



Landeshauptstadt
Mainz

Exit-Bericht VI

Bericht über die Personalfluktuation
bei der Stadtverwaltung Mainz

August 2023 bis Juli 2024

Exit-Bericht VI

August 2023 bis Juli 2024

Personalentwicklung
Hauptamt

Inhalt

1	Vorbemerkung	5
2	Gesamtbetrachtung 2016 - 2024	6
2.1	Fluktuation nach Berufsfeldern 2016 - 2024	9
2.2	Fluktuation nach Lebensalter	10
2.3	Betrachtung nach Beschäftigungszeit und Tätigkeitsfeldern	14
2.4	Betrachtung nach Geschlecht und Tätigkeitsfeldern	16
3	Auswertungen ohne Sozialbereich	17
3.1	Verteilung nach Tätigkeitsbereichen	17
3.2	Verteilung nach Lebensalter	18
3.3	Verteilung nach Beschäftigungszeit	18
3.4	Verteilung nach Beschäftigungszeit und Tätigkeitsfeld	21
3.5	Verteilung nach Tätigkeitsfeldern und Geschlecht	22
4	Auswertungen –Sozialbereich	23
4.1	Verteilung nach Lebensalter	24
4.2	Verteilung nach Beschäftigungszeit	25
5	Auswertung der Interviews	26
5.1	Gesamtauswertung	27
5.1.1	Kündigungsgründe und Faktoren zum Verbleib	27
5.1.2	Führung und Zusammenarbeit als Faktoren	31
5.2	Auswertung Sozialbereich	31
6	Fazit	32
7	Anlagen	35
7.1	Statistiken 2024	35
7.2	Gesamtstatistiken 2017 - 2024	36
7.3	Einzelauswertung der Exit-Interviews 01.08.2023 bis 31. Juli 2024 – Gesamt	38
7.4	Einzelauswertung der Exit-Interviews 01.08.2023 bis 31.07.2024 - Sozialbereich	40
7.5	Interviewfragebogen	44
7.6	Infoblatt	47
7.7	Abbildungsverzeichnis	48
7.8	Tabellenverzeichnis	49

1 Vorbemerkung

Ab dem Jahr 2019 wurden die Exit-Interviews mit den kündigenden Mitarbeiter:innen befristet ausgesetzt. Der Grund waren die sich inhaltlich wiederholenden Interview-Ergebnisse. Nach dem Aussetzen der Interviews für einen Zeitraum von drei Jahren wurden die Exit-Gespräche ab dem 01.01.2023 wiederaufgenommen. Der nun vorliegende Bericht enthält damit erstmals seit 2019 wieder die Auswertungen aus den Exit-Interviews, die über den vollständigen Berichtszeitraum hinweg angeboten wurden. Die Ergebnisse der Interviews sollen Aufschluss über Veränderungen in den Kündigungsmotiven gegenüber früheren Auswertungen geben und Hinweise für eine noch bessere Personalbindung an die Stadtverwaltung liefern. Der vorliegende Bericht enthält neben den vergleichenden Statistiken gegenüber den Vorjahren auch eine Gegenüberstellung der bisherigen und der aktuellen Ergebnisse der Exit-Interviews.

Um die Veränderungen im besonders dynamischen Sozialbereich (Erziehungsdienst, allgemeiner Sozialdienst usw.) zu betrachten und den übrigen Bereichen gegenüber stellen zu können, wurden sowohl die statistische Auswertung, als auch die Interviewergebnisse gesondert ausgewertet. Im Folgenden werden neben der Gesamtbetrachtung die unterschiedlichen Aspekte nach Sozialbereich und den übrigen Bereichen getrennt.

Statistisch erfasst und ausgewertet wurden wie bisher die Personalabgänge von Mitarbeiter:innen, die aus eigenem Wunsch heraus die Stadtverwaltung vor Erreichen der Dienstaltersgrenze, vor dem Renteneintrittsalter oder vor dem Ablauf einer befristeten Beschäftigungszeit aus eigener Entscheidung heraus verlassen haben. In die Betrachtung sind **nicht** eingeflossen:

- Nachwuchskräfte
- Mitarbeiter:innen, die in den Ruhestand gegangen sind.
Dies gilt auch für einen vorzeitigen Ruhestand
- Zeitarbeitskräfte
- Mitarbeiter:innen denen gekündigt wurde
- Mitarbeiter:innen, die befristet beschäftigt wurden und deren Zeitarbeitsverhältnis fristgemäß ausgelaufen ist
- Mitarbeiter:innen, die berufs- oder dienstunfähig geworden sind
- Volontariate, Praktikant:innen, Refrendar:innen

Wie bisher wurden folgende Daten der Mitarbeitenden, die auf eigenen Wunsch die Stadtverwaltung verlassen haben, ausgewertet:

- Berufs-und Tätigkeitsfeld
- Geschlecht
- Lebensalter
- Beschäftigungsdauer
- Art des Beschäftigungsverhältnisses (Beschäftigte oder Beamte)

Im kommentierten Teil des Exit-Berichts sind nur die wesentlichen Grafiken und Tabellen dargestellt und beschrieben. Als Anlagen sind weitere detaillierte Grafiken und Übersichten beigelegt.

Die Zuordnung zu den einzelnen Tätigkeits- oder Berufsfeldern orientiert sich nach allgemein verständlichen Maßstäben. So beschreibt die Zuordnung zum handwerklichen Bereich Mitarbeiter:innen, die hauptsächlich manuell tätig sind. Der technische Bereich umfasst dagegen Ingenieur:innen mit einem entsprechenden Studium. Unter Hilfskräften werden Mitarbeiter:innen gefasst, die für ihre Tätigkeit keine abgeschlossene Berufsausbildung nachweisen müssen. Im Regelfall liegen hier jedoch Ausbildungsabschlüsse vor.

Mit der Ausgliederung der Müllentsorgung des Entsorgungsbetriebs in den kommunalen Abfallwirtschaftsbetrieb (KAW), werden kündigende Mitarbeiter:innen ab dem 01.08.2024 nicht mehr erfasst und es werden ab diesem Zeitpunkt hier auch keine Exit-Interviews mehr angeboten. Jedoch wurden im vorliegenden Bericht Kündigungen von Mitarbeitenden des ehemaligen Entsorgungsbetriebs bis zum 31.07.2024 mitberücksichtigt. Im Berichtszeitraum gab es dort lediglich 3 Personalabgänge, die bei der Gesamtauswertung nicht ins Gewicht fallen. Das Personal des neuen Eigenbetriebs Straßenreinigung bleibt dagegen weiter berücksichtigt.

2 Gesamtbetrachtung 2016 - 2024

Der vorliegende Bericht bildet mit dem Zeitraum von August 2023 bis Juli 2024 die erste vollständige Phase nach den Einschränkungen aufgrund der Corona-Pandemie ab. In diesem Zeitraum ist die Fluktuationsquote von 4,6 % aus dem Vorjahr, auf nun 3,7 % gesunken. Damit bewegt sich die Fluktuationsquote der Stadtverwaltung Mainz weiterhin auf einem sehr niedrigen Niveau, im Vergleich zu den öffentlichen Arbeitgeber:innen in der Bundesrepublik¹ von 14,3 %.

In absoluten Zahlen sank die Zahl der Kündigenden von 223 auf jetzt 185. Die durchschnittliche Fluktuationsquote für die Zeit zwischen 2017 bis 2024 ist mit 3,6 % dennoch sehr gering und damit der Grad der Personalbindung noch recht hoch.

¹ https://www.haufe.de/personal/hr-management/fluktuation-wechselbereitschaft-der-arbeitnehmer-steigt_80_193940.html
wegen fehlender aktuellerer statistischen Werte sind hier die Werte aus dem Jahr 2021 wiedergegeben

Zwischen August 2023 und Juli 2024 haben insgesamt 185 Mitarbeitende in 6 Berufsfeldern die Stadtverwaltung Mainz verlassen. Basierend auf der Zahl der Mitarbeitenden von etwa 5.000² entspricht dies einer Fluktuationsquote von 3,7 %.

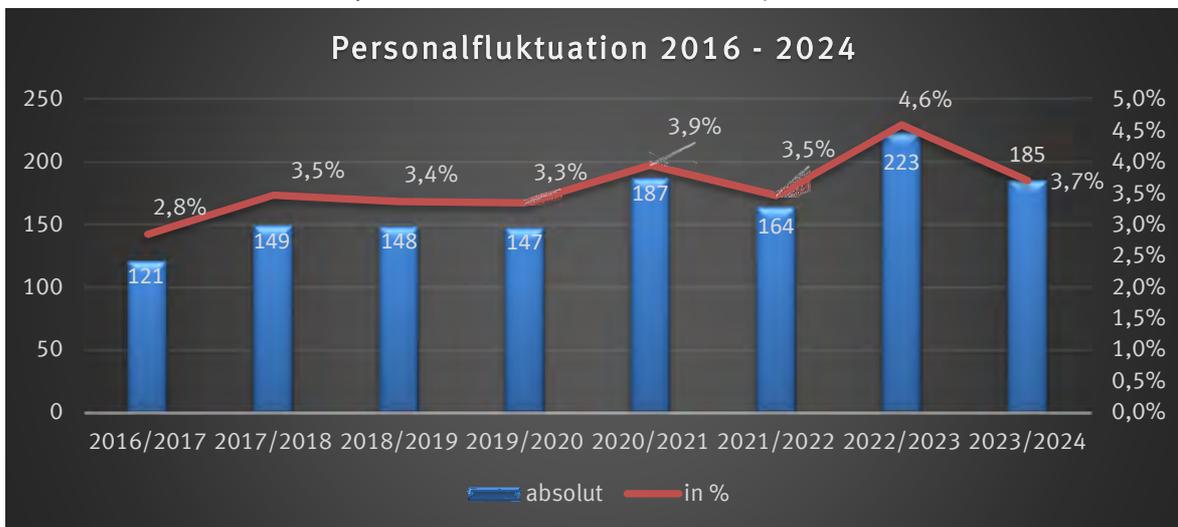


Abbildung 1: Personalfluktuaton 2016 - 2024

Für die Zeit seit Beginn der Erhebungen im August 2016 ist die Fluktuationsquote im Trend angestiegen. Dies ist jedoch kein „Mainzer Phänomen“, sondern die Stadtverwaltung ist Teil eines Trends, in dem Mitarbeiter:innen eine steigende Wechselbereitschaft zeigen³. Die Treiber der Personalfluktuaton sind allgemein in rationalen oder persönlichen Überlegungen zu suchen oder liegen auch in der Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Die Ergebnisse der Exit-Interviews bis 2019 kommen hier zu vergleichbaren Ergebnissen⁴.

Es bleibt daher weiter die Aufgabe der Personal- und Organisationsarbeit, Arbeitsbedingungen und -umgebungen zu verbessern, die Führungs- und Kommunikationskultur weiter zu entwickeln und Entwicklungsperspektiven für Mitarbeitende noch transparenter zu machen und auszubauen. Die wichtigste Personalressource bleiben die Mitarbeitenden, die wir haben.

² s. Personal 2023, Bericht über die Fortschreibung der Personalentwicklung, Kap. XI., S. 137

³ <https://www.haufe.de/> a.a.O.

⁴ vgl. II. Folgebericht Exit-Interviews 2019, S. 23

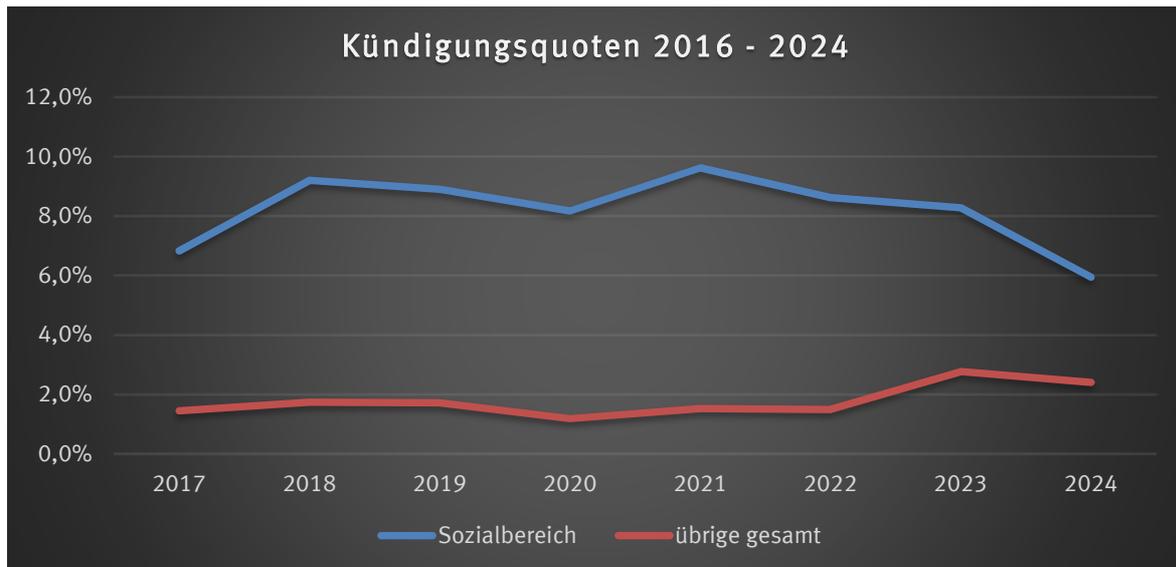


Abbildung 2: Kündigungsquoten 2016 - 2024

Im Sozialbereich sinkt die Fluktuationsquote seit 2021 kontinuierlich. Die Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt der Erziehungskräfte haben sich während dieses Zeitraums allerdings kaum geändert. Die Bereitschaft zu bleiben (Personalbindung) ist damit gestiegen. Der Anstieg in den übrigen Tätigkeitsfeldern ist vor allem auf die deutlich gestiegene Zahl an Kündigungen im Verwaltungsbereich zurückzuführen. Zwischen 2020 (15,0 %) und 2024 (31,4 %) hat sich die Kündigungsquote (Anteil an der Gesamtzahl der Kündigenden) für den Verwaltungsbereich mehr als verdoppelt. In absoluten Zahlen war dies ein Anstieg von 22 Kündigungen (2020) bis zu 58 Kündigungen (2024). Ursächlich für diese Entwicklung könnten auch deutlich verstärkte Bemühungen anderer Arbeitgeber:innen sein, Personallücken zu schließen, welche durch die demografische Entwicklung immer größer werden. Hinzu kommt die Stärkung des Standorts Mainz durch die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze in einem größeren Maßstab.

2.1 Fluktuation nach Berufsfeldern 2016 - 2024

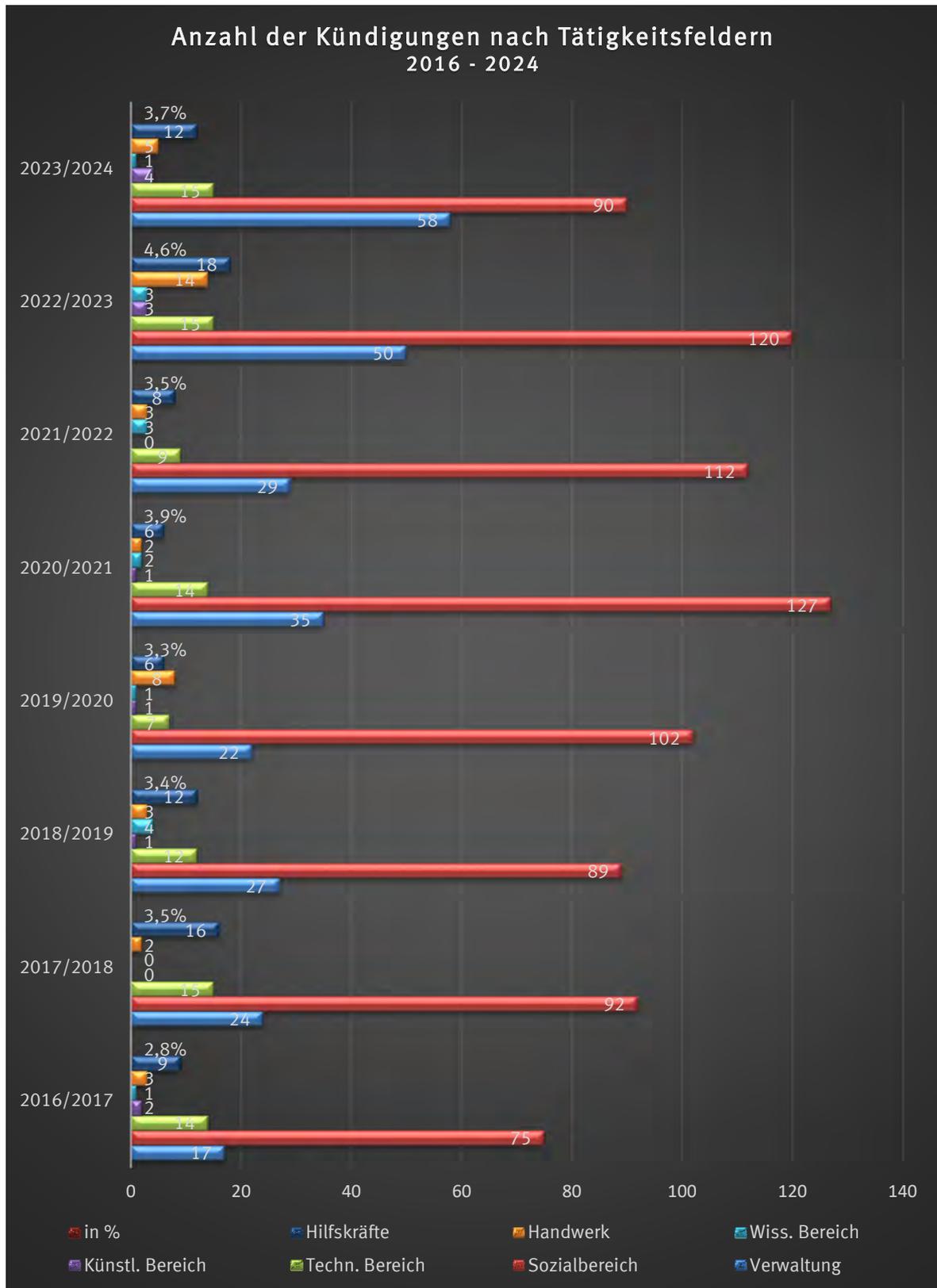


Abbildung 3: Anzahl von Kündigungen in den Berufsfeldern 2016 - 2024

Mit Ausnahme des Verwaltungsbereichs, in dem die Zahl der Kündigenden im Trend ansteigt und dem Handwerk, welches größeren Schwankungen unterliegt, sind die Fluktuationsszahlen weitestgehend konstant.

Um die absoluten Fluktuationsquoten in den einzelnen Berufsfeldern zu beschreiben, wird es deutlicher, wenn die Anzahl der Kündigungen der Beschäftigtenzahl in den Berufsfeldern gegenübergestellt wird.

Der Sozialbereich liegt sowohl in der absoluten Zahl der Kündigungen, als auch in der Fluktuationsquote an der Spitze. Auffällig ist der mittlerweile gestiegene Anteil an den Kündigungen im Verwaltungsbereich. Zwar bildet der Verwaltungsbereich mit rund 1.600 Beschäftigten die größte Berufsgruppe der Stadtverwaltung, jedoch ist durch die hohe Zahl der Kündigenden im Berichtszeitraum die Quote hier mittlerweile auf 3,6 % gestiegen.

Die hohen Prozentwerte im wissenschaftlichen und künstlerischen Bereich ist der relativ geringen Zahl an Mitarbeiter:innen dort geschuldet und verzerrt daher das Gesamtbild.

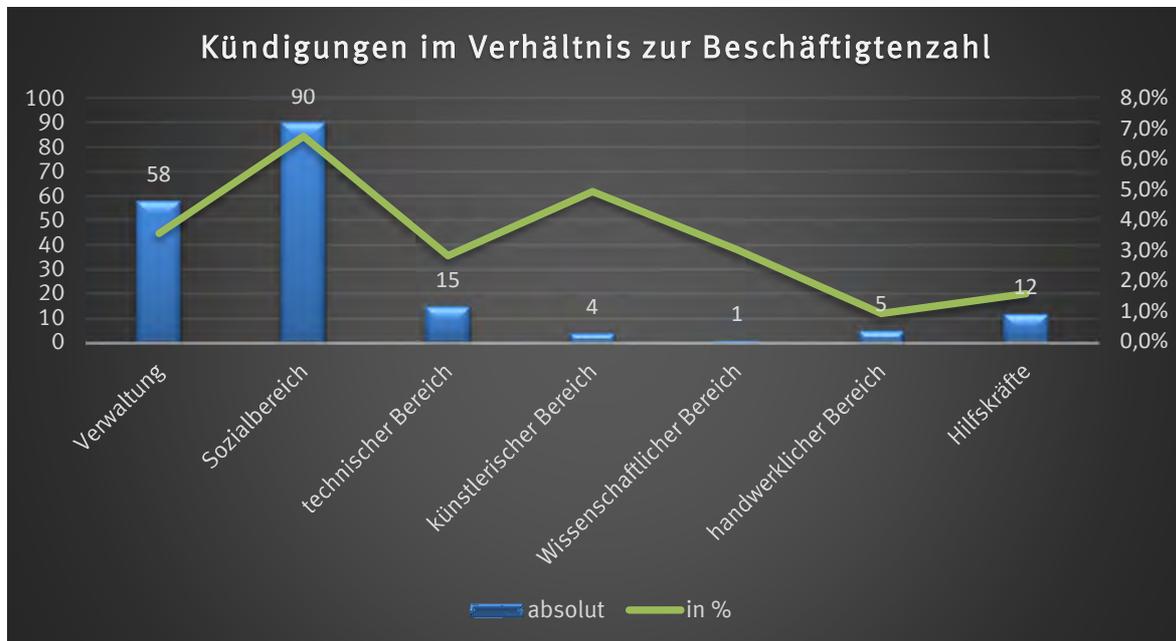


Abbildung 4: Kündigungen im Verhältnis zur Beschäftigtenzahl

2.2 Fluktuation nach Lebensalter

Die Altersgruppe der bis zu 35-jährigen bildet nach wie vor über die Hälfte (50,3 %) aller Kündigenden. Dieser Altersgruppe sind insbesondere Berufsanfänger:innen zuzuordnen, die entweder aus dem Kreis der eigenen Nachwuchsarbeit stammen oder nach externen Ausbildungs- und Studienabschlüssen zur Stadtverwaltung gestoßen sind.

Die Gesamtquote unterliegt zum Teil deutlichen Schwankungen, ebenso wie die differenziert zu betrachtenden Werte der bis 24-Jährigen und der 25 – 34-Jährigen. Es liegt in der Natur der Sache, dass sich gerade jüngere Beschäftigte nach dem Abschluss ihrer Ausbildung oder ihres Studiums beruflich und privat rasch neu orientieren. Haben sich Mitarbeiter:innen etabliert, sinkt die Fluktuationsquote. So beträgt die Fluktuationsquote der über 45-Jährigen nur noch 22,0 % und der über 55-Jährigen nur noch 5,4 %.

Die Zeiten personeller Veränderungen⁵ schaffen neben Herausforderungen auch gleichzeitig hervorragende berufliche Perspektiven für diejenigen, die bleiben. Diejenigen, die in den Ruhestand gehen, hinterlassen zumeist attraktive Stellen, oft auch Führungspositionen. Hier gilt es, den Ausbildungs- und Studienabsolvent:innen mögliche Perspektiven aufzuzeigen.

Alter	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
bis - 24 Jahre	7	17	14	17	16	19	20	19
25 - 35 Jahre	55	75	64	69	99	67	99	74
36 - 45 Jahre	32	30	42	28	43	48	55	54
46 - 55 Jahre	11	22	23	22	22	16	37	29
älter als 55 Jahre	16	5	5	11	7	14	12	9
Summe	121	149	148	147	187	164	223	185
Quote der bis 24-j.	5,8 %	11,4 %	9,5 %	11,6 %	8,6 %	11,6 %	9,0 %	10,2 %
Quote der bis 35-j.	51,2 %	61,7 %	52,7 %	53,1 %	61,5 %	52,4 %	53,3 %	50,3 %

Tabelle 1: Kündigungen nach Altersgruppen 2016 - 2024

Ein Blick auf die Mitarbeitenden, die ihre Ausbildung oder ihr duales Studium bei der Stadtverwaltung absolviert haben, verdeutlicht dies. Zwischen 1994 und 2024 haben im Verwaltungsbereich⁶ insgesamt 543 Mitarbeitende ihre Ausbildung bei der Stadtverwaltung abgeschlossen. Hiervon entfallen 273 auf Beamtenanwärter:innen des 2. und 3. Einstiegsamtes und 270 auf Tarifauszubildende in der Verwaltung. Die Beamt:innen des 3. Einstiegsamtes bilden mit 233 von 273 die weitaus größte Zahl. Bis zum 31.07.2024 sind von diesen Beamt:innen über die Hälfte (54,9 %) aus dem städtischen Dienst wieder ausgeschieden.

Bei den ehemaligen Tarifauszubildenden im Verwaltungsbereich liegt die Fluktuationsquote mit 20,4 % weitaus niedriger. Ein Grund hierfür könnte sein, dass die Weiterqualifizierungsmöglichkeiten der Verwaltungsbeschäftigten durch die Verwaltungslehrgänge I und II deutlich flexibler angelegt sind, als die Möglichkeiten der Beamt:innen. Erst seit 01.07.2012 ist die Fortbildungsqualifizierung mit der Änderung des Beamtenrechts ermöglicht worden. Verzögerungseffekte sind hierbei zu berücksichtigen. Die Ausbildung von Beamt:innen des 2. Einstiegsamtes wurde ab Mitte der 90er Jahre zu Gunsten der Ausbildung von Verwaltungsfachangestellten nicht weiterverfolgt. Erst zum 01.07.2018 wurde die Ausbildung von Beamtenanwärter:innen des 2. Einstiegsamtes wiederaufgenommen. Bis diese im Rahmen einer Fortbildungsqualifizierung sich statistisch bei der Personalfluktuatation auswirken, wird noch einige Zeit vergehen.

⁵ s. Personalbericht 2023, a. a. O., Kap. II, S. 27ff

⁶ Beamt:innen des 2. und 3. Einstiegsamtes, Verwaltungsfachangestellte, Fachangestellte für Bürokommunikation und Kaufleute für Büromanagement

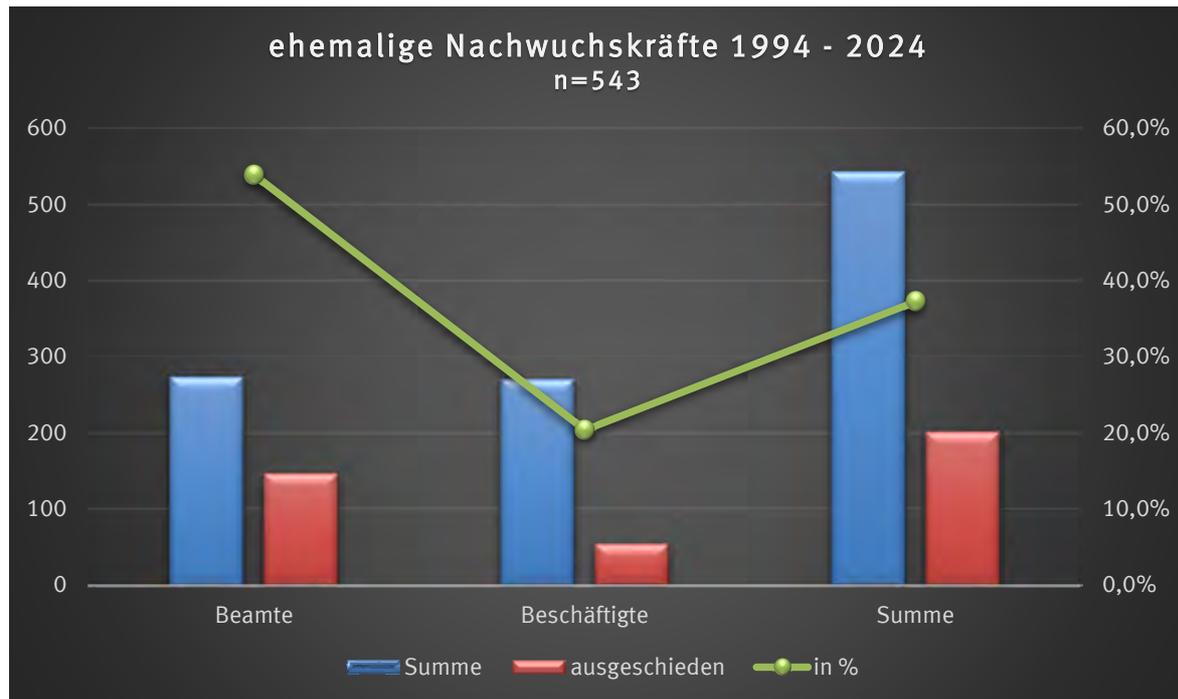


Abbildung 5: Fluktuation ehemaliger Nachwuchskräfte 1994 - 2024

Über die Hälfte der Absolvent:innen der tariflichen Ausbildung nutzen die Weiterqualifizierungsmöglichkeiten der Verwaltungslehrgänge beim KSI Mainz⁷. Viele Beamt:innen des 3. Einstiegsamtes wandern hingegen oft zu anderen Dienstherren (insb. Landesregierung) ab, die ihnen aufgrund eines anderen Stellenschlüssels und fehlender Stellenplanobergrenzen auch Aufstiegsmöglichkeiten in das 4. Einstiegsamt oder schnellere Beförderungsmöglichkeiten innerhalb ihres Einstiegsamtes anbieten können. An dieser Stelle werden sich in den kommenden Jahren bei der Stadtverwaltung aufgrund der demografischen Entwicklung deutlich bessere Aufstiegsmöglichkeiten der Beamt:innen bemerkbar machen. Jedoch müssen diese Möglichkeiten auch klar kommuniziert und aufgezeigt werden. Ein wesentlicher Faktor ist hier das Führungskräfte-Gewinnungsprogramm, welches gerade den Absolvent:innen des dualen Studiums den Weg in Führungspositionen eröffnet. So haben seit 2003 insgesamt 71 Beamtinnen und Beamte am Führungskräfte-Gewinnungsprogramm teilgenommen. Gerade für Beamt:innen – aber nicht nur für sie – wäre der gezielte Aufbau eines Talent-Pooling ebenso sinnvoll, wie eine gezielte Nachfolgeplanung. Dies zeigt Wege und Perspektiven auf, die gerade Berufsanfänger:innen zum Bleiben bewegen können, um sie vom gemeinsamen Weg zu überzeugen.

⁷ s. Personalbericht 2023, a. a. O., Kap. V, S. 80f

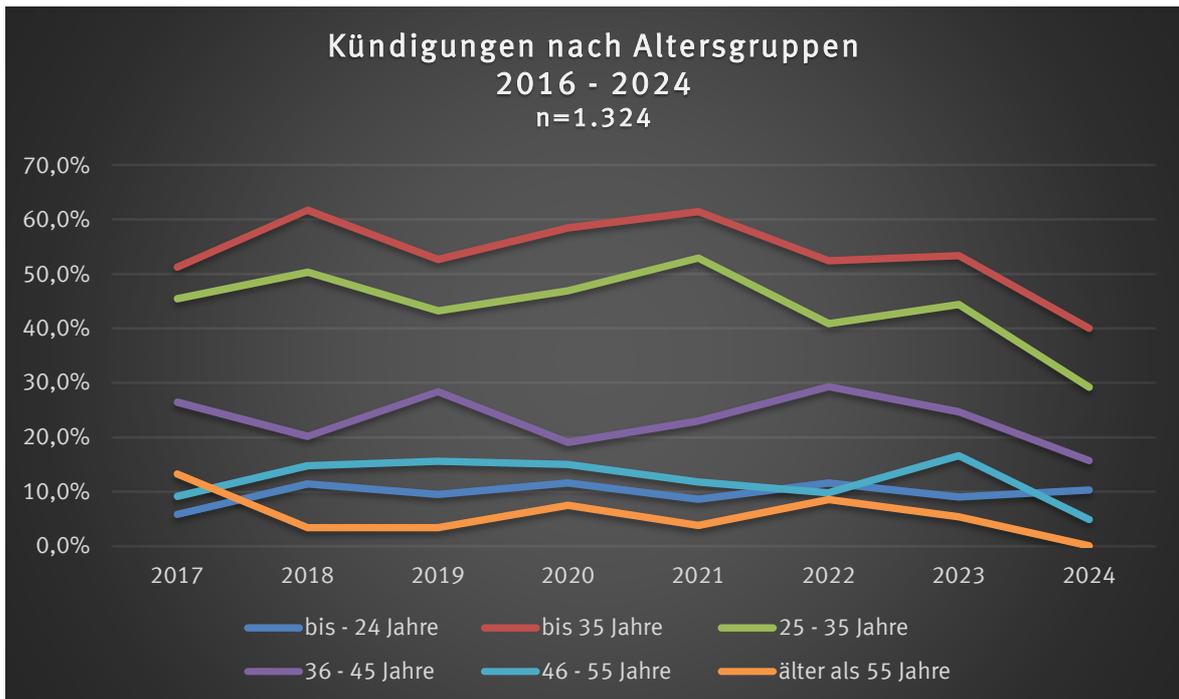


Abbildung 6: Kündigungen nach Lebensalter 2016 - 2024

Ein differenzierteres Bild ergibt sich, wenn neben den Kündigungen nach Lebensalter zusätzlich nach Tätigkeitsfeldern aufgeschlüsselt wird.

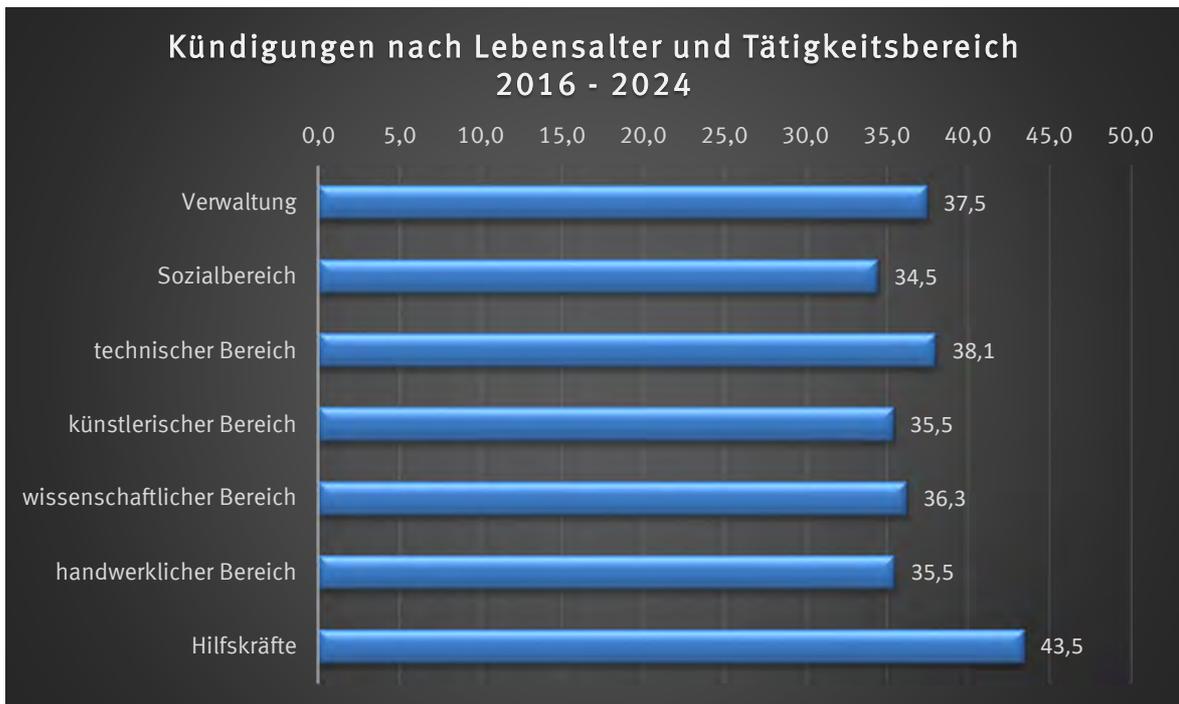


Abbildung 7: Kündigungen nach Lebensalter und Tätigkeitsbereich 2016 - 2024

Das durchschnittliche Lebensalter aller Kündigenden im Zeitraum von 2016 bis 2024 liegt bei 37,3 Jahren. Dabei liegt für die einzelnen Berufssparten das durchschnittliche Lebensalter bei den Kündigungen in einem engen Rahmen von 3,6 Jahren. Eine Ausnahme bilden die Hilfskräfte, deren durchschnittliches Kündigungsalter fast 10 Jahre höher liegt. Die Neuorientierung findet damit in fast allen Berufsgruppen und Tätigkeitsfeldern in einem vergleichbaren Lebensabschnitt statt.

Gerade der Personengruppe der zwischen 30- und 40-Jährigen müssen Wege der persönlichen Weiterentwicklung angeboten werden. Sie befinden sich in der Mitte ihres Erwerbslebens und suchen nach anderen Möglichkeiten und Perspektiven. Die anstehenden Veränderungsprozesse wie Digitalisierung, mobiles Arbeiten oder demografischer Wandel, bieten hier die Chance dieser Altersgruppe zahlreiche Angebote zu machen. Das Thema der gezielten Personalbindung muss mehr in den Fokus rücken. Seit drei Jahren fördert die Personalentwicklung die berufliche Weiterqualifizierung in allen Tätigkeitsfeldern zur Erlangung höherwertiger Berufs- oder Studienabschlüsse. Auch zertifizierte Fachqualifizierungen können in Anspruch genommen werden. Diese Maßnahme trägt mit zu einer gesteigerten Personalbindung bei.

2.3 Betrachtung nach Beschäftigungszeit und Tätigkeitsfeldern

Die durchschnittlich zurückgelegte Beschäftigungszeit bis zur Kündigung variiert nicht nur zwischen den einzelnen Berufs- und Tätigkeitsfeldern, sondern auch innerhalb der Tätigkeiten von Jahr zu Jahr. So kann beobachtet werden, dass die durchschnittliche Beschäftigungszeit während der Pandemiejahre 2020 und 2021 mit 7,4 und 9,1 Jahren am höchsten war. Die durchschnittliche Beschäftigungszeit bis zur Kündigung ist in Tabelle 2 getrennt nach ausgewählten Tätigkeitsfeldern für die Zeit von 2016 – 2024 dargestellt.

Tätigkeitsfelder	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Verwaltung	11,8	6,1	8,3	5,1	4,0	4,6	8,4	6,8
Sozialbereich	5,7	4,7	4,4	4,8	4,3	4,2	6,0	4,9
technischer Bereich	4,5	6,5	6,9	4,3	3,7	4,6	4,7	5,2
künstlerischer Bereich	14,0	0,0	3,0	26,5	32,5	0,0	6,6	11,6
wissenschaftlicher Bereich	6,0	0,0	9,8	0,1	1,0	8,8	14,8	5,6
handwerklicher Bereich	8,0	3,3	7,3	9,3	6,5	2,7	7,6	6,3
Hilfskräfte	6,8	2,1	5,1	1,8	11,9	1,5	4,3	5,0
Mittelwerte der Jahre	8,1	3,2	6,4	7,4	9,1	3,8	7,5	5,7

Tabelle 2: Kündigungen nach Beschäftigungsdauer und Tätigkeitsfeldern 2016 - 2024

Die Schwankungen sind in den künstlerischen und wissenschaftlichen Berufsfeldern sehr groß, weil hier die absoluten Zahlen der Kündigungen und der Zahl an Mitarbeiter:innen im Vergleich sehr niedrig sind. Um Verzerrungen zu vermeiden, wurden diese beiden Berufsfelder nicht in die folgende Grafik aufgenommen.

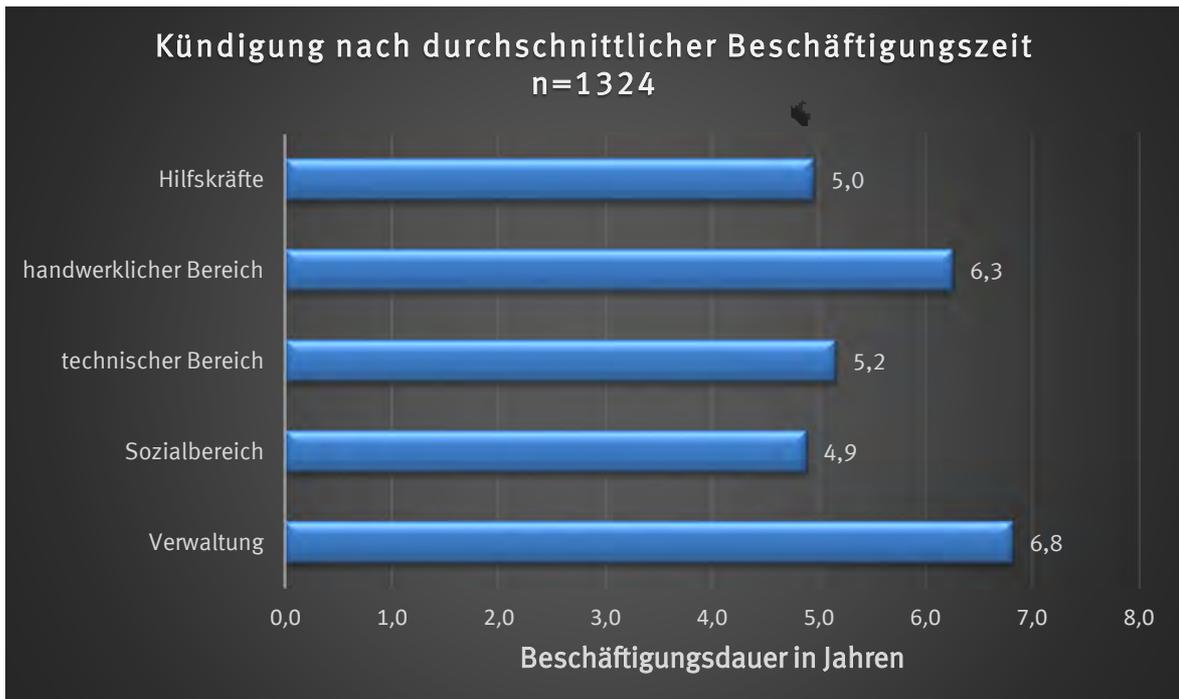


Abbildung 8: Kündigung nach zurückgelegter Beschäftigungszeit 2016 - 2024

Quer durch die zentralen Tätigkeitsfelder ist die geringe Beschäftigungszeit bis zum Aussprechen der Kündigung weiterhin auffällig. Wird die Beschäftigungszeit aller Kündigenden aller Berufssparten zusammengefasst, ergibt sich eine durchschnittliche Beschäftigungszeit vom Eintritt bis zur Kündigung von 6,5 Jahren. Auch an dieser Stelle wird die Wichtigkeit einer strategischen Personalbindung deutlich.

Im **Verwaltungsbereich** hatte sich nach Jahren der Stagnation mit einem Wert um etwa 5 Jahre durchschnittlicher Beschäftigungszeit der Kündigenden, im Jahr 2023 deutlich auf 8,4 Jahre erhöht. Im aktuellen Berichtszeitraum sank die durchschnittliche Beschäftigungszeit wieder auf 6,3 Jahre.



Abbildung 9: Kündigungen Verwaltungsbereich und Beschäftigungszeit

Dieser Trend spiegelt sich auch in den Ergebnissen des aktuellen Engagement-Index 2023 für Deutschland der Gallup Inc.⁸ wider. Danach hat in Deutschland mit 19 % der Arbeitnehmenden ohne emotionale Bindung an die Arbeitgeber:innen den höchsten Wert seit Jahren erreicht. Hinzu kommt, dass der demografische Wandel in Deutschland alle Sparten und Branchen erfasst hat und die daraus resultierenden stark verbesserten beruflichen Möglichkeiten einen beruflichen Wechsel deutlich unterstützen.

2.4 Betrachtung nach Geschlecht und Tätigkeitsfeldern

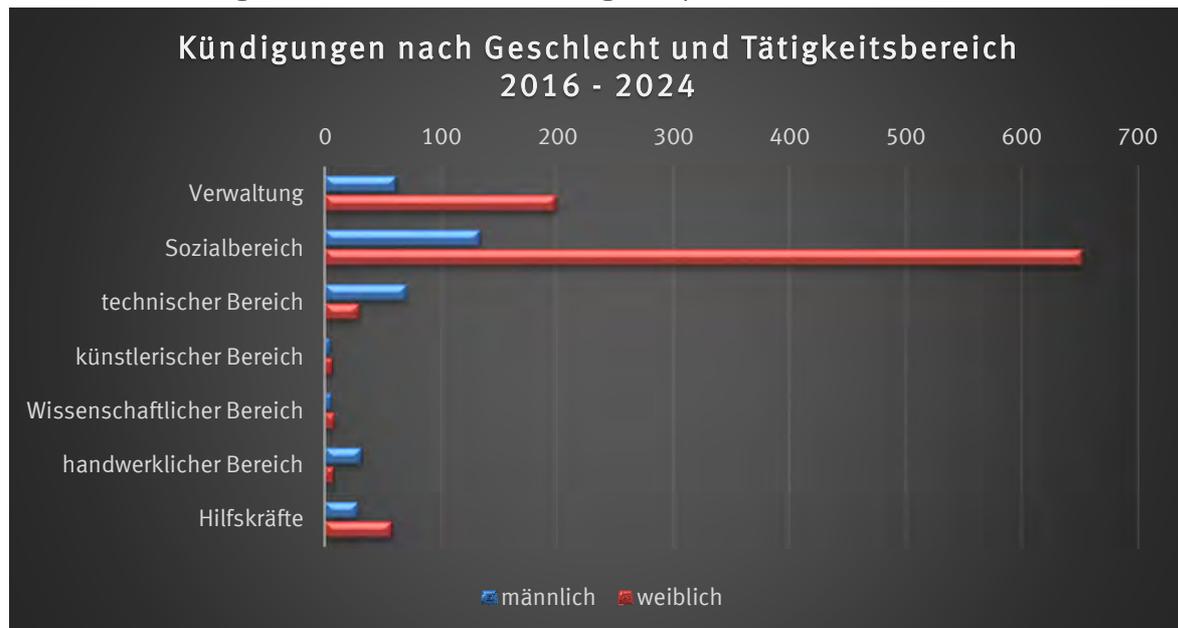


Abbildung 10: Kündigung nach Geschlecht und Tätigkeitsbereich

Zum 31.12.2022 waren 59,8 % der Mitarbeitenden⁹ der Stadtverwaltung weiblich. Die Kündigungsquoten von männlichen und weiblichen Mitarbeitenden haben sich im Berichtszeitraum angeglichen. Bezogen auf 1.942 Mitarbeiter¹⁰ der Stadtverwaltung beträgt die Kündigung von 58 männlichen Mitarbeitern 3,0 %. Von 2.909 Mitarbeiterinnen haben 90 gekündigt, was einer Quote von 3,1 % entspricht. Im Exit-Bericht V 2023 lagen beide Werte noch deutlich auseinander¹¹.

⁸ vgl. <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx>

⁹ s. Personal 2023, a.a.O., Kap. VIII „Gleichstellung“, S. 109

¹⁰ s. Personal 2023, a. a. O., Kap. I, S. 12, Abb. 3

¹¹ s. Exit-Bericht V, 2023, Ziff. 2.4, S. 14

3 Auswertungen ohne Sozialbereich

3.1 Verteilung nach Tätigkeitsbereichen

Die größte Berufsgruppe der Stadtverwaltung bildet nach wie vor der Verwaltungsbereich. Demzufolge ist der Anteil an Kündigungen aus diesem Bereich auch am größten. Der Gesamtanteil aller Kündigungen zwischen 2016 und 2024 – ohne den Sozialbereich – liegt im Verwaltungsbereich bei über 51 %.

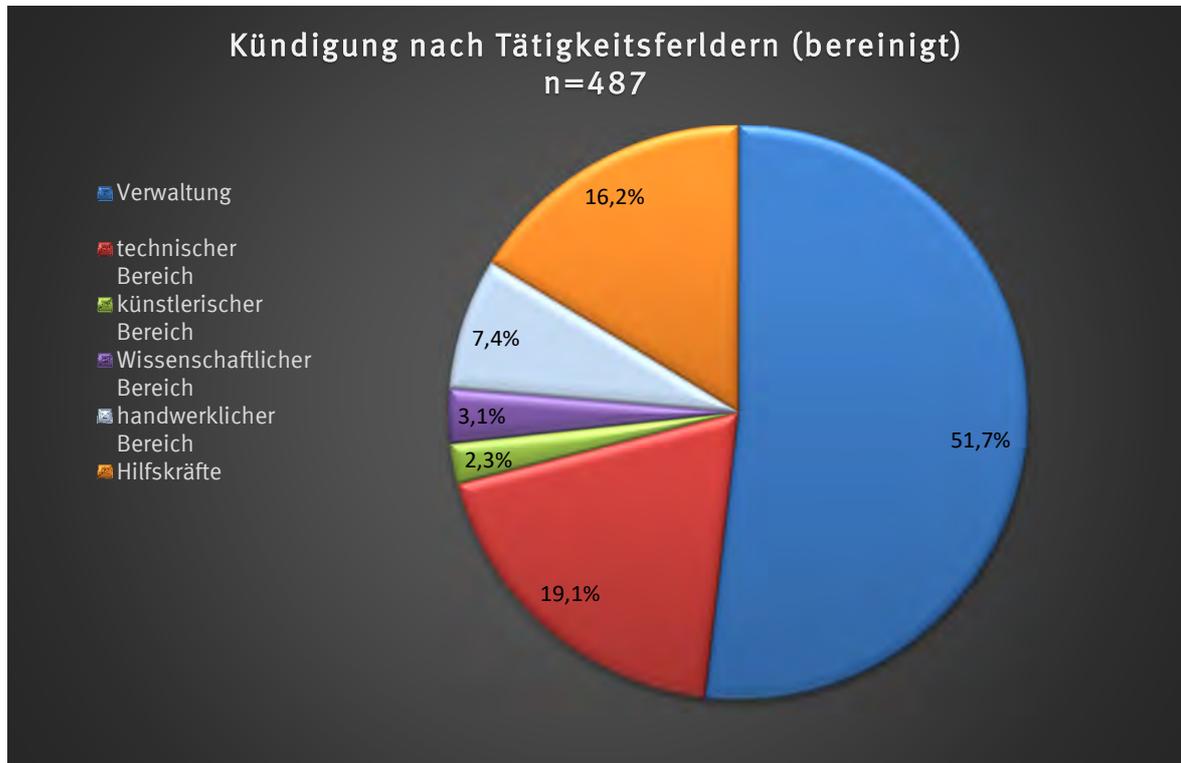


Abbildung 11: Kündigung nach Tätigkeitsfeldern 2016 - 2024



Abbildung 12: Kündigungen im Verwaltungsbereich 2016 - 2024

Wie bereits unter Ziff. 2.3 angedeutet, entwickelt sich bei den Kündigungen der Verwaltungsbereich dynamisch. Hier ist seit 2016 mehr als eine Verdopplung der Kündigungszahlen eingetreten. Gleichzeitig ist eine deutliche Verkürzung der zurückgelegten Beschäftigungszeit zu beobachten¹². Wie bereits unter Ziff. 2.2, S. 11f und Abb. 8 ausgeführt, macht sich der Fachkräftebedarf auch im Verwaltungsbereich bemerkbar.

Die Exit-Interviews der nächsten Jahre werden weitere Aufschlüsse über die Motive geben, die zu Kündigungen geführt

¹² Vgl. Abb. 12, S. 15

haben. Besonders vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird es umso mehr darauf ankommen, die Fluktuationsquote zu senken und dauerhaft - trotz eines niedrigen Stands – so gering wie möglich zu halten. Hier lohnt sich das Bemühen um jede Arbeitskraft.

3.2 Verteilung nach Lebensalter

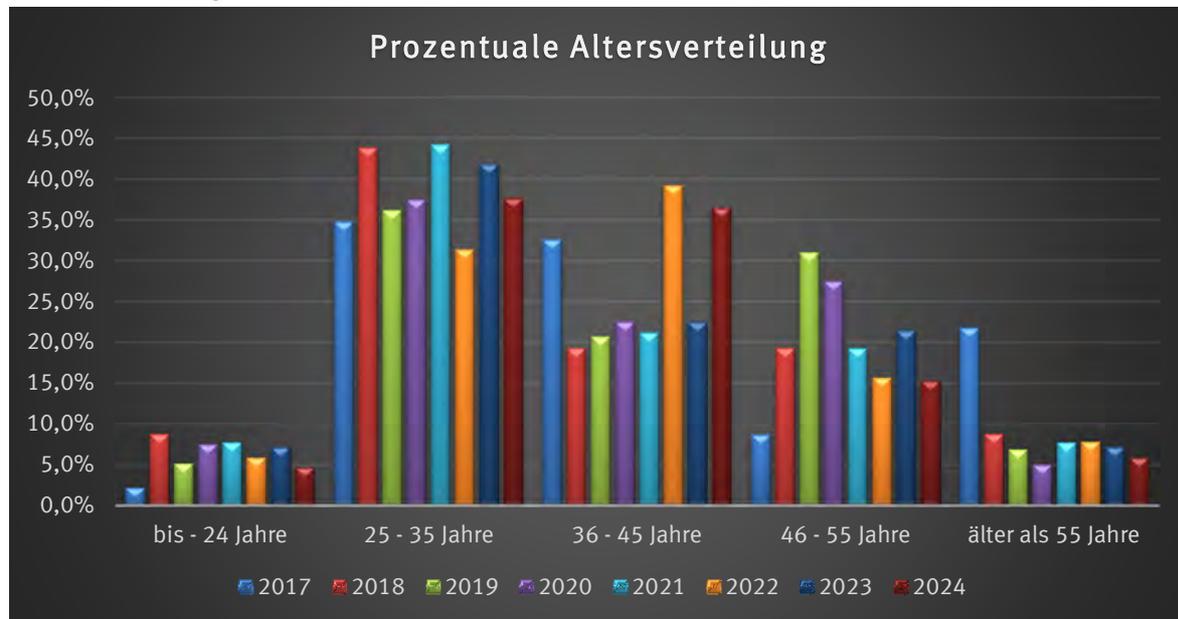


Abbildung 13: Prozentuale Altersverteilung 2016 - 2024

Auch in den übrigen Tätigkeitsfeldern (ohne den Sozialbereich) bildet die Altersgruppe der 25-35-Jährigen immer noch den größten Anteil der Kündigenden. Zwar bildet diese Altersgruppe auch den größten Anteil der Mitarbeitenden der Stadtverwaltung und der Eigenbetriebe, jedoch sind die Kündigungen in den Altersgruppen bis 55 auch noch auffällig hoch. In den ersten Berufsjahren etablieren sich jüngere Mitarbeitende zunächst im erlernten Beruf. Gerade bei der Übernahme eigener Nachwuchskräfte und dual Studierender liegt die Übernahmequote bei deutlich über 90%. An dieser Schnittstelle müssen besonders Perspektiven für eine weitere berufliche Entwicklung unter dem „Dach Stadtverwaltung“ aufgezeigt werden. Bei der Ermittlung der Kündigungsmotive werden auch mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten genannt¹³. Die Personalentwicklung hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten ausgebaut und neu geschaffen. Hier scheint es wichtig zu sein, die Informationen über diese Möglichkeiten noch gezielter an Mitarbeitende zu transportieren¹⁴.

3.3 Verteilung nach Beschäftigungszeit

Fast die Hälfte (43,5 %) der Kündigenden (ohne den Sozialbereich) hat die Stadtverwaltung innerhalb der ersten drei Jahre nach Beginn ihrer Beschäftigung verlassen. Fasst man die Beschäftigungszeit etwas weiter, dann haben nahezu 86 % der Kündigenden eine Beschäftigungszeit von 10 Jahren und weniger.

¹³ s. Ziffer 5.1.1, S. 29

¹⁴ s. Broschüre Personal entwickeln, Hauptamt, Personalentwicklung, 2023

Die nachfolgende Abbildung stellt die Kündigung nach Beschäftigungszeit im Sozialbereich den übrigen Bereichen im Berichtszeitraum gegenüber. Nach einer Beschäftigungszeit zwischen 4 und 10 Jahren sind die Werte fast identisch. Bei kürzerer Beschäftigungszeit überwiegt deutlich die Abwanderungsquote im Sozialbereich; bei längerer Beschäftigungszeit dagegen die der übrigen Bereiche.

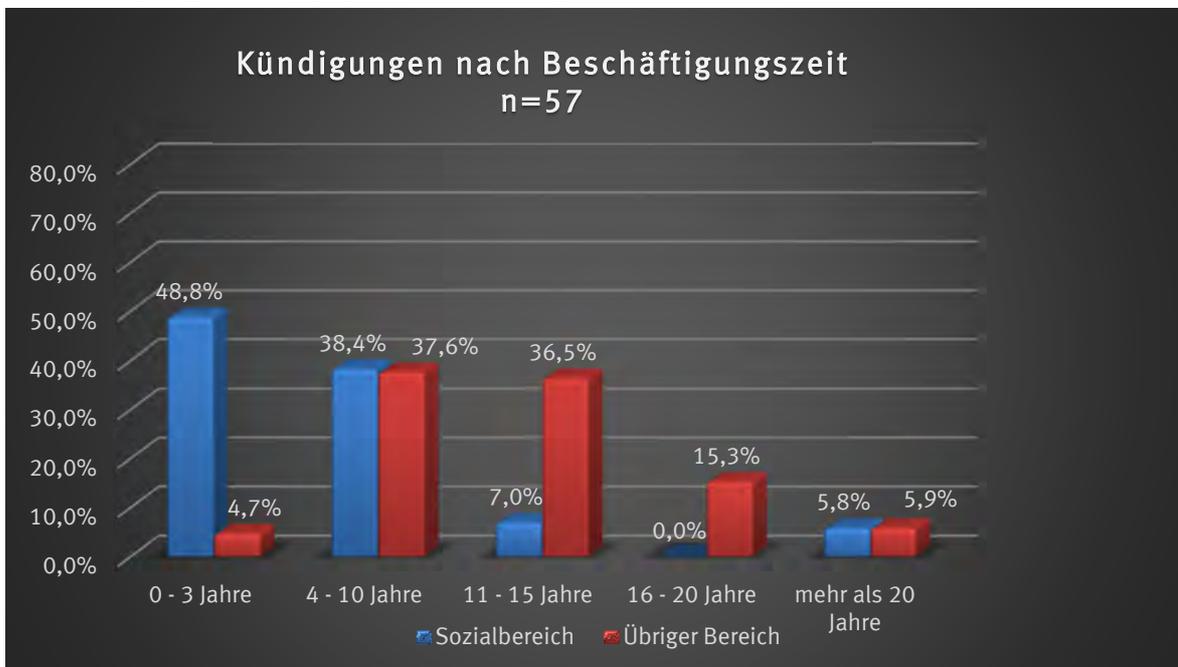


Abbildung 14: Kündigungen nach zurückgelegter Beschäftigungszeit 2024 – ohne Sozialbereich

Ebenso wie in der Gesamtstatistik ist insbesondere während der ersten 10 Jahre der Beschäftigung die Anzahl an Kündigungen überproportional hoch. Für den Berichtszeitraum ist auffällig, dass, wie in früheren Untersuchungen, im Sozialbereich die Zahl der Kündigungen nach einer 10-jährigen Beschäftigungszeit deutlich niedriger war, als in den übrigen Bereichen zusammen. Dies deutet auf eine deutlich stärker ausgeprägte Orientierungsphase im Sozialbereich hin, die zu beruflichen Veränderungen führt, als in den übrigen Bereichen. Insofern ist das Thema Personalbindung gerade in den ersten 3 beruflichen Anfangsjahren deutlich anders zu bewerten. Eine Überlegung wäre an dieser Stelle, in den Exit-Interviews im Sozialbereich zusätzliche Fragen vorzusehen, weshalb es zu einer raschen Kündigung kam. Ebenso sollte stärker auf die beruflichen Perspektiven gerade im Bereich der Erzieher:innen hingewiesen werden. Als Beispiel sei hier das Führungskräfte-Gewinnungsprogramm für Erzieher:innen zu nennen.

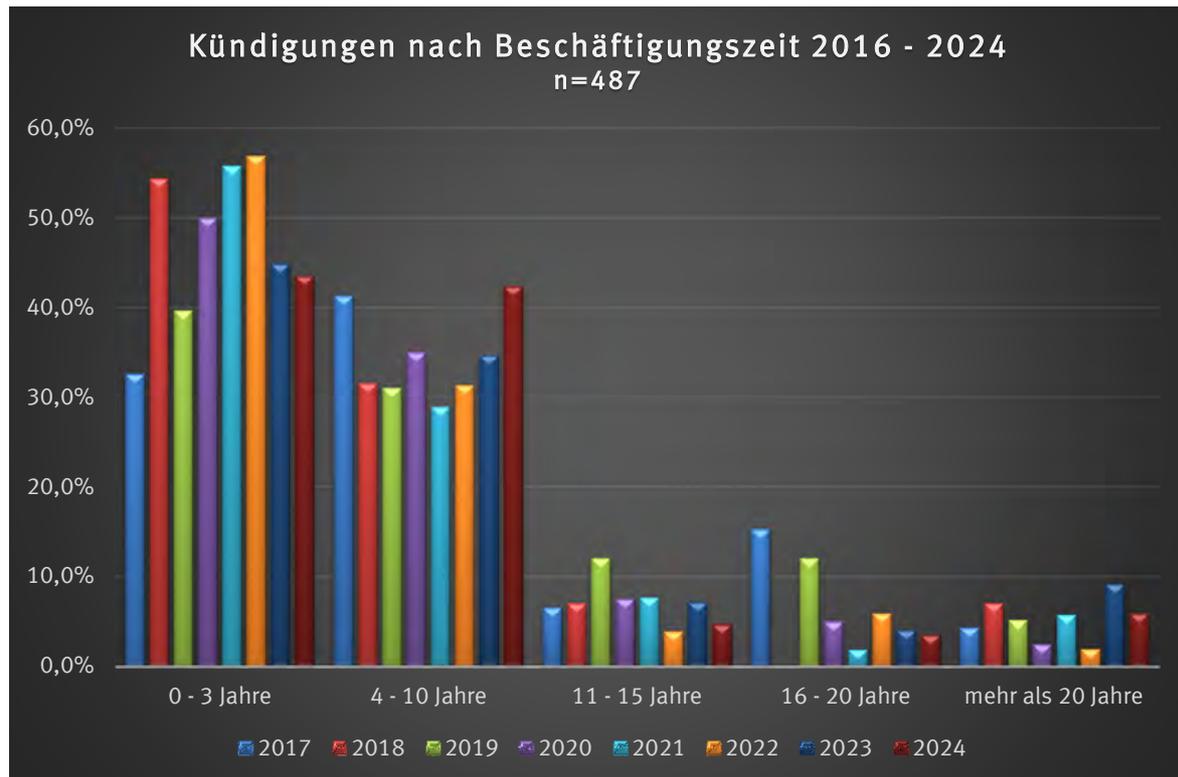


Abbildung 15: Kündigungen nach Beschäftigungszeit 2016 – 2024 (ohne Sozialbereich)

Die Exit-Interviews werden in den kommenden Jahren weitergeführt. Dies ist insbesondere deshalb geboten, da sich die Veränderungsprozesse durch die demografische Entwicklung, technische Entwicklungen und neue Arbeitsformen deutlich beschleunigen werden. Um zu erfahren, ob und wie sich die Motive zum vorzeitigen Verlassen der Stadtverwaltung unter den neuen Gegebenheiten verändern, müssen Erkenntnisse aus möglichst vielen Interviews gewonnen, ausgewertet und in Personalbindungsmaßnahmen umgesetzt werden. Die Zusammenfassung bereits bestehender und die Entwicklung zusätzlicher Maßnahmen, die in einer Personalbindungskonzeption zusammengefasst sind, ist hier geboten.

Um der hohen Personalfuktuation, gerade im Sozial- und Verwaltungsbereich, zu begegnen, bedarf es zusätzlich eines speziellen nachhaltigen Onboarding-Konzepts. Das Thema Personalbindung bedarf hier einer besonderen Aufmerksamkeit.

3.4 Verteilung nach Beschäftigungszeit und Tätigkeitsfeld

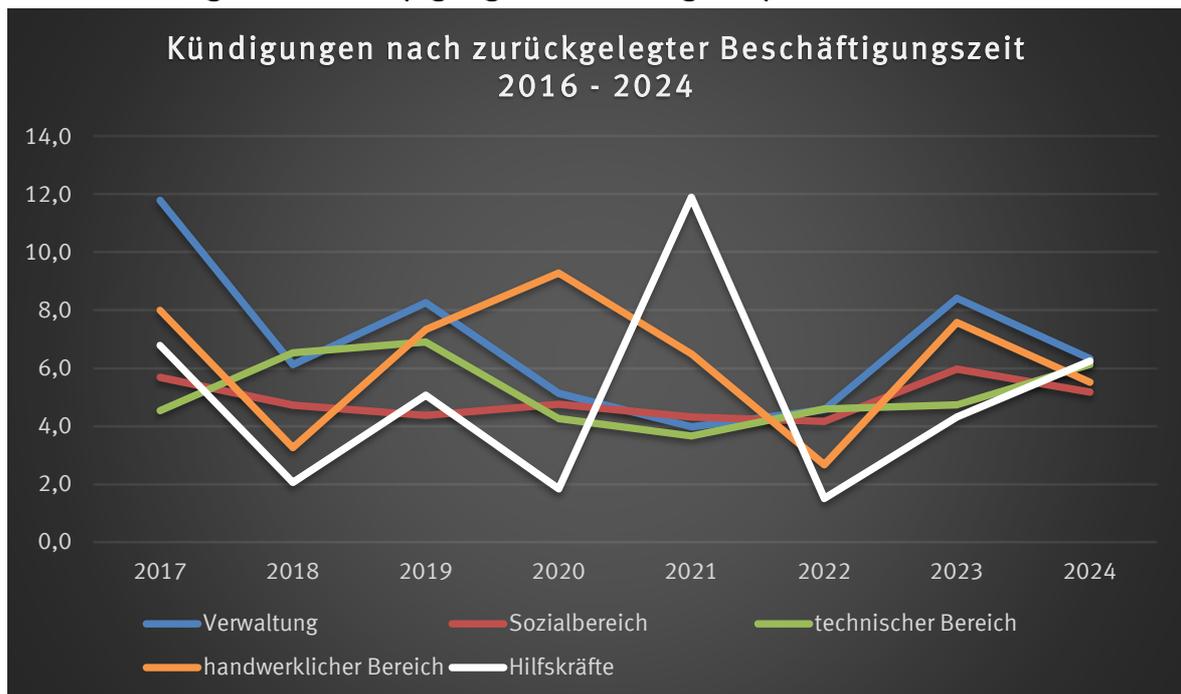


Abbildung 16: Kündigung nach Beschäftigungszeit und Tätigkeitsbereich 2016 - 2024

Abb. 19 zeigt die Auffälligkeit, dass die Kündigungen seit 2017 im Trend nach immer kürzeren Beschäftigungszeiten erfolgen. Die Ausnahme bilden lediglich die Hilfskräfte, die im Jahr 2021 nach längerer Beschäftigungszeit gekündigt haben. Auch zeigt diese Abbildung, dass die Kündigenden aktuell nach deutlich kürzerer Beschäftigungszeit wieder gehen, als dies noch vor 5 oder 6 Jahren der Fall war. Zeitlich zusammen fallen das Ende der Corona-Pandemie und der gleichzeitige Anstieg der Fluktuationsquoten in allen Berufsbereichen.

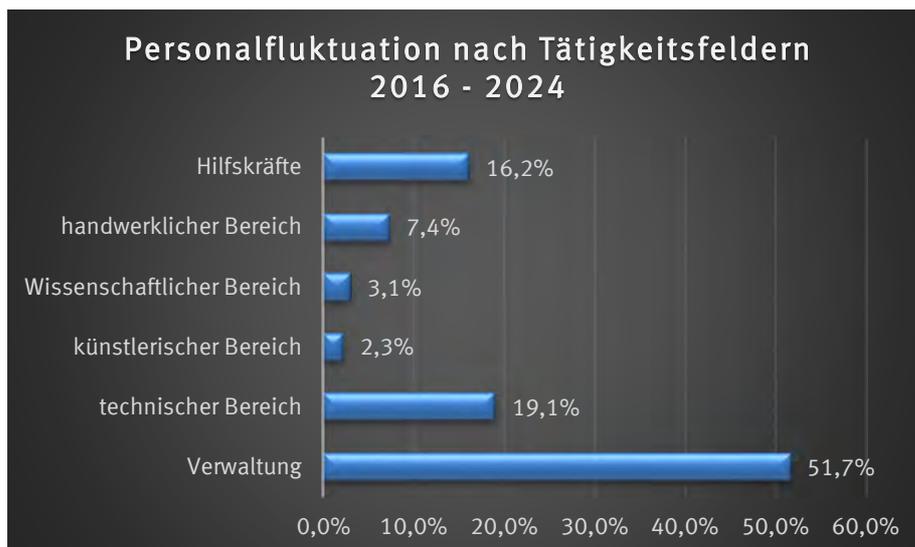


Abbildung 17: Fluktuation nach Tätigkeitsfeldern 2016 - 2024

Abb. 20 verdeutlicht den Anteil der Kündigenden bezogen auf die jeweiligen Tätigkeitsfelder zwischen 2016 und 2024, ohne Darstellung des Sozialbereichs.

Mit über 50 % steht die Zahl der Kündigenden im Verwaltungsbereich an der Spitze. An dieser Stelle wird besonders deutlich, dass zahlreiche Verwaltungen um Mitarbeitende aus diesem Bereich werben.

3.5 Verteilung nach Tätigkeitsfeldern und Geschlecht

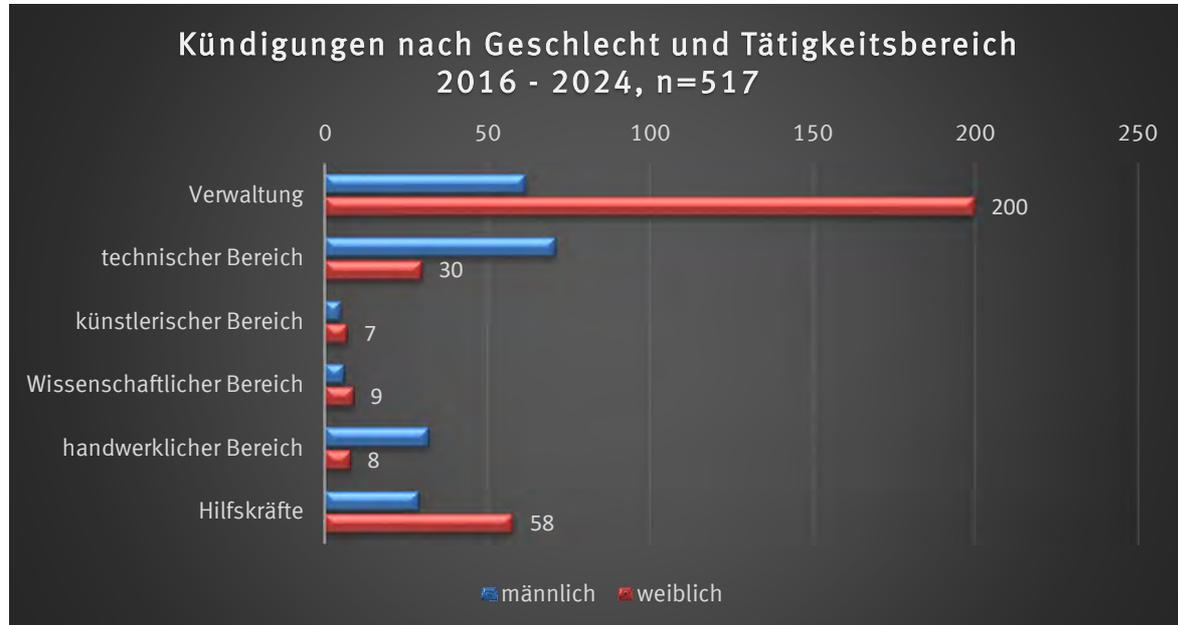


Abbildung 18: Kündigungen nach Tätigkeitsfeldern und Geschlecht

Das Verhältnis von Kündigungen weiblicher und männlicher Mitarbeitender entspricht im Berichtszeitraum den bisherigen statistischen Werten (41 % Männer und 59 % Frauen) und damit auch weiter annähernd dem Verteilungsverhältnis der Gesamtbeschäftigtenzahl in den einzelnen Tätigkeitsfeldern¹⁵.

¹⁵s. Personal 2023, a. a. O., Kap. XI „Zahlenwerk“, Ziff. 2, S. 142, Abb. 8

4 Auswertungen – Sozialbereich

Nach den Verwaltungsmitarbeiter:innen bildet der Sozialbereich (Erziehungsdienst, Sozialarbeiter:innen usw.) die zweitgrößte Berufsgruppe mit ca. 1.500 Mitarbeiter:innen¹⁶. Da in der Vergangenheit für diese Berufsgruppe, abweichend von den übrigen Mitarbeiter:innen aus Verwaltung, Technik, Handwerk usw., andere Entwicklungen beobachtet werden konnten, werden seit 2017 die statistischen Zahlen für den Sozialbereich separat erhoben und ausgewertet.

Im Berichtszeitraum 2023/2024 lag die Kündigungsquote im Sozialbereich mit 5,9 % deutlich unter dem Wert des Vorjahres von 8,3 %. Damit sinkt die Fluktuationsquote in diesem Tätigkeitsfeld seit 2021 kontinuierlich. In absoluten Zahlen kündigten im Berichtszeitraum 86 Mitarbeiter:innen, im Vorjahreszeitraum dagegen 120 Mitarbeiter:innen. Vergleicht man die Kündigungsquoten im Sozialbereich und stellt diese denen der übrigen Bereiche gegenüber, ergibt sich folgendes Bild:

Kündigungsquoten	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Sozialbereich	6,8 %	9,2 %	8,9 %	8,2 %	9,6 %	8,6 %	8,3 %	5,9 %
übrige gesamt	1,4 %	1,7 %	1,7 %	1,2 %	1,5 %	1,5 %	2,8 %	2,4 %

Tabelle 3: Kündigungsquoten Sozialbereich und übrige Bereiche 2017 - 2024

In den früheren Vergleichszeiträumen lagen die Kündigungsquoten für die Bereiche der Stadtverwaltung – ohne den Sozialbereich - bei jeweils nur 1,5 %. Diese Auffälligkeit wurde schon in den vorangegangenen Exit-Berichten festgestellt¹⁷. Im aktuellen Berichtszeitraum steht einem Sinken der Fluktuationsquote im Sozialbereich ein Anstieg in den übrigen Bereichen gegenüber.



Abbildung 19: Kündigungen im Sozialbereich 2016 - 2024

¹⁶s. Personal 2023, a. a. O., Kap. XI „Zahlenwerk“, S. 142, Abb. 8

¹⁷ s. Folgeberichte Exit-Interviews, 2017 bis 2023

Die Anstrengungen der Stadtverwaltung, Mitarbeiter:innen für den Sozialbereich zu gewinnen, sind seit Jahren sehr hoch. Zu nennen sind hier etwa gezielte Werbekampagnen (Kinowerbung, Karriereseite, Teilnahme an Berufs- und Ausbildungsmessen) oder auch die beschleunigte Personalauswahl- und Stellenbesetzungsverfahren. Trotz erschwerter Rahmenbedingungen auf Arbeitgeberinnenseite¹⁸, sinkt seit 2021 die Personalfluktuationsquote stetig. So scheinen bereits ergriffene Maßnahmen und verbesserte Rahmenbedingungen die Personalbindung im Sozialbereich zu erhöhen.

4.1 Verteilung nach Lebensalter

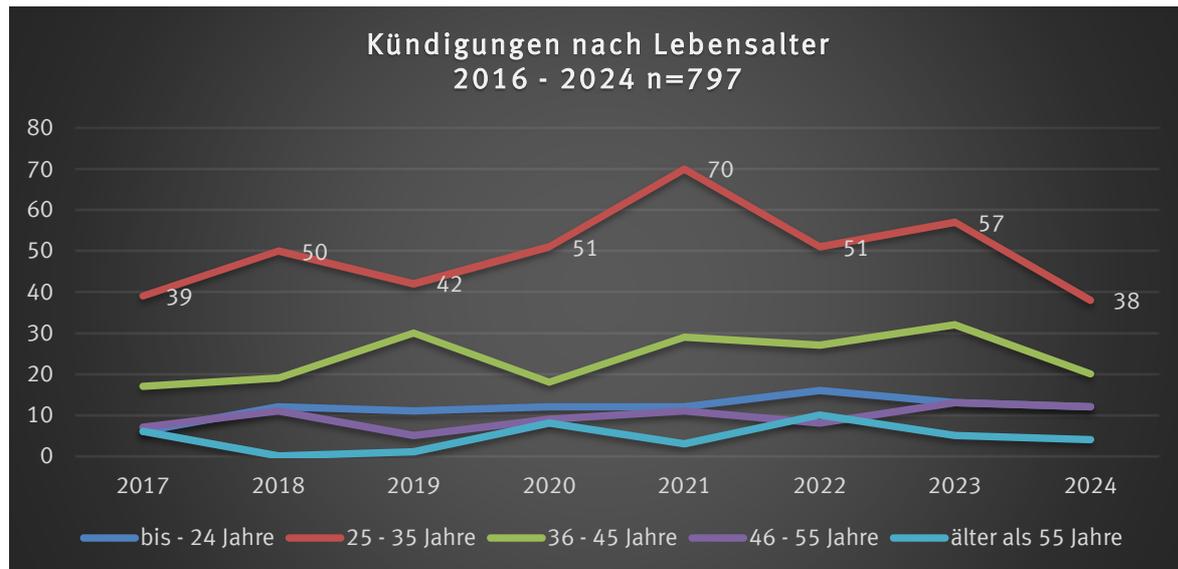


Abbildung 20: Kündigung nach Lebensalter 2016 - 2024

Abb. 23 zeigt, dass kontinuierlich die Altersgruppe der 25 – 35-jährigen die Hälfte der Kündigenden im Sozialbereich ausmacht. Die Kündigungsquoten der übrigen Altersgruppen sind über die Jahre weitestgehend konstant. Der Fokus liegt demnach auf der Altersgruppe der 25 bis 35-jährigen und der Mitarbeiter:innen, die sich in den ersten Jahren ihrer beruflichen Tätigkeit befinden.

Abb. 24 verdeutlicht die prozentuale Verteilung der Kündigungen nach dem Lebensalter. Auch hier steht die Altersgruppe der 25-35-jährigen im Fokus. Sie stellen seit Jahren rund die Hälfte der Kündigenden. Allerdings ist diese Quote seit 2021 rückläufig. Es ist offensichtlich, dass Mitarbeiter:innen, die älter als 50 Jahre sind, eher dazu tendieren, den vorhandenen Arbeitsplatz zu behalten, als neue berufliche Herausforderungen zu suchen. Hier müssen geeignete Rahmenbedingungen weiter umgesetzt werden, um diese Mitarbeiter:innen länger aktiv im Beruf zu halten oder Angebote geprüft werden, wie diese Mitarbeiter:innen anderweitig im Bereich der Kitas eingesetzt werden können.

¹⁸ vgl. Exit Bericht V, Ziff. 4, S. 22

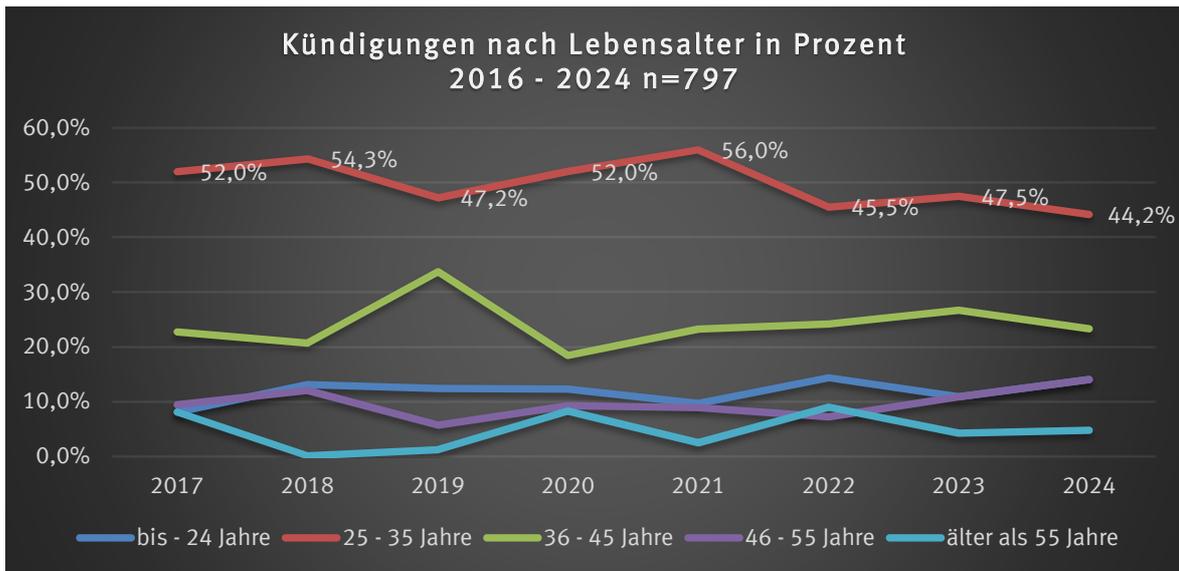


Abbildung 21: Kündigungen nach Lebensalter in Prozent 2016 - 2024

4.2 Verteilung nach Beschäftigungszeit

Ist der Anteil der Kündigenden im Altersbereich der 25 – 35-jährigen am höchsten, ist es folgerichtig, dass auch der Anteil der Kündigenden mit wenig Berufsjahren ebenfalls am höchsten ist. Für den gesamten Untersuchungszeitraum von 2016 – 2024 ergibt sich ein identisches Bild. Die Anteile der Kündigungen nach dem Beschäftigungszeitraum bleiben über die Gesamtzeit der Untersuchungen seit 2016 nahezu unverändert. Die Darstellung des Gesamtbildes ist daher ausreichend.

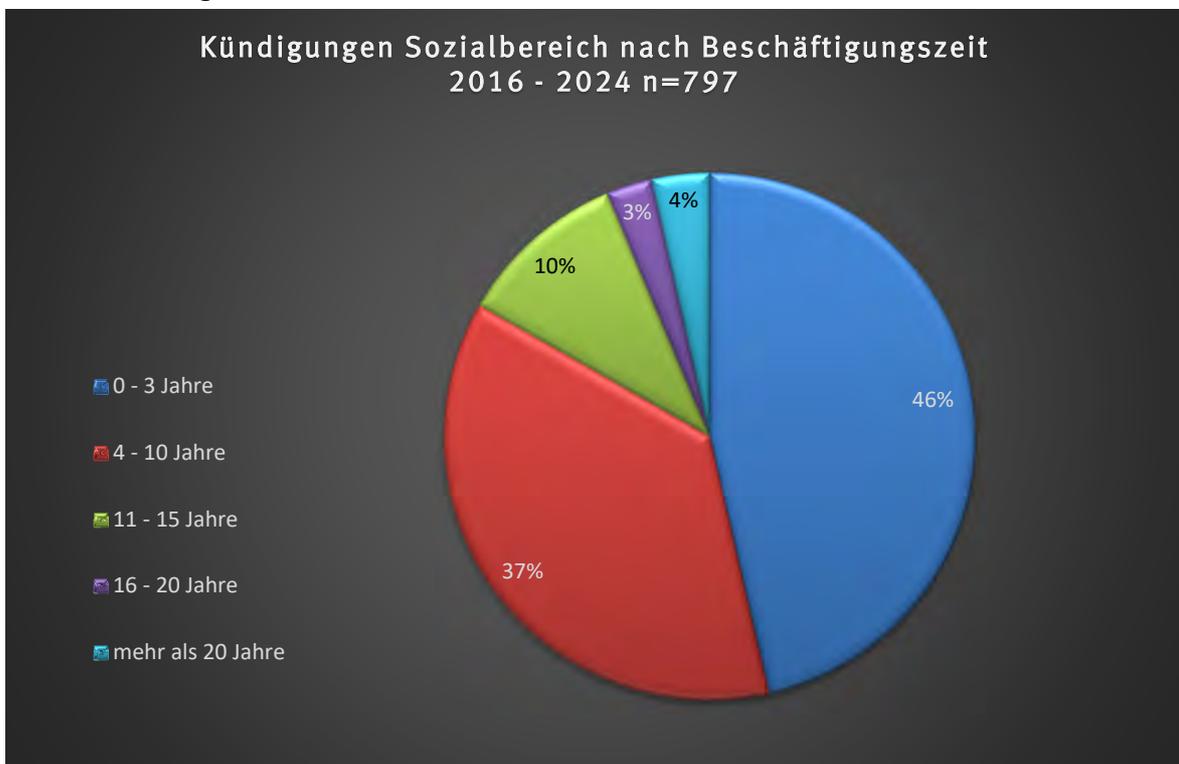


Abbildung 22: Kündigungen nach Beschäftigungszeit – Sozialbereich 2016 - 2024

Fast die Hälfte (46 %) aller kündigenden Mitarbeiter:innen im Sozialbereich verlassen die Stadtverwaltung innerhalb der ersten drei Arbeitsjahre. Im aktuellen Berichtszeitraum lag der Anteil über dem Durchschnitt bei 48,8 %. Gerade in den arbeitsintensivsten ersten Jahren, in der neue Mitarbeiter:innen gewonnen, eingearbeitet und mit ihrer neuen Arbeitgeberin vertraut werden sollen, sind Kolleg:innen und Führungskräfte besonders gefordert. Ein häufiger Personalwechsel stört die Integration neuer Mitarbeiter:innen und die Einarbeitungsprozesse. So ist es nicht nur aus finanzieller Sicht (Recruiting ist kostenintensiv) geboten, sondern besonders im Interesse einer guten Aufgabenerfüllung in den Sozialeinrichtungen erforderlich, die Fluktuationsquote deutlich zu senken.

Bei genauere Aufschlüsselung in kleine Zeiträume zeigt sich, dass sogar innerhalb des ersten Beschäftigungsjahres, fast ein Viertel der Kündigungen stattfindet.

Beschäftigungszeit	0 - 1 Jahre	2 – 3 Jahre	4 – 6 Jahre	7- 10 Jahre	Mehr als 10 Jahre
Anzahl	185	206	179	114	95
Quote	23,2 %	25,8 %	22,5 %	14,3 %	11,9 %

Tabelle 4: Kündigungen nach Beschäftigungszeit 2016 - 2024

5 Auswertung der Interviews

Die Wiederaufnahme der Exit-Interviews erfolgte ab Januar 2023. Im Exit Bericht V flossen die Interviewergebnisse von Januar 2023 bis Juli 2023 in die Auswertung ein. Damit liegen für den vorliegenden Bericht erstmals seit 2019 wieder über einen vollständigen Zeitraum von 12 Monaten Interviewergebnisse vor. Allen kündigenden Mitarbeiter:innen wurde ein Exit-Interview angeboten. Den Kündigungsbestätigungen liegt ein Flyer¹⁹ bei, welcher nicht nur über den Ablauf des Exit-Interviews informiert, sondern auch die Kontaktdaten der externen Beraterin enthält. So können auch alle kündigenden Mitarbeiter:innen von sich aus Kontakt aufnehmen. Die Interviews wurden wie bisher durch eine externe Beraterin in einem persönlichen Gespräch oder auch im Telefoninterview durchgeführt. Die Interviews erfolgten auf freiwilliger Basis und die Auswertung der Interviews fand in einer anonymisierten Form statt. Damit kann nachträglich weder festgestellt werden, mit wem ein Exit-Interview geführt wurde, noch welche Antworten wem zuzuordnen sind. Die einzelnen Fragebögen blieben bei der externen Beraterin und wurden nach Abschluss der Auswertungen datenschutzgerecht vernichtet.

Die Aussagekraft der Interviews ist aufgrund der Anzahl der Rückmeldungen und der Deckungsungleichheit des Berichtszeitraums mit dem Interviewzeitraum nur bedingt gegeben. Statistisch repräsentativ und damit valide waren die Exit-Interviews auch in der Vergangenheit nicht, da nicht mit allen Kündigenden ein Interview geführt wurde, sondern dies auf freiwilliger Basis geschieht. Darüber hinaus repräsentieren die kündigenden Mitarbeiter:innen nicht den Querschnitt der Belegschaft. Dennoch liefern die

¹⁹ s. Ziffer 7.6 Seite 48

Interviews wichtige Erkenntnisse zur Personalbindung. Der Interviewfragebogen ist als Anlage unter Ziffer 7.5 (S. 45) beigefügt.

Insgesamt haben 185 Mitarbeitende gekündigt. Allen wurden die Interviews angeboten und auch in 28 Fällen geführt. Das entspricht einer Quote von 15 %.

Zentrale Punkte der Personalentwicklung bilden das Leitbild der Stadtverwaltung und die Führungsleitlinien. Beide machen den Kern der Unternehmenskultur aus. Aus den Interviewergebnissen im Berichtszeitraum geht hervor, dass gerade einmal 25 % der Befragten die Ziele unseres Leitbildes und unserer Führungsleitlinien überhaupt kennen. 75 % sind beides unbekannt. Auch wenn in zahlreichen Maßnahmen der Personalentwicklung (z. B. bei der Führungskräfte-Qualifizierung und dem Führungskräfte-Feedback) Leitbild und Führungsleitlinien die Grundlage bilden, bedarf es offensichtlich eines stärkeren Bewusstmachens und der Umsetzung sowohl bei Führungskräften, als auch bei Mitarbeitenden. Dies wird verstärkt Aufgabe der Personalentwicklung sein.

5.1 Gesamtauswertung

Insgesamt wurden 28 Exit-Interviews geführt. Hiervon entfielen auf den Sozialbereich 13 Gespräche und 15 Gespräche auf die übrigen Bereiche.

Tätigkeitsfeld	Anzahl
Verwaltung	11
Sozialbereich	13
technischer Bereich	4
künstlerischer Bereich	0
wissenschaftlicher Bereich	0

Tabelle 5: Interviews nach Tätigkeitsfeld

Alter	Anzahl
16-24 Jahre	1
25-35 Jahre	7
36-45 Jahre	12
46-55 Jahre	7
älter als 55 Jahre	1

Tabelle 6: Interviews nach Alter

Beschäftigungszeit	Anzahl
0-3 Jahre	10
4-10 Jahre	13
11-15 Jahre	2
16-20 Jahre	2
mehr als 20 Jahre	2

Tabelle 7: Interviews nach Beschäftigungszeit

Die Einzelergebnisse sind als Anlage unter Ziffer 7.3 ab Seite 39 zu finden.

5.1.1 Kündigungsgründe und Faktoren zum Verbleib

In einem Interview konnten selbstverständlich auch mehrere Kündigungsgründe angegeben werden. Aufgrund von Mehrfachnennungen entspricht die Zahl der Rückmeldungen nicht der Zahl der geführten Interviews. Die mitgeteilten Erfahrungen aus den Interviews mit der externen Beraterin ließen erkennen, dass es weder nur einen zentralen Grund gab, die Zusammenarbeit zu beenden oder auch nur ein Motiv genannt wurde, um die Mitarbeit fortzuführen.

Als persönliche Gründe wurden solche zusammengefasst, auf welche die Arbeitgeberin Stadtverwaltung nur sehr geringe bis keine Einflussmöglichkeiten hat. Hierunter fallen etwa der Umzug der Familie, ein deutlich kürzerer Weg zwischen Wohnort und Arbeitsplatz oder auch Gründe, die in einem beruflichen Kontext zu subsumieren sind (z. B. die Aufnahme eines Studiums).

Unter organisatorischen Gründen sind Sachverhalte zusammengefasst, die sich auf Arbeitsbedingungen, Entscheidungswege, Arbeitszeitregelungen usw. beziehen.

Beziehungsgründe und Kommunikation fassen Motive zusammen, die sich auf die Zusammenarbeit im Team, das Arbeitsklima oder den Rückhalt durch Dritte beziehen.

Die Motive, die Zusammenarbeit vorzeitig zu beenden, können zusammengefasst wie folgt wiedergegeben werden²⁰:



Abbildung 23: Kündigungsgründe - Zusammenfassung

Lediglich sechsmal wurden persönliche Gründe als Kündigungsmotive angeführt. Dies sind, wie bereits beschrieben, Gründe, auf welche die Arbeitgeberin Stadtverwaltung kaum einen Einfluss hat. Der Anteil dieser Gründe beträgt damit rund 20 % und entspricht weitestgehend dem Wert früherer Interviews²¹. Das bedeutet weiterhin, dass rund 80 % der Motive durch Faktoren bestimmt werden, auf die gewisse Einflussmöglichkeiten bestehen.

Bildet man drei, der am meisten genannten Themen der beeinflussbaren Faktoren, entsteht folgendes Bild:

1. Probleme mit Führungskräften
21 Nennungen, entsprechen 27 %

²⁰ Eine detaillierte Darstellung der Nennungen findet sich als Anlage unter Ziff. 7.3

²¹ s. II. Folgebericht Exit-Interview 2019, Ziff. 3.1, S. 22, Abb. 24 und V. Exit Bericht 2023, Ziff. 5.1.1, S. 27

2. Beziehungsgründe, Kommunikation

18 Nennungen, entspricht 23 %

3. Schlechte Arbeitsbedingungen

12 Nennungen, entspricht 15 %

Die Auswirkungen des Führungsverhaltens auf den Grad der Personalbindung muss noch deutlicher thematisiert werden. Es sind zahlreiche Veranstaltungen, Seminare oder Workshops vorhanden, in denen Informationen weitergegeben werden können und für das Thema Personalbindung sensibilisiert werden kann. So müssen Themen wie Führungsverhalten, Wertschätzung, Unterstützung bei Konfliktlösungen und Entwicklungsmöglichkeiten herausgehoben werden. Jeder einzelne Personalwechsel bedingt ein neues Stellenbesetzungsverfahren, belastet die Teams durch die Übernahme zusätzlicher Tätigkeiten während der Interimszeit und verursacht auch Turbulenzen in jedem Team. Insofern ist es lohnend, hier besondere Anstrengungen zu unternehmen.

Neben der Abfrage von Kündigungsgründen wurde auch nach Motiven gefragt, die zum Verbleib bei der Stadtverwaltung hätten führen können. Auch hier hat sich eine Zusammenfassung vergleichbarer Faktoren angeboten:

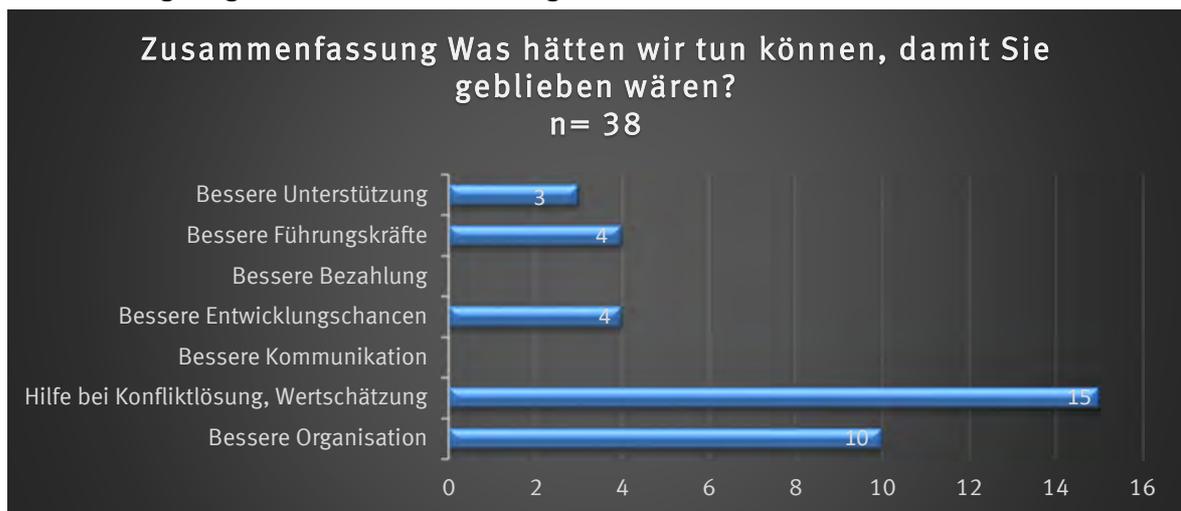


Abbildung 24: Faktoren zum Verbleib bei der Stadtverwaltung (Zusammenfassung)

Es ist auffällig, dass bei keiner der Nennungen für einen Verbleib eine bessere Bezahlung zum Verbleib bei der Stadtverwaltung hätte führen können. Es sind vielmehr Themen wie Unterstützung bei Konflikten und Wertschätzung. Auch organisatorische Aspekte spielen eine bedeutende Rolle. Insgesamt bilden die Themen Führung, Unterstützung und Wertschätzung den überwiegenden Anteil mit 55 %. Es erscheint zunächst erforderlich, Führungskräfte für die Bedeutung ihres Führungsverhaltens weiter zu sensibilisieren und parallel hierzu Unterstützung anzubieten.

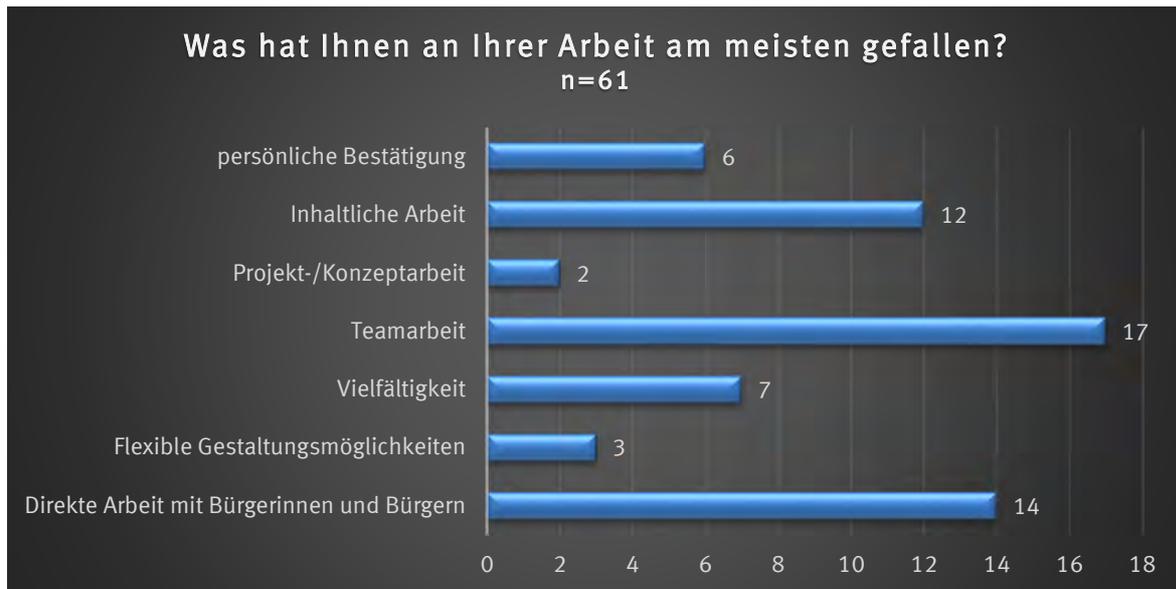


Abbildung 25: Was hat Ihnen am meisten gefallen?



Abbildung 26: Was hat Sie am meisten gestört?

Bei der Bewertung der bisherigen Arbeit bei der Stadtverwaltung nennen die Kündigenden als wesentlichen positiven Faktor die Teamarbeit. Gleichzeitig wird eine unzureichende Wertschätzung und das Führungsverhalten als wesentliche Störfaktoren genannt. Auch an dieser Stelle zeigt sich, dass gut funktionierende Teams, gute Führung, Wertschätzung und Anerkennung wesentliche Faktoren für eine hohe Personalbindung sind. Die Personalentwicklung wird die Arbeit und die Angebote für diese Bereiche weiter intensivieren und Mitarbeiter:innen und Führungskräfte weiter für die Bedeutung dieser Faktoren sensibilisieren.

5.1.2 Führung und Zusammenarbeit als Faktoren

Personalbindung ist Führungsaufgabe. Auch wenn weitere Faktoren, wie berufliche Perspektiven, Arbeitsbedingungen oder Zusammenarbeit im Team wesentlich für die Personalbindung sind, kommt gerade den Führungskräften eine besondere Stellung zu²². So tragen Führungskräfte mit dazu bei, Personal zu gewinnen – etwa bei persönlichen Vorstellungsgesprächen – oder auch, es wieder zu verlieren. Eine Gesamtaussage zur Ursache der häufigen Kündigungen während der ersten wenigen Jahre nach Aufnahme der Tätigkeit, kann erst dann getroffen werden, wenn hier eine spezielle Abfrage im Rahmen der Interviews erfolgt und ausgewertet werden kann. Das Phänomen der „frühzeitigen Kündigung“ zieht sich durch alle Tätigkeitsfelder²³. Dass im Sozialbereich die Beschäftigungszeit bis zum Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis sich verringert hat, aber im Verwaltungsbereich dagegen deutlich angestiegen ist, ist eine neue Erkenntnis. Die Bemühungen im Sozialbereich auf zahlreichen Ebenen scheinen erste Erfolge zu zeigen. Andererseits weiten sich die Bemühungen anderer Verwaltungen, Arbeitskräfte zu finden ebenfalls aus. Das Ringen um Fachkräfte ist seit Jahren in vollem Gang und hat nun auch den Verwaltungsbereich erfasst.

5.2 Auswertung Sozialbereich

Von 86 Kündigungen im Sozialbereich wurde mit 13 Mitarbeiter:innen ein Exit-Interview geführt. Dies entspricht, wie in der Gesamtauswertung, einem Anteil von 15 %. Die Kündigungsgründe im Sozialbereich sind bei 13 geführten Interviews nicht repräsentativ, geben aber über einen längeren Beobachtungszeitraum ausreichend Informationen, um wichtige Schlussfolgerungen für die Personalbindung zu ziehen. Die Zusammenfassung der Motive erfolgt nach den gleichen Gesichtspunkten, wie in der Gesamtauswertung.



Abbildung 27: Kündigungsgründe Sozialbereich

²² vgl. Gallup® Engagement Index 2022, S. 5

²³ vgl. Tabelle 2 S. 13 und Abbildung 8 S. 13

Die Kündigung aufgrund persönlicher Gründe – und damit weitestgehend dem Einflussbereich der Arbeitgeberin Stadtverwaltung entzogen – lagen im Beobachtungszeitraum deutlich über dem Durchschnitt vergangener Jahre. Gleichzeitig nimmt als Hauptkündigungsgrund die schlechte Zusammenarbeit mit den Leitungen und der Abteilung die Spitzenposition ein. Dagegen spielen Stressfaktoren und auch mangelnde Entwicklungschancen aktuell eine eher untergeordnete Rolle.

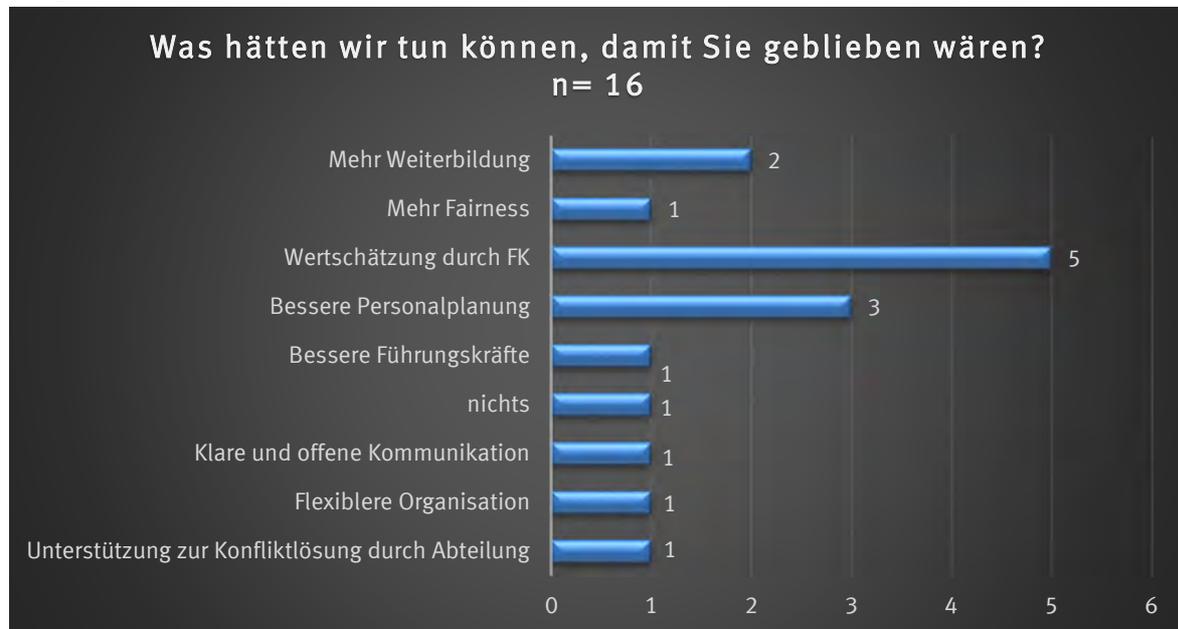


Abbildung 28: Motive zum Verbleib

Mehr Wertschätzung durch die Führungskräfte und eine bessere Personalplanung waren in der Hauptsache die genannten Gründe, die zu einem Verbleib bewogen hätten. An dieser Stelle wird deutlich, dass gerade auch im Sozialbereich, insbesondere in den Kitas, den Führungskräften eine besondere Rolle zukommt. Daher sollte gerade in der Führungskräfte-Entwicklung im Sozialbereich ein besonderes Augenmerk auf diese speziellen Herausforderungen gelegt werden. Die Ergebnisse der Exit-Interviews werden auch weiterhin in die Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen einfließen.

Differenzierte Auswertungen sind an dieser Stelle nicht geboten, da die geringe Zahl der Interviews im Sozialbereich nur über wenig Aussagekraft verfügt. Im Exit-Bericht 2025 wird dieser Punkt erneut aufgegriffen und die Datengrundlage wird insgesamt breiter sein.

6 Fazit

Die kontinuierliche Erhebung der Daten zur Personalfluktuation bleibt weiterhin für die Personalentwicklung unverzichtbar. Gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und den steigenden Herausforderungen im Recruiting neuen Personals, ist die Bindung von Personal umso wichtiger. Auch wenn die Personalfluktuationsquote der Stadtverwaltung Mainz gegenüber dem Durchschnitt im öffentlichen Dienst sehr niedrig ist, bedeutet jeder einzelne Personalabgang einen besonderen Verlust. Werden die Interviewergebnisse zugrunde gelegt, erfolgen nur noch in weniger als 10 Prozent der Personalabgänge aus privaten, von der Arbeitgeberin Stadtverwaltung nicht zu

kompensierenden Motiven. In den übrigen Fällen bestehen gewisse Einflussmöglichkeiten. Bei 185 erfolgten Kündigungen entfielen demnach in rund 160 Fällen Möglichkeiten, die Personalabgänge zu verhindern. Die Ergebnisse der Untersuchungen werden in die Personalentwicklung einfließen.

Folgende Punkte des vorliegenden Berichts können besonders hervorgehoben und zusammengefasst werden:

a) Der Trend der Personalfluktuation stagniert

Mit einer durchschnittlichen Fluktuationsquote von 3,6 % liegt die Stadtverwaltung Mainz deutlich unter dem Bundesdurchschnitt des öffentlichen Dienstes. Der Anstieg der Quote auf 4,6 % im Jahr 2023 wurde wieder kompensiert. Dennoch muss der Bindung von Personal noch mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Thematisiert werden kann dies in den Inhalten der Führungskräfte-Entwicklung, in einer besseren Sichtbarkeit der Führungsleitlinien, dem Leitbild für Mitarbeiter:innen der Stadtverwaltung Mainz und in einer Sensibilisierung in Jahresgesprächen.

In den Tätigkeitsfeldern Sozialbereich und Verwaltung zeigten sich deutliche Veränderungen. Lag die tatsächliche Zahl der Kündigungen im Sozialbereich 2023 fast 2,5 Mal so hoch (120) wie im Bereich Verwaltung (50), hat sich der Abstand im Berichtszeitraum deutlich verkürzt. So stehen 90 Kündigungen im Sozialbereich 58 Kündigungen in der Verwaltung gegenüber.

b) Hauptmotive von Kündigungen

Die Gesamtauswertung der Kündigungsmotive (S.26), auf die gewisse Einflussmöglichkeiten bestehen, bleiben überwiegend emotionaler Natur. Störungen in Teams, verbesserungsfähige Kommunikation oder das Führungsverhalten sind hierbei die wesentlichen Elemente. Es gilt auch ein Bewusstsein auf Mitarbeitenebene zu schaffen, dass gutes Führungsverhalten auch aus der Kooperationsbereitschaft von Mitarbeitenden resultiert. Äußere Faktoren, wie etwa Bezahlung, Flexibilität usw. spielen dagegen kaum eine Rolle. Arbeitsbedingungen und organisatorische Gründe stellen wiederum weitere wichtige Faktoren dar.

c) Strategische Anpassungen

Die Wahrnehmung von Führungsaufgaben ist zeitintensiv und bedarf gut qualifizierte Führungskräfte. Insbesondere auf den unteren Führungsebenen steht diese Zeit oft nicht ausreichend zur Verfügung, weil die Einbindung in sachbearbeitende und operative Aufgaben zu stark ist. Gerade an diesen Stellen sind die Leistungspressen besonders hoch und hier wirkt sich gutes Führungsverhalten besonders auf die Personalbindung aus. Daher ist es zwingend erforderlich, allen Führungskräften mehr Raum für diese Aufgaben einzuräumen.

In der Führungskräftequalifizierung müssen die Themen Kommunikation und Personalbindung mehr verankert und auf die Bedeutung einer guten Kommunikation in den Teams hingewiesen werden. Umgesetzt werden kann dies im internen Fortbildungsprogramm und in einer Ergänzung der Inhalte in den Modulen der Führungskräfte-Entwicklung. Dabei sollte den Führungskräften nicht nur die erforderliche Zeit für Fortbildungen eingeräumt, sondern auch über die Verpflichtung zur Fortbildung nachgedacht werden.

d) Zusammenwirken mit anderen Stellen

Organisatorische Gründe und bessere Arbeitsbedingungen tragen einen wesentlichen Anteil an der Kündigungsquote. Es ist daher unabdingbar auch in diesen Punkten zu einer Zusammenarbeit zwischen Personal- und Organisationsentwicklung zu kommen.

7 Anlagen

Die folgenden Grafiken ergänzen die Ausführungen und Statistiken des Exit-Berichts. Im laufenden Bericht sind nicht alle aufgeführt und daher hier als Anlagen beigefügt.

7.1 Statistiken 2024

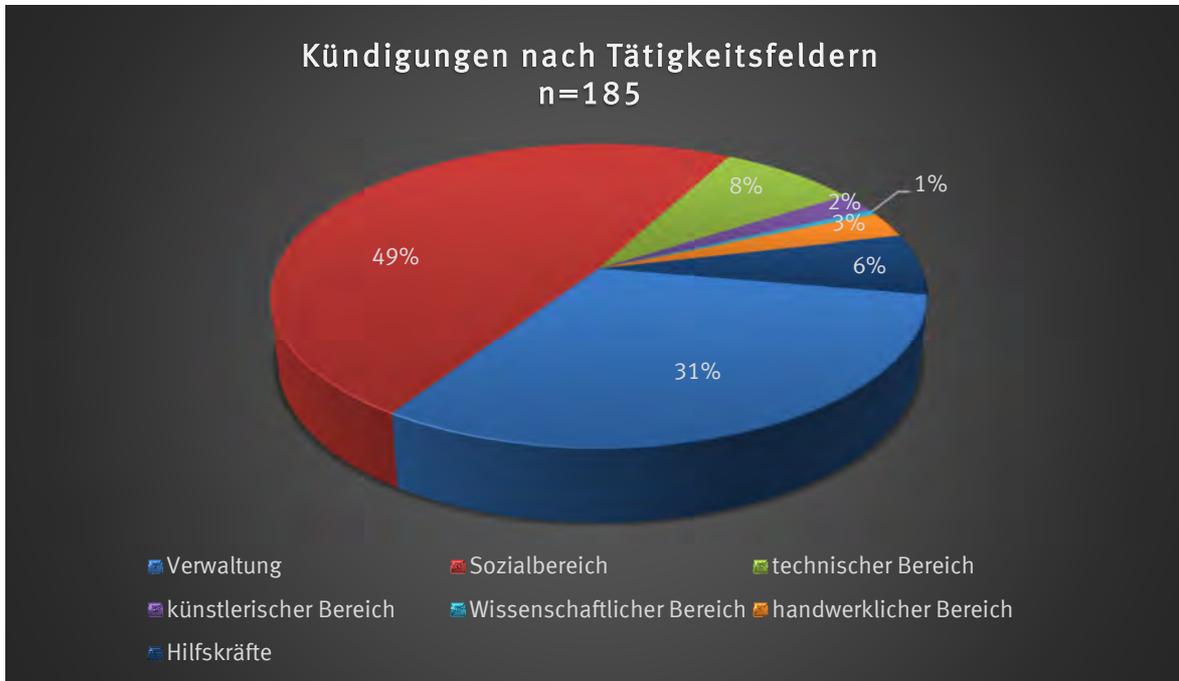


Abbildung 29: Kündigungen nach Tätigkeitsfeldern 2024

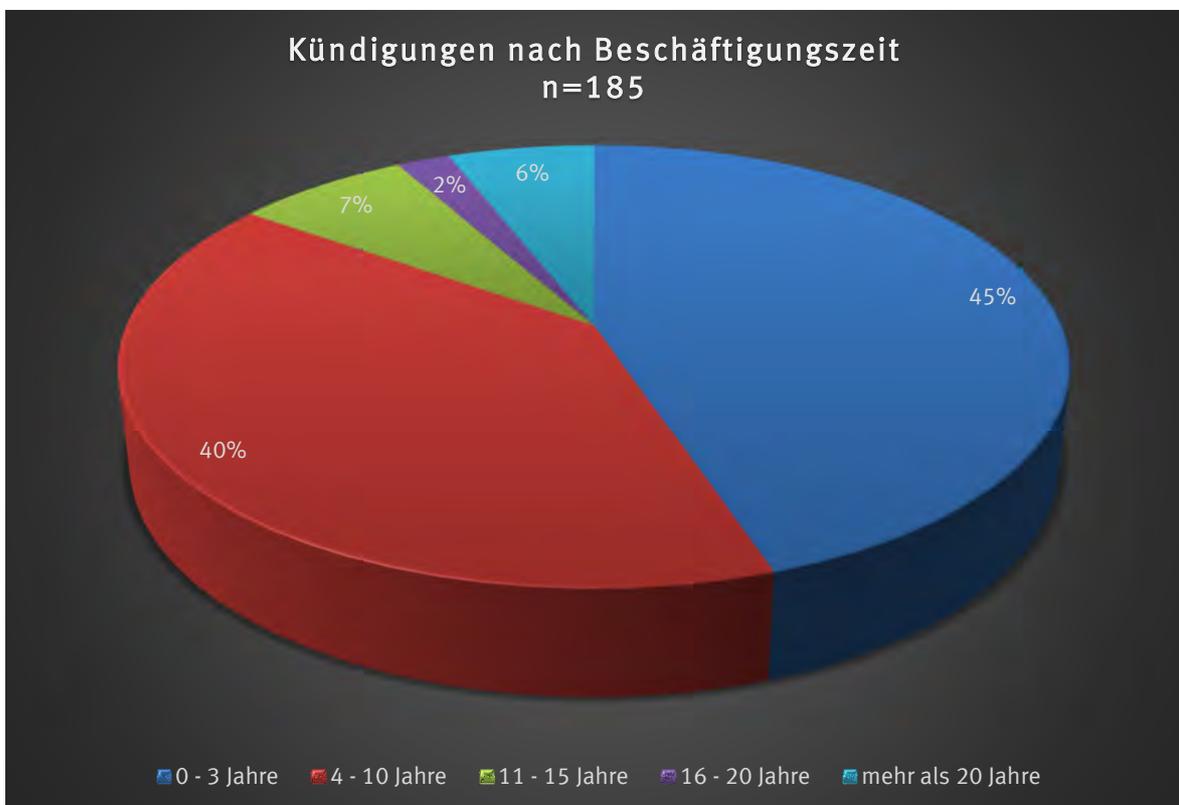


Abbildung 30: Kündigung nach Beschäftigungszeit 2024

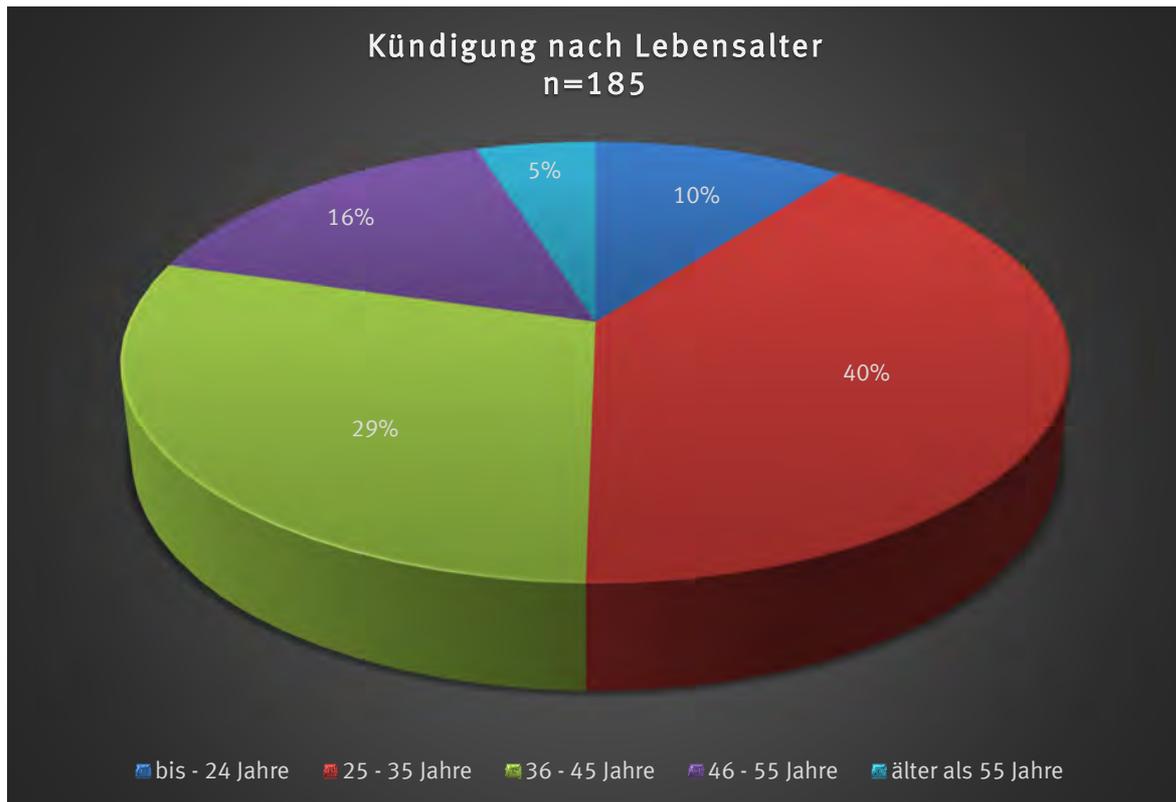


Abbildung 31: Kündigung nach Lebensalter 2024

7.2 Gesamtstatistiken 2017 - 2024

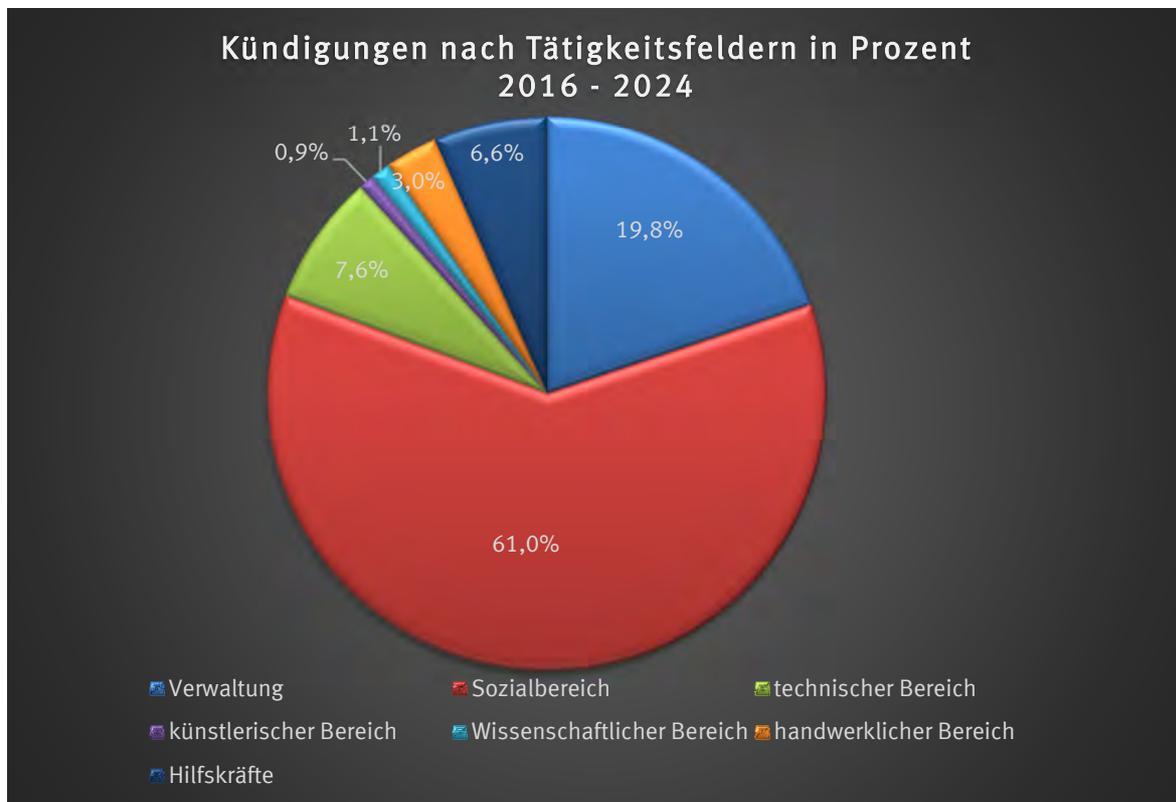


Abbildung 32: Kündigungen nach Tätigkeitsfeldern in Prozent

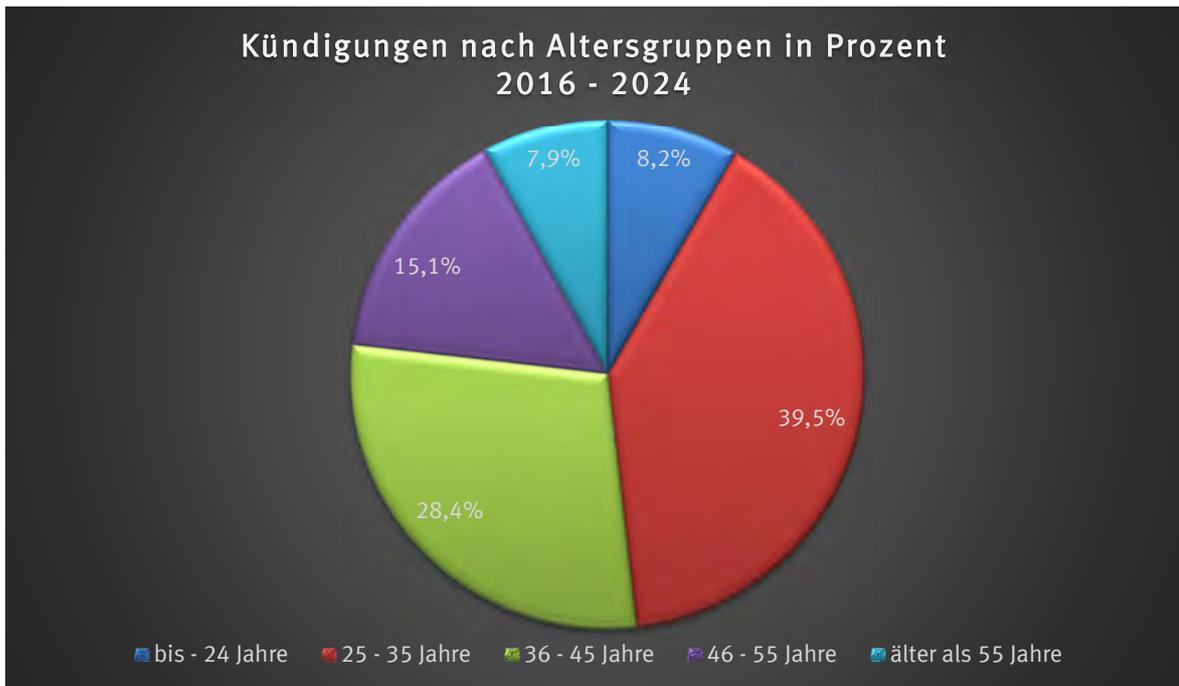


Abbildung 33: Kündigungen nach Altersgruppen in Prozent

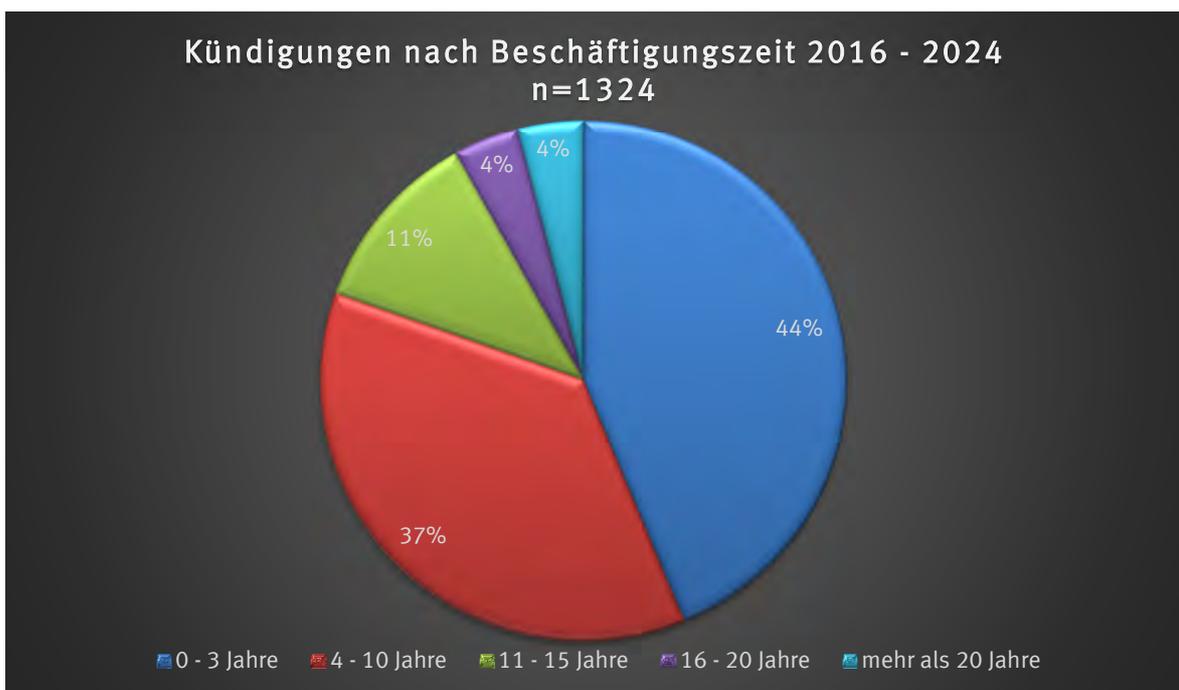


Abbildung 34: Kündigungen nach Beschäftigungszeit 2016 - 2024

7.3 Einzelauswertung der Exit-Interviews 01.08.2023 bis 31. Juli 2024 – Gesamt

Mehrfachnennungen waren möglich.

Weshalb haben Sie Ihr Arbeitsverhältnis beendet?	
Persönliche Gründe	6
Mangelnde Entwicklungschancen	6
Schlechte Arbeitsbedingungen	12
Probleme mit Führungskräften	21
Schlechtes Arbeitsklima	11
Kommunikation zw. MA und FK	2
Politische Einflussnahme	1
Schlechte Bezahlung	5
Mobbing	4
Attraktives Angebot durch anderen AG	1
Rollenunklarheiten	1
Fehlende Wertschätzung	3
Personalmangel	3
Fehlende Unterstützung	2

Was hätten wir tun können, damit Sie geblieben wären?	
Hilfe bei Konfliktlösung	6
Personalentwicklung	4
Wertschätzung der Mitarbeiter/-innen	5
Bessere Organisation	3
Bessere Führungskräfte	4
Personelle Unterstützung	2
Einarbeitung	3
Nichts	6
Personalplanung	3
Mehr Rückhalt	2

Was hat Ihnen an Ihrer Arbeit am meisten gefallen?	
Direkte Arbeit mit Klientel/Bürgern	14
Flexible Gestaltungsmöglichkeiten	3
Vielfältigkeit	7
Teamarbeit	2
Projektarbeit	2
Inhaltliche Arbeit	12
Kooperation und Kontakt zu Kollegen	15
Eigenverantwortung	6

Was hat Sie an Ihrer Arbeit am meisten gestört?	
Lange Entscheidungswege	2
Unklare bzw. schlechte Strukturen	8
Schlechte Führungskräfte	16
Respektloser Umgang	7
Unzureichende Arbeitsbedingungen	1
Zeitmangel	1
Schlechte Information / Kommunikation	3
geringe Entwicklungsmöglichkeiten	6
Alleine gelassen zu sein	4
Personalmangel	3
Überlastung	1
Kontrolle und Einmischung	2
Schlechte Zusammenarbeit	11

Welche Grundsätze sind für eine gute Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht wichtig?	
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	1
Ehrliches miteinander / Offenheit	14
Respekt und Toleranz	24
Gemeinsame Ziele	2
Veränderungsbereitschaft	4
Unterstützung	3
Kommunikation	4

Wie beurteilen Sie die technische Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes?	
sehr gut	4
gut	8
befriedigend	4
ausreichend	6
mangelhaft	5

Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?	
Bessere Kommunikation	1
Mehr Personal	3
Bessere Organisation	7
Bessere Führung	3
Bessere Bezahlung	1
Aktuelle Computersysteme	2
Mehr Beteiligung	1
Bessere Personalplanung	2
Gemeinsame Ziele entwickeln	1
Bessere Zusammenarbeit	6
Mehr Unterstützung	1

Was hätten Sie sich im Hinblick auf die Führung durch Ihre Führungskraft anders gewünscht?	
Führungswissen und -kompetenz	14
Rückhalt durch den Vorgesetzten	17
Fairness	3
Professioneller Umgang mit Konflikten	1
Bessere Information	6
Bessere Einarbeitung	2
Kritikfähigkeit	6
Wertschätzung	4
Respekt und Freundlichkeit	11
Klarheit	8

Haben Sie Ideen, wie die StV die Belastungen reduzieren könnte?	
Qualifiziertere Führungskräfte	8
Bessere interne Kommunikation	2
Mehr Personal	8
Straffere Struktur	10
Bessere Zusammenarbeit	2
Bessere Organisation und Planung	6
Gesundheitsförderung des Personals	2
Flexiblere Arbeitsbedingungen	1
4-Tage Woche	3
Burnout-Prophylaxe	2
Mehr Unterstützung	1

Was können wir tun, um MA stärker an uns zu binden?	
Entwicklungschancen für MA	2
Bessere Bezahlung	4
mehr Wertschätzung	4
Fairness	1
Flexiblere Strukturen	4
Arbeitsklima	1
Bessere Führungskräfte	6
Transparenz	1
Personalentwicklung	5

Was können wir tun, um den Wissenstransfer zu sichern?	
Direkte Übergabe an Nachfolger	12
Überschneidungszeiten	2
schriftliche Dokumentation	9
Abschlussgespräche mit der FK	2

7.4 Einzelauswertung der Exit-Interviews 01.08.2023 bis 31.07.2024 - Sozialbereich

Weshalb haben Sie Ihr Arbeitsverhältnis beendet?	

Persönliche Gründe	4
Ungünstige Rahmenbedingungen	1
mangelnde Entwicklungschancen	2
Unflexible Arbeitsbedingungen	1
Grenzüberschreitungen	1
Rollenunklarheiten	1
Mangelnde Wertschätzung	3
Kein Konfliktmanagement	1
Schlechter Umgang mit MA	2
Konflikte im Team/Mobbing	3
Schlechte Führung	5
Personalmangel	2
Zu hohe Arbeitsbelastung	1
Fehlende Akzeptanz	2

Was hat Ihnen an Ihrer Arbeit am meisten gefallen?	
Teamarbeit	10
Vielfältigkeit	4
Elternarbeit	6
pädagogische Arbeit	5
fachliche Aufgaben	7
Projekte	2
Eigenverantwortung	2
Weiterbildungsmöglichkeit	1

Was hat Sie an Ihrer Arbeit am meisten gestört?	
Teamkonflikte	7
Alleine gelassen zu sein	3
Unklare Strukturen	3
schlechte Arbeitsbedingungen	1
Verwaltungsaufgaben	1
Rollenunklarheit	2
Inkompetenz der Führung	17
zu wenig Zeit für pädagogische Aufgaben	1
Fehlende Wertschätzung	4

Welche Grundsätze sind für eine gute Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht wichtig?	
Wertschätzung im Umgang	5
Engagement und Transparenz	6
Bessere Kommunikation	5
Bessere Entwicklungsmöglichkeiten	1
Respekt	13

Wie beurteilen Sie die technische Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes?	
--	--

sehr gut	0
gut	3
befriedigend	2
ausreichend	3
mangelhaft	4

Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?	
Vertrauen in MA	3
Mehr Personal	2
Bessere Personalauswahl	1
Bessere Kommunikation von der Verwaltung in die Einrichtung	2
Qualitätsentwicklung	2
Moderne Medien und Nutzung	3
Qualifiziertere Führungskräfte	5
Klarheit gegenüber den MA	1
Digitalisierung	1

Was hätten Sie sich im Hinblick auf die Führung durch Ihre Führungskraft anders gewünscht?	
Wertschätzung	10
Rückhalt durch Vorgesetzte	6
Führungswissen und -kompetenz der Leitung	3
Führungskompetenz der Abtl.- Leitung	1
Rollenklarheit	4
Kommunikation mit MA	2
Klarheit und Vertrauen gegenüber den MA	4
Konfliktfähigkeit	5

Haben Sie Ideen, wie die StV die Belastungen reduzieren könnte?	
Vollbesetzung der Stellen	4
Qualifiziertere Führungskräfte	2
Bessere interne Kommunikation	2
Supervision / Beratungsmöglichkeiten	2
Ehrlichkeit gegenüber den Mitarbeitenden	2
Flexiblere Arbeitsbedingungen	5
4-Tage Woche	3
FK-Feedback	1
Wertschätzung	5
Gesundheitsförderung	2
Bessere Planung	4

Was können wir tun, um MA stärker an uns zu binden?	
Bessere Bezahlung	4
Fairness	1
Flexiblere Arbeitszeitmodelle	1
Personalentwicklung	3
mehr Wertschätzung der Abteilung für Mitarbeitende	4
Arbeitsklima	1
bessere Kommunikation	2
Teamfortbildungen	1
bessere Arbeitsplätze	3
Bessere Personalführung	5

Was können wir tun, um den Wissenstransfer zu sichern?	
Überschneidungszeiten einräumen	1
Direkte Übergabe	4
Abschlussgespräch mit der FK	1
schriftliche Dokumentation	1

7.5 Interviewfragebogen

Name ²⁴	
Kontaktmöglichkeit	
Statistische Angaben	
Tätigkeitsfeld <input type="checkbox"/> Verwaltung <input type="checkbox"/> Sozialbereich <input type="checkbox"/> Technischer Bereich <input type="checkbox"/> Künstlerischer Bereich <input type="checkbox"/> Wissenschaftlicher Bereich <input type="checkbox"/>	Alter <input type="checkbox"/> 16 – 24 Jahre <input type="checkbox"/> 25 – 35 Jahre <input type="checkbox"/> 36 – 45 Jahre <input type="checkbox"/> 46 – 55 Jahre <input type="checkbox"/> Älter als 55 Jahre
Beschäftigungszeit bei der Stadtverwaltung <input type="checkbox"/> 0 – 3 Jahre <input type="checkbox"/> 4 – 10 Jahre <input type="checkbox"/> 11 – 15 Jahre <input type="checkbox"/> 16 – 20 Jahre <input type="checkbox"/> mehr als 20 Jahre	Beschäftigt <input type="checkbox"/> beamtet <input type="checkbox"/>
Geschlecht	
Austrittsgründe	
Welche Gründe haben Sie gehabt, aus der Stadtverwaltung auszutreten?	
Was hätten wir tun können, damit Sie bei uns geblieben wären?	
Können Sie sich vorstellen, zu einem späteren Zeitpunkt wieder bei der Stadtverwaltung zu arbeiten? Wenn nein, warum nicht?	
Wie geht es Ihnen im Moment mit Ihrer Entscheidung?	<input type="checkbox"/> 😄 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 😞

²⁴ Diese Informationen verbleiben bei der Beraterin

Organisation				
Welches sind die Elemente, die Ihnen an Ihrer Arbeit am meisten gefallen haben? Was war positiv?				
Bewerten Sie diese Elemente!				
Was hat Sie am meisten an Ihrer Arbeit gestört?				
Bewerten Sie dieses!				
Kennen Sie die Grundsätze unserer Unternehmenskultur?				
Welche Grundsätze sind für eine gute Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht wichtig?				
Wie beurteilen Sie die technische Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes?				
Wie gut erfüllt die Organisation Ihrer Meinung nach die Anforderungen der Bürgerinnen/ Bürger?				
Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?				
Wie ist Ihr Gesamturteil bzgl. der Organisation?				

Führung & Mitarbeiterentwicklung				
Was hätten Sie sich im Hinblick auf die Führung durch Ihren Vorgesetzten anders gewünscht?				
Haben Sie Ihre beruflichen Kenntnisse/Kompetenzen einsetzen können?				
Wie schätzen Sie die Maßnahmen der Personalentwicklung ein? Hatten Sie das Gefühl individuell gefördert zu werden?				
Haben Sie Ideen, wie die Stadtverwaltung Belastungen der Mitarbeiter/innen reduzieren könnte? Wenn ja, welche?				
Was könnten wir tun, um Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen stärker an uns zu binden?				
Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie in Bezug auf die Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?				
Wissenstransfer & Übergabe				
Was können wir tun, damit Sie möglichst viel von Ihrem Wissen, Ihrer Erfahrung und Ihren Kontakten an den Nachfolger/ die Nachfolgerin weitergeben können?				
Gibt es eine schriftliche Dokumentation Ihrer wichtigsten Aufgaben und die damit verbundenen Maßnahmen? Wenn nein, können Sie vor Ihrem Ausscheiden eine solche erstellen?				
Sind Sie bereit dem Nachfolger/ der Nachfolgerin für fachliche Fragen noch eine Zeit lang zur Verfügung zu stehen?				
Welche Fähigkeiten/ Eigenschaften sollte der Nachfolger/ die Nachfolgerin auf jeden Fall besitzen?				
Was ist im Hinblick auf eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung aus Ihrer Sicht besonders wichtig?				

<p>Gibt es etwas, was Sie Ihrem Arbeitgeber zum Abschluss empfehlen oder raten möchten?</p>	
<p>Wenn Sie Ihre gesamte Dienstzeit in der Stadtverwaltung anschauen, wie würden Sie diese bewerten?</p>	    

Vielen Dank für Ihre Rückmeldungen!

7.6 Infoblatt

Wo soll der Hebel angesetzt werden?

Mit der Wiederaufnahme der Exit-Interviews wollen wir wissen, was wir als Arbeitgeber besser machen können, worauf wir künftig mehr achten sollten und wie es uns gelingen kann, Mitarbeiterinnen langfristig an uns zu binden. Gleichzeitig fließen die Ergebnisse in unserer Personalarbeit mit ein und sollen so langfristig auch zur Steigerung der Mitarbeiterinnen-zufriedenheit beitragen.

Wenn die Tür zu ist, bleibt sie zu?

Mit dem Exit-Interview wollen wir auch ein zusätzliches Signal setzen. Eine Kündigung muss nicht für immer sein. Wir wollen die Tür offen halten und auch die Möglichkeit geben, später einmal wieder zusammenzukommen. Vielleicht haben sich bis dahin manche Vorzeichen geändert. Oder vielleicht war es doch nicht so schlecht bei der Stadt? Wichtig ist uns die offene Kommunikation, denn nur so können wir gemeinsam weiter.

Haben Sie Fragen oder Anregungen?

Wenn Sie mehr zum Thema Exit-Interview wissen möchten, dann wenden Sie sich bitte an:

Herrn Michael Tasch
 10 - Hauptamt
 Tel. 12 3918
 E-Mail: michael.tasch@stadt.mainz.de



Landeshauptstadt Mainz

Exit-Interviews

Impressum:
 Landeshauptstadt Mainz
 Postfach 3824 | 55128 Mainz
 Hauptamt | Personalarbeit
 Stadthaus Große Bleiche
 Große Bleiche 46/Übenstraße 1
 55116 Mainz
 Blicknachweis:
 Titelbild: www.fotoblog.com - Romolo Uvaoli;
 Gestaltung und Druck:
 Hauptdruckerei der Landeshauptstadt Mainz
 Hoflager 160 | Eisenbahn
 StaaNr. 11/2022

Ex und hopp?

Bei einem so großen Arbeitgeber wie der Stadt Mainz mit über 5.000 Beschäftigten kommt es natürlich auch vor, dass uns Mitarbeiterinnen verlassen – und das nicht nur, weil die Lebensarbeitszeit abgelaufen ist.

Die Gründe dafür können sehr vielfältig sein. Manche gehen im Ärger und manchen tut es wirklich Leid gehen zu müssen, weil es Gründe gibt, die zum Gehen zwingen.

Bereits zwischen 2016 und 2019 haben wir Exit-Interviews angeboten. Nach einer Pause möchten wir die Interviews gerne wieder aufnehmen um zu sehen, ob die Beweggründe zum Verlassen der Stadtverwaltung noch die gleichen sind oder ob sich Motive verschoben haben.

Warum interessiert es uns, warum Sie gekündigt haben?

Sie haben Ihr Arbeits- oder Dienstverhältnis bei uns gekündigt oder um die vorzeitige Auflösung Ihres Arbeitsverhältnisses gebeten. Sicher haben Sie wichtige Gründe hierfür. Wir würden gerne mehr über Ihre Motive erfahren, warum es „so gelaufen ist“. Nicht weil wir neugierig sind, sondern weil wir glauben, dass wir aus diesen sehr persönlichen Beweggründen und Einschätzungen lernen können.

Natürlich gibt es Kündigungsgründe, die kaum ein Arbeitgeber verhindern kann, wie zum Beispiel familiäre Gründe. Aber wir möchten gerne herausfinden, was wir künftig besser machen können. Hätten wir etwas tun können, um Sie zum Bleiben zu bewegen? Sicher können Sie uns zum Abschied noch gute Hinweise geben, wie wir unsere Personalarbeit und Verwaltungskultur verbessern können.

Wonach soll gefragt werden?

Es sind verschiedene Themen, die im Exit-Interview behandelt werden. Zunächst sind die Kündigungsgründe selbst ein wichtiger Punkt. Weitere Themen betreffen die Organisation Stadtverwaltung, das Thema Führung und Personalentwicklung oder auch Übergabe der Arbeit und Wissenstransfer.

Ihre Beobachtungen und Einschätzungen interessieren uns.

Die Anonymität steht an oberster Stelle – Wie ist das Verfahren?

Nach dem Eingang Ihres Kündigungsschreibens erhalten Sie eine Bestätigung des Kündigungstermin bzw. einen Auflösungsvertrag, wenn die Kündigungsfristen nicht eingehalten werden können.

Ab dem Januar 2023 fragen wir wieder bei allen, die ihre Kündigung ausgesprochen haben, nach, ob sie bereit sind, mit einer externen Beraterin über Ihr persönliches Resümee zu sprechen. Weil wir hoffen, dass diese Bereitschaft auch bei Ihnen besteht, wird sich die Beraterin mit Ihnen in Verbindung setzen, um ein vertrauliches Gespräch zu vereinbaren. In regelmäßigen Abständen wird die externe Beraterin die geführten Exit-Interviews anonym auswerten und dem Hauptamt die wichtigsten Ergebnisse gesammelt zuleiten. Ihre Daten werden nach der statistischen Auswertung datenschutzkonform gelöscht.

Die Stadtverwaltung erhält also keinerlei Informationen, welche Aussagen Sie oder andere gemacht haben, sondern nur Gesamtauswertungen. Dieses Verfahren ist auch so mit dem Datenschutzbeauftragten abgestimmt worden.

Wer ist die Beraterin?

Um die Anonymität der Exit-Interviews zu gewährleisten und auch um ehrliche und offene Antworten zu erhalten, haben wir als externe Beraterin Frau Iris Faßbender gewinnen können.



Iris Faßbender

Jahrgang 1958
 Studium der Dipl. Sozialarbeit, Erwachsenenbildung und Soziale Verhaltenswissenschaften
 Lehrende Transaktionsanalytikerin und Supervisorin/Coach der European Association for Supervision (EASC).

Seit 2002 freiberufliche Beratungstätigkeit in Organisationen, kontinuierliche Weiterentwicklung in den Bereichen: Burn-out, Psychische Störungen, Systemische Beratung, Selbstmanagement Team- und Organisationsentwicklung.

Jägerhofstraße 18 | 55120 Mainz
 Tel/Fax 06131 685268
 Mobil: 0179 9223505
 E-Mail: info@fassbenderhochzwei.de

Frau Faßbender wird sich mit Ihnen in Verbindung setzen und einen Gesprächstermin und einen Gesprächsort ausmachen. Das Gespräch soll in offener und vertrauensvoller Atmosphäre stattfinden.

7.7 *Abbildungsverzeichnis*

Abbildung 1: Personalfluktuatation 2016 - 2024	7
Abbildung 2: Kündigungsquoten 2016 - 2024.....	8
Abbildung 3: Anzahl von Kündigungen in den Berufsfeldern 2016 - 2024.....	9
Abbildung 4: Kündigungen im Verhältnis zur Beschäftigtenzahl	10
Abbildung 5: Fluktuatation ehemaliger Nachwuchskräfte 1994 - 2024	12
Abbildung 6: Kündigungen nach Lebensalter 2016 - 2024.....	13
Abbildung 7: Kündigungen nach Lebensalter und Tätigkeitsbereich 2016 - 2024.....	13
Abbildung 8: Kündigung nach zurückgelegter Beschäftigungszeit 2016 - 2024	15
Abbildung 9: Kündigungen Verwaltungsbereich und Beschäftigungszeit.....	15
Abbildung 10: Kündigung nach Geschlecht und Tätigkeitsbereich	16
Abbildung 11: Kündigung nach Tätigkeitsfeldern 2016 - 2024.....	17
Abbildung 12: Kündigungen im Verwaltungsbereich 2016 - 2024.....	17
Abbildung 13: Prozentuale Altersverteilung 2016 - 2024	18
Abbildung 14: Kündigungen nach zurückgelegter Beschäftigungszeit 2024 – ohne Sozialbereich	19
Abbildung 15: Kündigungen nach Beschäftigungszeit 2016 – 2024 (ohne Sozialbereich)	20
Abbildung 16: Kündigung nach Beschäftigungszeit und Tätigkeitsbereich 2016 - 2024	21
Abbildung 17: Fluktuatation nach Tätigkeitsfeldern 2016 - 2024	21
Abbildung 18: Kündigungen nach Tätigkeitsfeldern und Geschlecht.....	22
Abbildung 19: Kündigungen im Sozialbereich 2016 - 2024	23
Abbildung 20: Kündigung nach Lebensalter 2016 - 2024.....	24
Abbildung 21: Kündigungen nach Lebensalter in Prozent 2016 - 2024	25
Abbildung 22: Kündigungen nach Beschäftigungszeit – Sozialbereich 2016 - 2024..	25
Abbildung 23: Kündigungsgründe - Zusammenfassung	28
Abbildung 24: Faktoren zum Verbleib bei der Stadtverwaltung (Zusammenfassung) .	29
Abbildung 25: Was hat Ihnen am meisten gefallen?.....	30
Abbildung 26: Was hat Sie am meisten gestört?	30
Abbildung 27: Kündigungsgründe Sozialbereich.....	31
Abbildung 28: Motive zum Verbleib	32
Abbildung 29: Kündigungen nach Tätigkeitsfeldern 2024.....	35
Abbildung 30: Kündigung nach Beschäftigungszeit 2024	35
Abbildung 31: Kündigung nach Lebensalter 2024.....	36
Abbildung 32: Kündigungen nach Tätigkeitsfeldern in Prozent	36
Abbildung 33: Kündigungen nach Altersgruppen in Prozent.....	37
Abbildung 34: Kündigungen nach Beschäftigungszeit 2016 - 2024	37

7.8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kündigungen nach Altersgruppen 2016 - 2024	11
Tabelle 2: Kündigungen nach Beschäftigungsdauer und Tätigkeitsfeldern 2016 - 2024.....	14
Tabelle 3: Kündigungsquoten Sozialbereich und übrige Bereiche 2017 - 2024	23
Tabelle 4: Kündigungen nach Beschäftigungszeit 2016 - 2024.....	26
Tabelle 5: Interviews nach Tätigkeitsfeld	27
Tabelle 6: Interviews nach Alter	27
Tabelle 7: Interviews nach Beschäftigungszeit.....	27



Landeshauptstadt
Mainz

Herausgeber:
Landeshauptstadt Mainz
Hauptamt
Personalentwicklung

Stand: Dezember 2024
Auflage: 75