



## **Betriebliche und außerbetriebliche Bestimmungsfaktoren eines beruflichen Verlaufsmusters unter dem Stichwort „Kurzeitigkeit versus Kontinuität“**

### **für Personalentscheider: Schlussfolgerungen und Empfehlungen in der Vorauswahl**

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

Die Vermutung, dass ein geringer Erfüllungsgrad von frühen Erwartungen zum Zeitpunkt der Stellensuche dazu beitragen kann, eine Stelle nach relativ kurzer Zeit (Gruppe U „Kurzeitigkeit“) zu verlassen als jemand, dessen Erfüllungsgrad höher ist (Vergleichsgruppe K „Kontinuität“), hat sich bestätigt.

### **MODELL**

#### **I Zusammenfassung und Überblick: Die Unterschiede in den Bestimmungsfaktoren von U und K**

Die Unterschiede im Erfüllungsgrad (siehe Ergebnisbericht in Langfassung) der beiden Gruppen ergeben Hinweise auf jene Bestimmungsfaktoren, denen im Interview besondere Beachtung zu schenken ist, um einer Kurzeitigkeit des Bewerbers vorzubeugen.

Wir betrachten die Bestimmungsfaktoren und das Verhalten der Gruppe, um im Interview Hinweise erkennen zu können, die auf ein Verweilpotenzial verweisen.

Versetzen Sie sich in die Rolle des Personalentscheiders der Stelle B. Der Bewerber ist in der Situation, gerade von der langjährigen Beschäftigung in A zu Ihnen (Stelle B) zu wechseln.

#### **1. Außerbetriebliche, private Rahmenbedingungen im Zeitraum der Suche**

- Betreuungsverpflichtung von Angehörigen (U: 70%, K: nur 44%)
- Veränderung in der Wohnsituation in Stelle A (U: 36 %, K: nur 13%)
- Wohneigentum, in dem auch gewohnt wurde.(U: 61% K: nur 37%)
- Länge des Anfahrtswegs zur Stelle A: Wochenendpendler (U: 1%, K: 8%).

Schon die außerbetrieblichen, privaten Rahmenbedingungen im Zeitraum der Stellensuche der Bewerber zeigen Differenzen.

Bei der K-Gruppe war die Betreuungsverpflichtung von Angehörigen geringer, es gab weniger Veränderung in der Wohnsituation während der Beschäftigung in Stelle A, Wohneigentum, in dem auch gewohnt wurde, war weniger vorhanden und es waren ein wenig mehr Wochenendpendler.

#### **Fazit:**

Die Abhängigkeit von außerbetrieblichen Bestimmungsfaktoren bei K war geringer, bei U größer.



### **Dieses Thema im Vorstellungsgespräch:**

*Gehen Sie gezielt auf dieses Thema ein, klären Sie den Einfluss der Familienmitglieder beim Stellenwechsel. Prüfen Sie selbst die „neue“ Entfernung zum Wohnort bzw. den Bedarf und die Bereitschaft für einen Umzug, den Sie nicht einfordern können. Diese Faktoren sind bei U-Bewerbern insofern besonders zu prüfen, als U-Bewerber später einen geringeren Erfüllungsgrad haben.*

### **2. Verhaltensbedingte Unterschiede in der Suchphase:**

- Lange Suchphase: K: 56%, U: 36%
- Durchschnittliche Dauer des Suchprozesse nach Stelle B vor der Kündigung:  
U: 6 Monate, K: 8 Monate
- Länge der Suchdauer insgesamt bis zu 12 Monaten: K: 48%, U: nur 33%
- Unmittelbarer Übergang in die neue Stelle B: K: 73%, U: 48%

Es sind verhaltensbedingte Unterschiede in der Suchphase auffällig. Die Suchdauer ist bei K länger, der Suchbeginn ist früher angelegt. Der Übergang von Stelle A zu B ist tendenziell eher nahtlos.

**Fazit:** Der Aktivitätsgrad von K für einen Stellenwechsel ist größer, die Vorgehensweise scheint planvoller und durchdachter als bei U.

### **Dieses Thema im Vorstellungsgespräch:**

*Fragen Sie, seit wann der Bewerber aktiv auf der Suche ist und welche Kündigungsfrist zum Tragen kommt. Versuchen Sie heraus zu bekommen, ob der Bewerber schon freigestellt ist.*

### **3. Erwartungen zu außerbetrieblichen, privaten Rahmenbedingungen**

(Mittelwerte: je geringer, desto höher die Erwartungen; 1: sehr wichtig, 4: eher unwichtig)

- Gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: K: 1,92, U: 2,26, (K -0.34)
- Wunschregion/Stadt: K: 2,32, U: 2,74 (K -0.42)
- Kurze Entfernung zwischen Wohn-und Arbeitsort. K: 2,33 U: 2,68 (K -0.35)

Diesen Aspekten wird bei den Erwartungen von K mehr Bedeutung beigemessen, obwohl der Grad der Verpflichtungen geringer ist und es schon jetzt ein höherer Aufwand bei der Anfahrt zur Arbeitsstätte betrieben wird (siehe 1.).

**Fazit:** Dies scheint kein problematischer Widerspruch zu sein. Da aber der Erfüllungsgrad faktisch in Stelle B höher, gilt auch hier die Annahme, dass die Prüfung des Stellenangebotes mit seinen Rahmenbedingungen von K systematischer als bei U erfolgt.

### **Dieses Thema im Vorstellungsgespräch:**

*Sprechen Sie dieser Faktoren gezielt an und achten Sie auf die Feinheiten in der Reaktion. U ist familiär abhängiger als K. K hat schon jetzt tendenzielle einen höheren Aufwand im Verhältnis von Arbeit und Privatleben.*



- 4. Situationsbedingte Entscheidungskriterien für die Stelle B** (Mittelwerte: je höher der Wert, desto geringer die Bedeutung)
- Mangel an Alternativen: K: 3,12 U: 2,69 (U -0,43)
  - Finanzieller Druck: K: 3,48 U:3,09 (U -0,39)
  - Familiärer Druck: K: 3,68 U: 3,34 (U -0,34)

Es fällt auf, dass es ganz situationsbedingt wirksame Kriterien gibt, die Stelle B anzunehmen.

Der Mangel an Alternativen und finanzieller und/oder familiärer Druck lassen eine Entscheidung bei höherem familiärem Verpflichtungsgrad und bei kürzerer Suchdauer schneller treffen und die systematische Prüfung der Kongruenz von Erwartungen und späterer Erfüllung möglicherweise vernachlässigen.

**Fazit:** Die Abhängigkeit (U) von außerbetrieblichen Bestimmungsfaktoren wirkt auch mittelbar auf die Entscheidung, eine neue Stelle anzunehmen, ein.

**Dieses Thema im Vorstellungsgespräch:**

*Fragen Sie nach auch ganz direkt, wie schon oben aufgeführt, ob der Bewerber Alternativen hat oder ein wenig unter Druck steht. Das mag persönlich schwierig sein, aber es kann zeigen, welchem Einfluss der Bewerber unterliegt.*

**5. Betriebliche Rahmenbedingungen nach dem Wechsel (Stelle B)**

a) Unternehmensgrößen	<u>U-Gruppe</u>	<u>K-Gruppe</u>
< 200 MA	48% (vorher 30%)	40% (vorher 38%)
>1000 MA	21% (vorher 45%)	29% (vorher 27%)

**Private Rahmenbedingungen**

b) Wohnen am Arbeitsort?	<u>U-Gruppe</u>		<u>K-Gruppe</u>	
	<u>Stelle A</u>	<u>B</u>	<u>A</u>	<u>B</u>
ja	61%	33%	37%	29%
nein, Wochenendpendler	1%	36%	8%	15%

Die betrieblichen Rahmenbedingungen sind nach dem Wechsel bei U im Vergleich zu K deutlich verändert. U wechselt häufiger in kleinere Unternehmen.

Auch verändert U den Wohnort mit dem Stellenwechsel häufiger, die Entfernung wird größer.

**Fazit:** Mit diesem Ergebnis erhalten wir Hinweise auf die mögliche Bedeutung organisatorischer Veränderungen einerseits und in der Folge andererseits auf das Privatleben.

**Dieses Thema im Vorstellungsgespräch:**

*Konzentrieren Sie sich in einem Teil des Vorstellungsgesprächs bewusst auf die Folgen für das Privatleben. Aber vergleichen Sie selbst im Vorfeld bestimmbar Fakten wie die Unternehmensgröße. Lassen Sie sich Arbeitssituationen beschreiben, um eine Vergleichbarkeit herzustellen bzw. Handlungs- und Denkmuster des*



*Kandidaten zu erkennen. Prüfen Sie dabei, ob es dem Kandidaten bewusst ist, dass die Unternehmensgröße im Tagesgeschäft andere Verhaltensweisen erfordert.*

## **II Empfehlungen für die Interviewführung bei der Vorauswahl im Prozess der Beschaffung**

Für die angestrebte Erkenntnis, ob der Bewerber (m/w) fachlich und persönlich zu der zu besetzenden Stelle passt, gilt es in einem Interview, deren Erwartungen und vor allem deren private Rahmenbedingungen, aber auch messbare Veränderungen in den Blick zu nehmen und zu erkennen.

Auffällig bei unseren Ergebnissen war, dass der Vergleich der konkreten Erwartungen an den Arbeitsplatz und die Position beider Gruppen in der Phase der Stellensuche im Detail und auch im Rang der Bedeutung keinerlei Unterschiede zeigte.

Erkennbar war aber, dass es trotzdem unterschiedliche Erfüllungsgrade gab. Die eigenen Erwartungen sind mit den Anforderungen der angebotenen Stelle bei der K-Gruppe eher deckungsgleich und scheinen damit erfolversprechender im Sinne der Nachhaltigkeit bzw. einer längeren Verweildauer in der neuen Stelle als bei der U-Gruppe.

Das macht die Vorauswahl schwierig, weil wir kaum Ansatzpunkte haben, auf welche Aspekte wir uns im Gespräch klar konzentrieren sollen. Und doch sind die Erwartungen oder Vorstellungen von Bedeutung. Deshalb ist auf ein Ergebnis hinzuweisen:

Es sind die wichtigen Entscheidungskriterien für die Stelle B (Mittelwerte: je geringer, desto bedeutsamer).

<b>Sehr bedeutsam</b>	<b>U-Gruppe</b>	<b>K-Gruppe</b>
Meine Vorstellungen/Ziele schienen mir weitgehend erfüllt	1,66	1,51
Gutes „Bauchgefühl“ nach dem Vorstellungsgespräch	1,78	1,66
Es wurde geboten: echte Herausforderung/spannende Aufgabe/klare Ziele	2,09	1,84

Unsere Empfehlungen lauten:

1. Fragen Sie gezielt und ohne Scheu, sprechen Sie mögliche Einflussfaktoren direkt an!
2. Auch anhand der Fragen des Kandidaten am Ende des Interviews können Sie erkennen, welche Faktoren dem Bewerber (m/w) wichtig sind. Fragen Sie direkt, wovon der Bewerber seine Entscheidung abhängig macht.
3. Hören Sie sensibel zu und interpretieren Sie die Antworten erst, wenn Sie nachgefragt haben. Antworten sind nicht gleich zu akzeptieren. Oft sind sie zu pauschal statt individuell.

Viel Erfolg!

Dr. Heidemarie Krüger, Januar 2017