetzt.

Weiteres Vorgehen

Wenn die Fortschritte in der Pandemiebewältigung es zulassen und ein regulärer Betrieb der städtischen Kindertageseinrichtungen wiederhergestellt ist, wird von Seiten der Projektgruppe der Blick verstärkt auf die Bestandsfachkräfte gerichtet und weitere Maßnahmen in eine Umsetzung gebracht. Geplant sind Maßnahmenpakete zu den Themenbereichen

- kontinuierliche Führungskräfteentwicklung
- Onboarding mit Feedbackgesprächen,
- Arbeitszeitgestaltung,
- Ausbau internes Fortbildungsangebot,
- Teamentwicklungstage,
- einrichtungsübergreifende Formate für den fachlichen Austausch,
- Karriereplanung / Förderung von Fachkarrieren,

um die Bindung an den Arbeitgeber Stadt Heilbronn zu erhöhen.