

Prof. Dr. Albert Martin

## **Der Wettbewerb um attraktive Arbeitsplätze**

Ergebnisse einer Arbeitnehmerbefragung<sup>1</sup>

### **Ziel der Studie**

Die Studie befasst sich mit einem Thema des Arbeitslebens, das bislang erstaunlich wenig Aufmerksamkeit in der Forschung gefunden hat, nämlich mit der Frage, welchem Wettbewerbsdruck Arbeitnehmer ausgesetzt sind, wie sie diesen empfinden und wie sie damit umgehen.

Erstaunlich ist die Enthaltbarkeit der Forschung deswegen, weil man vermuten kann, dass sich eine unerfreuliche Situation auf dem externen Arbeitsmarkt auf den Wettbewerb in den Unternehmen durchschlagen wird und weil ein verschärfter Wettbewerb um attraktive Arbeitsplätze innerhalb eines Unternehmens nicht ohne Auswirkungen auf das Kooperationsverhältnis zwischen den Arbeitnehmern und deren Arbeitgebern bleiben dürfte.

### **Methodik**

Die Studie wurde als Online-Befragung durchgeführt. Gestützt auf die Datenbank der Firma Hanseatisches Personalkontor wurden ca. 20.000 E-Mails mit der Bitte an die Adressaten verschickt, sich auf einer Internetseite des Instituts für Mittelstandsforschung an der Befragung zu beteiligen. Insgesamt konnten auf diesem Wege 1.461 Teilnehmer an der Studie gewonnen werden. Außerdem wurde im Newsletter der Firma Stepstone auf diese Befragung hingewiesen. Aus dieser Quelle ergaben sich weitere 169 verwertbare Fragebögen. Insgesamt konnten so die Angaben von 1.650 Arbeitnehmern ausgewertet werden.

Als Antwortvorgaben dienten 7-stufige Ratingskalen. Zur Vereinfachung der folgenden Darstellung wurden die jeweils positiven bzw. die jeweils negativen Antwortkate-

<sup>1</sup> Die Studie wurde gemeinsam vom Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg und dem Hanseatischen Personalkontor, Hamburg durchgeführt.



Scharnhorststraße 1  
21335 Lüneburg  
[www.leuphana.de](http://www.leuphana.de)



Bugenhagenstraße 5  
20095 Hamburg  
[www.hapeko.de](http://www.hapeko.de)

gorien zusammengefasst, diese können damit jeweils als „Zustimmung“ bzw. als „Ablehnung“ zu den damit verbundenen Aussagen gelesen werden.

Die Zielgruppe der Befragung waren Arbeitnehmer mit qualitativ anspruchsvollen Tätigkeiten in der gewerblichen Wirtschaft. Entsprechend hoch (über 89%) ist der Anteil der Befragten mit Abitur. Auch sind die jüngeren Altersgruppen etwas überrepräsentiert. Damit liegt der Studie zwar kein repräsentatives Abbild der Arbeitnehmerschaft zugrunde, für die anvisierte Zielgruppe dürfte die Studie aber realistische Ergebnisse liefern. So zeigt sich z.B., dass sich die Geschlechter ganz ähnlich auf die verschiedenen hier betrachteten Tätigkeitsniveaus verteilen wie im sozioökonomischen Panel (bei vollzeitbeschäftigten Angestellten).<sup>2</sup>

## Ergebnisse

Empirische Untersuchungen richten sich auf zwei sehr unterschiedliche Arten von Aussagen, nämlich (a) beschreibende Aussagen und (b) erklärende Aussagen.

*Beschreibende Aussagen* sagen etwas über die Verbreitung von bestimmten Sachverhalten, Einstellungen oder Verhaltensweisen. Bei unserer Studie geht es beispielsweise um das Ausmaß des (empfundene) Wettbewerbsdrucks. An einer derartigen Beschreibung interessiert insbesondere die empirische Bedeutung des in Frage stehenden Sachverhalts. Empirische Ergebnisse dieser Art zielen nicht auf „Dauer“, im Gegenteil sind gerade deren mögliche Veränderungen von Belang, sie fungieren gewissermaßen als Stimmungsbarometer und haben damit eine zeitdiagnostische Funktion.<sup>3</sup>

*Erklärende Aussagen* sollen verständlich machen, warum sich bestimmte Sachverhalte ergeben, warum Personen bestimmte Einstellungen entwickeln und bestimmte Verhaltensweisen zeigen. In unserer Studie geht es beispielsweise darum zu erklären, warum manche Arbeitnehmer eine hohe Fluktuationsneigung haben, andere dagegen nicht. Eine Erklärung für den starken Fluktuationswunsch eines Arbeitnehmers könnte z.B. darin liegen, dass dessen Arbeitgeber den ohnehin schon beste-

<sup>2</sup> Ein gewisses Problem ergibt sich aus dem Adressmaterial für unsere Stichprobe. In der Datenbank des Hanseatischen Personalkontors sind nur solche Personen enthalten, die sich zu irgendeinem Zeitpunkt für einen möglichen Wechsel des Arbeitgebers interessiert haben. Entsprechend könnten Personen überrepräsentiert sein, die von sich aus eine große Mobilitätsbereitschaft aufbringen. Dieser Einwand ist nicht von der Hand zu weisen, allerdings zeigt die Fluktuationsstatistik ein ohnehin sehr hohes Ausmaß an auch freiwilliger Personalfluktuations in Deutschland, so dass sich diese Verzerrung in Grenzen halten sollte.

<sup>3</sup> Entsprechend soll die vorliegende Studie in den kommenden Jahren regelmäßig wiederholt werden.



Scharnhorststraße 1  
21335 Lüneburg  
[www.leuphana.de](http://www.leuphana.de)



Bugenhagenstraße 5  
20095 Hamburg  
[www.hapeko.de](http://www.hapeko.de)

henden Wettbewerbsdruck zusätzlich forciert (z.B. durch Arbeitsverdichtung, überhöhte Leistungsanforderungen, extensive Leistungskontrollen), wodurch eine enge Verbundenheit zwischen dem Arbeitnehmer und seinem Unternehmen schon gar nicht entstehen kann.

In unserer Studie geht es sowohl um beschreibende als auch um erklärende Aussagen.

### Stellensituation und Wettbewerbsdruck

Der weit überwiegende Teil der befragten Arbeitnehmer sieht sich einem starken Wettbewerbsdruck ausgesetzt (vgl. Abbildung 1). Die Zahlen erreichen Werte, wie man sie auch aus Unternehmensbefragungen über den Wettbewerbsdruck auf ihren jeweiligen Absatzmärkten kennt. Arbeitnehmer sind offenbar nicht anders als Unternehmen und Unternehmer darauf angewiesen, sich ständig gegen Mitbewerber zu behaupten oder etwas prononcierter ausgedrückt: Die Auffassung, Unternehmen und Unternehmer stünden in einem ständigen Überlebenskampf, während Arbeitnehmer sich in einem abgeschirmten Raum geruhsam entfalten könnten, ist einigermäßen weltfremd, Arbeitnehmer stehen in nicht minderem Maße als Unternehmen und Unternehmer unter einem hohen Leistungsdruck.

Innerhalb des Unternehmens setzt sich der empfundene Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt fort. Zwar ist hier der Anteil derjenigen, die über einen „starken“ Wettbewerbsdruck innerhalb ihres Unternehmens berichten, deutlich geringer, aber deswegen gleichwohl nicht unbeträchtlich, denn immerhin knapp die Hälfte der Arbeitnehmer verspürt einen starken internen Wettbewerbsdruck um attraktive Stellen (bezüglich des externen Arbeitsmarktes beläuft sich diese Zahl auf knapp 80%<sup>4</sup>).

Auch die objektive Stellensituation wird nicht sonderlich positiv beschrieben. Jeweils etwa die Hälfte der Arbeitnehmer sieht, gemessen an den verfügbaren Stellen, ein deutliches Überangebot an Arbeitskräften.

<sup>4</sup> Die Angaben über die genaue Verteilung der Antworten über die sieben vorgegebenen Antwortalternativen hinweg finden sich im Anhang.

## Stellensituation und Wettbewerbsdruck

Anteil der Arbeitnehmer, die den folgenden Aussagen zustimmen:

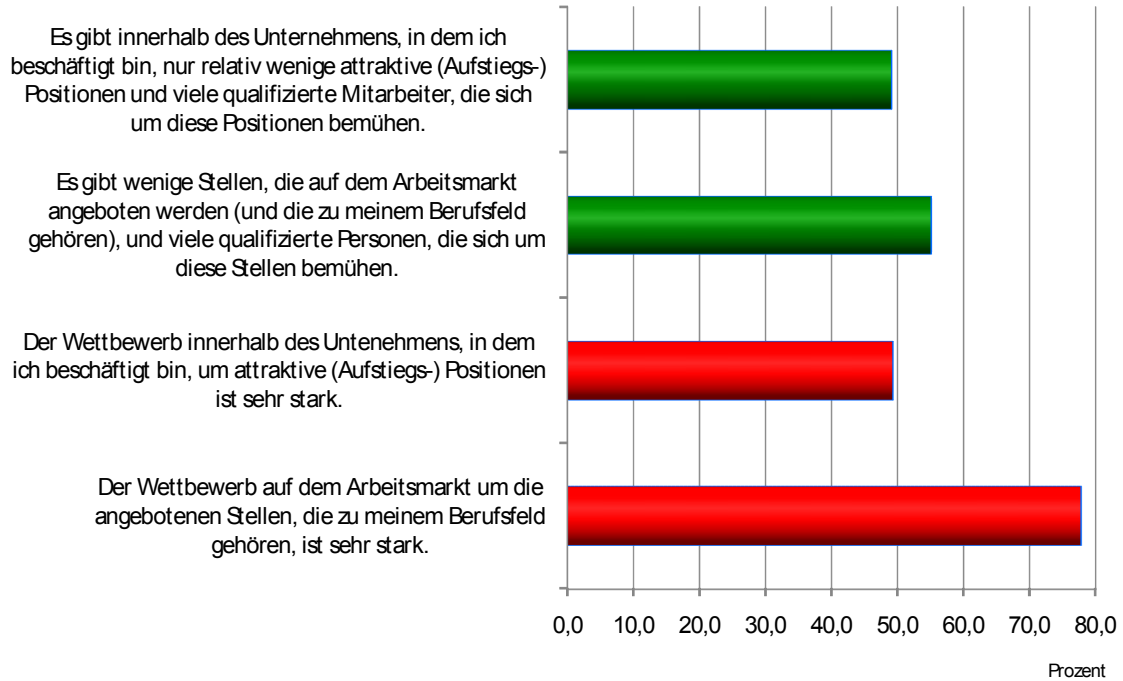


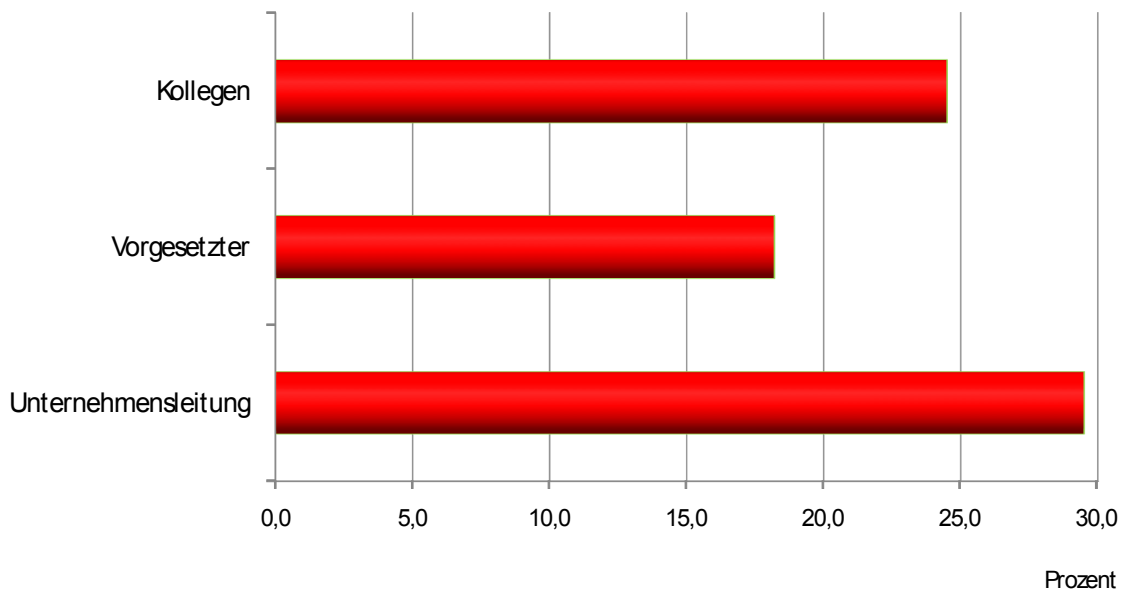
Abb. 1: Stellensituation und Wettbewerbsdruck

## Forcierung des Wettbewerbsdrucks

Wodurch entsteht der hohe Wettbewerbsdruck? Die letztlich entscheidende Größe ist sicher das Verhältnis zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage. Allerdings tragen zu einem erheblichen Anteil auch die Akteure selbst dazu bei, wie stark der Wettbewerbsdruck empfunden wird. So verfügen z.B. die Arbeitgeber über eine Vielzahl von Möglichkeiten, die subjektive Wahrnehmung über die objektiv gegebene Wettbewerbssituation zu beeinflussen. Immerhin knapp 30% der Befragten stimmen der Aussage zu: „Die Unternehmensleitung forciert ganz bewusst den Wettbewerb ihrer Mitarbeiter um attraktive (Aufstiegs-) Positionen.“

### Wettbewerbsdruck im Unternehmen

*Forcierung des Wettbewerbsdrucks durch betriebliche Akteure*



*Abb. 2: Forcierung des Wettbewerbsdruck im Unternehmen*

Aber auch das Kollegenverhalten erzeugt Wettbewerbsdruck. Jeder vierte der Befragten stellt fest, dass der interne Wettbewerbsdruck stark von einem übertriebenen Wettbewerbsverhalten der Kollegen selbst angeheizt wird. Beides bedingt sich im Übrigen: in jenen Unternehmen, in denen ein hoher Arbeitgeberdruck herrscht, verschärft sich auch das Konkurrenzverhalten der Kollegen. Auch der Wettbewerbsdruck, der von den unmittelbaren Vorgesetzten ausgeübt wird, wird ganz erheblich bestimmt vom arbeitgeberseitig erzeugten Wettbewerbsdruck.

### Inadäquate Beschäftigung

Die rein quantitative Übereinstimmung von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage ist nicht identisch mit dem Vorliegen eines ausgeglichenen Arbeitsmarktes. Nicht wenige Arbeitsverhältnisse entsprechen nicht den Vorstellungen der Arbeitnehmer, sie sind nicht selten nur das kleinere Übel, etwa gegenüber der Alternative, überhaupt keine Beschäftigung zu finden. In unserer Studie geht es um einen speziellen Aspekt inadäquater Beschäftigung. Da wir uns mit hochqualifizierten Arbeitnehmern befassen, wollten wir wissen, ob die Stellen, die von diesen Arbeitnehmern besetzt werden, auch auf deren bildungsmäßige Voraussetzungen hin, angemessen sind.

Gesellschaftspolitisch ist die Frage deswegen von besonderer Relevanz, weil mit hohem Nachdruck immer wieder gefordert wird, den Anteil der hochqualifizierten Personen zu steigern (z.B. durch die Erhöhung der Zahl der Hochschulabsolventen). Andererseits wird kaum kritisch gefragt, ob für diese Personen auch die entsprechenden Beschäftigungsmöglichkeiten existieren. Man kann jedenfalls bezweifeln, ob sich die Stellenstrukturen in den Unternehmen so ohne weiteres verändern, wenn sich auf breiter Basis die Qualifikationen erhöhen. Es kann daher leicht passieren, dass die durch den Erwerb eines höheren Bildungsabschluss geweckten Berufserwartungen angesichts der tatsächlich verfügbaren Stellenprofile bitter enttäuscht werden. Dies gilt zumal für Aufstiegserwartungen, weil sich Führungspositionen bekanntlich nicht beliebig vermehren lassen und im Zuge des Trends zur Abflachung der Hierarchien eher mit einem Abbau verfügbarer Karrierepositionen zu rechnen ist.

Abbildung 3 zeigt gewissermaßen das „Enttäuschungspotential“, das aus inadäquater Beschäftigung entstehen könnte. Angegeben ist der Anteil derjenigen Arbeitnehmer, die der Aussage, sie seien im Hinblick auf ihre Ausbildung adäquat beschäftigt, *nicht* zustimmen. Weniger überraschend ist das Urteil im Hinblick auf das unangemessene Einkommen, da Fragen zur Einkommenshöhe tendenziell immer besonders



Scharnhorststraße 1

21335 Lüneburg

[www.leuphana.de](http://www.leuphana.de)



Bugenhagenstraße 5

20095 Hamburg

[www.hapeko.de](http://www.hapeko.de)

wenig positive Resonanz auslösen. Größere Beachtung verdient das Ausmaß an Karriereenttäuschung. Nur jedem Zweiten bietet die von ihm eingenommene Position befriedigende Karrieremöglichkeiten.

Auch was die „Qualität“ der ausgeübten Tätigkeit angeht, sind die Urteile wenig erspriesslich. Zwar mag man es als positiv empfinden, dass zwei Drittel der Befragten nach eigenen Angaben Tätigkeiten ausüben, die ihren Qualifikationen entsprechen, immerhin ein Drittel sieht sich diesbezüglich aber als inadäquat beschäftigt. Auch ist der Anteil derjenigen Personen, die nicht die Position erreicht haben, die sie sich aufgrund ihrer Ausbildung versprochen haben (37 %), nicht eben gering.

### Unangemessenheit der beruflichen Situation

Gemessen an der Ausbildung wird die Situation nicht als angemessen eingeschätzt im Hinblick auf ...

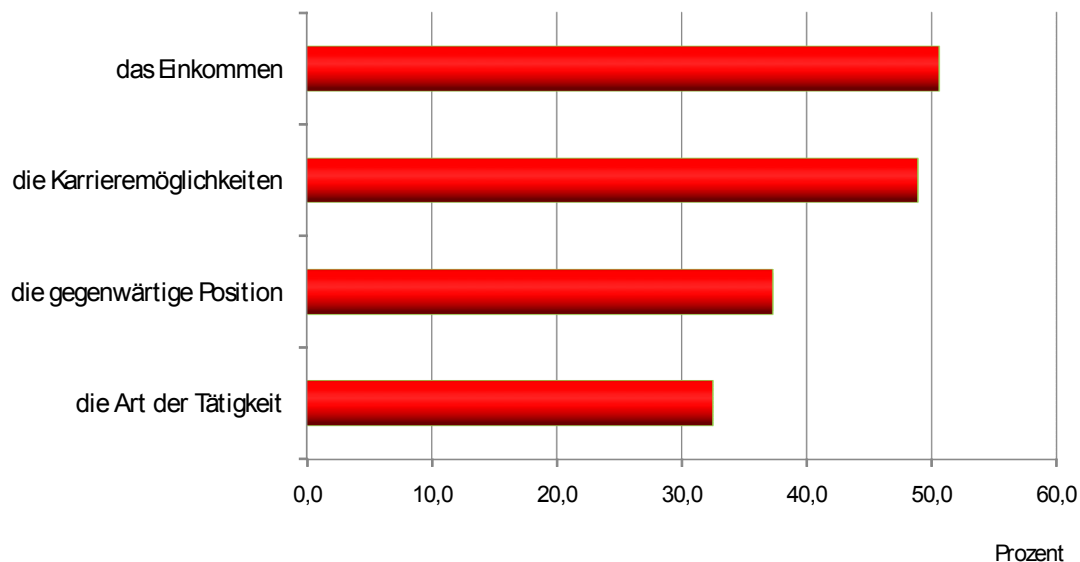


Abb. 3: Ausmaß inadäquater Beschäftigung

### Erwartungen



Scharnhorststraße 1  
21335 Lüneburg  
[www.leuphana.de](http://www.leuphana.de)

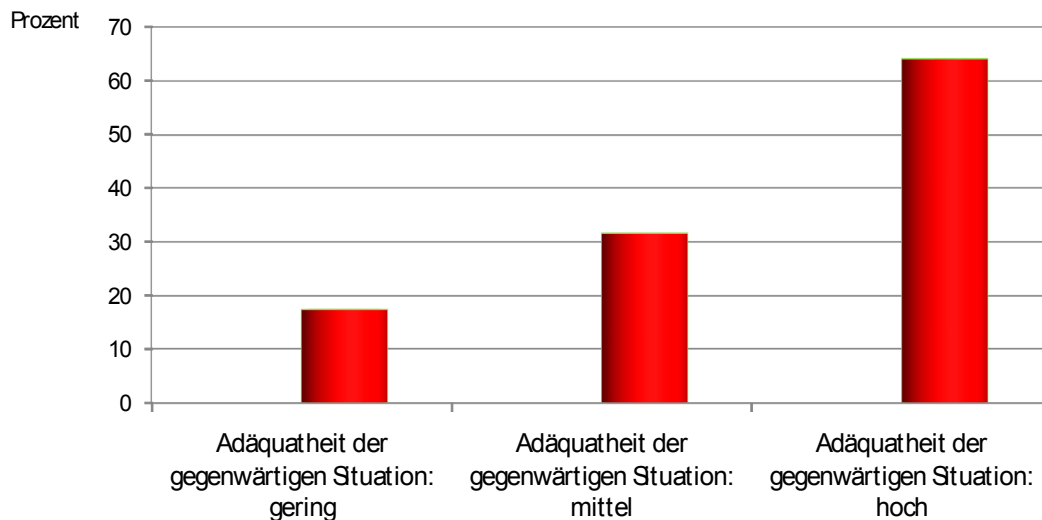


Bugenhagenstraße 5  
20095 Hamburg  
[www.hapeko.de](http://www.hapeko.de)

Die gegenwärtige Berufssituation bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Zukunftserwartungen. Personen, die sich bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt in einer angemessenen Berufssituation sehen, gehen wesentlich häufiger davon aus, dass sich ihre berufliche Situation auch in den kommenden beiden Jahren positiv entwickeln wird, als Personen in inadäquaten Beschäftigungssituationen (Abbildung 4).

### Positive Zukunftserwartungen

*Anteil der Arbeitnehmer mit positiven Erwartungen hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung in den kommenden beiden Jahren*



*Abb. 4: Berufliche Erwartungen<sup>5</sup>*

### Reaktionen

Trotz der nicht immer sehr positiven Zukunftserwartungen resignieren nur relativ wenige Personen (Abbildung 5). Mehr als jeder Dritte bemüht sich, beim jetzigen Ar-

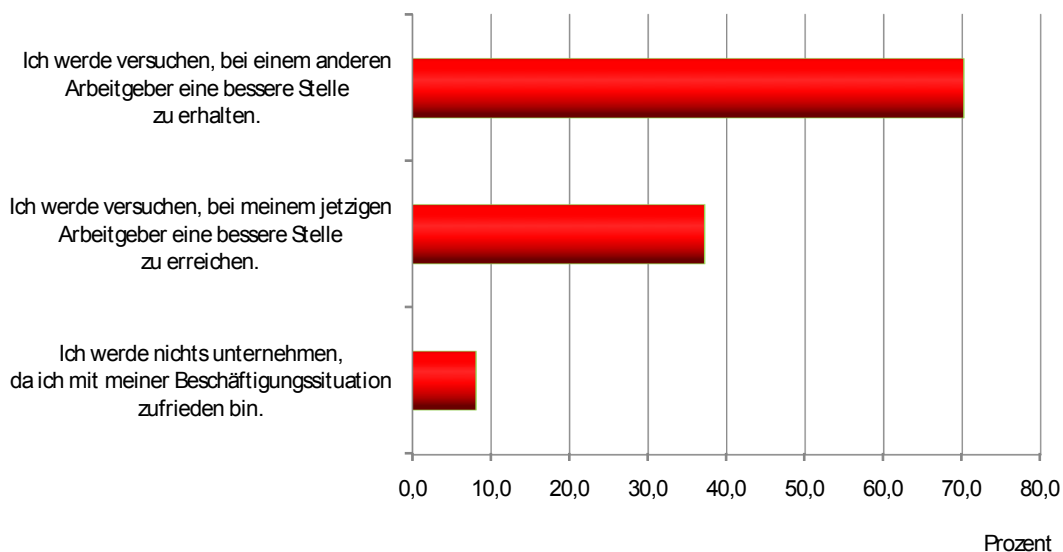
<sup>5</sup> Zur genaueren Aufschlüsselung vgl. die Tabelle im Anhang.

beitgeber eine bessere Stelle zu erlangen und etwa sieben von zehn Arbeitnehmern schauen sich (auch) nach neuen Arbeitgebern um.

Deswegen sind Erwartungen aber nicht ohne Bedeutung. Ganz im Gegenteil. Je positiver die Erwartungen auf Besserung der beruflichen Situation sind, desto weniger ausgeprägt ist der Wunsch, den Arbeitgeber zu wechseln und desto stärker ist die Neigung, primär beim jetzigen Arbeitgeber eine Verbesserung der Position zu suchen. Kausal gesehen spielt hierfür die Beurteilung der Arbeitsbeziehung die entscheidende Rolle: wird das gegebene Arbeitsverhältnis als fair empfunden, dann ist die Neigung, das Unternehmen zu wechseln, deutlich vermindert (Korrelation  $r=0,51$ ) und die Zufriedenheit mit dem Erreichten steigt ( $r=0,47$ ) – bzw. eine Verbesserung der beruflichen Situation wird vor allem beim jetzigen Arbeitgeber angestrebt ( $r=0,29$ ).

### Verhaltenspläne in Bezug auf das eigene berufliche Fortkommen

*Anteil der Arbeitnehmer, die den folgenden Aussagen zustimmen:*



*Abb. 4: Verhaltenspläne*

Neben den spezifischen kurz- bis mittelfristigen Erwartungen spielen auch ganz grundsätzliche Haltungen eine wichtige Rolle für das Karriereverhalten. Dies gilt zumal in wenig erfreulichen beruflichen Situationen. In Abbildung 5 geht es um eine derartige Situation: die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung wird als unfair wahrgenommen, der Arbeitnehmer empfindet keine emotionale Verbundenheit gegenüber seinem Arbeitgeber, die Qualität seiner Tätigkeit entspricht nicht der Qualität seiner Ausbildung und schließlich ist er – wenig verwunderlich – auch nicht zufrieden mit seiner beruflichen Situation. In diesen wenig angenehmen Umständen ist es durchaus verständlich, wenn sich bei einem davon betroffenen Arbeitnehmer eine resignative Haltung entwickelt. Tatsächlich macht eine wichtige Hintergrundvariable den Unterschied: Personen, die sich eine hohe Zuversicht im Hinblick auf ihren weiteren Berufsweg bewahren, sind – auch in den angeführten negativen Umständen – sehr selten geneigt, in Passivität zu verfallen.<sup>6</sup> Fällt diese Zuversicht weg, dann macht sich verstärkt Resignation breit. Zu beachten ist dabei allerdings, dass die angeführte resignative Reaktion auch in diesem Fall nur bei einer Minderheit zu finden ist, die deutliche Mehrheit in der von uns befragten Personengruppe mit hohen Qualifikationen zeichnet sich durch eine proaktive Haltung aus.

<sup>6</sup> Die abgefragte Verhaltensreaktion wurde wie folgt beschrieben: „Ich werde (in den kommenden beiden Jahren im Hinblick auf mein Fortkommen) nichts unternehmen, da die Möglichkeiten, eine bessere Position zu erreichen, sehr eingeschränkt sind.“



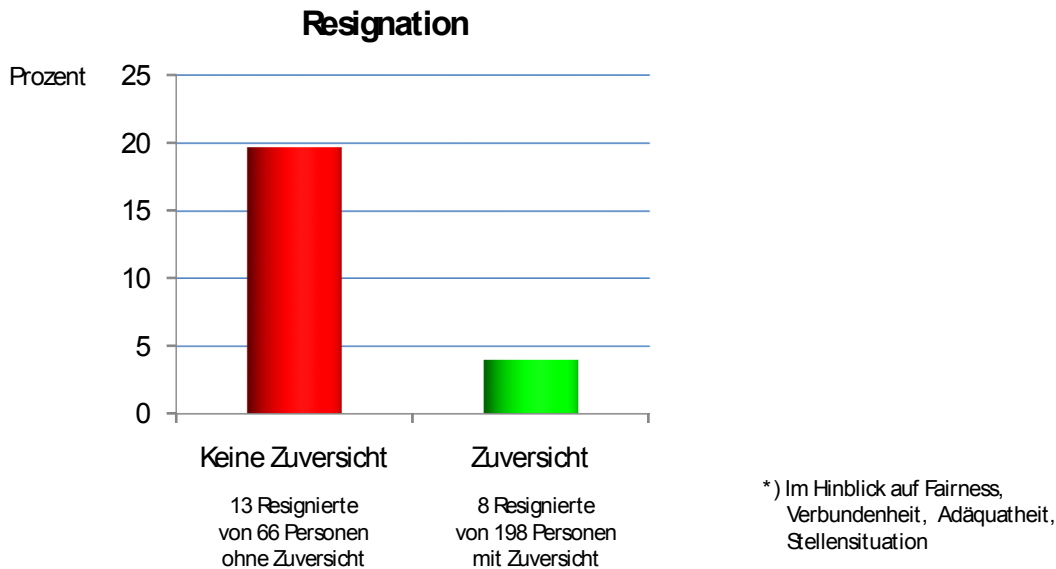
Scharnhorststraße 1  
21335 Lüneburg  
[www.leuphana.de](http://www.leuphana.de)



Bugenhagenstraße 5  
20095 Hamburg  
[www.hapeko.de](http://www.hapeko.de)

## Die Bedeutung von Erwartungen

- Situationsvoraussetzungen ungünstig\*)
- Keine Zufriedenheit mit der gegebenen Stellensituation



*Abb. 5: Generelle berufliche Zuversicht und Verzicht auf Veränderungsversuche in einer ungünstigen beruflichen Situation*

### Arbeit als soziale Beziehung

Eine Arbeitsbeziehung ist eine spezifische soziale Beziehung. Die Qualität einer sozialen Beziehung wird ganz wesentlich bestimmt

- vom Nutzen, den man aus dieser Beziehung zieht (also bezogen auf eine Arbeitsbeziehung z.B. von den gegebenen Tätigkeitsmerkmalen und den vorliegenden Karrierechancen),
- von der Fairness im Umgang miteinander
- und von einem weniger rationalen Faktor, der sich am besten als „emotionale Verbundenheit“ kennzeichnen lässt.



Scharnhorststraße 1  
21335 Lüneburg  
[www.leuphana.de](http://www.leuphana.de)



Bugenhagenstraße 5  
20095 Hamburg  
[www.hapeko.de](http://www.hapeko.de)

Eine schlechte Beziehungsqualität wird sich in starken „Fluchttendenzen“ äußern, die sich in konkretes Fluktuationsverhalten umsetzen wird, sobald sich eine einigermaßen attraktive Gelegenheit bietet.

Unsere Studie bestätigt diese Überlegungen sehr eindrücklich. In der ersten Ergebniszeile von Abbildung 6 ist eine äußerst ungünstige Situationskonstellation wiedergegeben:<sup>7</sup> eine emotionale Verbundenheit ist nicht vorhanden, das Arbeitsverhältnis ist – aus dem Blickwinkel der Arbeitnehmer gesehen – nicht fair und weder die aktuelle Position noch die möglichen Aussichten auf attraktive Positionen sind positiv. In diesem Fall äußern 91% der davon betroffenen Personen Fluktuationsabsichten. Das andere Extrem ist in der letzten Ergebniszeile angeführt, in dieser Situation wollen nur 17% der Arbeitnehmer das Unternehmen wechseln.

### Arbeit als Tausch

Fairness	Verbundenheit	Adäquatheit	Stellensituation	Fluktuationsneigung
-	-	-	-	91 %
+	-	-	-	72 %
+	+	-	-	46 %
+	+	+	-	26 %
+	+	+	+	17 %

*Abb. 6: Die Bedeutung von Fairness, emotionaler Verbundenheit und Nutzen für die Fluktuationsneigung*

<sup>7</sup> Zur genauen Bestimmung dieser Größen siehe Anhang.

## Soziographische Besonderheiten

Bezüglich der soziographischen Merkmale gibt es einige Unterschiede, auf die wir hier nur selektiv eingehen können.

### *Geschlecht*

Durchgängig existieren keine starken Unterschiede in den Antworten von Männern und Frauen. Es gibt eine leichte Tendenz dahingehend, dass die befragten Frauen die externe Stellensituation und den externen Wettbewerb (nicht dagegen den internen Wettbewerb) negativer einschätzen als die befragten Männer. Außerdem berichten sie (etwas) häufiger über eine nicht-adäquate Beschäftigung und haben (etwas) ungünstigere Zukunftserwartungen.

### *Alter*

Mit zunehmenden Alter wird die externe Stellensituation negativer beurteilt und der externe Wettbewerb wird stärker empfunden (nicht dagegen der interne Wettbewerb), auch fallen die Zukunftserwartungen deutlich ungünstiger aus. Keine Unterschiede zwischen Alt und Jung gibt es dagegen hinsichtlich der Adäquatheit der Stellenbesetzung.

### *Beschäftigungsverhältnis*

Befristet Beschäftigte und in Teilzeit tätige Arbeitnehmer berichten häufiger über eine nicht adäquate Beschäftigung und sie haben auch weniger positive Zukunftserwartungen.

Stark ins Auge fallen insbesondere die Unterschiede zwischen Leiharbeitnehmern und Personen in Normalarbeitsverhältnissen. Bezüglich allen in unserer Studie behandelten Fragen erfolgt eine erheblich negativere Beurteilung durch Personen in einem Leiharbeitsverhältnis.

### *Ausbildungsniveau*

Es gibt kaum Unterschiede in der Einschätzung der Wettbewerbs- und Arbeitssituation zwischen den Arbeitnehmern mit einem unterschiedlichen Ausbildungsniveau (Realschulabschluss, Abitur, Hochschulabschluss, Promotion).



Scharnhorststraße 1

21335 Lüneburg

[www.leuphana.de](http://www.leuphana.de)



Bugenhagenstraße 5

20095 Hamburg

[www.hapeko.de](http://www.hapeko.de)

Aufgabenniveau:

Bezüglich des Aufgabenniveaus (qualifizierte Tätigkeit, hochqualifizierte Tätigkeit, Führungstätigkeiten) zeigt sich ein interessantes Muster. Die betriebliche Situation hinsichtlich einer adäquaten Beschäftigung und im Hinblick auf die Zukunftsperspektiven stellt sich mit steigendem Aufgabenniveau immer günstiger dar. Auch die wahrgenommene Fairness und die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen steigen. Andererseits steigt aber auch das Ausmaß des Wettbewerbs und der durch den Arbeitgeber forcierte Wettbewerbsdruck wird stärker empfunden.

Unternehmensgröße:

In größeren Unternehmen sind die internen Aufstiegschancen wegen der steigenden Zahl verfügbarer Stellen aus rein logischen Gründen größer als in kleineren Unternehmen. In der Wahrnehmung der Arbeitnehmer schlägt sich dies aber nicht nieder. Im Gegenteil, die interne Stellensituation wird tendenziell eher schlechter eingeschätzt und der empfundene Wettbewerbsdruck ist in größeren Unternehmen deutlich höher als in kleineren Unternehmen. Bezüglich der emotionalen Verbundenheit zeigen sich allerdings nicht die häufig beschworenen Unterschiede zwischen größeren und kleineren Unternehmen, lediglich die ganz kleinen Unternehmen (weniger als 10 Mitarbeiter) stechen diesbezüglich hervor.



Scharnhorststraße 1  
21335 Lüneburg  
[www.leuphana.de](http://www.leuphana.de)



Bugenhagenstraße 5  
20095 Hamburg  
[www.hapeko.de](http://www.hapeko.de)

## Anhang

### Beurteilung der Wettbewerbssituation

„Der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt um die angebotenen Stellen, die zu meinem Berufsfeld gehören, ist sehr stark.“

„Der Wettbewerb innerhalb des Unternehmens, in dem ich beschäftigt bin, um attraktive (Aufstiegs-) Positionen ist sehr stark.“

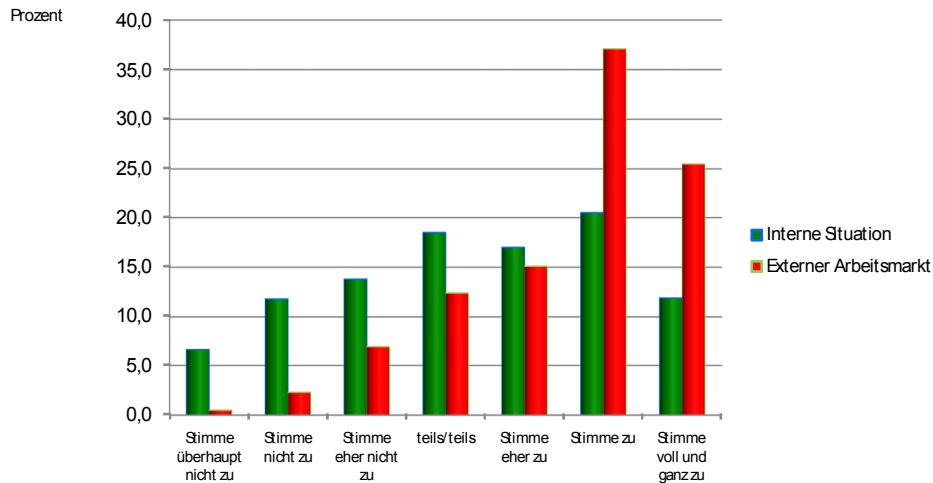


Abb. A1: Die Beurteilung der Wettbewerbssituation

### Stellensituation

„Es gibt wenige Stellen, die auf dem Arbeitsmarkt angeboten werden (und die zu meinem Berufsfeld gehören), und viele qualifizierte Personen, die sich um diese Stellen bemühen.“

„Es gibt innerhalb des Unternehmens, in dem ich beschäftigt bin, nur relativ wenige attraktive (Aufstiegs-) Positionen und relativ viele qualifizierte Mitarbeiter, die sich um diese Positionen bemühen.“

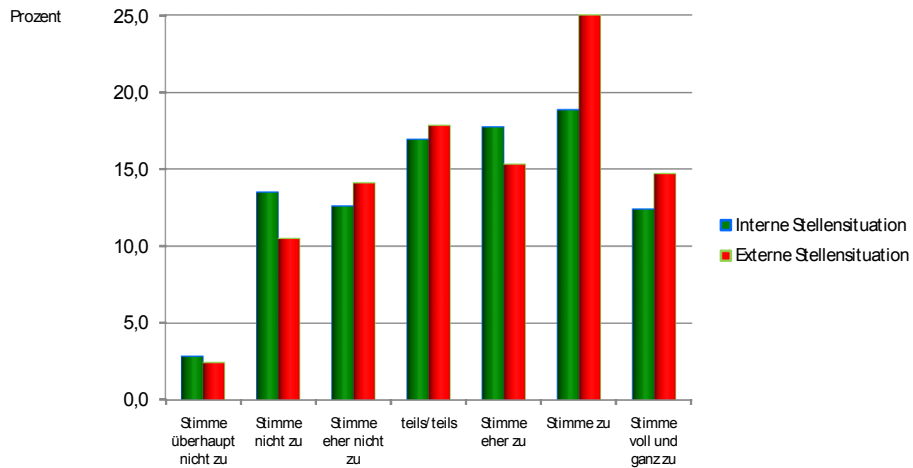


Abb. A2: Die Beurteilung der Stellensituation

Zukunftserwartungen \* Adäquatheit der gegenwärtigen Situation Kreuztabelle

		Adäquatheit der gegenwärtigen Situation			Gesamt	
		gering	mittel	hoch		
Zukunftserwartungen gering	Anzahl	273	181	53	507	
	% von Adäquatheit der gegenwärtigen Situation	51,9%	28,7%	11,8%	31,6%	
	mittel	Anzahl	161	250	108	519
	% von Adäquatheit der gegenwärtigen Situation	30,6%	39,7%	24,1%	32,4%	
	hoch	Anzahl	92	199	287	578
	% von Adäquatheit der gegenwärtigen Situation	17,5%	31,6%	64,1%	36,0%	
Gesamt	Anzahl	526	630	448	1604	
	% von Adäquatheit der gegenwärtigen Situation	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Abb. A3: Die Beurteilung der gegenwärtigen und der künftigen Arbeitssituation (Die beiden Indizes bestimmen sich aus der Beurteilung im Hinblick auf Einkommen, Position und Tätigkeit, die Aufteilung in gering, mittel und hoch erfolgt gemäß der empirischen Gleichverteilung)

Geschlecht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1,00 weiblich	557	33,8	34,7	34,7
	2,00 männlich	1050	63,6	65,3	100,0
	Gesamt	1607	97,4	100,0	
Fehlend	System	43	2,6		
Gesamt		1650	100,0		

Abb. A4: Zusammensetzung der Stichprobe – Geschlecht



Scharnhorststraße 1  
21335 Lüneburg  
www.leuphana.de



Bugenhagenstraße 5  
20095 Hamburg  
www.hapeko.de

## Alter

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1,00 20-30	292	17,7	18,1	18,1
	2,00 31-35	290	17,6	18,0	36,1
	3,00 36-40	310	18,8	19,2	55,4
	4,00 41-45	351	21,3	21,8	77,2
	5,00 46-50	205	12,4	12,7	89,9
	6,00 51-55	125	7,6	7,8	97,6
	7,00 56-60	32	1,9	2,0	99,6
	8,00 61-70	6	,4	,4	100,0
	Gesamt	1611	97,6	100,0	
Fehlend	System	39	2,4		
Gesamt		1650	100,0		

Abb. A5: Zusammensetzung der Stichprobe – Alter

## Unternehmensgröße

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1,00 1-5	64	3,9	4,1	4,1
	2,00 6-10	47	2,8	3,0	7,1
	3,00 11-20	67	4,1	4,3	11,4
	4,00 21-50	128	7,8	8,2	19,6
	5,00 51-200	295	17,9	18,9	38,5
	6,00 201-500	240	14,5	15,4	53,8
	7,00 501-2000	268	16,2	17,2	71,0
	8,00 mehr als 2000	453	27,5	29,0	100,0
	Gesamt	1562	94,7	100,0	
Fehlend	System	88	5,3		
Gesamt		1650	100,0		

Abb. A6: Zusammensetzung der Stichprobe – Unternehmensgröße

		Tätigkeitsniveau			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1,00 einfache Tätigkeit	16	1,0	1,0	1,0
	2,00 qualifizierte Tätigkeit	477	28,9	30,4	31,4
	3,00 hochqualifizierte Tätigkeit	857	51,9	54,7	86,1
	4,00 Führungstätigkeit	218	13,2	13,9	100,0
	Gesamt	1568	95,0	100,0	
Fehlend	System	82	5,0		
Gesamt		1650	100,0		

Abb. A7: Zusammensetzung der Stichprobe – Aufgabenniveau



Scharnhorststraße 1

21335 Lüneburg

[www.leuphana.de](http://www.leuphana.de)

Bugenhagenstraße 5

20095 Hamburg

[www.hapeko.de](http://www.hapeko.de)