Beilage
zur Sitzung des Personal- und
Organisationsausschusses
vom 21.07.2026

Austrittsinterviews bei der Stadt Nürnberg – aktueller Stand

I. Bericht

Anlass und Zielsetzung

Um einen wertschätzenden Offboardingprozess zu etablieren und gleichzeitig systematisch Erkenntnisse über Austrittsgründe zu gewinnen, wurde im Rahmen eines Pilotprojekts vom 1. Juli 2022 bis zum 31. Juli 2023 in drei ausgewählten Dienststellen (BAM, J, OA) und dem Eigenbetrieb SÖR die Durchführung von Austrittsinterviews erprobt. Die Interviews erfolgten überwiegend in Form persönlicher Gespräche. Die Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung und insbesondere die Datenauswertung erwiesen sich jedoch als sehr ressourcenintensiv, sodass eine flächendeckende Umsetzung in dieser Form nicht realisierbar war. Ein ausführlicher Ergebnisbericht wurde dem Personal- und Organisationsausschuss am 18. Februar 2025 vorgestellt.

Die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt haben jedoch deutlich gezeigt, dass strukturierte Austrittsinterviews wichtige Hinweise auf Handlungsbedarfe in den Dienststellen und Eigenbetrieben liefern und gezielte Verbesserungsmaßnahmen ermöglichen. Der Gesamtpersonalrat sprach sich daher in der Sitzung vom 18. Februar 2025 für die Einführung gesamtstädtischer Austrittsinterviews aus, die künftig auf Basis eines standardisierten Online-Fragebogens durchgeführt werden sollen.

Das Personalamt hat daraufhin ein entsprechendes Verfahren entwickelt und im Zeitraum von September 2025 bis Januar 2026 in einem Pretest erprobt. Das Verfahren hat sich bewährt und wird seit Januar 2026 gesamtstädtisch eingesetzt.

Austrittsinterviews verfolgen mehrere Ziele. Sie sind ein wichtiger Bestandteil eines wertschätzenden Offboardingprozesses und tragen dazu bei, bei ausscheidenden Mitarbeitenden einen positiven letzten Eindruck zu hinterlassen. Dies gilt auch im Hinblick auf mögliche Rückkehrperspektiven. Eine respektvolle Trennungskultur stärkt zudem das Image der Stadt Nürnberg als attraktive Arbeitgeberin.

Darüber hinaus liefern Austrittsinterviews wertvolle Erkenntnisse über die Gründe für das Ausscheiden von Mitarbeitenden, ermöglichen die Identifikation struktureller Ursachen von Fluktuation und schaffen eine Grundlage für gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeitendenbindung.

Durchführung der Austrittsinterviews

Der Online-Fragebogen wird allen Mitarbeitenden der Stadt Nürnberg sowie der Eigenbetriebe nach ihrem Ausscheiden zur Verfügung gestellt. Die Einladung zur Teilnahme erfolgt im Folgemonat nach dem Austritt per Post. Für die Monate November und Dezember 2025 wurde im Rahmen des Pretests zusätzlich ein Erinnerungsschreiben im darauffolgenden Monat versendet.

Die Teilnahme ist freiwillig. Um belastbare und verlässliche Ergebnisse zu erhalten, hat die Sicherstellung der Anonymität der befragten Personen höchste Priorität. Nicht befragt werden Beschäftigte, die zwar ihre bisherige Dienststelle oder ihren Eigenbetrieb verlassen, jedoch innerhalb der Stadt Nürnberg eine neue Tätigkeit aufnehmen.

Inhaltliche Ausgestaltung des Fragebogens
Der Online-Fragebogen umfasst fünf Themenbereiche und orientiert sich an den Fragestellungen, die sich bereits im Pilotprojekt bewährt haben. Zugleich wurden die Fragen so angepasst, dass ein hoher Standardisierungsgrad erreicht und eine Vergleichbarkeit mit der stadtweiten Mitarbeitendenbefragung 2024 ermöglicht wird (vgl. POA vom 15. Juli 2025).

Zur Sicherstellung einer möglichst hohen Teilnahmequote wurde der Fragebogen bewusst kompakt gestaltet. Nach einer kurzen Einführung mit Dank für die Tätigkeit bei der Stadt Nürnberg werden zunächst Angaben zur Art des Austritts (z. B. Kündigung, Aufhebungsvertrag, Wechsel des Dienstherrn, Befristungsende oder Ruhestand) erhoben.

Darauf folgen Einschätzungen zur Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbelastung, Zusammenarbeit, Führung, Entwicklungsmöglichkeiten sowie zur Weiterempfehlung der Stadt Nürnberg als Arbeitgeberin. Ergänzend werden differenzierte Gründe für die Entscheidung, die Stadt Nürnberg zu verlassen (Push- und Pull-Faktoren), sowie potenzielle Rückkehrmöglichkeiten und mögliche Verbesserungen, die zu einem Verbleib beigetragen hätten, erfasst. Abschließend werden ausgewählte soziodemografische Merkmale wie Geschlecht, Altersgruppe, Dienststelle, Jobfamilie, Qualifikationsebene, Führungsverantwortung und Beschäftigungsdauer erhoben.

Der Fragebogen ist filterbasiert aufgebaut, sodass vertiefende Fragen zu Austrittsgründen, Verbesserungsmöglichkeiten und Rückkehrperspektiven ausschließlich Personen angezeigt werden, die freiwillige Austrittsgründe angegeben haben. Beschäftigte, die etwa aufgrund des Endes einer Befristung, einer arbeitgeberseitigen Beendigung während der Probezeit oder des Eintritts in den Ruhestand ausscheiden, werden dazu nicht befragt.

Ergebnisse des Pretests
Die Ergebnisse des Pretests zeigen eine insgesamt hohe Akzeptanz und Datenqualität. Von 359 potenziellen Teilnehmenden beteiligten sich 83 Personen an der Befragung. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 23,1 Prozent und ist für freiwillige Online-Befragungen als normal einzuordnen. Zudem zeigte sich, dass Erinnerungsschreiben zu einem deutlichen Anstieg der Rückläufe führten. Daher wurden diese in das standardisierte Verfahren ab Januar 2026 aufgenommen.

Die Beantwortungsquote lag bei 97,7 Prozent. Von 85 Personen, die den Fragebogen aufgerufen hatten, schlossen 83 die Befragung vollständig ab. Dies spricht für eine hohe Akzeptanz des Instruments sowie eine sehr gute Qualität der Fragestellungen.

Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer betrug zwölf Minuten, der Median lag bei 6,8 Minuten. Die Differenz zwischen beiden Kennzahlen weist darauf hin, dass einzelne Teilnehmende deutlich mehr Zeit für die Bearbeitung aufgewendet haben bzw. die Bearbeitung zwischenzeitlich unterbrochen wurde. Insgesamt zeigt sich, dass der Fragebogen sowohl in kurzer Zeit bearbeitet werden konnte als auch Raum für ausführlichere Rückmeldungen bot.

Die Ergebnisse liefern bereits erste Hinweise auf mögliche Ursachen für das Ausscheiden von Beschäftigten. Insgesamt bewerten die Teilnehmenden ihre Arbeit, ihren Arbeitsplatz, die Organisation, die Attraktivität der Arbeitgeberin sowie die Zusammenarbeit und Kommunikation überwiegend positiv. Als wichtigste Austrittsgründe wurden ein alternatives Jobangebot sowie die Unzufriedenheit mit dem bisherigen Aufgabenbereich genannt. Ebenfalls bedeutsam waren der Wunsch nach besseren Entwicklungsmöglichkeiten und die Unzufriedenheit mit der Führungskraft.

Ausschlaggebend für die endgültige Entscheidung, die Stadt Nürnberg als Arbeitgeberin zu verlassen, waren insbesondere die Unzufriedenheit mit der Führungskraft sowie eine als zu hoch empfundene Arbeitsbelastung.

68 Prozent der Befragten würden die Stadt Nürnberg als Arbeitgeberin weiterempfehlen. Dieser Wert liegt um 7 Prozentpunkte unter dem Ergebnis der Mitarbeitendenbefragung 2024, bei der die Weiterempfehlungsquote 75 Prozent betrug.

Einordnung der Ergebnisse und Ausblick
Die Ergebnisse des Pretests sind aufgrund der noch geringen Fallzahl zurückhaltend zu interpretieren. Sie liefern erste Hinweise auf mögliche Zusammenhänge und Trends, erlauben jedoch keine belastbaren Aussagen oder weitergehenden Ableitungen für die Gesamtheit der ausscheidenden Mitarbeitenden der Stadt Nürnberg.

Der Pretest diente der Überprüfung der Funktionsfähigkeit und Akzeptanz des Erhebungsinstruments. Bei einer erwarteten Grundgesamtheit von rund 800 Austritten pro Jahr und einer angestrebten Rücklaufquote von 25 Prozent ist künftig mit etwa 200 Teilnehmenden pro Jahr zu rechnen. Erst auf dieser Grundlage sind verlässliche Analysen, Zeitvergleiche sowie differenzierte Auswertungen möglich.

Trotz der begrenzten Fallzahl bestätigt der Pretest die grundsätzliche Eignung des Verfahrens und liefert erste Hinweise auf zentrale Austrittsgründe.

Mit steigender Beteiligung eröffnen sich zusätzliche Analyse- und Steuerungsmöglichkeiten, insbesondere durch differenzierte Auswertungen nach Dienststellen, Jobfamilien und Qualifikationsniveaus sowie durch die Identifikation von Mustern und Entwicklungen im Zeitverlauf. Ergänzend ermöglichen Vergleiche mit bestehenden Befragungen, insbesondere der Mitarbeitendenbefragung und dem Belastungsbarometer, einen systematischen Abgleich zwischen den Perspektiven aktiver und ausgeschiedener Beschäftigter.

Die Auswertung erfolgt durch die Strategische Personalbedarfsplanung (PA/1-SPP). Im Fokus steht die Identifikation von Austrittsgründen und relevanten Einflussfaktoren sowie deren Entwicklung über die Zeit. Ein erster gesamtstädtischer Bericht für das Berichtsjahr 2026 kann im Jahr 2027 vorgelegt werden.

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung kommt den Austrittsinterviews eine hohe strategische Bedeutung zu. Nach aktuellen Schätzungen der Strategischen Personalbedarfsplanung werden bis Ende 2033 rund 2.135 Beschäftigte in den Ruhestand eintreten. Zusätzlich werden etwa 3.000 Mitarbeitende die Stadt Nürnberg aus anderen Gründen verlassen.

Eine Reduzierung freiwilliger Arbeitgeberwechsel um lediglich zehn Prozent würde in den kommenden acht Jahren rund 300 Neueinstellungen vermeiden und jährlich etwa 38 Besetzungsverfahren entbehrlich machen.

II. Herrn Ref. II Zeichnung erfolgt in Session

Nürnberg, 19.06.2026
Personalamt

gez. Sembritzki (2 03 97)
(Unterschrift liegt elektronisch vor.)

Abdruck an:

Ref. I
GPR
GSBV
GST