



## **Der Wettbewerb um attraktive Arbeitsplätze**

Martin, Albert

*Publication date:*  
2008

*Document Version*  
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Martin, A. (2008). *Der Wettbewerb um attraktive Arbeitsplätze: Ergebnisse einer Online-Befragung*. (Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung; Nr. 24). Institut für Mittelstandsforschung der Leuphana Universität Lüneburg.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**Der Wettbewerb um attraktive Arbeitsplätze –  
Ergebnisse einer Online-Befragung**

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 24

Lüneburg 2008

Quellennachweis:

Martin, A. 2008: Der Wettbewerb um attraktive Arbeitsplätze. Ergebnisse einer Online-Befragung. Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 24. Lüneburg (Download möglich unter <http://mil.uni-lueneburg.de>)

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/6772131  
Fax: 0 41 31/6772139

ISSN 1616-5683

<b>Abstract</b> .....	<b>1</b>
1 Problemstellung .....	2
2 Untersuchungsdesign .....	2
3 Stellensituation und Wettbewerbsdruck .....	3
4 Inadäquate Beschäftigung .....	4
5 Reaktionen.....	5
6 Arbeit als soziale Beziehung.....	5
7 Soziographische Besonderheiten .....	6
8 Praktische Folgerungen.....	7
9 Literaturempfehlungen.....	9

## **Abstract**

Der vorliegende Beitrag ist ein kurz gefasster Ergebnisbericht über eine Umfrage unter hochqualifizierten Arbeitnehmern über ihre Wettbewerbssituation auf dem Arbeitsmarkt und im Unternehmen. Der Bericht geht auf die Stellensituation sowie auf den empfundenen Wettbewerbsdruck ein. Ein weiterer Fragenkomplex befasst sich mit der Frage, ob die Beschäftigung als „adäquat“ empfunden wird. Behandelt werden außerdem verschiedene Verhaltensreaktionen der Arbeitnehmer. Herausgestellt wird schließlich, dass es ganz maßgeblich auf die Qualität der Arbeitsbeziehung ankommt, wie sich die Arbeitnehmer gegenüber ihrem Arbeitgeber verhalten. Die empirischen Befunde zeichnen in mancher Hinsicht kein sonderlich positives Bild über die Wettbewerbs- und Arbeitssituation der Arbeitnehmer. Die abschließenden Bemerkungen sollen einige Hinweise geben, wie sich diese Situation verbessern lässt.

## 1 Problemstellung

Welchem Wettbewerbsdruck sind Arbeitnehmer ausgesetzt? Wie empfinden sie den Wettbewerbsdruck? Wie gehen sie damit um? Das Thema des innerbetrieblichen Wettbewerbs um attraktive Arbeitsplätze hat in der bisherigen Forschung nur wenig Aufmerksamkeit gefunden. Das ist einigermaßen erstaunlich, zumal auf dem Arbeitsmarkt seit Jahren ein Überangebot an Arbeitskräften besteht, das nicht ohne Auswirkungen auf die Wettbewerbssituation innerhalb der Unternehmen bleibt und damit auch das Kooperationsverhältnis zwischen den Arbeitnehmern und deren Arbeitgebern verändert. Daneben leben wir in einer Phase demographischen Umbruchs, was die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten angeht. In den letzten Jahrzehnten ist der Anteil der Hochschulabgänger an einem Altersjahrgang erheblich angestiegen. Die dadurch angestoßene Entwicklung einer Akademisierung der Wirtschaft wird in Anbetracht der naturgemäß beschränkten Zahl von Führungspositionen in mittel- bis langfristiger Perspektive ebenfalls zu einer Verschärfung der Wettbewerbssituation beitragen.

In unserer Studie, über deren Ergebnisse im Folgenden berichtet wird, ging es uns um die folgenden Fragen:

- Wie stark ist der Wettbewerbsdruck in den Unternehmen und welche Rolle spielt dabei das Handeln der Arbeitgeber?
- Wird die Beschäftigungssituation angesichts der jeweils gegebenen Qualifikationen als angemessen oder als unangemessen empfunden und in welcher Hinsicht wird ein eventueller „Misfit“ als besonders inadäquat beurteilt?
- Wie reagieren die Arbeitnehmer auf den internen Wettbewerbsdruck und auf eine eventuelle inadäquate Beschäftigung und hat die Qualität der Arbeitsbeziehung, die nicht zuletzt vom Arbeitgeberverhalten geprägt wird, auf dieses Verhalten einen Einfluss?

Abschließend wollen wir auf einige praktische Folgerungen eingehen, die unsere Befunde nahelegen.

## 2 Untersuchungsdesign

Die Studie, über deren Ergebnisse im Folgenden berichtet wird, 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.

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).

Die meisten der in der Studie verwendeten Fragen wurden als geschlossene Fragen konzipiert. Die Frageformulierung orientierte sich an bereits anderweitig durchgeführten Studien. Als Antwortvorgaben dienten 7-stufige Ratingskalen. Zur Vereinfachung der folgenden Darstellung wurden die jeweils positiven bzw. die jeweils negativen Antwortkategorien zusammengefasst, diese können damit jeweils als „Zustimmung“ bzw. als „Ablehnung“ zu den damit verbundenen Aussagen gelesen werden.

### **3 Stellensituation und Wettbewerbsdruck**

Der weit überwiegende Teil der befragten Arbeitnehmer sieht sich einem starken Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Die Zahlen erreichen Werte, wie man sie auch aus Unternehmensbefragungen über den Wettbewerbsdruck auf den 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 einigermaßen 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%).

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.

#### 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.“

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.

#### **4 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 Bildungsabschlusses 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.

Tatsächlich entsteht aus inadäquater Beschäftigung ein nicht geringes „Enttäuschungspotential“. Besondere 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 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 mit 37 % nicht eben gering.

Die gegenwärtige Berufssituation bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Zukunftserwartungen. Personen, die sich bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt in einer an-

gemessenen 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.

## 5 Reaktionen

Trotz der nicht immer sehr positiven Zukunftserwartungen resignieren nur relativ wenige Personen. Mehr als jeder Dritte bemüht sich, beim jetzigen Arbeitgeber eine bessere Stelle zu erlangen und etwa sieben von zehn Arbeitnehmern schauen sich (auch) nach neuen Arbeitgebern um. Dabei spielen Zukunftserwartungen eine entscheidende Rolle, denn je positiver die Erwartungen auf Besserung der allgemeinen 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.

Neben spezifischen Karriereerwartungen spielen auch ganz grundsätzliche Haltungen wie z.B. Kontrollerwartungen eine wichtige Rolle für das Karriereverhalten. Dies gilt zumal in wenig erfreulichen beruflichen Situationen. Personen, die sich eine hohe Zuversicht im Hinblick auf ihren weiteren Berufsweg bewahren, verfallen auch unter sehr negativen beruflichen Umständen (ungünstige Stellensituation, inadäquate Beschäftigung, unerfreuliche Beziehung zum Arbeitgeber) nicht in Passivität. Fällt diese Zuversicht weg, dann macht sich verstärkt Resignation breit. Erfreulicherweise zeigen unsere Ergebnisse, dass die überwiegende Mehrheit der von uns Befragten eine zuversichtliche und damit auch proaktive Haltung bewahrt, auch wenn die augenblickliche Situation als nicht zufriedenstellend beurteilt wird.

## 6 Arbeit als soziale Beziehung

Ein Arbeitsverhältnis ist, gleichgültig was es auch sonst sein mag, immer auch und zuerst eine soziale Beziehung. Entsprechende Bedeutung kommt der Qualität dieser Beziehung zu. Diese wird ganz wesentlich bestimmt

- vom Nutzen, den man aus der Arbeitsbeziehung zieht (Befriedigung aus der Tätigkeit, Karrierechancen usw.),
- von der Fairness im Umgang miteinander
- und von einer Reihe weniger rationaler Faktoren, insbesondere auch von der „emotionalen Verbundenheit“ mit dem Arbeitgeber.

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 der folgenden Tabelle ist eine äußerst ungünstige Situationskonstellation wiedergegeben: 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 (positive) Extrem ist in der letzten Ergebniszeile angeführt, in dieser Situation wollen nur 17% der Arbeitnehmer das Unternehmen wechseln.

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

***Anteil der Arbeitnehmer, die sich in den kommenden beiden Jahren einen neuen Arbeitgeber suchen werden***

Die Qualität der Arbeitsbeziehung wirkt sich auch sehr stark darauf aus, wie die Arbeitnehmer auf knappe (Aufstiegs-) Stellen und auf die Zuweisung inadäquater Positionen reagieren. Bei Arbeitnehmern, die das Beschäftigungsverhältnis als insgesamt eher fair beurteilen, besteht nur ein sehr geringer Zusammenhang zwischen Stellenknappheit (im Unternehmen) und Fluktuationsneigung ( $r=0,08$ ); Gleiches gilt für den Zusammenhang zwischen inadäquater Beschäftigung und Fluktuationsneigung ( $r=0,06$ ). Bei Arbeitnehmern, die ihr Beschäftigungsverhältnis dagegen insgesamt als eher unfair empfinden, ist der Zusammenhang zwischen Stellenknappheit und Fluktuationsneigung deutlich höher ( $r=0,28$ ); gleiches gilt für den Zusammenhang zwischen inadäquater Beschäftigung und Fluktuationsneigung ( $r=0,22$ ).

## **7 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 Unter-



schiede 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).

#### *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.

## **8 Praktische Folgerungen**

Wettbewerbsverhalten weckt ebenso wie Leistungsstreben positive Kräfte. Aber ebenso wie zu starker Leistungsdruck in schädlichen Stress umschlägt, induziert ein überstarker Wettbewerbsdruck beziehungsschädigende Verhaltensweisen. Unternehmen sind wie alle sozialen Systeme kooperative Gebilde und sie sind daher auf

Strukturen und Maßnahmen angewiesen, die den sich hieraus ergebenden Anforderungen gerecht werden. Unsere Studie befasste sich mit drei Teilaspekten aus diesem breiten Themenfeld und kann Anlass geben, über verschiedene Fehlentwicklungen nachzudenken.

Der erste Punkt betrifft die unbefriedigende interne Stellensituation und den internen Wettbewerbsdruck. Diese Problematik berührt ganz fundamental Fragen der Personalplanung und Organisationsgestaltung. Ein besonderes Augenmerk verdient dabei die Stellenstruktur, sie sollte den Mitarbeitern ermöglichen, innerhalb eines Unternehmens ihren Weg zu gehen und die Chance eröffnen – gemäß den im Betrieb gewonnenen Erfahrungen und entsprechend ihrer Leistung – verantwortungsvolle Positionen einzunehmen. Eine „Verstopfung“ von Karrierewegen ist kontraproduktiv und lässt sich eigentlich relativ leicht vermeiden. Auch sollte man es nicht dem Zufall oder dem jeweiligen Durchsetzungsvermögen überlassen, wer sich für Aufstiegsstellen qualifiziert. Wenn der Arbeitgeber, wie von vielen der Befragten berichtet wurde, den ohnehin vorhandenen Wettbewerbsdruck zusätzlich forciert, dann wird dies nicht die wirklich Besten motivieren, denen es vor allem um Leistung geht und nicht um ihre Profilierung. Ohnehin ist Druck kein empfehlenswerter Motivator, zumal bei Tätigkeiten, die eine starke intrinsische Eigenleistung verlangen. Empfehlenswert sind vielmehr geordnete Verfahren zur Förderung von Nachwuchskräften und eine transparente Nachfolgeplanung. In einer dynamischen Wirtschaft stellen sich diesbezüglich natürlich besondere Herausforderungen, weshalb sich die Personalplanung kontinuierlich auf neue Situationen einstellen muss. Garantien über bestimmte Karrierepfade (oder auch Garantien zu einer lebenslangen Beschäftigung) zu geben, fällt daher vielen Unternehmen schwer. Dennoch sind Unternehmen dem extern induzierten Druck zu Veränderungen des Personalbestands nicht hilflos ausgeliefert, Unternehmen mit einer guten Personalpolitik betreiben vielmehr ein aktives Beschäftigungsmanagement, das z.B. eine „Stop and Go Politik“ in der Beschäftigung vermeidet und auf die vielfältigen Möglichkeiten zurückgreift, die eine Glättung von Beschäftigungsschwankungen erlauben.

Ein zweiter Punkt, der in unserer Studie angesprochen wurde, ist die inadäquate Beschäftigung. Aus ökonomischer Sicht ist die Beschäftigung von Personen auf Positionen, die sie unterfordern sowie die Zuweisung von Aufgaben, die die Stelleninhaber nicht ausfüllen, schlichtweg eine Verschwendung. Der Verweis darauf, dass viele Stellen naturgemäß nicht sonderlich anspruchsvoll sein könnten, ist nicht überzeugend, denn es sollte eigentlich keine Schwierigkeiten machen, jenseits der einer bestimmten Stelle einmal zugeschriebenen Tätigkeiten weiterführende interessante und verantwortungsvolle Aufgaben zu definieren, die von hoch qualifizierten Mitarbeitern gern übernommen werden. Warum es häufig zu der beschriebenen qualitativen Unterforderung kommt, wäre für den jeweiligen Einzelfall zu klären, möglicherweise ist hierfür ein mangelhafter Aufgabenzuschnitt verantwortlich oder eine rigide Arbeitsorganisation, unter Umständen sperrt sich auch der Vorgesetzte gegen eine Aufgaben- und Kompetenzerweiterung seiner Mitarbeiter.

Als drittes ist die Qualität der Arbeitsbeziehung zu nennen, sie ist zweifellos die wichtigste Größe eines Arbeitsverhältnisses, denn die Beziehungsqualität bestimmt den psychologischen Hintergrund, vor dem konkrete Ereignisse, Maßnahmen und betriebliche Situationen beurteilt werden. Eine gute Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung kann daher – wie unsere Studie zeigt – auch die negativen Verhaltenswirkungen abmildern, die von einer ungünstigen Stellensituation ausgehen. Umgekehrt verstärkt eine schlechte Beziehungsqualität missliche Verhaltenstendenzen, die durch eine ungünstige Stellensituation ausgelöst werden, wie zum Beispiel Leistungszurückhaltung und Fluktuationswünsche. Die Qualität der Arbeitsbeziehung wird maßgeblich vom so genannten „psychologischen Arbeitsvertrag“ geprägt. Danach kommt es nicht primär auf die arbeitsvertraglich ausgehandelten Vereinbarungen an, sondern ganz wesentlich auf die impliziten Erwartungen und Versprechungen der Arbeitsparteien. Wie bei jedem Vertrag spielt dabei die Verlässlichkeit eine zentrale Rolle. Bezogen auf unsere Studie geht es insbesondere um Klarheit über die wechselseitigen Erwartungen und darum, ob den Mitarbeitern eine Perspektive über ihre Entwicklungsmöglichkeiten geboten wird. Wichtiger noch ist, dass der psychologische Vertrag mit Leben erfüllt wird, denn letztlich zeigt sich im konkreten Arbeitsalltag, ob man bereit ist das Arbeitsverhältnis positiv zu gestalten. Arbeitnehmer nehmen sehr sensibel wahr, ob ihnen ihre Arbeitgeber mit Wohlwollen begegnen und bereit sind, auf ihre Interessen Rücksicht zu nehmen, auch und gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

## **9 Literaturempfehlungen**

Susanne Bartscher: *Die Akademisierung der Wirtschaft und ihre Implikationen für das betriebliche Personalwesen*. Stuttgart 1995 (M+P Verlag)

Silke Flegel: *Die Arbeitssituation von Hochschulabsolventen*. München 2003 (Hampp Verlag)

Hermann Kotthoff und Alexandra Wagner: *Die Leistungsträger*. Berlin 2008 (Sigma Verlag)