

Empirische Studien zur Analyse von Lebensläufen und Lebenslaufmustern

Betriebliche und außerbetriebliche Bestimmungsfaktoren eines beruflichen Verlaufsmusters unter dem Stichwort „Kurzzzeitigkeit versus Kontinuität“

1. Einleitung

Personalbeschaffung ist eine der zentralen Aufgaben der Unternehmen. Sie war es schon immer und wird es in Zukunft weiterhin sein. Angesichts der schon jetzt erkennbaren und in Unternehmen bei bestimmten Berufsgruppen und in bestimmten Branchen erfahrbaren (Fachkräfte) Engpässe, bestimmte Stellen zu besetzen, werden Antworten auf die Fragen, wie die Zielgruppe zu finden ist, aber auch auf die Frage, welche Kriterien bei Auswahl und Entscheidung für oder gegen Bewerber anzulegen sind, von Bedeutung sein.

Handelt es sich aktuell noch um ein tendenziell eher qualitatives Problem bei der Besetzung bestimmter Stellen, so wird angesichts des erwartbaren Fachkräftemangels im Zuge des demografischen Wandels im nächsten Jahrzehnt aus diesem qualitativen Problem zunehmend noch ein quantitatives entstehen.

Diese Kombination verschärft die Lage der Personalbeschaffung und erschwert den Unternehmen die Auswahl, wenn wenig Vergleichsmöglichkeiten („es wird schon einer dabei sein“) bestehen. Es werden Auswahl- und Entscheidungskriterien für die Personalentscheider notwendig.

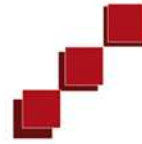
2. Forschungsfrage und Ziele der Studie

Die vorliegende Studie will derartige Kriterien mittels Befragung von ehemaligen Bewerbern herausfinden.

Beim Studium von Tausenden von Lebensläufen in 27 Jahren der Tätigkeit der Autorin als Personalberaterin hat sich eine Reihe von Lebenslaufmustern herausgestellt. Dies ist erstaunlich, zumal man eine absolute Individualität von Lebensläufen vermutet. Eines dieser Muster ist insofern auffällig, als es ein Muster ist, das als Ergebnis einer ersten Analyse unabhängig von Berufsgruppen und Branchen auftritt. In diesem Lebenslaufmuster steht „*Kurzzzeitigkeit versus Kontinuität*“.

Im Zentrum der Untersuchung stehen der Stellen- und zugleich Unternehmenswechsel nach einer langjährigen abhängigen Beschäftigung und hierbei die Erwartungen und die Frage nach den Erfüllungsgraden in der neuen Stelle. Die Verweildauer in der neuen Stelle ist, so die Hypothese, abhängig von Erfüllungsgrad der Erwartungen an bzw. in der neuen Stelle.

Untersucht werden betriebliche und außerbetriebliche Bestimmungsfaktoren, denen dieses besondere Lebenslaufmuster unterliegt. Eine zentrale Hypothese gibt den außerbetrieblichen Bestimmungsfaktoren unter dem Stichwort „Work-Life-Balance“ als Ziel bei der Entscheidung für die neue Stelle ein großes Gewicht.



Ziel der Studie ist es, Erkenntnisse zu gewinnen, die in den Unternehmen in der Personalbeschaffung als Auswahl- und Entscheidungskriterien für Personalentscheider genutzt werden können, um die Ergebnisse der Personalauswahl sicherer zu machen. Ziel ist es auch, den Bewerbern mit derartigem oder absehbar auftretendem Lebenslaufmuster Hilfestellung im Sinne größerer Bewusstheit ihrer Suchkriterien zu geben.

Dieses **konkrete Lebenslaufmuster** zeichnet sich im Detail durch folgende Merkmale der Untersuchungsgruppe aus

1. durch eine erste Kontinuität mit einer Verweildauer in einem Unternehmen bzw. einer Unternehmensgruppe von 8 (acht) und mehr Jahren und im Anschluss nach dem Stellenwechsel
2. einer vergleichbar kurzen Verweildauer in der darauf folgenden Stelle eines anderen Unternehmens von weniger als 2 (zwei) Jahren (maximal 24 Monate).

Die Kontrollgruppe zum Vergleich verfügt über folgende Merkmale:

1. durch eine erste Kontinuität mit einer Verweildauer in einem Unternehmen bzw. einer Unternehmensgruppe von 8 (acht) und mehr Jahren und im Anschluss nach dem Stellenwechsel
3. einer Verweildauer in der darauf folgenden Stelle eines anderen Unternehmens von mehr als 2 (zwei) Jahren (24 Monaten).

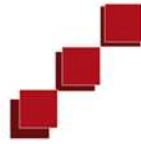
Der Vergleich der Gruppen soll Bestimmungsfaktoren der Motivation und Entscheidung im Lebenslauf erkennen lassen, die möglicherweise unterschiedliche Verweildauern in der neuen Stelle bewirken.

3. Betriebliche Such- und Auswahlkriterien bei der Personalbeschaffung

3.1. Personalauswahl im betrieblichen Alltag – Kriterien

Bei der Personalbeschaffung und -auswahl ist festzustellen, dass häufig Erfahrungswerte und Routinen die Entscheidung der Interviewer und Entscheider für oder gegen einen Bewerber/Kandidaten leiten. Es werden dabei a) Kriterien herangezogen, die personenbedingt individuell sind, b) auf der eigenen Lebens- und Berufserfahrung und der „Menschenkenntnis“ der Entscheider oder c) auf gesellschaftlich akzeptierten Kriterien wie die Ablehnung z.B. von „Jobhoppern“ beruhen. Eine vierte Gruppe von Kriterium für die Personalentscheidung seitens des Unternehmens liegt im Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle.

Mit diesen gesellschaftlich definierten und akzeptierten Kriterien und dem Regelwerk des Anforderungsprofils wird von den Entscheidern – mehr oder weniger bewusst - Personalauswahl betrieben und werden Personalentscheidungen – manchmal auch intuitiv - getroffen. Auffallend in der unternehmerischen Praxis der Personalbeschaffung ist, dass auf der Basis dieser Kriterien eine Vielzahl von endgültigen Entscheidungen schon vor dem Vorstellungsgespräch getroffen werden, da den personenbedingten und individuellen Kriterien der eigenen Lebens- und Berufserfahrung und „Menschenkenntnis“ der Entscheidern selbst ein sehr hoher Wert beigemessen wird.



Die Konsequenz dieses Verhaltens- und Entscheidungsmusters muss nicht zwangsläufig immer falsch sein, zeigt die Praxis doch, dass im Erfolgsfalle einer späteren anderen Entscheidung ein geeigneter Kandidat gefunden wurde. Wird jedoch an der vollständigen Kongruenz von Anforderungsprofil des Unternehmens auf der einen Seite und dem Qualifikationsprofil des Kandidaten auf der anderen Seite festgehalten, kann die Suchdauer bei der Personalbeschaffung sich verlängern.

Oberstes Prinzip der Personalentscheidung ist in der Regel der Anspruch einer weitgehenden Deckungsgleichheit von Anforderungen und Qualifikationen, um mit der Einstellung des Kandidaten auch betrieblichen Erfolg zu generieren. Die individuellen, persönlichen Erwartungen der Bewerber (m/w) werden von ungeübten Interviewern im Vorstellungsgespräch in der Regel oberflächlich, teilweise unsystematisch und planlos ohne echten Zusammenhang mit den außerfachlichen Anforderungen der Stelle erfasst. Die Erwartungen aus dem Privatleben und den familiären Zusammenhängen werden vielfach nur mit der Umzugsbereitschaft erfasst.

3.2. Lebensläufe als Ausgangspunkt der Auswahl

Ausgangspunkt der Personalentscheider ist der Lebenslauf. Dieser ist die Basis der Entscheidung im Unternehmen von Akzeptanz oder Ablehnung eines Bewerbers und ob es zu einem Vorstellungsgespräch kommt.

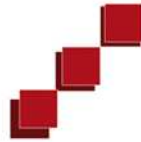
Lebensläufe sind das Ergebnis individueller und gesellschaftlicher Zusammenhänge, die es zu erkunden gilt. Jede besetzte Stelle in einem beruflichen Lebenslauf ergibt – wie einzelne Masche in einem gestrickten Pullover – ein Muster. Die Entscheidung des Unternehmens und des Bewerbers/Kandidaten (m/w) füreinander definieren im Ergebnis über Jahre einen ganz bestimmten Verlauf des beruflichen Lebens eines Arbeitnehmers, den dann tabellarisch dargestellten Lebenslauf.

Eine Evaluation der Ergebnisse der Personalauswahl ist nicht unmittelbar möglich. Der Erfolg wird an der Verweildauer des Kandidaten im Unternehmen gemessen. Allein die eigene oder betriebliche Kündigung sind Indikatoren im Verlauf eines individuellen Lebenslaufes dafür, ob der Stellenwechsel und der Personaleinsatz erfolgreich war.

In der Forschung beschränken sich Lebenslaufanalysen auf bestimmte ausgewählte Berufsgruppen oder auf Branchen. Die Analyse derartiger Lebensläufe dient dazu, für einzelne Branchen und Berufsgruppen Karrieremuster zu identifizieren, um den Absolventen mögliche Berufsverläufe zu verdeutlichen und den Zugang zur Praxis zu erleichtern.

3.3. Lebenslaufmuster als Beweis von wiederkehrenden Zusammenhängen

Die empirisch nachweisbare Existenz von bestimmten, sich abzeichnenden personen- und betriebs- und funktions- und branchenübergreifenden Lebenslaufmustern ist Anlass, soziologische und psychologische Fragen nach den Zusammenhängen von Qualifikations- und Anforderungsprofilen und insbesondere nach den Übereinstimmungen der individuellen Erwartungen, Ziele oder Vorstellungen einerseits



und den betrieblichen, organisatorischen und sozialen Kontext der angenommenen Stellen als Erfüllungskriterien andererseits zu stellen.

Ergebnisse zu der Fragestellung, wie Lebenslaufmuster, die unabhängig von Branchen und Berufsgruppen sind, entstehen und wovon diese abhängen, sind rar. Dieser Umstand mag seine Ursache darin haben, dass es kein Allgemeininteresse an diesen Zusammenhängen gibt. Es mag auch daran liegen, dass der öffentliche Zugang zu individuellen Lebensläufen zwar mittlerweile durch Netzwerke, Job- und Onlinebörsen möglich ist, doch eine individuelle, qualitative Evaluation wegen des fehlenden persönlichen Zugangs zu den Personen nicht stattfinden kann.

3.4. Lebensläufe als Ergebnis betrieblicher und außerbetrieblicher Bestimmungsfaktoren

Berufliche Lebensläufe, wie sie in tabellarischer Form bei Ausschreibungen und in Bewerbungsverfahren angeboten werden, geben vielfältige Auskunft über den Bewerber. Sie informieren faktisch über die betrieblichen Stationen und im besten Fall der Form und Darstellung damit auch über die Passform des Kandidaten entsprechend den Maßstäben der Personalauswahl mit Funktion, Branche, Unternehmenstyp und -größe im Vergleich zum Anforderungsprofil des Unternehmens.

Berufliche Lebensläufe vermitteln zugleich Anhaltspunkte für die Persönlichkeit, insbesondere für das Entscheidungsverhalten des Kandidaten. Es lassen sich Vermutungen über Zielstrebigkeit, Einstellungen und Motive aufstellen. Eine sichere Kenntnis dieser außerfachlichen Merkmale können wir in diesem Stadium der Vorauswahl in der Personalbeschaffung nicht erlangen. Diese müssen einer genauen Überprüfung im persönlichen Gespräch, im Interview, unterliegen.

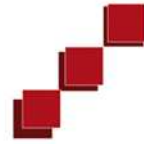
4. Die Studie

4.1. Die Stichprobe

Die Stichprobe basiert auf einer Sammlung von schriftlich vorliegenden Lebensläufen von Bewerbern (m/w), die sich in den letzten 4 Jahren unmittelbar auf ausgeschriebene Stellen oder initiativ bei einem Personalberatungsunternehmen der Autorin beworben haben. Alter, Geschlecht, Berufsabschluss oder Studium, erfüllte Funktion im Betrieb und hierarchische Ebene waren bei der Anfrage zur Teilnahme an der Befragung ebenso wenig ein Auswahlkriterium wie der Unternehmenstyp oder die Größe der Unternehmen, in denen die Personen abhängig beschäftigt waren. Allein die Merkmale (1) und (2) definierten diese Personen zu Teilnehmern. (N=85)

Allein der Umstand, dass die Teilnehmer über das hier Anlass gebende konkrete, immer wieder auftauchende Lebenslaufmuster „*Kurzzeitigkeit versus Kontinuität*“ (KvK) verfügten, machte sie zu potenziellen Teilnehmern der Studie. Sie wurden schriftlich zu ihrer Bereitschaft angefragt und bestätigten ihre Bereitschaft, einen Fragebogen auszufüllen.

Ihnen wurde nicht das Thema der Studie unter dem Gesichtspunkt ihres Lebenslaufmusters genannt.



Ein konkretes Lebenslaufmuster als Ausgangs- und Anhaltspunkt der Studie zu nutzen, erfüllt das Kriterium, eine in einem zentralen Lebensbereich homogene und vergleichbare Untersuchungsgruppe zu besitzen, die von anderen Arbeitnehmern, die ebenfalls über das Merkmal (1) Kontinuität von 8 und mehr Jahren in einem Unternehmen verfügte, aber in der darauffolgenden Stelle mehr als 2 Jahre bzw. mehr als 24 Monate verweilten (Merkmal 3, Kontrollgruppe), abgrenzbar ist.

Die **Branchenzugehörigkeit** der Untersuchungsteilnehmer wurde mittels einer offenen Frage ermittelt. Dabei wurden unter anderem Branchen genannt von Elektro, Anlagenbau, Automotive und Metall, über Textil, Chemie, Pharma, Möbel und Konsumgüter, bis hin zu Telekommunikation, IT, Handel und Steuern. Diese breite Fächerung war wichtig für die branchenübergreifende Überprüfung des Musters.

Der **Anteil der Frauen** ist mit knapp 10% in den Gruppen (U) und (K) nahezu gleich.

Der **Funktionsbereich** der Teilnehmer lag zum Zeitpunkt von Stelle A in der Untersuchungsgruppe (U) zu 15 % im kaufmännischen Bereich (Kontrollgruppe (K) 27%), 21 % im Vertrieb (K: 23%), 30 % im Bereich Technik (K: 15 %), 15 % in der Materialwirtschaft (K: 12 %), 9 % IT-Tätigkeiten (K: 4 %), 6 % Personal/Recht (K: 2 %) und 3% (K: 17%) gaben an, anderen Tätigkeiten nachzugehen. In Stelle A hatten 82% der Kandidaten (U) (K: 80%) **Personalführungsverantwortung**.

Qualifikationsniveau der Stichprobe: Ein Studium hatten in (U) 73% absolviert, 43% besaßen mit einer zusätzlichen praktischen Berufsausbildung und damit eine Doppelqualifikation. In (K) hatten 82% eine Hochschulausbildung und 38% mit einer zusätzlichen Berufsausbildung auch eine Doppelqualifikation.

Persönliche Daten

Das **Durchschnittsalter** der beiden Gruppen zum Zeitpunkt des Wechsels von A zu B unterscheidet sich um knapp 2 Jahre (U: 45 Jahre / K: 43 Jahre). Aber in je 39% (U) bzw. je 44% (K) der Fälle fand der Wechsel zu denselben Anteilen in den gleichen Altersgruppen 35 bis 44 Jahre und 45 bis 54 Jahre statt.

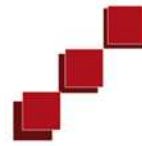
Hier gibt es einen statistisch sicheren Zusammenhang zwischen der Dauer in Stelle B und dem Alter zum Zeitpunkt des Stellenwechsels (geclustert in 25-35, 36-45, 46-55, 56-65 Jahre) ($p=.033$; Spearman-Korrelation $r = -.336$).

5. Ergebnisse –

5.1. Lebens- und Beschäftigungssituation vor und zum Zeitpunkt des Stellenwechsels von A zu B

5.1.1. Private Lebenssituation

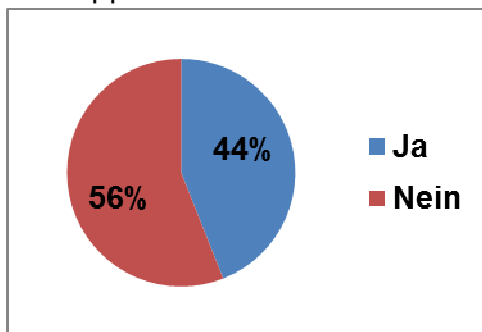
82% der Teilnehmer in (U) waren zum **Zeitpunkt des Stellenwechsels** verheiratet, in (K) waren es 85%. Vergleichsweise nahezu gleich viel (U: 64 %, K: 60%) der Teilnehmer besaßen **Wohneigentum**, in dem auch gewohnt wurde. In (U) wohnten



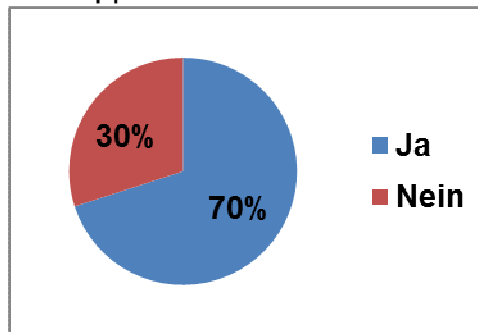
61% der Teilnehmer am Arbeitsort (K: 37%), 30% waren mit durchschnittlich 37 Minuten pro Weg Tagespendler (K: 56%) und zu 1% Wochenendpendler (K: 8%).

Betreuungsbedürftige Kinder und/oder Angehörige bei Stellenwechsel

K-Gruppe



U-Gruppe



Bemerkenswert ist, dass sich in 36 % der Lebenssituation der Gruppe (U) während der Beschäftigung in A Veränderungen in der Wohnsituation ergaben, aber nur in 13% der Fälle von (K). Dennoch sind beide Gruppen mindestens 8 Jahre in dieser Beschäftigung bzw. auf dieser Stelle A geblieben.

Unterschiede in den privaten Lebenssituation der Gruppen (U) und (K), vor allem der Betreuungsverantwortung und der Wohnlage (Pendelsituation) lassen erste Vermutungen eines Einflusses der außerbetrieblichen Situation auf das Arbeitsverhältnis aufkommen. Die sozialen Verpflichtungen der Untersuchungsgruppe (U) sind größer und ihre Mobilität(sbereitschaft) ist geringer ausgeprägt.

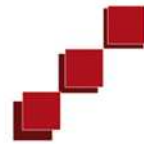
5.1.2. Typ des Unternehmens der Stelle (A)

Die Beschäftigungsverhältnisse von (U) und (K) gleichen sich in der Unternehmensgröße, in der Einschätzung der Unternehmenskultur dagegen nicht. Die Mehrheit beider Gruppen war in Unternehmen mit vergleichbarer Mitarbeiterzahl bis zu 600 MA tätig. U ist der Auffassung, dass diese/ihre Arbeitgeber eine mittelständische, inhabergeführte Unternehmenskultur hatten, K meint eher in Unternehmen des Typus Groß- oder Konzernunternehmen gearbeitet zu haben.

Beschäftigungsverhältnis in Unternehmensgrößen

	<u>U-Gruppe</u>	<u>K-Gruppe</u>
< 200 MA	30%	38%
200 - 600 MA	21%	23%
601-1000 MA	3%	12%
>1000 MA	45%	27%

In der Untersuchungsgruppe (U) wurde die Unternehmenskultur in Stelle A zu 58 % (K: 42%) mittelständisch und/oder inhabergeführt bezeichnet, 42 % (K: 37%, Rest: keine Angabe) der Teilnehmer arbeiteten nach eigener Einschätzung in einer Kultur, die eher einem Großunternehmen oder Konzern ähnelt.



5.2. Zur Lage anlässlich des Stellenwechsels von A nach B

5.2.1. Die Kündigung in der Stelle A

Die Art der Kündigung (freiwillig oder unfreiwillig) muss unter individuellen und betriebsbedingten Gesichtspunkten zugleich betrachtet werden. Sie lässt Schlüsse auf das Unternehmen und das Individuum zu.

Bei den Arbeitnehmern von (U) lassen sich keine Unterschiede in der Verteilung von freiwilligem (49%) und unfreiwilligem (51%) Verlassen des Unternehmens feststellen. Anders ist es bei der K-Gruppe: 56% der Arbeitnehmer sind auf eigenen Wunsch gegangen, 44% eher unfreiwillig.

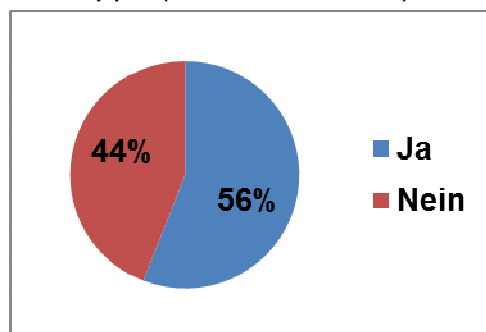
Der Anteil der eigenmotivierten Entscheider ist unter K anteilig gesehen größer als in der Gruppe U. Es zeichnet sich so eine Tendenz ab, die besagt, dass K-Mitglieder, also jene, die nach dem Wechsel mehr als 24 Monate im neuen Unternehmen (Stelle B) verbleiben, in ihrem beruflichen Verlauf zumindest in der Phase des konkreten Wechsels stärker selbstbestimmt vorgehen. Ob damit auch die Erwartungen an den neuen Arbeitgeber bewusster und in ihrer Bedeutung wichtiger sind, ist zu prüfen.

5.2.2. Die Dauer der Suche nach Stelle B

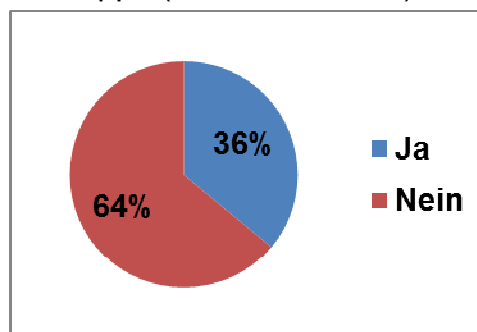
Die Teilnehmer von U und K unterscheiden sich in der Vorgehensweise, einen Stellenwechsel vorzunehmen.

Stellensuche vor der Kündigung

K-Gruppe (8 Monate vorher)

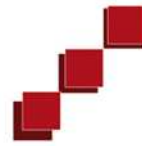


U-Gruppe (6 Monate vorher)



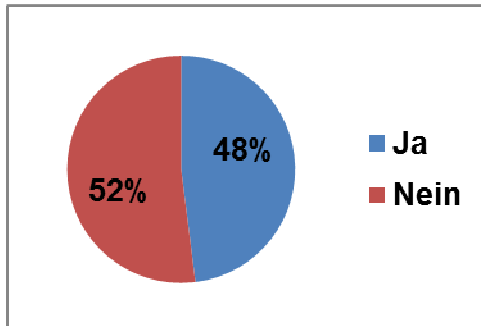
73% der K-Gruppe und 48% der U-Gruppe haben es geschafft, zeitlich ohne Arbeitslosigkeit in eine neue Stelle zu wechseln. U-Mitglieder waren im Durchschnitt 2,4 Monate, K-Mitglieder 1,2 Monate ohne Beschäftigung.

Trotz teilweise fehlender Angaben bei den Befragten kann eine weitere Tendenz angezeigt werden, die darauf hindeutet, dass sich die K-Gruppe für eine genauere Analyse der Stellenangebote mehr Zeit genommen hat.

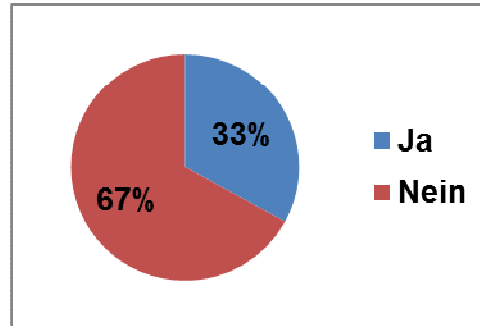


Suchdauer insgesamt (bis zu 12 Monaten)

K-Gruppe



U-Gruppe



5.2.3. Erwartungen an die neue Stelle B

Ziel der Untersuchung ist es, die Gründe für das Lebenslaufmuster „*Kurzzeitigkeit versus Kontinuität*“ zu erforschen. In der Abweichung von Erwartung und Erfüllung werden derartige Gründe im Vergleich der Gruppen U und K vermutet.

Nun zeichnet sich ab, dass das Verhalten im Prozess der Suche schon Unterschiede aufweist.

Eines der zentralen Ergebnisse zu den Erwartungen ist, dass es im Vorfeld der Stellensuche keine Unterschiede in den konkreten Erwartungen an die Arbeitssituation und die Arbeitsbedingungen und in deren Wichtigkeiten der Gruppen gibt.

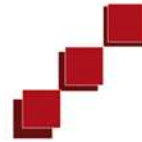
Konkret hohe Erwartungen haben beide Gruppen-Mitglieder an jene Bedingungen der Arbeitssituation, die die soziale, methodische und fachliche Kompetenz anfordert, aber auch existentielle Sicherheit bietet:

Hierarchie der Erwartungen

(Skala: 1: trifft voll zu/trifft eher zu/ trifft eher nicht zu/4: trifft gar nicht zu, Mittelwerte)

	<u>U-Gruppe</u>	<u>K-Gruppe</u>
Fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen	1,50	1,56
Ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten	1,72	1,70
Ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis	1,74	1,74
Mehr Gestaltungsmöglichkeiten	1,93	1,76
Ein gutes Verhältnis zu den neue Arbeitskollegen	1,94	1,80
Breitere Aufgaben, mehr Abwechslung	2,03	1,74
Hierarchie der Erwartungen (Fortsetzung)	<u>U-Gruppe</u>	<u>K-Gruppe</u> (Differenz)
<i>Gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</i>	2,26	1,92 (-0.34)
<i>Wunschregion/Stadt</i>	s.u.	2,32 (-0.42)
<i>Kurze Entfernung zwischen Wohn-und Arbeitsort</i>	s.u.	2,33 (-0.35)
Höheres Gehalt	2,41	2,36
Größere Verantwortung	2,47	2,44

Geringer sind für beide Gruppen die Erwartungen an die strukturellen und **organisatorischen Bedingungen** der zukünftigen **Stelle und Position**.



Mit oder mehr Personalverantwortung	2,65	2,64
Hierarchisch höhere Position	2,66	2,53
<i>Kurze Entfernung zwischen Wohn-und Arbeitsort</i>	<i>2,68</i>	<i>s.o.</i>
<i>Wunschregion/Stadt</i>	<i>2,74</i>	<i>s.o.</i>

Sehr gering sind Erwartungen beider Gruppen an Veränderungen.

Wechsel der Unternehmensgröße	3,00	3,02
Ganz andere Aufgaben und Anforderungen	3,16	2,94
Wechsel der Branche oder Produkte	3,42	3,26

Die Ergebnisse zur „Work-Life-Balance“ machen aufmerksam: eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind gewünscht. Es passt, da es sich (s.o.) um eine Altersgruppe handelt, die zum Zeitpunkt des Stellenwechsels nach langer Beschäftigungsdauer mehrheitlich verheiratet war, zu je über 60 % über Wohneigentum verfügte und zwischen 44% (Gruppe K) und 70% (Gruppe U) Pflichten in der Betreuung von Personen besaß, sich also in der Phase der Familiengründung und dem Aufbau oder Stabilisierung einer Familie befanden. K hatte allerdings weniger soziale Verpflichtungen, legte aber schon etwas mehr Wert auf die Balance.

In der Interpretation zu berücksichtigen ist, dass die Mehrheit der Teilnehmer der Befragung (90%) Männer sind.

5.2.4. Gründe für die Entscheidung für Stelle B

Die Gründe der Entscheidung für eine Stelle können von kurzfristiger Wichtigkeit oder von grundsätzlicher Bedeutung sein. Es handelt sich neben den generellen Erwartungen auch um eine kognitive und/oder emotionale Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen aus dem Vorstellungsgespräch. Welche Wirkung und Nachhaltigkeit diese haben, erweist sich später.

Ausschlaggebend für die Zusage waren folgende Gründe, die in ihrer Wichtigkeit für beide Gruppen zwar gleich waren, doch aber ganz feine Unterschiede in der Bewertung aufzeigen.

Hierarchie der Entscheidungskriterien

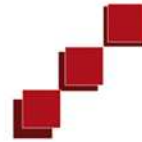
(Skala: 1: trifft voll zu/trifft eher zu/ trifft eher nicht zu/4: trifft gar nicht zu, Mittelwerte)

Sehr bedeutsam

	<u>U-Gruppe K-Gruppe</u> (Differenz)	
Meine Vorstellungen/Ziele schienen mir weitgehend erfüllt	1,66	1,51
Gutes „Bauchgefühl“ nach dem Vorstellungsgespräch	1,78	1,66
Es war/en eine echte Herausforderung/spannende Aufgabe/klare Ziele	2,09	1,84

Relativ unbedeutend in der Bewertung

Es wurde eine Perspektive geboten	2,59	2,29
Mangel an Alternativen	2,69	3,12 (-0,43)



Unbedeutend für die Entscheidung war

<i>Finanzieller Druck</i>	3,09	3,48	(-0,39)
<i>Familiärer Druck</i>	3,34	3,68	(-0,34)
nur als Übergang gedacht	3,44	3,65	
Befristung der Stelle	3,94	3,88	

Die bedeutsamsten Entscheidungskriterien sind in beiden Gruppen sowohl kognitiv als auch emotional begründet.

Aus dem Umstand, dass U-Mitglieder einen höherem Anteil familiärer Verpflichtungen (77%) besitzen, mag den Prozess auf einer eher auf existenzielle Sicherheit zielende Entscheidung basieren lassen, die zu Entscheidungsdruck führt, der aber als Such- und Entscheidungskriterien zwar genannt, aber nur als sehr gering bedeutsam angegeben wird und damit ein Indiz dafür sind, dass nicht ganz selbstbestimmt agiert wird und vielleicht eher unterbewusst wirksam sind (siehe Erwartungen).

Es gab erste Hinweise darauf, dass K-Mitglieder ihren Wechselprozess durchdachter angehen als die U-Mitglieder mit kürzerer Verweilzeit in Stelle B. Diese Hypothese scheint in den weiteren Ergebnissen bestätigt: K-Mitglieder suchen in einem längeren Zeitraum noch während der Beschäftigung (A), womit auch die gesamte Suchzeit länger ist. Die Entscheidung für eine neue Stelle wird zudem nicht so schnell gefällt wie bei den U-Mitgliedern. Bei den Bestimmungsfaktoren nach dem Vorstellungsgespräch sind K-Mitglieder geringer unter Druck.

Dieser Zusammenhang wäre in weitergehenden Studien zu prüfen, zumal die konkreten Erwartungen an Stelle und Position sich nicht von den K-Mitgliedern unterscheiden. Doch eine signifikante Korrelation bestätigt diese Vermutung: Verhältnis der Erwartungen an ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis zur Verweildauer in Stelle B ($p=.019$; Pearson-Korrelationskoeffizient $r=.413$)

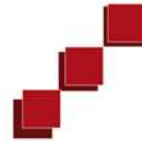
5.3. Lebens- und Beschäftigungssituation nach dem Stellenwechsel zu B

5.3.1. Beschäftigungsverhältnis in Unternehmensgrößen

Nach dem Wechsel befindet sich ein Teil der Befragten der U-Gruppe in neuen Unternehmensgrößen und –kulturen. Die Untersuchungsgruppe weist beim Stellenwechsel nach 8 oder mehr Jahren deutliche Veränderungen in der Unternehmensgröße auf. Im Unterschied zur K-Gruppe gab es hier den entscheidenden Wechsel zu Kleinunternehmen (< 200 MA), weg von Großunternehmen (>1000 MA)

Unternehmensgrößen

	<u>U-Gruppe</u>	<u>K-Gruppe</u>
< 200 MA	48% (vorher 30%)	40% (vorher 38%)
200 – 600 MA	24 (vorher 21%)	21% (vorher 23%)
601–1000 MA	6 (vorher 3%)	10% (vorher 12%)
>1000 MA	21 (vorher 45%)	29% (vorher 27%)



Und doch wurde in der Untersuchungsgruppe (U) die Unternehmenskultur in der neuen Stelle B zu 67 % (vorher 58%) häufiger mittelständisch und/oder inhabergeführt bezeichnet. Und nur noch 30 % (vorher 42%) der Teilnehmer sahen sich jetzt in einer den Großunternehmen oder in einer konzernähnlichen Kultur.

Passend ist jetzt die Einschätzung der Unternehmenskultur. Deutlich mehr der Befragten der U-Gruppe, die zu einem großen Teil in kleinere Unternehmen gewechselt sind, geben an, in mittelständischen Kulturen zu arbeiten. In gleicher Einschätzung antworten die Teilnehmer der K-Gruppe (71% mittelständische Kultur, 25% konzernähnliche Kultur; vorher Stelle A: 42% und 37%), obwohl es bei Ihnen kaum Änderungen in der Unternehmensgröße gibt.

Begriff und Definition von „Kultur“ sind sicherlich vom individuellen Verständnis überlagert. Ob ein Unverständnis des Arbeitshandelns und der Routinen als Teil der Unternehmenskultur zum frühzeitigen Verlassen eines Unternehmens führen kann – insbesondere bei der U-Gruppe – ist später zu prüfen, da diese Gruppe in größerem Maße den organisatorischen Kontext gewechselt hat.

5.3.2. Private Lebenssituation

In beiden Gruppen gab es in der Mehrheit (67% U, 69% K) keine Veränderungen in der privaten Situation während des Wechsels oder in der Beschäftigungszeit der neuen Stelle B.

Mit dem Stellenwechsel von A nach B gab es jedoch Ortsveränderungen mit der neuen Stelle und mit Auswirkungen unmittelbar auf die Freizeit und damit mittelbar auf die Lebensqualität.

Wohn- und Arbeitsort

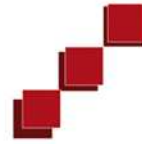
	U-Gruppe		K-Gruppe	
	Stelle A	B	A	B
Wohnen am Arbeitsort? ja	61%	33%	37%	29%
Tagespendler	30%	30%	56%	58%
Nein, Wochenendpendler (Rest: keine Angaben)	1%	36%	8%	15%

Die Untersuchungsgruppe U wechselte häufiger auf Stellen an einem anderen Ort und wohnte nicht mehr bei der Familie (Stelle A: 61%, B: 33%). Der Anteil der Wochenendpendler nahm um ein Drittel zu (von 1% auf 36%).

Auch der zeitliche Aufwand zur Anfahrt an den Arbeitsplatz erhöhte sich von durchschnittlich 37 Minuten auf 60 Minuten in der U-Gruppe und blieb in der K-Gruppe mit 35 Minuten (vorher 37 Minuten) gleich.

5.3.3. Erfüllung der Erwartungen an Stelle B

Bei der Entscheidung für die neue Stelle B nach dem Vorstellungsgespräch waren kognitive und emotionale Aspekte ausschlaggebend. Die Passform mit den eigenen Vorstellungen, spannende Aufgaben und ein gutes „Bauchgefühl“ bestimmten die



Entscheidung in dem Moment, bevor die Stelle angetreten wurde ihre Bedeutsamkeit war größer als andere Einflussfaktoren.

Der Grad ihrer Erfüllung, so unsere Vermutung, bestimmt zu einem späteren Zeitpunkt darüber, wie lange auf dieser Position und in diesem Unternehmen bleiben wird.

Auffällig ist, dass der Grad der Bedeutung der Erwartungen im Prozess der Suche und der Grad der Erfüllung nach Antritt der Stelle in beiden Gruppen nahezu gleich, aber in der Tendenz bei der Kontrollgruppe ganz leicht höher ist als in der Untersuchungsgruppe.

Grad der Bedeutung alle Erwartungen und Erfüllungen

Mean (Mittelwert über alle Mittelwerte) der

Erwartungen Erfüllung

U-Gruppe	2,45	2,65
K-Gruppe	2,32	2,24 (Wert der Differenz: 0,41)

Es zeigt sich, dass der Erfüllungsgrad nahezu aller Erwartungen rein statistisch absolut durchschnittlich ist. Damit hat sich die Basis der Entscheidung zum Zeitpunkt unmittelbar nach dem Vorstellungsgespräch, die Einschätzung, dass ein großer Teil der eigenen Vorstellungen und Ziele (U: Mittelwert 1,66; K: 1,51) erreicht werden könne, weitgehend bestätigt.

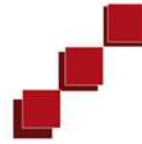
Eine Feinanalyse der Ergebniswerte im beschreibenden Vergleich, die zu weiteren Studien Anlass gibt und vor allem einer besonderen Beachtung bei der Interviewführung im Prozess der Personalauswahl bedarf, zeigt allerdings Unterschiede in der Bewertung der Erfüllung.

In nahezu allen Aspekten – bis auf einen einzigen – ist der tatsächliche Erfüllungsgrad der Erwartungen in der Untersuchungsgruppe niedriger (höherer Mittelwert) als in der Kontrollgruppe.

Bewertung der Erwartungserfüllung in Stelle B

(Skala: 1: trifft voll zu/trifft eher zu/ trifft eher nicht zu/4: trifft gar nicht zu, Mittelwerte)

Die Hierarchie der Erwartungserfüllung	U-Gruppe	Rang bei Erwartung
1.Ein gutes Verhältnis zu den neuen Arbeitskollegen	2,08	5
2.Mit oder mehr Personalverantwortung	2,18	10
3.Ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis	2,27	3
4.Wechsel der Unternehmensgröße	2,30	14
5.Höheres Gehalt	2,42	8
6.Fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen	2,48	1
7.Ganz andere Aufgaben und Anforderungen	2,61	15
8.Wechsel der Branche oder Produkte	2,67	16
9.Breitere Aufgaben, mehr Abwechslung	2,69	6
10.Hierarisch höhere Position	2,70	11
11.Größere Verantwortung	2,79	9



12. Kurze Entfernung zwischen Wohn- und Arbeitsort	2,84	12
13. Gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	2,85	7
14. Ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten	2,85	2
15. Wunschregion/Stadt	2,88	13
16. Mehr Gestaltungsmöglichkeiten	2,88	4

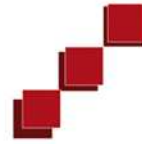
Die Hierarchie der Erwartungserfüllung	K-Gruppe	Rang	Erwartung
1. Ein gutes Verhältnis zu den neuen Arbeitskollegen	1,67	5	
2. Fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen	1,73	1	
3. Ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis	1,90	3	
4. Ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten	1,96	2	
5. Höheres Gehalt	1,96	10	
6. Mit oder mehr Personalverantwortung	2,06	12	
7. Gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	2,08	7	
8. Breitere Aufgaben, mehr Abwechslung	2,08	6	
9. Wunschregion/Stadt	2,21	8	
10. Mehr Gestaltungsmöglichkeiten	2,22	4	
11. Größere Verantwortung	2,17	11	
12. Kurze Entfernung zwischen Wohn- und Arbeitsort	2,31	9	
13. Hierarchisch höhere Position	2,40	13	
14. Ganz andere Aufgaben und Anforderungen	2,53	14	
15. Wechsel der Branche oder Produkte	2,55	16	
16. Wechsel der Unternehmensgröße	2,71	15	

Die größten Unterschiede im Vergleich der Erfüllungsgrade

	U-Gruppe	K-Gruppe	(Differenz)
Ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten	2,85	1,96	- 0,89
Gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	2,85	2,08	- 0,77
Fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen	2,48	1,73	- 0,75
Wunschregion/Stadt	2,88	2,21	- 0,67
Mehr Gestaltungsmöglichkeiten	2,88	2,22	- 0,66
Größere Verantwortung	2,79	2,17	- 0,63
Breitere Aufgaben, mehr Abwechslung	2,69	2,08	- 0,61
Kurze Entfernung zwischen Wohn- und Arbeitsort	2,84	2,31	- 0,53
Ein gutes Verhältnis zu den neuen Arbeitskollegen	2,08	1,67	- 0,51
Höheres Gehalt	2,42	1,96	- 0,48
Wechsel der Unternehmensgröße	2,30	2,71	- 0,41

6. Zusammenfassung

Der Grad der Erfüllung ist in der U-Gruppe mit „Kurzzeitigkeit“ in Stelle B ist über alle Bestimmungsfaktoren tendenziell geringer als bei der K-Gruppe mit „Kontinuität“.



Wenn auch das gute Verhältnis zu den Arbeitskollegen in beiden Gruppen den höchsten Erfüllungsgrad hat, so unterscheiden sich beide Gruppen deutlich in der Reihenfolge aller anderen betrieblichen und außerbetrieblichen Bestimmungsfaktoren.

Der Vergleich der Rangreihe der bedeutsamsten Erwartungen zu Beginn der Stellensuche mit der Rangreihe der Erfüllungsgrade zeigt, dass die K-Gruppe unter den ersten 5 Faktoren 4 hatte, die eine Priorität erhielten. Die bedeutsamsten Erwartungen, die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse einzusetzen (Rang 1), ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten (Rang 2) und ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis zu erreichen (Rang 3) gehören dazu.

In der U-Gruppe sind es nur zwei der priorisierten Faktoren, die in hohem Maße erfüllt wurden: ein gutes Verhältnis zu den neuen Arbeitskollegen (ehemals Rang 5) und der Wunsch, ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis (Rang 3) zu erhalten.

Die außerbetrieblichen, familiären Bestimmungsfaktoren „*Wunschregion/Stadt*“, „*Kurze Entfernung zwischen Wohn-und Arbeitsort*“ sowie „*Gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben*“ standen bei den Erwartungen zum Zeitpunkt der Stellensuche bei K schon an 7., 8. und 9. Stelle in der Rangreihe, bei U an 7. und nur an 12. und 13. Stelle. In der Hierarchie der Erfüllung nehmen diese drei Faktoren bei U nur die 12., 13. und 15. Stelle ein, und ihr Erfüllungsgrad ist deutlich geringer als bei K. K-Gruppenmitglieder haben die Bedeutung der außerbetrieblichen Faktoren zwar nicht vollkommen in der Hierarchie erhalten können, lassen sie aber die 7., 9. und 12. Stelle erreichen. Diese drei Faktoren gehören zudem in die Gruppe der großen Differenzen in den Erfüllungsgraden (2., 4. und 8. Stelle) im Vergleich der Gruppen.

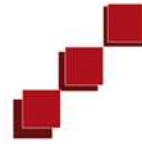
Fazit

Ziel der Studie war es, anhand eines konkreten immer wieder in Erscheinung tretenden Lebenslaufmusters deren Bestimmungsfaktoren betrieblicher und außerbetrieblicher, familiärer Art herauszufinden.

Die Vermutung, dass ein geringer Erfüllungsgrad von frühen Erwartungen zum Zeitpunkt der Stellensuche dazu beitragen kann, eine Stelle - sei es durch eine eigene oder durch eine betriebliche Kündigung – nach relativ kurzer Zeit zu verlassen (Gruppe U „*Kurzzeitigkeit*“) als jemand, dessen Erfüllungsgrad höher ist (Vergleichsgruppe K „*Kontinuität*“), hat sich bestätigt.

Bemerkenswert ist, dass sich im Vergleich die Erwartungen in der Sache und anfänglich im Rang der Bedeutung nicht unterscheiden. Im Grad der Erfüllung weichen diese aber voneinander ab.

Daraus schließen wir, dass möglicherweise im Suchprozess nach einer Stelle und selbst der Abgleich von eigenen Erwartungen und Anforderungen der angebotenen Stelle oder des Unternehmens bei der U-Gruppe weniger deckungsgleich und damit erfolversprechender im Sinne der Nachhaltigkeit bzw. einer längeren Verweildauer in der neuen Stelle ist als bei der K-Gruppe.



Ein Detailergebnis bedarf einer weiteren intensiveren Überprüfung für den Erfolg in Form einer längeren Verweildauer als 24 Monate: der Wechsel in ein Unternehmen anderer Größe. Die U-Gruppe hat häufiger die Unternehmensgröße gewechselt als die Teilnehmer der K-Gruppe.

Hier vermuten wir, dass der Einsatz der fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten, die in beiden Gruppen den Rang 1 bei den Erwartungen hatten, im neuen Unternehmen bei der U-Gruppe nicht in gleich hohem Maße gelungen ist wie bei der K-Gruppe.

Auch der für die K-Gruppe höhere Erfüllungsgrad der außerbetrieblichen Bestimmungsfaktoren bei geringeren sozialen Verpflichtungen und größerer Distanz zwischen Wohn- und Arbeitsort mag ein wichtiges Kriterium für die längere Verweildauer im Unternehmen sein.

Es bedarf weitergehender Untersuchungen, die bei der hier vorliegenden Komplexität der erfassten möglichen Bestimmungsfaktoren eine mögliche Dominanz einzelner Bestimmungsfaktoren erarbeitet und die Komplexität reduziert. Ein erster Schritt zur Erkenntnis der Zusammenhänge ist getan.

Dr. Heidemarie Krüger, Januar 2017

mit Dank für die tatkräftige Unterstützung von Frau Dr. Yvonne Bogenstätter in der Phase der Konzeption und von Gerhard Borsch und Sara Dankenbrink in der Phase der Erfassung und Auswertung, als sie noch Praktikanten und später dann Werkstudenten waren.

Teilnehmer-Feedback:

Ein Teilnehmer der U-Gruppe fasste seine Erfahrung und seine Erkenntnisse nach Lesen der Studie wie folgt zusammen:

„Nachdem ich durch eine betriebsbedingte Kündigung bei (...) einen neuen Job suchen musste, hat es mich nach (...) zu (...) verschlagen.

Um es kurz zu machen: Ich bin dort nach nicht ganz 2 Jahren "geflüchtet" aufgrund der Bedingungen im Job sowie des Umfeldes. Meine Erwartungen wurden nicht erfüllt (Verantwortung, Strukturen, Möglichkeiten der Gestaltung). Die Vergütung war ok.

Darüber hinaus ist meine Frau im Süden nicht "warm geworden" und war unglücklich. Auch meine langen Arbeitszeiten von bis zu 14h/Tag sowie bis zu 13 Tagen hintereinander ohne freien Tag führten zu Spannungen.

Mittlerweile bin ich im Osten Deutschlands bei (...) gelandet, habe eine gute Verantwortung als Produktionsleiter, eine guten Vorgesetzten, viel Handlungsspielraum sowie ein für mich attraktives Gehalt von (...). Meine Frau ist hier wieder glücklich und alles ist in bester Ordnung.“