Beilage
zur Sitzung des Personal- und
Organisationsausschusses
vom 28.01.2025

Qualitätssicherung Assessment Center

I. Bericht

1. Anlass und Hintergrund des Berichtes

Seit dem Jahr 2003 werden Assessment Center (AC) als Teil des Personalauswahlverfahrens für die Besetzung von Dienststellen-, Schul- und Werkleitungsleitungspositionen durchgeführt. Ziel war und ist es, zusätzliche gemäß dem Anforderungsprofil relevante Erkenntnisse über die Eignung der Bewerberinnen und Bewerber zu ermöglichen, welche allein aus der Auswertung von Bewerbungsunterlagen und Beurteilungen sowie aus Vorstellungsgesprächen nicht gewonnen werden können.

Von Oktober 2003 bis Dezember 2024 fanden 41 AC für die Besetzung von Dienststellen-, Schul- und Werkleitungsleitungspositionen statt. An ihnen nahmen 147 Teilnehmende (89 Männer und 58 Frauen) teil.

Ein AC wird durchgeführt, wenn im Ergebnis vorangehender Auswahl-Schritte zwei oder mehrere im Wesentlichen gleich geeignete Bewerberinnen und Bewerber in der engsten Auswahl verbleiben.

Da die eigentliche Auswahlentscheidung vom Stadtrat getroffen wird, sind sowohl die Einführung des AC-Verfahrens im POA vom 09.09.2003 als auch verschiedene, durch die damalige Rechtsentwicklung bedingte Anpassungen im POA vom 10.05.2005 beschlossen worden. Seit 2005 haben die Vertreterinnen und Vertreter des GPR im AC kein Stimmrecht mehr. Außerdem wurde ausgeschlossen, dass die bisherigen Stelleninhaberinnen und -inhaber am AC zur Auswahl ihrer Nachfolge mitwirken.

Aufgrund von Stellenreduzierungen, die aus Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen resultierten, können seit dem Jahr 2023 unterhalb der Ebene der Dienststellen,- Schul- und Werkleitungen keine Assessment Center mehr durch das Personalamt organisiert, betreut und durchgeführt werden.

Dieser Bericht stellt basierend auf den Qualitätsstandards den Ist-Zustand dar und beschreibt zukünftige Änderungen an der Konzeption und Durchführung dieses Auswahlverfahrens, die zur weiteren Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung vorgenommen werden.

2. derzeitige Qualitätsstandards

Die DIN 33430 „Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik“, die ISO 10667 „Assessment service delivery“ sowie die „Standards der Assessment Center Methode“ des Forums Assessment e.V. (3. vollständig überarbeitete Fassung 2016) gelten als anerkannte, jedoch nicht verbindliche Qualitätsstandards für AC.

Die Standards des Forums Assessment e.V. setzen sich aus zehn Einzel-Standards *(im Folgenden jeweils kursiv dargestellt)* zusammen, die sich formal am Prozess der AC-Konstruktion und -Durchführung in der Praxis orientieren. Das Personalamt orientiert sich in erster Linie an diesen „Standards", weil diese in einer für die Praxis zweckmäßigen Konkretisierung die in der DIN 33430 und der ISO 10667 aufgestellten Grundsätze handhabbar machen. Teile dessen, was die „Standards" vorsehen, sind für uns infolge der rechtlichen Rahmenbedingungen ohnehin verbindlich (z. B. Pflicht zum Aufstellen von Anforderungsprofilen, Dokumentationspflicht für die Begründung der Personalauswahlentscheidungen).

(1) Auftragsklärung und Einbindung
Vor der Entwicklung und Durchführung eines AC sind die Ziele und die Rahmenbedingungen des Auftrages sowie die Konsequenzen für die Teilnehmer und andere Stakeholder verbindlich zu klären und zu kommunizieren.

Verbindliche rechtliche Rahmenbedingungen für das Auswahlverfahren ergeben sich aus dem Grundgesetz (Art. 33 Abs. 2 GG und Art. 19 Abs. 4 GG), aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), aus dem neunten Sozialgesetzbuch (§ 164 SGB IX), der Bayerischen Verfassung (Art. 94 BV), dem Leistungslaufbahngesetz (Art. 16 LlbG) und der Gemeindeordnung (Art. 43 GO) sowie der Rechtsprechung dazu. Das Grundgesetz gewährt in Art. 33 Abs. 2 allen Bewerberinnen und Bewerbern für Positionen im öffentlichen Dienst den Anspruch auf ein rechtlich und fachlich korrekt durchgeführtes Verfahren, dessen Ergebnis ausschließlich auf Eignung, Befähigung und fachliche Leistung gestützt ist und - anders als bei privatrechtlichen Arbeitgebern - nach Art. 19 Abs. 4 GG einer sehr weitgehenden Überprüfbarkeit durch die Arbeits- bzw. Verwaltungsgerichte unterliegt.

Methodische Mängel im Auswahlverfahren, also auch im Assessment-Center (AC), können zur Aufhebung der Auswahlentscheidung führen. In gerichtlichen Entscheidungen zu Art. 33 Abs. 2 GG und Art. 16 LlbG ist seit einigen Jahren, speziell wenn es um Führungspositionen geht, eine zunehmende Bereitschaft zu erkennen, Dienstherrn und öffentlichen Arbeitgebern die stärkere Berücksichtigung von AC-Ergebnissen im Verhältnis zu dienstlichen Beurteilungen zuzugestehen. Die dabei geltenden Bedingungen müssen allerdings schon bei den POA-Beschlüssen zum Verfahren und zur Festlegung von Anforderungsprofilen beachtet werden. Das Verfahren ist bereits im Vorfeld an die Bewerbenden zu kommunizieren.

(2) Festlegung eines Anforderungsprofils
Eine gültige Eignungsbeurteilung lässt sich nur mit einer exakten Analyse der konkreten Anforderungen sinnvoll gestalten.

Eine rechtsfehlerfreie Auswahlentscheidung setzt voraus, dass für die zu besetzende Stelle ein spezifisches Anforderungsprofil festgelegt worden ist. Es ist Sache des Dienstherrn bzw. der Arbeitgeberin Stadt Nürnberg im Rahmen des zustehenden organisatorischen Ermessens das Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle festzulegen. Bei der Auswahlentscheidung ist auf die Anforderungen der zu besetzenden Stelle abzustellen wie sie in der Ausschreibung festgelegt sind. Dabei ist zu differenzieren zwischen dem konstitutiven und dem deskriptiven Anforderungsprofil. Das konstitutive Anforderungsprofil schafft einen

von der dienstlichen Beurteilung abgekoppelten Maßstab. Wer das konstitutive Anforderungsprofil nicht erfüllt, kommt unabhängig von der Beurteilung von vornherein für die Stellenbesetzung nicht in Betracht. Das deskriptive Anforderungsprofil setzt für die Bewerberinnen und Bewerber, die das konstitutive Anforderungsprofil erfüllen, Kriterien für den Vergleich der periodischen dienstlichen Beurteilung/Aktuellen Eignungs-, Befähigungs- und Leistungseinschätzungen sowie des ggf. durchzuführenden Assessment Centers fest.

Das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle wird wie bisher unter Beteiligung der jeweiligen Fachreferentin bzw. des Fachreferenten erstellt. Den POA-Mitgliedern wird das Anforderungsprofil, auf dem später der Ausschreibungstext und die Auswahlentscheidung basieren, bereits vor der Stellenausschreibung zur Kenntnis gebracht wird.

(3) Verfahrensauswahl und -entwicklung
Ein AC ist eine für die jeweilige eignungsdiagnostische Fragestellung optimierte Kombination aus mindestens drei Verfahrenselementen, darunter mindestens eine Verhaltenssimulation sowie wenigstens ein Verfahrenselement, das auf einem anderen Methodenansatz beruht, z. B. ein Testverfahren.

Das Auswahlverfahren erfolgt in der Stadt Nürnberg mehrstufig und ist somit - anders als im Standard (3) beschrieben - nicht auf das eigentliche AC beschränkt. Zunächst erfolgt eine Sichtung der eingegangenen Bewerbungen im Konsens zwischen der Bürgermeisterin, dem Bürgermeister, der Referentin oder dem Referenten, dem Personalamt und den sonst am Verfahren Beteiligten unter Berücksichtigung der o. g. Ausführungen. Dabei wird zunächst auf die aktuellen dienstlichen Beurteilungen bzw. bei nicht verbeamteten Bewerberinnen und Bewerbern - soweit vorliegend - auf mit einer Beurteilung vergleichbare Arbeitszeugnisse (externe Bewerberinnen und Bewerber) bzw. aktuelle Eignungs-, Befähigungs- und Leistungseinschätzungen (interne Bewerberinnen und Bewerber) abgestellt. Voraussetzung ist jedoch, dass die dienstlichen Beurteilungen/Aktuellen Eignungs-, Befähigungs- und Leistungseinschätzungen der Bewerber/innen hinreichend aktuell und vergleichbar sind. Liegen für den Eignungsvergleich keine hinreichend aktuellen bzw. vergleichbaren dienstlichen Beurteilungen vor, ist der Dienstherr bzw. die Arbeitgeberin nach der herrschenden Rechtsprechung verpflichtet, für die Bewerber/innen Aktuelle Eignungs-, Befähigungs- und Leistungseinschätzungen nach den für die Erstellung dienstlicher Beurteilungen geltenden Maßstäben zu erstellen und diese dem Auswahlverfahren zu Grunde zu legen. Das gilt auch bei Bewerbungen von Tarifbeschäftigten. Dabei wird den innerhalb des deskriptiven Anforderungsprofils genannten Kriterien besonderes Gewicht beigemessen. Nach herrschender Rechtsprechung ist die wesentlich gleiche Eignung der Bewerbenden auf Grundlage der Beurteilungen/Zeugnisse Voraussetzung für die Einbeziehung im weiteren Auswahlverfahren. Der Vergleich der Dienstlichen Beurteilungen bzw. der aktuellen Eignungs-, Befähigungs- und Leistungseinschätzungen hat unter Einbeziehung des wesentlichen Inhalts der Personalakten im Hinblick auf die Anforderungen der zu besetzenden Stelle zu erfolgen.

Nach Sichtung der eingegangenen Bewerbungen erfolgt im Konsens zwischen der Fachreferentin bzw. dem Fachreferenten, PA und den sonst am Verfahren Beteiligten eine Vorauswahl. Mit denen, die in die engere Wahl kommen, wird vor dem Assessment Center ein Vorgespräch geführt werden, das einerseits den Eindruck aus den schriftlichen Bewerbungsunterlagen ergänzt, aber auch den Bewerberinnen und Bewerbern die Möglichkeit

bietet, sich näher über den angestrebten Tätigkeitsbereich, arbeitsrechtliche Aspekte und Fragen der Vergütung zu informieren. In dem Vorstellungsgespräch sollen schwerpunktmäßig fachliche Anforderungen im Mittelpunkt stehen, während sich das anschließende AC auf außerfachliche Kompetenzen (z.B. Führungskompetenzen) konzentrieren soll. Eventuell ergeben sich aus den Vorgesprächen weitere Erkenntnisse, die dazu führen, dass kein AC durchgeführt werden muss.

Die Bewerbenden, die nach den Vorgesprächen in der engsten Auswahl verbleiben, werden zum Assessment Center (AC) eingeladen. Es können nur die Bewerbenden in das AC einbezogen werden, denen unter rechtlichen Gesichtspunkten die zu besetzende Stelle tatsächlich übertragen werden könnte.

Nach Rücksprache mit dem Fachbereich werden die Übungen für das AC ausgewählt und von Mitarbeitenden des Personalamtes erstellt. Eine Selbstpräsentation der Teilnehmenden, eine Gesprächsübung (z.B. Kritik- oder Schlechte-Nachrichten-Gespräch) und eine Präsentation stellen typische Elemente der städtischen AC dar. Die Anzahl der Übungen und damit der Umfang der der Beobachtungsmöglichkeiten richtet sich nach den Anforderungskriterien und dem zur Verfügung stehenden Zeitbudget, die vom jeweiligen Referat bzw. Geschäftsbereich vorgegeben werden.

(4) Auswahl und Vorbereitung der Durchführungsbeteiligten
Nur gut vorbereitete Prozessbeteiligte, die die Organisation angemessen repräsentieren, gewährleisten fundierte und treffsichere Eignungsbeurteilungen.

An den AC für Dienststellen- und Schulleitungspositionen wirken meist jeweils drei bis fünf stimmberechtigte Beobachterinnen und Beobachter mit, darunter stets die Bürgermeisterin, der Bürgermeister, die Referentin oder der Referent, zu deren Geschäftsbereich die Dienststelle oder Schule gehört, sowie eine Vertreterin oder ein Vertreter des Personalamtes. Außerdem kann in Ausnahmefällen eine externe Beobachterin oder ein externer Beobachter stimmberechtigt mitentscheiden. Letztere werden auf Vorschlag des Geschäftsbereichs hinzugezogen, sind fachlich hochqualifiziert und haben in den Organisationen, in denen sie tätig sind, regelmäßig vergleichbare oder höhere Positionen (z.B. einschlägige Amts- oder Schulleitung beim Staat oder einer anderen Stadtverwaltung oder kommunale Wahlbeamte).

Als nicht stimmberechtigte Beobachterinnen und Beobachter können Mitglieder der im POA vertretenen Fraktionen bzw. Gruppen sowie von GPR, GSBV und Fb entsandte Personen teilnehmen. Sie können ihre Meinungen in die Beobachter/innenkonferenz am Ende des AC einbringen, haben aber kein Stimmrecht beim abschließenden Votum.

Die organisatorischen Rahmenbedingungen lassen es nicht immer zu, vor einem Assessment Center eine ausführliche persönliche Information für alle Beobachterinnen und Beobachter durchzuführen. Das Personalamt hat daher in einem Merkblatt Hinweise zusammengefasst, die für die Assessment Center anwendbar sind. Die Handreichung (Anlage 1: Assessment Center Information für Beobachterinnen und Beobachter) beinhaltet Informationen zur Verhaltensbeobachtung und -bewertung, Hinweise zum Beobachten, Beschreiben und Bewerten und wird den Einladungen an die Stadtratsfraktionen und Interessenvertretungen beigefügt.

Auf Wunsch der Beobachterinnen und Beobachter erfolgt vor dem AC durch Mitarbeitende des Personalamtes eine kurze Erläuterung des Verfahrens. Viele stimmberechtigte Beobachterinnen und Beobachter verfügen jedoch schon über Erfahrungen aus einer größeren Zahl von AC-Verfahren, so dass die Kurzeinführungen in den meisten Fällen nicht erforderlich sind.

(5) Vorauswahl und Vorbereitung der Teilnehmenden
Eine systematische Vorauswahl und realistische Vorinformation zum AC sind die Grundlage für eine hohe Trefferquote und Akzeptanz.

Es wird auf die Ausführungen zu (3) Verfahrensauswahl und -entwicklung verwiesen.

(6) Vorbereitung und Durchführung des Verfahrens
Eine gute Vorbereitung und Moderation des Verfahrens gewährleisten einen transparenten und zielführenden Ablauf.

Konzipiert, vorbereitet und moderiert werden die AC für Dienststellen- und Schulleitungs-Schulleitungspositionen von einer Mitarbeiterin und einem Mitarbeiter der Personalentwicklung sowie (für Leitungsstellen an Beruflichen Schulen) des Amtes für Berufliche Schulen, die in der 4. Qualifikationsebene oder als Tarifbeschäftigte mit wissenschaftlichem Hochschulabschluss tätig sind. Sie wählen in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsbereich bzw. Referat geeignete Aufgabenstellungen aus, die das Anforderungsprofil abdecken und einen Schwierigkeitsgrad aufweisen, welcher sowohl der zu besetzenden Stelle angemessen ist als auch eine genügend differenzierte Beobachtung und Bewertung ermöglichen kann.

„Das" AC als Musterlösung gibt es nicht. Personalführungs- und Verhandlungssituationen unter Beteiligung geeigneter und vorab instruierter Rollenspielerinnen und Rollenspieler, die Bearbeitung fachlicher oder organisatorischer Aufgaben mit anschließender Präsentation und Diskussion der Ergebnisse sowie Kurzvorträge, die auf eine bestimmte Zielgruppe und deren Belange auszurichten sind, sind einige der Elemente, die in einem AC kombiniert werden können. Es kommt nicht darauf an, möglichst viele Elemente einzusetzen, sondern diejenigen, die zum für die Stellenbesetzung maßgeblichen Anforderungsprofil die bestmöglichen Erkenntnisse liefern. Daher steht und fällt die Qualität eines Assessment Centers bereits mit der Festlegung eines geeigneten Anforderungsprofils und der Kriterien, nach denen die Auswahlentscheidung getroffen werden soll.

(7) Datengewinnung und Bewertung
Datengewinnung und Bewertung im Rahmen von Verhaltensbeobachtungen, Interviews sowie Test- bzw. Fragebogenverfahren sind zentrale Schritte zur Ableitung belastbarer Eignungsaussagen.

Um eine objektive und faire Beurteilung der Teilnehmenden im AC sicherzustellen, ist es entscheidend, klar zwischen Beobachtung, Beschreibung und Bewertung zu unterscheiden:

Beobachtung:
Das reine Festhalten dessen, was tatsächlich passiert ist, ohne Interpretation oder Wertung

(z. B. „Der Teilnehmende ist in der Aufgabe Kritikgespräch zweimal nicht auf Einwendungen seines Gesprächspartners eingegangen.“).

Beschreibung:
Die präzise Wiedergabe der beobachteten Verhaltensweisen in neutraler Sprache (z. B. „Der Teilnehmende hat die Fragen der Beobachterinnen und Beobachter sachlich beantwortet und auf die Präsentationsfolien verwiesen.“).

Bewertung:
Die Einordnung des beschreibenden Verhaltens (z. B. „Die Antworten waren fachlich korrekt. Daher werden die aktuellen Fachkenntnisse als gut bewertet.“).

Eine konsequente Trennung dieser drei Schritte minimiert subjektive Verzerrungen und erhöht die Verlässlichkeit der Ergebnisse.

Diese Anforderungen werden in den seit 2003 eingesetzten Beobachtungsbögen berücksichtigt. Die Beobachterinnen und Beobachter halten im AC ihre Beobachtungen und Bewertungen auf standardisierten Beobachtungsbögen fest, die die jeweiligen Anforderungskriterien mit positiven Verhaltensbeschreibungen, einem Feld für eigene Beobachtungen und Beschreibungen und eine am System der Schulnoten orientierte Bewertung (von 1 = „sehr gut“ bis 6 = „ungenügend“) beinhalten.

Beispielsweise wird das Anforderungskriterium „Kommunikationsvermögen“ mit folgenden positiven Verhaltensbeschreibungen näher erläutert:
„Der Bewerber/Die Bewerberin
- wählt einen guten Einstieg
- hält Blickkontakt
- spricht präzise und inhaltlich treffend
- fasst das Ergebnis zusammen
- ist akustisch gut zu verstehen
- stellt sich auf ihre/seine Zielgruppe ein“.

In jeder Übung sind von den Beobachtenden zwischen drei und fünf Kriterien zu berücksichtigen. Der Beobachtungsbogen stellt die Trennung zwischen Beobachtung, Beschreibung und Bewertung sicher.

Das Personalamt hat einen umfangreichen Katalog aus aktuell 26 Kriterien entwickelt, der im Hinblick auf den demografischen und digitalen Wandel aktualisiert bzw. weiterentwickelt wird.

(8) Datenintegration und Ergebnisermittlung
Die Integration der Ergebnisse der Verfahrenselemente und Beobachterurteile erfolgt im Rahmen eines vorab definierten regelgeleiteten Prozesses.

Infolge der kommunalrechtlichen Zuständigkeitsregelungen des Art. 43 Gemeindeordnung und des § 3 Nr. 8 der Stadtratsgeschäftsordnung können in den städtischen AC nur gutachtliche Entscheidungsvorschläge zustandekommen. Im Anschluss an die Übungen werden in der Beobachter/innen-Konferenz die Beobachtungen und Bewertungen der stimmberechtigten Beobachterinnen und Beobachter zu den jeweiligen Aufgaben besprochen. Die nicht stimmberechtigten Beobachterinnen und Beobachter haben Gelegenheit, sich zu äußern. Die Beobachterinnen und Beobachter benennen meist einstimmig die Bewerberin bzw. den Bewerber, die oder der sich nach den im AC gewonnenen Erkenntnissen am besten für die zu besetzende Position eignet.

Ein schriftlicher Bericht, der die Mitwirkenden, die Aufgabenstellungen und Bewertungskriterien, den Entscheidungsvorschlag aus dem AC sowie dessen wesentliche Gründe dokumentiert, wird dem Stadtrat als Grundlage für die dort zu treffende Stellenbesetzungsentscheidung vorgelegt.

(9) Feedback und Folgemaßnahmen
Jeder AC-Teilnehmende hat Anspruch auf ein individuelles Feedback, um so das Ergebnis nachvollziehen und daraus lernen zu können. Nach dem AC sind konkrete Folgemaßnahmen festzulegen, deren Umsetzung regelmäßig überprüft wird.

Die Rückmeldung der Ergebnisse an die Teilnehmenden erfolgt in der Regel durch die Referentin bzw. den Referenten. Folgemaßnahmen sind Bestandteil der Einarbeitung in den Dienststellen; das Personalamt unterstützt beratend (z.B. Einführungspraktikum für neue Mitarbeitende oder Qualifizierungsempfehlungen).

(10) Evaluation
Eine regelmäßige Güteprüfung und Qualitätskontrolle stellen den Nutzen des Verfahrens sowie das nachhaltige Erreichen der angestrebten Ziele sicher.

Regelmäßig wurden nach durchgeführten AC-Verfahren kontinuierlich einzelne Verfahrensschritte geprüft und optimiert. So wurden beispielsweise in den Ablaufplänen die zeitlichen Abstände zwischen den Übungen verlängert, um den Beobachtenden mehr Zeit für die Bewertungen zu geben. In den Gesprächsübungen wird bei Bedarf seit 2019 ein externer Rollenspieler hinzugezogen, der detailliert auf seine Rolle vorbereitet wird und als Gesprächspartner (in der Regel als Abteilungs- oder Fachbereichsleiter) gegenüber den Bewerbenden einen einheitlichen Standard gewährleistet.

Im Anschluss an ein AC wird mit dem Referat besprochen, ob bei den nächsten Verfahren Änderungen z.B. bei der Zeitplanung, den Einladungen, den Aufgabenstellungen und dem Durchführungsort vorgenommen werden sollen.

Kompetent vorbereitete, durchgeführte und ausgewertete Assessment Center eröffnen eine sehr gute Möglichkeit, anhand beobachtbarer, situativer Verhaltensweisen die Eignung von Menschen für konkrete berufliche Aufgaben zu hinterfragen und zu bewerten. Nicht das bloße Beantworten von Fragen („Was würden Sie tun, wenn …“), sondern die praktisch angewendete Fähigkeit zu situationsangemessenem Handeln und Kommunizieren unter annähernd realen Bedingungen stehen im Blickpunkt. Während Vorstellungsgespräche meist

verbale Fähigkeiten betonen, bewerten AC eine Vielzahl von Kompetenzen (z.B. Teamfähigkeit, Führungskompetenz, Durchsetzungsfähigkeit, Zeitmanagement oder Stressbewältigung). Dadurch entsteht für die Beobachterinnen und Beobachter ein umfassenderes Bild der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Bei den Standards weicht die Stadt Nürnberg lediglich von den Anforderungen des Punktes (3) Verfahrensauswahl und -entwicklung ab. Nicht jedes Anforderungskriterium (z.B. Durchsetzungsvermögen) kann in mindestens drei Verfahrenselementen abgebildet werden, weil hierfür mindestens ein ganzer Tag eingeplant werden müsste. Das hierfür erforderliche Zeitfenster ist bei den Referentinnen und Referenten nicht vorhanden. Jedoch werden im Vorgespräch mit den Referaten und Geschäftsbereichen die wichtigsten Anforderungskriterien herausgearbeitet, die mit besonderer Priorität in den Aufgabenstellungen des AC behandelt werden.

3. Weiterentwicklung der Qualitätsstandards

3.1 zukünftige Anforderungen an Führungskräfte

Die zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte zeichnen sich durch die Notwendigkeit aus, in einer sich schnell wandelnden, komplexen und unsicheren (Arbeits-) Welt Orientierung zu geben, Innovationen zu fördern und digitale sowie soziale Kompetenzen miteinander zu verbinden. Detailliertere Anforderungsanalysen ermöglichen es dem Personalamt, die Stellenausschreibungen und Auswahlverfahren (Vorstellungsgespräche bzw. AC) zukunftsgerichtet zu formulieren. Der damit verbundene erhöhte Aufwand in den Referaten, Geschäftsbereichen und im Personalamt ermöglicht eine noch passgenauere Stellenbesetzung.

Sowohl für die detailliertere Ausarbeitung aktueller als auch für die Berücksichtigung zukünftiger Anforderungen liefert der vom Personalamt konzipierte Überfachliche Kompetenzkatalog (ÜKK), der in seiner Grundstruktur dem Aufbau klassischer Kompetenzmodelle folgt, wichtige Impulse. Er beinhaltet neben 16 Schlüsselkriterien der Sozialkompetenz, Persönlichen Kompetenz, Zukunftskompetenz und Werteorientierung fünf Führungskompetenzen, für die Kompetenzbeschreibungen erarbeitet wurden:

- Strategische Steuerung
  - -- Verfügt über Analysevermögen sowie strategisches und unternehmerisches Denken
  - -- Überblickt gesamtstädtische Zusammenhänge und berücksichtigt Folgewirkungen
  - -- Reflektiert eigenes Handeln im Hinblick auf Ziele der Stadt
- Mitarbeitendenentwicklung
  - -- Fördert die Fähigkeiten aller Mitarbeitenden und ihre berufliche Weiterentwicklung
  - -- Gibt regelmäßig differenzierte Rückmeldungen, fördert Mitarbeitende individuell und identifiziert Potenzialträger/-innen
  - -- Kennt die städtischen Angebote zur Gesundheitsförderung und unterstützt die Mitarbeitenden
- Transformationale Führung
  - -- Inspiriert andere durch die eigene Haltung und Vision, ist Vorbild, schafft Handlungsspielräume
  - -- regt zur Eigeninitiative an

-- Delegiert und befähigt Mitarbeitende zur Verantwortungsübernahme, stößt Veränderungen an und stärkt die Zusammenarbeit, Leistungs-/ Lernbereitschaft sowie Teamorientierung
- Entscheidungskompetenz
  -- Berücksichtigt verschiedene Perspektiven und Zusammenhänge
  -- Erkennt die Notwendigkeit zur zeitnahen und sorgfältigen Entscheidungsfindung
  -- Berücksichtigt Folgen möglicher Entscheidungen und übernimmt Verantwortung/Risiken
- Förderung einer Fehler- und Entwicklungskultur
  -- Ist bereit und neugierig, neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen
  -- Lernt aus Fehlern und fördert eine positive Feedbackkultur
  -- Unterstützt und ermutigt Mitarbeitende darin, Neues auszuprobieren; akzeptiert Fehler im Sinne einer Innovationskultur.

Das Personalamt konzipiert neue Programmangebote der Städteakademie und der Führungskräftequalifizierung in enger Abstimmung mit dem Amt für Digitalisierung und Prozessorganisation. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit und aus den Rückmeldungen der Teilnehmenden an den Führungskräftelehrgängen „Neu in Führung“ (FKE 2) und „Erfahren in Führung (FKE 3) zeigt sich deutlich, dass aus dem Set der 21 Schlüsselkompetenzen des ÜKK die beiden Führungskompetenzen Strategische Steuerung und Transformationale Führung und die im ÜKK als Zukunftskompetenz genannte Digitale Kompetenz eine größere Bedeutung für die Besetzung von Dienststellen- und Schul- und Werkleitungsleitungen einnehmen werden und daher in den Auswahlentscheidungen verstärkt berücksichtigt werden müssen.

3.2 zusätzliche Informations- und Schulungsangebote

Informations- und Schulungsangebote zum AC für stimmberechtige und nicht-stimmberechtigte Beobachterinnen und Beobachter werden erweitert.

Die Verfahrensbeteiligten eines AC treffen sich zukünftig eine Stunde vor Beginn des eigentlichen AC, um Einblick in die Aufgabenstellungen und Beobachtungsbögen zu erhalten. Die jeweilige Referentin bzw. der jeweilige Referent stellt dar, welche Aufgaben und Kompetenzen für die zu besetzenden Dienststellen-, Schul- und Werkleitung besonders relevant sind. Für die AC-Übungen werden Lösungs- und Bearbeitungshinweise zur Verfügung gestellt. Die Beobachterinnen und Beobachter haben die Möglichkeit, Fragen zu den Aufgabenstellungen, Bewertungskriterien und zum Ablauf des AC zu stellen.

Ergänzend werden regelmäßig für interessierte stimmberechtige und nicht stimmberechtigte Beobachterinnen und Beobachter zweistündige AC-Schulungen angeboten. Im Vergleich zur o.g. einstündigen Kurzeinführung vor einem Auswahlverfahren können in der Schulung detailliertere Hintergrundinformationen zum AC vermittelt und anhand praktischer Übungen die Technik des Beobachtens, Beschreibens und Bewertens eingeübt werden. Aus Qualitätsgründen wäre eine längere Schulung sinnvoll, allerdings verfügen die ehrenamtlichen Stadträtinnen und Stadträte und die weiteren stimmberechtigen und nicht stimmberechtigten Beobachterinnen und Beobachter nur über begrenzte zeitliche Ressourcen.

3.3 differenziertere Beobachtungskriterien und Beobachtungsbögen

In den Beobachtungsbögen werden die Beobachtungskriterien bereits mit positiven Verhaltensbeispielen konkretisiert. Differenziertere Beobachtungskriterien, die sich am Überfachlichen Kompetenzkatalog orientieren, sollen zukünftig die Beobachtenden bei der Entscheidung unterstützen, ob die beobachteten Leistungen die Anforderungen übertreffen, ihnen entsprechen oder den Anforderungen nicht genügen.

3.4 kontinuierliche Qualifizierung der mit der AC-Konzeption beauftragten Mitarbeitenden

Durch regelmäßige Fortbildungen beispielsweise beim Forum Assessment e.V. und der Deutschen Psychologen Akademie e.V. werden die Kenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit der Konzeption, Organisation und Durchführung von ACs betraut sind, auf dem aktuellen Stand gehalten bzw. vertieft. In einem Praxistraining der Deutschen Psychologen Akademie e.V. zu Rollenspielen für die Personalauswahl werden aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zu Rollenspielen als Verfahren zur simulativen Verhaltensbeobachtung vorgestellt und Stellen-Anforderungen und deren Übersetzung in beobachtbare Verhaltensindikatoren des Rollenspiels vertieft.

Ein internes Wissensmanagement gewährleistet, dass Wissen und Erfahrungen zu AC innerhalb des Teams transferiert und gesichert werden.

Diese Änderungen werden nach einer Anpassungsphase ab Januar 2025 schrittweise mit der vorhandenen Personalkapazität im Personalamt umgesetzt. Der zeitliche Aufwand im Personalamt für die Konzeption, Organisation, Planung, Moderation und Nachbereitung eines einzelnen AC wird sich von durchschnittlich fünf auf sechs Personentage erhöhen. Der Mehraufwand für regelmäßige Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeitenden des Personalamtes beläuft sich auf jährlich 1.500 EUR und kann aus den vorhandenen Budgetmitteln finanziert werden.

4. Übertragung der Ergebnisse auf weitere Auswahlverfahren

Elemente eines Assessment Centers werden auch bei Potenzialtagen für die Auswahl von Nachwuchskräften und für die Teilnehmenden an den Beschäftigtenlehrgängen I und II eingesetzt. Die aus den AC abgeleiteten Maßnahmen zur Qualitätssicherung, insbesondere

die Differenzierung der Beobachtungskriterien und ein kontinuierliches Schulungsangebot der Beobachtenden können auf diese Auswahlverfahren übertragen werden.

II. Herrn Ref. I/II Zeichnung erfolgt in Session

III. GPR

IV. GSBV

V. GST

VI. PA

VII. Ref. I/II POA

Nürnberg, 30.12.2024
Personalamt

gez. Sembritzki (2364)

Anlage:
Anlage 1: Assessment Center Information für Beobachterinnen und Beobachter