

120-16-23

## **Austrittsinterviews bei der Stadt Nürnberg;**

hier: Implementierung von Austrittsinterviews mittels Pilotierungsphase

### I. Bericht

#### **Ausgangslage**

Die Verfügbarkeit von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt hat sich in den letzten Jahren zunehmend verschlechtert. In vielen Berufsgruppen der Stadt Nürnberg hat sich ein massiver Mangel an Bewerberinnen und Bewerbern gebildet. Umso wichtiger ist es, neben der Verstärkung von Maßnahmen zur Gewinnung von Fachkräften auch die Bindung des vorhandenen Personals in den Blick zu nehmen. Neben der Befragung der Mitarbeitenden des bestehenden Personals können dabei auch wichtige Erkenntnisse gerade von Mitarbeitenden gewonnen werden, die die Stadt verlassen bzw. die aus dem Berufsleben ausscheiden.

Es zeugt von Wertschätzung und Interesse an einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Arbeitgeberimages, wenn die Mitarbeitenden zum Abschluss ihres Beamten- oder Beschäftigungsverhältnisses zu ihrer Sichtweise auf dieses und insbesondere auch zu ihren Beweggründen zur Kündigung interviewt werden. Die Informationen aus den Austrittsinterviews bieten der Stadt Nürnberg als Arbeitgeberin die Chance, Unzulänglichkeiten aber auch Stärken zu erkennen, die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern und soweit vorhanden im Idealfall strukturelle Ursachen der Fluktuation zu reduzieren.

Systematische Austrittsinterviews bieten die Chance, Informationen zu erhalten, die günstiger Weise Rückschlüsse zulassen, welche Faktoren Fach- und Führungskräfte langfristig binden und welche Gegebenheiten die Stadt Nürnberg als Arbeitgeberin eher unattraktiv machen. Durch die Ergebnisse der Austrittsinterviews können somit wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden, um das Arbeitgeberimage weiter zu entwickeln bzw. zu schärfen und um im Wettbewerb um gut qualifiziertes Personal noch attraktiver wahrgenommen zu werden.

Bei einem von der/ dem Mitarbeitenden initiierten Austritt aus der Stadtverwaltung sollte im Sinne eines sozio-emotionalen Offboarding-Prozesses immer ein Austrittsinterview angeboten und idealerweise durch das Personalamt geführt werden. Die erhaltenen Rückmeldungen können so gesamtstädtisch zentral erfasst werden, um dadurch ein umfassendes Stimmungsbild/ Feedback zu erhalten. Bei mehr als zehn erhaltenen Rückmeldungen pro Auswertungszeitraum (beabsichtigt ist hier ein Jahr) und pro Dienststelle oder Geschäftsbereich könnten die einzelnen Fragebögen zudem auch dienststellenbezogen bzw. geschäftsbereichsbezogen ausgewertet werden.

## **Ziele und Inhalte eines Austrittsinterviews**

Austrittsinterviews sollten aus Sicht des Personalmanagements an zentraler Stelle vertraulich geführt werden. In diesem Gespräch geht es nicht darum die zugrundeliegende Kündigung der/ des Mitarbeitenden rückgängig zu machen, sondern vielmehr die Beweggründe, die zu dieser Entscheidung geführt haben, zu ergründen. Das können zum Beispiel betriebliche Regelungen, das Betriebs- und Arbeitsklima, die Führungskompetenz der Vorgesetzten, die Gestaltung der Position, die Arbeitsbedingungen o. Ä. sein. Für PA als internen Dienstleister ist es aber auch wichtig, hier das Feedback zur Qualität der städtischen Arbeitgeberleistungen zu erhalten. Dadurch lassen sich auch Erkenntnisse darüber gewinnen, welche Rahmenbedingungen bei Mitarbeitenden besonders punkten. Aufgrund dieser Erkenntnisse können Möglichkeiten und Perspektiven identifiziert und Maßnahmen generiert werden, um weitere Personalabgänge einzudämmen bzw. zu verhindern. Die Rolle des Personalamtes wird sich in der Einführungsphase der Austrittsinterviews zunächst darauf beschränken, zuzuhören und die Rückmeldungen mit Einfühlungsvermögen und Wertschätzung einzuholen. Ausscheidende Mitarbeitende sind immer auch Botschafterinnen und Botschafter der Stadtverwaltung, deshalb gilt es auch Imageverluste zu vermeiden und das Austrittsinterview so konstruktiv wie möglich zu gestalten.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Vertraulichkeit des Gesprächs und der damit verbundene Datenschutz. Es ist dabei ungemein wichtig, dass das Austrittsinterview in einem geschützten Raum unter vier Augen stattfindet. Auch im Anschluss an das Gespräch dürfen zunächst keinerlei Informationen aus dem Gespräch an die Führungskräfte oder an andere Stellen gelangen. Ebenfalls darf es diesen Einheiten nicht möglich sein, aufgrund von individuellen Angaben etwaige Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter schließen zu können, solange das von den Mitarbeitenden selbst nicht ausdrücklich gewünscht ist. Deshalb ist bei allen Auswertungen stets darauf zu achten, dass diese nur gesamtstädtisch oder, wenn mindestens zehn Rückmeldungen pro Auswertungszeitraum für eine Dienststelle oder einen Geschäftsbereich vorliegen, auch dienststellenspezifisch bzw. geschäftsbereichsspezifisch ausgewertet werden. Sollte ein telefonisches Austrittsinterview geführt werden, ist ebenfalls darauf zu achten, dass dieses Telefonat in ungestörter Atmosphäre stattfinden kann.

Der Termin für das Austrittsinterview sollte so vereinbart werden, dass die Mitarbeitenden noch in der Stadtverwaltung tätig sind; bestenfalls in der letzten Woche der Beschäftigung. Dadurch können gleichzeitig auch noch Fragen rund um den Austritt beantwortet werden, wie zum Beispiel Fragen zu Referenzen oder Arbeitszeugnissen.

## **Zielgruppe**

Austrittsinterviews sollten immer dann geführt werden, wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter unerwartet bzw. nicht auf Wunsch der Stadt Nürnberg ausscheiden. Dies kann zum Beispiel bei einer Kündigung durch den Mitarbeitenden oder beim Ablauf eines befristeten Arbeitsverhältnisses der Fall sein. Darüber hinaus wird vorgeschlagen Austrittsinterviews auch für Beamte oder Beschäftigte, die in ihren Ruhestand bzw. ihre Altersrente eintreten, anzubieten. Da diese Gruppe von Mitarbeitenden meistens relativ lange in der Stadtverwaltung tätig war, kann hier auf einen großen Wissensschatz mit ausgeprägten Meinungen und Ideen zurückgegriffen werden. Aufgrund der Unterschiedlichkeit zwischen den beiden Befragungsadressaten (Kündigende und Pensionärinnen und Pensionäre bzw. Rentnerinnen und Rentner) wird hier ein unterschiedliches Vorgehen bei den Austrittsinterviews vorgeschlagen.

## **Vorgehensmöglichkeiten**

### Variante 1: Online Fragebogen

Als eine Möglichkeit bietet sich der Einsatz von anonymisierten Fragebögen bei Austritten von Mitarbeitenden an. Ein Fragebogen bei ungewollten Austritten bietet die Chance, die Rückmeldungen einheitlich kumulieren und so auch aggregierte Aussagen zu bestimmten Bereichen einfacher treffen zu können. Darüber hinaus ist die Möglichkeit einer anonymen Rückmeldung einfacher und im Falle eines Online Fragebogens auch deutlich schneller möglich. Der Aufwand für die durchführende Stelle ist dabei relativ gering. Allerdings birgt die Befragung durch einen Online Fragebogen auch die Gefahr, dass nur sehr oberflächliche Antworten gegeben werden oder diese falsch verstanden und interpretiert werden. Nachfragen sind bei dieser Variante grundsätzlich nicht möglich.

### Variante 2: Persönliches Gespräch

Austrittsinterviews in Form eines persönlichen Gesprächs bieten die Möglichkeit, individuelle und tiefgreifende Aussagen über die Kündigungsgründe zu erfahren. Dieser persönliche Austausch sollte harmonisch in einem geschützten Raum vollkommen vertraulich, unter vier Augen, stattfinden. Das Gespräch wird dabei zwar nach einem vorher festgelegten Gesprächsleitfaden geführt, auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann aber trotzdem gut eingegangen werden. Darüber hinaus sind Nachfragen jederzeit leicht möglich. Der Ressourceneinsatz ist hier jedoch relativ hoch.

### Variante 3: Telefonat

Sollte ein persönliches Gespräch nicht möglich oder von dem Mitarbeitenden nicht gewünscht sein, besteht auch die Möglichkeit eines Telefonates. Bei einem Telefonat kann im Gegensatz zum anonymen Fragebogen ein persönlicher Austausch stattfinden, bei dem auch Nachfragen gestellt werden können. Der geschützte Raum und die vertrauliche Gesprächsumgebung sind zwar bei telefonischen Gesprächen, anders als bei einem persönlichen Austausch, nicht so stark ausgeprägt, können jedoch durch eine vorherige Terminvereinbarung samt Sicherstellung eines ruhigen und ungestörten Einzelzimmers während des Telefonats gesteigert werden. Telefongespräche sollten daher gleichrangig neben persönlichen Gesprächen angeboten werden.

## **Vorgehensvorschlag für die Stadt Nürnberg**

Nach eingehender Prüfung der möglichen Varianten scheint es im Hinblick auf den jeweiligen Aufwand und die zu erwartenden Erkenntnisse sinnvoll zu sein, je nach Gruppe eine andere Variante zu wählen. Dabei sind folgende Fallkonstellationen zu unterscheiden:

- Mitarbeitende, die von sich aus kündigen bzw. um einen Auflösungsvertrag, ihre Versetzung bzw. Entlassung bitten,
- Mitarbeitende, deren befristeter Vertrag ausläuft und
- Mitarbeitende, die in die Rente bzw. den Ruhestand eintreten.

Allen Mitarbeitenden, die von sich aus kündigen oder um einen Auflösungsvertrag oder ihre Versetzung oder Entlassung bitten, wird im Regelfall ein persönliches Gespräch angeboten. Bei der Einladung zu diesem Gespräch soll aber auch immer ein Katalog mit den zu stellenden Fragen vorab mitgeschickt werden. Dieser Fragenkatalog soll den Mitarbeitenden als Vorbereitungsmöglichkeit auf das Gespräch dienen. Während dem Gespräch selbst soll der Interviewende das vom Mitarbeitenden erhaltene Feedback über den Online Fragebogen dokumentieren.

Aus Kapazitätsgründen sollen allen Mitarbeitenden, deren befristeter Vertrag ausläuft oder die in den Ruhestand bzw. die Rente eintreten, lediglich das Angebot eines Online Fragebogens unterbreitet werden.

Grundsätzlich gilt, dass keine der Möglichkeiten für die Mitarbeitenden verpflichtend ist, sondern es sich jeweils nur um ein freiwilliges Angebot handelt. Auf Wunsch der Mitarbeitenden kann das Gespräch auch telefonisch geführt werden.

## **Einführung der Austrittsinterviews – Pilotierungsphase**

Der gesamte Aufwand, den alle flächendeckenden Austrittsinterviews für alle perspektivisch vorgesehenen Fallkonstellationen ergeben würden, kann derzeit noch nicht abgeschätzt werden. Im Jahr 2021 hat sich dieser gesamte Personenkreis aus Mitarbeitenden, die von sich aus gekündigt bzw. um einen Auflösungsvertrag, ihre Versetzung oder Entlassung gebeten haben sowie aus Mitarbeitenden, deren befristeter Vertrag ausgelaufen ist und aus Mitarbeitenden, die in die Rente bzw. den Ruhestand eingetreten sind auf insgesamt 1.216 Personen belaufen. Dabei ist im Vergleich zum vorhergehenden Jahr 2020 eine steigende Tendenz erkennbar.

Um erste Erfahrungen auf dem Gebiet der Austrittsinterviews sammeln zu können, wird das neue Format erst in einem abgegrenzten Bereich erprobt. Während dieser Pilotierungsphase werden die Austrittsinterviews in drei Bereichen eingeführt. In Absprache mit dem GPR wurden die Bereiche der parteiverkehrintensiven Dienststellen, der Sozialbereich sowie der technische Bereich ausgewählt. Dabei nehmen für den Bereich der parteiverkehrintensiven Dienststellen das BAM und das OA als Pilotdienststellen teil. Für den Sozialbereich wurde J und für den technischen Bereich SÖR ausgewählt.

Allen Mitarbeitenden, die bei den Dienststellen BAM, OA, J und SÖR von sich aus kündigen bzw. um ihre Entlassung bitten sowie allen, die um einen Auflösungsvertrag oder um ihre Versetzung zu einem anderen Dienstherrn bitten, wird während der Pilotierungsphase ein persönliches oder telefonisches Austrittsinterview angeboten. Sollten die Austrittenden ein Gesprächsangebot ablehnen, wird ihnen ein Online Fragebogen zugeschickt.

Bei diesem eingegrenzten Personenkreis wird von einem Befragungspotenzial von ungefähr 180 bis 200 Personen ausgegangen. Schätzungsweise ist dabei von einem Ressourcenaufwand, der die Vorbereitung und Durchführung der Austrittsinterviews sowie die Verarbeitung und Auswertung der erhobenen Daten beinhaltet, in Höhe von ca. 0,25 VK auszugehen. Dabei werden jedoch weder den Mitarbeitenden, deren befristeter Vertrag ausläuft noch den Mitarbeitenden, die in den Ruhestand bzw. die Rente eintreten ein Angebot zum Austrittsinterview unterbereitet. Außerdem ist hierbei auch nur der Aufwand, der bei den vier Pilotdienststellen anfällt, mit eingerechnet.

Nach aktuellem Stand steht während der Pilotierungsphase lediglich eine Excel-basierte Auswertungsmöglichkeit zur Verfügung, die für diesen eingegrenzten Personenkreis als ausreichend angesehen wird. Vor einem stadtweiten Rollout muss diese Auswertungsmethode jedoch noch evaluiert und ggf. durch eine qualitativ bessere Auswertungsmöglichkeit ersetzt werden, um die in den Austrittsinterviews gewonnen Erkenntnisse umfassend auswerten und damit auch entsprechend nutzen zu können. Nach dem Abschluss der Pilotierungsphase werden daher auch die Auswertungsmöglichkeiten nochmals einer vertieften Prüfung unterzogen.

Während der Pilotierungsphase werden die Austrittsinterviews von PA/1 (ohne Fortbildung und Personalberatung) und von PA/2-Bewirtschaftung durchgeführt. Um zunächst in einem begrenzten Umfang Erfahrungen sammeln zu können, wird der Personenkreis, deren befristetes Arbeitsverhältnis ausläuft, sowie der Personenkreis der Altersaustritte erst in einem zweiten Schritt – nach der erfolgreichen Pilotierungsphase – mittels Online Fragebogen befragt. Außerdem wird langfristig von PA geprüft, ob neben den bereits oben genannten

Personenkreisen zusätzlich auch noch bei internen Stellenwechseln Austrittsinterviews eingeführt werden können.

## Reporting

Die Vertraulichkeit der Gespräche sollte unbedingt gewahrt werden, weshalb Informationen darüber nur in anonymisierter Form eines jährlichen stadtweiten Berichts zusammengestellt werden. Dieser Bericht der gesamtstädtischen Auswertungsergebnisse wird dem GPR jährlich zur Verfügung gestellt. Sollten für eine Dienststelle mehr als zehn Rückmeldungen im Jahr eingegangen sein, können auch für diese einzelnen Bereiche gesonderte Auswertungen erstellt werden. Diese dienststellenbezogenen Auswertungen werden sowohl den jeweiligen Dienststellenleitungen als auch den jeweiligen örtlichen Personalvertretungen zur Verfügung gestellt.

Die Ergebnisse werden grundsätzlich durch PA/2-M gesammelt und einmal jährlich ausgewertet. Bei einer Häufung von Besonderheiten aus bestimmten Bereichen wird das Personalamt prüfen, ob hier Optimierungsprozesse angestoßen und implementiert werden können.

## Umsetzung

Sobald alle technischen Voraussetzungen der Online Fragebögen bzw. für die Aufzeichnung der Austrittsinterviews erfüllt sind, kann die Pilotierungsphase starten. Aktuell wird hier mit dem 1. Juli 2022 geplant. Die Dauer der Pilotierung wird auf ein Jahr ab Beginn der Austrittsinterviews festgesetzt. Danach wird eine entsprechende Evaluation stattfinden. Neben einer ersten Bewertung der erhobenen Daten sind insbesondere der Prozess, die technische Umsetzung, die Auswertungsmöglichkeiten und der erforderliche Ressourceneinsatz zu evaluieren.

- II. Herrn Ref. I/II
- III. GPR
- IV. PA
- V. Ref. I/II/POA

Nürnberg, 20.04.2022  
Personalamt  
i. V.

(34 274)