Sitzungsunterlagen

Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses

28.01.2025

Inhaltsverzeichnis

Sitzungsdokumente

Tagesordnung -öffentlich- 3

Vorlagendokumente

TOP Ö 1 Kundenfreundlichkeit im Bereich der Bürgerdienste

Berichtvorlage BDR/001/2025 4

Bericht BDR/001/2025 7

Antrag der SPD-Stadtratsfraktion vom 06.12.2024 BDR/001/2025 18

TOP Ö 2 Bericht über die Qualitätssicherung Assessment Center

Berichtvorlage PA/006/2025 20

Bericht PA/006/2025 23

Merkblatt für Beobachterinnen und Beobachter PA/006/2025 34

TAGESORDNUNG

Sitzung
Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses

Sitzungszeit
Dienstag, 28.01.2025, 15:00 Uhr

Sitzungsort
Rathaus, Fünferplatz 2, Großer Sitzungssaal

TAGESORDNUNG

Öffentliche Sitzung

1.	**Kundenfreundlichkeit im Bereich der Bürgerdienste hier: Antrag der SPD-Stadtratsfraktion vom 6.12.2024** König, Marcus	Bericht BDR/001/2025
2.	**Bericht über die Qualitätssicherung Assessment Center** Brehm, Thorsten	Bericht PA/006/2025
3.	**Bericht über das Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) 2023 und 2024** Brehm, Thorsten Unterlagen werden nachgereicht.	Bericht PA/007/2025
4.	**Genehmigung der Niederschrift der Sitzung vom 10.12.2024, öffentlicher Teil**	

Berichtsvorlage
BDR/001/2025

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Personal- und Organisationsausschuss	28.01.2025	öffentlich	Bericht

Betreff:

Kundenfreundlichkeit im Bereich der Bürgerdienste
hier: Antrag der SPD-Stadtratsfraktion vom 06.12.2024

Anlagen:
Bericht
Antrag der SPD-Stadtratsfraktion vom 06.12.2024

Bericht:

Über die Situation im Bereich der Bürgerdienste wurde im POA bereits mehrfach berichtet. Bei den publikumsintensiven Dienststellen wird die Situation seit einiger Zeit und in unterschiedlichem Maße durch eine Reihe von Entwicklungen bestimmt, die die Lage prägen.

Auf Antrag der SPD-Stadtratsfraktion wird erneut berichtet und auf konkrete Fragen eingegangen.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft	☐ nur für einen begrenzten Zeitraum
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☐ Nein

☒ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Insbesondere bei MI sind nur Personen mit nicht-deutscher Staatsangehörigkeit betroffen.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☒ **BAM**

☒ **MI**

☐

Kundenfreundlichkeit im Bereich der Bürgerdienste

Antrag der SPD-Stadtratsfraktion vom 06.12.2024

Ausgangssituation

Über die Situation im Bereich der Bürgerdienste wurde im POA bereits mehrfach berichtet. Bei den publikumsintensiven Dienststellen wird die Situation seit einiger Zeit und in unterschiedlichem Maße durch eine Reihe von Entwicklungen bestimmt, die die Lage prägen:

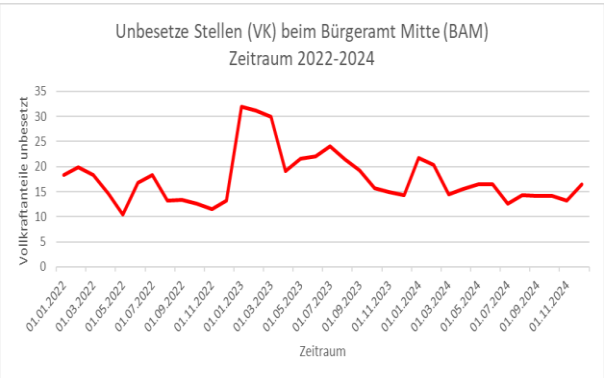
- eine sich verändernde Stadtgesellschaft und Kundenstruktur, die zu einem höheren Beratungs- und Bearbeitungsaufwand führt,
- sich ständig ändernde gesetzliche Vorgaben und zusätzliche Aufgaben (z.B. Ausgabe des PIN-Briefes für den Personalausweis am Schalter statt Versand durch die Bundesdruckerei, Änderungen im Staatsangehörigkeits- und Namensrecht, Selbstbestimmungsgesetz),
- Probleme bei der Personalgewinnung und mit langwierigen Stellenbesetzungsverfahren, die zu entsprechenden Stellenvakanzen, hohen Belastungen durch die ständige Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Ausfallzeiten für tariflich vorgeschriebene Fortbildungen führen.

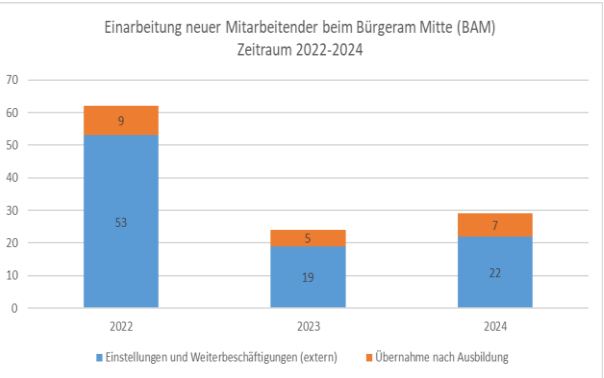
Um die Aufgabenerfüllung in den Bürgerdienststellen sicherstellen zu können, ist Dreh- und Angelpunkt das hierfür notwendige Personal mit der notwendigen Qualifikation in möglichst kurzer Zeit gewinnen und im täglichen Dienstbetrieb einsetzen zu können.

Auch im öffentlichen Dienst stehen Personalabteilungen vor der Herausforderung, qualifiziertes Personal in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt zu gewinnen und zu halten. Gesetzliche und tarifvertragliche Hürden und langwierige Verfahren erschweren oft die schnelle Besetzung offener Stellen. Dabei sind die seit Jahren zu verzeichnenden Aufgaben-/Stellenzuwächse, aber auch die im stadtweiten Vergleich erhöhte Fluktuation (als Auswirkung der Funktion als Einstiegsamt nach der Ausbildung), die zunehmende Veränderungsbereitschaft, aber auch die veränderten Anforderungen der Generation Z an den eigenen Arbeitgeber im geeigneten Maß zu berücksichtigen.

So waren bei BAM im Durchschnitt der letzten drei Jahre (2022-2024) im Schnitt 9,83 % der Stellen im Stellenplan Teil A unbesetzt.

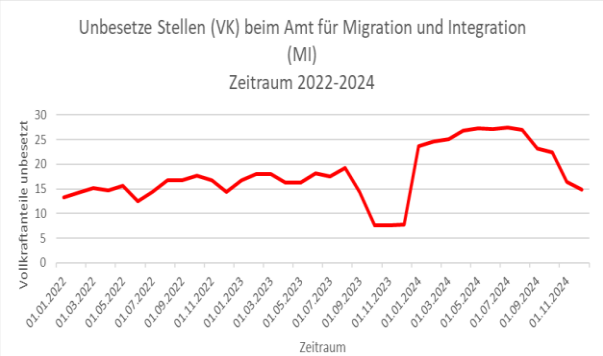
Ohne Berücksichtigung innerstädtischer Wechsel wurden im gleichen Zeitraum 115 Mitarbeitende neu eingearbeitet. Zur Einordnung: Der Soll-Stellenplan (Teil A) von BAM umfasst zum Stichtag 01.12.2024 183,34 VK.

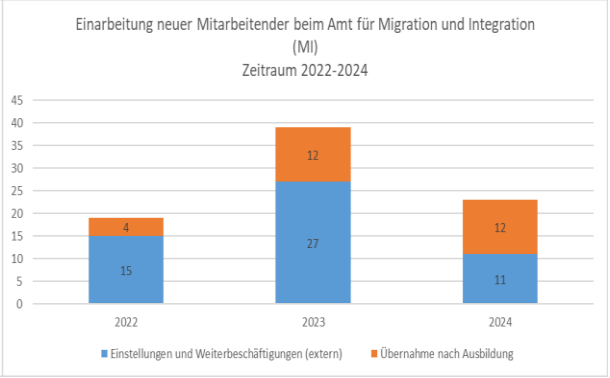




Bei MI lag der Schnitt im gleichen Zeitraum (2022-2024) mit 13,44 % an unbesetzten Stellen im Stellenplan Teil A nochmals höher.

Wiederum ohne Berücksichtigung innerstädtischer Wechsel wurden im gleichen Zeitraum 81 Mitarbeitende neu eingearbeitet. Auch hier zur Einordnung: Der Soll-Stellenplan (Teil A) von MI umfasst zum Stichtag 01.12.2024 143,60 VK.





.

Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen ist es durch eine Reihe von Maßnahmen gelungen, die Situation an etlichen Stellen zu verbessern. Dazu gehört neben organisatorischen Änderungen ein breites Angebot an Online-Diensten, wo dies rechtlich zulässig (bei der Beantragung von Personalausweisen oder Reisepässen ist beispielsweise persönliches Erscheinen notwendig) und technisch möglich (beim Online-Dienst zur elektronischen Wohnsitzanmeldung ist beispielsweise eine Identifizierung mittels eAT[1] nicht vorgesehen) ist.

Die Nutzung von Online-Diensten führt – teilweise erst nach dem Ausmerzen von „Kinderkrankheiten“ – zu einer Entlastung. Die elektronische Wohnsitzanmeldung nutzen beispielsweise rund 400 Personen pro Monat. Damit werden 400 Termine/Monat in einem der Bürgerämter eingespart, was entsprechende Termine für andere Anliegen ermöglicht.
Ähnlich ist die Situation bei der Kfz-Zulassung. Im Durchschnitt des letzten halben Jahres wurden über 1.100 Vorgänge pro Monat online abgewickelt.

Trotz dieser erfreulichen Entwicklung ist das Nutzungspotenzial der Online-Dienste deutlich größer. So entfallen knapp 1.000 Kfz-Zulassungsvorgänge pro Monat auf die Außerbetriebsetzung von Fahrzeugen. Die übrigen Online-Angebote rund um die Kfz-Zulassung (Neuzulassung, Wiederzulassung, Umschreibung, Adressänderung) werden vergleichsweise wenig genutzt.
Um die Nutzung der Online-Dienste und den Bekanntheitsgrad weiter zu steigern, wird neben einer verbesserten Darstellung im neuen Behördenwegweiser und mit Erklärvideos, auch an einer Kommunikationskampagne gearbeitet.

Darüber hinaus arbeitet BDR intensiv an der Thematik und dem weiteren Ausbau der digitalen Möglichkeiten, auch um die Personalsituation in den Bürgerdiensten zu entlasten. Leider kommt es hier aufgrund von Personalengpässen im Amt für Informationstechnologie (IT) zu Verzögerungen. So konnte z.B. der neue Bewohnerparkausweis, der eine vollautomatische Hintergrundbearbeitung ermöglicht und den Antragstellern bei Vorliegen der Voraussetzungen den Bewohnerparkausweis innerhalb weniger Sekunden per E-Mail zusendet, immer noch nicht in Betrieb genommen werden. Neben dem verbesserten Service würde die automatische Bearbeitung auch Personalkapazitäten freisetzen, die dringend für andere Aufgaben benötigt werden.

[1] eAT = elektronischer Aufenthaltstitel im ausländerrechtlichen Bereich

Auch die Anbindung des Amtes für Migration und Integration (MI) an die demnächst vier Dokumentenausgabeboxen verzögert sich aufgrund von Kapazitätsengpässen seitens IT. Eine gemeinsame Nutzung der Abholstationen für die Ausgabe von elektronischen Aufenthaltstiteln und Reiseausweisen könnte ebenfalls den Bürgerservice verbessern (kürzere Wege, da dezentrales Angebot; 24/7 Öffnung) und die angespannte Personalsituation im MI entlasten.

Bei den genannten Lösungen handelt es sich auch nicht um Randthemen, sondern um potenziell zehntausende Fälle pro Jahr.

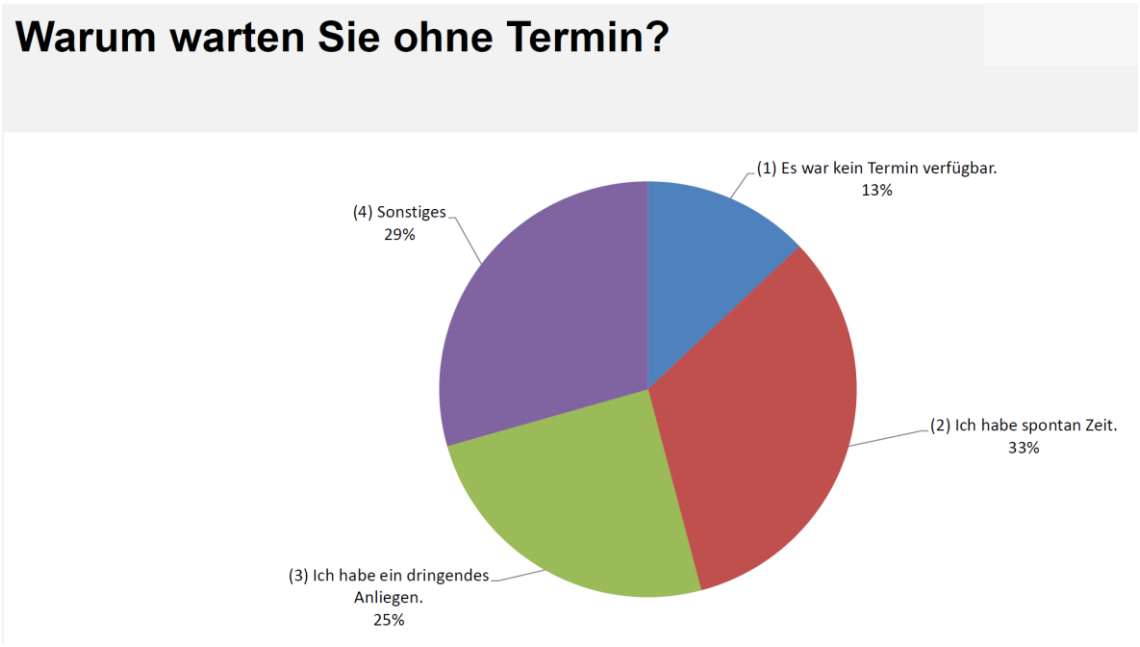
Trotz der teilweise schwierigen Rahmenbedingungen zeigen sich an vielen Stellen deutliche Verbesserungen durch die umgesetzten Maßnahmen - auch neben den Online-Diensten. Dies zeigt auch eine Aktion, die im November 2024 in allen Bürgerämtern durchgeführt wurde: Die Kundinnen und Kunden der Bürgerämter wurden um ein Feedback via Google-Bewertung gebeten. Dies ist natürlich keine repräsentative Umfrage, zeigt aber, dass unsere Bemühungen Früchte tragen. Folgende Google-Bewertungen (maximal 5 Sterne sind möglich) haben die Bürgerämter im Aktionszeitraum erhalten:

Bürgeramt Mitte	4,7 Sterne
Bürgeramt Frankenstraße	5,0 Sterne
Bürgeramt Nord	5,0 Sterne
Bürgeramt Ost	4,7 Sterne
Bürgeramt Süd	4,8 Sterne

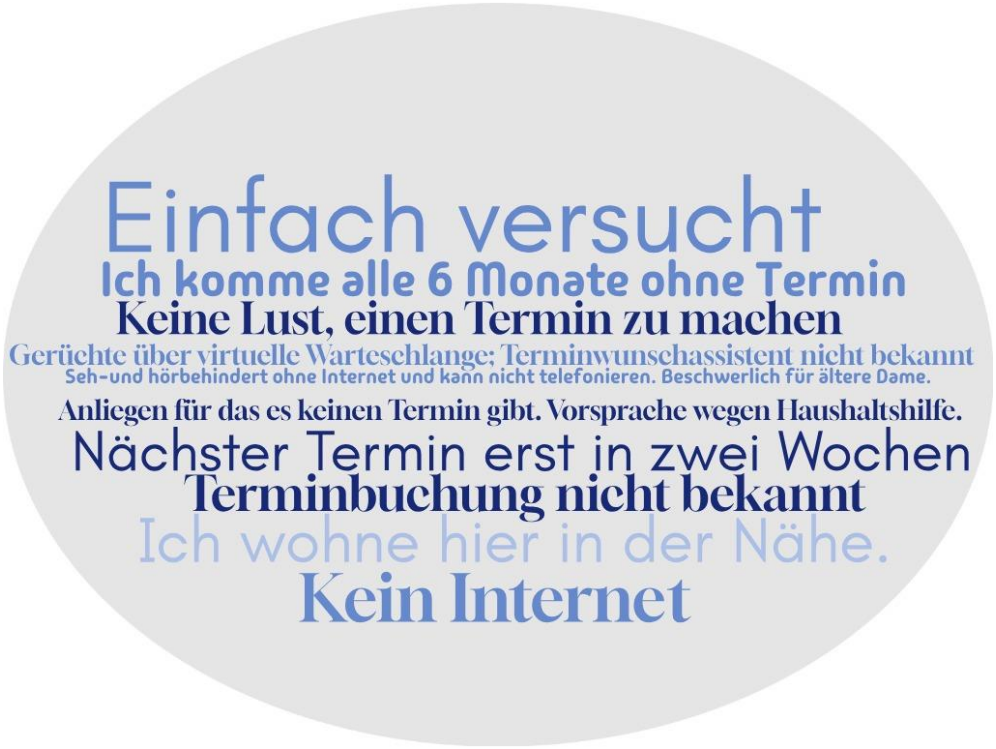
<u>Auf die einzelnen Punkte des Antrags der SPD-Stadtratsfraktion wird im Folgenden konkret eingegangen.</u>

1. ***Der „offene Mittwoch“ wird um die Möglichkeit einer baldigen (innerhalb von 3 Wochen) Terminbuchung vor Ort erweitert. Dies kann z.B. durch ein „Lauf-Schalter-Angebot“ geschehen. Darunter verstehen wir eine Person, die mithilfe des digitalen Zugangs zum Terminvergabesystem die Termine mit den Bürger:innen direkt vereinbart. Zu prüfen wäre auch, inwieweit eine solche Maßnahme z.B. im Rahmen eines Projektes erfolgen kann, bei dem die dafür eingesetzte Mitarbeitenden im Sinne einer Personalgewinnungsmaßnahme für Quereinsteigende ihr Interesse und ihre Kompetenzen für einen möglichen Einsatz in der Stadtverwaltung überprüfen kann.***

   Vor der Umstellung vom Mischsystem auf das aktuelle Terminsystem mit dem „Offenen Mittwoch“ wurden an zwei Tagen im Januar 2024 die wartenden Bürger/innen vor dem Gebäude Äußere Laufer Gasse und die Wartenden vor dem Info-Schalter im Gebäude befragt. Ziel dieser von BDR durchgeführten Befragung war es insbesondere herauszufinden, warum die Bürgerinnen und Bürger keinen Termin gebucht haben und ohne Termin gekommen sind.



In der Grafik fällt unter anderem der große Anteil „Sonstiges“ ins Auge. Unter dieser Rubrik verbergen sich eine Vielzahl unterschiedlicher Motivationen (Auszug):



Die überwiegende Motivation der Bürgerinnen und Bürger, das Bürgeramt ohne Termin aufzusuchen, war zum Zeitpunkt der Befragung der Zeitfaktor (dringendes Anliegen, spontan Zeit, kein Termin verfügbar).

Durch die Umstellung vom Mischbetrieb (Termine und freie Vorsprache parallel) auf den reinen Terminbetrieb mit dem „Offenen Mittwoch“ hat sich die Terminverfügbarkeit deutlich verbessert (Einzelheiten hierzu unter Nr. 3).

Neben der Online-Buchung können Termine auch telefonisch beim Service-Center oder persönlich bei der Service-Stelle gebucht werden. Dadurch wird sichergestellt, dass auch Personen, die online keinen Termin buchen können oder wollen, einen Termin erhalten. Bei dringenden Einzelfällen (z. B. Verlust eines Reisepasses unmittelbar vor Reiseantritt) werden auch durch den Info-Schalter im Eingangsbereich bei BAM kurzfristige Termine vergeben.

Insofern wird kein Bedarf für eine weitere Buchungsmöglichkeit an einem „Lauf-Schalter“ bei BAM gesehen. Zumal es zwar Konstellationen geben mag, in denen ein solcher Schalter hilfreich wäre, in der Regel aber ein doppelter Weg zum Bürgeramt (einmal zur Terminbuchung am „Lauf-Schalter“, einmal zum Termin selbst) vermieden werden sollte.

Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass sich die Öffnung am Mittwochvormittag zwischenzeitlich gut eingespielt hat. In den letzten drei Monaten wurden im Durchschnitt 422,25 Anliegen am Mittwochvormittag bearbeitet. Damit lag der Anteil der offenen Vorsprache am BAM/1-Gesamtvolumen[2] bei 13,42 %. Bezieht man die Anliegen, die bei BA/NOS ausschließlich mit Terminvereinbarung erledigt werden, mit ein, wäre der Anteil der offenen Vorsprachen noch deutlich geringer.

Parallel zur Möglichkeit, bei BAM Mittwochvormittag ohne Termin vorzusprechen, arbeiten die Standorte Frankenstraße und Eberhardshof mittwochvormittags mit Termin, so dass Bürgerinnen und Bürger, die in diesem Zeitraum einen Termin wünschen, hier bedient werden können.

Insgesamt hat sich die Arbeit mit Terminen bei den Bürgerämtern gut etabliert und bietet Vorteile für die Bürgerinnen und Bürger, die Mitarbeitenden sowie für die Publikumssteuerung.
Der „Offene Mittwoch“ ist händelbar und für bestimmte Personengruppen eine wichtige Ergänzung des Terminangebots.

Vor dem geschilderten Hintergrund sollte am aktuellen Modell festgehalten werden. Für einen zusätzlichen „Lauf-Schalter“ wird kein Bedarf gesehen, da bereits drei Möglichkeiten der Terminbuchung bestehen und durch einen „Lauf-Schalter“ keine signifikante Steigerung der Terminquote erwartet wird.
Wesentlich für den Erfolg ist hier eine zeitnahe Verfügbarkeit vor Terminen. Mögliche Personalkapazitäten sollten deshalb vorrangig in der Sachbearbeitung eingesetzt werden.

2. *Der Termin-Assistent wird auf seine Wirksamkeit hin nochmals überprüft. Die Anzahl der über den Termin-Assistenten frei gehaltenen Termine wird zugunsten der buchbaren Zeitfenster reduziert.*

Mitte 2023 wurde der TeVIS Termin-Agent bei der Stadt eingeführt. Mit diesem Termin-Assistenten können Bürgerinnen und Bürger einen Terminwunsch hinterlassen, wenn am gewünschten Standort kein Termin für die gewünschte Dienstleistung verfügbar ist. Dabei können sowohl die Tage und Uhrzeiten als auch die Standorte angegeben werden, an denen ein Termin gewünscht wird.

Sobald ein Termin im gewünschten Rahmen verfügbar ist, erhält die Bürgerin/der Bürger eine E-Mail mit einem konkreten Terminvorschlag. Dieser kann angenommen oder abgelehnt werden. Im Falle einer Ablehnung wird - bis zu dreimal - ein alternativer Terminvorschlag

[2] ohne die Annex-Leistungen Pass- und Personalausweisausgabe

verschickt. Abgelehnte Vorschläge stehen anderen Bürgern/innen wieder zur Verfügung. Das System ist so konfiguriert, dass kein Termin „verloren“ gehen kann, sondern alle möglichen Terminangebote genutzt werden (z.B. wenn ein Vorschlag weder abgelehnt noch angenommen wird, wird er nach 24 Stunden wieder freigegeben).

Die Resonanz der Bürgerinnen und Bürger auf dieses Angebot ist sehr positiv. Sollte für eine gewünschte Dienstleistung kein Termin verfügbar sein, erspart man sich die regelmäßige Suche nach neuen Terminen und wird per E-Mail über den Wunschtermin informiert.

Dabei werden keine Termine für den Termin-Agenten „freigehalten“. Wurde einer Bürgerin/einem Bürger ein konkreter Termin vorgeschlagen, so wird dieser Termin für 24 Stunden für diese Person reserviert. Sollte der Terminvorschlag innerhalb dieses Zeitraums nicht angenommen werden, wird die Reservierung aufgehoben und der Termin steht wieder allgemein zur Verfügung. Das System ist so konfiguriert, dass für die anschließende Buchung ausreichend Zeit zur Verfügung steht und keine Termine ungenutzt bleiben. All dies geschieht vollautomatisch.

Manuell kann flexibel gesteuert werden, welcher Anteil der verfügbaren Termine für die direkte Online-Buchung oder für den Termin-Agenten zur Verfügung steht. Termine, die vom Terminagenten nicht genutzt werden, können automatisch online gebucht werden.
Die Terminsituation wird kontinuierlich beobachtet und – auch der Anteil der dem Termin-Agenten zur Verfügung stehenden Termine – nachgesteuert.

Wie im SPD-Antrag erwähnt, kann es – an einzelnen Tagen - trotz gebuchtem Termin zu Wartezeiten kommen. Die Situation ist nicht zu 100 % planbar: So werden z.B. in den Bürgerämtern Mehrfachanträge bearbeitet, auch wenn der Termin nur für einen Antrag gebucht wurde (statt eines gebuchten Reisepasses werden drei Reisepässe für die Familie benötigt). Diese Vorgehensweise ist zwar kundenfreundlich, da ein erneuter Besuch des Bürgeramtes vermieden wird, führt aber zu einer längeren Bearbeitungszeit, so dass sich Folgetermine verschieben können. Ein weiteres Verzögerungsrisiko besteht bei den Lichtbildern, die ggf. erst vor Ort gefertigt werden müssen und das erst am Schalter bemerkt wird. Auch Personalausfälle oder technische Probleme können zu Wartezeiten führen.

Die Wartezeit wird jedoch kontinuierlich beobachtet und bei Überschreitung von 30 Minuten werden Gegenmaßnahmen ergriffen (z.B. Auflösung der Hintergrundbearbeitung zugunsten der Terminbearbeitung). Alternativ wäre natürlich auch eine Planung mit Puffer denkbar. Dies wäre jedoch im Hinblick auf die Anzahl der verfügbaren Termine und die Effizienz kontraproduktiv.

Seit einiger Zeit beobachten wir auch, dass Bürgerinnen und Bürger lange vor dem eigentlichen Termin in den Bürgerämtern erscheinen.

3. *Es wird angestrebt, dass bei einer Terminanfrage über den Termin-Assistenten eine Rückmeldung an die Bürger:innen innerhalb von 3 Arbeitstagen erfolgt.*

Dieses Ziel wird uneingeschränkt unterstützt. Idealerweise sollten die Bürgerinnen und Bürger direkt - ohne Wartezeit - den gewünschten Termin buchen können. Dies ist in vielen Fällen auch möglich. Die Nutzung des Terminagenten ist nur dann erforderlich, wenn online keine buchbaren Termine zur Verfügung stehen.

In den letzten drei Monaten betrug die durchschnittliche Wartezeit auf den ersten Terminvorschlag des Termin-Agenten im Bürgeramt Mitte 0,60 Tage. Aktuell (Stand 12.12.2024) unterbreitet der Termin-Agent den ersten Terminvorschlag nach durchschnittlich 0,38 Tagen.

Wartezeit auf ersten Terminvorschlag	
Oktober 2024	0,65 Tage
November 2024	0,73 Tage
Dezember 2024	0,44 Tage

Es soll an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass im Mai/Juni 2024 vereinzelt Spitzenwerte von ca. 8 Tagen bis zum Terminvorschlag erreicht wurden. Seit Juli 2024 sind die Wartezeiten rückläufig, seit Anfang August wird der angestrebte Maximalwert (< 3 Tage) erreicht bzw. unterschritten[3].

Diese positive Entwicklung ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Wesentlichen Einfluss haben - neben der Höhe der Kundennachfrage - die personelle Situation (unbesetzte Stellen, Krankenstand, Abwesenheit aufgrund von Zertifikats-/Beschäftigtenlehrgängen). Die Verwaltung ist bestrebt, den angestrebten Maximalwert auch in Zeiten hoher Nachfrage nicht zu überschreiten.

4. *Das Angebot und der Ressourceneinsatz in den Sparkassen wird evaluiert bzw. überprüft, um die Personalressourcen ggf. gezielter einzusetzen*

Die Stadt Nürnberg bietet gemeinsam mit der Sparkasse Nürnberg die Leistungen der Melde-, Pass- und Ausweisbehörde auch in ausgewählten Geschäftsstellen der Sparkasse Nürnberg an:

- Geschäftsstelle Friedrich-Ebert-Platz (Montag, 9:20 Uhr bis 12:00 Uhr)
- Geschäftsstelle Eibach (Dienstag, 9:20 Uhr bis 12:00 Uhr; 14:00 -16:00 Uhr)
- Geschäftsstelle Mögeldorf (Donnerstag, 9:20 Uhr bis 12:00 Uhr; 14:00 -17:30 Uhr)
- Geschäftsstelle St. Leonhard (Freitag, 9:20 Uhr bis 12:00 Uhr)

Das Angebot wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bürgeramts Mitte in einem gesonderten, barrierefreien Beratungsraum der Sparkasse angeboten. Um Wartezeiten zu vermeiden ist das städtische Angebot in den Geschäftsstellen der Sparkasse nur mit Termin nutzbar.

Die Resonanz der Bürgerinnen und Bürger auf das Angebot in den Geschäftsstellen der Sparkasse Nürnberg ist sehr gut, die Nachfrage nach Terminen dort hoch. Gerade für ältere oder mobilitätseingeschränkte Menschen ist dies ein wichtiges wohnortnahes Angebot. Andererseits ist der Personaleinsatz dort im Vergleich zu größeren Einheiten tatsächlich weniger effizient: Wegezeiten, Auf- und Abbau sowie wenig Flexibilität bei Nichterscheinen von Bürger/innen.

Im Vergleich zum Start des Angebots Mitte des Jahres 2021 konnte mit der Sparkasse vor rund zwei Jahren eine zeitliche Ausweitung des Angebots um einen weiteren Nachmittag vereinbart werden. Dadurch konnte das Terminangebot bei vergleichbarem Personalaufwand leicht ausgeweitet und etwas effizienter gestaltet werden. Dennoch bleiben die Möglichkeiten aufgrund der räumlichen Gegebenheiten in den Geschäftsstellen und der eingeschränkten Öffnungszeiten der Geschäftsstellen begrenzt.

[3] Bei Terminwünschen, die sich auf einen kleineren Standort beschränken oder zeitlich stark eingeschränkt sind, kann es zu längeren Wartezeiten auf einen Terminvorschlag kommen. Sollte die Wartezeit in ungünstigen Konstellationen länger als 7 Tage dauern, erhält die Kundin/der Kunde eine Mail, in der der Terminwunsch nochmals bestätigt und um etwas Geduld gebeten wird.

Vor diesem Hintergrund wurden dezentrale, aber größere Einheiten, geschaffen, die Leistungen näher an der Bürgerin/am Bürger (aber effizienter) anbieten:

Das vor zwei Jahren eröffnete und ursprünglich als Übergangslösung geplante Pop-Up-Bürgeramt Frankenstraße wird aufgrund des großen Kundenzuspruchs und der überaus positiven Resonanz aus der Bürgerschaft als „Bürgeramt Frankenstraße“ dauerhaft weitergeführt.
Zusätzlich wurde am 16.12.2024 das Bürgeramt Eberhardshof in der Fürther Straße als Interimslösung bis zur Fertigstellung des Stadthauses Q eröffnet. Das Bürgeramt Eberhardshof bietet das gleiche Leistungsspektrum wie das Bürgeramt Frankenstraße in einer vergleichbaren Größenordnung an.

Die positive Resonanz auf solche dezentralen Lösungen zeigt sich beispielsweise auch in der aktuellen Google-Bewertung von 4,8 (von 5 möglichen) Sternen oder im VSVBB-Ranking[4] 2024 der bestbewerteten Einzelbehörden Deutschlands: Hier erreichte das Pop-Up-Bürgeramt Frankenstraße den zweiten Platz im Ranking der beliebtesten Behörden Deutschlands.

Vor dem geschilderten Hintergrund sollte das Angebot in den Geschäftsstellen der Sparkasse zunächst beibehalten, aber nicht weiter ausgebaut werden.
Im Zusammenhang mit der Inbetriebnahme des Stadthauses Q und dem Ausbau der Online-Angebote sowie deren fortschreitender Nutzung sollte das Angebot jedoch evaluiert werden.

5. Amt für Migration und Integration

Die Ausländerbehörden spielen eine zentrale Rolle bei der Verwaltung von Einwanderung, Aufenthaltstiteln und anderen administrativen Angelegenheiten für Migrantinnen/Migranten und Flüchtlinge. In den letzten Jahren haben jedoch bundesweit viele dieser Behörden mit einer erheblichen Überlastung zu kämpfen. Wesentliche Gründe für die aktuell sehr herausfordernde Situation sind:

Internationale Krisen (Ukraine-Krieg, Syrien-Konflikt, Rückkehr der Taliban an die Macht in Afghanistan etc.), aber auch der Bedarf an Fachkräften haben in den letzten Jahren zu hohen Fallzahlen und damit zu einem erheblichen Anstieg des Antragsvolumens geführt.

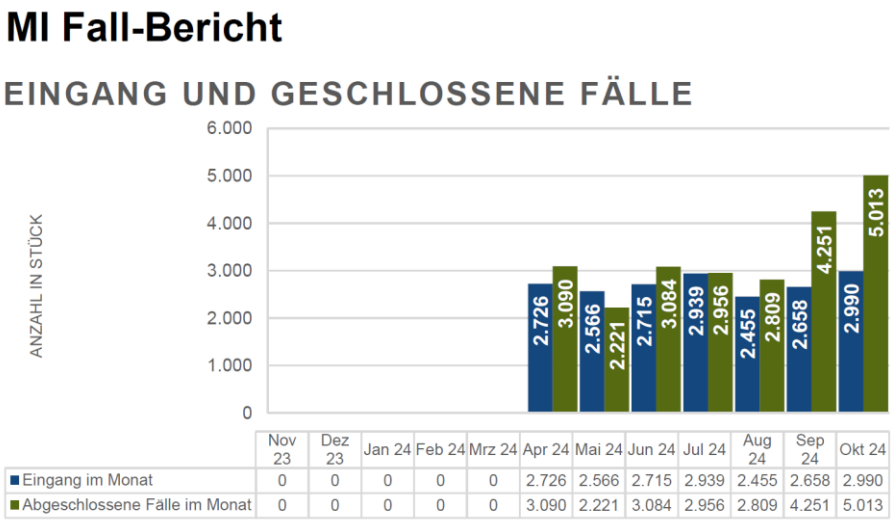
Hinzu kommen komplexe und häufige Änderungen im Zuwanderungsrecht, neue Aufgaben und Anforderungen, die höhere Fallzahlen verursachen und zusätzliche Schulungen für die Mitarbeiter/innen und Anpassungen der Arbeitsabläufe erfordern. Diese Änderungen erhöhen den Verwaltungsaufwand und können die Effizienz der Bearbeitung beeinträchtigen.

Wie bereits erwähnt, hat MI auch mit einem Mangel an qualifiziertem Personal und einer hohen Fluktuation zu kämpfen. Auch dies führt zu Verzögerungen und erhöht die Frustration sowohl beim Personal als auch bei den Antragstellenden.

Vor dem geschilderten Hintergrund wurde eine Reihe von Maßnahmen in die Wege geleitet, um die Lage bei MI zu verbessern. Exemplarisch kann hier die temporäre Einführung einer erhöhten Rahmenzulage (MI-Zulage), der Einsatz von Leiharbeitnehmern, die eingeleitete Prüfung einer externen Vergabe von Teilleistungen oder eine Prozessoptimierung genannt werden.

[4] Verbraucherschutzverein Berlin/Brandenburg e.V.
(https://vsvbb.de/vsvbb-behoerden-ranking-6/)

Die im Mai 2024 eingeführte neue MI-Statistik zeigt, dass die Maßnahmen greifen und die Zahl der abgeschlossenen Fälle/Monat die Antragseingänge/Monat seit Mitte 2024 deutlich übersteigt. Es bleibt zu hoffen, dass damit - und weiteren noch anstehenden Maßnahmen - eine Trendwende eingeleitet werden konnte, auch wenn noch erhebliche Rückstände bestehen:



	Nov 23	Dez 23	Jan 24	Feb 24	Mrz 24	Apr 24	Mai 24	Jun 24	Jul 24	Aug 24	Sep 24	Okt 24
Eingang im Monat	0	0	0	0	0	2.726	2.566	2.715	2.939	2.455	2.658	2.990
Abgeschlossene Fälle im Monat	0	0	0	0	0	3.090	2.221	3.084	2.956	2.809	4.251	5.013

5.1 Es wird die Einführung eines Info-Schalters geprüft, der den Bürger:innen die Möglichkeit gibt, ein Feedback zu bekommen, inwieweit das entsprechende Anliegen (beim Amt) eingegangen ist und die Unterlagen vollständig sind.

Leider ist es am aktuellen Standort von MI (Interim Regensburger Str. 231) nicht möglich, einen Info-Schalter anzubieten. Hierzu sind weder die Räumlichkeiten im Gebäude, noch die Situation vor dem Gebäude geeignet.

Seit Beginn der Planungen für das Stadthaus Q ist jedoch im dortigen Foyer ein MI-Servicepoint (mit 4 Arbeitsplätzen) als Anlaufstelle vorgesehen.

Da der dortige Servicepoint fundiert Auskunft geben soll, ob alle erforderlichen Unterlagen eingegangen und vollständig sind, muss er aufgrund der vielfältigen Fall- und Rechtskonstellationen mit qualifiziertem Personal besetzt werden.

In der aktuellen Situation würde dieses Personal für die inhaltliche Bearbeitung und Entscheidung der Fälle nicht zur Verfügung stehen. Vor dem Hintergrund des geschilderten Personalmangels, sollten die begrenzten Kapazitäten derzeit in der Sachbearbeitung eingesetzt werden.

Dennoch sind eine bessere Erreichbarkeit von MI und kürzere Bearbeitungszeiten wichtige Themen, an denen mit Nachdruck gearbeitet wird.

5.2 Eine ähnliche Möglichkeit wird über die „Mein-Nürnberg“ Kommunikation geprüft bzw. ergänzend eingeführt.

In der aktuellen Version von Mein Nürnberg ist diese Möglichkeit nicht gegeben. Hier ist das sogenannte „Ping-Pong-System“ implementiert: Die Behörde kann in Mein Nürnberg Kontakt mit der/dem Antragsteller/in aufnehmen (Ping), diese/r kann die Anfrage im Mein-Nürnberg-Postfach beantworten (Pong). Eine initiative Kontaktaufnahme durch den/die Antragsteller/in oder eine erneute Anfrage durch die Behörde (ohne vorherige Antwort) sind

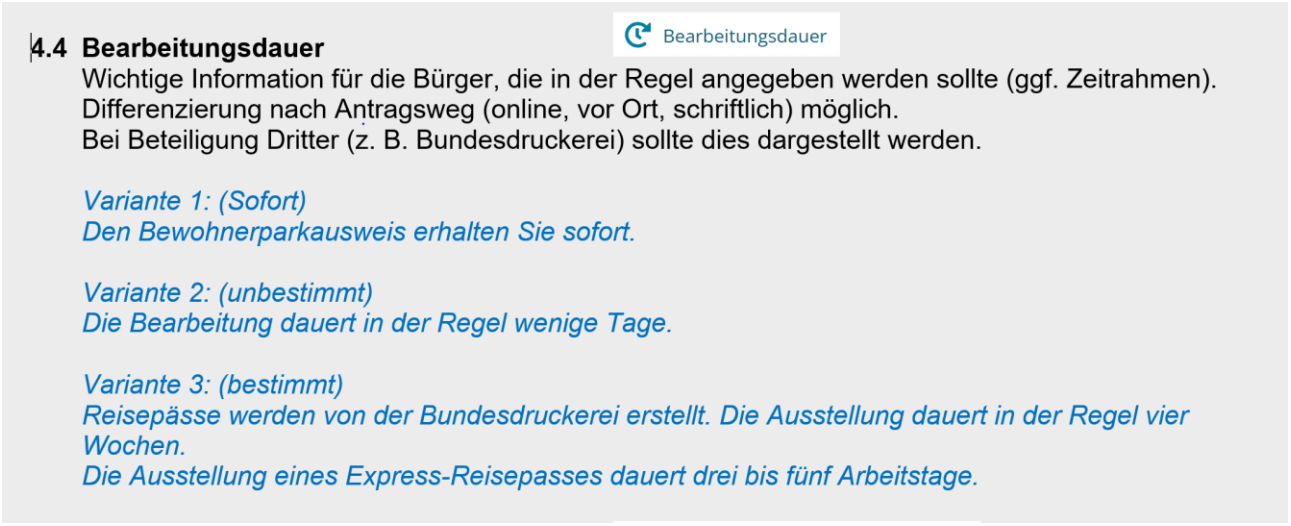
nicht möglich.

Anfang 2025 sollen die meisten bisherigen MI-Online-Dienste durch zentral bereitgestellte EfA-Dienste[5] und die Einführung der BundID als Serviceportal abgelöst werden. Damit wird es für die Antragsteller/innen auch möglich, eigeninitiativ via BundID-Postfach Kontakt mit der Behörde aufzunehmen.

Da noch nicht für alle Leistungen EfA-Dienste zur Verfügung stehen, müssen für eine Übergangszeit alte und neue Dienste parallel betrieben werden. Je nach Anliegen steht die neue Kommunikationsmöglichkeit daher früher oder später zur Verfügung.

5.3 Es wird angestrebt, den Bürger:innen einen ungefähren Zeitrahmen für die Bearbeitung des Anliegens mitzuteilen.

Im zentralen Online-Informationsinstrument, dem neuen „Behördenwegweiser", werden grundsätzlich bei allen Leistungen der Bürgerdienste die voraussichtlichen Bearbeitungszeiten angegeben.



(Auszug Leitfaden Behördenwegweiser)

Bei MI sind die Bearbeitungszeiten jedoch stark vom jeweiligen Einzelfall abhängig und können - auch wegen der erforderlichen Einbindung Dritter (Bundesagentur für Arbeit, Auslandsvertretungen, …) - sehr stark variieren. Vor diesem Hintergrund wird bei MI in der Regel von der Angabe von Bearbeitungszeiten abgesehen.

5.4 Es wird geprüft, ob ein Service- Schalter für die Arbeitgeber-Anfragen sowie für städtische Kolleg:innen eingeführt werden kann. Dies dient vor allem der Absicherung der Arbeitsverhältnisse, da es bisher beim Ablaufen der Titeldauer oder beim Wechsel aus der Ausbildung in die Arbeit immer wieder zu Übergangsproblemen kommt und es zur Unsicherheit bei den Arbeitgebern bis hin zu Kündigungen führt.

MI ist kontinuierlich dabei die Arbeitsabläufe zu überprüfen und zu optimieren. Nachdem in letzter Zeit die Personalgewinnungsmaßnahmen auch zu Stellenbesetzungen führten, stellt sich die Personalsituation - eine wesentliche Ursache für die Rückstände - derzeit besser dar.

[5] EfA = Einer für Alle (Entwicklungsprinzip OZG)

Ein gesonderter Serviceschalter für Arbeitgeber-Anfragen sowie städtische Kolleginnen und Kollegen ist, wie bereits unter Nr. 5.1 (Info-Schalter) dargestellt derzeit leider nicht möglich. Zudem würde durch eine solche Bevorzugung der Eindruck einer offensichtlichen Ungleichbehandlung entstehen.

Die zeitkritischen Übergangszeiten (ob nun durch die Antragstellende/den Antragstellenden selbst oder durch die Rahmenbedingungen wie Ausbildungsende und Beschäftigung verursacht) sind MI bekannt. Da der Gesetzgeber für diese Fälle keine pragmatische gesetzliche Lösung vorgesehen hat, können Ausländerbehörden hier nur durch eine schnellere Antragsbearbeitung zum Ziel kommen.

MI nutzt hier alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten. Beispielsweise informiert MI regelmäßig in Gesprächen mit Ausbildungsbetrieben (über die Industrie- und Handelskammer (IHK), die Handwerkskammer (HWK) oder in Einzelinformationen) welche Unterlagen erforderlich sind, auch um eine schnellere Bearbeitung bei vollständigen Unterlagen zu erreichen. Damit werden Nachfragen und die Nachforderung von Unterlagen entbehrlich.

Auch die vollständige Darstellung der erforderlichen Unterlagen im neuen Behördenwegweiser soll zu diesem Ziel beitragen.

5.5 Um Verbesserungen bezüglich der Erreichbarkeit und eine zügigere Abwicklung zu erreichen, wird zudem angestrebt, die Beschäftigten mit ihren Erfahrungen z.B. in Workshops bei der Weiterentwicklung kontinuierlich (oder jeweils) einzubeziehen

Die Erfahrungen der Beschäftigten sind eine wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung von MI.

Im Frühjahr 2024 fanden unter Beteiligung von BDR Prozess- und Schwachstellenanalysen für ausgewählte Prozesse vor Ort bei MI statt. Dabei wurden gemeinsam mit den Beschäftigten vor Ort Ideen und Vorschläge aufgenommen und diskutiert. Aufgrund der Personalknappheit und der Tatsache, dass derzeit nur noch wenige erfahrene Mitarbeiter/innen vorhanden sind, wurde bisher von großflächigen Workshop-Serien abgesehen.

Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter/innen können jedoch jederzeit über die Vorgesetzten oder BDR eingebracht werden.

II. Laufweg im DMS

OE	Unterschrieben am	Unterschrieben von	Unterschriftenart	Bemerkung
BDR	03.01.2025	Kuch, Olaf	Genehmigung	
MI	03.01.2025	Wiesner, Ute	Kenntnisnahme	
BAM	03.01.2025	Heckel, Dagmar	Kenntnisnahme	

Nürnberg, 03.01.2025
Direktorium Bürgerservice,
Digitales und Recht

gez. Kuch (37 004)
(Unterschrift liegt elektronisch vor)

SPD Fraktion im Stadtrat Nürnberg

SPD-Stadtratsfraktion | Rathausplatz 2 | 90403 Nürnberg

An den Oberbürgermeister
der Stadt Nürnberg
Marcus König
Rathaus
90403 Nürnberg

Nürnberg, 6. Dezember 2024
Antragsteller: Liberova, Penzkofer-Röhrl, Dr. Blaschke

Kundenfreundlichkeit im Bereich der Bürgerdienste

Sehr geehrter Herr Oberbürgermeister,

nicht zuletzt das Onlinezugangsgesetz verpflichtet die Kommunen, ihre Dienste verstärkt auch online anzubieten. Insbesondere die durch die Zugangsbeschränkungen in der Zeit von Corona gemachten Erfahrungen, gekoppelt mit den neuen digitalen Möglichkeiten der Stadt, haben die Stadt Nürnberg zu der Entscheidung bewegt, die Terminvergabe für die Bürgerdienste im Bereich der Kfz-Zulassung, des Ordnungsamtes sowie der Bürgerdienste (Passangelegenheiten, Meldeangelegenheiten u.a.) sowie des Amts für Migration und Integration (MI) bis auf einige Ausnahmen auf die digitale Terminvergabe umzustellen.
Dies soll zudem die extrem langen Warteschlangen vor den Bürgerämtern verhindern.

In mehreren Sitzungen wurde der Stadtrat in den entsprechenden Ausschüssen über die aktuellen Entwicklungen informiert. Dabei wurde auf einzelne Bedarfe sowohl auf der Seite der Bürgerschaft wie auch seitens der Mitarbeitenden eingegangen.
Wir beobachten diesen Prozess sehr eng.

Besonders wichtig ist für uns die Niederschwelligkeit der Terminvergabe und die Zugänglichkeit der Dienste der Stadt für den digital nicht affinen Teil der Bürgerschaft.

Wir stellen fest, dass es in den vergangenen zwei Jahren Verbesserungen bezüglich der Zugänglichkeit der Onlinebuchungen gegeben hat. Dennoch ist es für die Bürger:innen ohne die Kenntnis, wann welche Termine freigeschaltet werden, nur schwer möglich, zeitnah einen Termin online zu buchen.

Außerdem haben wir uns den „Termin- Assistenten“ genauer angeschaut. Das aktuelle System der Zurückhaltung von Buchungszeiten für die Vergabe durch den Terminassistenten sollte genauer evaluiert werden.

Zudem hören wir immer wieder, dass es trotz getakteter Terminvergabe häufig längere Wartezeiten in einer fast überfüllten Schalterhalle gibt und es aufgrund der vorab erhaltenen Terminnummern nicht möglich ist, die Wartezeit abzuschätzen. Dies sollte nach Möglichkeit für die Planungssicherheit ergänzt werden.

Rathaus, Wolff´scher Bau
Rathausplatz 2
90403 Nürnberg

Fon 0911 231 2906
Fax 0911 231 3895
Mail spd@stadt.nuernberg.de

spd-stadtratsfraktion.nuernberg.de
instagram.com/spdnuernberg
facebook.com/spd.nuernberg

Um die Erreichbarkeit der Termine, die Zufriedenheit der Bürgerschaft wie auch der Mitarbeitenden zu erhöhen, stellt die SPD-Stadtratsfraktion zur Behandlung im zuständigen Ausschuss folgenden

Antrag:

- Der „offene Mittwoch“ wird um die Möglichkeit einer baldigen (innerhalb von 3 Wochen) Terminbuchung vor Ort erweitert. Dies kann z.B. durch ein „Lauf-Schalter-Angebot“ geschehen. Darunter verstehen wir eine Person, die mithilfe des digitalen Zugangs zum Terminvergabesystem die Termine mit den Bürger:innen direkt vereinbart. Zu prüfen wäre auch, inwieweit eine solche Maßnahme z.B. im Rahmen eines Projektes erfolgen kann, bei dem die dafür eingesetzte Mitarbeitenden im Sinne einer Personalgewinnungsmaßnahme für Quereinsteigende ihr Interesse und ihre Kompetenzen für einen möglichen Einsatz in der Stadtverwaltung überprüfen kann.
- Der Termin-Assistent wird auf seine Wirksamkeit hin nochmals überprüft. Die Anzahl der über den Termin-Assistenten frei gehaltenen Termine wird zugunsten der buchbaren Zeitfenster reduziert.
- Es wird angestrebt, dass bei einer Terminanfrage über den Termin-Assistenten eine Rückmeldung an die Bürger:innen innerhalb von 3 Arbeitstagen erfolgt
- Das Angebot und der Ressourceneinsatz in den Sparkassen wird evaluiert bzw. überprüft, um die Personalressourcen ggf. gezielter einzusetzen

Für die besonders herausfordernde Dienststelle von MI, die aktuell über keine durch die Bürger:innen selbstbestimmte Möglichkeit der Kommunikation verfügt, werden zudem folgende Punkte geprüft:

- Es wird die Einführung eines Info-Schalters geprüft, der den Bürger:innen die Möglichkeit gibt, ein Feedback zu bekommen, inwieweit das entsprechende Anliegen (beim Amt) eingegangen ist und die Unterlagen vollständig sind.
- Eine ähnliche Möglichkeit wird über die „Mein-Nürnberg“ Kommunikation geprüft bzw. ergänzend eingeführt.
- Es wird angestrebt, den Bürger:innen einen ungefähren Zeitrahmen für die Bearbeitung des Anliegens mitzuteilen.
- Es wird geprüft, ob ein Service- Schalter für die Arbeitgeber-Anfragen sowie für städtische Kolleg:innen eingeführt werden kann. Dies dient vor allem der Absicherung der Arbeitsverhältnisse, da es bisher beim Ablaufen der Titeldauer oder beim Wechsel aus der Ausbildung in die Arbeit immer wieder zu Übergangsproblemen kommt und es zur Unsicherheit bei den Arbeitgebern bis hin zu Kündigungen führt.
- Um Verbesserungen bezüglich der Erreichbarkeit und eine zügigere Abwicklung zu erreichen, wird zudem angestrebt, die Beschäftigten mit ihren Erfahrungen z.B. in Workshops bei der Weiterentwicklung kontinuierlich (oder jeweils) einzubeziehen

Mit freundlichen Grüßen

Christine Kayser	Diana Liberova	Gabriele Penzkofer-Röhrl	Dr. Ulrich Blaschke
Fraktionsvorsitzende	Stadträtin	Stadträtin	Stadtrat

Berichtsvorlage
PA/006/2025

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Personal- und Organisationsausschuss	28.01.2025	öffentlich	Bericht

Betreff:
Bericht über die Qualitätssicherung Assessment Center

Anlagen:
Bericht
Merkblatt für Beobachterinnen und Beobachter

Bericht:

Dieser Bericht beschreibt den Ist-Zustand und Änderungen an der Konzeption und Durchführung dieses Auswahlverfahrens, die zur Qualitätssicherung erforderlich sind.

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☐ Nein

☒ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Alle Diversity-relevanten Anforderungen wurden berücksichtigt. Diversity-Aspekte stellen einen integralen Bestandteil der AC-Übungen dar.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA und DiP** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

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

Stadt Nürnberg
Personalamt

Assessment Center
Information für Beobachterinnen und Beobachter

Die organisatorischen Rahmenbedingungen lassen es nicht immer zu, vor einem Assessment Center eine ausführliche persönliche Information für alle Beobachterinnen und Beobachter durchzuführen. Wir haben daher in diesem Merkblatt einige Hinweise zusammengefasst, die für unsere "AC" anwendbar sind.

Verhaltensbeobachtung und –bewertung im AC

1. Mehr Information

Das Assessment Center bietet die Möglichkeit, das für die Auswahlentscheidung relevante Verhalten von Bewerberinnen und Bewerbern in möglichst vielen unterschiedlichen Situationen zu beobachten.

2. Mehrere Beobachterinnen und Beobachter

Die Beobachtung und Bewertung von Verhaltensweisen unterliegt subjektiven Einflüssen. Um unerwünschte Effekte, die daraus entstehen können, möglichst gering zu halten, sind an der Entscheidungsfindung im Assessment Center stets mehrere voneinander unabhängige Beobachterinnen und Beobachter beteiligt.

3. Informationen aus allen Bereichen des Anforderungsprofils

Personalauswahlentscheidungen im öffentlichen Dienst müssen anhand eines Anforderungsprofils erfolgen. Im Assessment Center sollen, soweit methodisch machbar, alle Elemente des Anforderungsprofils möglichst in mehreren Aufgabenstellungen abgebildet und dazu Beobachtungen und Bewertungen ermöglicht werden.

4. Trennung von Beobachtung und Bewertung

Im Alltag sind wir es gewohnt, die Beobachtung und die Bewertung von Menschen und ihren Verhaltensweisen bzw. Leistungen als einen einzigen – häufig unbewusst ablaufenden – Vorgang zu erleben. Im Assessment Center kommt es darauf an, dies bewusst in zwei getrennte Vorgänge aufzulösen. Für die Entscheidungsfindung in der abschließenden Beobachter/innenkonferenz ist es wichtig, Beobachtung und Bewertung voneinander zu trennen und sowohl das Beobachtete wie auch die Bewertung jeweils gesondert – als persönliche Gedächtnisstütze und Diskussionsgrundlage – mit Hilfe der Beobachtungsbögen festzuhalten.

Hinweise zum Beobachten

1. Sympathiefehler

Werden Sie sich bitte vor der Beobachtungsphase klar darüber, ob Ihnen die Teilnehmerin oder der Teilnehmer sympathisch oder unsympathisch ist, indem Sie sich diese Frage selbst stellen. Je extremer die Antwort auf diese Frage ausfällt, desto umsichtiger sollte Ihr Beobachtungsverhalten sein. Wenn Sie Sympathie spüren, achten Sie besonders auch auf negative Dinge und bei Antipathie umgekehrt!

2. Beobachtungsfehler aufgrund der äußeren Erscheinung

Welche Assoziation bei uns angesprochen wird, wenn wir z. B. eine eher rundliche, kleine bzw. schlanke, hochgewachsene Person vor uns haben, kann subjektiv unterschiedlich sein. Auch Merkmale wie Art und Stil der Kleidung eines Menschen, Stimmlage, Haarfarbe oder Frisur können beeinflussen, wie wir diese Person insgesamt wahrnehmen und einschätzen. Achten Sie bitte (selbst)kritisch darauf, ob und wie sich solche äußerlichen Merkmale auf Ihr eigenes Beobachtungsverhalten auswirken.

3. Beobachtungsfehler aufgrund von Überstrahlungseffekten

Wenn Ihnen einzelne Kriterien des Anforderungsprofils besonders wichtig erscheinen, wird sich Ihre Aufmerksamkeit möglicherweise besonders stark auf die dafür relevanten Verhaltensweisen und deren Beobachtung richten. Bewerberinnen und Bewerber, die bei einem aus Ihrer Sicht priorisierten Kriterium Stärken haben, müssen nicht zwangsläufig auch bei allen anderen Kriterien gut sein. Versuchen Sie bitte, ausgewogen und differenziert zu beobachten.

4. Auch auf stillere Teilnehmerinnen und Teilnehmer achten

Zu beobachten sind alle, nicht nur diejenigen, die sich durch ihr Verhalten oder ihre Art, sich zu artikulieren, besonders in unsere Wahrnehmung drängen. Beobachtenswert ist auch, ob Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die in der Abfangsphase z.B. einer Gruppendiskussion sehr aktiv sind, dieses Niveau durchhalten.

5. Neutral beobachten

Wenn eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer Sie anschaut, während Sie beobachten, zeigen Sie ihr oder ihm gegenüber bitte weder Zustimmung noch Ablehnung – auch nicht durch Kopfnicken oder -schütteln.

Hinweise zum Beschreiben

1. Zuordnung der Beobachtung zu den einzelnen Kriterien des Beobachtungsbogens bzw. des Anforderungsprofils

Die Kriterien, die zu bewerten sind, ergeben sich aus dem Anforderungsprofil. In den Beobachtungsbögen versuchen wir bei den einzelnen Kriterien, durch Beispiele positiven Verhaltens, das dem Anforderungsprofil entspricht, die Zuordnung zu erleichtern.

2. Beschreibungen möglichst wertfrei

Die aus Ihrer Sicht wesentlichen Beobachtungen sollten im Beobachtungsbogen stichwortartig beschrieben werden, und zwar so, dass Sie in der Beobachter/innen-konferenz Ihre Beobachtungen darstellen und die Bewertungen, die Sie daraus ableiten, erläutern können. Auch hier gilt der für das Assessment Center-Verfahren wesentliche Grundsatz, Beobachtung und Bewertung zu trennen.

3. Beschreibungen möglichst zu allen Kriterien

Kontrollieren Sie bei den einzelnen Übungen nach ca. der Hälfte der Zeit, ob Sie Verhaltensbeschreibungen zu allen Dimensionen haben. Wenn nicht, versuchen Sie in der zweiten Hälfte gezielt auf die unvollständigen Dimensionen zu achten.

4. Beschreibungen auch zu weniger ins Auge springenden Verhaltensweisen

Öfters wird kritisiert, dass gute "Schauspieler/innen" im Assessment Center bessere Chancen hätten. Versuchen Sie beim Beobachten und Notieren auch auf das gesamte Spektrum nonverbaler Reaktionen der Bewerberinnen und Bewerber zu achten. Manche auf den ersten Blick eindrucksvolle Verhaltensweise ist vielleicht nur in Erwartung einer passenden Situation sorgfältig einstudiert, garantiert aber keineswegs eine durchgängig gewährleistete Kompetenz. Da kann es für die Entscheidungsfindung wichtig sein, beispielhaft auch auf den ersten Blick weniger auffällige Wahrnehmungen zu beschreiben, die Rückschlüsse auf die Authentizität des Verhaltens ermöglichen.

Hinweise zum Bewerten

1. Keine Überbewertung der jeweils letzten Beobachtungen

Vergegenwärtigen Sie sich bei der Bewertung bitte das Verhalten der Teilnehmerin oder des Teilnehmers während des gesamten Zeitraumes der jeweiligen AC-Aufgabe.

2. Skalenverwendung

Es gibt in der Regel bei keiner AC-Aufgabe ausschließlich Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit nur schwachen oder nur durchschnittlichen oder nur starken Merkmalsausprägungen. Nutzen Sie bitte die Bewertungsskala, um zu differenzierten Wertungen zu kommen. Entwickeln Sie Mut zum Urteil: Auch die Extremwerte gehören zur Skala!

3. Nur eigene Beobachtungen zur Bewertung heranziehen

Aus diesem Grund bitten wir Sie, sich nicht schon während des Verfahrens mit den anderen Beobachterinnen und Beobachtern über das Gesehene und Gehörte auszutauschen. Auch wenn es schwer fallen mag – die Beobachter/innenkonferenz am Schluss des Assessment Centers ist der Ort und bietet die Zeit, um über Beobachtungen und Bewertungen zu sprechen, eigene Meinungen einzubringen oder zu ändern und zu einer gemeinsamen Entscheidung zu kommen.

Für weitere Informationen und Fragen zum Thema Assessment Center steht Ihnen das Personalamt der Stadt Nürnberg, Abteilung Personalentwicklung gerne zur Verfügung.