Beitrag
zur Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses vom 18.02.2025

120-16-23

Austrittsinterviews bei der Stadt Nürnberg;
hier: Evaluation der Pilotphase von Austrittsinterviews

I. Bericht

Ausgangslage

Die Verfügbarkeit von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt hat sich in den letzten Jahren zunehmend verschlechtert. In vielen der für die Stadt Nürnberg relevanten Berufsgruppen hat sich ein massiver Mangel an Bewerberinnen und Bewerbern gebildet. Umso wichtiger ist es, neben der Verstärkung von Maßnahmen zur Gewinnung von Fachkräften auch die Bindung des vorhandenen Personals zu intensivieren. Deshalb sollten neben der regelmäßigen Befragung des aktiven Personals auch wichtige Erkenntnisse von Mitarbeitenden gewonnen werden, die die Stadt verlassen.

Zudem gewinnt ein gut gestaltetes Offboarding zunehmend an Bedeutung. Dadurch soll der letzte Eindruck im Hinblick auf eine mögliche spätere Rückkehr zur Stadt Nürnberg möglichst positiv gestaltet werden.

Die Rückmeldungen der Mitarbeitenden, die die Stadt Nürnberg auf eigenen Wunsch verlassen, wurden während einer Pilotphase in Form von systematischen Austrittsinterviews erhoben, um die Beweggründe für den Austritt besser verstehen zu können. Dabei sollten die Austrittsinterviews wertvolle Einblicke in die Stärken und Schwächen der Wahrnehmung der Stadt als Arbeitgeberin bieten und so dazu beitragen, das Arbeitgeberimage zu verbessern und bestenfalls strukturelle Ursachen für die Fluktuation identifizieren zu können. Dadurch könnte im Idealfall langfristig die Attraktivität der Stadt Nürnberg im Wettbewerb um gut qualifiziertes Personal gesteigert werden.

Durchführung der Pilotphase

Mit Beschluss des Personal- und Organisationsausschusses vom 17.05.2022 wurde entschieden, dass ab dem 1. Juli 2022 zur Erprobung der technischen und organisatorischen Umsetzung sowie zum Herausfinden der Resonanz und erster inhaltlicher Erkenntnisse eine Pilotierung von Austrittsinterviews durchgeführt werden soll. Im Anschluss daran soll eine entsprechende Evaluation stattfinden. Neben einer ersten Zusammenstellung der gewonnenen Daten sollen dabei insbesondere der Prozess, die technische Umsetzung, die Auswertungsmöglichkeiten und der erforderliche Ressourceneinsatz evaluiert werden.

Die Pilotphase fand im Zeitraum vom 1. Juli 2022 bis zum 31. Juli 2023 bei BAM, J, OA und SÖR statt. Durch die Auswahl dieser Pilotdienststellen werden verschiedene Jobcluster innerhalb der Stadtverwaltung abgedeckt: „Handwerk und Technik“ sowie „Architektur und Bau“ durch SÖR, „Soziales und Gesundheit“ durch J sowie „Verwaltung“ (auch mit Publikumsverkehr) durch BAM und OA. Während der Pilotphase wurde allen Mitarbeitenden, die bei den Dienststellen BAM, J, OA und SÖR von sich aus gekündigt bzw. um ihre Entlassung gebeten haben sowie allen, die um einen Auflösungsvertrag oder um ihre Versetzung zu einem anderen Dienstherrn gebeten haben, ein persönliches, telefonisches oder virtuelles

Austrittsinterview angeboten. Im Fall der Ablehnung, wurde den betreffenden Personen ein Online-Fragebogen mit den identischen Fragestellungen aus den Austrittsinterviews zugeschickt.

Bei Vorliegen der oben genannten Kriterien wurde ein Austrittsinterview angestoßen. Während der Pilotphase wurden die Austrittsinterviews von Mitarbeitenden der Abteilungen PA/1 und von PA/2 durchgeführt. Dabei wurde darauf geachtet, dass nur Kolleginnen und Kollegen ein Gespräch vorbereiten und führen, die keine dienstlichen Berührungspunkte zu der betreffenden Pilotdienststelle bzw. zur austretenden Person haben, um eine möglichst neutrale Rolle einnehmen zu können. Die allgemeine Prozesssteuerung und Evaluierung der Pilotphase erfolgte durch PA/2-M.

Ein weiterer wichtiger Punkt bei den Gesprächen war die Vertraulichkeit und der damit verbundene Datenschutz. Die Austrittsinterviews fanden deshalb ausschließlich in einem geschützten Raum unter vier Augen und in ungestörter Atmosphäre statt. Bereits im Vorfeld der Pilotphase wurde mit dem Datenschutzbeauftragten besprochen, dass grundsätzlich alle Informationen über den Inhalt der Gespräche den Pilotdienststellen und dem GPR nur in anonymisierter Form zur Verfügung gestellt werden. Sollten jedoch für eine Dienststelle mehr als zehn Rückmeldungen eingehen, konnten diese auch in einer speziellen Einzeldarstellung ausgewertet werden. Diese dienststellenbezogenen Auswertungen wurden dann sowohl den jeweiligen Dienststellenleitungen als auch den jeweiligen örtlichen Personalvertretungen zur Verfügung gestellt. Soweit von der Mitarbeitenden/ dem Mitarbeitenden gewünscht, konnte für das Einzelinterview die Anonymität aufgehoben werden.

Die Dokumentation der Austrittsinterviews sowie die Rückläufe der Online Fragebögen gingen als PDF-Anhang per E-Mail beim Personalamt ein und wurden per Schnittstelle als Rohdaten in eine Excel-Tabelle übernommen. Die eingegangenen Rückmeldungen aus den Freitextfeldern mussten komplett selbständig – ohne technische Unterstützung – ausgelesen, geclustert und zusammengezählt werden.

Die ressourcenintensive Aus- und Bewertung der Freitextfelder erfolgte im Rahmen einer Masterarbeit einer Studierenden des Personalamtes im Studiengang Public Management.

Allgemeine Kennzahlen zur Pilotphase

Insgesamt wurden während der Laufzeit der Pilotphase 124 Austrittsinterviews angebotenen. Davon wurden insgesamt 43 Gespräche angenommen und durchgeführt (3 Gespräche bei BAM, 33 Gespräche bei J, 1 Gespräch bei OA und 6 Gespräche bei SÖR). Zudem wurden 19 Online-Fragebögen (ohne Gespräch) ausgefüllt und zurückgesandt. Damit ergibt sich eine Rückmeldequote von exakt 50 %. Die Annahmequote von persönlichen, telefonischen oder virtuellen Austrittsinterviews lag in Summe bei 35 %.

Die somit erhaltenen 62 Rückmeldungen teilen sich wie folgt auf die Pilotdienststellen auf:
- Rückmeldungen von BAM: 3 (Anteil: 5 %)
- Rückmeldungen von J: 51 (Anteil: 82 %)
- Rückmeldungen von OA: 1 (Anteil: 2 %)
- Rückmeldungen von SÖR: 7 (Anteil: 11 %)

Inhaltliche Erkenntnisse der Pilotphase

Die während der gesamten Pilotphase gewonnenen Erkenntnisse sind in Schaubildern in der Anlage 1 am Ende dieses Berichts für alle vier Pilotdienststellen dargestellt. Hier wird

sowohl zwischen den Rückmeldungen aus den Multiple-Choice Fragen und den Freitextfeldern unterschieden, aber auch zwischen einzelnen Themenschwerpunkten.

Besonders auffallend bei den erhaltenen Rückmeldungen ist, dass die monetären Leistungen sowie die Entwicklungsmöglichkeiten bzw. die Qualifizierungsangebote eine zentrale Rolle bei den Arbeitgeberleistungen spielen, die die Befragten an der Stadt Nürnberg besonders schätzten. Damit haben diese Bereiche für alle Befragten den größten Anteil an der Bleibemotivation bei der Stadt Nürnberg.

Als negative Nennungen bzw. als Gründe für einen Arbeitgeberwechsel wurden jedoch hauptsächlich andere Themen, die den unmittelbaren Arbeitsplatz betreffen, genannt. Diese sind vor allem das Arbeitsumfeld (u. a. die Arbeitsbedingungen, das Arbeitsklima, die Tätigkeit und das Team), die persönliche Führungskraft (Professionalität, Kommunikation und Wertschätzung der Führungskraft) sowie die eigene Karriereentwicklung. Damit zeigt sich, dass konkrete Maßnahmen, um diesen negativen Punkten entgegenwirken zu können, dezentral und individuell bei den einzelnen Dienststellen angegangen werden müssen. Dabei wiederum kann das Personalamt im Einzelfall unterstützen.

Die erhobenen und strukturierten Daten wurden den Dienststellen zur weiteren Behandlung zur Verfügung gestellt.

Erkenntnisse der gesamten Pilotphase

Rückblickend lässt sich sagen, dass sich das erprobte Verfahren der Austrittsinterviews und der eingesetzte Fragebogen grundsätzlich bewährt haben. Bei den in der Pilotphase erfassten Fällen konnte das Offboarding gut begleitet werden, sodass der Austritt bei ausscheidenden Mitarbeitenden in guter Erinnerung bleiben sollte und ggf. die Rückkehr zur Stadt Nürnberg möglich bleibt. Aber auch durch die generierten Erkenntnisse hat sich gezeigt, dass Austrittsinterviews durchaus ein sinnvolles Instrument beim Offboarding sein können.

Allerdings musste auch festgestellt werden, dass der Ressourceneinsatz für die im Pilotprojekt praktizierte Form sehr hoch ist. Im Durchschnitt wurden für ein Austrittsgespräch insgesamt 45 Minuten (inklusive Vor- und Nachbereitung) gebraucht. Hinzu kommen zusätzliche Zeitbedarfe für die Planung, Koordination und Evaluation der Austrittsinterviews. Bei ca. 550 freiwilligen Austritten pro Kalenderjahr ergäbe sich bei einer Teilnahmequote von 35 % ein zusätzlicher Ressourcenbedarf von ca. 145 Stunden nur für die Durchführung der Interviews für die gesamte Stadtverwaltung. Ein ausschließlich digitales Angebot könnte eine wirtschaftlichere Alternative sein. Allerdings ist davon auszugehen, dass dadurch die in der Pilotierungsphase erreichte gesamte Rückmeldequote (Austrittsinterviews plus Online Fragebögen) von 50 % unterschritten würde, was wiederum die Aussagekraft der Ergebnisse erheblich einschränken würde. Zudem würde dies auch zu Lasten der Zielsetzung eines wertschätzenden Offboarding-Prozesses gehen.

Die Auswertung der insgesamt 62 Rückmeldungen war nur sehr zeitverzögert leistbar, da beim Personalamt hierfür aktuell keine Stellenanteile vorhanden sind. Für eine Verstetigung oder Ausweitung der Umfrage erscheint zudem die im Pilotversuch genutzte technische Unterstützung nicht ausreichend. Gerade die technische Entwicklung zur besseren Unterstützung, z. B. die Einbeziehung einer KI-Komponente, sollte weiter beobachtet werden. Für Zwecke der Kundenbefragung im Bereich des BDR gibt es bereits erste Lösungsansätze. Die Erweiterung der technischen Unterstützung müsste stadtintern unter Einbeziehung von DiP und IT geklärt werden, was dort allerdings ebenfalls Ressourcen in nicht unerheblichem Umfang binden würde.

Aus Gründen des Datenschutzes ist die dienststellenbezogene Auswertung nur bei Erreichen einer Mindestgrenze möglich. In den 13 Monaten der Pilotphase konnte nur J die Hürde von mindestens zehn Rückmeldungen überspringen. Dieses Ergebnis überrascht insofern, da mit SÖR die zweitgrößte Dienststelle bzw. Eigenbetrieb an der Pilotphase teilnahm. Es lässt sich daher vermuten, dass bei einer flächendeckenden Einführung der Austrittsinterviews zukünftig nur wenige Dienststellen eine spezifische Auswertung der Ergebnisse bekommen würden. Denkbar wäre es, die statistische Auswertung auf längere Zeiträume (zwei bis drei Jahre) auszudehnen. Dies würde allerdings wiederum die Aktualität der Ergebnisse und damit die Schnelligkeit ggf. notwendiger Maßnahmen negativ beeinflussen. Gerade im sehr schnelllebigen Personalgeschäft erscheinen derartige Zeitspannen nicht zielführend, zumal bereits im vierjährigen Turnus eine flächendeckende Mitarbeitenden-Befragung stattfindet, die auch latent abwanderungswillige Mitarbeitende einbezieht und ähnliche Fragestellungen eruiert bzw. eruieren könnte.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass Austrittsinterviews das Offboarding unterstützen. Allerdings erscheint eine zentrale Vollerhebung bei allen freiwillig ausscheidenden Kräften der gesamten Stadtverwaltung im Hinblick auf den erforderlichen Ressourceneinsatz und die derzeitige Haushaltslage kaum vorstellbar. Denkbar wäre es, diese Aufgabe dezentral zu organisieren. Bereits jetzt werden in einigen Dienststellen formlose Austrittsgespräche geführt. Auf Basis des im Piloten erprobten Fragebogens, der für diese Zwecke anzupassen wäre, könnten diese Gespräche künftig strukturiert von den städtischen Dienststellen und Eigenbetrieben durchgeführt werden. Sinnvoll in diesem Zusammenhang wäre auch die Entwicklung eines Gesprächsleitfadens, wie er bei den Mitarbeitendengesprächen (MAG) verwendet wird. Derzeit sind für die Entwicklung eines stadtweiten Konzeptes die erforderlichen Personalkapazitäten bei PA durch andere Aufgaben (u. a. Einführung der elektronischen Personalakte und des Learning-Management-Systems) gebunden. Zudem wären für die digitale Unterstützung die erforderliche Kapazität bei IT und zusätzliche Finanzmittel in kommenden Haushalten einzuplanen. Das Konzept soll deshalb noch zurückgestellt werden.

Die im Pilotversuch gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass durch strukturierte Austrittsinterviews Informationen über Handlungsbedarfe in den städtischen Dienststellen und Eigenbetrieben gewonnen werden könnten. Ein wesentlicher Nutzen eines standardisierten Offboardings liegt neben der Gewinnung von Informationen vor allem in der Chance ausscheidenden Mitarbeitenden noch einmal einen Eindruck der Wertschätzung der Arbeitgeberin Stadt Nürnberg zu vermitteln. Da Mitarbeitende die im Laufe der Zeit gesammelten Eindrücke aus ihrem Arbeitsumfeld auch nach dem Ausscheiden an andere Menschen weitergeben, kommt diesem Aspekt große Bedeutung zu.

II. Herrn Ref. I/II

III. GPR

IV. PA

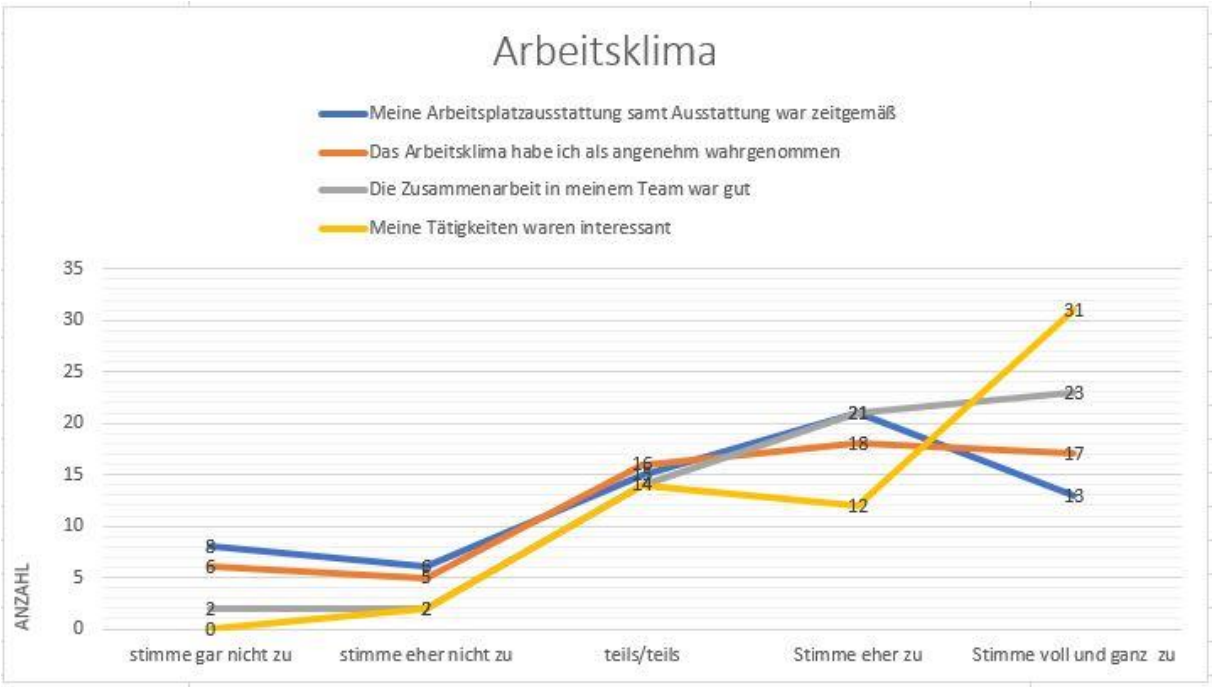
V. Ref. I/II/POA

Nürnberg, 17.01.2025
Personalamt

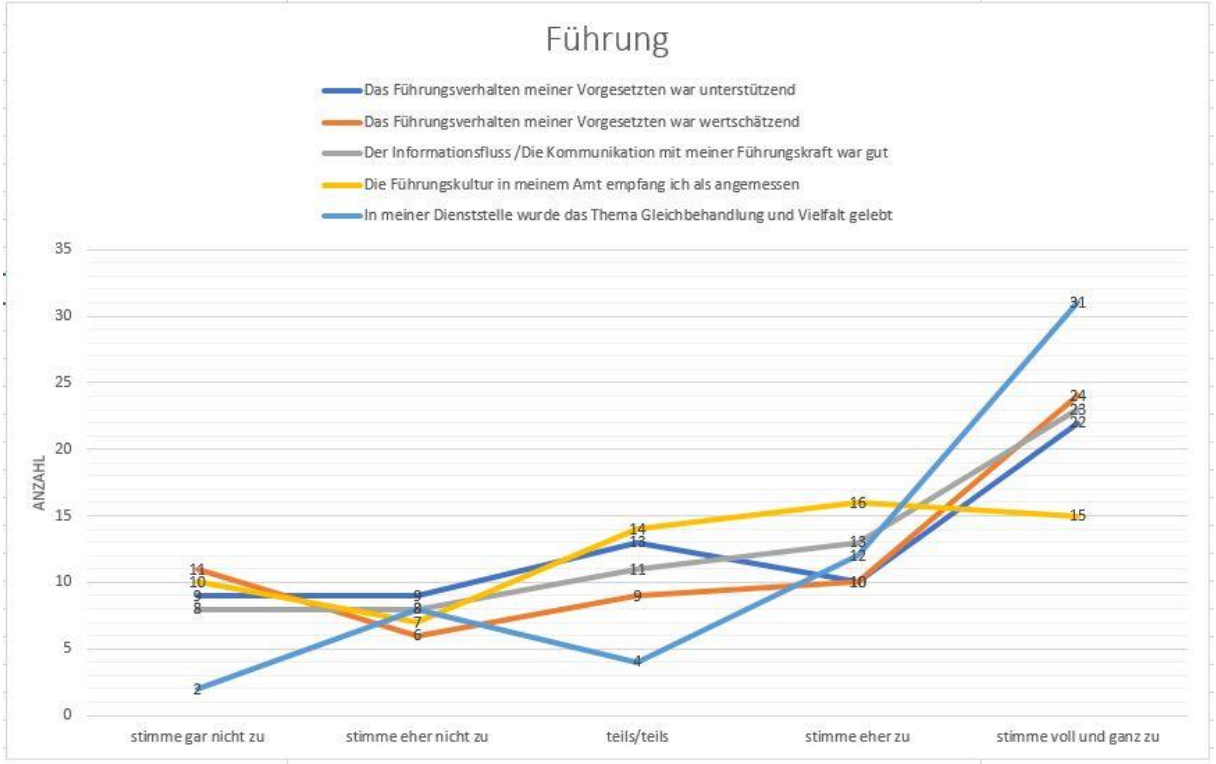
gez. Sembritzki (34 274)

Anlage 1

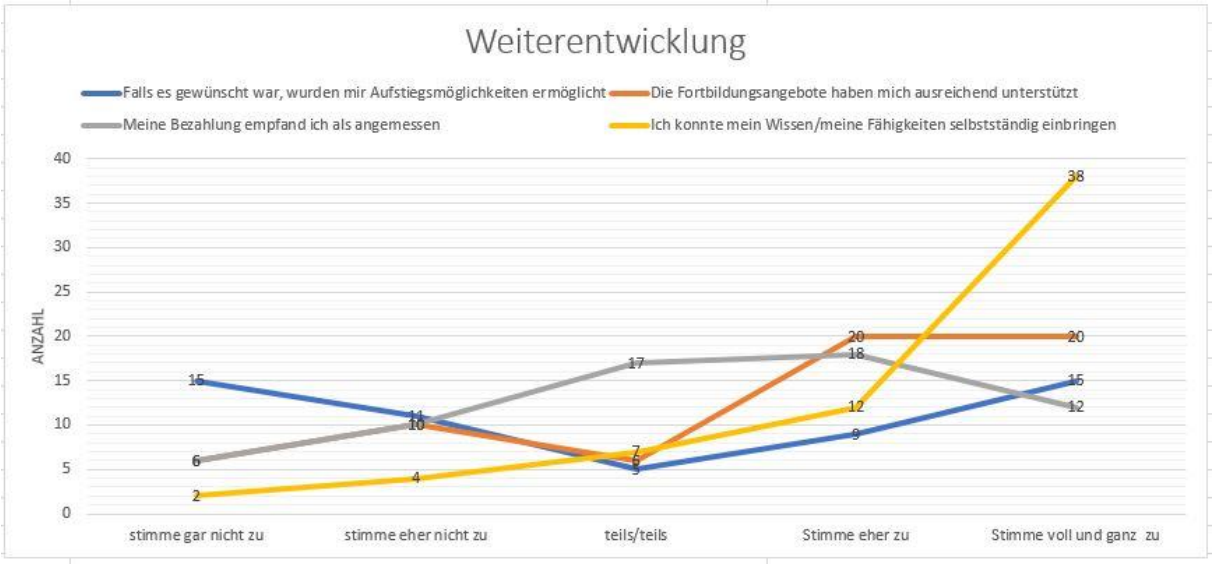
Zusammenfassung der Multiple-Choice Fragen zum Themenfeld „Arbeitsklima“



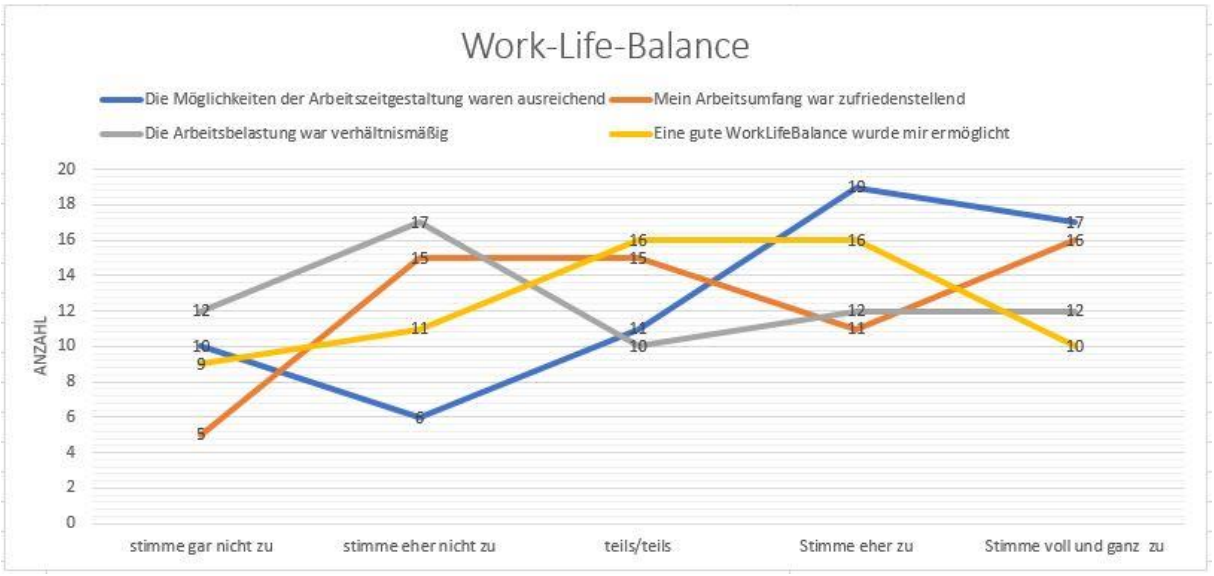
Zusammenfassung der Multiple-Choice Fragen zum Themenfeld „Führung“



Zusammenfassung der Multiple-Choice Fragen zum Themenfeld „Personalentwicklung“



Zusammenfassung der Multiple-Choice Fragen zum Themenfeld „Work-Life-Balance“



Zusammenfassung der Freitextfelder als Cluster nach der Häufigkeit ihrer Nennung (Top 5)

Positive Nennungen/ Cluster	Anzahl
Karriereentwicklung und Einbringungsmöglichkeiten	35
Führungskraft (Rückhalt, Professionalität, Fairness, Wertschätzung)	20
Team	16
Bezahlung und weitere monetäre Leistungen	11
Arbeitszeitgestaltung	11

Negative Nennungen/ Cluster	Anzahl
Arbeitsumfeld (Arbeitsbedingungen, -klima, Tätigkeit, Team)	56
Professionalität der Führungskraft	45
Karriereentwicklung und Einbringungsmöglichkeiten	31
Kommunikation	26
Wertschätzung der Führungskraft	24