



Wechselgründe – die Dominanz der individuellen Belange

Eine Entscheidung zum Stellenwechsel oder schon die Absicht, die Stelle zu wechseln, basieren auf Überlegungen, deren Ursachen von Bedeutung für den Bewerber und dessen berufliche und individuelle Zukunft sind, deren Ursachen aber auch von Bedeutung für den aktuellen und den zukünftigen Arbeitgeber sind. Die Entscheidungsgründe geben dem zukünftigen Arbeitgeber möglicherweise die Chance, Voraussetzungen zu schaffen, die Verweildauer des Bewerbers im eigenen Unternehmen im Sinne der Mitarbeiterbindung einerseits und den Erfolg der eingebrachten Leistungen andererseits zu fördern, da in den Wechselgründen die individuellen Leitlinien des jetzigen und zukünftigen Handelns und die persönlichen Ziele zu entdecken sind.

Für den vom Ausscheiden des Mitarbeiters betroffenen Arbeitgeber kommt die Information im kritischen Fall zu spät. Für das unternehmerische Ziel, neue Mitarbeiter zu gewinnen und diese zu binden, ist die Kenntnis der Wechselgründe von strategischer Bedeutung.

Es ist – wie die vorliegende Studie zeigt – zwischen **Gründen**, die faktischer und prüfbarer, nachvollziehbarer und messbarer Art sind, und **Motiven** zu unterscheiden. Die Motive sind individueller Art und unterliegen persönlicher Interpretation, Bewertung und Deutung. Gründe liegen in der Regel in der jüngeren Vergangenheit oder Gegenwart im Betrieb oder im Privatleben, Motive verweisen auf die Zukunft. Die Unsicherheit für Unternehmen liegt in den Motiven, da Deutung und Interpretation frei und unabhängig und sie ein Teil der Persönlichkeit der Mitarbeiter sind. Die Unsicherheit liegt auch in den Zielen der (neuen) Mitarbeiter, die nicht unbedingt mit denen des Unternehmens konform gehen.

Die Ergebnisse der Studie belegen, dass die Motive, die die individuellen Belange verkörpern, einen großen, wirksamen Anteil bei den Entscheidungsprozessen für einen geplanten Stellenwechsel erhalten.

1. Die Untersuchungsfrage

Es wird in der vorliegenden Studie untersucht, welcher Art die von Bewerbern genannten Gründe und Motive für den Wechsel sind. Es wird zum einen erhoben, ob eine Gleichartigkeit von genannten Gründen und Motiven eher Zufall ist oder ob sie ein Muster beschreiben. Zum anderen wird analysiert, unter welchen Einflussfaktoren Gründe und Motive liegen und daher sogar für den Personalentscheider erwartbar sein können. Wechselgründe und Motive werden in ihrer Häufigkeit, ihrer Kombination in



Beziehung zu betrieblichen und außerbetrieblichen (Lebens)Bedingungen der Bewerber gestellt.

2. Die Stichprobe

Es handelt sich um qualitative Daten in Form verschriftlichter individueller Aussagen von Bewerbern (m/w), die nach der Vorauswahl anhand der Bewerbungsunterlagen in die engere Wahl kamen und persönlich in einem Vorstellungsgespräch zu ihren Gründen und Motiven befragt wurden.

Die hier vorzustellenden Ergebnisse basieren auf der Auswertung nach bestimmten Kriterien ausgewählten und von mir erstellten Eignungsberichten (n=287) aus den Jahren 2003 bis 2017 (Jahr des Wechsels).

Ein Auswahlkriterium für die Eignungsberichte war das *Geburtsjahr*. So sind die Generation der BabyBoomer (Geburtsjahre nach dem Weltkrieg bis 1964), die Generationen X (1965 bis 1979) und Y (1980 bis 1993) gleich verteilt. Die Hypothese lautet, dass auch die Gründe und Motive für einen Stellenwechsel einem gesellschaftlichen Wertewandel unterliegen.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Baby Boomer	95	33,1	33,1	33,1
Generation X	99	34,5	34,5	67,6
Generation Y	93	32,4	32,4	100,0
Gesamt	287	100,0	100,0	

Weitere Auswahlkriterien waren *Geschlecht, berufliche Bildung und Status sowie Strukturdaten zum Unternehmen*, das verlassen werden soll. Dreiviertel der Lebensläufe sind aufgrund der Mehrheit der Bewerber männlich, 23% weiblich. Die eine Hälfte hat eine technische Ausbildung und/oder ein Studium, die andere Hälfte einen nicht-technischen Beruf. Alle stammen aus Unternehmen unterschiedlicher Größen (57% weniger als 600 MA, 5% 601 bis 1000 MA, 38% über 1000 MA).

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Techn. Beruf	147	51,2	51,2	51,2
Nichttechn. Beruf	140	48,8	48,8	100,0
Gesamt	287	100,0	100,0	

Die Mehrheit der Bewerber kommt aus Produktionsunternehmen, ein Drittel aus der Dienstleistungsbranche.



	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Produktionssektor	172	59,9	59,9	59,9
Dienstleistungssektor	91	31,7	31,7	91,6
Betrieb Sonstiges	24	8,4	8,4	100,0
Gesamt	287	100,0	100,0	

Ausgewählt wurde auch nach dem beruflichen Status. Einem Zehntel von ihnen oblag eine Gesamtverantwortung (Geschäftsführung, Werk- oder Betriebsleiter o.ä.), knapp die Hälfte hatte den Status eines Abteilungsleiters, die übrigen waren Spezialisten ohne Führungsverantwortung.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Gesamtverantwortlicher	34	11,8	11,8	11,8
Abteilungsleiter	142	49,5	49,5	61,3
Spezialist	111	38,7	38,7	100,0
Gesamt	287	100,0	100,0	

3. Untersuchungsergebnisse

Gründe und Motive lassen sich in sechs Ausprägungen clustern: zwei davon sind Gruppen von faktischen Gründen, zwei umfassen individuelle Motivgruppen und zwei weitere Ausprägungen stellen Kombinationen von Gründen und Motiven dar.

3.1. Gründe und Motive – ihre Ausprägungen

Gründe und Motive werden in Vorstellungsgesprächen konkret im Detail benannt und beschrieben. Auffällig ist die häufige Wiederholung bestimmter Phänomene im betrieblichen und außerbetrieblichen Umfeld, die eine Wechselabsicht hervorrufen.

(1) Wechsel aus „rein privaten Gründen“ (RPG):

- Rückkehr in die Heimat, in der man geboren wurde und/oder aufgewachsen ist
- Wechsel wegen Familie & Partnerschaft
- Ziel: Verkürzen der Anfahrtszeit (kein Pendeln mehr)

(2) Marktlage und unfreiwilliger Weggang (ML):

Das beschäftigende Unternehmen unterliegt einem existenziellen Wandel aufgrund unternehmerischer bzw. unternehmenspolitischer Entscheidungen, die das gesamte Unternehmen oder den Standort betreffen. Es wurde eine Kündigung ausgesprochen z.B. wegen

- Insolvenz
- Standortverlagerung
- Verkauf, Fusion oder Betriebsübergang



(3) Marktlage und freiwillige, eigene Entscheidung zum Wechsel (ML + IE)

Der Unterschied zwischen den Ausprägung (2) und (3) ist, dass es im Unternehmen Anzeichen für eine gesamtbetriebliche Veränderung gibt, es noch keine betriebsbedingte Kündigung gegeben hat, der Bewerber (m/w) aber selbst proaktiv entschieden hat, das Unternehmen vorher zu verlassen.

(4) Innerbetriebliche, organisatorische Veränderungen und unfreiwilliger Weggang (ORG)

Laut Aussagen der Bewerber hat es organisatorische Veränderung oder Umstrukturierungen gegeben, die den eigenen Arbeitsplatz, die Stelle, betreffen und zu einer betrieblichen Kündigung führten.

Beispiele hierfür sind:

- Kurzarbeit/Personalabbau
- Angebot zu Versetzungen
- interner Stellenwechsel, Veränderung des Aufgabenfeldes
- Umstrukturierungen oder Outsourcing
- Befristung (notwendiger Wechsel)

(5) Innerbetriebliche, organisatorische Veränderungen und freiwillige, eigene Entscheidung (ORG + IE)

Der Unterschied zwischen den Ausprägungen (4) und (5) ist, dass die Bewerber derartige Umstrukturierungen in Bezug auf den eigenen Arbeitsplatz oder den eigenen Status oder das Klima so negativ für sich bewerten, dass Sie es vorziehen, das Unternehmen freiwillig zu verlassen.

(6) Rein individuelle Beurteilung/Bewertung und absolute Freiwilligkeit (IND), zu gehen

Diese Ausprägung beschreibt die absolut individuelle Bewertung der betrieblichen Situation für die berufliche Gegenwart oder Zukunft zur Absicht, das Unternehmen zu verlassen. Situative Faktoren sind z.B.

- nicht erfüllte Erwartungen/unpassende Stelle
- zu lange dauernde Entscheidungen im Unternehmen
- fehlende persönliche Weiterentwicklung/keine Perspektive mehr
- arbeiten in einer anderen Branche, als man es gelernt hat oder arbeiten möchte
- Abschluss der Projekte / Ziele erreicht
- Ziele: Übernehmen von mehr Verantwortung / Erhöhung des Gehaltes
- Ziele: Arbeiten in einem Team oder Übernahme einer Führungsposition
- Probleme mit dem Chef, Kollegen oder Mitarbeitern
- Fehlen von Anerkennung für die Arbeit
- Familienmitglied im selben Unternehmen tätig



3.2. Die Dominanz der individuellen Belange

In der gesamten Stichprobe dominieren mit knapp 40 % die **rein individuelle Beurteilung oder Bewertung der beruflichen Lage im Unternehmen** und die **absolute Freiwilligkeit** der Wechselabsicht.

Danach folgen an 2. Stelle mit 22% **innerbetriebliche, organisatorische Veränderungen oder betriebsinterne Umstrukturierungen**, die ebenfalls zu einer **freiwilligen, eigenen Entscheidung** führen, das Unternehmen zu verlassen.

An 3. Stelle begründen zu knapp 14% „**rein private Gründe**“ die Wechselabsicht.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
RPG	39	13,6	13,6	13,6
ML	31	10,8	10,8	24,4
ML + IE	15	5,2	5,2	29,6
ORG	25	8,7	8,7	38,3
ORG + IE	63	22,0	22,0	60,3
IND	114	39,7	39,7	100,0
Gesamt	287	100,0	100,0	

Schon in diesen beiden Kategorien und der einen Kombination von faktischem Grund und individuellem Motiv wird der hohe Anteil der Freiwilligkeit des Wechsels offensichtlich.

Die **Marktlage**, die das Gesamtunternehmen betrifft, steht in der Rangreihe der Wechselgründe mit knapp 11% an 4. Stelle, gefolgt von innerbetrieblichen, **organisatorischen Veränderungen** oder betriebsinternen Umstrukturierungen mit knapp 9%, die zu einer betriebsbedingten Kündigung (unfreiwilliger Wechsel) führten.

An letzter Stelle in der Rangreihe findet sich der **freiwillige**, proaktive Weggang im Zuge der **Marktlage** mit gut 5%.

Fazit: In nur etwa 20% scheiden die Bewerber (m/w) vollkommen oder mehr oder weniger unfreiwillig aus. In den restlichen 80% trägt eine individuelle Komponente zum Wechsel bei. Es sind mehrheitlich **Motive** und keine für Dritte erkennbaren betrieblichen oder außerbetrieblichen **Gründe**, die die Entscheidung und die Handlungsweise für einen Stellenwechsel steuern.

3.3. Stellenwechsel und Geschlecht:

Männer und die Organisation / Frau und die private Bedingungen



			Wechselgründe					Gesamt	
			RPG	ML	ML + IE	ORG	ORG + IE		IND
Geschlecht	männlich	Anzahl	33	27	13	22	58	97	250
		% innerhalb von Geschlecht	13,2%	10,8%	5,2%	8,8%	23,2%	38,8%	100,0%
	weiblich	Anzahl	6	4	2	3	5	17	37
		% innerhalb von Geschlecht	16,2%	10,8%	5,4%	8,1%	13,5%	45,9%	100,0%
Gesamt	Anzahl		39	31	15	25	63	114	287
	% innerhalb von Geschlecht		13,6%	10,8%	5,2%	8,7%	22,0%	39,7%	100,0%

„Männer und Frauen sind unterschiedlich“ – die Ergebnisse bestätigen diese These nur zum Teil. Keine Unterschiede finden sich bei den gesamtbetrieblichen Bedingungen als Wechselgrund, weder für einen freiwilligen noch für einen unfreiwilligen Weggang oder bei organisatorischen Gründen mit unfreiwilligem Weggang.

Allein in der individuellen Bewertung organisatorischer Bedingungen im Abgleich mit den eigenen Interessen, unterscheiden sich die Geschlechter. Gut 23% der Männer ziehen eher den Schluss anlässlich organisatorischer Verhältnisse freiwillig zu gehen als Frauen (gut 13%).

Knapp die Hälfte der befragten Frau wollen Unternehmen eher wegen individueller Bewertung der Situation (46%) verlassen als Männer (knapp 39%), wengleich bei beiden Geschlechtern die privaten Motive an 1. Stelle stehen.

3.4. Stellenwechsel im Vergleich der Generationen: Tendenzen im Verlauf der Entwicklungen

Es zeichnen sich Tendenzen im Vergleich der Generationen in Bezug auf die einzelnen Gründe und Motive ab. Im Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung, der Zeitgeschichte und des Wertewandels nehmen Häufigkeiten im Vergleich der Generationen zu oder ab.

			Wechselgründe					Gesamt	
			RPG	ML	ML + IE	ORG	ORG + IE		IND
Generationszugehörigkeit	Baby Boomer	Anzahl	8	18	10	9	25	25	95
		% innerhalb von Generationszugehörigkeit	8,4%	18,9%	10,5%	9,5%	26,3%	26,3%	100,0%
	Generation X	Anzahl	14	8	3	5	25	44	99
		% innerhalb von Generationszugehörigkeit	14,1%	8,1%	3,0%	5,1%	25,3%	44,4%	100,0%
	Generation Y	Anzahl	17	5	2	11	13	45	93
		% innerhalb von Generationszugehörigkeit	18,3%	5,4%	2,2%	11,8%	14,0%	48,4%	100,0%
Gesamt	Anzahl		39	31	15	25	63	114	287
	% innerhalb von Generationszugehörigkeit		13,6%	10,8%	5,2%	8,7%	22,0%	39,7%	100,0%



3.4.1. Zunehmende Häufigkeiten von Baby Boomern zu Y

Rein private Gründe als Ursache der Wechselabsicht nehmen in der Häufigkeit von den Baby Boomern bis zur Generation Y zu (BB: 8,4%, X: 14,1%; Y: 18,3%).

Eine deutlich steigende Häufigkeit ist bei den **individuellen Motiven** zum Wechsel festzustellen (BB: 26%; Y: 44%; Y: 48%)

3.4.2. Abnehmende Häufigkeiten von Baby boomern zu Y

Die **Marktlage** und der unfreiwillige Weggang nimmt im Zeitverlauf der Generationen ab (BB: 19%; X: 8%; Y: 5%) genauso wie die **individuelle Bewertung der Marktlage** mit der Konsequenz zu gehen (BB: 10,5%; X: 3%; Y: 2%).

Ein gleiches Phänomen der abnehmenden Häufigkeit ist bei **der individuellen Bewertung der organisatorischen Bedingungen** (BB: 26%; X: 25%; Y: 14%) festzustellen.

3.4.3. Motive und Gründe bei den Generationen

Bei allen drei Generationen dominieren im Vergleich der Gründe und Motive in der Häufigkeit die individuellen Motive.

Bei den Baby boomern stehen an 2. Stelle in der Rangreihe der freiwillige Weggang aufgrund unpassender organisatorischer Bedingungen und an 3. Stelle der unfreiwillige Weggang aufgrund der gesamtbetrieblichen Marktlage.

Bei der Generation X stehen an 2. Stelle gleichwohl der freiwillige Weggang aufgrund unpassender organisatorischer Bedingungen und an 3. Stelle hingegen schon die in den Tendenzen erkennbare Zunahme der rein privaten Gründe (14%).

Bei den Y-ern sind die rein privaten Gründe (18%) schon an 2. Stelle festzustellen, gefolgt vom freiwilligen Weggang aufgrund unpassender organisatorischer Bedingungen.

3.5. Wechselgründe bei Berufsgruppen und beruflichem Status

Es lassen sich keine wesentlichen Unterschiede im Vergleich der Berufsgruppen feststellen. Häufigkeiten und Rangreihen weichen mit einer Ausnahme marginal voneinander ab.

Allein organisatorische Gründe mit einer erwarteten oder erhaltenen Kündigung und unfreiwilligem Weggang vom Unternehmen finden sich bei den Bewerbern mit nicht-technischen Berufen (12%) deutlich häufiger als bei den technischen Berufen (5%).



			Wechselgründe						Gesamt
			RPG	ML	ML + IE	ORG	ORG + IE	IND	
Berufsausbildung	Techn. Beruf	Anzahl	22	15	7	8	34	61	147
		% innerhalb von Berufsausbildung	15,0%	10,2%	4,8%	5,4%	23,1%	41,5%	100,0%
	Nichttechn. Beruf	Anzahl	17	16	8	17	29	53	140
		% innerhalb von Berufsausbildung	12,1%	11,4%	5,7%	12,1%	20,7%	37,9%	100,0%
Gesamt		Anzahl	39	31	15	25	63	114	287
		% innerhalb von Berufsausbildung	13,6%	10,8%	5,2%	8,7%	22,0%	39,7%	100,0%

Die Rangreihe der Gründe und Motive ist bei allen drei Gruppen mit dem Status eines Gesamtverantwortlichen (GF, Werkleiter, Betriebsleiter, Niederlassungs/Filialleiter), eines Abteilungsleiters oder Spezialisten ohne Führungsverantwortung – wie schon bei den Berufsgruppen – gleich. Es dominieren in der Häufigkeit an 1. Stelle die individuellen Motive (32%; 39%; 43%), an 2. Stelle die individuelle Bewertung von organisatorischen Bedingungen (24%; 25%; 18%) und an 3. Stelle die rein privaten Gründe (21%; 12%; 14%).

Für Spezialisten ohne Führungsverantwortung zählen individuelle Motive am stärksten (43%), für die Gesamtverantwortlichen zwar auch noch für ein Drittel (32%), aber schon deutlich weniger. Letzteren sind rein private Motive im Vergleich deutlich wichtiger (21%) als den Spezialisten 14%, die, so eine mögliche Interpretation, noch einen Karriereschritt gehen könnten und dabei ganz private Motive (Rückkehr zur Familie etc.) sogar hinderlich sein können.

			Wechselgründe						Gesamt
			RPG	ML	ML + IE	ORG	ORG + IE	IND	
Mitarbeiterposition	Gesamtverantwortlicher	Anzahl	7	5	1	2	8	11	34
		% innerhalb von Mitarbeiterposition	20,6%	14,7%	2,9%	5,9%	23,5%	32,4%	100,0%
	Abteilungsleiter	Anzahl	17	14	9	12	35	55	142
		% innerhalb von Mitarbeiterposition	12,0%	9,9%	6,3%	8,5%	24,6%	38,7%	100,0%
	Spezialist	Anzahl	15	12	5	11	20	48	111
		% innerhalb von Mitarbeiterposition	13,5%	10,8%	4,5%	9,9%	18,0%	43,2%	100,0%
Gesamt		Anzahl	39	31	15	25	63	114	287
		% innerhalb von Mitarbeiterposition	13,6%	10,8%	5,2%	8,7%	22,0%	39,7%	100,0%

Fazit: Erkennbar ist bei allen Gruppen in der Analyse der Einfluss der individuellen Belange.

Während der berufliche Status oder die Berufsgruppenzugehörigkeit in der quantitativen Analyse keinen wesentlichen Einfluss auf die Gründe und Motive für einen Stellenwechsel zeigen, wirkt leicht erkennbar der Zeitgeist und Wertewandel im



Nacheinander der Generationen dennoch ein. Der Anteil der individuellen und privaten Gründe und Motive nimmt leicht zu.

3.6. Wechsel unter dem Gesichtspunkt der Lebensphasenorientierung

Wenn die Dominanz der individuellen Belange sich nicht aus beruflichen und betrieblichen Bedingungen, sondern nur aus dem individuellen und privaten Kontext ableiten lässt, gehen wir der Frage unter dem Gesichtspunkt der Lebensphasenorientierung nach. Beruf und Privatleben werden im Vergleich von Altersklassen analysiert.

Wir unterscheiden 3 Phasen des Berufseinstieges und der Familiengründung I (Alter bis 35 Jahre), die der beruflichen Entwicklung II (Alter 36-46) und die der Stabilität III (Alter ab 47).

3.6.1. Berufs- und Lebensphasen, die Stichprobe

Die analysierten Daten spiegeln eine Stichprobe, in der die **Spezialisten** sich mehrheitlich (53%) in der Berufseinstiegsphase oder der Phase der „beruflichen Entwicklung“ (28%) befinden.

Von den **Abteilungsleitern** befindet sich die größte Gruppe in der beruflichen Entwicklung (44%), ein knappes Drittel (30%) schon in der Stabilität (Phase III).

Die **Gesamtverantwortlichen** gehören je knapp zur Hälfte (47%) in der Entwicklung (II) oder schon der Stabilität (III).

Mitarbeiterposition * Lebensphase Kreuztabelle

			Lebensphase			Gesamt
			Berufseinstieg und Familiengründung	Berufliche Entwicklung	Stabilität	
Mitarbeiterposition	Gesamtverantwortlicher	Anzahl	2	16	16	34
		% innerhalb von Mitarbeiterposition	5,9%	47,1%	47,1%	100,0%
	Abteilungsleiter	Anzahl	38	62	42	142
		% innerhalb von Mitarbeiterposition	26,8%	43,7%	29,6%	100,0%
	Spezialist	Anzahl	59	31	21	111
		% innerhalb von Mitarbeiterposition	53,2%	27,9%	18,9%	100,0%
Gesamt		Anzahl	99	109	79	287
		% innerhalb von Mitarbeiterposition	34,5%	38,0%	27,5%	100,0%



In der Stichprobe gehören die meisten Bewerberinnen (51%) zur Gruppe der Berufseinsteiger (Männer 32%). Die Mehrheit der analysierten männlichen Bewerber (40%) befinden sich in der beruflichen Entwicklung (II), 32% von ihnen in der Berufseinstiegsphase (I).

	Lebensphase			Gesamt	
	Berufseinstieg und Familiengründung	Berufliche Entwicklung	Stabilität		
Geschlecht männlich	Anzahl	80	100	70	250
	% innerhalb von Geschlecht	32,0%	40,0%	28,0%	100,0%
weiblich	Anzahl	19	9	9	37
	% innerhalb von Geschlecht	51,4%	24,3%	24,3%	100,0%
Gesamt	Anzahl	99	109	79	287
	% innerhalb von Geschlecht	34,5%	38,0%	27,5%	100,0%

3.6.2. Die Lebensphasen verändern Motive

Die Lebensphasen verändern – wie die Daten zeigen – erkennbar die Rangreihen und auch die Häufigkeiten einzelner Gründe und Motive. Wenngleich in den Rangreihen die individuellen Motive weiterhin an 1. Stelle stehen, erhöht sich ihr Anteil im Vergleich zu den übrigen Gründen und Motiven.

Lebensphase	Berufseinstieg und Familiengründung	Anzahl	Wechselgründe					Gesamt	
			RPG	ML	ML + IE	ORG	ORG + IE		IND
	% innerhalb von Lebensphase		20	4	2	11	14	48	99
			20,2%	4,0%	2,0%	11,1%	14,1%	48,5%	100,0%
	Berufliche Entwicklung	Anzahl	14	13	8	8	27	39	109
		% innerhalb von Lebensphase	12,8%	11,9%	7,3%	7,3%	24,8%	35,8%	100,0%
	Stabilität	Anzahl	5	14	5	6	22	27	79
		% innerhalb von Lebensphase	6,3%	17,7%	6,3%	7,6%	27,8%	34,2%	100,0%
Gesamt	Anzahl		39	31	15	25	63	114	287
	% innerhalb von Lebensphase		13,6%	10,8%	5,2%	8,7%	22,0%	39,7%	100,0%

In Phase I „**Berufseinstieg und Familiengründung**“ (zu 53% Spezialisten, 51% der Frauen) sind individuelle Motive für ein freiwilliges Ausscheiden bei fast der Hälfte der Bewerber (49%) maßgebend (1. Stelle). An 2. Stelle stehen in Phase I die rein privaten Gründe (Heimat etc.) zu 20%. Heimatliche Nähe wird zum Ziel und ganz individuelle Belange prägen das Entscheidungsverhalten (zusammen in 69% der Fälle). In 15% der



Fälle gibt es einen Grund für unfreiwilliges Ausscheiden und in 16% auch individuell motiviertes Handeln, ein freiwilliges Ausscheiden.

Im Zeitraum der „**Beruflichen Entwicklung**“ (Phase II, 44% Abteilungsleiter, 47 % Gesamtverantwortliche, 40% der Männer, 24% der Frauen) sinken zwar die Anteile der individuellen Motive und der rein privaten Gründe (36% und 13%; zusammen 49%), sind aber immer noch für fast die Hälfte der Bewerber von Relevanz. Unfreiwilliges Ausscheiden trifft in 19% der Fälle auf, und zu 32% ein freiwillig motiviertes Ausscheiden, was auf ein ambitioniertes Handeln in Bezug auf Karriereabsichten hinweisen könnte.

In der **Phase der „Stabilität“** (III, 47% Gesamtverantwortliche, 30% Abteilungsleiter, 28% der Männer, 24% der Frauen) sinkt der Anteil der rein individuellen Motive (34%), der zwar immer noch an 1. Stelle steht, doch die rein privaten Motive, z.B. in die Heimat zurück zu kehren, lassen deutlich an Bedeutung nach (6%). Mit dem Alter wächst hingegen das Risiko des unfreiwilligen Ausscheidens durch die Marktlage (18%) und durch organisatorische Veränderungen (unfreiwillig 8%), aber im Vergleich zu Bewerbern anderer Lebensphasen auch die Bereitschaft zum Wechsel durch eine freiwillige Kündigung (28%).

4. Zusammenfassung

Individuelle Motive (Ausprägung IND) finden sich in vier der sechs Ausprägungen bei allen Untersuchungsgruppen und stehen für alle Gruppen an 1. Stelle in der Rangreihe der Wechselgründe und -motive. Ihre hohe Relevanz ist bei Bewerbern nicht zu unterschätzen und bedarf einer genauen Prüfung im Vorstellungsgespräch.

Für Frauen ist gegenwärtig mit einer Häufigkeit von 46% dabei noch höher als für Männer (39%). Für die Generationen X (44%) und Y (48%) ist diese höher als für die BabyBoomer (26%), die in der Phase des Wiederaufbaus nach dem Krieg dem Zeitgeist entsprechend weniger ihren persönlichen Interessen gefolgt sind als dem Existenzaufbau.

Auch Spezialisten ohne Führungsverantwortung folgen ihren individuellen Belangen noch mehr (43%) als Abteilungsleiter (39%) oder Gesamtverantwortliche (32%).

Wenn es um einen Wechsel in der Phase des beruflichen Einstiegs in Kombination mit der Familiengründung geht, stehen mit knapp 49% die individuellen Motive deutlich im Vordergrund (Phase der beruflichen Entwicklung 36%; Phase der Stabilität 34%).

Die **rein privaten Wünsche** nach sozialer Nähe (Ausprägung RPG) benennen die Generation Y (18%) häufiger als die vorhergehenden Generationen im Vergleich (BB



8%; X: 14%). Die Gesamtverantwortlichen (21%) benennen diese Wünsche häufiger als Kollegen mit anderem beruflichen Status (Abteilungsleiter 12%; Spezialisten 14%). In jungem Alter wie auch bei den älteren Jahrgängen zieht es zurück in die Heimat wie die Daten für die 1. Phase des Berufseinstieges und der Familiengründung (20%) im Vergleich (Phase berufliche Entwicklung 13%; Phase Stabilität 6%) zeigen.

Den Einfluss **individueller Bewertungen und Deutungen** auf den Wechselgedanken finden wir auch in der Kombination mit messbaren Bedingungen, die den Gesamtbetrieb oder die Organisation betreffen. Männer (23%) reagieren deutlicher mit der Abkehr vom Unternehmen, wenn sich die **Organisation** verändert (Ausprägung ORG+IE) als Frauen (14%). In gleicher Weise reagieren mit geplantem Weggang die Generationen der BabyBoomer (26%) und der X-er (25%), während die Y-er (14%) vielleicht aufgrund fehlender Berufs- und Vergleichserfahrung und notwendiger Existenzsicherheit sich zurückhalten, aber wegen anderer Gründe und Motive wechseln (*siehe dazu die Studie „Die Wechselfreudigkeit der Generationen“ auf unserer Website*).

In diesem Sinne (re)agieren diejenigen, die sich in der Phase der beruflichen Entwicklung (25%) und der Phase der Stabilität (28%) befinden, abgrenzender als diejenigen, die in der Phase des Berufseinstieges und der Familiengründung sind (14%). Auch die Abteilungsleiter (25%) und die Gesamtverantwortlichen (24%) entscheiden sich im Unterschied zu den Spezialisten (18%) für die eigene Kündigung bei Dissens mit der Organisation.

Die unterschiedliche Verteilung von Gründen und Motiven scheint stärker durch die Lebensphasen bestimmt zu sein als durch die Generationen.

5. Ausblick

Die **Individualität der Motive** bei einem angestrebten Wechsel sind für den Personalentscheider im beschäftigenden Unternehmen unkalkulierbar, scheinbar nicht oder nur bedingt beeinflussbar und wenn nicht über die Führungskräfte und Vorgesetzten bekannt, wenig bis gar nicht vorhersehbar. Im Blick auf die Mitarbeiterbindung kann die Unkenntnis der vorherrschenden individuellen Belange zum Problem werden.

Für das neue Unternehmen hingegen bietet die Kenntnis der Motive neben dem Angebot einer zu besetzenden Stelle vor allem Handlungsanleitungen für ein erweitertes attraktives Angebot. Je aktuelle Motive zum Zeitpunkt des Wechsels geben Aufschluss über mögliche, zukünftige Bewertungen und Entscheidungen der Bewerber



in der neuen Stelle. Mit der Kenntnis der Motive ist das Unternehmen auch in Bezug auf seine vorhandenen Mitarbeiter vorbereitet. Im Zuge der Rekrutierung können die individuellen Bewertungen in der Öffentlichkeitsarbeit (Employer Branding) zum entscheidungsfördernden Argument für die Bewerber und für die vorhandenen Mitarbeiter zur Bindung genutzt werden. In der Führung bietet die Kenntnis der individuellen Bewertung ein Instrument, mit dem Mitarbeiter in bestimmten Lebensphasen oder bei einem bestimmten beruflichen Status proaktiv ins Gespräch zu gehen.

Kassel, im Juli 2017

Dr. Heidemarie Krüger
unter aktiver Mitwirkung von Nicole Jödecke (Codierung und Erfassung) und Gerhard Borsch (statistische Auswertung)