

## **Titel**

# **Fachexpertenlaufbahn vs. Führungslaufbahn: Einfluss der Karriereform auf die Arbeitszufriedenheit, sowie den objektiven und subjektiven Karriereerfolg**

Masterarbeit

am

15.05.2015

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Name der Autorin

Renate Schweighofer BA, MA

Matrikelnummer

1310683060

Begutachter/in: Namen der/des Begutachters/in:

Mag. Anahid Aghamanoukjan

St. Pölten, Mai 2015

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

15. Mai 2015

Unterschrift

# Danksagung

Mein besonderer Dank gilt

... meiner Familie, für die großartige Unterstützung in den letzten beiden Jahren

... meiner Betreuerin, Frau Mag. Anahid Aghamanoukjan, die mir durch ihr Engagement und Feedback immer wieder half, die richtigen Lösungswege zu finden

... Frau Mag. (FH) Eva Göbert, Frau Karin Kern, sowie Frau Mag. Romana Renz für die Zeit und Mühen der Korrekturlesung

... all meinen KollegInnen, Freunden und Bekannten, die mich in den letzten Monaten motiviert, unterstützt und ermutigt haben.

*Leider läßt sich eine wahrhafte Dankbarkeit mit Worten nicht ausdrücken.*

*(Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832), dt. Dichter)*

## Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Zusammenhang der unterschiedlichen Karrierelaufbahnen – Führungs- und Fachexpertenlaufbahn – mit der Arbeitszufriedenheit, sowie dem subjektiven und objektiven Karriereerfolg. Unternehmen stehen zunehmend vor der Herausforderung attraktive Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten für „High Potentials“ anzubieten und ambitionierte MitarbeiterInnen an Unternehmen zu binden. Insbesondere die Ausgestaltung unterschiedlicher Karriereformen kann hierzu einen erheblichen Beitrag zur Zufriedenheit und Mitarbeiterbindung beitragen. Anhand dieser Studie wurde festgestellt, welche MitarbeiterInnen mit ihrem Karrieremodell zufriedener sind und in welchem Bereich ein höherer Karriereerfolg wahrgenommen wird. Mittels einer quantitativen Online-Umfrage wurden 161 Probanden (62 Führungskräfte und 99 Fachexperten) aufgefordert ihre persönliche Einschätzung zu ihrer Arbeits- und Karrierezufriedenheit abzugeben. Wie erwartet, sind Führungskräfte signifikant zufriedener mit ihrer Arbeit und nehmen – insbesondere bei monetären und sichtbaren Anreizen (objektiver Karriereerfolg) einen größeren Erfolg wahr. Angesichts der Tatsache, dass Führungslaufbahnen aufgrund flacherer Hierarchien und längerer Erwerbstätigkeit für „High Potentials“ zunehmend weniger als Karrierealternative zur Verfügung stehen, ist es für die Unternehmensführung und das HR-Management von strategischer Bedeutung die Attraktivität der Fachexpertenlaufbahnen zu stärken.

Schlüsselbegriffe: Arbeitszufriedenheit, Karriereerfolg, Karrierezufriedenheit, Fachexpertenlaufbahn, Führungslaufbahn, high potentials

## **Abstract**

This Master-Thesis focus on the correlation of different career paths – especially management and expert career – and their job satisfaction as well as subjective and objective career success. Companies face a huge challenge to provide highly attractive and career advancing positions. Another challenge to retain highly qualified employees to the company. This study examined which employees are more satisfied with their career and who perceives a higher career success. These questions have been evaluated with the help of a quantitative online-survey. Data were collected from 62 managers and 99 domain experts. The test persons were instructed to reflect their personal view about their own job satisfaction and career success. Results support the hypotheses that managers are more pleased with their job. Based on the monetary and visible incentives (objective career success) manager recognise a higher success. Due to flatter hierarchies management careers are being increasingly unattractive for high potentials. Focused on these reasons it is necessary for the management to strengthen the attractiveness of specialist career paths.

Keywords: Job Satisfaction, career success, career satisfaction, management career, expert career, specialist career, high potentials

.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2	Aufbau der Arbeit .....	2
1.3	Relevanz des Themas.....	3
1.4	Forschungsfragen .....	5
	<b>Theoretischer Teil</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Karriere</b> .....	<b>6</b>
2.1	Definition .....	7
2.2	Karrieremodelle .....	10
2.2.1	Führungslaufbahn .....	11
2.2.2	Fach- und Expertenlaufbahn .....	12
2.2.3	Projektlaufbahn .....	13
2.2.4	Boundaryless Karriere.....	13
2.2.5	Protean Career .....	14
2.3	Zwischenfazit .....	16
<b>3</b>	<b>Arbeits- und Karrierezufriedenheit</b> .....	<b>17</b>
3.1	Arbeitszufriedenheit.....	17
3.1.1	Definition.....	17
3.1.2	Modelle der Arbeitszufriedenheit.....	19
3.1.3	Nützlichkeit der Erfassung der Arbeitszufriedenheit .....	26
3.2	Karrierezufriedenheit .....	27
3.2.1	Definition.....	27
3.2.2	Karrierezufriedenheit nach Greenhaus.....	29
3.3	Zwischenfazit .....	29
<b>4</b>	<b>Karriereerfolg</b> .....	<b>31</b>
4.1	Abgrenzung von Begrifflichkeiten .....	31
4.2	Dimensionen von Karriereerfolg .....	32

4.3	Definition .....	33
4.4	Karriereerfolg und die Big Five in der Persönlichkeits- und Personalforschung .....	36
4.5	Zwischenfazit .....	37
<b>5</b>	<b>Zusammenhänge der Konstrukte.....</b>	<b>38</b>
5.1	Karrierelaufbahn und Arbeitszufriedenheit.....	38
5.2	Karrierelaufbahn und Karriereerfolg.....	39
5.3	Zusammenfassung theoretischer Abgrenzungen.....	40
	<b>Empirischer Teil .....</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>Hypothesen.....</b>	<b>42</b>
<b>7</b>	<b>Methode .....</b>	<b>44</b>
7.1	Material/Instrumente.....	44
7.2	Vorbereitende Analysen .....	47
7.2.1	Arbeitsbeschreibungs-Bogen .....	48
7.2.2	Karrierezufriedenheit.....	55
7.2.3	Karriereerfolg .....	56
7.2.4	Fachexpertenlaufbahn und Führungslaufbahn .....	57
7.3	UntersuchungsteilnehmerInnen/Stichprobe .....	58
7.4	Durchführung der empirischen Untersuchung .....	59
<b>8</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>60</b>
8.1	Zusammenhang Arbeitszufriedenheit und Karrierelaufbahn .....	62
8.2	Zusammenhang Karriereerfolg und Karrierelaufbahn .....	71
8.3	Zwischenfazit .....	79
<b>9</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>80</b>
9.1	Interpretation der Ergebnisse .....	81
9.1.1	Karrierelaufbahn und Arbeitszufriedenheit .....	81
9.1.2	Karrierelaufbahn und Karriereerfolg .....	82
9.2	Kritische Reflexion.....	84

9.3 Ausblick und offene Forschungsthemen.....	85
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>88</b>
<b>Online-Quellen.....</b>	<b>97</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>98</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>99</b>
<b>Anhang</b>	



# 1 Einleitung

*Wer nicht schon in der Arbeit Genugtuung findet,  
der wird nie zur Zufriedenheit gelangen.*

*Peter Rosegger (1843-1918)*

„Warum die Generation Y so unglücklich ist?“, zierte im Oktober 2014 ein anschaulich illustrierter Beitrag auf welt.de die Headline, wobei der Frage nachgegangen wird, warum sich diese Zielgruppe für etwas Besseres hält und zu hohe Ansprüche stellt. Der Effekt warum die „GYPSYs“ (GenY Protagonists & Special Yuppies) so unzufrieden sind wird leicht erklärt: Zum einen gehen die Erwartungen weit an der Realität vorbei und zum anderen wird durch den Einfluss der Social Media die Erfolge der anderen „verblümt“ dargestellt, dies fördert in weiterer Folge wieder die Unzufriedenheit mit der eigenen Karriere (Urban, 2014, unter „www.welt.de“).

Dies stellt viele Arbeitgeber vor eine große Herausforderung, nämlich attraktive Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten zu etablieren, um die jungen, motivierten und meist gut ausgebildeten MitarbeiterInnen zufriedenzustellen und an das Unternehmen zu binden.

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Eine Vielzahl von internationalen Studien („European Working Conditions Survey“, „Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft“) zeigen, dass die ÖsterreicherInnen mit ihrer Haupttätigkeit im Vergleich zu anderen Ländern „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“ sind (WKO, 2013). Anhand des österreichischen Arbeitsklima Index (entwickelt von IFES und SORA), der zweimal jährlich die Veränderung der Arbeitszufriedenheit über alle Beschäftigungsgruppen hinweg erhebt, kann aufgezeigt werden, dass sich die Arbeitszufriedenheit in den letzten Jahren zwar konstant hält, Spitzenwerte wie 2007 jedoch nicht erreicht werden. Zu vermerken ist, dass der Index seit Herbst 2007 von 112 auf aktuell 107 Punkte gesunken ist, hervorgehend aus der Finanz- und Wirtschaftskrise. Erhebliche Unzufriedenheit zeigt sich bei den Beschäftigten vor allem im Bereich der Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten (Arbeitsklimaindex Newsletter, 2014).

Resultierend aus den oben angeführten Erkenntnissen, befindet sich die Definition von Karriere zurzeit im Umbruch. Marktforschungen und Unternehmen beschäftigen sich mit

der Frage, was Karrieren und Talente zukünftig antreibt und erfolgreich macht. Die traditionelle Leiterkarriere, hat zunehmend an Relevanz verloren – Fach-, Führungs- und Projekteinsätze wechseln sich ab und Karrierewege werden zunehmend individualisiert. Des Weiteren ist hinzuzufügen, dass vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, des technologischen Wandels und des Wertewandels die Karriereplanung nachhaltig verändert wird (Rump & Schwierz, 2013, S. 3f.).

Die vorliegende Arbeit will einen Beitrag zur Klärung des Einflusses der Karrierelaufbahn auf die Arbeitszufriedenheit und auf die Karrierezufriedenheit leisten. Sie verfolgt dabei folgende Ziele: Zum einen sollen die Arbeits- und Karrierezufriedenheit von Führungslaufbahnen untersucht werden, zum anderen soll die Zufriedenheit der Arbeit sowie der Karriere der Fachlaufbahnen näher analysiert werden. Ein weiteres Ziel ist es den subjektiven und objektiven Karriereerfolg der unterschiedlichen Laufbahnoptionen darzustellen.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Zu Beginn der Arbeit werden die Zielsetzungen, Problemfelder und die Relevanz des Themas abgegrenzt, um den Fokus der Arbeit darzustellen. Die für diese Arbeit abgeleiteten Forschungsfragen werden ebenfalls im ersten Kapitel veranschaulicht und erläutert.

Die vorliegende Arbeit setzt sich in den Kapiteln 2-5 mit den grundlegenden theoretischen Erkenntnissen zu den Themen Karriere, Arbeitszufriedenheit, Karrierezufriedenheit und Karriereerfolg auseinander.

In Kapitel 2 finden begriffliche Abgrenzungen zum Karrierebegriff, sowie zu den unterschiedlichen Karrieretypen, wie Führungs-, Fach-, oder Projektkarriere statt. Des Weiteren werden neue Formen der Karriere, wie die „proteische Karriere“ oder „Boundaryless Career“, analysiert und abgegrenzt.

Das Kapitel 3 befasst sich mit dem Thema Arbeitszufriedenheit, einschlägigen Definitionen aus der wissenschaftlichen Literatur, sowie bekannten wissenschaftlichen Modellen der Arbeitszufriedenheit von Herzberg, Lawer und Bruggemann. Ferner wird in diesem Teil der Arbeit auch der Begriff Karrierezufriedenheit, der einen wesentlichen Part des empirischen Teils darstellt, erläutert.

Die Begriffsabgrenzung von Karriereerfolg zu Karrierezufriedenheit und Karriereerfolg sind die zentralen Themen des 4. Kapitels, um hier den LeserInnen die notwendige theoretische Basis für ein besseres Verständnis für die Auswertung der empirischen Erhebung zu bieten.

Die in den vorherigen Kapiteln dargestellten Konstrukte werden im 5. Kapitel in Zusammenhang gestellt, anhand derer die Hypothesen (Kapitel 6) abgeleitet werden.

Bevor die Ergebnisse in Kapitel 8 veranschaulicht werden, wird ein Überblick der Methodik und Vorgehensweise zur Datenerhebung in Kapitel 7 illustriert.

Im letzten Teil der Arbeit werden die Ergebnisse diskutiert, zukünftige Handlungsempfehlungen präsentiert und offene Forschungsfragen erläutert.

### **1.3 Relevanz des Themas**

*„Immer flachere Hierarchien bedeuten deutlich weniger Führungspositionen. Die Personalentwicklung sollte Leistungsträgern deshalb andere Anreize bieten, wenn für diese der Aufstieg nach oben nicht möglich ist.“*, erläutert Gabriele Lehner, Geschäftsführende Gesellschafterin der Personalberatung Lehner Executive Partner in der Tageszeitung „Die Presse“, einige Gründe für die steigende Wichtigkeit einer angemessenen Fachkarrieren-Planung (Die Presse, 2010).

Karriere wird nach wie vor als vertikale Entwicklung mit zunehmender Personalverantwortung im Sinne einer Führungskarriere verstanden. Mit dem Aufstieg rückt zunehmend der Stellenwert des Fachwissens in den Hintergrund, hingegen gewinnen Managementkompetenzen an Relevanz (DGFP-Studie, 2012, S. 4).

Betrachtet man Organisationen in der Vergangenheit, so hatten diese stabile Umweltbedingungen und konnten folge dessen mit starren hierarchischen Strukturen arbeiten. Diese Karrieren waren planbar, sicher und linear. Organisationen heutzutage kämpfen mit kontinuierlichen Veränderungen, sowie dynamischen Systemen und Umweltbedingungen. Dies erfordert unplanbare, angreifbare und vielschichtige Karrierewege (Baruch, 2006, S. 125).

Der klassische hierarchische Aufstieg in Organisationen prägt nicht mehr das Bild einer Karriere, sondern neue diskontinuierliche Karrierepfade werden gesucht. Diese weisen eine geringere Verweildauer auf, und anstelle von langfristigen Lebenszyklen umspannen kurzfristige Zyklen das Berufsleben (Mayrhofer et al., 2002, S. 409).

Fachkarrieren sind nicht nur aufgrund des Fachkräftemangels eine attraktive Alternative, durch Talentmanagement und Retention-Initiativen soll auch die Bindung der bereits beschäftigten MitarbeiterInnen erhöht werden (Huf S., 2011, S. 30). Die Planung und Umsetzung einer Fachkarriere ist kein Allheilmittel um die Motivation zu erhöhen und strukturelle Mängel zu beseitigen. Vielmehr bietet sie eine Hilfestellung um die Personalentwicklung für MitarbeiterInnen und Organisation besser zu gestalten (Biehal & Steinecker, 2006, S. 5).

Durch die Auflockerung interner und externer Organisationskontexte, scheint es so, als ob die Organisationswelt heutzutage immer weniger mit jener gemein hat, die klassische Karrierepfade entwickelt. Aus diesem Grund werfen sowohl Organisationen als auch Personen die Frage nach den Bestimmungsfaktoren von „neuen“ Karrieren auf (Mayrhofer et al., 2002, S. 394).

## 1.4 Forschungsfragen

*Doch Forschung strebt und ringt, ermüdend nie,  
nach dem Gesetz, dem Grund, Warum und Wie.*

*Johann Wolfgang von Goethe (1749 - 1832)*

Dieser Hintergrund hat die Autorin dazu bewegt, den Zusammenhang zwischen den einzelnen Karriereoptionen – Führungskarriere und Fachexpertenkarriere – sowie den Einfluss auf die Arbeits- und Karrierezufriedenheit hinsichtlich des Erwartungsmanagements näher zu analysieren. Ausgehend von den Erkenntnissen aus früheren Forschungen orientiert sich die vorliegende Arbeit an folgenden Forschungsfragen:

- I. Besteht ein Zusammenhang zwischen der Wahl der Berufslaufbahn – Fachexpertenlaufbahn oder Führungslaufbahn – auf die Arbeitszufriedenheit?
- II. Besteht ein Zusammenhang zwischen der Wahl der Berufslaufbahn – Fachexpertenlaufbahn oder Führungslaufbahn – auf die Karrierezufriedenheit?
- III. Inwiefern steigert die Wahl der Karrierelaufbahn den wahrgenommenen subjektiven Karriere- bzw. Berufserfolg?
- IV. Inwiefern steigert die Wahl der Karrierelaufbahn den wahrgenommenen objektiven Karriere- bzw. Berufserfolg?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen sollen im Anschluss die genannten Konstrukte Arbeitszufriedenheit, Karrierezufriedenheit und die Wahl der Karrierelaufbahn sowie deren Zusammenhänge näher betrachtet werden.

# Theoretischer Teil

*Was du immer je kannst werden,  
Arbeit scheue nicht und Wachen,  
aber hüte deine Seele vor dem Karriere machen.*

*Theodor Storm (1817 – 1888)*

Der nachfolgende theoretische Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit der wissenschaftlichen Analyse der Begriffe „Karriere“, „Arbeits- und Karrierezufriedenheit“, sowie dem „Karriereerfolg“. Diese erfolgt anhand einiger ausgewählter Definitionen, theoretischer Modelle zu den Begrifflichkeiten und anhand von relevanten Untersuchungen.

Am Ende des theoretischen Teiles folgen die Forschungshypothesen, welche von den Schlussfolgerungen des Theorieteils und den Ergebnissen der Untersuchungen abgeleitet wurden.

## 2 Karriere

Das Wort Karriere stammt aus dem französischen *carrière* und bedeutet „Rennbahn“ bzw. „Laufbahn“. Diese Definition prägte den Begriff insbesondere zu Ende des 19. Jahrhunderts (Becker, 2013, S. 608). Laut Duden wird der Begriff Karriere als erfolgreicher Aufstieg im Beruf bezeichnet. Im Laufe der Zeit hat sich der Karrierebegriff gewandelt und in den 1970er Jahren als Abfolge verschiedener Situationen eines beruflichen oder sozialen Aufstiegs interpretiert. Eine Aufstellung der begrifflichen Abgrenzungen im Laufe der Zeit ist in Tabelle 1 ersichtlich. Unter Einbeziehung der wissenschaftlichen Sichtweise wird Karriere als ein Prozess objektiv wahrnehmbarer Positionen im Zeitablauf verstanden und umfasst dabei auch Abwärts- und Seitwärtsbewegungen (Weitbrecht, 1992, Sp. 1114).

**Tabelle 1. Karriereverständnis im Wandel der Zeit**

<b>Spätlateinisch</b> „via carraria“	(via) carraria = Fahrweg; Mittel und Methode um ein Ziel zu erlange, passende Vorgehensweise um einen Aufstieg vorzubereiten
1898 <b>carrière</b>	Rennbahn in der Reitschule, Laufbahn
1975 <b>Karriere</b>	Abfolge unterschiedlicher Rollen eines sozialen bzw. beruflichen Aufstiegs
1992 <b>Karriere</b>	Rasche Aufwärtsbewegung in einer Organisation  Bezieht sich auf objektiv wahrnehmbare Positionen (sowohl bei Abwärts- als auch Seitwärtsbewegungen)

Quelle: eigene Darstellung nach Becker (2013, S. 609)

## 2.1 Definition

Arthur, Hall und Lawrence (1989, S. 8ff.) definieren Karriere als eine Reihe von Entwicklungsschritten, die eine Person aufgrund ihrer Berufserfahrung im Laufe der Zeit erwirbt. In dieser Definition bezieht sich die Arbeit nicht nur rein auf die Tätigkeit, sondern auch auf die Erfahrungen mit anderen Personen, Organisationen und Gesellschaften. Sozusagen hat jeder, der arbeitet eine Karriere.

Eine weitere Definition des Karrierebegriffs stammt von Corsi (1993, S.252) der Karriere als Möglichkeit sieht, sich durch eigene Handlungen und Entscheidungen eine Zukunft aufzubauen. Zu Beginn des 20 Jahrhunderts assoziierte man Karriere noch mit einer hierarchischen Aufstiegsbewegung und einer Steigerung an Anerkennung, Prestige und Einkommen. Karriere, aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, ruft unterschiedliche Assoziationen hervor. Zum einen wird Karriere mit einer hierarchischen Aufstiegsbewegung und einer Steigerung monetärer Vergütungen sowie Status in Verbindung gebracht. Zum anderen definiert Karriere etwas höchst Individuelles. Jeder hat die Möglichkeit Karriere zu machen und ist für Erfolg bzw. Misserfolg selbst verantwortlich (Hartmann, 2003, S.159).

Ferner ist zu erwähnen, dass sowohl zwischen subjektiver und objektiver Karriere zu unterscheiden ist. Bereits seit Everett Hughes (1937, S. 409f.) wird die Dualität von subjektiver und objektiver Karriere als wesentliches Thema in der Karriereforschung forciert (Mayerhofer et al, 2005, S. 15; Peiperl & Grunz, 2007, S. 43).

Somit soll Karriere als subjektiv empfundene und objektiv bestätigte Zunahme der Bedeutung einer Person bzw. Gruppe in einem sozialen System eingegliedert werden. Wenn die Zunahme an Bedeutung steigt, ist dies mit der Übertragung von Pflichten sowie mit der Ausübung einer bestimmten Funktion gekoppelt (Becker, 2013, S. 609).

Bezogen auf die subjektive Karriereempfindung lassen sich individuelle, rollenbezogene Erfahrungen, sowie persönliche Verarbeitungsprozesse feststellen, die von Außenstehenden nicht beobachtet werden können. Diese gesammelten Erfahrungen bilden die Grundlage für die subjektive Bewertung der eigenen Karriere (Mayerhofer, Meyer & Steyrer, 2005, S. 15; Peiperl & Grunz, 2007, S. 43).

Als Pondon bildet die objektive Karriere beobachtbare, messbare Positionsabfolgen im Berufsverlauf. Diese beziehen sich auf Hierarchiebewegungen innerhalb von Unternehmen und sind eindeutig erkenn- und nachvollziehbar, wie z.B. Beförderungen, Statussymbole und Ränge (Barley, 1989, S. 49).

Karriere selbst stellt ein relatives Phänomen dar. Die erreichte Position wird anhand subjektiver Faktoren mit anderen Positionen verglichen und geprüft. Der erreichte Karrierestatus bekräftigt das Selbstwertgefühl und die Karrieremöglichkeiten in einer Organisation, erhöht die Attraktivität für das Erreichen einer gehobeneren Position (Becker, 2013, S. 609).

Zunehmend verlaufen betriebliche Karrieren nicht mehr als Aufwärtsbewegung, sondern charakterisieren sich auch durch horizontale Mobilität, beispielsweise durch Projektarbeit, aber auch durch alternative Karrierepfade im Sinne von Fach- und Projektlaufbahnen (Baruch, 2006, 125ff.). Die vielseitigen Karriereausrichtungen ermöglichen es den MitarbeiterInnen, vielfältige Alternativen zur traditionellen vertikalen Hierarchie-Laufbahn einzuschlagen. Statt starrer aufwärts Laufbahnen ergeben sich unter anderem die Möglichkeiten der Seitwärts-Karrieren, beispielsweise Projekt,- und Fachlaufbahnen (Baruch, 2004, S. 60f.).



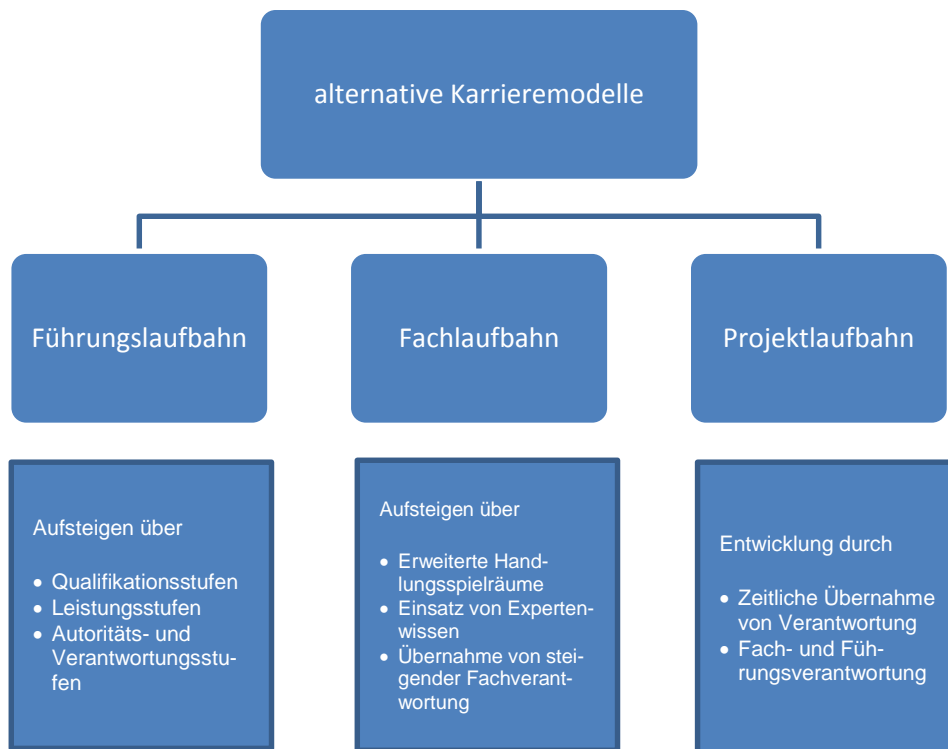
Hughes (1937) beschreibt Karriere als „*the moving perspective in which persons orient themselves with reference to the social order, and of the typical sequences and concatenation of office*“. Eine Definition Anfang der 1990er Jahre stammt von Baruch und Rosenstein (1992), die Karriere als einen Entwicklungsprozess der MitarbeiterInnen sehen, der durch Erfahrungen und Jobs in einem oder mehreren Unternehmen geprägt ist (Baruch, 2006, S. 126).

Die Planung und Durchführung von Karrieren wurde früher in der Verantwortung jedes einzelnen selbst gesehen (Arthur et al., 1989, S. 13). Später fokussierten sich Unternehmen darauf die Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen, mittels internen Ausbildungen, Entwicklungsprogrammen oder externen Workshops zu forcieren (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993, S. 74ff.).

Durch die zunehmende Flexibilisierung und Individualisierung globaler Unternehmen, wird Karriere ferner als etwas gesehen, dass immer wieder neu zu entwerfen und aufzubauen ist, „*was man konstruieren und stabilisieren, was man auch abfangen und entwickeln, kurz: was man in einem strengeren Sinne machen muss*“ (Hitzler & Pfadenhauer 2003, S. 11f.).

Becker (2013, S. 613f.) unterscheidet Karriere zum einen im Hinblick auf die zeitliche Ausrichtung – temporäre Karrieren und dauerhafte Karrieren. Ferner kann die Systematisierung verschiedener Karriereformen auf inhaltlicher Ebene basieren und dabei zwischen Führungskarriere, Fachkarriere, sowie Projektkarriere differenziert werden. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die inhaltlichen Ausrichtungen der einzelnen Karriereformen.

**Abbildung 1. Die alternativen Karrieremodelle**



Quelle: eigene Darstellung nach Friedli (1999, S.11)

In der Literatur wird eine Vielzahl an unterschiedlichsten alternativen Karriereperspektiven aufgezeigt. Die proteische Karriere (Hall, 1976) oder auch die boundaryless Karriere (DeFillippi & Arthur, 1994), sind zwei Beispiele die in der Literatur neben der Fach- oder Projektlaufbahn immer wieder Anklang finden. Dies soll nicht bedeuten, dass die traditionelle Karriere-Form in den Unternehmen nicht mehr berücksichtigt wird, vielmehr soll festgehalten werden, dass die traditionelle Form nicht mehr die Norm darstellt und neue Laufbahnmodelle für den Erfolg eines Unternehmens integriert werden müssen (Baruch, 2006, S.129).

## **2.2 Karrieremodelle**

Die Definition von Karriere sowie auch die Modelle der Karriereentwicklung sind an unterschiedliche Bedingungen wissenschaftlicher Disziplinen geknüpft. Zum einen an die

jeweils vorherrschenden Umfeld-Bedingungen, an einen psychologischen Kontrakt („Beziehungskonzept“), sowie ferner an gegebenen Sichtweisen (z.B. intra- oder interorganisationell). Das Verständnis von Karriere hat sich in den letzten Jahren vom Erklimmen der Karriereleiter („Bounded Career“) hin zur Entwicklung von Fertigkeiten und Expertisen zu lernen, die nicht an eine bestimmte Organisation gebunden ist entwickelt („Boundaryless Career“) (Weinert, 2004, S. 23f.).

### **2.2.1 Führungslaufbahn**

Das traditionelle Karrieremodell – die Führungskarriere – beruht auf einem hierarchischen Aufstieg innerhalb eines bestimmten Bereiches entlang der Linie und ist durch starre Strukturen geprägt. Die lineare Ausrichtung ist durch das Bestreben nach Aufstieg bzw. Vorankommen gekennzeichnet. Karriereerfolg wurde durch Aufstiegsmobilität, und externen Indikatoren von Leistung, wie beispielsweise Gehalt und sozialer Status, bewertet. Dieses Modell kennzeichnet klare Karrierestrukturen und Stabilität (Baruch, 2003, S. 60). Generell ist festzuhalten, dass die Hierarchie als Strukturprinzip dient und einen systemischen Rahmen der Unter- und Überordnung schafft. *„In sozialen Systemen erzeugt Hierarchie über die bloße Funktionsteilung hinaus eine Differenzierung nach Rang, Status, Autorität, Befehlsgewalt, Entscheidungsbefugnissen u.a.m.“* (Breisig & Kubicek, 1987, S. 1064).

Mit einem Aufstieg ist zumeist auch ein Zuwachs an Kompetenzen, Verantwortung und Macht verbunden. Zu bedenken ist jedoch, dass durch die Schaffung flacherer Hierarchien und einem verlangsamten Wirtschaftswachstum, diese Karrieremöglichkeiten zunehmend geringer werden. Dies führt in weiterer Folge zu einer Problematik, dass die Nachfrage nach einer Führungskarriere nicht mehr bei allen Angestellten gedeckt werden kann und somit gute Arbeitskräfte abwandern. Demzufolge ist es notwendig, alternative Karrieremöglichkeiten anzubieten (Berthel, 2009, S. 290f.).

Die betriebliche Karriereplanung hat, im Sinne eines umfassenden Anreizsystems eine große Motivationswirkung nicht nur in materieller, sondern auch in immaterieller Hinsicht. Für Unternehmen ergibt sich daraus die Herausforderung, neben der traditionellen Führungskarriere weitere Modelle zu konzipieren, um die Motivation als auch die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen zu halten und zu steigern (Friedli, 2009, S. 249).

## 2.2.2 Fach- und Expertenlaufbahn

Obwohl auch heute noch viele die Vorstellung vom beruflichen Aufstieg mit dem Bild der Führungskarriere assoziieren, hat sich die Alternative der Fach- bzw. Expertenlaufbahn als möglicher Karrierepfad etabliert. Positionen oder Aufgaben werden von hoch qualifizierten MitarbeiterInnen übernommen, die häufig viel Verantwortung übernehmen, jedoch keine disziplinarische Führungsverantwortung haben. Bei der Konzeption von Fachlaufbahnmodellen gibt es zum einen den organisatorischen Ansatz und zum anderen den personenbezogenen Ansatz. Ersterer stellt die Frage nach der organisatorischen erforderlichen Stelle, Position oder Rolle und prüft aus organisatorischer Sicht welche Funktionen mit welchen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen erforderlich sind. Der personenbezogene Ansatz stellt die Person in den Fokus der Betrachtung. MitarbeiterInnen mit besonderen Know-How und Kompetenzen werden als ExpertInnen für ein bestimmtes Themengebiet eingesetzt (DGFP-Praxispapier, 2013, S. 4ff.).

Ebenso wie die Führungskarriere fokussiert auch die Fachkarriere den Aufstiegsgedanken, statt vertikal jedoch in die horizontale Richtung, d.h. auf der gleichen hierarchischen Ebene (Friedli, 2002, S. 32). Anders als bei der Führungskarriere hat die Fachlaufbahn einen geringen Umfang an administrativen Aufgaben, dafür einen hohen Anteil an Experten-Tätigkeiten. Der Grundgedanke der Fachkarriere liegt darin begründet, Aufstiegsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen zu entwickeln, die nicht geeignet bzw. bereit sind Führungspositionen zu übernehmen (Berthel, 2009, S. 291).

Für Branchen, die besonders Know-How-intensiv aufgestellt sind, ist es denkbar, die Fachlaufbahn auch bis auf das Niveau des oberen Managements auszudehnen. Dies ist in technischen Branchen leichter umsetzbar, als in handwerklichen Betrieben. Essentiell ist auch die inhaltliche Ausgestaltung des Unternehmens bezüglich des bestehenden Werte- und Normengefüge (Heimerl-Wagner, 1994, S. 146).

Durch die Umsetzung von Fachkarrieren können Unternehmen wichtige Ziele aus dem HR-Bereich abdecken, wie zum Beispiel die Bewältigung von Engpassmanagement, Flexibilisierung, Retention Rate, sowie die Arbeitszufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen zu erhöhen (Trigon Entwicklungsberatung, 2008, S. 1f.).

Als Definitionsgrundlage für diese Arbeit wird die Fachlaufbahn als ein Karrierepfad gesehen, bei dem MitarbeiterInnen in einem (Spezial)gebiet viel Verantwortung übertragen wird, jedoch keine disziplinarische Führungsverantwortung beinhaltet. Die spezifischen

Fachaufgaben nehmen im Laufe einer Fachkarriere zu, die administrativen Tätigkeiten werden hingegen reduziert. Dies bedeutet das Fachexperten in ihrem Aufgabengebiet Budgetverantwortung tragen, ein fundiertes Fachwissen besitzen und in ihrem Bereich Handlungsfreiheit haben.

### **2.2.3 Projektlaufbahn**

Neben den beiden oben beschriebenen – bereits in Theorie und Praxis etablierten – Linien-Karrieresysteme oder als Linien- und Fachkarriere kombinierendes duale Modell, nimmt das Feld der Projektkarriere im trialen Karrieresystem eine immer bedeutsamere Rolle ein. Unter einem trialen Karrieresystem wird ein Karrieresystem verstanden, das aus drei Karrierefeldern besteht. Neben den auf hierarchischen Aufstieg und fachlichen Entwicklungssystem manifestierten Feldern, kommt das Feld der Projektkarriere hinzu. Die Positionen von ProgrammmanagerInnen oder Senior ProjektmanagerInnen sind gleichzusetzen mit der Verantwortung und Position eines/einer Abteilungsleiters/in. Dies bedeutet eine äquivalente Abgeltung des Leistungsbeitrages, beispielsweise Wissen, Einsatz und Verantwortung. Ferner hängt die Wertigkeit der einzelnen Ebenen von der strategischen Bedeutung und der Abhängigkeit von der jeweiligen Position ab. Ein wesentliches Element des trialen Karrieresystems ist die Schaffung von Transparenz. Dies zeigt zum einen das Sichtbarmachen von organisatorischen Funktionen, wobei durch den Beitrag und die Wichtigkeit einer Funktion der Unternehmenserfolg leichter bewertet werden kann. Somit ist nicht nur der/ die leitende Angestellte in seiner/ ihrer Führungsfunktion für den Unternehmenserfolg verantwortlich, sondern auch Fachexperten und ProjektmanagerInnen mit ihren spezifischen Mitwirkungen (Mayer & Mayrhofer, 2007, S. 37ff.).

Die Aufgaben eines/einer Projektmanagers/in bzw. Projektleiters/in sind gekennzeichnet durch einen hohen Anteil an Personal- und koordinierten Aufgaben und meist temporär begrenzt. Wichtige Kernkompetenz liegt hier vor allem in der methodischen Herangehensweise und Umsetzung (Rohrschneider, 2011, S. 94).

### **2.2.4 Boundaryless Karriere**

DeFillippi und Arthur (1996) waren die ersten, die den Begriff „boundaryless Career“, übersetzt die „grenzenlose Karriere“, einführten. Die Grenzen der klaren und statischen

Systeme wird aufgrund neuer wirtschaftlicher Gegebenheiten, sowie technischen und gesellschaftlichen Erneuerungen in den Organisationen überschritten. Karriereperspektiven werden offener, vielseitiger und weniger strukturiert gestaltet und von Seiten der ArbeitnehmerInnen mitentschieden (DeFillippi & Arthur, 1996, S. 119ff.).

Individuen, die eine Boundaryless Karriere-Einstellung verfolgen, steuern die wechselnde Arbeitslandschaft indem sie über unterschiedliche Level von physischen und psychologischen Bewegungen verfügen (Sullivan & Arthur, 2006, S. 19).

DeFillippi & Arthur (1996, S. 116) definieren das Karrieremodell der „boundaryless career“ als *„a sequence of job opportunities that go beyond the boundaries of a single employment setting“*.

Zu bedenken ist allerdings auch, dass die Einstellungen der Individuen bzgl. ihrer beruflichen Bindung zu ihrer organisationalen Grenzen schwanken. Individuen mit einer ausgesprochen hohen „grenzenlosen“ Einstellung gegenüber ihrer Arbeitsbindung zu organisationalen Grenzen sind ungezwungen, gerade weil der Enthusiasmus besteht eine starke aktive Bindung darüber hinaus zu schaffen (Briscoe, Hall, & Frautschy, 2006, S. 31).

Bei dem gesamten Optimismus, den die neuen Karrierestrukturen aufzeigen, sollte beachtet werden, dass gegenwärtige und künftige Karrieren – beispielsweise auch „boundaryless career“ Modelle – an ihre Grenzen stoßen werden. Zum einen werden an der Stelle von langfristigen Lebenszyklen kurzfristige Lernzyklen treten, die MitarbeiterInnen das gesamte Berufsleben begleiten, zum anderen wird die Verantwortung für Karriere an die Individuen (rück)verschoben. Somit wird die Bedeutung von individuellen Startvorteilen wie garantierenden Selbstwirksamkeitserwartungen und „guten“ sozialen Herkunftsmilieus ein kritischer Erfolgsfaktor (Mayrhofer et al., 2002, S. 409f.).

### **2.2.5 Protean Career**

1976 wurde der Begriff Protean Career (proteische Karriere) erstmals von Hall in seinem Werk „Careers in Organizations“ verwendet. *„The protean career is a process which the person, not the organization, is managing (...) The protean person’s own personal career choices and search for self-fulfillment are the unifying or integrative elements in his or her life* (Hall, 1976, S. 201). Im Fokus steht dabei die subjektive, psychologische (Karriere)-Zufriedenheit des Individuums und nicht die objektive messbaren Kriterien wie beispielsweise Einkommen oder Position in der Unternehmenshierarchie (Hall, 1976,

201ff.). Tabelle 2 zeigt die wesentlichen Unterschiede der traditionellen Karriere zur proteischen Karriere auf.

**Tabelle 2. Unterschiede zwischen Proteischer Karriere und Traditioneller Karriere nach Hall**

Aspekt	Proteische Karriere	Traditionelle Karriere
<b>Fokus</b>	Person	Organisation
<b>Kernwerte</b>	Freiheit Wachstum	Entwicklung
<b>Grad der Mobilität</b>	Hoch	Niedrig
<b>Erfolgskriterien</b>	Psychologischer Erfolg	Gehalt Position – Beförderung
<b>Grundhaltung</b>	Arbeitszufriedenheit Professionelles Engagement	Organisatorische Verpflichtungen

Quelle: eigene Darstellung nach Hall (1976)

Hall (2004, S. 5f.) beschreibt aufgrund der weiterführenden Erkenntnisse und den ökonomischen Veränderungen in den vergangenen Jahrzehnten zwei Metakompetenzen, die Individuen helfen ihre Karriere mehr proteisch zu gestalten: Anpassungsfähigkeit und Identität bzw. Selbstbewusstsein.

Individuen die proteische Karriere-Einstellungen besitzen, sind gewillt ihre eigenen Werte zu nutzen um ihren Karriereweg zu lenken (Werttreiber). Ferner übernehmen sie eigenständig das Managen ihrer beruflichen Laufbahn (Selbstständigkeit). Umgekehrt übernehmen Individuen, die keine proteische Karriere-Einstellung besitzen, die externen Standards, anstatt die eigenen, internen Entwicklungen zu forcieren. Außerdem streben sie danach externen Weisungen und Förderungen in der Karriereplanung zu folgen, anstatt proaktiv und selbstständig zu agieren (Briscoe et al., 2006, S. 31).

## 2.3 Zwischenfazit

Die Entwicklung der Karriere hat in den letzten Jahren einen Paradigmenwechsel erlebt. Die alten Theorien für Karrieremanagement fokussieren die Karriereentwicklung im Sinne einer engen, sequentiellen und methodischen Tätigkeit. Die sogenannte traditionelle „Organisationskarriere“ erwartete von ihren MitarbeiterInnen, die eigenen Interessen zugunsten jener der Organisation zurückzustellen. Die moderne Arbeitswelt heute ist jedoch geprägt von kontinuierlichen Veränderungen, von Ungewissheit und fehlenden Grenzen. Dies bedeutet wiederum für die Gestaltung der Karrierewege, dass der individuelle Prozess der Eigenverantwortlichkeit zunehmend in den Mittelpunkt rückt. (Weinert, 2004, S.27). Somit stößt der klassische „Karrierebegriff“ als Funktion eines traditionellen Aufstiegs an seine Grenzen. Neben Fach- und Expertenlaufbahn, sowie Projektkarrieren werden auch neuere Modelle (Protean Career, Boundaryless Career, Job-Rotation oder Job-Enrichment) in der Praxis umgesetzt, um durch den Abbau von Hierarchie mehr Effizienz durch schlankere Strukturen zu ermöglichen (Friedli, 2007, S. 247). Ferner bleiben Menschen nicht, so wie in der Vergangenheit, lebenslang in einer Arbeitsrolle (Job). Dies bedeutet auch, dass sich Karrieren lateral und diagonal entwickeln werden, dies wiederum voraussetzt, dass die Verantwortlichkeit und Kontrolle zunehmend auf den Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin übertragen werden (Weinert, 2004, S. 28f.).

Für ein Unternehmen ist es zielführend motivierte und zufriedene MitarbeiterInnen zu beschäftigen. Die begriffliche Abgrenzung zu Arbeits- und Karrierezufriedenheit, sowie in der Wissenschaft etablierte Modelle werden im nächsten Kapitel dargestellt.



## 3 Arbeits- und Karrierezufriedenheit

*„Wir denken selten an das, was wir haben,  
aber immer an das, was uns fehlt“*

*Arthur Schopenhauer (1788-1860)*

### 3.1 Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit im Kontext anreiztheoretischer Auffassungen wird als strukturierte, bewertende und möglicherweise handlungsrelevante Einstellung zur Arbeit verstanden (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 14). Neuberger und Allerbeck (1978, S. 16) erläutern des Weiteren, dass Arbeitszufriedenheit ebenso wie „Gesundheit“ ein allgemeines Ziel der Arbeitsgestaltung darstellt. Wenn wirtschaftliches Handeln letztlich der Bedürfnisbefriedigung des Menschen dienen soll, darf dies nicht nur für das Produkt der Arbeit gelten, sondern auch für den Prozess des Arbeitens.

Die Forschungsarbeiten zum Thema Arbeitszufriedenheit, insbesondere in englischsprachigen Ländern, erfreuen sich einer sehr langen Tradition. Daher gehend haben sich in der Fachliteratur viele Ausdrücke wie „Job satisfaction“, „moral“ oder „job attitudes“ etabliert. „Job satisfaction“ wird im deutschsprachigen Raum mit der Bezeichnung Arbeitszufriedenheit übersetzt. Indes ist der Begriff nicht mit „Berufszufriedenheit“ oder „Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit“ gleichzusetzen (Bruggemann, Groskurth & Ulrich, 1975, S.13).

#### 3.1.1 Definition

Seit über 200 Jahren gibt es bereits Forschungen zum Thema Arbeitszufriedenheit, beispielsweise gab es während der Industrialisierung in England groß angelegte Studien zu diesem Konstrukt (Fischer & Fischer, 2005, S. 6). Seit den 1950er Jahren gewann das Interesse an der Erforschung der Arbeitszufriedenheit an Bedeutung und dieser Fokus wurde vor allem durch die Human Relationsbewegung verstärkt. Daraus entwickelten sich unzählige empirische Untersuchungen, zum Beispiel von Walter-Busch (1977), Meyer (1982), Wiendieck (1977, 1980), Wiswede und Wiendieck (1984) und Neuberger (1985) (Fischer, 1991, S. 2).

Arbeitszufriedenheit wird definiert als "(...) *a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*" (Locke, 1976, S. 1304).

Ferner kann unter dem Konstrukt Arbeitszufriedenheit die generelle Zufriedenheit einer Person mit ihrer Arbeitsstelle verstanden werden. Aus der Summe von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit in Bezug zu unterschiedlichen Aspekten, kann die generelle Zufriedenheit abgeleitet werden (Robbins, 2001, S. 103). *„Eine Person mit hoher Arbeitszufriedenheit hegt positive Einstellungen gegenüber ihrem Arbeitsplatz, während eine Person, die mit ihrem Arbeitsplatz unzufrieden ist, negative Einstellungen dazu an den Tag legt.“* (Robbins, 2001, S. 94). Ferner kann Arbeitszufriedenheit auch nicht als objektive Größe verstanden werden, sondern stellt immer das subjektive Empfinden eines/einer Einzelnen dar (Robbins, 2001, S. 94).

Nach Kirchler und Hölzl (2011, S. 243) versteht man unter Arbeitszufriedenheit die generelle Einstellung, die eine Person zu ihrer Arbeit hat. Folge dessen kann die Zufriedenheit einer Person als Summe subjektiver Zufriedenheiten mit den unterschiedlichen Aspekten von Arbeit verstanden werden oder ein globales Maß darstellen. Dabei muss bedacht werden, dass Arbeitszufriedenheit eine subjektive Erfahrung widerspiegelt und nicht objektiv beleuchtet werden kann.

Neben der Einstellungs-Komponente hat Arbeitszufriedenheit auch eine Verhaltens-Komponente. Es kann als Ausdruck von Arbeitszufriedenheit gesehen werden, wenn ein Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin regelmäßig anwesend ist und sich anstrengt. Zudem kann auch die Absicht, im Unternehmen zu verbleiben ein Ausdruck von genereller Arbeitszufriedenheit sein (Weinert, 2004, S. 245f.).

Neuberger und Allerbeck (1978, S. 32f.) definieren die Arbeitszufriedenheit als eine kognitiv-evaluative Einstellung zur Arbeitssituation, in der sich eine Person befindet. Dabei sehen sie Arbeitszufriedenheit anreiztheoretisch. Das bedeutet, dass eine Person Erfahrungen mit seiner/ihrer Umwelt auf der Dimension „gut-schlecht“ bewertet und diese Erfahrungen in zukünftiges Verhalten einfließen lässt. Dies wiederum heißt, dass ein Individuum nicht passiv und von seiner/ihrer Arbeitsumwelt fremdbestimmt ist, sondern seine Lage aktiv beeinflussen und evaluieren kann. Der Begriff Arbeitszufriedenheit zeigt so, in welcher Qualität und Ausprägung eine Person sich dem Bereich Arbeit aus seiner/ihrer Umwelt auseinandersetzt. Neuberger & Allerbeck (1978) haben hierfür ein eigenes Messverfahren, den Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) entwickelt, in dem sie eine Vielzahl an Items nach bestimmten Aspekten in die sieben Bereiche, KollegInnen,

Vorgesetzte, Tätigkeit, äußere Bedingungen, Organisation und Leitung, berufliche Weiterbildung, Bezahlung, Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeit und das Leben insgesamt, in einer Arbeitssituation zugeordnet haben.

### **3.1.2 Modelle der Arbeitszufriedenheit**

In der Literatur gibt es eine Fülle an unterschiedlichen Modellen zur Arbeitszufriedenheit. Die in der Wissenschaft anerkanntesten und relevantesten Modelle werden im folgenden Kapitel erläutert. Zu diesen zählen die „Zwei-Faktoren Theorie“ nach Herzberg, Mausner und Snyderman (1959), das „Modell der Determinanten der Arbeitszufriedenheit“ von Lawler (1973), sowie aus dem deutschsprachigen Raum ein Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975).

#### **3.1.2.1 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie**

Forschungsergebnisse aus dem Jahr 1959 von Herzberg, Mausner und Snyderman, erwiesen, dass Menschen zwei Gruppen von Bedürfnissen besitzen. Im Rahmen der „Pittsburgh Studie“ wurden sowohl Ingenieure als auch Buchhalter aus neun Konzernen befragt, um zu analysieren, welche Ereignisse und Faktoren zu hoher Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führen (Fugar, 2007, S. 120).

Die Ergebnisse zeigten, dass Personen zwei verschiedene Arten von Bedürfnissen haben: zum einen das animalische Bedürfnis „Schmerz zu vermeiden“, und zum anderen das menschliche Bedürfnisse, psychisch zu wachsen. Diese Ergebnisse leiteten dazu an, die Zwei-Faktoren-Theorie zu entwickeln. Seither steht diese Theorie sowohl bei industriellen ManagerInnen als auch PsychologInnen im Fokus (Herzberg, 1968, S. 67; House & Wigdor, 1967, S. 369).

Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg gehört zu der Gruppe der inhaltstheoretischen Ansätze. Einerseits werden Hygienefaktoren beschrieben, die Unzufriedenheit verhindern, jedoch keine Zufriedenheit herstellen, wie etwa Personalführung, Unternehmenspolitik oder Arbeitsbedingungen. Diese werden auch als extrinsische Faktoren bezeichnet. Andererseits werden Faktoren analysiert, die Zufriedenheit bewirken, sogenannte Motivatoren. Hierzu zählen beispielweise Anerkennung, Arbeitsinhalte und Leis-

tung und werden auch als intrinsische Faktoren bezeichnet (Herzberg, 1968, S.57f; Fugar, 2007, S. 120). Die Arbeitszufriedenheit als zweifaktorielles Konstrukt ist in Tabelle 3 zu sehen.

**Tabelle 3 . Arbeitszufriedenheit als zweifaktorielles Konstrukt**

Unzufriedenheit			Zufriedenheit		
Hohe Unzufriedenheit		Keine Unzufriedenheit	Keine Zufriedenheit		Hohe Zufriedenheit
 Hygienefaktoren			 Motivatoren		
sehr niedrig	Bezahlung	sehr gut	fehlt total	Anerkennung	wird erlebt
sehr schlecht	Führungsstil	sehr gut	keine	Verantwortung	darf übernommen werden
sehr schlecht	Beziehung zu Vorgesetzten	sehr gut	völlig uninteressant	Arbeitsinhalte	sehr interessant
sehr schlecht	Beziehung zu Kollegen	sehr gut	nicht erbracht	Leistung	sehr gut erbracht
sehr belastend	Arbeitsbedingungen	sehr gut			

Quelle: eigene Darstellung nach Herzberg (1966, S. 57f.)

In dem Zwei-Faktoren Modell sieht Herzberg (1968, S.57) als Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit nicht die Arbeitsunzufriedenheit, sondern keine Arbeitszufriedenheit. Gleichmaßen ist das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit nicht Arbeitszufriedenheit, vielmehr keine Arbeitsunzufriedenheit.

Im Wesentlichen besteht die Zwei-Faktoren-Theorie aus folgenden Behauptungen (Weinert, 2004, S. 253).

1. Die Hygienebedürfnisse stehen im Zusammenhang mit der physiologischen und psychologischen Umwelt der Arbeit, hingegen beziehen sich die Motivationsbedürfnisse auf den Inhalt der Arbeit selbst.

2. Die Nicht-Erfüllung der Hygienebedürfnisse ruft Unzufriedenheit bei den MitarbeiterInnen hervor. Bei Erfüllung der Hygienefaktoren, sind die MitarbeiterInnen jedoch nicht zufrieden.
3. Motivation und Zufriedenheit empfinden die MitarbeiterInnen nur dann, wenn die Motivatoren erfüllt sind. Werden sie nicht erfüllt, sind die MitarbeiterInnen nicht unzufrieden, aber auch nicht zufrieden, sondern lediglich unmotiviert.

Final kann festgehalten werden, dass im Rahmen der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959) die Zunahme der Motivationsfaktoren, die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen erhöht wird.

Obwohl das Modell in der Wissenschaft als anerkannt gilt, gibt es einige kritische Haltungen gegenüber dem Modell. Insbesondere die Verwendung von Herzbergs Kategorisierungs-Methode zur Messung der Arbeitsdimensionen „satisfiers“ und „Hygienefaktoren“ wird stark kritisiert. Ferner wird kritisiert, dass die Theorie methodologisch vorherbestimmt, die Forschungsarbeiten mangelhaft seien und mit vergangenen Bekundungen betreffend Zufriedenheit und Motivation inkonsistent sind (House & Wigdor, 1967, S.371).

### 3.1.2.2 Modell der Determinanten der Arbeitszufriedenheit nach Lawler (Erwartungs-Valenz-Modell)

Anders als Herzberg et al. berücksichtigt Lawler in seinem Model der Arbeitszufriedenheit die unterschiedlichen Teilaspekte der Arbeit stärker (Weinert, 2004, S. 254). Als Grundlage für das Modell dient die Gleichheitstheorie von Adams. Das Prinzip der Gleichheitstheorie besagt, dass Beiträge sowie Ergebnisse unter den Teilnehmenden einigermaßen ausgeglichen verteilt sein müssen (Adams, 1965, S. 267ff.). Wesentlich ist vor allem, wie die Individuen subjektiv den Wert und die Relevanz bewerten. Adams (1965, S.276) beschreibt dies „*Whenever two individuals exchange anything, there is the possibility that one or both of them will feel that the exchange was inequitable. Such is frequently the case when a man exchange his service for pay*“.

In seinem Modell geht Lawler (1973, S.74ff.) von Erwartungen und der tatsächlichen Erfüllung dieser Erwartungen aus. Er selbst bezeichnet sein Modell als Diskrepanz-Modell, da es einerseits darstellt

- a) was ein Mensch als Belohnung erhalten zu sollen glaubt und andererseits
- b) was er tatsächlich wahrnimmt als Belohnung zu erhalten.

Aus dem Vergleich zwischen der subjektiven, als angesehene Belohnung und der tatsächlichen Belohnung der Arbeitsleistung, lassen sich Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit identifizieren. Unzufriedenheit entsteht insbesondere wenn die Erwartungen die wahrgenommenen Belohnungen übersteigen. Ferner bedeutet dies, dass sich Zufriedenheit einstellt, wenn die erwartete Belohnung mit der tatsächlich erhaltenen Höhe der Belohnung übereinstimmt (Kirchler, 2011, S.249).

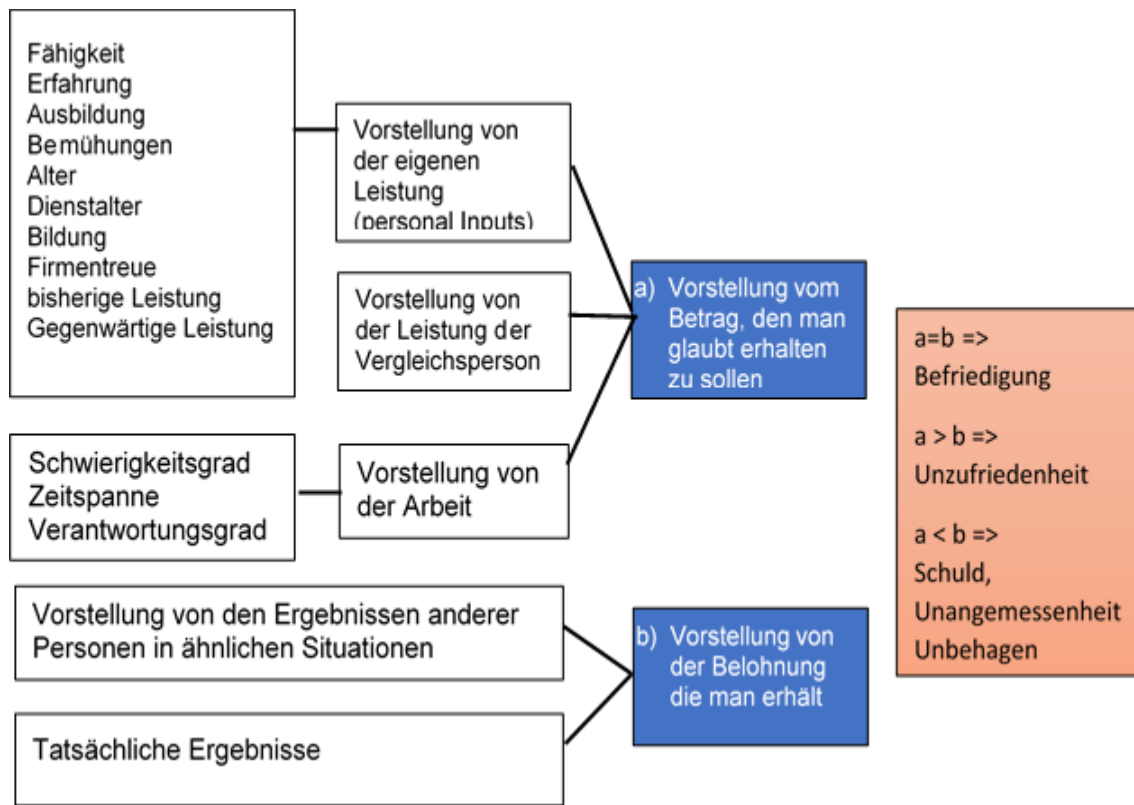
Die Vorstellungen der Individuen von einer angemessenen Belohnung hängen in Lawlers Modell (1973, S.77) von verschiedenen Faktoren ab:

- zum einen aus den subjektiv erlebten persönlichen Investitionen in die Arbeit (z.B.: Arbeitsleistung, Fähigkeiten, Erfahrungen). Je mehr jemand in seine Arbeit investiert, desto höher sollte die Belohnung ausfallen.
- die wahrgenommene Arbeitscharakteristika (Schwierigkeit der Arbeit, Verantwortungsniveau)
- ein dritter Faktor besteht aus den Investitionen, die Vergleichspersonen einfließen lassen. Die eigenen Leistungen werden mit denen von anderen verglichen.
- Final hängt die erwartete Belohnung, von einem Vergleich mit Personen in ähnlichen Situationen ab. Abhängig davon wird die erhaltene Höhe als angemessen erachtet oder nicht.

Anders als bei Herzberg et al. (1959), wo Zufriedenheit und Unzufriedenheit voneinander unabhängige Faktoren darstellen, sieht Lawler (1973) Zufriedenheit als Gegenpart zu Unzufriedenheit auf der gleichen Dimension. Gemein in beiden Theorien ist, dass von einer allgemeinen, globalen Arbeitszufriedenheit ausgegangen wird.

In Abbildung 2 wird das Modell der Determinanten der Arbeitszufriedenheit dargestellt. Dies dient zur Erleichterung des Verständnisses der Faktoren, welche mit der Zufriedenheit eines Individuums und dessen Aspekten seiner Arbeit einhergeht.

**Abbildung 2. Modell der Determinanten der Arbeitszufriedenheit nach Lawler**



Quelle: eigene Darstellung nach Lawler (1977, S. 112)

Weiteres kann bei diesem Modell festgehalten werden, dass Menschen ihre Ergebnisse höher als angemessen einstufen. Jedoch unterscheiden sich diese Gefühle grundlegend von denen, die bei Unterbezahlung bzw. Schlechterstellung eintreten, deswegen sind Individuen die sich überbezahlt fühlen nicht als unzufrieden einzustufen. Zahlreiche Ergebnisse zeigen zudem auf, dass sich nur sehr wenige Menschen überbezahlt fühlen (Lawler, 1977, S. 114).

### 3.1.2.3 Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann

Bruggemann, Groskurth und Ulrich (1975, S. 132) beschreiben in ihrem Motivations-Dynamischem Prozess-Modell Arbeitszufriedenheit als das Ergebnis eines Vergleichs der individuellen Bedürfnisse und Erwartungen (Soll) mit der gegebenen Arbeitssituation (Ist). Die AutorInnen gehen davon aus, dass sowohl positive, als auch negative Auswirkungen im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit stattfinden können. Je nachdem ob

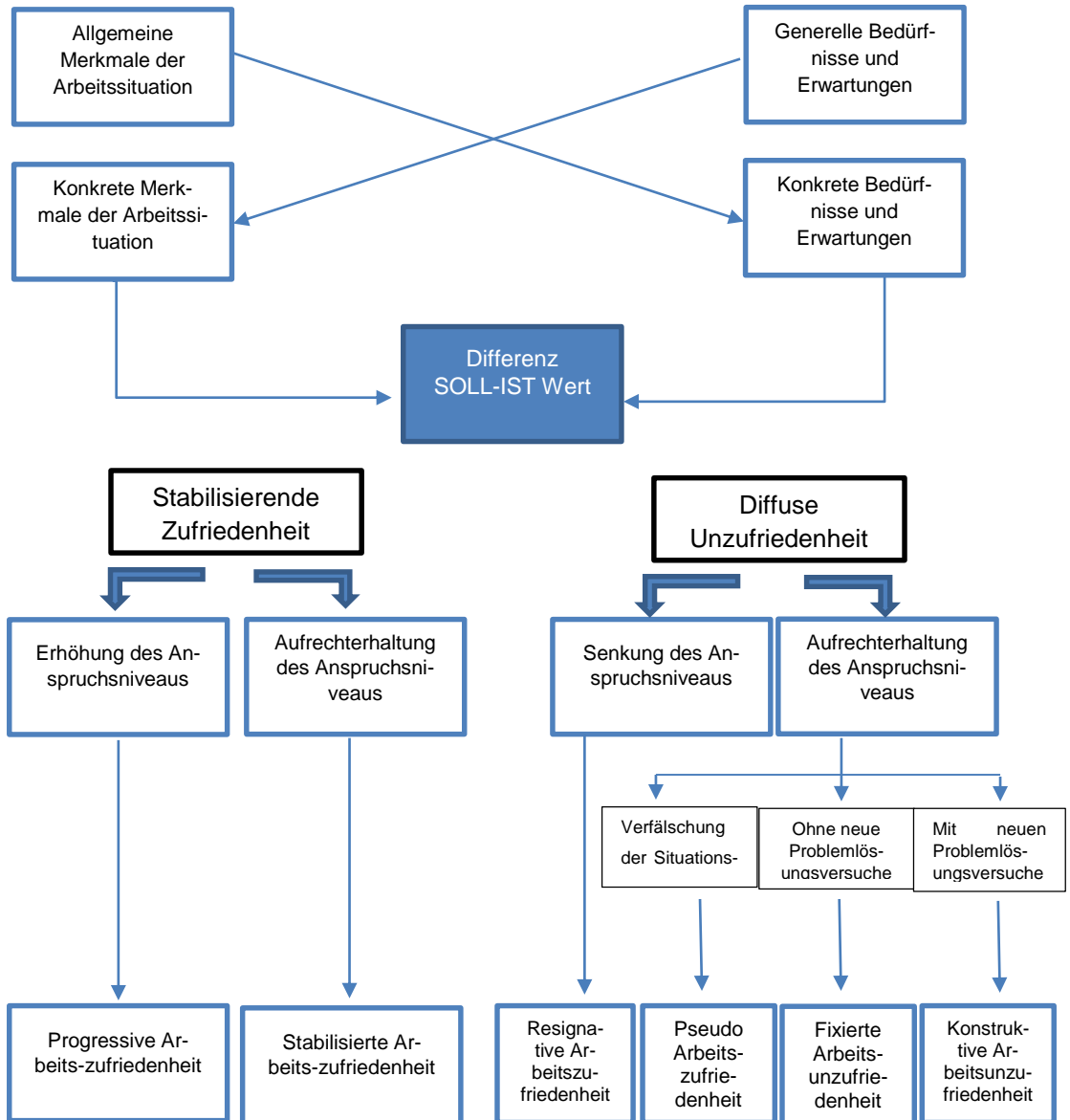
individuelle Bedürfnisse befriedigt bzw. nicht befriedigt werden, wird auch das eigene Anspruchsniveau aufrechterhalten, erhöht oder gesenkt.

Wie in Abbildung 3 grafisch dargestellt, kommt es bei einer positiven Auswirkung zwischen individuellen Bedürfnissen und Merkmalen der Arbeit zu einer „stabilisierenden Zufriedenheit“ und wirkt entlastend. Fällt der Vergleich hingegen negativ aus, zeigt sich eine „diffuse Unzufriedenheit“ der MitarbeiterInnen. Im Falle der stabilisierenden Zufriedenheit können die Ansprüche der zukünftigen Zufriedenheitsurteile einer Person zum einen beibehalten (stabilisierte Zufriedenheit) oder zum anderen erhöht werden. Dies passiert, in dem sich die/der MitarbeiterIn neue Ziele setzt und ihre/seine Erwartungen an die Arbeitssituation erhöht. Angesichts der bisherigen positiven Erlebnisse, dass die bisher gesetzten Ziele erreicht werden konnten, kann auch weiterhin eine positive Grundeinstellung, im Sinne der „progressiven Zufriedenheit“ wahrgenommen werden (Bruggemann et al., 1975, S. 132f.).

Andererseits zeigt sich im Fall einer diffusen Unzufriedenheit, dass Personen versuchen die Problemsituationen zu lösen. Ein möglicher Lösungsansatz ist es, das persönliche Anspruchsniveau zu senken. Damit wird die Ist-Situation mit der korrigierten bzw. reduzierten Soll-Situation abgeglichen und daraus die Zufriedenheit abgeleitet. Bruggemann et al. (1975) sprechen hier auch von einer „resignierten Zufriedenheit“. Ferner können die Zufriedenheitsdiskrepanzen gelöst werden, indem neue Alternativen und Wege zur Problemlösung gesucht werden („konstruktive Unzufriedenheit“). Die „fixierte Unzufriedenheit“ stellt sich bei einer Person ein, wenn keine weiteren Lösungsmöglichkeiten gefunden werden und die Situation frustriert hingenommen wird. Übersteigt die schwierige Arbeitssituation die persönliche Frustrationstoleranz und wird auf der anderen Seite das Anspruchsniveau nicht gemindert – beispielsweise aus persönlichen Gründen wie zu hohe Leistungsmotivation oder sozialer Normendruck – kommt es zu einer Situationsverzerrung („Pseudo-Arbeitszufriedenheit“) (Bruggemann, 1975, S. 133ff.).



**Abbildung 3. Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et. al**



Quelle: eigene Darstellung nach Bruggemann et al. (1975, S. 134f.)

Final kann festgehalten werden, dass zu verschiedenen Zeitpunkten bei einem Individuum unterschiedliche Formen von Arbeitszufriedenheit auftreten. Wie sich die Einstellungen entwickeln hängt von bestimmten Reaktionstechniken ab und wie sich diese wiederum entfalten, vor allem inwiefern Befriedigung bzw. Frustration das Einsetzen von Reduktions- und Abwehrmechanismen forcieren (Bruggemann et al, 1975, S.136)

### 3.1.3 Nützlichkeit der Erfassung der Arbeitszufriedenheit

Die Messung der Arbeitszufriedenheit ist hauptsächlich für vier Gruppen relevant, die die Informationen der Arbeitszufriedenheit weitergehend verwerten können (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 24f.):

- Wissenschaftler, welche sich in erster Linie mit der Entwicklung und der Erforschung von Messverfahren und deren Zusammenhangsbedingungen auseinandersetzen.
- ArbeitgeberInnen und Managementebenen, sehen anhand der Ergebnisse einerseits die innerbetriebliche Situation, andererseits dienen die Erkenntnisse als Frühwarnsystem, da hier ein Zusammenhang mit Krankenstand, Fluktuation oder Unfällen erkannt werden kann. Final können Informationen über die Anpassung von Mensch und Arbeit erkannt werden.
- ArbeitnehmerInnen und Betriebsräte sehen durch die Messung der Arbeitszufriedenheit eine Möglichkeit Verbesserungen der Arbeitssituation zu bewirken.
- Politische Entscheidungsträger leiten anhand der Ergebnisse wichtiger Anhaltspunkte für Initiativen ab.

Zur Messung der Arbeitszufriedenheit hat sich der Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger und Allerbeck (1978) in den letzten Jahren etabliert. Beim Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) handelt es sich um einen standardisierten Fragebogen, welcher eine differenzierte Erfassung der Arbeitszufriedenheit forciert. Der ABB liefert nicht nur Informationen über die interne Konsistenz und die Stabilität der einzelnen Skalen, es werden weiteres die Beziehung zu den unterschiedlichen soziodemografischen Größen, sowie Normwerte für bestimmte Gruppen erfasst (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 32ff.).

Anhand von 79 Items, die in sieben Bereichen der Arbeitssituation untergliedert sind, ermöglicht der ABB eine Bewertung der situativen Arbeitszufriedenheit (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 36f.).

- KollegInnen und Vorgesetzten
- Tätigkeit und äußere Arbeitsbedingungen
- Organisation und Leistung
- Berufliche Weiterbildung
- Bezahlung und Arbeitszeit
- Arbeitsplatzsicherheit

Neuberger und Allerbeck (1978) sehen diese oben angeführten Aspekte für allgemeingültige Bereiche des Arbeitslebens, sind sich jedoch des Problems bewusst, dass individuell unterschiedliche Erlebensstrukturen vorherrschen.

Kritik an dem Modell gibt es von Rosenstiel (1989, S. 32f.), da sich der ABB auf konkrete Arbeitssituationen bezieht und der Gesichtspunkt der Bewertung in den Hintergrund verschwindet. Da es sich um einen Arbeitsbeschreibungsbogen handelt, steht die Beschreibung im Vordergrund und weniger konkrete Arbeitssituationen. Neuberger und Allerbeck (1978, S.9) definieren aus diesem Grunde Arbeitszufriedenheit als „die kognitiv-evaluative Einstellung zur Arbeitssituation“.

Ferner beäugt Sauer mann (1978, S. 29ff.) die Vorgehensweise des ABB kritisch:

- Faktoren der Arbeitszufriedenheit unterliegen häufig Verwechslungen bei den Befragten.
- Ein statistischer Soll-Ist Vergleich zwischen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit wird durch unterschiedliche Skalenabstände verhindert.
- Manche Aspekte sind nicht exakt eingegrenzt (z.B. 12 Merkmale zum Thema „Vorgesetzten“) würden bedeuten, dass alle Punkte die gleiche Wichtigkeit besitzen.

## **3.2 Karrierezufriedenheit**

Während es zahlreiche empirische Untersuchungen zum Thema „Arbeitszufriedenheit“ gibt, sind Studien zur Karrierezufriedenheit relativ rar (Richardson, Mikkelsen & Burke, 1997, S. 209). Karrierezufriedenheit hat bereits in verschiedenen Kontexten Einzug gefunden, unter anderem in den Bereichen Vergütung und Beförderung (Seibert, Crant & Kramer, 1999, S.420ff.), Karrierestress und Mentoring (Nash, Norcross, & Prochaska, 1984, S. 46f.) oder in Bezug auf demografische, motivierende, organisatorische und industrielle Variablen (Judge, Cable, Boudreau & Bretz 1994, S. 17ff.).

### **3.2.1 Definition**

Karrierezufriedenheit wird als wesentlicher Faktor des subjektiven Karriereerfolgs gesehen und als essentielles Kriterium zur Bewertung individueller Karrieren als Ganzes

(Gattiker & Larwood, 1988). Lounsbury et al. (2003, S. 287) bezeichnen Karrierezufriedenheit als ein individuelles Gefühl der Zufriedenheit mit der eigenen Karriere als Ganzes.

Nach der Definition von Judge et al. (1994, S.26) wird Karrierezufriedenheit als Zufriedenheit mit der eigenen Karriere als Ganzes gesehen und Arbeitszufriedenheit als umfassende Zufriedenheit mit dem derzeitigen Arbeitgeber bzw. dem aktuellen Job. Anders als bei der Nachfrage zur Arbeitszufriedenheit bezieht sich die Karrierezufriedenheit auf das bisherige gesamte Berufsleben und ist eine langfristige Arbeitsplatzübergreifende Größe (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990, S. 74f.).

Karrierezufriedenheit steht in Bezug zu vielen unterschiedlichen Variablen, beispielsweise durch unternehmerische Förderung und beständige individuelle Verschiedenheiten (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005, S. 393), sowie arbeitsbezogene Strukturbedingungen wie beispielsweise Vollzeit- und Teilzeit-Arbeit (Carr, Gareis & Barnett, 2003, S. 403). Forschungsarbeiten zeigen, dass Karrierezufriedenheit mit Trainings, Beziehung zu Vorgesetzten - Leader-member-exchange – (Wayne, Liden, Kramer & Graf, 1999, S. 589) und Kontakten zu den höheren Ebenen, bezogen auf Zugriff von Ressourcen und Informationen in Verbindung steht (Seibert, Kraimer & Liden, 2001, S. 233). Ferner kennzeichnen Mentoring und wahrgenommene Belohnungen, ausgerichtet auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen wesentliche Variablen (Cable & DeRue, 2002, S. 879f.). Einen relevanten Einfluss zeigten auch die „Big Five“ Persönlichkeitseigenschaften, dass emotionale Resilienz, analog zu Neurotizismus, einen signifikanten Einfluss auf die Karriere- und Arbeitszufriedenheit aufweisen (Lounsbury et al, 2003, S. 298).

Außerdem wurde ein Zusammenhang zwischen Karrierezufriedenheit und der Einstellung der MitarbeiterInnen festgestellt, wie zum Beispiel unternehmerisches Commitment und Arbeitszufriedenheit (Carson, Carson, Phillips & Roe, 1996, S. 284f.).

Die Differenzierung zur Arbeitszufriedenheit zeigt sich dahingehend, dass bei der Arbeitszufriedenheit die derzeitige Position und bei der Karrierezufriedenheit zusätzlich auch die vergangen und zukünftigen Aspekte eine essentielle Rolle einnehmen. Genauer gesagt bezieht sich die Arbeitszufriedenheit gewöhnlich auf eine aktuelle Arbeitsstelle, wohingegen sich Karrierezufriedenheit eine breitere Reflexion auf die eigene Zufriedenheit zulässt. Generell werden Items, die unter dem Begriff Karrierezufriedenheit zusammenspielen und direkt auf die Wahrnehmung der eigenen Karriere als Ganzes wirken verstanden (Judge & Kammeyer-Müller, 2007, S. 60).

### **3.2.2 Karrierezufriedenheit nach Greenhaus**

Greenhaus, Parasuraman und Wormley (1990, S. 69) definieren Karrierezufriedenheit als die Zufriedenheit, die Individuen durch intrinsische und extrinsische Aspekte aufgrund ihrer Karriere – inklusive Entlohnung, Beförderung, und Entwicklungsmöglichkeiten – erlangen. Zur Messung der Karrierezufriedenheit wurde eine 5-Item Skala entwickelt, welche sich auf den Erfolg der bisherigen Karriere, der Zufriedenheit mit den erreichten Karrierezielen, dem Einkommen, der Zufriedenheit mit den bisherigen Beförderungen, sowie der Entwicklung neuer Fähigkeiten beziehen (Judge et al., 1994, S. 14f.). Des Weiteren ist zu erwähnen, dass die Berufszufriedenheit (Karrierezufriedenheit) in Bezug zum Berufserfolg (Karriereerfolg) betrachtet werden muss. Wenn Individuen die in ihrer Arbeit und Beruf verbundenen Zielsetzungen erreichen, steigt die Zufriedenheit. Das Erreichen der Ziele und Werte ist immer subjektiv geprägt, da fremdgesetzte Ziele nur zur Zufriedenheit führen, wenn sich Individuen mit ihnen identifizieren (Kleinbeck, 1977, S. 367).

Untersuchungen zeigten, dass der Einfluss von demografischen Variablen auf den objektiven Erfolg, wie Einkommen und Aufstieg eindeutig und konsistent sind (Greenhaus et al. 1990, S. 76).

### **3.3 Zwischenfazit**

Der wissenschaftliche Definitionsversuch, sowie Forschungsarbeiten zum Thema Arbeitszufriedenheit, erfreuen sich einer langen Tradition. Neuberger und Allerbeck (1978, S. 16), sehen Arbeitszufriedenheit, ebenso wie „Gesundheit“ als ein allgemeines Ziel der Arbeitsgestaltung. Ferner ist umstritten, woraus Arbeitszufriedenheit resultiert. Grundsätzlich kann Arbeitszufriedenheit als die generelle Einstellung zur Arbeit und vor allem die allgemeine Bewertung der Arbeit gesehen werden (Kirchler & Hölzl, 2011, S. 242f.).

Naheliegender scheint jedenfalls, dass zufriedene MitarbeiterInnen auch bessere Arbeitsleistungen erzielen. Da unterschiedliche Variablen – Eigenschaften der Person, die Or-

ganisation und die Außenwelt – sich gegenseitig beeinflussen und somit auch die ArbeitnehmerInnen, kann dies nicht so einfach beurteilt werden (Weinert, 2004, S. 248). In der Wissenschaft wurden neben zahlreicher Definitionen auch etablierte Modelle zur Arbeitszufriedenheit entwickelt. Die bekanntesten sind die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1967), das Modell der Determinanten der Arbeitszufriedenheit nach Lawler (1973) und im Deutschsprachigen Raum das Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975).

Ferner wurde in diesem Kapitel versucht eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten von Arbeitszufriedenheit und Karrierezufriedenheit zu charakterisieren. Als wesentliches Element hat sich herauskristallisiert, dass Karrierezufriedenheit sich auf das gesamte Berufsleben, auch Vergangenheit und Zukunft richtet, während Arbeitszufriedenheit sich auf die aktuelle Arbeitssituation bezieht.

Bezugnehmend auf die unter Kapitel 1.4 dargelegten Forschungsfragen ist für das Verständnis der Arbeit zielführend, den Begriff „Karriereerfolg“ (Kapitel 4) näher zu beleuchten und darzubringen. Wesentlich zu erwähnen ist, dass Arbeitszufriedenheit und Karrierezufriedenheit den subjektiven Karriereerfolg widerspiegeln. Auf diesen wird im nächsten Kapitel unter 4.2.2 näher eingegangen.

## 4 Karriereerfolg

*Erfolg besteht darin,  
dass man genau die Fähigkeiten hat,  
die im Moment gefragt sind.*

*Henry Ford (1863-1947)*

Erfolg im Beruf und Karriere hat eine große gesellschaftliche und ökonomische Bedeutung. Folglich gibt es vielzählige Studien aus dem Bereich der Psychologie und Sozialwissenschaften, die sich mit der Operationalisierung der Determinanten von Berufs- und Karriereerfolg beschäftigen (Abele, 2002; Kirchmeyer, 1998; Abele & Spurk, 2009; Judge et al. 1994). Da es in diesem Bereich begriffliche Unbestimmtheiten gibt, soll vorab die Abgrenzung zwischen Karriereerfolg und Berufserfolg dargestellt werden.

### 4.1 Abgrenzung von Begrifflichkeiten

Einer der ersten Wissenschaftler, die sich mit dem längerfristigen Erfolg bei der Arbeit, sowie dem Berufsverlauf auseinandersetzte war Super (1957). Sein Zugang war jedoch die Fokussierung auf die Berufswahl und den Karriereverlauf (career pattern), als den Karriereerfolg per se. Supers Definition zum Karriereverlauf bezieht sich auf die berufliche Laufbahn und tätigt keine Aussagen über den beruflichen Erfolg. Wie auch bei der Arbeitszufriedenheit ergeben sich an dieser Stelle Übersetzungsprobleme von Begriffen. Sowohl „career success“, „vocational success“ und „occupational success“ werden mit der Bezeichnung „Berufserfolg“ übersetzt. Jedoch kann „career“ sowohl mit Laufbahn als auch mit Karriere in Verbindung gebracht werden. In der vorliegenden Arbeit wird der englische Begriff „career“ als Konnotation eines beruflichen Aufstiegs verstanden (Super, 1984, S. 195).

In der Wissenschaft hat sich nach wie vor noch keine einheitliche Definition von Berufserfolg etabliert. Unter der Berücksichtigung der Definition von Abele (2002, S. 110) wird hier eine ganzheitliche Sichtweise einer Person im beruflichen Kontext verstanden: *„Berufslaufbahn ist die Entwicklung der Erwerbspositionen und Berufsrollen einer Person über die Zeit, die alle berufsbezogenen Erfahrungen und auch berufsrelevante vor-, außer- und nachberuflichen Entwicklungen umfasst und sich sowohl auf das Handeln, als auch auf die Veränderung von Selbstkonzept, Einstellung, Werthaltungen, Motivation*

und Zielen bezieht“. Diese Definition bezieht jedoch auch Laufbahnentwicklungen mit ein, wodurch ferner eine konkrete Trennung zu Karriereerfolg nicht möglich ist.

Wie bereits beim Begriff „Berufserfolg“ ist auch beim „Karriereerfolg“ die Unstimmigkeit der Definitionen groß. Gattiker und Larwood (1988, S. 570) meinten sogar *„Career success is a construct which only exists in people’s minds and which has no clear boundaries“*.

Anhand der recherchierten Ergebnisse kann festgehalten werden, dass eine Trennung zwischen den beiden Begriffen weder existiert, noch möglich ist. Die Konstrukte des Karriereerfolgs, sowie Zufriedenheit mit dem eigenen Karriereweg wird anhand des subjektiven Berufserfolgs erfasst. Objektive Indikatoren des Berufserfolgs beziehen sich auf positive Veränderungen der (Führungs)aufgaben, sowie gehaltlicher Verbesserungen und höherem Verantwortungsbereich (Korek & Rigotti, 2012, S. 214).

Im Folgenden wird auf unterschiedliche Definitionen und Begriffsbestimmungen in Anlehnungen an bisherigen Forschungsergebnissen näher eingegangen.

## **4.2 Dimensionen von Karriereerfolg**

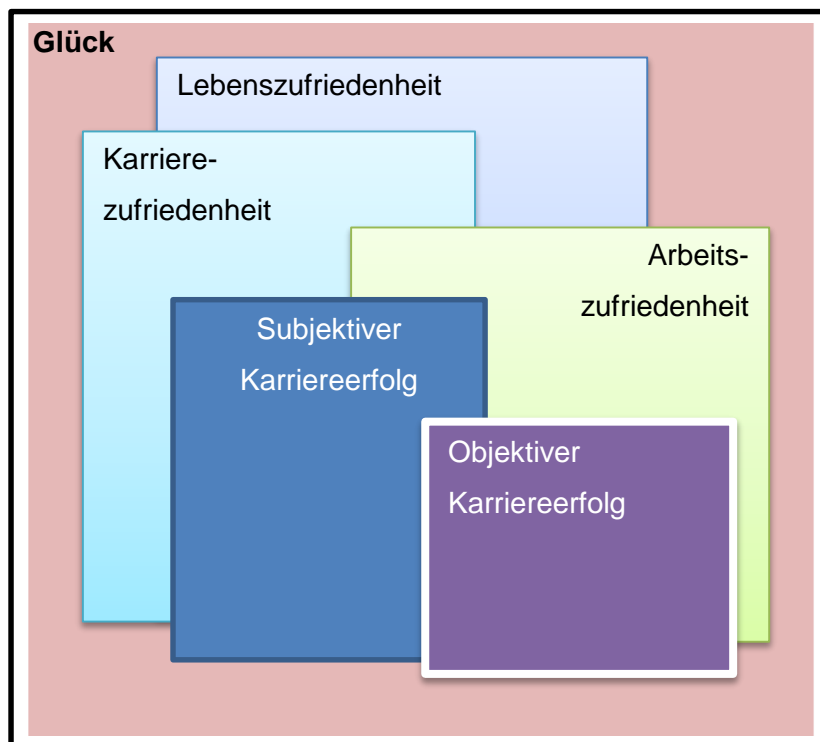
Implizit als auch explizit betrachtet umfasst Karriereerfolg vier zentrale Konzepte: Effektivität, Glück, Nutzen und Zufriedenheit. Effektivität stellt die Fokussierung der Zielorientierung der Menschen in den Mittelpunkt. Glück hingegen wird als subjektives Konzept gesehen, dass meist mit der Erreichung und Erfüllung eigener Erwartungen einhergeht. Ferner agieren Individuen egoistisch beim Verfolgen ihrer Präferenzen und suchen einen Nutzen für sich selbst. Final schließt Zufriedenheit auf die Erfüllung von Bedürfnissen die Individuen haben und auch zum Ausdruck bringen können (Steinbereithner, 2004, S. 130ff.).

Abbildung 4 stellt das Modell der Erfolgsdimensionen (Steinbereithner, 2004, S. 148; Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2005, S. 28) dar. Als überlagernde Komponente wird Glück als allumfassender Rahmen der Erfolgsmaße dargestellt. Wie in der Abbildung 4 skizziert überlappen sich die weiteren Ebenen teilweise gegenseitig: Die Lebenszufriedenheit integriert Teile der Karriere- und Arbeitszufriedenheit. Ferner überlappen sich auch Karriere- und Arbeitszufriedenheit, wobei der Begriff der Arbeitszufriedenheit enger gefasst wird. Um ein umfassendes Erfolgskonzept darzustellen müssen auch diese beiden Ebenen getrennt betrachtet werden. Subjektiver Erfolg wird überlappend mit Lebens-



Arbeits- und Karrierezufriedenheit charakterisiert. Final gilt zu beachten, dass subjektiver Erfolg als Bewertung für den objektiven Erfolg gilt, wodurch sich auch diese beiden Ebenen überschneiden.

**Abbildung 4. Dimensionen von Karriereerfolg**



Quelle: eigene Darstellung modifiziert nach Mayrhofer et al. (2005, S. 28) angelehnt an Steinbreithner (2004, S. 148)

### **4.3 Definition**

Wie bereits in Kapitel 5.1 erläutert, stellt der Begriff Karriereerfolg ein relativ schlecht definiertes Konzept dar. In der Karriereforschung findet Karriereerfolg bislang häufig als abhängige Variable Einzug, ein genauer Erklärungsversuch blieb dennoch aus. Karriereerfolg wird typischerweise als eher fragwürdig definiert (Mayrhofer & Gunz, 2011, S. 258).

Der Begriff „Erfolg“ bezeichnet ein positives Ergebnis einer Bemühung bzw. ein Eintreten einer beabsichtigten, erstrebten Wirkung (Duden). Seibert, Crant und Kraimer (1999, S. 417) beschreiben Karriereerfolg als eine positive psychologische bzw. arbeitsbedingte Auswirkung oder Leistung, die aufgrund gesammelter Arbeitserfahrungen resultiert.

Karriereerfolg entsteht aus der Bewertung der eigenen Karriere und beinhaltet die gesamten Erfahrungen und Karriereresultate die im Laufe einer Karriere gesammelt wurden (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005, S. 178).

Karriereerfolg kann ferner sowohl in extrinsische als auch in intrinsische Komponenten untergliedert werden. Unter extrinsischem bzw. objektivem Karriereerfolg werden meist sichtbare Ergebnisse, wie eine hohe Bezahlung oder Einfluss bzw. Macht, verstanden. Im Gegenzug bezieht sich der intrinsische Erfolg auf die individuelle, subjektive Reaktion des eigenen Erfolgs und wird häufig als Arbeits- bzw. Karrierezufriedenheit bezeichnet (Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1994, S. 4f.). Arbeitszufriedenheit wird als der auffälligste Aspekt gesehen, in Bezug zu Karriereerfolg (Judge et al. 1999, S. 623).

Kriterien, die einen objektiven Karriereerfolg charakterisieren sind üblicherweise Einkommen, bzw. Veränderungen des Einkommens, Beförderungen, Verantwortungsspanne, sowie Hierarchieebene der eigenen Position (Abele & Spurk, 2009, S. 806). Hughs (1937, 1958) definiert objektiven Karriereerfolg „as directly observable, measurable, and verifiable by an impartial third party, while the subjective career success is only experienced directly by the person engaged in her or his career“ (zitiert nach Heslin, 2005, S. 114). Objektiver Karriereerfolg versteht ein geteiltes soziales Verständnis und ist nicht, wie beruflicher Erfolg, individuell zu bewerten (Arthur, et al., 2005, S. 179). Wesentliches Element ist jedoch, dass eine Sichtbarkeit nach außen gegeben ist (Nicholson & De Waal-Andrews, 2005, S. 141).

Subjektiver Karriereerfolg wird anhand zweier Komponenten festgemacht: die aktuelle Arbeitszufriedenheit und Karrierezufriedenheit (Judge et al., 1994, S. 10f.). Vor allem Arbeitszufriedenheit ist für den subjektiven Karriereerfolg der relevanteste Aspekt. Bei Individuen, die mit vielen Aspekten in ihrem aktuellen Arbeitsumfeld unzufrieden sind, ist es eher unwahrscheinlich, dass sie über ihre Karriere nachdenken (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999, S. 623). Ferner wird der subjektive Erfolg als eine individuelle, intern verankerte Auffassung sowie Bewertung der eigenen Karriere bezeichnet (Van Maanen, 1977, S. 9). Hier kann die Erfolgsbetrachtung aus unterschiedlichen Erwartun-

gen entstehen. Sowohl Status, Einkommen, hierarchischer Aufstieg oder Work-Life-Balance wird von Individuen sehr heterogen betrachtet und bewertet. Als zentralen Einflussfaktor sehen Arthur et al. (2005, S. 179) den sozialen Kontext: „*Subjective careers of people in similar social and employment circumstances – such as women, minorities, white males, doctors (...) may overlap*“. Wohingegen Bailyn (1989, S. 482) die Individualität der Bewertungen fokussiert, da es unrealistisch ist davon auszugehen, dass alle Mitglieder einer sozialen Kategorie dieselben subjektiven Orientierungen anstreben.

Judge et al. (1994, S. 11) halten zudem fest, dass der objektive Karriereerfolg den subjektiven Karriereerfolg positiv beeinflussen kann. Somit sind objektiver- und subjektiver Karriereerfolg keine voneinander unabhängigen Konstrukte. Es herrschen in der Literatur zwar verschiedenste Annahmen vor, meist wird das Zusammenspiel bzw. der Abhängigkeit des subjektiven vom objektiven Karriereerfolg forciert (Arthur et al., 2005, S. 178).

Forschungsergebnisse zeigen, dass Bezahlung und Beförderungsmöglichkeiten Arbeits- und Karriere Einstellungen beeinflussen (Gattiker & Larwood, 1988, Locke, 1976). Forschungsergebnisse von Judge et al. (1994, S. 17ff.) zeigen, dass Variablen die Jobzufriedenheit hervorrufen nicht auch automatisch Karrierezufriedenheit generieren. Objektiver Karriereerfolg, sowie Variablen des Humankapital (Bildung, internationale Erfahrung, Position, etc.) prognostizieren eine positive Arbeitszufriedenheit. Ehrgeiz bzw. Ambition prognostizieren eine negative Arbeitszufriedenheit. Wie auch in früheren Forschungen und in der Literatur bekannt, beeinflussen sowohl Bezahlung als auch Beförderungsmöglichkeiten die Karrierezufriedenheit positiv.

Mayerhofer und Gunz (2011, S. 258f.) sehen zwei wesentliche Probleme bei der Definition von Karriereerfolg. Zum einen das „Zustandsproblem“, welches aufzeigt, dass Indikatoren für Karriereerfolg kaum von Indikatoren für andere Bereiche, wie beispielsweise Arbeitszufriedenheit, zu differenzieren sind. Zum anderen das „Definitionsproblem“, wobei hier kritisiert wird, dass die Forschung zu wenig auf das Verständnis der eigentlichen Betroffenen eingeht.

Mayerhofer und Gunz (2011, S. 259) thematisieren einen neuen Ansatz zur Karriereforschung unter dem Begriff „Social Chronology Theorizing“ (SCrT). Die Wissenschaftler gehen davon aus, dass die Karriereforschung gleichzeitig drei Perspektiven – konditional, grenzbezogen und zeitlich – zu forcieren hat. Diese Kombination wird als „Social Chronology Theorizing“ definiert. Die konditionale Perspektive bezieht sich auf den Wissenstand eines Karriereakteurs zu einem gewissen Zeitpunkt. Die Konzentration bei der

grenzbezogenen Perspektive richtet sich auf die strukturierte kontextuelle Beschränkung, d.h. die Grenzen welche eine Karriere formen. Die dritte Perspektive – der zeitliche Faktor – fokussiert die Zeit, in welcher sich eine Karriere entfaltet. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass die Situation eines Karriereakteurs im jeweiligen Zustand betrachtet wird, hinsichtlich Status, Rang, Gesundheit, intrinsische Arbeitszufriedenheit oder Selbstwert. Ferner spezifiziert dieses Model die bisherigen Grenzüberschreitungen im Rahmen einer Karriere. Weiteres ist die zeitliche Perspektive ein wichtiger Indikator für den jeweiligen Karriereerfolg, da z.B. die Geschwindigkeit, mit der eine Person eine entsprechende Belohnung mit einem spezifischen Status und in welchem Alter erreicht hat, wesentlich ist zu eruieren. Final ist zu erwähnen, dass im Rahmen von SCrT Wahlentscheidungen erforderlich sind, welche Aspekte von Zustand, Grenze und Zeit fokussiert werden, mit dem Fokus alle drei Dimensionen zu berücksichtigen.

#### **4.4 Karriereerfolg und die Big Five in der Persönlichkeits- und Personalforschung**

Für die Messung des Berufserfolgs hat sich in den letzten Jahrzehnten der NEO-Fünf-Faktoren-Inventar Fragebogen von Costa und McCrae (1985) bewährt. Hintergrund des Modells ist ein methodisches Vorgehen, nach dem psycho-lexikalischen Ansatz an dem zum Ende die Extrahierung der fünf grundlegenden Persönlichkeitsmerkmale stehen (Kanning, 2009, S. 194f.). Durch Selbsteinschätzung sollen TeilnehmerInnen anhand der fünf Faktoren, Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit, ihre Persönlichkeit einschätzen (Costa & McCrae, 1987, S. 82).

Das NEO-Fünf Faktoren Inventar wurde von Borkenau und Ostendorf übersetzt und damit auch im deutschsprachigen Raum etabliert (Körner et al., 2008, S. 133). Im Bezug zur Messung von Karriereerfolg sind insbesondere Neurotizismus, Extraversion und Gewissenhaftigkeit von Relevanz. Neurotizismus bezieht sich zum einen auf Sorgen und Ängste (Unsicherheit und Stress Neigung) und zum anderen auf das Wohlbefinden (Depression und persönliche Unsicherheit). Individuen die einen hohen Wert in der Kategorie Neurotizismus aufweisen, sind eher gefährdet auf Probleme zu stoßen. Neurotizismus beinhaltet Facetten der Ängstlichkeit, der Traurigkeit, sowie der Unsicherheit und Irritierbarkeit. Ferner bezieht sich die emotionale Labilität auch auf Impulsivität und Vulnerabilität (Lang & Lüdtkke, 2005, S. 32).

Ein hohes Level an Extraversion deuten auf Geselligkeit, Herzlichkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Aktivität hin. Hingegen weist eine geringe Extraversion auf Zurückhaltung, Gelassenheit, Distanzierung und Aufgabenorientierung hin. Gewissenhaftigkeit kennzeichnet die Organisationsfähigkeit von Individuen, Beharrlichkeit und Motivation um zielgerichtet zu handeln (Seibert & Kraimer, 2001, S. 3, zitiert nach Hogan & Ones, 1997).

## **4.5 Zwischenfazit**

Die begriffliche Abgrenzung von Karriereerfolg zu Berufserfolg und Karrierezufriedenheit ist in der Literatur nicht eindeutig. Da vor allem viele Begriffe („career success“, „vocational success“), aus dem Englischen kommen, ist eine klare Abgrenzung bislang eine Herausforderung. Zwischen Karriere- und Berufserfolg gibt es kaum Differenzierungen. Steinbereithner (2004, S. 130ff.) stellt ein überlappendes Konstrukt aus unterschiedlichen Dimensionen (Glück, Lebenszufriedenheit, Arbeitszufriedenheit, Karrierezufriedenheit) dar.

Wesentlich für die Begriffsdefinition ist die Unterteilung in objektiven und subjektiven Karriereerfolg. Ersteres bezieht sich auf die sichtbaren Faktoren, wie Bezahlung, Status und Einfluss. Beim subjektiven Karriereerfolg wird die intrinsische Komponente angesprochen, die sich – wie bereits in Kapitel 4 erläutert, auf die Arbeits- bzw. Karrierezufriedenheit bezieht (Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1994, S. 4f.). Als Messkriterium hat sich in den letzten Jahren der NEO-FFI Fragebogen von Costa und McCrae (1985) etabliert, welcher unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale beurteilt und zur Erfassung der Selbstkonzeptmerkmale der Testpersonen dient.

## 5 Zusammenhänge der Konstrukte

*Das lineare Kausalitätsdenken liefert  
schon lange keine Erklärungen mehr:  
Auf A muß nicht B folgen.*

*Paul Watzlawick (\*1921)*

In dieser Arbeit wird vor allem auf die Zusammenhänge zwischen Karrieremöglichkeiten – Fachexpertenlaufbahn und Führungslaufbahn – und der daraus resultierenden Arbeits- bzw. Karrierezufriedenheit näher eingegangen.

Daher werden nachfolgend diese Beziehungen anhand bisheriger Studienergebnisse dargestellt.

### 5.1 Karrierelaufbahn und Arbeitszufriedenheit

Vor allem Generationen der Millennials sowie der Generation Y sind laut Wong et al. (2008) bestrebt attraktive Karrieremöglichkeiten angeboten zu bekommen. Beruflicher Werdegang ist zunehmend ein hoher Motivationsfaktor. Zudem zeigt sich nach Dries, Pepermans und Carlier (2008, S.263), und De Hauw und De Vos (2010, S. 294) dass Karrierezufriedenheit wichtiger ist als finanzielle Entlohnung. Baruch (2004, S. 70) erläutert, dass Karriereplanung im Sinne eines akademischen Karriereplans, die Bedürfnisse der Angestellten mehr erfüllt und die Karrieren handhabbarer werden und so – hoffentlich – auch die Zufriedenheit erhöht wird.

Im Rahmen der Akademie Studie 2013 wurden deutsche Fach- und Führungskräfte zu ihrer Arbeitszufriedenheit befragt. Die Ergebnisse zeigten, dass 13,6 % sehr zufrieden mit ihrer beruflichen Situation sind, jedoch auch ca. 16 % unzufrieden bis sehr unzufrieden. Ein beachtlicher Teil von knapp 35% sieht in diesem Bereich Verbesserungen (Akademie-Studie, Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, 2013, S. 8). Jedoch wird bei den Auswertungen der Ergebnisse zwischen Führungskräften und Fachkräften differenziert.

## 5.2 Karrierelaufbahn und Karriereerfolg

Greenhaus et al. (1990, S. 76ff.) erforschten in einer Studie den Zusammenhang zwischen organisationalen Erfahrungen, Arbeitsleistung und Karriereerfolg. Frühere Forschungsergebnisse (Greenhaus, 1987; Hall, 1976; Schein, 1978) zeigten, dass zwei verschiedene Typen von Karriereerfolg vorherrschen: zum einen extern definierte Erfolge, wie Beförderungsmöglichkeiten, zum anderen intern definierte Erfolge wie Karrierezufriedenheit. Die Ergebnisse zeigten ferner, dass Arbeitsleistung in einer Verbindung zu Karriereerfolg stehen. Leistungsevaluierung hat einen direkten Einfluss auf Förderungs-Assessments und Status der Karriereebene, aber keinen Einfluss auf die Karrierezufriedenheit. Unternehmerische Erfahrungen haben direkte Effekte auf die Karriereerfolge. Interessanterweise wiesen Karrieremodelle einen positiven Zusammenhang zu Förderungsaktivitäten auf, aber einen negativen Zusammenhang zu Karrierezufriedenheit.

Forschungsergebnisse im Zusammenhang mit Karrierezufriedenheit zeigen, dass Neurotizismus (Unsicherheit, Unzufriedenheit, etc.) signifikant negativ mit Arbeitszufriedenheit korreliert. Andererseits weisen Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen, signifikant positive Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit. Ferner wurden auch die Zusammenhänge mit dem extrinsischen Karriereerfolg analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass Neurotizismus in einem negativen Zusammenhang zu extrinsischen Erfolg steht. Des Weiteren wiesen Extraversion und Gewissenhaftigkeit einen positiven Bezug zu extrinsischen Erfolg auf (Judge et al., 1999, S. 638f.).

Arthur et al. (2005, S. 191) erläuterten anhand einer durchgeführten Metaanalyse, dass objektiver Karriereerfolg einseitig beeinflusst wird, wie oben erwähnt durch Einkommen und Position, jedoch objektiver Karriereerfolg wiederum den subjektiven Karriereerfolg stimuliert.

### 5.3 Zusammenfassung theoretischer Abgrenzungen

Das in Kapitel zwei behandelte Thema „Karriere“ weist eine weit zurückreichende Geschichte auf. „Karriere“ stammt aus dem französischen *carrière* und bedeutet „Rennbahn“ (Becker, 2013, S. 608). Unter Einbeziehung der wissenschaftlichen Sichtweise wird Karriere als ein Prozess objektiv wahrnehmbarer Positionen im Zeitablauf verstanden, und umfasst dabei auch Abwärts- und Seitwärtsbewegungen (Weitbrecht, 1992, Sp. 1114). Ferner wird zwischen subjektiven und objektiven Karriereempfinden unterschieden. Unter subjektiven Karriereempfinden werden individuelle, rollenbezogene Erfahrungen, sowie persönliche Verarbeitungsprozesse verstanden, die von Außenstehenden nicht beobachtet werden können (Mayerhofer et al. 2005, S. 15; Peiperl & Grunz, 2007, S. 43). Die objektive Karriere bildet hingegen beobachtbare, messbare Positionsabfolgen im Berufsverlauf. Diese beziehen sich auf Hierarchiebewegungen innerhalb von Unternehmen und sind eindeutig erkenn- und nachvollziehbar, wie z.B. Beförderungen, Statussymbole und Ränge (Barley, 1989, S. 49).

Die Karrierelaufbahnen verändern sich zunehmend, und so werden neben Fach- und Expertenlaufbahn, auch Projektkarrieren, sowie neuere Modelle (Protean Career, Boundaryless Career, Job-Rotation oder Job-Enrichment) in der Praxis umgesetzt, um durch den Abbau von Hierarchie mehr Effizienz durch schlankere Strukturen zu ermöglichen (Friedli, 2007, S. 247).

Kapitel drei beschäftigt sich mit der Arbeits- und Karrierezufriedenheit von MitarbeiterInnen. Die Forschungsarbeiten zur Arbeitszufriedenheit reichen bereits über 200 Jahre zurück. Durch die Human Relationsbewegung in den 1950er Jahren wurde das Interesse zur Erforschung der Arbeitszufriedenheit gestärkt. MitarbeiterInnen, die eine hohe Arbeitszufriedenheit aufweisen, hegen positive Einstellung gegenüber ihrem Arbeitsplatz. Somit stellt Arbeitszufriedenheit immer ein subjektives Empfinden eines / einer Einzelnen dar (Robbins, 2001, S. 94). Ferner wurden in Kapitel drei die relevantesten Modelle zur Arbeitszufriedenheit dargestellt. Dazu zählen die „Zwei-Faktoren Theorie“ nach Herzberg, Mausner und Snyderman (1959), das „Modell der Determinanten der Arbeitszufriedenheit“ von Lawler (1973), sowie aus dem deutschsprachigen Raum ein Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975).



Des Weiteren wurde in Kapitel drei die Karrierezufriedenheit definiert und abgegrenzt. In diesem Bereich gibt es jedoch kaum Forschungsarbeiten. Judge et al. (1994, S. 26) definiert Karrierezufriedenheit als Zufriedenheit mit der eigenen Karriere als Ganzes und Arbeitszufriedenheit als all-umfassende Zufriedenheit mit dem derzeitigen Arbeitgeber. Ferner ist festzuhalten, dass Karrierezufriedenheit als wesentlicher Faktor des subjektiven Karriereerfolgs gesehen wird.

Karriereerfolg ist Thema im vierten Kapitel der vorliegenden Arbeit. In der Wissenschaft hat sich nach wie vor noch keine einheitliche Definition etabliert, was auch eine Abgrenzung zum Begriff „Berufserfolg“ erschwert. Nach Arthur et al. (2005, S. 178) entsteht Karriereerfolg aus der Bewertung der eigenen Karriere und beinhaltet die gesamten Erfahrungen und Karrieresultate die im Laufe einer Karriere gesammelt wurden. Zudem kann Karriereerfolg in extrinsische als auch in intrinsische Komponenten untergliedert werden.

Den Abschluss des Theorie Teils bilden die Zusammenhänge der Konstrukte, welche bisher in der Forschung dargestellt wurden. Für die vorliegende Master-Arbeit sind unter anderem die Ergebnisse von Dries et al (2008), sowie Baruch (2004) relevant. Dries et al. zeigten, dass Karrierezufriedenheit wichtiger ist als finanzielle Entlohnung. Baruch erläutert, dass durch eine Karriereplanung die Bedürfnisse der Angestellten erfüllt werden und somit auch die Zufriedenheit steigt. Relevante Forschungsergebnisse weisen auch Arthur et al (2005, S. 191) auf. Es wurde festgestellt, dass objektiver Karriereerfolg durch Einkommen und Position einseitig beeinflusst wird, jedoch objektiver Karriereerfolg wiederum den subjektiven Karriereerfolg stimuliert.

Aufgrund dieser bisherigen Erkenntnisse wird im empirischen Teil der Zusammenhang zwischen den einzelnen Karriereformen (Führungslaufbahn und Fachexpertenlaufbahn) und der Arbeitszufriedenheit untersucht, sowie unter anderem die Wahrnehmung des Karriereerfolgs bei Führungs- und Fachexpertenlaufbahnen.

Nach Abschluss der theoretischen Erläuterungen, Begriffsabgrenzungen und bisherigen Forschungsergebnissen wird im nächsten Teil dieser Master-Arbeit die empirische Studie dargestellt.

## Empirischer Teil

*Die Praxis sollte das Ergebnis des Nachdenkens sein, nicht umgekehrt.*

*Hermann Hesse (1877-1962)*

Im Zweiten Teil dieser Arbeit, wird anhand von erstellten Hypothesen, die Methodik, Auswertung sowie die Diskussion zu den Ergebnissen dargestellt.

Neben den genauen Skizzierungen des Forschungsvorganges und den detaillierten Informationen zu den Auswertungen werden im letzten Teil der Arbeit noch bereits erwiesene Forschungsergebnisse mit den empirischen Ergebnissen dieser Studie verglichen und Schlussfolgerungen für die Praxis geliefert.

## 6 Hypothesen

Aufbauend auf den Forschungsfragen und den bisherigen theoretischen Befunden, bilden folgende Hypothesen den Kern der Analysen.

**H1a:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Karriereform „Fachexpertenlaufbahn“ und der Arbeitszufriedenheit. Je besser die Entwicklung der Fachexpertenlaufbahn von einem Mitarbeiter/ einer Mitarbeiterin erlebt wird, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters.

**H1b:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Karriereform „Führungslaufbahn“ und der Arbeitszufriedenheit. Je besser die Entwicklung der Führungslaufbahn von einem Mitarbeiter/ einer Mitarbeiterin erlebt wird, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters.

**H2:** Die Arbeitszufriedenheit zeigt bei der Karriereform der „Fachlaufbahn“, im Vergleich zur „Führungslaufbahn“ weniger positive Zusammenhänge. Je besser die Entwicklung, das Tätigkeitsgebiet und die Bezahlung sind, desto zufriedener sind die MitarbeiterInnen.

**H3a:** Die Karriereform „Fachexpertenlaufbahn“ moderiert die Beziehung zwischen objektiven Karriereerfolg und subjektiven Karriereerfolg (Karrierezufriedenheit), sodass die Beziehung stärker wird, wenn die Fachexpertenlaufbahn positiv wahrgenommen wird.

**H3b:** Die Karriereform „Führungslaufbahn“ moderiert die Beziehung zwischen objektiven Karriereerfolg und subjektiven Karriereerfolg (Karrierezufriedenheit), sodass die Beziehung stärker wird, wenn die Führungsaufgabe positiv wahrgenommen wird.

**H4:** Die Wahrnehmung des Karriereerfolgs ist bei der Karriereform der „Führungslaufbahn“ im Vergleich zur Fachexpertenlaufbahn stärker ausgeprägt.

## 7 Methode

*Zur Erforschung der Wahrheit bedarf es notwendig der Methode.*

*René Descartes (1596-1650)*

In der vorliegenden Studie soll anhand der Daten von ArbeitnehmerInnen aus Österreich und Deutschland der Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Arbeits- bzw. Karrierezufriedenheit von angebotenen Karriereperspektiven – Fach- und Führungskarriere – näher untersucht werden, insbesondere, ob eine höhere Zufriedenheit bei Erreichung einer Führungskarriere gegeben ist.

Die Strategie zur Erhebung des Themas basiert auf einer nicht-experimentellen Untersuchung. Zur Erfassung werden alle Variablen genauso angeführt wie sie auch ohne Beeinflussung durch die Untersuchenden vorkommen würden. Somit wird deutlich, dass keine Manipulation der Variablen stattfindet und es sich um eine korrelative Untersuchung handelt. Bezugnehmend auf das Design der Erhebung führt dies im Ergebnis zu einer Querschnitts-Untersuchung. Die zu Grunde liegende empirische Untersuchung wird demnach einmalig durchgeführt, um schlussendlich eine Momentaufnahme von gegenwärtigen validen Meinungen zu erfassen. Mit Bezug auf das Setting der Untersuchung findet die komplexe Erhebung im Rahmen einer Feldumgebung statt, da es sich bei der Erfassung der Daten um die natürliche Umgebung in der realen Welt handelt.

### 7.1 Material/Instrumente

In der psychologischen Forschung gilt das Grundprinzip, dass die Ergebnisse nicht auf Aussagen einzelner Personen sondern auf einer größeren Stichprobe von TeilnehmerInnen basieren. Je größer die Stichprobe ist und je näher sie einer echten Zufallsstichprobe gleicht, desto eher lassen sich die Ergebnisse generalisieren (Nerdinger, 2008, S. 38f.).

Erhoben wurden die Daten anhand eines Online-Fragebogens, der mit Hilfe des Umfragetools „SoSci Survey“ erstellt wurde. Per Online-Fragebogen können Umfragen schnell und kostengünstig realisiert werden. Die Daten sind sofort verfügbar und für die spätere Auswertung mittels der Analysesoftware SPSS direkt zu verwenden. Ferner können mul-

timediale Elemente zur Veranschaulichung und schnelleren Auswertung integriert werden. Der/die Befragte kann innerhalb eines Zeitraums selbst entscheiden, wann er/sie an der Umfrage teilnehmen möchte. Geografisch verstreute Zielgruppen können mit diesem Tool leicht erreicht werden und der soziale Einfluss eines Interviewers/einer Interviewerin fällt weg, und somit kann eine Beeinflussung durch den Interviewer/ der Interviewerin minimiert bzw. ausgeschlossen werden (Atteslander, 2010, S. 166f.).

Für die Erhebung wurde auf bereits etablierte und erprobte Instrumente zurückgegriffen und zum Teil eigene Fragen konzipiert.

Die Arbeitszufriedenheit wurde global mit einer Frage aus dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger und Allerbeck (Kirchler & Hölzl, 2011, S. 262ff.) erhoben sowie auch die allgemeine Zufriedenheit mit der Tätigkeit, der Entwicklung und Bezahlung. Entgegen der 7-stufigen Skala wird das Antwortformat in der vorliegenden Studie als fünf-stufige Likert-Skala von 1 = „sehr zufrieden“ bis 5 = „überhaupt nicht zufrieden“ konzipiert. Anbei ein Beispiel:

„Wenn Sie an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z.B. die Tätigkeit, die Arbeitsbedingungen, die Kollegen, die Arbeitszeit usw.), wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeit?“

Sehr zufrieden	Ziemlich zufrieden	Etwas zufrieden	Wenig zufrieden	Überhaupt nicht zufrieden
----------------	--------------------	-----------------	-----------------	---------------------------

Um die Karrierezufriedenheit zu messen, wurde die Skala von Greenhaus, Parasiraman und Wormley (1990, S. 86) verwendet. Die Befragten geben an, wie sie ihre Karrierezufriedenheit anhand 5-Items, einschätzen. Für diese Studie wurden jedoch nur vier Items herangezogen, da sich die Frage mit der Zufriedenheit der Gehaltsentwicklung bereits im Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger und Allerbeck wiederfindet.

Auch in diesem Teil der Befragung wurde eine 5-stufige Skala von 1= „Trifft absolut zu“ bis 5= „trifft gar nicht zu“ angewendet. Dies wird an unten angeführten Beispiel veranschaulicht:

„Ich bin mit den Erfolgen, die ich in meiner bisherigen Karriere erzielt habe, zufrieden“

Trifft absolut zu	Trifft ziemlich zu	Trifft etwas zu	Trifft nur wenig zu	Trifft gar nicht zu
-------------------	--------------------	-----------------	---------------------	---------------------

Um den objektiven Karriereerfolg abzufragen, soll anhand einer 5-stufigen Skala von 1= „hoch“ bis 5= „niedrig“ die Faktoren Einkommen und hierarchische Stellung analysiert werden, wie das unten angeführte Beispiel zeigt.

„Mein Einkommen ist im Vergleich zu den Branchen üblichen Gehältern“

hoch	Eher hoch	durchschnittlich	Eher niedrig	niedrig
------	-----------	------------------	--------------	---------

Einen wesentlichen Kern der Befragung stellt die Abgrenzung zwischen Führungslaufbahn, Fachexpertenlaufbahn und Projektlaufbahn dar. In einem ersten Schritt wurden die TeilnehmerInnen aufgefordert anzugeben, ob sie in ihrer Erwerbstätigkeit eine Führungsposition bzw. Fachexpertenrolle ausüben bzw. als ProjektmanagerIn tätig sind.

In einem weiteren Schritt wurden die TeilnehmerInnen gebeten ihre Tätigkeiten in Prozent-Anteilen aufzuschlüsseln.

„Momentan setzen sich meine Aufgaben wie folgt zusammen (Ist-Zustand)“:

Fachaufgaben:	_____ %
Führungsaufgaben:	_____ %
Projektaufgaben	_____ %
Summe	100%

Welche Anreize (z.B.: finanzielle Zusatzvergütungen, spezielle Weiterbildungsangebote, mehr inhaltlicher Gestaltungsspielraum, etc.) die TeilnehmerInnen für die einzelnen Laufbahnmodelle in ihren Unternehmen vorfinden wurde anhand einer 2-Punkt Skala im Vorletzten Teil der Befragung eruiert.

Neben Fragen zur Arbeitszufriedenheit, Karriereerfolg sowie Tätigkeitsanalysen enthält der Fragebogen allgemeine demografische Angaben wie Alter, Geschlecht, geografische Zuordnung, Einkommen, sowie Ausbildung, Berufsgruppe, Abteilungs- und Branchenzugehörigkeit.

Im Anhang befinden sich der Online-Fragebogen (Screenshot) sowie das Codebook zur Erhebung.

## 7.2 Vorbereitende Analysen

Für die Beantwortung der aufgestellten Hypothesen haben die Fragen der Handlungsfelder der einzelnen Laufbahnmodelle (AT02, AT03, AT05, AT07) keine Relevanz. Sie wurden in der Auswertung nicht berücksichtigt.

Ebenfalls aus der Auswertung ausgeschlossen wurde die Frage nach dem Wohnort „*In welchem (Bundes)Land wohnen Sie?*“, da 73,3 % auf Niederösterreich und Wien verteilt sind, und der Rest sich das letzte Viertel auf die restlichen Bundesländer, bzw. Ausland aufteilt. Aufgrund der geringen Fallzahl können keine signifikanten Aussagen bezüglich eines Unterschieds zwischen den einzelnen Bundesländern gemacht werden. Nicht vollständig ausgefüllte Fragebögen fanden ebenfalls keine Berücksichtigung.

Für die Auswertung der relevanten Daten musste keine Umpolung von Fragen erfolgen. Alle angewandten Skalen waren fünfstufig und wiesen mit 1 die „beste/höchste“ Ausprägung und mit 5 die „schlechteste/geringste“ Ausprägung auf. Lediglich die Altersgruppen wurden geclustert, da diese in der Befragung individuell einzugeben waren.

Im Folgenden soll nun auf die Kennwerte der Skalen sowie auf die Bildung der Skalen zu Arbeitszufriedenheit und zu Karrierezufriedenheit mit den Dimensionen Führungs- und Fachexpertenlaufbahn eingegangen werden.

Mittels explorativer varimaxrotierter Faktorenanalysen wurden die Items zu Arbeitszufriedenheit, zu Karrierezufriedenheit und dem Karriereerfolg auf miteinander korrelierende Gruppen (Faktoren) untersucht. Items die bei der explorativen Datenanalyse eine Schiefverteilung aufwiesen, wurden für die Analyse nicht weiter berücksichtigt. Zum Vergleich einer vorliegenden Verteilung mit derjenigen einer Normalverteilung wird Schiefe verwendet. Die Schiefverteilung gibt an, zu welcher Richtung (links oder rechts) eine

Verteilung schief ist. Werte höher -1 bzw. +1 wurden für die weitere Analyse entfernt (Martens, 2003, S. 56).

Ziel der Faktorenanalyse ist es die Daten zu strukturieren und in weiterer Folge zu reduzieren (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2011, S. 330f.). Bei der Datenreduktion wurde eine größere Anzahl von Variablen auf eine kleinere voneinander unabhängige Anzahl hypothetischer Größen reduziert. Dabei sollen die unabhängigen Faktoren möglichst zur vollständigen Erklärung der Zusammenhänge zwischen den Variablen beitragen (Zöfel, 2003, S. 221).

Als Kriterium für die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren wurde das Kaiser-Guttman-Kriterium herangezogen. Dies erläutert, dass die Zahl der zu extrahierenden Faktoren gleich der Zahl der Faktoren mit einem Eigenwert höher eins ist. Läge der Eigenwert eines Faktors unter eins, würde dieser Faktor weniger Varianz erklären als dies eine einzelne Variable aussagt (Backhaus et. al., 2011, S. 359). Zu der Zuordnung der Items zu den einzelnen Faktoren und zur Interpretation wurde die rotierte Komponentenmatrix herangezogen.

Eine wichtige Prüfgröße für die neu entstandenen Faktoren/Skalen ist die Reliabilität. Diese wird in der vorliegenden Studie anhand des Koeffizienten Cronbach Alpha eingeschätzt. Grundsätzlich gilt, je größer Cronbachs Alpha, desto höher ist die Validität der Gesamtskala. Häufig wird in der Literatur ein Wert von mindestens 0,8 gefordert, damit eine Skala als hinreichend zuverlässig betrachtet werden kann. In der vorliegenden Arbeit wurde jedoch auch ein Wert mit 0,6 für eine Skala für die weitere Analyse herangezogen. Bei diesem Verfahren werden die internen Konsistenzen der Skalen gemessen (Brosius, 2011, S. 824).

Ein weiteres wichtiges Gütekriterium ist die Trennschärfe, die anzeigt wie gut ein Item zwischen hohen und niedrigen Merkmalsausprägungen einer Testperson trennt. Die Werte für die Trennschärfe liegen zwischen -1 und 1. Ein hoher positiver Wert zeigt an, dass das Item ein ähnliches Merkmal misst, wie der Gesamttest (Zöfel, 2003, S. 235f.).

### **7.2.1 Arbeitsbeschreibungs-Bogen**

Im Folgenden wird nun auf die einzelnen Bereiche „Tätigkeit“, „Entwicklungsmöglichkeiten“ und „Bezahlung“, wie auch auf die gesamten Faktoren im Bereich Arbeitszufriedenheit näher eingegangen. Es ist jedoch anzumerken, dass die Skalen nicht unabhängig voneinander zu betrachten sind. (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 81).



## Tätigkeit

Tabelle 4, Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Zufriedenheit mit der Tätigkeit sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Tätigkeit, zeigt die Werte für die Dimension der Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit, auf. Aufgrund der Analyse der Schiefverteilung wurden die „Tätigkeit gefällt mir“ (Items AT02\_01), „Tätigkeit ist langweilig“ (AB02\_2), „Tätigkeit ist nutzlos“ (AB02\_05) und „alles in allem gefällt mir meine Tätigkeit“ (AB05\_1) für die weitere Analyse weggelassen.

Die Faktorenanalyse für die Arbeitszufriedenheit im Tätigkeitsbereich zeigt einen Faktor. Dieser erklärt 48,154% der Gesamtvarianz.

Die Skala „Tätigkeit“ weist einen Skalenmittelwert von  $M = 3,6957$  ( $SD = 0,74396$ ) und einen Reliabilitätswert Cronbach Alpha von 0,863 ( $k = 9$ ,  $N = 161$ ) auf, womit die Konsistenz der Items angenommen werden kann. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,508 und 0,701. Die Items weisen somit eine mittlere bis hohe Trennschärfe auf.

**Tabelle 4. Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Zufriedenheit mit der Tätigkeit sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Tätigkeit**

Code	Frage	M	SD	Faktor 1
AB02_03	festgefahren	3,4534	1,13441	0,711
AB02_04	unselbstständig,	3,9193	1,06639	0,670
AB02_06	angesehen	3,2671	0,92031	0,607
AB02_07	enttäuschend	4,0745	0,99720	0,709
AB02_08	unterfordert mich	3,7205	1,30005	0,680
AB02_09	sehe Ergebnisse	3,8385	0,96760	0,631
AB02_10	kann meine Fähigkeit einsetzen	3,8509	1,06777	0,788
AB02_11	kann eigene Ideen verwirklichen	3,2050	1,16789	0,728
AB02_12	verantwortungsvoll	3,9317	1,01934	0,704
	Skala	M	SD	Alpha
	Tätigkeit	3,6957	0,74396	0,863

## Entwicklung

Tabelle 5, Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Arbeitszufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Entwicklung, zeigt die Werte für die Zufriedenheits-Dimension „Entwicklung“, auf. Aufgrund der Analyse der Schiefverteilung mussten keine Items vorab entfernt werden da alle Werte zwischen -1 und 1 lagen. Die Faktorenanalyse für die Arbeitszufriedenheit im Entwicklungsbereich ergibt einen Faktor. Dieser bildet 61,206% der Gesamtvarianz ab.

Die Skala „Entwicklung“ weist einen Skalenmittelwert von  $M = 3,1422$  ( $SD = 0,9886$ ) und einen Reliabilitätswert Cronbach Alpha von 0,922 ( $k = 10$ ,  $N = 161$ ) auf, womit die Konsistenz der Items angenommen werden kann. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,391 und 0,859. Die Items weisen somit eine mittlere bis hohe Trennschärfe auf. Auf Basis der Reliabilitätsanalyse könnten die Items AB03-05 und AB03-09 entfernt werden. Da sich der Cronbach Alpha jedoch nur minimal ändern würde und ohnehin schon ein sehr guter Wert erreicht ist, wurden die beiden Items für die weitere Analyse beibehalten.

**Tabelle 5. Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Arbeitszufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Entwicklung**

Code	Frage	M	SD	Faktor 1
AB03-01	gute Entwicklungsmöglichkeiten	3,2360	1,19119	0,359
AB03-02	sichere Entwicklungsmöglichkeiten	2,8820	1,12015	0,686
AB03-03	angemessene Entwicklungsmöglichkeiten	3,0435	1,06857	0,817
AB03-04	wenige Entwicklungsmöglichkeiten	2,9876	1,27959	0,825
AB03-05	ungeregelte Entwicklungsmöglichkeiten	2,8758	1,22861	0,391
AB03-06	kaum Entwicklungsmöglichkeiten	3,1553	1,38546	0,849
AB03-07	leistungsgerechte Entwicklungsmöglichkeiten	2,9565	1,13659	0,707
AB03-08	enttäuschende Entwicklungsmöglichkeiten	3,3478	1,28579	0,811
AB03-09	Entwicklung gibt mir Auftrieb	3,7888	1,19588	0,426
AB03-2	alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Entwicklung?	3,3354	1,03649	0,737
	Skala	M	SD	Alpha
	Entwicklung	3,1422	0,98806	0,922

### Bezahlung

Bei der explorativen Datenanalyse zeigte sich wie bei der Auswertung der Entwicklung, dass keine der Items schiefverteilt ist und Werte zwischen -1 und 1 aufweisen. Dies wiederum bedeutet, dass für die weitere Faktorenanalyse keine Items ausgeschlossen werden mussten. Die Tabelle 6, Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Arbeitszufriedenheit mit der Entlohnung sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Entlohnung, zeigt dass alle acht Items zur Bezahlung auf einen Faktor laden. Die Extraktion weiterer Faktoren liefert nur noch Ergebnisse kleiner 1. Mit Hilfe des einen Faktors können 70,298 % der Gesamtvarianz erklärt werden.

Die Skala „Entlohnung“ weist einen Skalenmittelwert von  $M = 3,40295$  ( $SD = 1,03077$ ) und einen Reliabilitätswert Cronbach Alpha von 0,938 ( $k = 8$ ,  $N = 161$ ) auf, womit die

Konsistenz der Items angenommen werden kann. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,693 und 0,862. Die Items weisen somit eine mittlere bis hohe Trennschärfe auf. Da alle Items eine Trennschärfe über 0,5 aufweisen wurde kein Item gelöscht.

**Tabelle 6. Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Arbeitszufriedenheit mit der Entlohnung sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Entlohnung**

Code	Frage	M	SD	Faktor 1
AB04-01	schlecht	3,5280	1,33258	0,834
AB04-02	fair	3,3354	1,12885	0,864
AB04-03	zufriedenstellend	3,4161	1,21222	0,863
AB04-04	unangemessen	3,7019	1,29347	0,842
AB04-05	ungerecht	3,6646	1,37361	0,866
AB04-06	leistungsgerecht	2,9627	1,21392	0,759
AB04-07	entspricht meiner Verantwortung	3,2360	1,21715	0,767
AB04_2	Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung?	3,3789	1,08365	0,902
	Skala	M	SD	Alpha
	Entlohnung	3,40295	1,03077	0,938

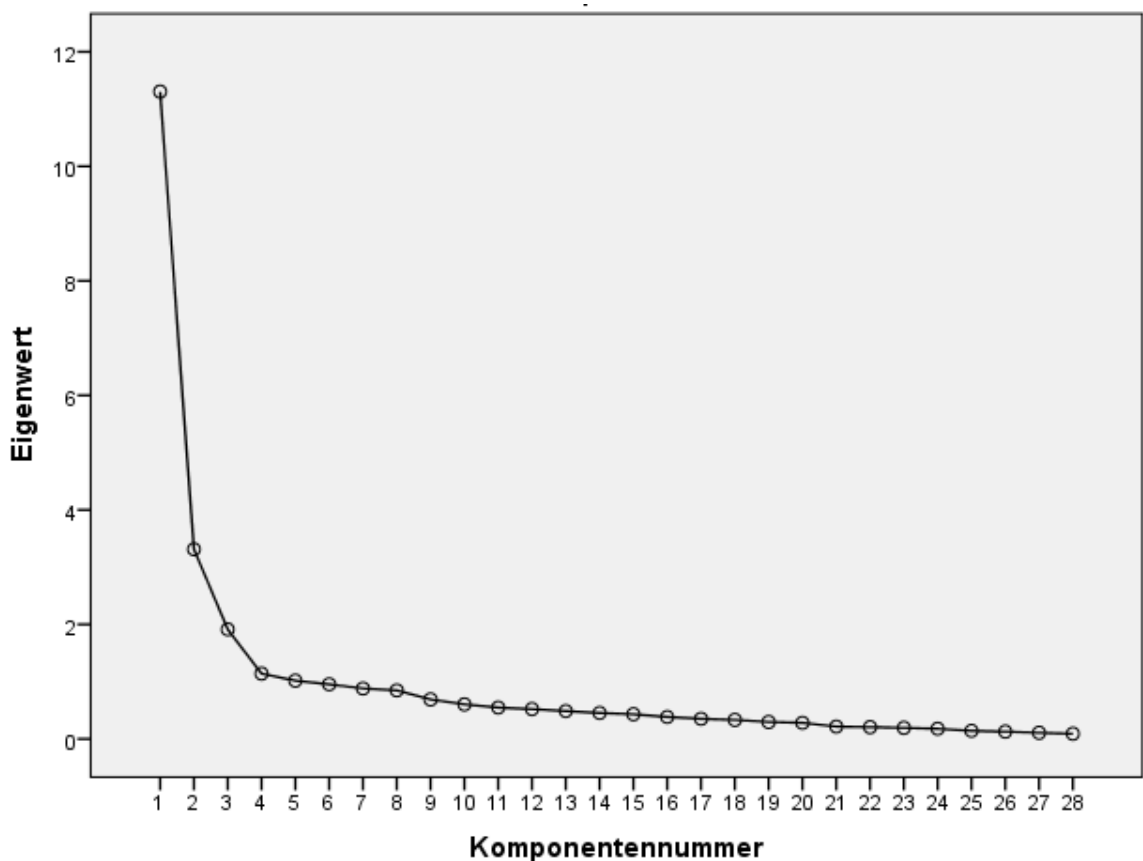
### **Arbeitszufriedenheit gesamt**

In der Tabelle 7, Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Arbeitszufriedenheit sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Arbeitszufriedenheit, wurden alle Items des verwendeten ABBs herangezogen. Aufgrund der Schiefverteilung einiger Items (AB01-01, AB02-01, AB02-02, AB02-05, AB05-AB02\_2) wurden diese Items für die weitere Analyse weggelassen. Ferner wurde auf das Item AB01-02 verzichtet, da

dies bei der Faktorenanalyse eine zu geringe Faktorladung aufwies. Die Reliabilitätsanalyse wurde somit mit 27 Items durchgeführt.

Die Faktorenanalyse für die Arbeitszufriedenheit lädt auf 5 Faktoren. Diese bilden 66,73% der Gesamtvarianz ab. Der Screeplot zeigt jedoch, dass der erste Faktor den größten Anteil erklärt und in einem weiteren Durchgang wird anhand einer konfirmatorischen Berechnung auf einen Faktor reduziert, der eine Gesamtvarianz von 40,372 % bildet. Grundsätzlich wurden aus den vorigen Faktorenanalysen („Tätigkeit“, „Entwicklung“ und „Entlohnung“) bereits drei Faktoren generiert. Wie auch im Screeplot (Abbildung 5) ersichtlich, bilden die ersten drei Faktoren den Großteil der Gesamtvarianz ab (53,484%). Bei genauerer Betrachtung der Komponentenmatrix ist erkennbar, dass Faktor 4 und 5 nur 10 bzw. 4 Items laden. Aus diesem Grund wurden diese für die weitere Analyse ausgeschlossen. Obwohl es durchaus auch sinnvoll gewesen wäre, die Faktoren 2 und 3 für den Bereich Arbeitszufriedenheit\_gesamt heranzuziehen, wurde aufgrund der leichteren Handhabbarkeit darauf verzichtet.

**Abbildung 5. Screeplot Arbeitszufriedenheit\_gesamt**



Quelle: eigene Darstellung

Die Skala „Arbeitszufriedenheit\_gesamt“ weist einen Skalenmittelwert von  $M = 3,3695$  ( $SD = 0,68553$ ) und einen Reliabilitätswert Cronbach Alpha von  $0,944$  ( $k = 26$ ,  $N = 161$ ) auf, womit die Konsistenz der Items angenommen werden kann. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen  $0,346$  und  $0,781$ . Die Items weisen somit eine mittlere bis hohe Trennschärfe auf.

**Tabelle 7. Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Arbeitszufriedenheit sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Arbeitszufriedenheit**

Code	Frage	M	SD	Faktor 1
AB02-03	Tätigkeit: festgefahren	3,4534	1,13441	0,506
AB02-04	Tätigkeit: unselbstständig	3,9193	1,06639	0,459
AB02-06	Tätigkeit: angesehen	3,2705	0,920	0,568
AB02-07	Tätigkeit: enttäuschend	4,0745	0,99720	0,594
AB02-08	Tätigkeit: unterfordert mich	2,28	1,300	0,564
AB02-09	Tätigkeit: sehe Ergebnisse	3,84	0,968	0,511
AB02-10	Tätigkeit: kann meine Fähigkeit einsetzen	3,85	1,068	0,638
AB02-11	Tätigkeit: kann eigene Ideen verwirklichen	3,20	1,168	0,641
AB02-12	Tätigkeit: verantwortungsvoll	3,93	1,019	0,551
AB03-01	Gute Entwicklungsmöglichkeiten	3,24	1,191	0,789
AB03-02	Sichere Entwicklungsmöglichkeiten	2,88	1,120	0,608
AB03-03	Angemessene Entwicklungsmöglichkeiten	3,04	1,069	0,797
AB03-04	Wenige Entwicklungsmöglichkeiten	2,9876	1,279	0,736
AB03-05	Ungeregelte Entwicklungsmöglichkeiten	2,8758	1,22861	0,380
AB03-06	Kaum Entwicklungsmöglichkeiten	3,1553	1,38546	0,784

AB03-07	Leistungsgerechte Entwicklungsmöglichkeiten	2,96	1,137	0,728
AB03-08	Enttäuschende Entwicklungsmöglichkeiten	3,3478	1,28579	0,815
AB03-09	Entwicklung gibt mir Auftrieb	3,79	1,196	0,484
AB06-01	Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Entwicklung	3,79	1,196	0,484
AB04-01	Bezahlung: schlecht	3,52,80	1,333258	0,645
AB04-02	Bezahlung: fair	3,34	1,129	0,620
AB04-03	Bezahlung: zufriedenstellend	3,42	1,212	0,663
AB04-05	Bezahlung: unangemessen	3,7019	1,29347	0,670
AB04-06	Bezahlung: ungerecht	3,6646	1,37361	0,681
AB04-07	Bezahlung: leistungsgerecht	2,96	1,214	0,668
AB04-08	Bezahlung: entspricht meiner Verantwortung	3,24	1,217	0,641
AB07-01	Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung?	3,38	1,084	0,675
Skala		M	SD	Alpha
		3,3695	0,68553	0,944

#### Ausgeschlossene Komponenten aufgrund zu geringerer Faktorwerte

Code	Frage	M	SD	Faktor 1
AB01-02	Wenn Sie nun nicht nur die Arbeit betrachten, sondern Ihre gesamte derzeitige Situation berücksichtigen (Wohnung/Preise/Gesundheit, Liebe, Politik, Nachbarn usw.), wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrem Leben?	3,99	0,746	0,263

## 7.2.2 Karrierezufriedenheit

Tabelle 8, Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Karrierezufriedenheit sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Karrierezufriedenheit zeigt, dass alle vier Items zur Karrierezufriedenheit auf einen Faktor laden. Die Extraktion weiterer Faktoren liefert nur noch Ergebnisse kleiner 1. Mit Hilfe des einen Faktors können 80,085 % der Gesamtvarianz erklärt werden.

Die Skala „Karrierezufriedenheit“ weist einen Skalenmittelwert von  $M = 3,5870$  ( $SD = 0,93469$ ) und einen Reliabilitätswert Cronbach Alpha von  $0,916$  ( $k = 4$ ,  $N = 161$ ) auf, womit die Konsistenz der Items angenommen werden kann. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen  $0,724$  und  $0,881$ . Die Items weisen somit eine mittlere bis hohe Trennschärfe auf. Da alle Items eine Trennschärfe über  $0,5$  aufweisen wurde kein Item gelöscht.

**Tabelle 8. Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Karrierezufriedenheit sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Karrierezufriedenheit**

Code	Frage	M	SD	Faktor 1
KZ01-01	Ich bin mit den Erfolgen, die ich in meiner bisherigen Karriere erzielt habe, zufrieden	3,66	1,024	0,895
KZ01-02	Ich bin mit der Verwirklichung meiner bisher erreichten beruflichen Ziele zufrieden	3,49	1,085	0,938
KZ01-03	Ich bin mit den Fortschritten, die ich bisher mit der Entwicklung neuer Fertigkeiten gemacht habe, zufrieden	3,79	0,918	0,835
KZ01-04	Ich bin mit den bisherigen Fortschritten meines beruflichen Aufstiegs zufrieden	3,40	1,142	0,909
	Skala	M	SD	Alpha
	Karrierezufriedenheit	3,5870	0,93469	0,916

### 7.2.3 Karriereerfolg

Tabelle 9, Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zum Karriereerfolg sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Karriereerfolg, zeigt dass die vier Items zum Karriereerfolg auf zwei Faktoren laden. Mit Hilfe der beiden Faktoren können  $74,129\%$  der Gesamtvarianz erklärt werden. Anhand der explorativen Datenanalyse wird gezeigt, dass keines der Items schiefverteilt ist und somit alle vier Items für die weitere Berechnung herangezogen werden können.

Die Skala „Karriereerfolg“ weist einen Skalenmittelwert von  $M = 3,1832$  ( $SD = 0,74307$ ). Bei der Reliabilitätsanalyse wiesen die Items KE01-01 und KE01-02 eine Trennschärfe



unter 0,3 auf. Der Cronbach Alpha weist einen Wert von 0,601 (k=4, N=161) auf. Dies ist durchaus ein annehmbarer Wert und aufgrund der Tatsache, dass nur vier Items als Grundlage dienen, wurde darauf verzichtet die einzelnen Items zu entfernen. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,218 und 0,642.

**Tabelle 9. Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zum Karriereerfolg sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Karriereerfolg**

Code	Frage	M	SD	Faktor 1	Faktor 2
KE01-01	Mein Einkommen ist im Vergleich zu den Branchen üblichen Gehältern	2,94	0,970	0,843	-0,192
KE01-02	Im Vergleich zu meinen KollegInnen Ist meine Arbeitsleistung	3,85	0,663	-0,100	0,855
KE01-03	Meine hierarchische Position im Unternehmen ist	2,96	0,955	0,546	0,636
KE01-04	Im Vergleich zu meinen KollegInnen ist mein Karriereerfolg	3,40	0,693	0,738	0,478
	Skala	M	SD	Alpha	
	Karriereerfolg	3,1832	0,74307	0,601	

Antwortmöglichkeiten 5-stufige Likert-Skala: 1= hoch bis 5= niedrig

#### **7.2.4 Fachexpertenlaufbahn und Führungslaufbahn**

Die Werte der Fachexperten- bzw. Führungslaufbahn wurden aus den Ergebnissen von AT08\_01 (prozentuelle Einteilung der Führungstätigkeit), sowie aus den Ergebnissen von AT08\_02 (prozentuelle Einteilung der Fachtätigkeit) gewonnen. Die Angaben waren von 0% (=1) bis 100 % (=11) Tätigkeit in diesem Bereich. Grundsätzlich hätten auch die Items AT04 (Üben Sie Ihre Tätigkeit in leitender Position aus bzw. haben Sie eine Führungsfunktion?) und AT06 (Sie sind in Ihrer Erwerbstätigkeit als Projektverantwortlicher (Projektmanager/ Projektleiter) tätig?) herangezogen werden können. Die prozentuelle Einteilung gibt jedoch einen genaueren Überblick, wie stark die Ausprägung der ausgewählten Tätigkeit ist. Demzufolge wurden die Variablen umkodiert und der Faktor 1 (0%) für die weitere Analyse ausgeschlossen, da für die Auswertung nur die Ausübung der Tätigkeit relevant ist.

### 7.3 UntersuchungsteilnehmerInnen/Stichprobe

Ein weiterer wichtiger Bereich der Untersuchung ist der Aspekt der Stichprobe wobei diese für die Population repräsentativ und nicht willkürlich erfasst wird. Die drei wesentlichsten Kriterien der Relevanz, Prototypikalität und Triangulation der Stichprobe werden eingehalten, indem das Setting die Merkmale einer Differenzierung zwischen einer Führungsposition und Expertenrolle aufweist und somit die TeilnehmerInnen befragt werden, welches Karrieremodell sie bekleiden (Sonnentag, 2006, S. 34ff.). Darüber hinaus werden auch weniger zentrale Merkmale, wie zum Beispiel Alter und Geschlecht, innerhalb der Untersuchung erfasst.

Für die Untersuchung wurden Personen befragt, die sich aktuell in einem aufrechten Arbeitsverhältnis befinden und eine Fachexperten- oder Führungsposition bekleiden. Von 202 erhaltenen Datensätzen wurden 161 Datensätze vollständig ausgefüllt und für die Auswertung herangezogen. Die Stichprobe setzt sich aus 47,2% Männern und 52,8% Frauen zusammen, welche zwischen 21 und 59 Jahre alt waren ( $M = 36,23$  Jahre,  $SD = 9,857$ ). Bei der Altersangabe liegen 161 vollständige Werte vor. Der Großteil der Befragten (47,8 %) lebt in Niederösterreich, die restlichen 52,2% entfallen auf den Rest Österreichs und auf das Ausland (11,8% der TeilnehmerInnen leben nicht in Österreich). Von den befragten TeilnehmerInnen sind 91,3 % Vollzeit berufstätig und der Rest (8,7%) in Teilzeitbeschäftigung. Alle 161 TeilnehmerInnen sind berufstätig. 41,6% sind in einem Unternehmen tätig, welches mehr als 501 MitarbeiterInnen beschäftigt. Anzumerken ist ferner, dass 43,5% der Befragten eine Hochschule abgeschlossen haben, 39,8% als höchsten Ausbildungsgrad AHS/BHS Matura angegeben haben und 16,8% eine Lehre bzw. eine Fachschule absolvierten. Eine Einteilung nach Bereichen unterteilt die Stichprobe in Rechnungswesen/ Controlling (11,8%), Vertrieb & Marketing (14,9%), IT (9,9%), Human Resource Management (11,2%), Fertigung und Produktion (8,7%), Forschung und Entwicklung (3,7%), sowie Beschaffung/ Logistik (7,5%) und andere, wie Beratung, Sozialwesen oder Verkauf (32,3%). Ferner ist anzuführen, dass 44,1% der TeilnehmerInnen angaben, bereits mehr als 15 Jahre berufstätig zu sein.

19,3% der Befragten sind in der Branche „Bank und Versicherung“ tätig, 15,5% im Industriesektor. Die restlichen 65,8% teilen sich auf die Branchen Transport und Verkehr (12,4%), Handel (6,2%), Information und Consulting (6,8%), Gewerbe und Handwerk (5%), Tourismus und Freizeitwirtschaft (5%), sowie sonstige Branchen (29,8%) auf.

38,5 % der befragten Personen üben aktuell eine Führungsposition aus, das entspricht 62 TeilnehmerInnen. Davon haben 52 Personen MitarbeiterInnen, die Ihnen unterstellt sind. 65,8% gaben an, Fachexpertentätigkeiten in der täglichen Arbeit auszuführen. Im Bereich der Projektstätigkeiten liegen die Angaben bei 31,7%. Da die einzelnen TeilnehmerInnen mehrere Aufgabenbereiche innehaben, konnten Mehrfachnennungen gewählt werden.

Bei der Aufteilung der Häufigkeiten der einzelnen Tätigkeiten gaben 14,9 % der TeilnehmerInnen an, mehr als 50% ihrer Tätigkeit mit Führungsaufgaben zu verbringen. Bei den Fachexperten waren es 61,5% die mehr als 50 % ihrer Arbeitszeit mit Fach- bzw. Expertentätigkeiten verbringen.

66,5% der Befragten empfinden Führungslaufbahn als attraktiv bis sehr attraktiv. Die Einschätzung der Attraktivität für eine Fachexpertenlaufbahn liegt bei 72,7 %.

## **7.4 Durchführung der empirischen Untersuchung**

Um das Handling des Fragebogens zu analysieren wurde ein Pretest durchgeführt. Dieser wurde an nahestehende Bekannte, sowie an die Betreuerin der Autorin ausgesendet. Mithilfe des Feedbacks und der Möglichkeit der Kommentarabgabe direkt im Fragebogen konnten Verbesserungen vor dem Erhebungszeitraum durchgeführt werden. Die Untersuchung hat mittels Online-Fragebogen-Erhebung innerhalb eines Zeitraumes von 20 Tagen (03.02.2015-22.02.2015) stattgefunden. Der Link für den Fragebogen wurde an Studien- und ArbeitskollegInnen, Freunde und Bekannte und innerhalb der Familie ausgesendet sowie im Fachhochschul-online-Campus und auf Social Media Plattformen (Facebook) gepostet. Weiteres wurde der Fragebogen für den Zeitraum vom 3.bis 22 Februar 2015 auf der Homepage von „Psychologie Heute" veröffentlicht.

Insgesamt wurden 355 Aufrufe (Klicks) für diesen Fragebogen aufgezeichnet (einschließlich versehentlicher doppelter Klicks, Aufrufe durch Suchmaschinen, ...). 202 Interviews wurden gesamt durchgeführt, wobei 161 abgeschlossen wurden.

Die Bearbeitungsdauer betrug durchschnittlich 542,26 Sekunden (neun Minuten). Der Rücklauf konnte anhand einer Rücklaufstatistik überwacht werden. Da die Ergebnisse innerhalb der gewünschten Teilnehmerzahl lagen, wurde auf eine Verlängerung des Ausfüllzeitraumes verzichtet.

## 8 Ergebnisse

„Jede Ursache bringt mehr als ein Ergebnis hervor.“

Herbert Spencer (1820 - 1903)

Nachstehend werden die Analyseergebnisse, beginnend mit der Korrelationsanalyse und folgend mit der Beantwortung der Hypothesen 1 bis 4 dargestellt.

Um den Zusammenhang der Variablen untereinander zu prüfen wurde eine Korrelationsanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle 10, Korrelationskoeffizienten nach Pearson der Skalen Arbeitszufriedenheit, Karriereerfolg, Karrierezufriedenheit und Karriereform, ersichtlich.

**Tabelle 10. Korrelationskoeffizienten der Skalen Arbeitszufriedenheit, Karriereerfolg, Karrierezufriedenheit und Karriereform**

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8
Arbeitszufriedenheit_gesamt	1,00							
AZ_Entwicklung	0,880**	1						
AZ_Tätigkeit	0,815**	0,651**	1					
AZ_Bezahlung	0,790**	0,523**	0,441**	1				
Karrierezufriedenheit	0,697**	0,627**	0,652**	0,494**	1			
Karriereerfolg	0,576**	0,440**	0,481**	0,528**	0,516**	1		
Fachexpertenlaufbahn	-0,007	0,010	-0,036	0,009	-0,092	-0,078	1	
Führungslaufbahn	0,239**	0,164*	0,279**	0,148	0,187*	0,350**	-0,117	1

Anmerkungen: \*\* bedeutet  $p < 0,01$  [Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).]

\*bedeutet  $p < 0,05$  [Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).]

Der Korrelationskoeffizient kann Werte zwischen +1 und -1 aufzeigen. Bei positiven Werten kann auf einen positiven Zusammenhang geschlossen werden, negative Werte weisen auf einen negativen Zusammenhang hin. Je höher der Wert desto stärker ist die Korrelation (Backhaus et. al., 2011, S. 336f.).

Anhand der Analyse ist ersichtlich, dass alle Variablen (Arbeitszufriedenheit, Karrierezufriedenheit und Karriereerfolg) eine signifikant positive Korrelation untereinander aufweisen. Auffallend ist die hohe Korrelation von der Arbeitszufriedenheit bezogen auf die Entwicklung mit der Karrierezufriedenheit. Bezogen auf die Karrierezufriedenheit kann man daraus schließen, dass je besser die Entwicklungsmöglichkeiten eingeschätzt werden, desto höher ist die Ausprägung der Karrierezufriedenheit.

Um die Zusammenhänge zu überprüfen wurden folgende Analysen herangezogen: lineare Regressionsanalyse (H1a und H1b), Rangkorrelation (H2), Moderatoranalyse (H3a und H3b) sowie für H4 der T-Test für unabhängige Stichproben.

Die Regressionsanalyse befasst sich mit der Untersuchung und Quantifizierung von Abhängigkeiten zwischen metrisch skalierten Variablen. Die Hauptaufgabe besteht darin, eine lineare Funktion zu finden, die die Abhängigkeit einer Variablen – der abhängigen Variablen (Arbeitszufriedenheit) von einer oder mehreren unabhängigen Variablen (Karriereform) quantifiziert (Jansen & Laatz, 2013, S. 395).

Bei der Rangkorrelation bezieht sich die Messung auf ordinalskalierte Variablen. Es werden zwei unabhängige Stichproben (Führungslaufbahn und Fachexpertenlaufbahn) miteinander verglichen. Wird ein signifikanter Unterschied verzeichnet, ist unmittelbar klar, zwischen welchen beiden Stichproben dieser Unterschied besteht (Zöfel, 2001, S. 88ff.)

Bei der Moderatoranalyse nach Baron und Kenny (1986) wird untersucht, ob der Zusammenhang einer unabhängigen Variable (Karriereform) und einer abhängigen Variablen (Arbeitszufriedenheit) durch eine dritte Variable (Karriereerfolg), die den Moderator darstellt, beeinflusst wird. Eine Basis jeder Moderatoranalyse ist der kausale Zusammenhang zwischen den beiden Variablen. Daher stellt die Moderatoranalyse eine multiple Regressionsanalyse dar (Bühner & Ziegler, 2009, S. 690ff.).

Der U-Test stellt eine Alternative zum parametrischen T-Test für den Vergleich von zwei Mittelwerten von Verteilungen dar. Bei diesem Test werden Unterschiede hinsichtlich der zentralen Lage von Verteilungen geprüft. Voraussetzung ist, dass die getestete Variable mindestens ordinalskaliert ist (Jansen & Laatz, 2013, S. 622).

Beim T-Test für unabhängige Stichproben werden die Unterschiede der Mittelwerte zweier Gruppen – Führungslaufbahn und Fachexpertenlaufbahn – auf Signifikanz geprüft (Jansen & Laatz, 2013, S. 325).

Die Ergebnisse dieser Untersuchungen werden nachstehend beschrieben.

## **8.1 Zusammenhang Arbeitszufriedenheit und Karrierelaufbahn**

***H1a:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Karriereform „Fachexpertenlaufbahn“ und der Arbeitszufriedenheit. Je besser die Entwicklung der Fachexpertenlaufbahn von einem Mitarbeiter/ einer Mitarbeiterin erlebt wird, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters.*

Diese Hypothese H1a wurde mittels einer linearen Regression untersucht.

In einem ersten Schritt wurde dazu der Zusammenhang zwischen den Kontrollvariablen und der Arbeitszufriedenheit analysiert. Die Ergebnisse sind Tabelle 11, Ergebnisse lineare Regressionsanalyse (Arbeitszufriedenheit, Kontrollvariablen und Fachexpertenlaufbahn, in Modell 1 abgebildet. Im nächsten Schritt wurde zusätzlich die Variable Fachexpertenlaufbahn (Modell 2) hinzugefügt. Zusammenfassend sind in der folgenden Tabelle die Regressionskoeffizienten, den durch die Regressionsgerade erklärten Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable ( $R^2$ ) und die F-Werte, ersichtlich.

**Tabelle 11. Ergebnisse lineare Regressionsanalyse (Arbeitszufriedenheit, Kontrollvariablen und Fachexpertenlaufbahn)**

Variable	Modell 1	Modell 2
	$\beta$	$\beta$
Geschlecht	-0,112	-0,112
Matura	-0,184	-0,184
Hochschulabschluss	-0,202	-0,202
Alter	0,023	0,023
Ausübung einer Fachexpertenlaufbahn		-0,079
$\Delta R^2$	0,043	0,000
F	1,744	0,000

Anmerkung: N=161, \*\* p<0,05; Die abhängige Variable ist die Arbeitszufriedenheit, eingeschätzt durch den/die InterviewteilnehmerIn.

### **Modellzusammenfassung**

Das Modell 1 (Zusammenhang von demografischen Variablen und der Arbeitszufriedenheit) erklärt 4,3% der Varianz der abhängigen Variable ( $R^2=0,043$ ). Diese Änderung in  $R^2$  ist bei einem F-Wert von 1,744 nicht signifikant ( $p=0,143$ ).

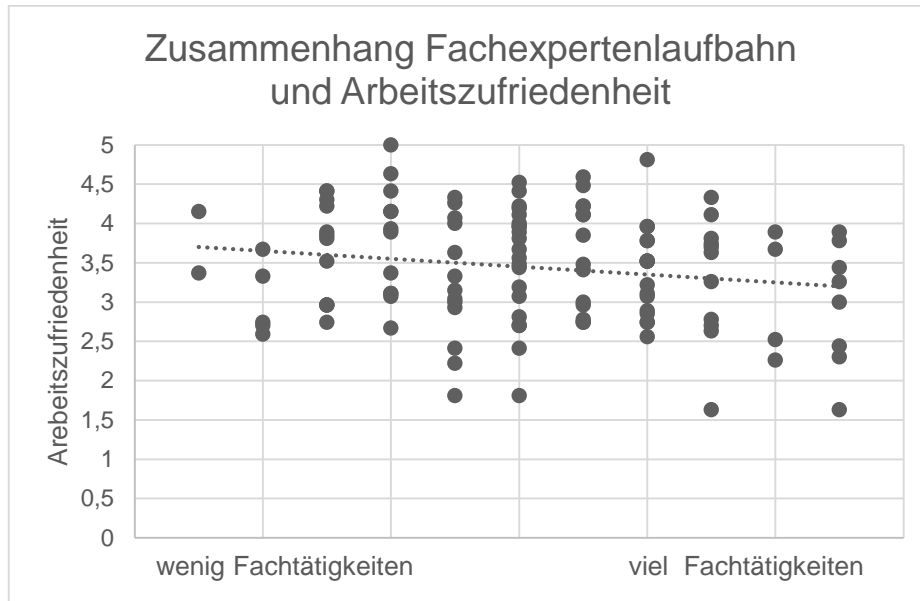
Modell 2 (Zusammenhang von demografischen Variablen, Arbeitszufriedenheit und dem Karrieremodell „Fachexpertenlaufbahn“) erklärt keine weitere Varianz der abhängigen Variable (Änderung in  $R^2=0,000$ ). Diese Änderung in  $R^2$  ist bei einem F-Wert von 0,000 ebenfalls nicht signifikant. Daraus ist ersichtlich, dass sowohl das erste Modell als auch das zweite keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variable leisten.

### **Betrachtung der Regressionskoeffizienten**

Im Modell 1 (Kontrollvariablen) ist kein signifikanter Zusammenhang mit der abhängigen Variable (Arbeitszufriedenheit) ersichtlich. Auch im Modell 2 ist kein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der abhängigen Variable (Arbeitszufriedenheit) und der unabhängigen Variable (Fachexpertenlaufbahn) erkennbar ( $\beta=-0,001$ ;  $p=0,988$ ).

Die Hypothese wurde durch die Auswertung nicht unterstützt. Anhand des folgenden Diagrammes (Abbildung 6) wird aufgezeigt, dass bei einer Zunahme der Fachexpertentätigkeit bzw. bei einer steigenden Entwicklung der Fachexpertenlaufbahn, die Karriereform einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat.

**Abbildung 6 . Zusammenhang Fachexpertenlaufbahn und Arbeitszufriedenheit**



Quelle: eigene Darstellung

**H1b:** *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Karriereform „Führungslaufbahn“ und der Arbeitszufriedenheit. Je besser die Entwicklung der Führungslaufbahn von einem Mitarbeiter/ einer Mitarbeiterin erlebt wird, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters.*

Ebenso wie Hypothese H1a, wurde die Hypothese H1b mittels einer linearen Regression untersucht. Für die Hypothese H1b sind die Ergebnisse in Tabelle 12 lineare Regressionsanalysen (Arbeitszufriedenheit, Kontrollvariablen und Führungslaufbahn) in Modell 1 dargestellt. Im nächsten Schritt wurde zusätzlich die Variable Führungslaufbahn (Modell 2) hinzugefügt. Zusammenfassend sind in der folgenden Tabelle die Regressionskoeffizienten, den durch die Regressionsgerade erklärten Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable ( $R^2$ ) und die F-Werte ersichtlich.



**Tabelle 12. lineare Regressionsanalysen (Arbeitszufriedenheit, Kontrollvariablen und Führungslaufbahn)**

Variable	Modell 1	Modell 2
	$\beta$	$\beta$
Geschlecht	-0,112	-0,075
Matura	-0,184	-0,191
Hochschulabschluss	-0,202	-0,192
Alter	0,023	0,005
Ausübung einer Führungslaufbahn		0,217**
$\Delta R^2$	0,043	0,045**
F	1,744	7,577**

Anmerkung: N=161, \*\*  $p < 0,01$ ; Die abhängige Variable ist die Arbeitszufriedenheit, eingeschätzt durch den/die InterviewteilnehmerIn.

### **Modellzusammenfassung**

Das Modell 1 (Zusammenhang von demografischen Variablen und der Arbeitszufriedenheit) erklärt 4,33% der Varianz der abhängigen Variable ( $R^2=0,043$ ). Diese Änderung in  $R^2$  ist bei einem F-Wert von 1,744 nicht signifikant ( $p=0,143$ ).

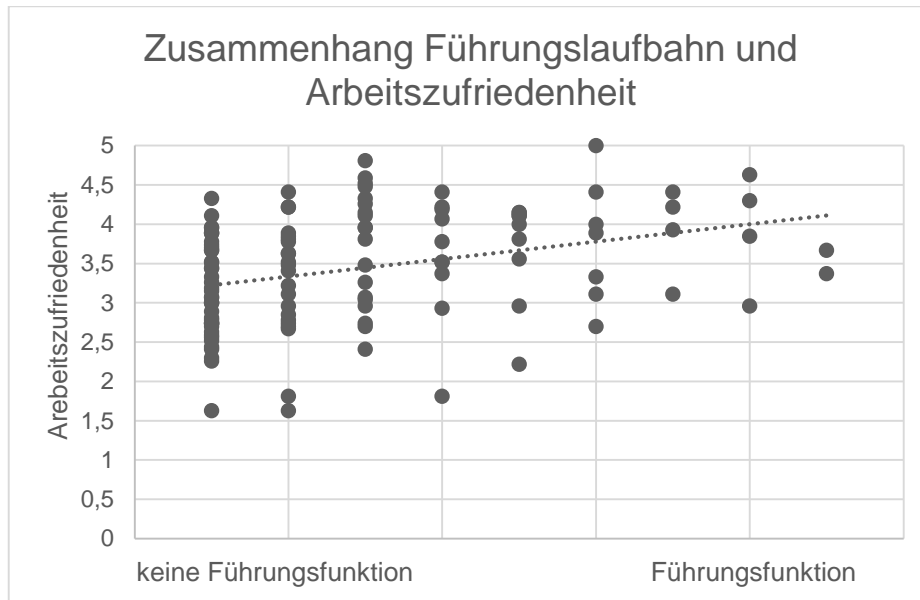
Modell 2 (Zusammenhang von demografischen Variablen, Arbeitszufriedenheit und Führungstätigkeit) erklärt zusätzlich 5,8% der Varianz der abhängigen Variable (Änderung in  $R^2=0,045$ ). Diese Änderung in  $R^2$  ist bei einem F-Wert von 7,577 signifikant ( $p < 0,01$ ). Daraus ist ersichtlich, dass das erste Modell keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variable leistet. Das zweite Modell (Führungstätigkeit) leistet hingegen einen signifikanten Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit.

### Betrachtung der Regressionskoeffizienten

Im Modell 1 (Kontrollvariablen) ist kein signifikanter Zusammenhang mit der abhängigen Variable (Arbeitszufriedenheit) ersichtlich. Hingegen ist im Modell 2 ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der abhängigen Variable (Arbeitszufriedenheit) und der unabhängigen Variable (Führungslaufbahn) erkennbar ( $\beta=0,217$ ;  $p<0,01$ ).

Die Hypothese wurde durch die Auswertung angenommen. Anhand des folgenden Diagrammes (Abbildung 7) zeigt sich der positive Zusammenhang. Je besser die Entwicklung der Führungslaufbahn bzw. je mehr Führungsverantwortung und -tätigkeit von einem Mitarbeiter/ einer Mitarbeiterin erlebt wird, desto höher fällt die Arbeitszufriedenheit aus.

**Abbildung 7. Zusammenhang Führungslaufbahn und Arbeitszufriedenheit**



Quelle: eigene Darstellung

**H2:** Die Arbeitszufriedenheit zeigt bei der Karriereform der „Fachexpertenlaufbahn“ im Vergleich zur „Führungslaufbahn“ weniger positive Zusammenhänge. . Je besser die Entwicklung, das Tätigkeitsgebiet und die Bezahlung sind, desto zufriedener sind die MitarbeiterInnen.

Anhand der Spearmanschen Rangkorrelation wird überprüft, ob die MitarbeiterInnen, die eine Fachexpertenlaufbahn ausüben, weniger zufrieden sind mit ihrer Arbeit als MitarbeiterInnen die eine Führungsposition bekleiden. Die Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle 13, Korrelationskoeffizienten der Skalen Arbeitszufriedenheit\_gesamt, Fach- und Führungslaufbahn, abgebildet.

**Tabelle 13. Korrelationskoeffizienten der Skalen Arbeitszufriedenheit\_gesamt, Fach- und Führungslaufbahn**

Skala	1	2	3
Arbeitszufriedenheit	1,00		
Fachexpertenlaufbahn	0,000	1,00	
Führungslaufbahn	0,267**	-0,177	1,00

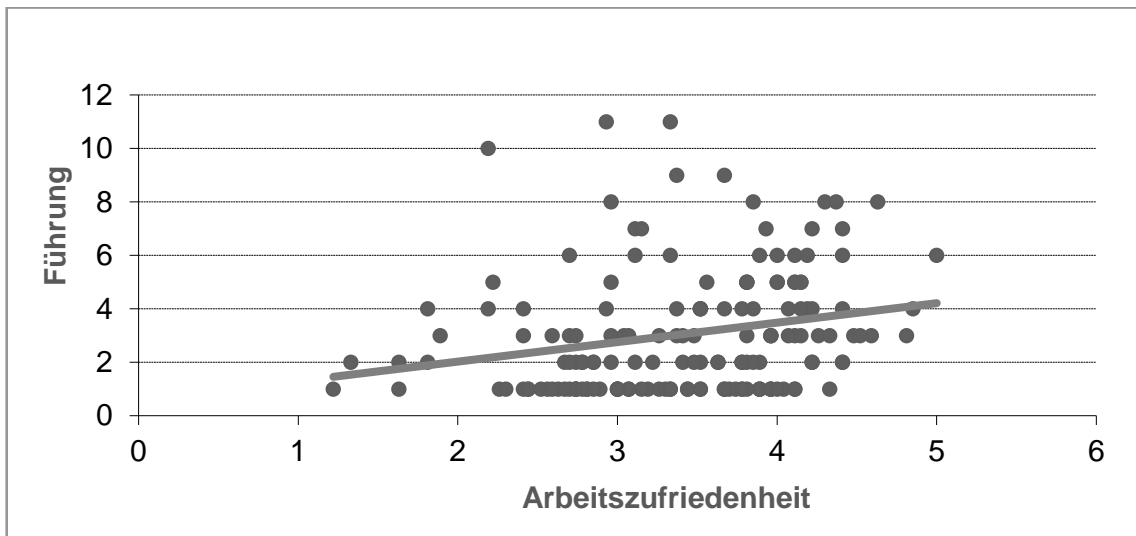
Anmerkungen: \*\* bedeutet  $p < 0,01$  [Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).]

### **Betrachtung der Rangkorrelation**

Die unabhängige Variable Führungslaufbahn stellt einen signifikant positiven Zusammenhang mit der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit dar. Die Korrelation mit der Fachexpertenlaufbahn ist nicht signifikant. Aufgrund dieser Ergebnisse kann die Hypothese durch die Auswertung angenommen werden.

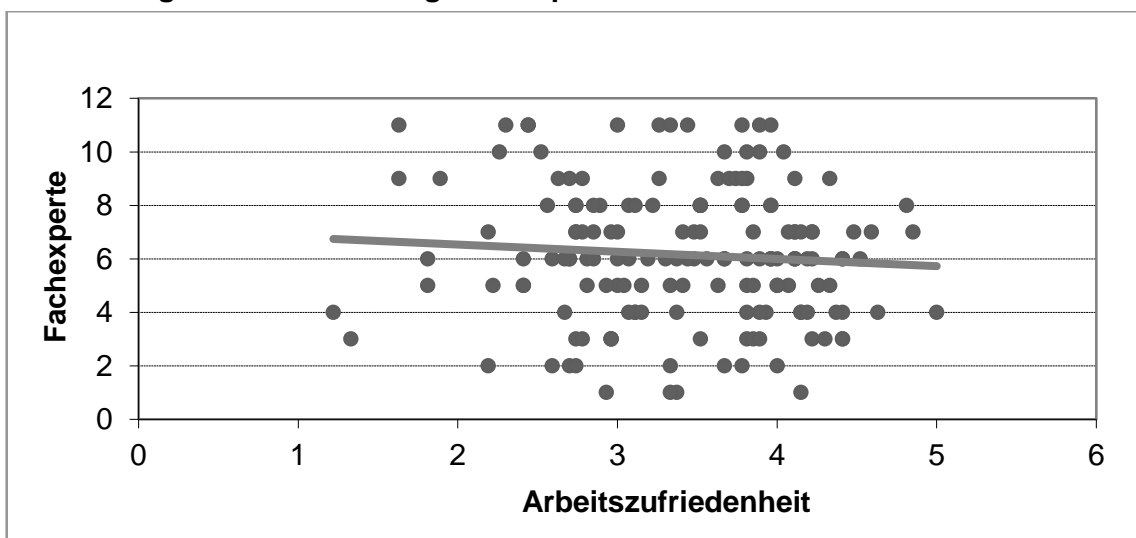
Anhand der folgenden beiden Diagramme Abbildung 8 und Abbildung 9 wird aufgezeigt, dass Personen, die sich in eine Fachexperten Position entwickelt haben, weniger zufrieden sind als ihre KollegInnen, die eine Führungsposition ausüben.

**Abbildung 8. Zusammenhang Führungslaufbahn und Arbeitszufriedenheit**



Quelle: eigene Darstellung

**Abbildung 9. Zusammenhang Fachexpertenlaufbahn und Arbeitszufriedenheit**



Quelle: eigene Darstellung

### **Betrachtung der Rangkorrelation anhand der einzelnen Bereiche des ABB**

Interessant ist ebenfalls, welche der drei Bereiche des ABBs die größte Zufriedenheit auslöst. In den Tabellen 14-16 werden die Bereiche Entwicklung, Tätigkeit und Bezahlung mit den unabhängigen Variablen Fachexperten- und Führungslaufbahn analysiert.

**Tabelle 14 . Rangkorrelation nach Spearman (Entwicklung und Karrieremodell)**

Skala	1	2	3
AZ_Entwicklung	1,00		
Fachexpertenlaufbahn	0,022	1,00	
Führungslaufbahn	0,175*	-0,117	1,00

Anmerkungen: \*\* bedeutet  $p < 0,01$  [Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).]

\*bedeutet  $p < 0,05$  [Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).]

Tabelle 14 zeigt die Rangkorrelation nach Spearman zwischen der Entwicklung und den Karrieremodellen. Die Arbeitszufriedenheit im Bereich der Entwicklung weist nur bei der Führungslaufbahn einen signifikanten positiven Wert auf (0,175). Die unabhängige Variable Fachexpertenlaufbahn zeigt auch in diesem Bereich keinen signifikanten Zusammenhang mit der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit in der Entwicklung auf. Durch dieses Ergebnis ergibt sich die Erkenntnis, dass Führungsexperten signifikant zufriedener mit ihrer Entwicklung sind als Fachexperten.

**Tabelle 15. Rangkorrelation nach Spearman (Tätigkeit und Karrieremodell)**

Skala	1	2	3
AZ_Tätigkeit	1,00		
Fachexpertenlaufbahn	-0,023	1,00	
Führungslaufbahn	0,307**	-0,117	1,00

Anmerkungen: \*\* bedeutet  $p < 0,01$  [Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).]

\*bedeutet  $p < 0,05$  [Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).]

In Tabelle 15 wird der Zusammenhang zwischen der Tätigkeit und den Karrieremodellen aufgezeigt. Wie auch bei der Gesamt-Auswertung zeigt die unabhängige Variable Führungslaufbahn einen signifikanten positiven Zusammenhang mit der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit mit der Tätigkeit (0,307) auf. Bei der Variable Fachexperten-

laufbahn ist der Wert nicht signifikant und zudem negativ. Dies bedeutet, dass Führungskräfte mit ihrer Tätigkeit signifikant zufriedener sind, als ihre KollegInnen, die eine Fachexperten-Funktion bekleiden.

**Tabelle 16. Rangkorrelation nach Spearman (Bezahlung und Karrieremodell)**

Skala	1	2	3
AZ_Bezahlung	1,00		
Fachexpertenlaufbahn	0,008	1,00	
Führungslaufbahn	0,164*	-0,117	1,00

Anmerkungen: \*\* bedeutet  $p < 0,01$  [Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).]

\* bedeutet  $p < 0,05$  [Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).]

Die Rangkorrelation im Bereich der Bezahlung wird in Tabelle 16 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass ebenfalls nur mit der unabhängigen Variable „Führungslaufbahn“ ein signifikant positiver Zusammenhang auftritt (0,164). Dies veranschaulicht, dass Führungskräfte mit der Entlohnung eine höhere Zufriedenheit aufweisen als Fachexperten.

Alles in allem zeigen die Ergebnisse, dass alle Bereiche bei Fachexperten zu einer geringeren Arbeitszufriedenheit führen als bei Führungskräften.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass bei der Führungslaufbahn ein positiver Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit besteht und somit stärker ausgeprägt ist als bei Personen die eine Fachexpertenlaufbahn bekleiden. Bei den Fachexperten kann in keinem Bereich ein signifikanter positiver Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit aufgezeigt werden.

Somit kann die Hypothese 2 angenommen werden, insbesondere der Bereich Tätigkeit weist eine signifikant höhere Zufriedenheit bei Führungskräften als bei Fachexperten auf.

## 8.2 Zusammenhang Karriereerfolg und Karrierelaufbahn

*H3a: Die Karriereform „Fachexpertenlaufbahn“ moderiert die Beziehung zwischen objektiven Karriereerfolg und subjektiven Karriereerfolg (Karrierezufriedenheit), so dass die Beziehung stärker wird, wenn die Fachexperten-Tätigkeit positiv wahrgenommen wird.*

In einem ersten Schritt wurde der Zusammenhang zwischen Karrierezufriedenheit (subjektiver Karriereerfolg), objektiver Karriereerfolg und Fachexpertenlaufbahn untersucht. Die Ergebnisse sind in Tabelle 17, Ergebnisse multiple Regressionsanalyse (Karriereerfolg, Fachexpertenlaufbahn, Interaktion Karriereerfolg/ Fachexpertenlaufbahn auf Karrierezufriedenheit), in Modell 1 abgebildet. Im nächsten Schritt wurde zusätzlich die Interaktion von Karriereerfolg/ Fachexpertenlaufbahn hinzugefügt. Zusammenfassend sind in der folgenden Tabelle die Regressionskoeffizienten, den durch die Regressionsgerade erklärten Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable ( $R^2$ ) und die F-Werte ersichtlich.

**Tabelle 17. Ergebnisse multiple Regressionsanalyse (Karriereerfolg, Fachexpertenlaufbahn, Interaktion Karriereerfolg/ Fachexpertenlaufbahn auf Karrierezufriedenheit)**

Variable	Modell 1	Modell 2
	$\beta$	$\beta$
Fachexpertenlaufbahn_z	-0,059	0,194
Karriereerfolg_z	0,510**	0,503**
Interaktion_Karriereerfolg/ Fachexpertenlaufbahn_z		-0,258
$\Delta R^2$	0,269**	0,002
F	29,111**	0,370

Anmerkung: N=161, \*\*  $p < ,01$ ; Die abhängige Variable ist die Karrierezufriedenheit, eingeschätzt durch den/ die InterviewteilnehmerIn.

## **Modellzusammenfassung**

In Tabelle 17, Ergebnisse multiple Regressionsanalyse (Karriereerfolg, Fachexpertenlaufbahn, Interaktion Karriereerfolg/ Fachexpertenlaufbahn auf Karrierezufriedenheit), ist ersichtlich, dass das erste Modell (Karriereerfolg und Fachexpertenlaufbahn) 26,9% der Varianz der abhängigen Variable (Karrierezufriedenheit) erklärt ( $R^2=0,269$ ). Diese Änderung in  $R^2$  ist bei einem F-Wert von 29,111 signifikant ( $p<0,01$ ).

Durch das Modell 2 (Karriereerfolg, Interaktion Karriereerfolg/ Fachexpertenlaufbahn und Fachexpertenlaufbahn) kann kein zusätzlicher Anteil der Varianz erklärt werden.

Das bedeutet, dass nur das erste Modell (Karriereerfolg und Fachexpertenlaufbahn) einen Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variable, Karrierezufriedenheit, leistet.

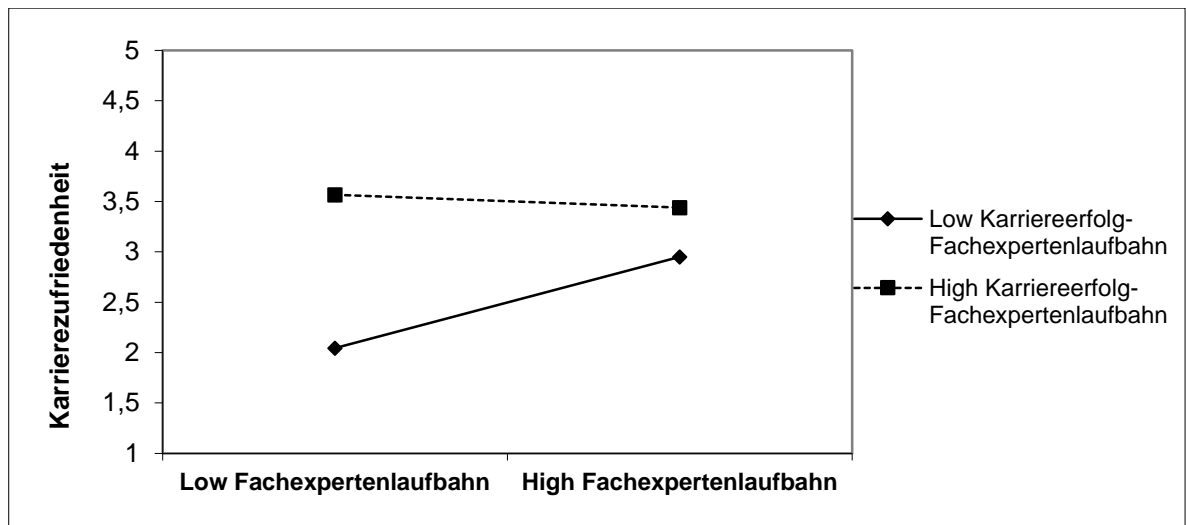
## **Betrachtung der Regressionskoeffizienten**

Der im Modell 1 (Karriereerfolg/Fachexpertenlaufbahn) signifikante positive Zusammenhang zwischen Karriereerfolg und der Karrierezufriedenheit ( $\beta=0,510$ ;  $p<0,01$ ), bleibt auch im zweiten Modell erhalten. Die anderen Variablen (Fachexpertenlaufbahn und Interaktion Karriereerfolg/ Fachexpertenlaufbahn) weisen keinen signifikanten Zusammenhang mit der Karrierezufriedenheit auf.

Die Hypothese 3a kann somit nicht angenommen werden. Dies ist auch in der folgenden Abbildung 10 ersichtlich. Da die Linien parallel zueinander verlaufen existiert kein bedeutender Interaktionseffekt.



**Abbildung 10. multiple Regressionsanalyse (Karriereerfolg, Fachexpertenlaufbahn, Interaktion Karriereerfolg/ Fachexpertenlaufbahn auf Karrierezufriedenheit)**



Quelle: eigene Darstellung

Eine Gerade ist monoton steigend, die andere fallend. Demnach kreuzen sich die beiden Geraden nicht. Es sind somit zwei Haupteffekte erkennbar. Der erste Haupteffekt (steigende Karrierezufriedenheit und Karriereerfolg) kann somit angenommen werden. Die Interpretation des zweiten Haupteffektes (Moderation Karriereform „Fachexperte“) ist jedoch nicht möglich, da eine disordinale Interaktion vorliegt. Die Bedingung Fachexpertenlaufbahn hat in Kombination mit Karriereerfolg somit zu einer niedrigeren Karrierezufriedenheit geführt. Demnach ist zu erkennen, dass umso stärker sich die Personen in eine Fachexpertenkarriere entwickeln, umso unzufriedener sind sie mit ihrer Karriere.

**H3b:** Die Karriereform „Führungslaufbahn“ moderiert die Beziehung zwischen objektiven Karriereerfolg und subjektiven Karriereerfolg (Karrierezufriedenheit), sodass die Beziehung stärker wird, wenn die Führungsaufgabe positiv wahrgenommen wird.

In einem ersten Schritt wurde der Zusammenhang zwischen Karrierezufriedenheit (subjektiver Karriereerfolg), objektiver Karriereerfolg und Führungslaufbahn untersucht. Die Ergebnisse sind in Modell 1 abgebildet. Im nächsten Schritt wurde zusätzlich die Interaktion von Karriereerfolg/ Führungslaufbahn hinzugefügt. Zusammenfassend sind in der folgenden Tabelle 18 die Regressionskoeffizienten, den durch die Regressionsgerade

erklärten Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable ( $R^2$ ) und die F-Werte ersichtlich.

**Tabelle 18. Ergebnisse multiple Regressionsanalyse (Karriereerfolg, Führungslaufbahn, Interaktion Karriereerfolg/ Führungslaufbahn auf Karrierezufriedenheit)**

Variable	Modell 1	Modell 2
	$\beta$	$\beta$
Führungslaufbahn_z	0,126	-,140
Karriereerfolg_z	0,469**	0,464**
Interaktion_Karriereerfolg/ Führungslaufbahn_z		0,272
$\Delta R^2$	0,280**	0,002
F	30,651**	0,417

Anmerkung: N=161, \*\*  $p < 0,01$ ; Die abhängige Variable ist die Karrierezufriedenheit, eingeschätzt durch den/ die InterviewteilnehmerIn.

### Modellzusammenfassung

In Tabelle 18, Ergebnisse multiple Regressionsanalyse (Karriereerfolg, Führungslaufbahn, Interaktion Karriereerfolg/ Führungslaufbahn auf Karrierezufriedenheit), ist ersichtlich, dass das erste Modell (Karriereerfolg und Führungslaufbahn) 28,0% der Varianz der abhängigen Variable (Karrierezufriedenheit) erklärt ( $R^2=0,280$ ). Diese Änderung in  $R^2$  ist bei einem F-Wert von 30,651 signifikant ( $p < 0,01$ ).

Durch das Modell 2 (Karriereerfolg, Interaktion Karriereerfolg/ Führungslaufbahn und Führungslaufbahn) kann kein zusätzlicher Anteil der Varianz erklärt werden.

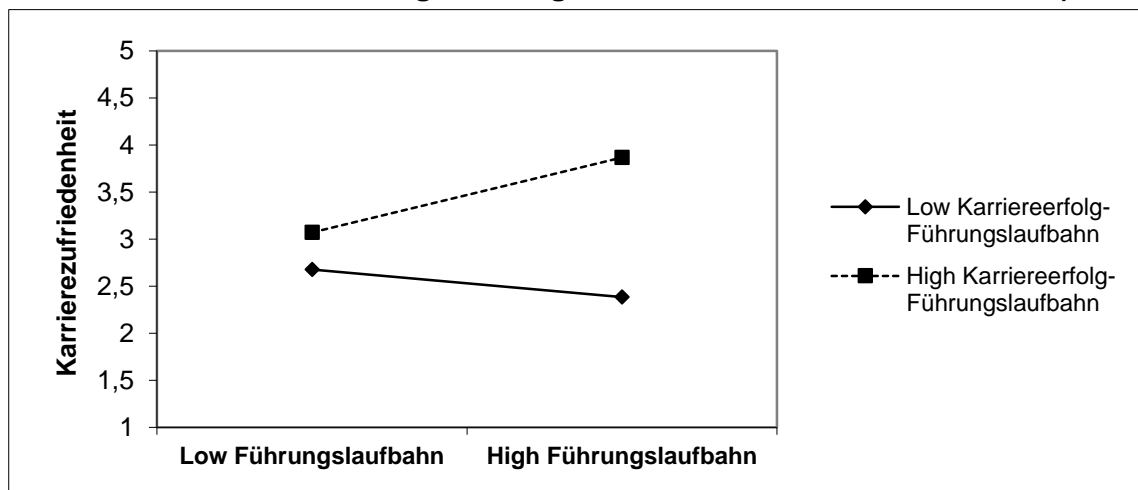
Das bedeutet, dass nur das erste Modell (Karriereerfolg und Führungslaufbahn) einen Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variable leistet.

## Betrachtung der Regressionskoeffizienten

Der im Modell 1 (Karriereerfolg/ Führungslaufbahn) signifikant positive Zusammenhang zwischen Karriereerfolg und der Karrierezufriedenheit ( $\beta=0,469$ ;  $p<0,01$ ) bleibt auch im zweiten Modell erhalten. Die anderen Variablen (Führungslaufbahn und Interaktion Karriereerfolg/ Führungslaufbahn) weisen keinen signifikanten Zusammenhang mit der Karrierezufriedenheit auf.

Die Hypothese 3b muss somit verworfen werden. Dies ist auch in der folgenden Abbildung 11 ersichtlich. Da die Linien parallel zueinander verlaufen existiert kein bedeutender Interaktionseffekt.

**Abbildung 11. multiple Regressionsanalyse (Karriereerfolg, Führungslaufbahn, Interaktion Karriereerfolg/ Führungslaufbahn auf Karrierezufriedenheit)**



Quelle: eigene Darstellung

Eine Gerade ist monoton steigend, die andere fallend. Demnach kreuzen sich die beiden Geraden nicht. Es sind somit zwei Haupteffekte erkennbar. Der erste Haupteffekt (steigende Karrierezufriedenheit und Karriereerfolg) wurde bereits angenommen. Die Interpretation des zweiten Haupteffektes (Moderation Karriereerfolg „Führung“) ist jedoch nicht möglich, da eine disordinale Interaktion vorliegt. Die Bedingung Führungslaufbahn hat in Kombination mit Karriereerfolg somit zu einer höheren Karrierezufriedenheit geführt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass weder bei der Führungslaufbahn, noch bei der Fachexpertenkarriere die Beziehung zwischen objektiven und subjektiven

Karriereerfolg durch die Ausübung der Karriereform gestärkt wird. Jedoch kann festgestellt werden, dass die Wahrnehmung des Karriereerfolgs bei der Ausübung einer Führungskarriere stärker ausgeprägt ist als bei der Fachexpertenlaufbahn.

**H4:** Die Wahrnehmung des Karriereerfolgs ist bei der Karriereform der „Führungslaufbahn“ im Vergleich zur Fachexpertenlaufbahn stärker ausgeprägt.

Mittels einer T-Test Analyse bei unabhängigen Stichproben wurde die Hypothese 4 überprüft und der wahrgenommene Karriereerfolg bei Führungskräften im Vergleich zu Personen die eine Fachexpertenlaufbahn ausüben verglichen. Es wurden hier die Werte größer 2 bei der prozentuellen Abfrage der Tätigkeiten im Bereich der Fachexpertentätigkeit herangezogen. Dies bedeutet, dass 53 TeilnehmerInnen mehr als 10% ihrer Tätigkeiten mit Führungsaufgaben aufwenden. 108 Personen keine bzw. weniger als 10% ihrer gewöhnlichen Arbeiten mit Führungsaufgaben verbringen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 19, Ergebnisse T-Test bei unabhängiger Stichprobe (wahrgenommener Karriereerfolg bei Führungslaufbahn im Vergleich zu Fachexpertenlaufbahn), abgebildet. Zusammenfassend sind in der folgenden Tabelle die Mittelwerte der beiden Gruppen, die T-Statistik mit dazugehörigen Freiheitsgraden (df) und die Signifikanz ersichtlich.

**Tabelle 19. Ergebnisse T-Test bei unabhängiger Stichprobe (wahrgenommener Karriereerfolg bei Führungslaufbahn im Vergleich zu Fachexpertenlaufbahn)**

	<b>Keine Führungstätigkeit</b>	<b>Führungstätigkeit</b>
Mittelwerte	3,1574	3,5613
F-Statistik	19,960	
Freiheitsgrade (df)	159	
T-Statistik	4,543	
Signifikanz	0,000	

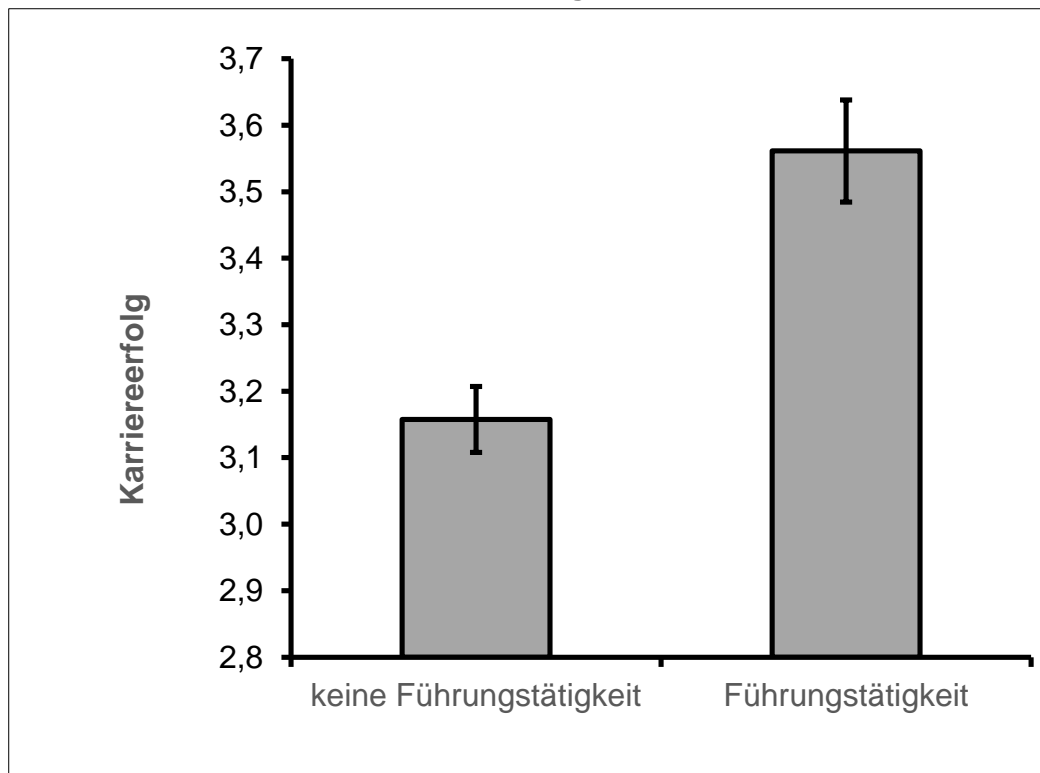
Anmerkung: N=161, \*\* p<,01; Die abhängige Variable ist der Karriereerfolg, eingeschätzt durch den/ die InterviewteilnehmerIn.

Die Homogenität der Varianz als Voraussetzung für die Varianzanalyse ist erfüllt. Die Levene-Statistik beträgt 0,676 bei einer Signifikanz von  $(p)=0,412$ .

### Modellzusammenfassung

In Tabelle 19, Ergebnisse T-Test bei unabhängiger Stichprobe (wahrgenommener Karriereerfolg bei Führungslaufbahn im Vergleich zu Fachexpertenlaufbahn), ist ersichtlich, dass Personen die eine Führungslaufbahn ausüben einen höheren wahrgenommenen Karriereerfolg aufweisen als Personen die keine Führungsposition bekleiden (Fach- und Projektlaufbahn) ( $M_{\text{Führung}} = 3,5613$ ;  $M_{\text{keine Führung}} = 3,1574$ ;  $t(159) = 4,543$ ;  $p = 0,00$ ). Final kann festgehalten werden, dass der wahrgenommene Karriereerfolg bei Führungskräften stärker ausgeprägt ist. Dies ist auch in der folgenden Abbildung 12 ersichtlich.

**Abbildung 12 . Wahrnehmung des Karriereerfolgs (Führungskräfte vs. keine Führungskräfte)**



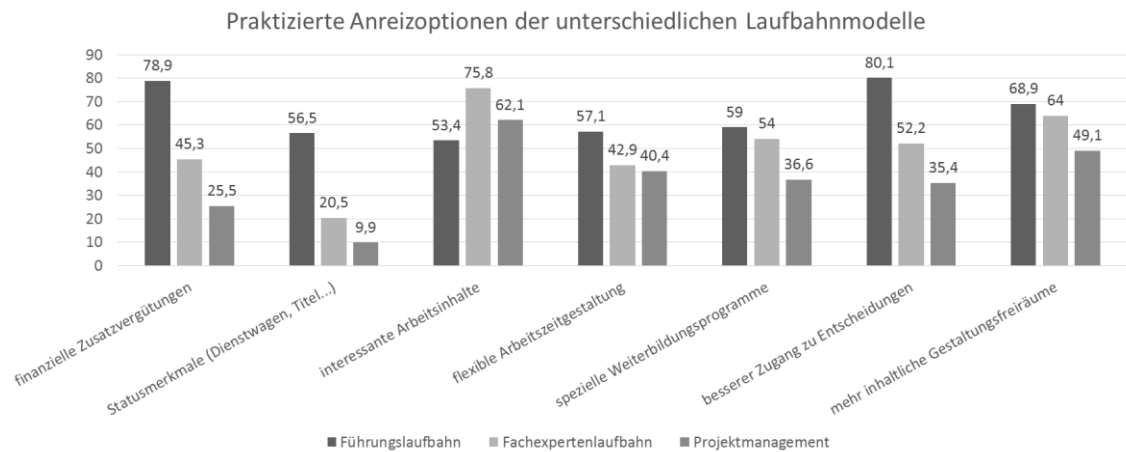
Quelle: eigene Darstellung

Der linke Balken ist deutlich höher ausgeprägt als der rechte, was daraus schließen lässt, dass Führungskräfte ihren Karriereerfolg stärker wahrnehmen als Fachexperten.

Die Hypothese 4 kann somit angenommen werden, dass der wahrgenommene Karriereerfolg bei der Karriereform der „Führungslaufbahn“ stärker ausgeprägt ist, als bei Laufbahnen die mit keiner Führungsposition einhergehen.

Eine weitere Annahme warum der Karriereerfolg bei Führungskräften stärker wahrgenommen wird, ist die bessere Ausgestaltung der Anreizoptionen für Führungspositionen in der Praxis. Wie in der Literatur bereits mehrfach erwähnt, stimuliert der objektive Karriereerfolg den subjektiven Karriereerfolg, dies begünstigt wiederum die Hypothese, dass der Karriereerfolg der Führungslaufbahn stärker wahrgenommen wird, da hier in der Praxis mehr Anreize geboten werden. Dies zeigt auch die Einschätzung der TeilnehmerInnen bezüglich dem eigenen Angebot in den Unternehmen, differenziert nach den Benefits und monetären Anreizen für Fachexperten- und Führungslaufbahnen, sowie Projektmanagement (Abbildung 13).

**Abbildung 13. Praktizierte Anreizoptionen der unterschiedlichen Laufbahnmodelle**



Quelle: eigene Darstellung (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)

### **8.3 Zwischenfazit**

Anhand der Ergebnisse kann festgehalten werden, dass Führungskräfte sich tendenziell als zufriedener und erfolgreicher in ihrer Arbeit einstufen als Fachexperten. Bezugnehmend auf die Hypothesen 1 und 2 (positiver Zusammenhang zwischen Karriereform und Arbeitszufriedenheit) wird deutlich erkennbar, dass bei zunehmender Entwicklung in eine Fachexpertenlaufbahn die Arbeitszufriedenheit abnimmt. Bei den Führungskräften ist dies nicht der Fall und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz – insbesondere mit der Tätigkeit – steigt.

Wie auch in der Literatur (Arthur et al., 2005, S. 191) bereits erwiesen, wird angenommen, dass objektiver Karriereerfolg auch den subjektiven Karriereerfolg, d.h. Karrierezufriedenheit positiv beeinflusst. Der moderierende Einfluss der Karriereform – weder bei den Fachexperten noch bei den Führungskräften – hat laut den Ergebnissen keinen positiven Einfluss auf die Beziehung. Final kann noch festgehalten werden, dass Wahrnehmung des Karriereerfolgs bei den Führungskräften, signifikant stärker ausgeprägt ist, als bei den Personen, die eine Fachexperten- oder Projektmanagementlaufbahn bekleiden.

## 9 Diskussion und Ausblick

*„Um die Wahrheit zu finden, muß man diskutieren“*

*(Peter Weiss (1916-82), dt. Schriftsteller)*

In der vorliegenden Studie wird vor allem auf die Zusammenhänge zwischen Karriere-möglichkeiten – Fachexpertenlaufbahn und Führungslaufbahn – und der daraus resul-tierenden Arbeits- und Karrierezufriedenheit bzw. dem wahrgenommenen Karriereerfolg untersucht.

Frühere Forschungen (siehe Kapitel 5) kamen zu dem Ergebnis, dass attraktive Karrie-remöglichkeiten die Motivation erhöhen und eine höhere Karrierezufriedenheit generie-ren. Generell wurde jedoch auch aufgezeigt, dass die Arbeitszufriedenheit durchaus noch Potential zur Verbesserung hat. Ferner wurde im Bereich des Karriereerfolgs fest-gestellt, dass Arbeitsleistung einen Einfluss auf den Status der Karriereebene hat, aber keinen direkten Einfluss auf die Karrierezufriedenheit (subjektiver Karriereerfolg) (De Hauw & De Vos, 2010; Baruch 2004; Akademie-Studie, Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, 2013).

Anhand einer Online-Umfrage wurden Führungs- und Fachexperten (n=161) zu ihrer wahrgenommenen Arbeits- und Karrierezufriedenheit befragt. Mit Hilfe dem Statistik Tool SPSS wurden die Ergebnisse ausgewertet. Das Durchschnittsalter der Befragten betrug 36,23 Jahre. 47,2% der TeilnehmerInnen waren Männer, 52,8% Frauen, hierbei kann von einer Ausgeglichenheit ausgegangen werden. Von den Befragten übten 62 Personen, laut eigenen Angaben, eine Führungsposition aus und 99 eine Fachexperten-Tätigkeit bzw. sind im Projektmanagement tätig.

Wie auch schon mehrfach in der Literatur dargestellt (siehe Kapitel 6) konnte auch in der vorliegenden Studie ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und der Entwicklung von Karrieremodellen (insbesondere der Führungslaufbahn) festgestellt werden (Baruch, 2004; De Hauw & De Vos, 2010).

Ein Einfluss der Karrieremodelle auf die Beziehung zwischen objektiven und subjektiven Karriereerfolg konnte in der Studie nicht nachgewiesen werden. Auf Basis der bisherigen Forschung hätte die Autorin für die Führungslaufbahn eine positive Verstärkung der Be-ziehung erwartet (Greenhaus, 1987; Hall, 1976; Schein, 1978).



## 9.1 Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die zuvor beschriebenen Ergebnisse dieser Untersuchung zusammengefasst, interpretiert sowie diskutiert.

### 9.1.1 Karrierelaufbahn und Arbeitszufriedenheit

Ziel dieser Studie war es zu erkennen, ob die einzelnen Laufbahnmodelle (Führungskräftelaufbahn und Fachexpertenlaufbahn) die Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Um dieser Frage auf den Grund gehen zu können, wurde der Zusammenhang zwischen den einzelnen Laufbahnmodellen und der Arbeitszufriedenheit (ABB) untersucht.

Mittels einer linearen Regressionsanalyse konnte gezeigt werden, dass hier nur bei den Führungskräften ein positiver Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit erkennbar ist. Eine Entwicklung bzw. Ausübung einer Fachexperten-Position führt zu keiner signifikanten Zufriedenheit am Arbeitsplatz (siehe Abschnitt 8.1). Bisherige Forschungen (vgl. Akademie Studie 2013 Befragung Deutscher Fach- und Führungskräfte zu ihrer Arbeitszufriedenheit) beschäftigten sich bereits intensiv mit der Arbeitszufriedenheit, differenzierten jedoch nicht zwischen Führungskräften und Fachexperten.

Dies kann aufgrund der ausgewählten Kategorien des ABB (Tätigkeit, Entwicklung und Bezahlung) führen, da insbesondere Entwicklungsprogramme und Bezahlung bei Führungskräften in der Praxis stärker ausgeprägt sind und wesentlich zur Stärkung der Zufriedenheit beitragen.

Anhand der Spearmanschen Rangkorrelation konnte zudem festgestellt werden, dass die Arbeitszufriedenheit bei Führungskräften stärker ausgeprägt ist als bei den Fachexperten (siehe Tabelle 13 und Abbildung 8). Die Zufriedenheit bei den Fachexperten weist tendenziell eher signifikant schwache bis negative Ausprägungen auf. Die einzelnen Laufbahnmodelle wurden in der bisherigen Literatur noch nicht gesondert untersucht. Besonders auffallend ist zudem, dass insbesondere im Bereich „Zufriedenheit mit der Tätigkeit“ ein positiver Zusammenhang bei der Führungslaufbahnen aufscheint. Dies ist auch stimmig mit bisherigen Ergebnissen (Baruch, 2004; De Hauw & De Vos, 2010). De Hauw und De Vos (2010) stellten fest, dass die Zufriedenheit mit der Karriere wichtiger ist, als die finanzielle Vergütung. Ferner konnte Baruch (2004) erörtern, dass durch eine konkrete Karriereplanung – und damit auch verbunden eine Entwicklung des Tätigkeitsgebiets – zu einer höheren Zufriedenheit führt.

Der positive Zusammenhang, der bei der Führungslaufbahn zu erkennen ist, kann auch dahingehend interpretiert werden, dass in der Praxis zwar die unterschiedlichen Laufbahnmodelle gelebt werden, jedoch Status, Benefits und Entwicklungsförderung vorzugsweise bei der Führungslaufbahn eingesetzt werden.

Überraschend war zudem das Ergebnis im Bereich der „Tätigkeit“ (Arbeitszufriedenheit), da im Bereich der Fachexpertenplanung und –entwicklung speziell mit interessanten und herausfordernden Tätigkeiten geworben wird. Dies kann wahrscheinlich ein Anreiz sein, um die Position der Fachexperten zu stärken, nur wird in der Praxis bei den ArbeitnehmerInnen der Fokus der objektiven Kriterien (Entlohnung, Weiterbildungsunterstützung, etc.) ebenso eine wesentliche Rolle spielen, und somit den Benefit der interessanten Tätigkeiten abschwächen, wenn nicht dementsprechend weitere Anreize gesetzt werden.

Somit kann die Forschungsfrage, ob ein Zusammenhang zwischen der Wahl der Berufslaufbahn – Fachexpertenlaufbahn oder Führungslaufbahn – mit der Arbeitszufriedenheit besteht, im Bereich der Führungslaufbahn angenommen werden.

### **9.1.2 Karrierelaufbahn und Karriereerfolg**

Frühere Forschungsergebnisse (Greenhaus, 1987; Hall, 1976; Schein, 1978) zeigten, dass es zwei verschiedene Typen von Karriereerfolg vorherrschen: zum einen extern definierte Erfolge, wie Beförderungsmöglichkeiten, zum anderen intrinsisch definierte Erfolge, wie Karrierezufriedenheit. Bisherige Forschungen zeigten auf, dass objektiver Karriereerfolg wiederum den subjektiven Karriereerfolg stimuliert (Arthur, 2005).

In der vorliegenden Arbeit konnten diese Annahmen zwar angenommen werden, jedoch spielte der Einfluss der Karriereform keine moderierende Rolle zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg, weder im Bereich der Führungs- noch der Fachexpertenkarriere. Somit wird angenommen, dass der objektive Karriereerfolg Einfluss auf den subjektiven Karriereerfolg hat, jedoch unabhängig der Karriereform. Zu erläutern ist jedoch, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem objektiven und dem subjektiven Karriereerfolg (Karrierezufriedenheit) besteht, und somit die bisherigen Forschungsergebnisse angenommen werden können.

Durchaus stimmig ist die Hypothese, dass der wahrgenommene Karriereerfolg bei der Führungslaufbahn stärker ausgeprägt ist, als bei der Fachexpertenlaufbahn.

Dies ist durchaus plausibel nachzuvollziehen, da Führungslaufbahnen meist mit einem umfassenden Anreizsystem nicht nur in materieller, sondern auch in immaterieller Hinsicht (Friedli, 2009) verbunden sind. Wie in Abbildung 13 (Kapitel 8) dargestellt, wurde dies auch bei der Umfrage zu den Anreizoptionen eruiert.

Führungskräfte werden in den Unternehmen mehr bzw. bessere Anreize geboten. Insbesondere bei den monetären und sichtbaren Angeboten herrscht eine große Differenzierung vor. Auch der Zugang zu Entscheidungen ist Führungskräften stärker vorbehalten als Fachexperten. Arbeitsinhalte sind bei den Fachexperten interessanter, dies könnte daran liegen, dass Führungskräfte zunehmend mit organisatorischen und administrativen Tätigkeiten konfrontiert werden.

Ferner mussten die TeilnehmerInnen, anhand einer 5-stufigen Likert-Skala einschätzen, welche Laufbahn größere Chancen auf eine Karriere bietet. Das Ergebnis zeigt, dass die TeilnehmerInnen mit 55,2 % (trifft ziemlich zu bis trifft absolut zu) einschätzten, dass im Rahmen einer Führungslaufbahn die Chance Karriere zu machen größer ist.

Interessanterweise wird die Attraktivität der Fachexpertenlaufbahn besser eingestuft, als die Attraktivität der Führungslaufbahn. Die Fachexpertenlaufbahn wurde als attraktiv bis sehr attraktiv mit 72,7% bewertet, wohingegen die Führungslaufbahn in dieser Kategorie nur 66,5% erhielt. Dies kann unter anderem durch die stärkere mediale Präsenz der Stärkung der Fachexperten (beispielsweise bei technischen Lehrberufen) unterstützt werden. Zudem werden in einigen Unternehmen durch Talentpools und Karrieremanagement junge Potentialträger eruiert, die im Unternehmen gefördert werden. Dadurch bekommen sie das Gefühl, auch ohne Führungsverantwortung Karriereperspektiven zu bekommen.

Final kann festgehalten werden, dass die Wahl der Karrierelaufbahn den Karriereerfolg, insbesondere in objektiver Hinsicht steigert. Subjektiver Karriereerfolg – in Form der Karrierezufriedenheit – kann nicht eindeutig mit der Wahl der Berufslaufbahn in Zusammenhang gebracht werden.

## 9.2 Kritische Reflexion

Einschränkungen der Studien liegen einerseits in der Größe der zugrundeliegenden Stichprobe. Anhand größerer Stichproben können auch aussagekräftigere Ergebnisse erlangt werden. Insbesondere wäre das Ergebnis noch stimmiger, wenn etwa gleichviele Führungskräfte wie Fachexperten an der Umfrage teilgenommen hätten. Andererseits muss an dieser Stelle die Verwendung einer Teil-Version des ABB zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit angeführt werden. Möglicherweise sind noch weitere Erkenntnisse im Bereich der Arbeitszufriedenheit – beispielweise mit der Zusammenarbeit der Führungskraft – herauszufinden. Aufgrund der Vielschichtigkeit und der Länge des Fragebogens wurde für diese Arbeit darauf verzichtet. Zudem ist anzumerken, dass die Fragebatterie „Karriereerfolg“ verbessert werden kann, da hier insbesondere bei KE01\_03 (meine hierarchische Position im Unternehmen ist hoch – niedrig) nicht gut gewählt ist. Dies kann mitunter ein Grund sein, warum der Karriereerfolg bei H3b im Bereich der Führungslaufbahn stärker ausgeprägt ist. Generell sollten die Fragen zum Karriereerfolg adaptiert werden, um hier klarere Ergebnisse zu erzielen.

Ferner kann aus methodischer Sicht für die Erhebung von Daten per Fragebogen angemerkt werden, dass diese Untersuchungen problematisch sind, weil von den Befragten eine hohe Leistung abverlangt wird und die Bereitschaft zur Teilnahme gegeben sein sollte. Weiteres können die Ergebnisse stark von der Stimmung der Befragten und von der sozialen Erwünschtheit der Antworten beeinflusst werden. Durch bereits vorgegebene Antwortmöglichkeiten, wird die Beschreibung der Wirklichkeit eingeschränkt (Kirchler & Hölzl, 2011, S. 265ff.).

Die im Fragebogen verwendeten Likert-Skalen weisen fünf Stufen auf. Diese Skalen werden häufig verwendet, haben jedoch den Nachteil, dass vor allem die Werte der Ausprägung „Drei“ nicht immer eindeutig interpretierbar sind und bei den TeilnehmerInnen ein Tendenz zur Mitte bestehen kann. Man kann allerdings in der Fragebogen-Instruktion darauf hinweisen, wie diese Mittelkategorie zu bewerten ist oder auf eine vierstufige Antwortskala ausweichen (Bortz & Döring, 2006, S. 224).

Weiteres ist noch zu erwähnen, dass die Definition der Fachexpertenkarriere sehr unterschiedlich gehandhabt wird und in der Praxis häufig anders verstanden wird als in der Literatur. Sinnvoll ist hier – wie im Fragebogen auch umgesetzt – dass eine Begriffsde-

definition der einzelnen Karrieremodelle integriert wird. Ferner ist anzumerken, dass Führungskräfte, neben ihren Führungsaufgaben auch Fachexpertentätigkeiten erledigen und somit eine eindeutige Differenzierung nur schwer möglich sind.

Auch bei der Einordnung nach den prozentuellen Angaben der einzelnen Tätigkeiten (Führung, Fachexperte und Projektmanagement) war es schwierig eine eindeutige Differenzierung herzustellen, da die meisten Führungskräfte weniger als 50% ihrer Arbeitstätigkeit mit Führungsaufgaben verbringen. In diesem Bereich gibt es noch Verbesserungen, um die einzelnen Tätigkeitsgebiete genauer herauszufiltern.

### **9.3 Ausblick und offene Forschungsthemen**

Ein Ansatzpunkt für weitere Untersuchungen läge in der Wiederholung der Studie mit der Vollständigen Version des ABB (Neuberger & Allerbeck, 1978). Ebenfalls interessant erscheint noch die Arbeitszufriedenheit und den Karriereerfolg bei Projektlaufbahnen zu eruieren, inwiefern in diesem Karrieremodell der Erfolg bei den TeilnehmerInnen wahrgenommen wird. Ebenso erscheint es sinnvoll eine Wiederholung der Umfrage, mit einer verbesserten und überarbeiteten Fragebatterie der Kategorie „Karriereerfolg“ durchzuführen.

Weiterführend könnte noch der Zusammenhang zu den Erwartungen des psychologischen Vertrags (psychological contract)<sup>1</sup> und dessen Auswirkungen, bei Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung auf die Arbeits- bzw. Karrierezufriedenheit unter Berücksichtigung der einzelnen Karrieremodelle eruiert werden. Ein Messverfahren, welches sich diesbezüglich in den letzten Jahren etabliert ist der PCI (Psychological Contract Inventory) (Rousseau, 2000).

In der Literatur wird erläutert, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Erfüllung des psychologischen Vertrags und dem affektiven Commitment, der Job Performance und dem individuellen Karrieremanagement gegeben ist (Sturges, Conway, Guest & Liefoghe, 2005, S. 834).

---

<sup>1</sup> die Wahrnehmung eines Austauschvertrags zwischen einer Person und einer weiteren Partei (Rousseau 1998, zitiert nach Argyris, 1962, Levinson, 1962; Rousseau, 1989; Rousseau, 1995).

Der in der Studie nachgewiesene positive Zusammenhang zwischen den Laufbahnmodellen und der Arbeitszufriedenheit ist ein wichtiger Indikator für die Praxis, hier zunehmend Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und zu integrieren.

Vor allem die Stärkung der Fachexpertenkarriere sollte vorangetrieben werden. Aufgrund demografischer Änderungen und der großen Herausforderung attraktive Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten, insbesondere für die Generation Y zu etablieren, zeigen die Ergebnisse, dass dies einen wesentlichen Beitrag zur Arbeits- und Karrierezufriedenheit beitragen kann. Wie die Ergebnisse zeigen, ist die Zufriedenheit bei Führungskräften stärker gegeben, auch der wahrgenommene Karriereerfolg zeigt sich bei Führungskräften deutlicher. Um MitarbeiterInnen die eine Fachexpertenrolle ausüben zu binden, ist es für Unternehmen unumgänglich den Status der Fachexperten zu stärken und zunehmend auch strategische Maßnahmen in diesem Bereich zu setzen.

Eine Möglichkeit hierzu bilden, neben fundierten Weiterbildungsmaßnahmen (die bereits in der Praxis umgesetzt werden, siehe Abbildung 13), „Mosaikkarrieren“ zu etablieren. Viele Zeichen stehen für einen Paradigmenwechsel, um Karriere in einem Unternehmen zu ermöglichen. Karriere ähnelt immer stärker einer Art Szenarien-Planung mit einer Reihe von Optionen in unterschiedlichen Dimensionen. Die Einsätze im Fach- Führungsbereich und Projektbereich wechseln sich ab. Aus diesem Mosaikkonstrukt ergibt sich zudem eine Individualisierung von Karrierewegen- und -modellen (Rump & Schwierz, 2013, S. 9). Die Idee im Sinne einer „boundaryless Career“, ist bereits seit Mitte der 1990er bekannt. DeFillippi und Arthur haben bereits 1996 prognostiziert, dass Karrierespaltiven offener, vielseitiger und weniger strukturiert gestaltet werden müssen (siehe Kapitel 3.2.4).

Um hier effiziente Erfolge zu erzielen, ist es unumgänglich die Forcierung und Stärkung der Fachexpertenlaufbahn in ein strategisches Personalkonzept zu integrieren. Hierzu zählen eine strategische Definition von Berufsbildern und Funktionsbeschreibungen, Erstellungen von Anforderungs- bzw. Kompetenzprofilen, sowie ein klares Bild der Potentialanalyse. Ferner ist es notwendig, Entgeltsysteme dementsprechend an das der Führungskarriere anzupassen, um hier ebenso Anreizoptionen für die Fachexperten bzw. auch Projektkarrieren aufzuzeigen (Scheinecker, 2008, S. 2f.).

Diskussionen zeigen, dass es zunehmend in der Verantwortung des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin liegt die eigene Karriere zu gestalten. Hingegen haben Unternehmen die Verantwortung ihre Angestellten mit den entsprechenden Instrumenten auszustatten, damit Fähigkeiten und Fertigkeiten verbessert und geschult werden können und somit die Karrierezufriedenheit gestärkt wird (Cavanaugh & Noe, 1999, S. 326).

Unternehmen sollen zudem Strukturen entwickeln, die Bedürfnisse und Anliegen der „High Potentials“ und jungen Arbeitnehmerschaft befriedigen, und auch neue Karriere- modelle und Anreizsysteme integrieren. So können „Sabbaticals“ als Anreiz für intensive Umstrukturierungs- und Projektphasen genutzt werden, oder „Job-Sharing Modelle“ auch Teilzeitkräften die Möglichkeit bieten, verantwortungsvolle Tätigkeiten, sowohl im Fach- als auch Führungsbereich, zu übernehmen.

Final kann festgehalten werden, dass Führungskräfte nach wie vor besser bezahlt werden und ein höherer Status in den Unternehmen eingeräumt wird. Diese Faktoren bilden einen wesentlichen Grundstein des objektiven Karriereerfolgs, welcher auch den subjektiven Erfolg maßgeblich beeinflusst. Unternehmen sind zunehmend dazu angehalten, sich mit dem Wandel der jungen Generation, der „High Potentials“, auseinanderzusetzen und Rahmenbedingungen zu schaffen – in Form von individuellen Karrieren und Anreizsystemen – um diese Zielgruppe zu motivieren, an die Unternehmen zu binden und langfristig von dem Wissen und dem Engagement zu profitieren. Insbesondere das Hinterfragen, der Austausch mit den potentiellen MitarbeiterInnen ist essentiell um eine entsprechende Strategie zu erarbeiten. So wird in Zukunft nicht der monetäre Anreiz im Fokus stehen, sondern eine gesunde Work-Life Balance und autonomes Handeln.

## Literaturverzeichnis

- Abele, Andrea E. (2002). Ein Modell und empirische Befunde zu beruflicher Laufbahnenentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Geschlechtsvergleichs. *Psychologische Rundschau*, 53, S. 109-118.
- Abele, Andrea E./ Spurk Daniel (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time? In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82, No. 4, S. 803-824.
- Adams, Stacy J. (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz, Leonard (Hrsg.). *Advances in experimental social psychology*. Vol 2. New York. Academic Press. S.267-299.
- Arthur, Michael B./ Khapova, Svetlana N./Wilderom, Celeste P. M. (2005): Career success in a boundaryless career world. In: *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Arthur, Michael B./ Hall Douglas T./ Lawrence, Barbara S. (1989). Generating new directions in career theory: The case für a transdisciplinary approach. In M.B. Arthur, D.T. Hall & Lawrence, B.S. (Hrsg.). *Handbook of career theory*. (S. 7-25). New York: Cambridge University Press.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2011). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 13. überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer.
- Bailyn, Lotte (1989). Understanding individual experience at work: comments on the theory and practice of careers. S. 477-489. In Arthur, M.B./ Hall, D. T./ Lawrence, B.S.(Hrsg.) *Handbook of career theory*. Cambridge University Press
- Barley, Stephan (1989). Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. S.41-65. In Arthur, M.B./ Hall, D. T./ Lawrence, B.S.(Hrsg.) *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Baruch, Yehuda (2004). Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths. Organizational and individual perspectives. In *Career Development International*. Vol. 9, No. 1, S. 58-73.



- Baruch, Yehuda (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. In Human Resource Management Review, 16, S.125-138.
- Becker, Manfred (2013). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- Beehr, Terry. A./ Taber, Tom D., & Walsh, Jeffrey T. (1980). Perceived mobility channels: criteria for intraorganizational job mobility. Organizational Behavior and Human Performance, 25, S. 250-264.
- Berthel, Jürgen (2010). Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 9. Auflage, Stuttgart 2010.
- Biehal, Franz./ Scheinecker, Martina (2006). Fachkarriere. Hrsg. in Handbuch Personalentwicklung. 103. Erg.-Lfg. Online: [http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/04\\_personalentwicklung/Fachkarriere.pdf](http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/04_personalentwicklung/Fachkarriere.pdf) [Abruf am 08.03.2015].
- Bortz, Jürgen /Döring, Nicola (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Breisig, T./ Kubicek, H. (1987): Hierarchie und Führung. In Kieser, A./ Reber, G./ Wunderer R. (Hrsg.) Handwörterbuch der Führung. S. 1064-1077. Stuttgart.
- Briscoe, Jon P./ Hall, Douglas T./ Frautschy DeMuth, Rachel L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. Journal of Vocational Behavior, 69(1), S. 30-47.
- Brosius, Felix (2011). SPSS 19. 1. Auflage, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH. Heidelberg.
- Bruggemann, Agnes/ Groskurth, Peter/ Ulich, Eberhard (1975). Arbeitszufriedenheit. Berlin, Stuttgart, Wien: Huber Verlag.
- Bühner Markus & Ziegler Matthias (2009). Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. München: Pearson Studium.
- Cable, Daniel. M./ DeRue, Scott D. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. Journal of Applied Psychology, 87 (5), S. 875-884.

- Carr, Phyllis.L./ Gareis, Karen C./ Barnett, Rosalind C. (2003). Characteristics and outcomes for women physicians who work reduced hours. *Journal of Women's Health*, 12 (4), S. 399-405.
- Carson, Kerry D./ Carson, Paula P. /Roe, William/ Phillips, Joyce S. (1996). A career entrenchment model: Theoretical development and empirical outcomes. *Journal of Career Development*, 22, S. 273-286.
- Cavanaugh, M. A./ Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. In *Journal of Organizational Behavior*, 20, S. 323-340.
- Corsi, Giancarlo (1993). Die dunkle Seite der Karriere. S.252-265 in D. Baecker (Hrsg.), *Probleme der Form*. Frankfurt a.M: Suhrkamp.
- Costa, Paul T. Jr./ McCrae, Robert R. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. In *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 52, S. 81-90.
- Defillippi, Robert J./ Arthur, Michael B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324.
- DeFillippi, Robert J./Arthur, Michael B. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. In: Arthur, M.B./ Rousseau, D. (Hrsg.): *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press, S. 116-131.
- De Hauw, Sara./ De Vos, Ans (2010). Millennial's Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? In: *Journal of Business Psychology*, 25, S. 293-302.
- DGFP-Praxispapiere (2012). DGFP-Studie: Fachlaufbahnen als alternative Karrierepfade. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Personalführung E.V.
- DGFP-Praxispapiere (2013). Fachlaufbahnen als Alternative Karrierepfade in der Praxis. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Personalführung E.V.
- Dries, N./ Pepermans, R./ Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73, S. 254-265.

- Fischer, Lorenz (1991). Arbeitszufriedenheit – Forschungsziele und Forschungsperspektiven: Einleitung und Überblick. In Fischer, Lorenz (Hrsg.). Arbeitszufriedenheit (S. 1-20). Stuttgart: Verlag für -Angewandte Psychologie.
- Fischer, Lorenz/ Fischer, Oliver (2005). Arbeitszufriedenheit: Neue Stärken und alte Risiken eines zentralen Konzeptes der Organisationspsychologie. Wirtschaftspsychologie, Vol. 01/2005, S. 5-20.
- Friedli, Vera (1999). Die integrierte betriebliche Karriereplanung. Ausgangslage in einem Forschungsprojekt. Arbeitsbericht Nr. 33 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 1999.
- Friedli, Vera (2002). Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmerperspektive, Bern; Stuttgart; Wien 2002.
- Friedli, Vera (2007). Betriebliche Karriereplanung. In Thom, N. / Zaugg, R. (Hrsg.). Moderne Personalentwicklung. S. 245-262, 2. Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Friedli, Vera (2009). Betriebliche Karriereplanung. In Thom, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.). Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotentiale erkennen, entwickeln und fördern. S. 247-263. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fugar, Frank (2007). Frederick Herzberg's motivation-hygiene theory revisited: The concept and its applicability to clergy (A study of fulltime stipendiary clergy of the global evangelical church, Ghana). Journal Of Science and Technology (Ghana), 27 (1), S. 119-130.
- Gattiker, Urs E./ Larwood, Laurie (1988). Predictors for Managers' Career Mobility, Success and Satisfaction. In Human Relations 41, Nr. 8. S. 569-591.
- Greenhaus, Jeffrey. H./ Parasuraman, Saroj ./Wormley, Wayne M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. Academy of Management Journal, 33, S. 64-86.
- Gunz, Hugh/ Mayerhofer, Wolfgang (2011). Re-conceptualizing career success: a contextual approach. ZAF (2011) 43. S. 251–260.
- Gutteridge, Thomas G./ Leibowitz, Zandy B./ Shore, John.E. (1993). A new look at Organizational Career Development. Human Resource Planning, Vol. 16, No. 2, S. 71-84.

- Hall, Douglas T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, Douglas T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), S. 8-16.
- Hall, Douglas T. (2004). The Protean Career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, S. 1-13.
- Hartmann, Michael (2003): Individuelle Karrierepolitik oder herkunftsabhängiger Aufstieg? Spitzenkarrieren in Deutschland. S.159-171 in: R. Hitzler/ M. Pfadenhauer (Hrsg.), *Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns*. Opladen: Leske + Budrich.
- Heimerl-Wagner, Peter (1994). Integrierte Laufbahnplanung für Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 8. Jg., Heft2/1994, S. 143-157.
- Herzberg, Frederick (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World.
- Herzberg, Frederick (1968). One more Time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Reviews*, S. 53-62.
- Heslin, Peter A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*. 26, S. 113-136.
- Hitzler, Ronald / Pfadenhauer, Michaela (2003). Politiken der Karriere, oder: Heterogene Antworten auf die Frage, wie man den Karren durch den Dreck zieht. S. 9–23 in: Dies.(Hrsg.). *Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns*. Opladen: Leske + Budrich.
- House, Robert/ Wigdor, Lawrence (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and criticism. *Personnel Psychology*, 20 (4), S. 369-389.
- Hogan, Joyce/ Ones Deniz S. (1997). Conscientiousness and integrity at work. In R. Hogan J. Johnson & S. Briggs (Hrsg.). *Handbook of personality psychology* (S. 849-870). San Diego. Academic Press.
- Huf, Stefan (2011) Personalmanagement als Erwartungsmanagement. *Der psychologische Vertrag*, Hrsg. in: *Personalführung* 3/2011, S. 28-35.

- Hughes, Everett C. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43, S. 404-413.
- Judge, Timothy A./ Cable, Daniel M./ Boudreau, John W./ Bretz, Robert D. (1994). An empirical investigation of the predictors of executive career success. CAHRS Working Paper Series. Center for Advanced Human Resource Studies. Cornell University. 4-1 1994, S. 1-39.
- Judge, Timothy A. / Higgins Chad A./ Thoresen, Carl J./ Barrick, Murray R. (1999). The big five personalty traits, general mental ability, and career success across the life span. In: *Personnel Psychology*, Vol. 52, No. 3, S. 621-652.
- Judge, Thimoty A./ Kammeyer-Müller, John D. (2007). Personality and Career Success. In: H. Gunz/M. Peiperl (Hrsg.). *Handbook of career theory*: S. 59-78. Thousand Oaks, USA: Sage.
- Kanning, Uwe Peter (2009). Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie. NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae (NEO-FFI). In: *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53, S. 194-198.
- Kirchmeyer, Cathrine (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. In *Journal of Management*, 24. Nr.6, S. 673-692.
- Kirchler, Erich./Hölzl, E. (2011). Arbeitsgestaltung. In: Kirchler, E. (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3. Auflage. Wien: Facultas.
- Kleinbeck, Uwe (1977). Berufserfolg-Berufszufriedenheit-Berufliche Entwicklung. In K.H. Seifert, H.H. Eckehardt & W. Jaide (Hrsg.). *Handbuch der Berufspsychologie*. S. 345-396. Göttingen: Hogrefe.
- Korek, Sabine/ Rigotti, Thomas (2012). Aufstiegsförderliche Führung – gut für den Aufstieg, schlecht für die Gesundheit? In *Gruppendynamik und Organisationsberatung*. Vol 43. Nr. 3, S. 209-224.
- Körner, Annett/ Drapeau, Martin/ Albani, Cornelia/ Geyer, Michael/ Schmutzer, Gabriele/ Brähler, Elmar (2008). Deutsche Normierung des NEO-Fünf-Faktoren-Inventars(NEO-FFI). In *Zeitschrift für Medizinische Psychologie* 2 – 3/2008. S. 133-44.

- Kriwan, Monika (2010) Expertenkarrieren: guter Experte, schlechter Manager. Online: [http://karrierenews.diepresse.com/home/karrieretrends/539459/Expertenkarrieren\\_Guter-Experte-schlechter-Manager](http://karrierenews.diepresse.com/home/karrieretrends/539459/Expertenkarrieren_Guter-Experte-schlechter-Manager) [Abruf am 29.09.2014].
- Lang, Frieda R./ Lüdtke, Oliver (2005). Der Big Five-Ansatz der Persönlichkeitsforschung: Instrumente und Vorgehen. Uni Mainz. S.29-29.
- Lawler, Edward E. (1973). Motivation in Work Organizations. Monterey CA. Brooks/ Cole Publishing Company.
- Lawler, Edward E. (1977). Motivierung in Organisationen. Bern. Verlag Paul Huber.
- Locke, Edwin. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Hrsg.): Handbook of industrial and organizational psychology. S. 1297-1343. Chicago: Rand McNally.
- Lounsbury, John W./ Loveland, James M./ Sundstorm, Eric D./ Gibson, Lucy W./ Drost, Adam W./ Hamrick, Frances L. (2003). An Investigation of Personality Traits in Relation to Career Satisfaction. In Journal of Career Assessment. Vol. 11. S. 287-307.
- Maanen, John Van (1977). Introduction: The promise of career studies. In J. Van Maanen (Hrsg.). Organizational careers. Some new perspectives. S. 1-12. London. Wiley.
- Martens, Jul (2003). Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. 2. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Mayrhofer, Wolfgang/ Meyer, Michael/ Steyrer, Johannes (2005). Macht?Erfolg?Reich?Glücklich? Einflussfaktoren auf Karriere. Linde Verlag. Wien
- Mayrhofer, Wolfgang / Meyer, Michael / Steyrer, Johannes / Iellachitch, Alexander/ Schiffinger Michael/ Strunk, Guido/ Erten-Buch, Christiane/ Hermann, Anett/ Mattl, Christine (2002). Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in ‚neuen‘ Karrierefeldern. In: Zeitschrift für Personalforschung, 16. Jg., Heft 3, 2002, S. 392-415.
- Mayer, Christian/ Mayrhofer Wolfgang (2007). Konsequenz Karriere Machen. S.36-39 in PERSONAL, Heft 11/2007.
- Nash, Justin/ Norcross, John C./ Prochaska, James O. (1984). Satisfaction and Stresses of Independent Practice. In Psychotherapy in Private Practice. 2 (4). S. 39-48.

- Nerdinger, Friedemann. W./ Blickle, Gerhard./ Schaper, Niclas (Hrsg.) (2008). Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer Verlag.
- Neuberger, Oswald./Allerbeck, Mechthild (1978). Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber.
- Ng, Thomas .W.H./ Eby, Lillian.T./ Sorensen, Kelly .L./ Feldman, Daniel C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, S. 367-408.
- Peiperl, Maury/ Gunz, Hugh (2007): Taxonomy of Career Studies. In: H. Gunz/M. Peiperl (Hrsg.). *Handbook of career theory*: S. 1-10. Thousand Oaks, USA: Sage.
- Richardsen, Astrid M./ Mikkelsen, Aslaug / Burke, Ronald J. (1997). Work experiences and career and job satisfaction among professional and managerial women in Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 13(2), S. 209-218.
- Rohrschneider, Uta/ Lorenz, Michael (2011). "Nachfolgeplanung, Laufbahnplanung" in: *Der Personalentwickler – Instrumente, Methoden, Strategien*, S. 77-99 Gabler Springer Verlag, Wiesbaden.
- Robbins, Stephen (2001). *Organisation der Unternehmung*, 9 Auflage. München: Verlag Pearson Studium.
- Rosenstiel, Lutz Von (1989). Organisationsklima. In: S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie, Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*. München: Psychologie Verlags Union.
- Rousseau, Denise M. (2000). *Psychological contract inventory* (Tech. Rep. No. 2000-02). Pittsburgh, PA: The Heinz School of Public Policy and Management, Carnegie Mellon University.
- Rump, Jutta/ Schwierz, Caterine (2013), „Was heute getan werden muss, um Karrieren von morgen zu managen - Eine explorative Studie über den Paradigmenwechsel von der Leiter- zur Mosaikkarriere“ – Whitepaper.
- Sauermann, P.(1979): Standardisierte Fragebogen zur Messung der Arbeitszufriedenheit. Überblick und Kritik. In: *Interview und Analyse*. 6 (1). S. 27-31.

- Scheinecker, Martina (2008). Trigon Entwicklungsberatung. In Trigon Themen 4. Online: [http://www.trigon.at/mediathek/pdf/trigon\\_themen/2008/trigon\\_themen\\_4\\_08.pdf](http://www.trigon.at/mediathek/pdf/trigon_themen/2008/trigon_themen_4_08.pdf). [Abruf am 12.12.2014]
- Seibert, Scott E./ Crant, Michael J./ Kraimer, Maria L (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, S. 416-427.
- Seibert, Scott E./ Kraimer, Maria L./ Liden, Robert C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44 (2), S. 219-237.
- Seibert, Scott E./ Kraimer, Maria L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 58/ 1, S. 1-21.
- Sonntag, Sabine (2006). Abschlussarbeiten und Dissertationen in der angewandten psychologischen Forschung. 1. Auflage. Hogrefe Verlag.
- Stock-Homburg, Ruth (2010). Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sturges, Jane/ Conway, Neil/ Guest, David/ Liefoghe, Andreas (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, S. 821-838.
- Sullivan, Sherry E./ Arthur, Michael B (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, S. 19-29.
- Super, Donald E. (1984). Career and life development. In D. Brown & L. Brooks, *Career choice and development*. S. 192-234. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Töpfer, Armin (2010). *Erfolgreich forschen. Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden*, 2. Auflage. Berlin: Springer.
- Urban, Tim (2014). Warum die Generation Y so unglücklich ist? Online: <http://www.welt.de/icon/article133276638/Warum-die-Generation-Y-so-un-gluecklich-ist.html> [Abruf am 07.02.2015].
- Weinert, Ansfried B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*, 5. vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.



Weitbrecht, Hansjörg (1992). Karriereplanung, individuelle. In Gaugler, Eduard/ Weber, Wolfgang (Hrsg.) Handwörterbuch des Personalmanagements, 2. Aufl. Stuttgart 1992.

Wayne, Sandy J./ Liden, Robert C./ Kraimer, Maria L./ Graf, Isabel K. (1999). The role of human capital, motivation, and supervisor sponsorship in predicting career success. Journal of Organizational Behavior, 20, S. 577-595.

Zöfel, Peter (2000). Statistik verstehen: ein Begleitbuch zur computergestützten Anwendung. Addison-Wesley Verlag.

Zöfel, Peter (2003). Statistik für Psychologen im Klartext. München: Pearson Studium.

## **Online-Quellen**

[http://ooe.arbeiterkammer.at/service/broschuerenundratgeber/arbeitsklimaindex/Arbeitsklima\\_Index\\_2014\\_-\\_November.html](http://ooe.arbeiterkammer.at/service/broschuerenundratgeber/arbeitsklimaindex/Arbeitsklima_Index_2014_-_November.html) [Abruf am 07.02.2015].

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Karriere> [Abruf am 5.10.2014]

[https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Arbeit-und-Soziales/Oesterreich\\_bei\\_Arbeitszufriedenheit\\_im\\_europaeischen\\_Spitz.html](https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Arbeit-und-Soziales/Oesterreich_bei_Arbeitszufriedenheit_im_europaeischen_Spitz.html)

(WKO (2013). Österreich bei Arbeitszufriedenheit im Spitzenfeld) [Abruf am 07.02.2015]

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Die alternativen Karrieremodelle .....	10
Abbildung 2. Modell der Determinanten der Arbeitszufriedenheit nach Lawler .....	23
Abbildung 3. Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et. al .....	25
Abbildung 4. Dimensionen von Karriereerfolg.....	33
Abbildung 5. Screeplot Arbeitszufriedenheit_gesamt.....	53
Abbildung 6 . Zusammenhang Fachexpertenlaufbahn und Arbeitszufriedenheit.....	64
Abbildung 7. Zusammenhang Führungslaufbahn und Arbeitszufriedenheit .....	66
Abbildung 8. Zusammenhang Führungslaufbahn und Arbeitszufriedenheit .....	68
Abbildung 9. Zusammenhang Fachexpertenlaufbahn und Arbeitszufriedenheit.....	68
Abbildung 10. multiple Regressionsanalyse (Karriereerfolg, Fachexpertenlaufbahn, Interaktion Karriereerfolg/ Fachexpertenlaufbahn auf Karrierezufriedenheit) .....	73
Abbildung 11. multiple Regressionsanalyse (Karriereerfolg, Führungslaufbahn, Interaktion Karriereerfolg/ Führungslaufbahn auf Karrierezufriedenheit).....	75
Abbildung 12 . Wahrnehmung des Karriereerfolgs (Führungskräfte vs. keine Führungskräfte .....	77
Abbildung 13. Praktizierte Anreizoptionen der unterschiedlichen Laufbahnmodelle ....	78

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Karriereverständnis im Wandel der Zeit .....	7
Tabelle 2. Unterschiede zwischen Proteischer Karriere und Traditioneller Karriere nach Hall.....	15
Tabelle 3 . Arbeitszufriedenheit als zweifaktorielles Konstrukt.....	20
Tabelle 4. Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Zufriedenheit mit der Tätigkeit sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Tätigkeit .....	49
Tabelle 5. Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Arbeitszufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Entwicklung .....	51
Tabelle 6. Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Arbeitszufriedenheit mit der Entlohnung sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Entlohnung .....	52
Tabelle 7. Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Arbeitszufriedenheit sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Arbeitszufriedenheit .....	54
Tabelle 8. Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Karrierezu-friedenheit sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Karrierezufrie-denheit.....	56
Tabelle 9. Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zum Berufserfolg sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Berufserfolg.....	57
Tabelle 10. Korrelationskoeffizienten der Skalen Arbeitszufriedenheit, Karriereerfolg, Karrierezufriedenheit und Karriereform.....	60
Tabelle 11. Ergebnisse lineare Regressionsanalyse (Arbeitszufriedenheit, Kontrollvariablen und Fachexpertenlaufbahn) .....	63

Tabelle 12.	
lineare Regressionsanalysen (Arbeitszufriedenheit, Kontrollvariablen und Führungslaufbahn) .....	65
Tabelle 13.	
Korrelationskoeffizienten der Skalen Arbeitszufriedenheit_gesamt, Fach- und Führungslaufbahn .....	67
Tabelle 14. Rangkorrelation nach Spearman (Entwicklung und Karrieremodell).....	69
Tabelle 15. Rangkorrelation nach Spearman (Tätigkeit und Karrieremodell) .....	69
Tabelle 16. Rangkorrelation nach Spearman (Bezahlung und Karrieremodell).....	70
Tabelle 17.	
Ergebnisse multiple Regressionsanalyse (Karriereerfolg, Fachexpertenlaufbahn, Interaktion Karriereerfolg/ Fachexpertenlaufbahn auf Karrierezufriedenheit) .....	71
Tabelle 18.	
Ergebnisse multiple Regressionsanalyse (Karriereerfolg, Führungslaufbahn, Interaktion Karriereerfolg/ Führungslaufbahn auf Karrierezufriedenheit).....	74
Tabelle 19.	
Ergebnisse T-Test bei unabhängiger Stichprobe (wahrgenommener Karriereerfolg bei Führungslaufbahn im Vergleich zu Fachexpertenlaufbahn) .....	76

# Anhang

## Online Fragebogen



0% ausgefüllt

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer!  
Herzlich Willkommen zu meiner Umfrage!

Für meine Master-Thesis im Bereich der Wirtschaftspsychologie untersuche ich folgendes Thema:  
Durch welche Faktoren wird die Arbeitszufriedenheit bzw. Karrierezufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflusst?

Diese Befragung richtet sich sowohl an Führungskräfte, als auch an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die eine Expertenrolle bekleiden.  
Jede beantwortete Frage hilft mir in der Analyse der Fragestellung. Bitte beantworten Sie alle Fragen ehrlich. Es gibt keine richtigen und falschen Antworten. Die Befragung dauert etwa 15 Minuten und wird selbstverständlich anonym behandelt.

Bei Fragen zur Erhebung können Sie mich gerne per Email kontaktieren:  
[renate.schweighofer@mail.fernfh.ac.at](mailto:renate.schweighofer@mail.fernfh.ac.at). Bei Interesse informiere ich Sie auch gerne über die Ergebnisse.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!  
Renate Schweighofer

Weiter



Zuerst möchte ich etwas über Ihre generelle (Arbeits)zufriedenheit erfahren.  
Bitte nehmen Sie auf den nachfolgenden Seiten Stellung zu Ihrer gegenwärtigen Arbeit.

**Äußern Sie bitte Ihre persönliche Meinung. [AB01]**

sehr  
zufrieden    zufrieden    weder noch    wenig  
zufrieden    gar nicht  
zufrieden



Wenn Sie an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z.B. die Tätigkeit, die Arbeitsbedingungen, die KollegInnen, die Arbeitszeit usw.), wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrer Arbeit?

Wenn Sie nun nicht nur die Arbeit betrachten, sondern Ihre gesamte derzeitige Situation berücksichtigen (Wohnung/Preise/Gesundheit, Liebe, Politik, Nachbarn usw.), wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrem Leben?

Weiter



### Meine Tätigkeit

Bitte Beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen: [AB02]

Gemeint ist der Inhalt Ihrer Tätigkeit, die Art Ihrer Arbeitsaufgaben.

	trifft absolut zu	trifft ziemlich zu	trifft etwas zu	trifft nur wenig zu	trifft gar nicht zu
gefällt mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
langweilig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
festgefahren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unselbstständig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutzlos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
angesehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
enttäuschend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unterfordert mich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ich sehe Ergebnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kann meine Fähigkeit einsetzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kann eigene Ideen verwirklichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verantwortungsvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage [AB05]

	sehr zufrieden	zufrieden	weder noch	unzufrieden	sehr unzufrieden
Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter



12% ausgefüllt

**Meine Entwicklung [AB03]**

Gemeint ist Ihr persönliches Vorwärtskommen, das sowohl Ihre bisherigen als auch zukünftigen Möglichkeiten zum Aufstieg, zur Übernahme von verantwortungsbewussten Aufgaben beinhaltet.

	ja	eher ja	weder noch	eher nein	nein
gute Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sichere Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
angemessene Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wenige Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ungeregelte Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kaum Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
leistungsgerechte Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
enttäuschende Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklung gibt mir Auftrieb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage [AB06]

	sehr zufrieden	zufrieden	weder noch	un- zufrieden	sehr unzufrieden
Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Entwicklung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter





### Meine Bezahlung

Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen. [AB04]

Gemeint ist die Höhe Ihrer Entlohnung, die Sie für Ihre Tätigkeit bekommen (inklusive Zulagen, Zuschläge, 13 + 14. Monatsgehalt, etc.)

	ja	eher ja	weder noch	eher nein	nein
schlecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fair	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zufriedenstellend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unangemessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ungerecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
leistungsgerecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
entspricht meiner Verantwortung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage [AB07]

	sehr zufrieden	zufrieden	weder noch	un- zufrieden	sehr unzufrieden
Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>



Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die unten angeführten Aussagen zur Karrierezufriedenheit für Sie sind. [KZ01]

Klicken Sie auf die jeweilige Abstufung von „trifft völlig zu“ bis „trifft nicht zu“.

trifft absolut zu    trifft ziemlich zu    trifft etwas zu    trifft nur wenig zu    trifft gar nicht zu



Ich bin mit den Erfolgen, die ich in meiner bisherigen Karriere erzielt habe, zufrieden

Ich bin mit der Verwirklichung meiner bisher erreichten beruflichen Ziele zufrieden

Ich bin mit den Fortschritten, die ich bisher mit der Entwicklung neuer Fertigkeiten gemacht habe, zufrieden

Ich bin mit den bisherigen Fortschritten meines beruflichen Aufstiegs zufrieden

Weiter



23% ausgefüllt

Im nächsten Teil – zum Thema **Karriererfolg** – bitte ich Sie, die folgenden Sätze zu vervollständigen. [KE01]

	hoch	eher hoch	durch- schnittlich	eher niedrig	niedrig
Mein Einkommen ist im Vergleich zu den Branchen üblichen Gehältern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Vergleich zu meinen KollegInnen ist meine Arbeitsleistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine hierarchische Position im Unternehmen ist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Vergleich zu meinen KollegInnen ist mein Karriererfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

[Renate Schweighofer MA](#), Ferdinand Porsche Fern FH – 2015



27% ausgefüllt

## Zu Ihrer Arbeitstätigkeit

Sind Sie in Ihrer Erwerbstätigkeit als **FachexpertIn** tätig? [AT01]

- ja  
 nein

Weiter

[Renate Schweighofer MA](#), Ferdinand Porsche Fern FH – 2015

Filterfrage:



30% ausgefüllt

**In Ihrer Tätigkeit als FachexpertIn gehört es zu Ihren Aufgaben [AT02]**

(Mehrfachantworten möglich)

- Expertenwissen zu besitzen und dieses einzusetzen
- Fachverantwortung in Ihrem Spezialgebiet zu übernehmen (Bspw. selbstständige Kundenbetreuung, eigenständige Aufgabengebiete zu betreuen)

Weiter

[Renate Schweighofer MA](#), Ferdinand Porsche Fern FH – 2015



34% ausgefüllt

**Als FachexpertIn besitzen Sie [AT03]**

(Mehrfachantworten möglich)

- Handlungsfreiheit
- Budgetverantwortung

Weiter

[Renate Schweighofer MA](#), Ferdinand Porsche Fern FH – 2015

Filterfrage:



37% ausgefüllt

**Üben Sie Ihre Tätigkeit in leitender Position aus bzw. haben Sie eine Führungsfunktion?**

[AT04]

(Bitte kreuzen Sie ja an, wenn Sie MitarbeiterInnen beaufsichtigen und anleiten, Arbeit verteilen und Arbeitsergebnisse kontrollieren )

- ja  
 nein

Weiter

[Renate Schweighofer MA](#), Ferdinand Porsche Fern FH – 2015



41% ausgefüllt

**Zu Ihren Tätigkeiten gehören üblicherweise [AT05]**

(Mehrfachnennung möglich)

- ArbeitnehmerInnen anleiten  
 ArbeitnehmerInnen beaufsichtigen  
 Arbeit verteilen  
 Arbeitsergebnisse kontrollieren

Weiter

[Renate Schweighofer MA](#), Ferdinand Porsche Fern FH – 2015

Filterfrage:



44% ausgefüllt

Sie sind in Ihrer Erwerbstätigkeit als Projektverantwortlicher (Projektmanager/ Projektleiter) tätig? [AT06]

- ja  
 nein

Weiter

[Renate Schweighofer MA](#), Ferdinand Porsche Fern FH – 2015



48% ausgefüllt

In Ihrer Tätigkeit als Projektleiter/ Projektmanager gehört es zu Ihren Aufgaben [AT07]

(Mehrfachnennung möglich)

- Personal- und koordinierende Aufgaben abzuwickeln  
 Verantwortung im Bereich der methodischen Herangehensweise zu übernehmen  
 Verantwortung im Bereich der Projektumsetzung zu übernehmen  
 Evaluierung der Projektergebnisse durchzuführen

Weiter

[Renate Schweighofer MA](#), Ferdinand Porsche Fern FH – 2015





55% ausgefüllt

Bitte geben Sie an, wie attraktiv für Sie die einzelnen Karrierelaufbahnen sind [AT09]

	sehr attraktiv	attraktiv	weder noch	wenig attraktiv	überhaupt nicht attraktiv
Führungslaufbahn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachexpertenlaufbahn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

[Renate Schweighofer MA](#), Ferdinand Porsche Fern FH – 2015



58% ausgefüllt

Bitte beantworten Sie zum Thema Karrierelaufbahn noch unten stehende Frage [AT10]

	trifft absolut zu	trifft ziemlich zu	trifft etwas zu	trifft nur wenig zu	trifft gar nicht zu
Im Rahmen einer Führungslaufbahn sind die Chancen, eine erfolgreiche Karriere zu machen, größer als die in einer Fachexpertenlaufbahn?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

[Renate Schweighofer MA](#), Ferdinand Porsche Fern FH – 2015





Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FACHEXPERTENLAUFBAHN verbunden? [LM02]

	trifft zu	trifft nicht zu	kann ich nicht beurteilen
finanzielle Zusatzvergütungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mehr Statusmerkmale (Titel, Dienstwagen, größeres Büro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
interessante Arbeitsinhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
flexible Arbeitszeitgestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spezielle Weiterbildungsprogramme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
besserer Zugang zu Entscheidungsgremien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mehr inhaltliche Gestaltungsfreiräume	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter



Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einer FÜHRUNGSLAUFBAHN verbunden? [LM03]

	trifft zu	trifft nicht zu	kann ich nicht beurteilen
finanzielle Zusatzvergütungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mehr Statusmerkmale (Titel, Dienstwagen, größeres Büro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
interessante Arbeitsinhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
flexible Arbeitszeitgestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spezielle Weiterbildungsprogramme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
besserer Zugang zu Entscheidungsgremien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mehr inhaltliche Gestaltungsfreiräume	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter



Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einer PROJEKTLAUFBAHN verbunden? [LM04]

	trifft zu	trifft nicht zu	kann ich nicht beurteilen
finanzielle Zusatzvergütungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mehr Statusmerkmale (Titel, Dienstwagen, größeres Büro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
interessante Arbeitsinhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
flexible Arbeitszeitgestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spezielle Weiterbildungsprogramme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
besserer Zugang zu Entscheidungsgremien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mehr inhaltliche Gestaltungsfreiräume	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter



## Fast geschafft!

Zum Schluss noch einige allgemeine Fragen

Bitte geben Sie Ihr Alter in Jahren an [DD01]

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an [DD02]

- weiblich
- männlich

Weiter



Und in welchem Bundesland wohnen Sie? [DD03]

- Wien
- Niederösterreich
- Oberösterreich
- Burgenland
- Salzburg
- Steiermark
- Kärnten
- Tirol
- Vorarlberg
- außerhalb Österreichs

Weiter



**Meine höchste abgeschlossene Ausbildung [DD04]**

- Pflichtschule
- Lehre
- Fachschule, mittlere Lehranstalt
- AHS, BHS (Matura)
- abgeschlossene Hochschule, Universität, Fachhochschule

**Ich bin [DD05]**

- Vollzeit beschäftigt (mind. 35 Std/Woche)
- Teilzeit beschäftigt
- nicht berufstätig

Weiter



Bitte geben Sie an zu welcher Berufsgruppe Sie gehören. [DD06]

- Arbeiter/in
- Facharbeiter/in
- Landwirt/in
- Selbstständige
- Angestellte/r
- leitende/r Angestellte/r
- Beamter/in
- leitende/r Beamter/in

Weiter

[Renate Schweighofer MA](#), Ferdinand Porsche Fern FH – 2015



Wie hoch ist Ihr persönliches Nettoeinkommen pro Monat? [DD07]

- Weniger als € 400
- € 400- € 1.200
- € 1.201- € 2.000
- € 2.001- € 3.000
- € 3.001- € 6.000
- Mehr als € 6.000

Weiter

[Renate Schweighofer MA](#), Ferdinand Porsche Fern FH – 2015



**In welchem Fachbereich/ in welcher Abteilung sind Sie tätig? [DD08]**

- Rechnungswesen/ Controlling
- Vertrieb & Marketing
- IT
- Human Ressource Management
- Fertigung & Produktion
- Entwicklung & Forschung
- Beschaffung/ Logistik
- andere

**Bitte geben Sie an in welcher Branche Sie tätig sind. [DD09]**

- Bank und Versicherung
- Gewerbe und Handwerk
- Handel
- Industrie
- Information und Consulting
- Tourismus und Freizeitwirtschaft
- Transport und Verkehr
- andere

Weiter





**Wenn Sie erwerbstätig sind: Wie viele ArbeitnehmerInnen sind in dem Unternehmen in dem Sie tätig sind beschäftigt? [DD10]**

- keine MitarbeiterInnen
- weniger als 10 MitarbeiterInnen
- 11 bis 50 MitarbeiterInnen
- 51 bis 250 MitarbeiterInnen
- 251 bis 500 MitarbeiterInnen
- 501 MitarbeiterInnen und mehr

**Wenn Sie Führungskraft sind: Wieviele ArbeitnehmerInnen sind Ihnen unterstellt? [DD11]**

- mir sind keine ArbeitnehmerInnen unterstellt
- 1-5
- 6-10
- 10-20
- Mehr als 20

Weiter



**Sind Sie in Ihrer Tätigkeit einer Führungskraft unterstellt? [DD12]**

Gemeint ist Ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r, welche/r eine Stufe höher steht als Sie und Ihnen gegenüber weisungsbefugt ist.

- ja
- nein

**Wie lange sind Sie bereits berufstätig? [DD13]**

- weniger als 1 Jahr
- 1 – 2 Jahre
- 3 – 5 Jahre
- 6 – 10 Jahre
- 11-15 Jahre
- mehr als 15 Jahre

Daten abschicken



---

## Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

### Einladung zum SoSci Panel

Liebe Teilnehmerin,  
lieber Teilnehmer,

das nicht-kommerzielle [SoSci Panel](#) würde Sie gerne zu weiteren wissenschaftlichen Befragungen einladen. Das Panel achtet Ihre Privatsphäre, gibt Ihre E-Mail-Adresse nicht an Dritte weiter und wird Ihnen pro Jahr maximal vier Einladungen zu qualitativ hochwertigen Studien zusenden.

E-Mail:

[Am Panel teilnehmen](#)

Sie erhalten eine Bestätigungsmail, bevor Ihre E-Mail-Adresse in das Panel aufgenommen wird. So wird sichergestellt, dass niemand außer Ihnen Ihre E-Mail-Adresse einträgt.

**Der Fragebogen, den Sie gerade ausgefüllt haben, wurde gespeichert. Sie können das Browserfenster selbstverständlich auch schließen, ohne am SoSci Panel teilzunehmen.**

## Codebook

Var	Nr.	Frage	Instru- ment	Konzept	Antwortformat
AB01-01	1	Wenn Sie an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z.B. die Tätigkeit, die Arbeitsbedingungen, die Kollegen, die Arbeitszeit usw.), wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrer Arbeit?	ABB	Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt	1 sehr zufrieden; 2 zufrieden; 3 weder noch; 4 wenig zufrieden; 5 gar nicht zufrieden
AB01-02	1	Wenn Sie nun nicht nur die Arbeit betrachten, sondern Ihre gesamte derzeitige Situation berücksichtigen (Wohnung/Preise/Gesundheit, Liebe, Politik, Nachbarn usw.), wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrem Leben?	ABB	Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt	1 sehr zufrieden; 2 zufrieden; 3 weder noch; 4 wenig zufrieden; 5 gar nicht zufrieden
AB02-01	2	Meine Tätigkeit - Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen: Gefällt mir	ABB	Zufriedenheit mit Tätigkeit	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB02-02	2	Meine Tätigkeit - Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen: langweilig	ABB	Zufriedenheit mit Tätigkeit	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB02-03	2	Meine Tätigkeit - Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen: festgefahren	ABB	Zufriedenheit mit Tätigkeit	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB02-04	2	Meine Tätigkeit - Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen: unselbstständig,	ABB	Zufriedenheit mit Tätigkeit	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB02-05	2	Meine Tätigkeit - Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen: nutzlos	ABB	Zufriedenheit mit Tätigkeit	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB02-06	2	Meine Tätigkeit - Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen: angesehen	ABB	Zufriedenheit mit Tätigkeit	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB02-07	2	Meine Tätigkeit - Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen: enttäuschend	ABB	Zufriedenheit mit Tätigkeit	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB02-08	2	Meine Tätigkeit - Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen: unterfordert mich	ABB	Zufriedenheit mit Tätigkeit	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein

AB02-09	2	Meine Tätigkeit - Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen: sehe Ergebnisse	ABB	Zufriedenheit mit Tätigkeit	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB02-10	2	Meine Tätigkeit - Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen: kann meine Fähigkeit einsetzen	ABB	Zufriedenheit mit Tätigkeit	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB02-11	2	Meine Tätigkeit - Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen: kann eigene Ideen verwirklichen	ABB	Zufriedenheit mit Tätigkeit	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB02-12	2	Meine Tätigkeit - Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen: verantwortungsvoll	ABB	Zufriedenheit mit Tätigkeit	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB05_1	2	Meine Tätigkeit - Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Tätigkeit zutreffen: alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit	ABB	Zufriedenheit mit Tätigkeit	1 sehr zufrieden; 2 zufrieden; 3 weder noch; 4 wenig zufrieden; 5 gar nicht zufrieden
AB03-01	3	Meine Entwicklung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Entwicklung zutreffen: gute Entwicklungsmöglichkeiten	ABB	Zufriedenheit mit Entwicklung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB03-02	3	Meine Entwicklung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Entwicklung zutreffen: sichere Entwicklungsmöglichkeiten	ABB	Zufriedenheit mit Entwicklung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB03-03	3	Meine Entwicklung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Entwicklung zutreffen: angemessene Entwicklungsmöglichkeiten	ABB	Zufriedenheit mit Entwicklung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB03-04	3	Meine Entwicklung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Entwicklung zutreffen: wenige Entwicklungsmöglichkeiten	ABB	Zufriedenheit mit Entwicklung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB03-05	3	Meine Entwicklung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Entwicklung zutreffen: unregelmäßige Entwicklungsmöglichkeiten	ABB	Zufriedenheit mit Entwicklung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB03-06	3	Meine Entwicklung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Entwicklung zutreffen: kaum Entwicklungsmöglichkeiten	ABB	Zufriedenheit mit Entwicklung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein

AB03-07	3	Meine Entwicklung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Entwicklung zutreffen: leistungsgerechte Entwicklungsmöglichkeiten	ABB	Zufriedenheit mit Entwicklung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB03-08	3	Meine Entwicklung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Entwicklung zutreffen: enttäuschende Entwicklungsmöglichkeiten	ABB	Zufriedenheit mit Entwicklung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB03-09	3	Meine Entwicklung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Entwicklung zutreffen: Entwicklung gibt mir Auftrieb	ABB	Zufriedenheit mit Entwicklung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB06_1	3	Meine Entwicklung Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Entwicklung?		Zufriedenheit mit Entwicklung	1 sehr zufrieden; 2 zufrieden; 3 weder noch; 4 wenig zufrieden; 5 gar nicht zufrieden
AB04-01	4	Meine Bezahlung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Bezahlung zutreffen: schlecht	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB04-02	4	Meine Bezahlung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Bezahlung zutreffen: fair	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB04-03	4	Meine Bezahlung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Bezahlung zutreffen: zufriedenstellend	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB04-04	4	Meine Bezahlung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Bezahlung zutreffen: unangemessen	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB04-05	4	Meine Bezahlung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Bezahlung zutreffen: ungerecht	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB04-06	4	Meine Bezahlung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Bezahlung zutreffen: leistungsgerecht	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB04-07	4	Meine Bezahlung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Bezahlung zutreffen: entspricht meiner Verantwortung	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB07_1	4	Meine Bezahlung Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung?	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 sehr zufrieden; 2 zufrieden; 3 weder noch; 4 wenig zufrieden; 5 gar nicht zufrieden

AB04-01	4	Meine Bezahlung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Bezahlung zutreffen: schlecht	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB04-02	4	Meine Bezahlung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Bezahlung zutreffen: fair	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB04-03	4	Meine Bezahlung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Bezahlung zutreffen: zufriedenstellend	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB04-04	4	Meine Bezahlung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Bezahlung zutreffen: unangemessen	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB04-05	4	Meine Bezahlung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Bezahlung zutreffen: ungerecht	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB04-06	4	Meine Bezahlung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Bezahlung zutreffen: leistungsgerecht	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB04-07	4	Meine Bezahlung Bitte beschreiben Sie, wie folgende Aussagen auf Ihre Bezahlung zutreffen: entspricht meiner Verantwortung	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 ja; 2 eher ja; 3 weder noch; 4 eher nein; 5 nein
AB07_1	4	Meine Bezahlung Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung?	ABB	Zufriedenheit mit Bezahlung	1 sehr zufrieden; 2 zufrieden; 3 weder noch; 4 wenig zufrieden; 5 gar nicht zufrieden
KZ01-01	5	Ich bin mit den Erfolgen, die ich in meiner bisherigen Karriere erzielt habe, zufrieden	Greenhaus	Karrierezufriedenheit	1 trifft absolut zu; 2 trifft ziemlich zu; 3 trifft etwas zu; 4 trifft nur wenig zu; 5 trifft gar nicht zu
KZ01-02	5	Ich bin mit der Verwirklichung meiner bisher erreichten beruflichen Ziele zufrieden	Greenhaus	Karrierezufriedenheit	1 trifft absolut zu; 2 trifft ziemlich zu; 3 trifft etwas zu; 4 trifft nur wenig zu; 5 trifft gar nicht zu
KZ01-03	5	Ich bin mit den Fortschritten, die ich bisher mit der Entwicklung neuer Fertigkeiten gemacht habe, zufrieden	Greenhaus	Karrierezufriedenheit	1 trifft absolut zu; 2 trifft ziemlich zu; 3 trifft etwas zu; 4 trifft nur wenig zu; 5 trifft gar nicht zu

KZ01-04	5	Ich bin mit den bisherigen Fortschritten meines beruflichen Aufstiegs zufrieden	Greenhaus	Karrierezufriedenheit	1 trifft absolut zu; 2 trifft ziemlich zu; 3 trifft etwas zu; 4 trifft nur wenig zu; 5 trifft gar nicht zu
KE01-01	6	Mein Einkommen ist im Vergleich zu den Branchen üblichen Gehältern		Karriereerfolg	1 hoch; 2 eher hoch; 3 durchschnittlich; 4 eher niedrig; 5 niedrig
KE01-02	6	Im Vergleich zu meinen KollegInnen ist meine Arbeitsleistung		Karriereerfolg	1 hoch; 2 eher hoch; 3 durchschnittlich; 4 eher niedrig; 5 niedrig
KE01-03	6	Meine hierarchische Position im Unternehmen ist		Karriereerfolg	1 hoch; 2 eher hoch; 3 durchschnittlich; 4 eher niedrig; 5 niedrig
KE01-04	6	Im Vergleich zu meinen KollegInnen ist mein Karriereerfolg		Karriereerfolg	1 hoch; 2 eher hoch; 3 durchschnittlich; 4 eher niedrig; 5 niedrig
AT01	7	Sind Sie in Ihrer Erwerbstätigkeit als FachexpertIn tätig?		Filterfrage/ Fachexpertentätigkeit	1 ja; 2 nein
AT02-01	8	In Ihrer Tätigkeit als FachexpertIn gehört es zu Ihren Aufgaben: Expertenwissen zu besitzen und dieses einzusetzen		Fachexpertentätigkeit	Mehrfachantworten möglich
AT02-02	8	In Ihrer Tätigkeit als FachexpertIn gehört es zu Ihren Aufgaben: Fachverantwortung in Ihrem Spezialgebiet zu übernehmen (Bspw. selbstständige Kundenbetreuung, eigenständige Aufgabengebiete zu betreuen)		Fachexpertentätigkeit	Mehrfachantworten möglich
AT03-01	9	Als FachexpertIn besitzen Sie: Handlungsfreiheit		Fachexpertentätigkeit	Mehrfachantworten möglich
AT03-02	9	Als FachexpertIn besitzen Sie: Budgetverantwortung		Fachexpertentätigkeit	Mehrfachantworten möglich
AT04	10	Üben Sie Ihre Tätigkeit in leitender Position aus bzw. haben Sie eine Führungsfunktion?		Filterfrage/Führungstätigkeit	1 ja; 2 nein
AT05-01	11	Zu Ihren Tätigkeiten gehören üblicherweise: ArbeitnehmerInnen anleiten		Führungstätigkeit	Mehrfachnennung möglich
AT05-02	11	Zu Ihren Tätigkeiten gehören üblicherweise: ArbeitnehmerInnen beaufsichtigen		Führungstätigkeit	Mehrfachnennung möglich



AT05-03	11	Zu Ihren Tätigkeiten gehören üblicherweise: Arbeit verteilen		Führungstätigkeit	Mehrfachnennung möglich
AT05-04	11	Zu Ihren Tätigkeiten gehören üblicherweise: Arbeitsergebnisse kontrollieren		Führungstätigkeit	Mehrfachnennung möglich
AT06	12	Sie sind in Ihrer Erwerbstätigkeit als Projektverantwortlicher (Projektmanager/ Projektleiter) tätig?		Filterfrage/Projektstätigkeit	1 ja; 2 nein
AT07-01	13	In Ihrer Tätigkeit als Projektleiter/ Projektmanager gehört es zu Ihren Aufgaben: Personal- und koordinierende Aufgaben abzuwickeln		Projektstätigkeit	Mehrfachnennung möglich
AT07-02	13	In Ihrer Tätigkeit als Projektleiter/ Projektmanager gehört es zu Ihren Aufgaben: Verantwortung im Bereich der methodischen Herangehensweise zu übernehmen		Projektstätigkeit	Mehrfachnennung möglich
AT07-03	13	In Ihrer Tätigkeit als Projektleiter/ Projektmanager gehört es zu Ihren Aufgaben: Verantwortung im Bereich der Projektumsetzung zu übernehmen		Projektstätigkeit	Mehrfachnennung möglich
AT07-04	13	In Ihrer Tätigkeit als Projektleiter/ Projektmanager gehört es zu Ihren Aufgaben: Evaluierung der Projektergebnisse durchzuführen		Projektstätigkeit	Mehrfachnennung möglich
AT08-01	14	Überlegen Sie sich bitte, zu welchen Teilen sich die Aufgaben Ihrer Tätigkeit zurzeit aufteilen (Ist-Zustand): Führungsaufgaben		Arbeitstätigkeit	Schieberegler (0-100% in 10er Schritten)
AT08-02	14	Überlegen Sie sich bitte, zu welchen Teilen sich die Aufgaben Ihrer Tätigkeit zurzeit aufteilen (Ist-Zustand): Fachexpertenaufgaben		Arbeitstätigkeit	Schieberegler (0-100% in 10er Schritten)
AT08-03	14	Überlegen Sie sich bitte, zu welchen Teilen sich die Aufgaben Ihrer Tätigkeit zurzeit aufteilen (Ist-Zustand): Projektaufgaben		Arbeitstätigkeit	Schieberegler (0-100% in 10er Schritten)
AT09-01	15	Bitte geben Sie an, wie attraktiv für Sie die einzelnen Karrierelaufbahnen sind: Führungslaufbahn		Attraktivität - Karrierealternative	1 sehr attraktiv 2 attraktiv 3 weder noch; 4 wenig attraktiv 5 überhaupt nicht attraktiv

AT09-02	15	Bitte geben Sie an, wie attraktiv für Sie die einzelnen Karrierelaufbahnen sind: Fachexpertenlaufbahn		Attraktivität - Karrierealternative	1 sehr attraktiv 2 attraktiv 3 weder noch; 4 wenig attraktiv 5 überhaupt nicht attraktiv
AT10	16	Im Rahmen einer Führungslaufbahn sind die Chancen, eine erfolgreiche Karriere zu machen, größer als die in einer Fachexpertenlaufbahn?		Attraktivität - Karrierealternative	1 trifft absolut zu; 2 trifft ziemlich zu; 3 trifft etwas zu; 4 trifft nur wenig zu; 5 trifft gar nicht zu
LM02-01	17	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FACHEXPERTENLAUFBAHN verbunden? finanzielle Zusatzvergütungen		Laufbahnmotivation FACH	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM02-02	17	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FACHEXPERTENLAUFBAHN verbunden? mehr Statusmerkmale (Titel, Dienstwagen, größeres Büro)		Laufbahnmotivation FACH	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM02-03	17	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FACHEXPERTENLAUFBAHN verbunden? interessante Arbeitsinhalte		Laufbahnmotivation FACH	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM02-04	17	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FACHEXPERTENLAUFBAHN verbunden? flexible Arbeitszeitgestaltung		Laufbahnmotivation FACH	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM02-05	17	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FACHEXPERTENLAUFBAHN verbunden? spezielle Weiterbildungsprogramme		Laufbahnmotivation FACH	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM02-06	17	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FACHEXPERTENLAUFBAHN verbunden? besserer Zugang zu Entscheidungsgremien		Laufbahnmotivation FACH	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM02-07	17	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FACHEXPERTENLAUFBAHN verbunden? mehr inhaltliche Gestaltungsfreiräume		Laufbahnmotivation FACH	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht

LM03-01	18	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FÜHRUNGSLAUFBAHN verbunden? finanzielle Zusatzvergütungen		Laufbahnmotivation FÜHRUNG	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM03-02	18	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FÜHRUNGSLAUFBAHN verbunden? mehr Statusmerkmale (Titel, Dienstwagen, größeres Büro)		Laufbahnmotivation FÜHRUNG	2 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM03-03	18	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FÜHRUNGSLAUFBAHN verbunden? interessante Arbeitsinhalte		Laufbahnmotivation FÜHRUNG	3 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM03-04	18	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FÜHRUNGSLAUFBAHN verbunden? flexible Arbeitszeitgestaltung		Laufbahnmotivation FÜHRUNG	4 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM03-05	18	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FÜHRUNGSLAUFBAHN verbunden? spezielle Weiterbildungsprogramme		Laufbahnmotivation FÜHRUNG	5 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM03-06	18	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FÜHRUNGSLAUFBAHN verbunden? besserer Zugang zu Entscheidungsgremien		Laufbahnmotivation FÜHRUNG	6 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM03-07	18	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die FÜHRUNGSLAUFBAHN verbunden? mehr inhaltliche Gestaltungsfreiräume		Laufbahnmotivation FÜHRUNG	7 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM04-01	19	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die PROJEKTLAUFBAHN verbunden? finanzielle Zusatzvergütungen		Laufbahnmotivation PROJEKT	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM04-02	19	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die PROJEKTLAUFBAHN verbunden? mehr Statusmerkmale (Titel, Dienstwagen, größeres Büro)		Laufbahnmotivation PROJEKT	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM04-03	19	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die PROJEKTLAUFBAHN verbunden? interessante Arbeitsinhalte		Laufbahnmotivation PROJEKT	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht

LM04-04	19	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die PROJEKTLAUFBAHN verbunden? flexible Arbeitszeitgestaltung		Laufbahnmotivation PROJEKT	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM04-05	19	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die PROJEKTLAUFBAHN verbunden? spezielle Weiterbildungsprogramme		Laufbahnmotivation PROJEKT	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM04-06	19	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die PROJEKTLAUFBAHN verbunden? besserer Zugang zu Entscheidungsgremien		Laufbahnmotivation PROJEKT	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
LM04-07	19	Welche Anreize (Motivatoren) sind in Ihrem Unternehmen mit einem Aufstieg in die PROJEKTLAUFBAHN verbunden? mehr inhaltliche Gestaltungsfreiräume		Laufbahnmotivation PROJEKT	1 trifft zu; 2 trifft nicht zu; "0" weiß ich nicht
DD01	20	Bitte geben Sie Ihr Alter in Jahren an		Alter	1 bis 20J; 2 21-30J; 3 31-40J; 4 41-50 J; 5 51-60J 6 61J+
DD02	21	Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an		Geschlecht	1 weiblich; 2 männlich
DD03	22	Und in welchem Bundesland wohnen Sie?		Bundesland/ Land	1 Wien; 2 Niederösterreich, 3 Oberösterreich; 4 Burgenland; 5 Salzburg; 6 Steiermark; 7 Kärnten; 8 Tirol; 9 Vorarlberg; 10 außerhalb Österreichs
DD04	23	Meine höchste abgeschlossene Ausbildung		Ausbildung	1 Pflichtschule; 2 Lehre; 3 Fachschule; 4 AHS, BHS; 5 abgeschlossene Hochschule
DD05	24	Ich bin		Berufstätigkeit	1 Vollzeit beschäftigt; 2 Teilzeit beschäftigt; 3 nicht berufstätig
DD06	25	Bitte geben Sie an zu welcher Berufsgruppe Sie gehören.		Berufsgruppe	1 Arbeiter/in; 2 Facharbeiter/in; 3 Landwirt/in; 4 Selbstständige, 5 Angestellte/r; 6 leitende/r Angestellte/r; 7 Beamter/in; 8 leitende/r Beamter/in
DD07	26	Wie hoch ist Ihr persönliches Nettoeinkommen pro Monat?		Einkommen	1 Weniger als € 400; 2 € 400- € 1.200, 3 € 1.201- € 2.000; 4 € 2.001- € 3.000; 5 € 3.001- € 6.000;

					6 Mehr als € 6.000; -9 nicht beantwortet
DD08	27	In welchem Fachbereich/ in welcher Abteilung sind Sie tätig?		Abteilung	1 Rechnungswesen/ Controlling; 2 Vertrieb & Marketing; 3 IT; 4 Human Resource Management; 5 Fertigung & Produktion; 6 Entwicklung & Forschung; 7 Beschaffung/ Logistik; 8 sonstiges
DD09	28	Bitte geben Sie an in welcher Branche Sie tätig sind.		Branche	1 Bank und Versicherung; 2 Gewerbe und Handwerk; 3 Handel; 4 Industrie; 5 Information und Consulting; 6 Tourismus und Freizeitwirtschaft; 7 Transport und Verkehr; 8 andere
DD10	29	Wenn Sie erwerbstätig sind: Wie viele ArbeitnehmerInnen sind in dem Unternehmen in dem Sie tätig sind beschäftigt?		U-Größe	1 keine MitarbeiterInnen; 2 weniger als 10 MitarbeiterInnen; 3 11 bis 50 MitarbeiterInnen; 4 51 bis 250 MitarbeiterInnen; 5 251 bis 500 MitarbeiterInnen; 6 501 MitarbeiterInnen und mehr
DD11	30	Wenn Sie Führungskraft sind: Wieviele ArbeitnehmerInnen sind Ihnen unterstellt?		unterstellte MA	1 mir sind keine ArbeitnehmerInnen unterstellt; 2 "1-5"; 3 "6-10"; 4 "10-20"; 5 Mehr als 20
DD12	31	Sind Sie in Ihrer Tätigkeit einer Führungskraft unterstellt?		bin ich FK unterstellt	1 ja; 2 nein
DD13	32	Wie lange sind Sie bereits berufstätig?		Dauer Berufstätigkeit	1 weniger als 1 Jahr; 2 "1-2 J."; 3 "3-5 J."; 4 "6-10 J."; 5 "11-15J."; 6 mehr als 15 Jahre

## Rohdaten

CASE	QUEST- NNR	MODE	STARTED	AB01_01	AB01_02	AB02_01	AB02_02	AB02_03	AB02_04	AB02_05	AB02_06	AB02_07	AB02_08	AB02_09
1	base	interview	03.02.2015 09:48	4	4	3	3	2	2	2	3	2	2	4
2	base	interview	03.02.2015 10:04	2	3	4	2	3	2	1	2	3	3	4
3	base	interview	03.02.2015 10:05	4	4	4	2	2	3	1	4	2	3	5
4	base	interview	03.02.2015 10:09	4	5	4	2	3	1	2	4	1	1	4
5	base	interview	03.02.2015 10:35	4	5	4	3	3	3	1	2	2	4	3
6	base	interview	03.02.2015 11:25	4	4	4	2	2	3	3	2	3	2	3
7	base	interview	03.02.2015 11:27	2	4	4	2	3	1	4	2	3	2	3
8	base	interview	03.02.2015 11:31	5	4	5	2	1	1	1	3	1	1	5
9	base	interview	03.02.2015 11:37	4	4	4	1	3	4	2	3	2	1	4
10	base	interview	03.02.2015 11:44	4	5	4	1	1	1	1	3	1	1	2
11	base	interview	03.02.2015 11:47	2	4	4	3	3	1	1	3	1	1	2
12	base	interview	03.02.2015 12:01	4	4	5	1	1	1	1	3	1	2	4
13	base	interview	03.02.2015 12:06	4	5	4	1	1	1	1	4	1	1	5
14	base	interview	03.02.2015 12:09	5	5	5	1	1	1	1	4	1	1	4
15	base	interview	03.02.2015 12:38	3	4	3	1	3	1	1	4	4	1	2
16	base	interview	03.02.2015 12:52	4	4	4	2	3	4	2	3	3	2	3
17	base	interview	03.02.2015 13:17	5	4	5	1	3	5	1	4	4	2	5
18	base	interview	03.02.2015 14:26	4	4	5	1	2	2	2	3	2	2	3
19	base	interview	03.02.2015 14:30	4	4	5	2	2	2	1	3	2	3	4
20	base	interview	03.02.2015 14:41	4	5	5	2	2	1	1	3	1	1	4
21	base	interview	03.02.2015 14:51	4	4	4	2	2	2	1	4	1	2	4
22	base	interview	03.02.2015 15:11	5	4	4	2	2	1	1	4	2	2	4
23	base	interview	03.02.2015 15:51	4	4	4	3	3	2	2	3	2	3	3

24	base	interview	03.02.2015 16:18	5	5	5	2	2	1	1	3	1	3	5
25	base	interview	03.02.2015 16:45	4	4	4	3	2	2	3	3	2	3	4
26	base	interview	03.02.2015 17:28	4	4	5	3	3	1	1	2	1	4	3
27	base	interview	03.02.2015 20:07	3	3	3	2	4	3	2	2	3	4	4
28	base	interview	03.02.2015 20:30	4	5	4	3	2	2	2	3	1	1	4
29	base	interview	03.02.2015 20:36	3	4	4	1	1	1	1	4	1	1	4
30	base	interview	03.02.2015 20:42	4	3	4	1	1	2	2	4	2	1	5
31	base	interview	03.02.2015 20:56	4	5	5	1	1	1	1	3	1	1	4
32	base	interview	03.02.2015 21:03	4	5	4	2	5	3	3	1	3	1	3
33	base	interview	03.02.2015 21:16	4	4	3	2	2	1	1	2	1	3	4
34	base	interview	04.02.2015 07:46	4	3	4	1	3	1	1	3	4	1	4
35	base	interview	04.02.2015 12:27	5	4	5	1	3	3	1	4	1	1	2
36	base	interview	04.02.2015 16:47	4	4	5	1	5	1	1	4	1	1	4
37	base	interview	04.02.2015 18:10	4	5	4	1	2	2	1	3	3	1	4
38	base	interview	04.02.2015 18:15	4	4	4	1	1	1	1	3	1	1	5
39	base	interview	04.02.2015 19:03	4	4	4	1	2	1	1	4	3	3	4
40	base	interview	04.02.2015 21:03	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3
41	base	interview	05.02.2015 09:34	4	4	4	1	1	2	1	3	1	2	4
42	base	interview	05.02.2015 12:11	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4
43	base	interview	05.02.2015 13:17	3	4	4	2	2	3	2	4	2	1	5
44	base	interview	05.02.2015 14:23	4	4	3	2	2	2	2	3	1	2	3
45	base	interview	06.02.2015 12:39	4	4	3	3	4	3	1	4	3	3	3
46	base	interview	06.02.2015 13:02	2	3	4	5	5	2	3	4	3	5	2
47	base	interview	06.02.2015 13:32	2	4	2	5	4	4	4	2	3	5	3
48	base	interview	06.02.2015 13:38	5	4	5	1	3	2	1	4	1	3	5
49	base	interview	06.02.2015 14:04	4	5	4	1	2	1	1	4	2	2	4
50	base	interview	06.02.2015 14:04	4	4	5	1	2	1	1	4	1	1	5

51	base	interview	06.02.2015 15:17	4	5	5	2	2	2	1	4	1	2	5
52	base	interview	06.02.2015 15:30	4	4	5	2	3	1	1	4	1	2	5
53	base	interview	06.02.2015 15:36	4	4	5	2	2	2	1	3	2	1	5
54	base	interview	06.02.2015 15:46	2	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3
55	base	interview	06.02.2015 16:01	5	4	5	1	1	1	1	3	2	3	5
56	base	interview	06.02.2015 16:12	4	5	5	1	2	2	1	4	1	2	5
57	base	interview	06.02.2015 16:18	4	4	4	2	2	2	1	4	1	3	5
58	base	interview	06.02.2015 16:26	4	3	4	2	2	2	2	4	3	1	4
59	base	interview	06.02.2015 16:28	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	3
60	base	interview	06.02.2015 16:33	3	4	3	3	3	4	3	2	3	1	4
61	base	interview	06.02.2015 16:43	4	5	5	2	3	2	2	4	1	3	3
62	base	interview	06.02.2015 17:21	4	4	4	3	4	2	1	3	1	3	5
63	base	interview	06.02.2015 17:33	1	5	2	5	5	1	1	2	4	5	4
64	base	interview	06.02.2015 19:05	4	4	4	1	2	3	1	4	2	1	3
65	base	interview	06.02.2015 19:15	4	4	4	3	3	2	1	4	2	4	4
66	base	interview	06.02.2015 20:24	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	4
67	base	interview	06.02.2015 21:43	2	4	2	3	4	4	4	2	4	2	2
68	base	interview	06.02.2015 22:12	3	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2
69	base	interview	07.02.2015 05:15	2	4	4	1	1	2	1	2	1	4	4
70	base	interview	07.02.2015 07:25	2	4	4	1	1	3	2	3	1	1	3
71	base	interview	07.02.2015 09:13	4	4	3	3	3	2	3	4	1	3	3
72	base	interview	07.02.2015 10:35	4	2	4	3	4	5	2	4	3	4	3
73	base	interview	07.02.2015 10:50	4	3	4	1	2	1	2	3	1	1	5
74	base	interview	07.02.2015 11:26	4	4	5	1	1	1	1	4	1	1	5
75	base	interview	07.02.2015 11:38	4	5	5	2	2	3	1	2	1	1	5
76	base	interview	07.02.2015 11:51	4	5	4	1	4	4	2	3	1	3	4
77	base	interview	07.02.2015 11:56	4	3	4	2	2	2	1	4	1	1	3



78	base	interview	07.02.2015 12:47	4	4	4	1	3	2	1	4	2	2	4
79	base	interview	07.02.2015 14:09	4	4	4	1	1	2	2	4	1	1	2
80	base	interview	07.02.2015 21:32	4	4	4	1	3	3	1	3	1	2	3
81	base	interview	08.02.2015 04:54	5	5	5	1	1	1	1	5	1	1	5
82	base	interview	08.02.2015 07:40	4	4	4	2	3	1	1	3	3	4	5
83	base	interview	08.02.2015 11:00	2	4	3	4	4	4	2	4	4	5	3
84	base	interview	08.02.2015 11:55	4	4	5	1	1	1	1	4	1	1	4
85	base	interview	08.02.2015 15:24	4	3	4	2	2	3	2	4	2	3	5
86	base	interview	08.02.2015 15:31	3	3	4	3	4	3	2	3	3	5	4
87	base	interview	08.02.2015 15:33	4	3	5	1	3	1	1	4	2	3	4
88	base	interview	08.02.2015 19:18	2	4	2	3	1	1	3	5	3	2	2
89	base	interview	08.02.2015 21:24	2	5	2	4	4	3	2	2	3	5	4
90	base	interview	09.02.2015 07:35	4	5	4	2	2	2	2	4	1	3	4
91	base	interview	09.02.2015 08:09	4	4	4	1	2	1	1	4	2	1	4
92	base	interview	09.02.2015 08:35	3	5	2	5	4	2	1	4	3	5	4
93	base	interview	09.02.2015 09:10	4	4	4	1	1	1	1	2	1	1	5
94	base	interview	09.02.2015 12:58	2	3	2	4	4	4	2	3	4	3	3
95	base	interview	09.02.2015 14:35	4	4	4	3	3	3	2	2	1	3	4
96	base	interview	09.02.2015 18:21	3	5	4	3	3	2	2	1	4	5	5
97	base	interview	09.02.2015 19:22	5	5	5	2	2	1	1	4	1	2	5
98	base	interview	09.02.2015 19:25	5	4	3	1	1	2	2	3	1	1	5
99	base	interview	09.02.2015 20:13	5	3	5	2	3	1	5	4	1	2	4
100	base	interview	09.02.2015 21:07	4	5	4	1	1	2	1	3	1	1	5
101	base	interview	09.02.2015 21:21	3	2	3	1	5	2	2	2	4	4	3
102	base	interview	09.02.2015 22:20	4	4	4	1	1	1	1	5	1	1	5
103	base	interview	10.02.2015 07:30	4	4	3	2	3	2	2	3	2	2	4
104	base	interview	10.02.2015 07:33	4	4	5	2	2	5	1	4	1	2	4

105	base	interview	10.02.2015 07:41	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3
106	base	interview	10.02.2015 07:42	4	5	4	1	1	2	1	3	1	3	5
107	base	interview	10.02.2015 07:43	4	4	4	1	1	1	1	4	2	1	3
108	base	interview	10.02.2015 07:44	4	5	5	2	3	2	1	4	1	1	5
109	base	interview	10.02.2015 08:00	4	2	4	1	2	1	1	4	2	4	5
110	base	interview	10.02.2015 08:24	3	4	4	1	3	1	2	4	3	2	4
111	base	interview	10.02.2015 08:24	4	4	5	2	4	3	1	5	1	3	5
112	base	interview	10.02.2015 08:25	4	4	4	2	3	2	1	3	1	1	5
113	base	interview	10.02.2015 08:32	4	4	4	1	2	2	1	4	2	2	4
114	base	interview	10.02.2015 09:02	4	3	4	3	3	2	2	3	2	4	3
115	base	interview	10.02.2015 09:08	5	5	5	2	3	1	2	2	1	3	3
116	base	interview	10.02.2015 09:17	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2
117	base	interview	10.02.2015 10:16	4	4	3	1	1	2	2	3	3	1	2
118	base	interview	10.02.2015 10:23	2	3	4	1	1	1	1	4	2	1	3
119	base	interview	10.02.2015 13:56	5	5	5	1	1	1	1	3	1	2	5
120	base	interview	10.02.2015 14:23	4	3	4	2	3	1	3	3	3	1	2
121	base	interview	10.02.2015 17:34	4	4	4	1	2	1	1	4	2	2	4
122	base	interview	10.02.2015 18:37	4	4	5	1	3	3	2	5	1	1	5
123	base	interview	10.02.2015 20:08	4	4	5	2	3	3	1	4	2	4	5
124	base	interview	10.02.2015 21:04	4	2	3	2	2	2	1	5	2	1	3
125	base	interview	10.02.2015 22:40	2	4	5	3	5	4	1	3	3	5	2
126	base	interview	11.02.2015 07:46	4	4	4	1	1	1	1	4	2	1	4
127	base	interview	11.02.2015 09:15	4	3	4	2	2	2	1	4	1	1	4
128	base	interview	11.02.2015 10:11	5	4	5	1	2	2	2	3	2	1	5
129	base	interview	11.02.2015 10:59	5	4	5	1	1	1	1	5	1	1	5
130	base	interview	11.02.2015 13:25	4	4	3	1	1	1	1	4	3	2	5
131	base	interview	11.02.2015 13:37	4	2	4	3	2	3	1	4	2	2	5

132	base	interview	11.02.2015 14:40	4	5	4	3	5	1	3	3	2	1	4
133	base	interview	11.02.2015 19:24	4	4	4	3	2	2	2	3	1	4	3
134	base	interview	12.02.2015 08:31	4	4	4	4	3	1	1	4	1	1	5
135	base	interview	12.02.2015 16:27	4	4	5	1	1	1	1	4	1	1	4
136	base	interview	13.02.2015 00:30	5	5	5	1	1	1	1	2	1	3	4
137	base	interview	13.02.2015 10:42	4	5	3	3	4	3	2	2	2	4	4
138	base	interview	14.02.2015 11:21	4	4	4	1	2	1	1	3	2	2	4
139	base	interview	14.02.2015 17:05	5	5	5	1	3	3	2	2	4	2	4
140	base	interview	14.02.2015 19:43	2	4	2	4	4	3	4	2	4	4	2
141	base	interview	15.02.2015 11:25	4	5	5	1	3	1	1	4	1	1	5
142	base	interview	15.02.2015 12:01	4	4	4	2	3	1	1	4	2	1	4
143	base	interview	15.02.2015 19:18	4	3	4	3	3	2	1	5	2	2	4
144	base	interview	16.02.2015 13:47	1	2	1	5	5	5	5	1	5	5	2
145	base	interview	16.02.2015 15:19	4	5	4	2	3	2	1	4	2	4	3
146	base	interview	16.02.2015 19:01	4	5	3	3	4	3	2	2	3	5	3
147	base	interview	17.02.2015 15:08	2	4	2	4	4	4	2	1	2	5	3
148	base	interview	17.02.2015 15:13	4	3	4	1	2	4	1	3	1	2	4
149	base	interview	17.02.2015 15:24	2	2	2	5	5	5	5	2	5	5	1
150	base	interview	17.02.2015 17:25	4	4	5	1	3	2	1	4	1	3	4
151	base	interview	18.02.2015 00:57	4	4	4	2	2	3	1	3	2	1	3
152	base	interview	18.02.2015 08:53	4	4	4	1	1	1	1	4	2	1	4
153	base	interview	18.02.2015 09:26	2	4	1	5	4	3	2	1	2	1	2
154	base	interview	19.02.2015 08:16	4	3	4	2	4	2	4	4	1	2	4
155	base	interview	20.02.2015 09:18	4	4	4	2	2	1	1	4	1	1	5
156	base	interview	20.02.2015 17:46	4	4	4	2	3	3	4	3	2	3	4
157	base	interview	20.02.2015 20:18	4	4	4	2	2	2	1	4	1	2	4
158	base	interview	20.02.2015 20:37	4	5	4	1	2	2	1	3	2	1	4

159	base	interview	20.02.2015 22:00	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4
160	base	interview	20.02.2015 22:04	4	3	4	1	2	1	1	4	1	1	5
161	base	interview	21.02.2015 09:19	3	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3

CASE	AB02_10	AB02_11	AB02_12	AB03_01	AB03_02	AB03_03	AB03_04	AB03_05	AB03_06	AB03_07	AB03_08	AB03_09	AB04_01	AB04_02	AB04_03	AB04_04
1	4	4	4	2	3	2	4	4	4	2	3	2	4	2	2	4
2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	4	3	3	2	2	4
3	3	2	4	2	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2
4	5	4	4	4	3	4	2	4	2	2	1	4	1	4	5	1
5	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	1	2	4	3
6	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3
7	4	4	3	2	2	2	4	4	4	2	4	2	3	2	2	4
8	5	5	5	5	2	3	1	4	1	3	1	4	4	5	4	2
9	3	2	4	2	2	2	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3
10	4	4	5	4	2	3	2	4	1	4	2	3	4	1	4	3
11	4	3	5	1	2	1	5	3	5	1	5	5	4	3	1	4
12	5	5	4	5	3	3	2	5	2	4	1	5	3	4	4	1
13	5	5	5	4	3	4	3	2	2	3	3	3	2	4	4	1
14	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	2	4	4	1
15	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3	2	3
16	3	3	3	3	1	2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3
17	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	2
18	3	2	5	4	3	3	3	3	2	4	2	4	4	3	2	3
19	4	4	4	1	1	2	5	5	5	2	3	4	1	4	2	1
20	4	5	5	2	1	2	4	4	2	4	1	4	1	4	4	1

21	4	3	4	4	4	4	2	2	1	3	2	4	2	4	4	2
22	4	4	5	4	4	4	2	2	1	4	2	4	1	4	4	1
23	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2
24	5	5	5	5	3	5	1	4	1	5	1	5	1	5	5	1
25	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	2	4	2	4	4	1
26	3	2	4	5	5	4	1	1	1	5	1	4	1	2	4	1
27	4	2	4	2	2	2	5	3	5	3	3	5	2	3	4	2
28	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
29	5	4	4	4	4	4	2	1	1	4	1	4	4	3	2	4
30	5	4	4	5	3	4	2	2	2	5	2	5	1	5	4	1
31	5	5	5	4	2	2	1	1	1	4	1	4	2	2	4	4
32	2	1	4	1	1	1	5	5	5	1	5	1	2	2	3	3
33	4	3	5	4	3	3	4	4	4	2	4	5	4	2	3	4
34	4	2	4	5	3	3	1	5	3	3	3	5	3	2	3	3
35	5	4	4	4	5	5	2	1	2	4	1	3	3	2	2	4
36	5	4	5	4	3	4	2	3	2	4	2	5	1	5	5	1
37	4	4	5	3	3	3	3	4	3	4	2	4	1	5	4	3
38	5	3	4	2	2	2	5	1	5	1	4	2	1	4	4	1
39	3	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2	5	1	4	4	1
40	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	2	5	5	2
41	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4	2
42	4	2	3	2	3	3	4	4	3	2	4	3	3	2	2	3
43	5	2	4	3	4	3	4	4	4	2	3	2	2	3	4	3
44	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	2	3	4
45	2	3	3	4	3	4	2	2	1	3	1	5	1	5	5	1
46	2	4	4	2	3	2	4	4	5	5	3	1	4	2	1	4
47	3	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	1	2

48	5	5	5	5	4	4	1	1	1	3	2	4	1	4	3	3
49	4	4	4	4	4	4	2	2	1	3	2	4	1	4	4	1
50	5	5	5	5	3	4	2	4	1	4	1	5	4	4	5	1
51	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	5	4	2	3	4
52	5	5	5	5	4	4	2	4	2	4	2	4	1	5	5	1
53	4	3	4	4	5	5	2	1	1	4	2	4	1	4	5	1
54	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	2	4
55	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	5	5	1
56	5	4	4	4	4	4	2	2	1	4	1	5	2	4	4	2
57	5	4	4	4	4	4	2	3	2	4	1	4	1	5	4	1
58	4	4	4	4	3	2	1	3	1	4	2	5	2	4	3	1
59	2	3	4	2	2	2	5	3	5	3	5	1	3	4	4	3
60	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	2	4	4	2	3
61	4	4	4	5	4	5	2	2	2	5	2	3	1	3	5	2
62	4	3	3	3	4	3	4	5	2	3	4	5	1	3	5	3
63	1	2	4	1	1	1	5	5	5	1	5	1	1	5	5	1
64	4	3	5	3	3	3	4	2	3	2	2	2	1	4	4	1
65	4	3	4	4	3	4	1	2	2	4	2	4	1	4	4	1
66	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	4
67	3	1	2	3	2	3	4	4	4	2	4	1	2	4	5	1
68	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2
69	3	1	5	1	1	1	5	5	5	1	5	1	5	1	1	5
70	4	2	3	2	4	3	2	2	2	1	3	3	4	2	2	4
71	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	1
72	2	2	2	2	2	3	4	3	4	2	3	4	4	3	3	4
73	5	4	5	5	2	4	1	3	1	4	1	5	1	4	5	1
74	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	1	5	1	4	3	1

75	4	2	3	2	2	4	4	2	4	4	1	4	1	4	4	1
76	5	5	4	4	1	2	1	5	1	4	1	4	2	3	4	1
77	4	4	3	4	4	4	2	4	1	3	1	5	3	4	3	3
78	5	4	5	4	3	4	2	4	2	3	1	3	2	4	5	1
79	4	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	5	4	2	2	2
80	4	2	4	2	2	2	4	4	4	2	4	2	4	3	3	2
81	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5	1	5	5	1
82	5	5	4	2	2	3	4	3	4	2	4	5	4	2	2	4
83	3	1	3	3	3	2	3	4	3	2	4	4	4	2	2	3
84	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5	1	5	4	1
85	5	4	4	4	4	4	2	2	2	4	1	4	2	4	3	2
86	3	3	3	1	1	1	5	3	5	1	5	1	5	1	1	5
87	5	4	5	5	5	4	1	1	1	3	1	5	4	1	3	5
88	1	1	5	3	3	3	4	4	4	2	4	2	5	1	1	5
89	3	1	2	3	3	3	4	4	4	2	3	4	2	4	4	2
90	4	3	5	4	4	4	3	3	2	3	1	4	3	4	3	2
91	4	4	5	4	4	4	2	4	1	4	2	5	1	5	5	1
92	2	2	5	3	4	4	3	2	4	3	4	3	1	5	5	1
93	5	5	5	4	3	4	1	4	1	4	1	5	4	4	4	1
94	2	2	3	2	2	2	5	3	4	2	4	1	2	4	4	2
95	4	3	3	3	2	3	4	4	4	2	4	5	3	3	3	4
96	5	4	1	1	1	1	5	5	5	1	5	1	5	1	1	5
97	5	3	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5	4	3	2	3
98	4	3	4	4	3	4	3	5	2	4	2	4	1	5	5	1
99	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	1	5	2	1	1	2
100	4	2	5	2	1	1	4	1	5	1	5	5	4	2	2	4
101	3	2	3	1	1	1	5	1	5	1	5	1	5	1	1	5

102	4	4	5	5	4	4	1	1	1	5	2	5	1	4	5	1
103	4	2	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	3
104	5	4	5	4	4	4	1	1	1	5	1	5	1	5	5	1
105	3	2	3	4	4	4	2	3	2	2	3	3	1	4	5	1
106	3	2	5	5	4	2	1	4	3	2	2	5	1	2	4	3
107	4	2	4	4	4	3	3	4	1	2	3	4	1	3	4	1
108	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	1	4	5	1
109	5	1	5	4	4	4	2	5	1	1	2	2	2	2	2	4
110	4	3	4	3	2	2	3	4	4	2	4	5	3	2	3	3
111	4	3	5	3	4	2	4	4	4	2	4	5	4	3	3	4
112	5	3	4	4	2	4	1	2	1	4	1	5	1	4	3	1
113	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	3	2	4	4	2
114	2	1	2	4	4	3	2	1	1	2	3	2	3	3	3	3
115	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	5	5	4	3	2	4
116	2	1	2	2	2	2	4	3	4	3	2	4	2	4	4	4
117	5	3	5	4	5	3	2	4	2	4	1	4	3	2	4	1
118	3	4	5	2	2	2	2	2	4	3	4	3	1	4	4	2
119	5	5	4	4	4	4	2	1	2	2	1	4	4	3	2	1
120	4	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	2	4	3	3
121	5	4	5	4	4	4	3	3	2	4	2	4	1	4	4	1
122	5	5	5	5	1	4	2	5	2	2	2	4	1	4	4	1
123	5	3	3	1	1	1	5	1	5	1	5	3	2	5	4	2
124	3	3	4	2	1	3	3	4	1	3	2	4	2	3	3	3
125	3	2	5	2	2	2	4	4	4	2	3	4	3	3	2	2
126	5	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	4	4	1
127	4	3	4	4	4	4	2	3	2	3	2	5	3	3	3	2
128	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	2	5	1	4	4	1



129	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5	1	5	4	1
130	4	3	5	2	2	2	5	4	5	2	4	5	2	4	2	2
131	1	1	4	4	1	3	4	4	3	3	3	5	5	2	2	4
132	5	5	5	4	4	3	2	2	2	3	2	3	1	4	5	2
133	3	4	3	1	1	2	4	3	4	1	4	3	4	4	3	3
134	5	4	5	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	4	2
135	5	4	5	5	3	4	2	2	1	4	2	4	1	4	4	1
136	5	2	1	2	2	2	4	5	3	2	2	5	1	4	5	1
137	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3
138	4	4	4	4	4	4	2	2	1	5	1	5	2	4	4	2
139	4	4	4	2	2	3	2	4	3	3	4	3	4	2	4	3
140	2	2	3	2	2	2	4	4	4	2	4	1	2	3	4	4
141	5	4	5	4	4	4	1	1	1	4	1	4	1	4	4	1
142	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	5	1
143	4	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	5	2	2	4	2
144	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	5	1	5	2	1	5
145	4	2	3	3	2	2	4	3	4	2	2	4	1	4	4	1
146	3	3	2	3	4	1	4	3	4	2	4	5	4	2	1	4
147	4	2	5	2	2	2	5	5	5	1	4	4	4	2	2	4
148	5	4	5	4	5	5	2	1	1	3	2	5	2	4	4	2
149	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	5	5	5	1	1	1
150	4	5	4	3	4	4	4	2	2	3	2	4	1	3	4	2
151	2	2	5	4	3	4	2	2	1	5	1	4	2	4	5	1
152	5	3	5	4	3	4	2	4	2	3	1	3	4	2	2	4
153	2	1	4	1	1	1	5	1	5	1	5	5	5	1	1	5
154	4	3	4	4	3	4	2	4	2	3	2	4	3	3	4	1
155	4	4	5	3	4	3	4	2	4	4	3	5	2	4	4	1

156	4	4	3	1	1	1	5	4	5	1	5	4	5	2	2	5
157	5	4	5	4	2	4	5	5	2	4	1	4	2	5	5	1
158	5	4	4	4	2	3	5	4	4	4	2	5	2	4	5	1
159	2	2	3	1	1	1	5	5	5	1	5	4	1	5	5	1
160	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	2	4	4	2
161	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3

CASE	AB04_05	AB04_06	AB04_07	AB05_01	AB06_01	AB07_01	KZ01_01	KZ01_02	KZ01_03	KZ01_04	KE01_01	KE01_02	KE01_03	KE01_04	AT01
1	3	2	2	4	2	2	3	3	4	3	2	4	3	4	1
2	3	1	4	2	2	3	2	2	4	2	3	4	2	3	2
3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	1
4	1	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	1
5	4	2	2	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2	3	2
6	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	1
7	4	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	1
8	2	1	2	5	4	4	5	5	5	5	1	3	4	3	1
9	3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	2	4	3	3	1
10	5	4	3	4	4	1	4	4	4	3	1	5	4	4	1
11	1	3	2	4	2	2	5	3	5	2	2	3	2	3	1
12	1	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	1
13	1	4	2	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	4	1
14	1	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
15	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	2	4	3	4	1
16	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2
17	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	3	4	1
18	3	2	3	4	4	2	4	3	4	3	2	4	3	3	1
19	1	3	4	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	2	2

20	1	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2
21	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2
22	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
23	3	1	3	4	3	2	3	3	4	3	1	4	2	3	1
24	1	5	5	5	4	5	5	4	3	4	2	5	3	4	1
25	1	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	1
26	4	1	1	4	4	3	5	5	4	3	3	4	1	3	2
27	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	5	3	3	2
28	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2
29	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	1
30	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	1
31	4	2	3	4	5	3	5	5	5	5	3	3	3	3	1
32	3	3	3	4	5	3	4	4	2	3	3	3	1	3	2
33	4	2	2	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	1
34	4	2	2	3	4	3	4	3	4	4	2	5	4	4	1
35	4	5	3	5	4	3	5	5	4	3	2	4	4	3	1
36	1	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2
37	2	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1
38	1	3	3	4	3	3	5	5	5	4	3	3	2	3	1
39	1	2	5	3	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2
40	2	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	2	2	3	2
41	2	3	4	4	3	4	3	2	2	2	3	3	2	3	2
42	3	2	3	4	2	2	3	3	4	3	3	4	3	4	1
43	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	1
44	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1
45	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	2
46	5	1	1	2	3	1	3	2	2	2	2	4	3	3	2

47	4	4	4	2	4	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2
48	1	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	1
49	1	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	1
50	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	1
51	4	2	2	4	4	3	4	4	5	4	2	4	3	3	1
52	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
53	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	1
54	4	3	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	3	3	1
55	1	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	3	4	1
56	1	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	1
57	1	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	1
58	2	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2
59	3	4	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	1
60	2	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	2	4	2
61	1	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	1
62	2	3	4	4	3	5	3	4	4	4	5	4	1	2	2
63	1	2	2	1	1	5	5	2	3	1	4	3	1	4	2
64	1	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1
65	1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	1
66	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	1
67	1	3	3	2	2	4	2	1	2	1	3	3	1	2	1
68	1	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	2	3	1
69	5	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	5	1	3	1
70	4	1	1	4	2	2	2	1	3	1	2	4	3	4	1
71	3	3	2	4	3	2	3	2	2	2	2	4	3	3	2
72	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	2
73	1	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	1

74	1	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	1
75	1	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	1	3	1
76	1	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	1
77	1	2	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1
78	1	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	2	2	1
79	2	2	2	4	4	2	3	4	4	4	2	4	3	3	2
80	4	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1
81	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1
82	4	1	1	4	2	2	3	4	5	2	1	4	3	3	2
83	5	3	2	2	3	2	3	3	4	4	1	3	1	3	2
84	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	1
85	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	1
86	5	1	3	2	2	2	3	2	4	1	2	4	2	2	1
87	4	5	5	4	5	2	4	4	3	2	3	3	2	4	2
88	5	1	1	2	2	1	3	2	3	2	1	3	3	4	1
89	2	5	5	2	3	4	3	2	2	2	3	5	3	3	1
90	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	2
91	1	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	1
92	1	4	4	3	3	5	4	3	4	4	5	3	4	4	1
93	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	1
94	2	3	3	2	2	4	2	1	2	2	3	3	2	3	1
95	4	2	3	4	3	2	3	2	2	2	2	4	3	3	1
96	5	1	1	4	1	1	3	3	3	3	1	5	3	4	1
97	3	2	4	5	5	3	5	4	5	5	2	4	1	3	2
98	1	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	1
99	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	1
100	4	2	2	4	2	2	2	2	4	2	3	3	2	3	1

101	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1
102	1	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	1
103	4	2	2	4	4	2	4	3	3	3	3	4	3	3	1
104	1	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	1
105	1	2	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	2	3	2
106	4	2	2	4	2	4	2	3	2	2	3	4	3	3	1
107	3	1	1	4	3	4	4	4	4	5	5	4	2	3	1
108	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2
109	5	1	2	4	3	2	4	4	4	3	3	5	2	3	1
110	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	1
111	2	1	2	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	2
112	1	4	3	4	4	3	4	4	5	4	2	4	3	3	2
113	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	1
114	2	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2
115	5	1	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2
116	3	2	3	3	2	4	2	2	3	1	3	3	3	3	2
117	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	1
118	1	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2
119	1	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	1
120	3	4	2	4	3	3	5	4	5	4	3	5	4	4	2
121	1	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	3	4	1
122	1	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	1
123	4	2	3	4	2	4	3	3	4	2	4	4	3	4	1
124	2	3	4	4	3	3	2	1	4	2	3	4	2	3	2
125	1	2	2	5	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	1
126	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1
127	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1

128	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	2
129	1	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	1
130	2	4	4	4	2	4	3	2	2	1	3	4	2	3	1
131	3	3	1	4	4	2	4	4	5	4	1	4	3	3	1
132	2	4	5	4	4	4	3	2	4	3	4	3	2	3	1
133	2	3	4	4	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	2
134	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1
135	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	1
136	1	1	1	5	4	5	4	4	4	4	3	4	2	3	2
137	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2
138	1	4	2	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	1
139	4	2	4	4	2	2	2	4	3	2	4	5	4	3	2
140	2	3	3	2	2	4	3	2	2	2	3	4	3	3	1
141	1	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	3	3	1
142	1	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	1
143	1	1	1	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1
144	5	1	2	1	3	2	2	1	4	2	2	4	1	1	2
145	3	2	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	1
146	4	1	2	4	4	3	1	2	4	4	2	5	3	4	1
147	2	2	1	2	2	2	4	4	4	3	2	4	4	3	1
148	2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	2
149	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	2
150	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1
151	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2
152	4	1	2	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	2
153	4	1	1	2	1	1	1	1	4	1	3	3	2	3	2
154	1	5	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	1

155	1	4	5	4	5	4	4	3	5	4	2	5	4	4	1
156	5	2	3	4	1	2	3	4	4	4	1	4	2	3	2
157	1	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	2
158	1	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	2
159	1	3	3	2	1	4	2	1	2	1	4	4	1	3	1
160	2	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1
161	3	2	3	3	2	2	3	3	4	2	3	4	3	3	2

CASE	AT02_01	AT02_02	AT03_01	AT03_02	AT04	AT05_01	AT05_02	AT05_03	AT05_04	AT06	AT07_01	AT07_02	AT07_03	AT07_04	AT08_01
1	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	1	2	2	1
3	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	6
4	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4
5	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
6	2	1	1	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
7	2	1	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
8	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	3
9	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	8
10	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	2	2	2	2
11	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	6
12	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1
13	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	5
14	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
15	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	7
16	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
17	1	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
18	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1



19	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	2	2	2	1
20	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	5
21	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	1	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	6
22	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4
23	2	1	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
24	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3
25	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	3
26	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
27	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
28	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
29	2	1	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	3
30	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4
31	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
32	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
33	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3
34	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2
35	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
36	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	8
37	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	8
38	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	1
39	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	9
40	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4
41	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4
42	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	2	2	1	1
43	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	3
44	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	5
45	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1

46	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	5
47	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
48	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3
49	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	3
50	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2
51	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
52	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	6
53	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
54	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	1	2	1	1
55	2	1	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	2	2	1	3
56	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	3
57	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
58	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	7
59	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	3
60	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
61	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	4
62	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
63	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
64	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
65	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	1	2	1	1
66	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	6
67	2	2	1	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	1	1	1
68	2	2	1	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
69	2	1	1	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4
70	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2
71	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
72	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1

73	2	1	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	1	2	2	3
74	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	5
75	2	1	1	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
76	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4
77	1	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
78	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
79	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	2	2	2	1
80	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	3
81	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	6
82	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
83	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	3
84	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	3
85	1	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	2	2	2	3
86	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	2	2	2	2
87	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
88	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
89	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	2	2	1	3
90	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
91	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	7
92	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	5
93	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	7
94	2	2	1	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
95	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
96	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
97	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	5
98	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	5
99	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	1	1

100	2	1	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
101	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
102	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	8
103	2	1	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4
104	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	1	1	1	3
105	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
106	1	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
107	1	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4
108	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
109	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
110	1	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	1	2
111	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	2	2	2	3
112	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	1	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	5
113	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	6
114	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
115	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
116	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
117	1	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
118	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	9
119	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	2
120	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3
121	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4
122	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	3
123	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
124	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	3
125	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	3
126	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1

127	1	2	1	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
128	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
129	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4
130	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
131	2	2	1	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
132	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
133	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	2
134	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3
135	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	8
136	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
137	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
138	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	2	2	2	1
139	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
140	2	2	1	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
141	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2
142	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
143	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	4
144	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
145	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	7
146	2	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4
147	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4
148	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	6
149	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	1	1	2	1	2
150	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	5
151	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
152	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	11
153	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	3

154	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	5
155	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	6
156	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	10
157	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	5
158	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4
159	1	2	2	1	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1
160	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	4
161	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	1	2	2	2	2	2	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	11

CASE	AT08_02	AT08_03	AT09_01	AT09_02	AT10_01	LM02_01	LM02_02	LM02_03	LM02_04	LM02_05	LM02_06	LM02_07	LM03_01	LM03_02	LM03_03
1	8	4	5	4	4	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	10	4	4	3	2	2	2	2	-1	-1	2	2	-1	2
3	4	3	4	4	4	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1
4	6	3	2	5	5	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1
5	8	4	2	5	3	2	1	2	1	1	2	2	2	2	-1
6	6	6	2	3	3	-1	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1
7	10	2	3	4	4	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
8	6	4	4	4	3	-1	-1	2	2	-1	-1	2	2	-1	1
9	3	2	4	2	3	-1	-1	2	-1	2	-1	-1	1	1	2
10	7	4	3	4	4	-1	-1	2	-1	2	-1	2	2	-1	-1
11	6	1	3	3	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
12	9	3	2	5	5	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1
13	6	2	4	4	5	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2
14	7	4	3	3	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	2	1
15	4	2	2	4	5	2	-1	2	2	2	2	-1	2	-1	2
16	3	9	2	2	2	1	2	2	1	1	2	-1	2	2	2

17	9	2	4	5	4	2	-1	2	2	2	2	2	2	-1	2
18	11	1	4	2	4	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1
19	5	7	4	4	5	2	-1	2	-1	-1	2	-1	2	2	2
20	3	5	3	3	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
21	5	2	4	3	3	1	1	2	2	2	-1	1	2	2	1
22	6	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
23	7	5	2	4	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	1	-1
24	7	3	4	4	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
25	6	4	4	3	4	-1	1	1	1	1	1	1	2	2	-1
26	6	6	1	4	5	2	-1	2	1	1	2	2	2	1	1
27	11	1	3	4	3	-1	1	-1	1	1	-1	-1	2	-1	-1
28	3	8	3	4	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
29	6	4	4	5	4	2	2	2	2	2	-1	2	2	2	2
30	6	3	4	4	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
31	10	2	1	5	4	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1
32	10	2	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
33	3	7	4	3	5	2	1	2	2	2	-1	2	2	2	2
34	8	3	4	4	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2
35	9	3	4	4	4	-1	-1	1	2	-1	2	-1	2	2	-1
36	3	2	5	4	5	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
37	3	2	5	3	5	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1
38	6	6	3	5	5	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1
39	1	3	4	2	3	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2
40	4	5	4	4	3	2	2	2	-1	-1	2	2	2	2	2
41	8	1	2	4	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1
42	8	4	4	3	4	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1
43	9	1	2	5	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1

44	3	5	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
45	6	6	3	3	3	2	2	-1	2	2	2	2	2	2	2
46	5	3	5	4	4	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2
47	4	7	5	4	5	2	1	-1	2	-1	2	-1	2	2	-1
48	5	5	4	4	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
49	1	9	4	4	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
50	4	7	4	4	4	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2
51	8	4	3	4	4	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1
52	3	4	5	4	3	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1
53	9	3	4	4	3	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2
54	7	5	3	3	4	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1
55	7	3	5	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
56	5	5	4	5	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1
57	7	4	4	5	4	2	2	2	-1	2	-1	2	2	2	-1
58	4	2	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
59	9	1	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
60	7	4	4	4	2	1	1	2	1	1	2	2	-1	-1	-1
61	5	4	4	5	2	2	-1	2	2	2	2	2	2	2	1
62	7	4	2	4	4	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1
63	11	1	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
64	5	6	3	3	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1
65	8	4	5	5	4	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2
66	5	2	4	4	2	-1	1	2	2	1	1	2	2	2	1
67	7	5	2	4	4	-1	1	1	1	1	-1	1	2	2	-1
68	8	4	4	3	4	-1	1	2	1	1	2	2	2	1	2
69	6	3	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2
70	8	3	4	3	5	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2





98	4	4	4	4	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
99	10	2	4	4	4	-1	1	2	2	2	1	2	2	2	1
100	9	3	5	2	5	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2
101	9	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
102	4	1	4	3	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
103	5	4	4	3	4	2	-1	-1	2	2	2	2	2	-1	-1
104	6	4	5	4	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2
105	8	4	2	4	3	1	1	2	1	-1	-1	-1	2	2	-1
106	11	1	2	5	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	-1
107	8	1	4	5	2	-1	1	2	1	-1	2	2	2	1	-1
108	9	2	1	4	4	-1	-1	2	2	-1	-1	2	2	-1	2
109	6	6	2	4	5	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1
110	7	4	2	4	4	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2
111	4	6	5	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2
112	7	1	5	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2
113	4	3	4	3	4	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2
114	8	3	3	3	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2
115	2	10	2	4	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
116	6	5	4	4	3	2	1	2	2	-1	2	-1	-1	-1	2
117	11	1	2	5	4	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2
118	2	2	2	4	4	-1	-1	2	2	1	1	-1	2	2	2
119	7	4	3	3	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2
120	6	4	5	4	4	-1	1	-1	1	1	1	2	2	-1	1
121	7	2	4	4	4	-1	-1	2	-1	2	-1	2	2	-1	2
122	7	3	4	4	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2
123	7	4	4	5	5	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1
124	5	5	5	4	2	2	1	2	1	2	1	-1	2	2	2

125	6	4	4	4	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2
126	10	2	3	4	5	2	1	2	2	2	-1	2	2	2	2
127	9	2	4	4	4	2	-1	-1	-1	2	2	2	2	2	-1
128	2	10	4	4	3	2	-1	2	2	-1	-1	2	2	-1	2
129	7	2	3	3	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	1	2
130	6	6	5	2	1	-1	1	2	1	1	1	2	2	2	-1
131	5	7	4	4	4	-1	-1	2	1	1	2	1	2	2	2
132	10	2	4	5	4	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1
133	3	8	4	4	4	2	2	2	-1	-1	-1	-1	2	2	2
134	6	4	4	4	5	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2
135	4	1	5	4	3	2	1	2	1	2	2	-1	2	2	2
136	11	1	1	5	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
137	6	6	3	4	4	2	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1
138	6	6	4	4	4	-1	-1	2	2	2	2	2	-1	-1	2
139	6	6	4	4	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1
140	11	1	4	5	4	1	1	1	1	1	1	2	-1	2	-1
141	6	5	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
142	11	1	2	5	2	-1	1	2	1	2	2	2	2	1	-1
143	7	2	4	4	4	-1	2	1	1	2	-1	2	2	2	1
144	4	8	2	5	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
145	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
146	5	4	5	4	5	-1	1	2	-1	2	-1	2	2	2	1
147	7	2	4	2	5	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2
148	4	3	5	3	5	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2
149	3	8	5	1	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	2	2
150	5	3	4	5	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2
151	2	10	4	4	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1

152	1	1	4	3	4	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2
153	9	1	4	4	5	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2
154	4	4	4	3	4	1	1	2	2	2	-1	1	1	1	2
155	6	1	5	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
156	2	1	4	4	4	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1
157	5	3	4	2	5	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2
158	5	4	4	2	5	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2
159	6	6	1	2	2	1	1	2	-1	2	2	2	2	2	-1
160	6	3	4	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
161	1	1	4	3	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1

CASE	LM03_04	LM03_05	LM03_06	LM03_07	LM04_01	LM04_02	LM04_03	LM04_04	LM04_05	LM04_06	LM04_07	DD01_01	DD02	DD03	DD04
1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	27	1	2	5
2	-1	2	2	2	1	1	2	2	-1	1	2	33	1	1	5
3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	27	2	4	5
4	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	41	1	2	5
5	2	2	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	39	1	6	5
6	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	46	2	2	2
7	2	-1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	56	2	2	2
8	2	-1	-1	1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	27	1	1	5
9	2	1	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	51	2	2	2
10	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	28	1	2	5
11	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	22	1	2	4
12	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	33	1	1	5
13	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	58	2	2	3
14	2	2	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	27	1	2	5
15	2	2	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	45	2	1	2

16	1	1	2	-1	1	1	2	1	1	1	2	27	1	1	5
17	2	2	2	2	2	-1	2	2	2	2	2	56	2	3	3
18	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	39	2	2	5
19	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	-1	27	1	1	5
20	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	27	1	2	4
21	1	1	2	2	1	1	1	-1	-1	1	1	49	2	2	2
22	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	32	2	2	5
23	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	33	1	1	5
24	2	1	2	2	2	-1	2	2	-1	2	2	29	2	2	5
25	1	2	2	2	-1	-1	2	1	-1	-1	-1	44	2	2	5
26	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	27	1	2	4
27	2	-1	2	-1	-1	1	-1	-1	-1	2	2	36	1	1	5
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	2	2	2
29	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	25	1	2	5
30	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	39	2	1	5
31	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	27	1	2	5
32	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	27	1	2	4
33	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	29	2	2	5
34	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	28	1	2	5
35	2	2	2	1	2	1	-1	1	1	2	1	27	1	2	5
36	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	52	2	2	4
37	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	46	2	2	4
38	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	38	1	2	5
39	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	38	2	2	5
40	-1	-1	2	2	2	2	2	-1	-1	2	2	18	1	10	4
41	1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	27	1	1	5
42	2	-1	2	-1	1	1	2	1	2	1	1	31	2	10	4

43	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	51	2	10	5
44	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	47	1	10	5
45	2	2	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	29	1	2	4
46	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	24	1	2	4
47	2	-1	2	-1	-1	1	-1	1	2	1	1	28	2	3	5
48	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	35	2	1	4
49	-1	-1	-1	-1	1	1	2	2	2	1	2	46	1	4	4
50	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	37	1	2	4
51	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	29	2	3	5
52	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	42	2	2	2
53	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	43	2	2	2
54	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	29	1	10	5
55	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23	2	2	4
56	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	27	2	2	4
57	-1	-1	-1	-1	2	2	2	-1	-1	-1	-1	26	2	10	5
58	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	33	2	4	5
59	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	45	1	2	4
60	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	48	2	1	5
61	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	-1	37	2	3	5
62	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	25	1	1	5
63	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25	1	1	4
64	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	30	2	2	3
65	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	35	2	2	4
66	1	-1	2	2	1	1	2	2	2	-1	2	24	2	8	4
67	1	-1	2	1	1	1	-1	1	2	-1	1	43	1	6	5
68	1	1	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	43	2	2	4
69	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	51	2	1	4

70	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	44	1	6	4
71	1	1	2	2	-1	1	2	1	1	2	2	30	1	1	5
72	1	1	2	-1	-1	1	-1	1	1	-1	-1	31	1	1	4
73	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	33	2	1	5
74	1	-1	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	48	1	2	4
75	1	2	2	2	-1	1	-1	1	2	2	-1	41	2	4	4
76	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	53	2	5	5
77	2	2	2	2	-1	1	2	2	2	2	2	37	2	10	5
78	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	40	2	8	4
79	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	36	1	1	3
80	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	-1	51	1	1	4
81	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	61	1	10	5
82	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	25	1	2	4
83	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	10	5
84	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	43	1	6	5
85	2	2	2	2	1	1	2	2	-1	-1	2	51	2	1	4
86	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	49	1	1	5
87	1	2	2	2	2	1	2	1	-1	-1	-1	22	1	10	4
88	-1	2	2	2	1	1	-1	1	1	2	2	47	1	2	5
89	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	42	1	1	5
90	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25	1	2	5
91	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	55	2	3	2
92	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	40	2	9	4
93	2	2	-1	2	1	1	2	2	2	-1	2	24	1	1	4
94	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	49	2	10	5
95	2	2	2	2	-1	-1	2	2	2	2	2	28	1	10	5
96	2	2	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	31	2	2	4

97	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	23	2	2	4
98	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	1	1	2	30	1	1	4
99	-1	1	2	2	-1	-1	2	1	1	-1	-1	53	2	6	4
100	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	38	1	7	5
101	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	47	2	10	5
102	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	47	2	1	4
103	2	2	2	2	2	-1	-1	2	2	2	-1	24	1	2	4
104	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	28	1	2	3
105	1	2	2	-1	-1	1	2	-1	-1	-1	-1	25	1	2	2
106	1	2	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	30	1	2	4
107	1	2	2	2	1	1	2	1	2	-1	-1	26	1	2	2
108	2	2	2	2	-1	1	2	1	2	2	2	48	1	2	4
109	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	29	1	2	2
110	1	1	1	2	2	-1	2	2	2	1	2	30	2	2	4
111	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	30	2	2	5
112	2	2	2	2	-1	1	2	-1	-1	-1	2	45	1	2	4
113	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	34	2	2	5
114	1	2	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	27	2	2	2
115	1	2	-1	-1	1	1	2	1	2	1	1	30	1	2	4
116	2	-1	2	2	-1	-1	2	2	-1	2	2	30	2	2	5
117	-1	2	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	34	2	2	4
118	2	1	2	2	1	1	2	-1	1	1	1	42	2	2	5
119	1	2	2	-1	1	1	2	1	2	1	2	50	2	2	3
120	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	34	2	1	4
121	2	2	2	2	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	48	1	2	3
122	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	26	1	6	5
123	2	2	2	2	2	1	-1	1	2	1	1	48	1	10	4



124	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	34	2	10	3
125	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	32	1	10	5
126	2	2	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	54	1	2	4
127	2	-1	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	41	2	2	4
128	2	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	28	1	2	4
129	1	2	1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	45	1	2	3
130	1	2	2	2	-1	1	-1	-1	-1	1	-1	28	2	2	5
131	1	-1	2	-1	-1	-1	2	1	1	2	2	33	1	1	4
132	2	2	2	1	-1	1	2	2	2	2	1	27	2	1	4
133	2	-1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	41	1	5	4
134	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	34	2	2	3
135	2	2	2	2	1	1	2	1	-1	2	1	54	2	2	5
136	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	52	2	3	4
137	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	39	1	6	5
138	-1	-1	2	2	1	1	2	1	-1	-1	2	28	2	2	5
139	2	1	1	-1	1	2	1	2	-1	1	2	25	2	1	3
140	2	-1	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	47	1	2	5
141	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	28	1	2	3
142	1	2	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	35	1	2	3
143	1	2	1	-1	2	2	1	1	2	1	1	28	1	1	4
144	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	25	1	10	5
145	1	2	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	41	1	10	5
146	-1	2	-1	-1	-1	1	2	2	-1	-1	2	23	2	2	4
147	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	35	2	1	4
148	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	27	1	1	4
149	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	35	1	6	4
150	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	48	1	1	5

151	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	33	1	10	5
152	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	45	2	1	3
153	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	39	2	1	4
154	2	2	-1	2	1	1	2	2	2	-1	1	57	2	2	4
155	2	2	-1	-1	1	1	2	2	1	2	2	48	2	2	4
156	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	45	1	1	5
157	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	28	2	1	4
158	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	31	1	1	4
159	-1	2	2	-1	1	1	-1	2	-1	1	1	43	1	1	5
160	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	28	2	2	5
161	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	32	1	1	4

CASE	DD05	DD06	DD07	DD08	DD08_08	DD09	DD09_08	DD10	DD11	DD12	DD13
1	1	5	4	4		1		4	-9	1	3
2	1	5	4	8	Universität	8	Aus- und Weiterbildung	6	1	1	5
3	1	5	4	2		1		4	1	1	4
4	1	6	6	4		3		4	3	1	3
5	1	5	4	8	Sachbearbeitung	8	Bildung	4	1	1	6
6	1	7	4	3		7		6	1	2	6
7	1	5	5	3		7		6	-9	1	6
8	1	5	4	8	Presse	8	NGO	4	1	1	3
9	1	6	6	5		2		6	5	1	6
10	1	5	-9	2		6		4	1	1	3
11	1	2	4	7		2		3	5	1	2
12	1	4	4	8	Weiterbildung & Beratung	8	Unternehmensberatung & Weiterbildung	2	1	2	5
13	1	6	6	1		7		6	3	1	6
14	1	5	4	8	Betreuungseinrichtung	8	Sozialbereich	3	-9	1	3

15	1	2	5	5		7		6	5	1	6
16	1	5	4	8	Kommunikation	6		6	1	1	3
17	1	7	5	1		4		6	-9	1	6
18	1	5	5	1		7		6	1	1	5
19	2	5	4	8	Unternehmenskommunikation & Investor Relations	8	Immobilien	3	1	1	3
20	1	4	4	8	Soziales	8	Soziales	5	1	1	4
21	1	6	6	2		7		6	3	1	6
22	1	6	5	2		1		4	2	1	4
23	1	5	4	4		8	Wissenschaft	6	-9	1	4
24	1	5	5	8	Fortbildung	8	Erwachsenenbildung	2	2	1	4
25	1	5	5	1		8	Rohstoffe	5	2	1	6
26	1	5	4	1		1		6	1	1	4
27	1	5	4	2		8	Werbung	4	1	1	5
28	1	2	4	5		4		4	1	1	6
29	1	5	5	4		6		5	1	1	4
30	1	5	5	8	Produktmanagement	5		4	1	1	5
31	1	5	5	8	Betreuung und Beratung	8	Gesundheitswesen	6	1	1	2
32	1	5	4	1		1		4	1	1	4
33	1	5	5	8	Umwelt	4		4	1	1	5
34	1	6	5	2		4		5	2	1	4
35	1	5	4	2		4		5	1	1	3
36	1	6	5	5		7		6	5	1	6
37	1	4	7	4		5		5	5	2	6
38	1	5	4	8	Organisationsentwicklung	8	Bildung	5	1	1	6
39	1	6	6	7		4		6	5	1	6
40	2	5	3	2		2		6	1	1	1
41	2	5	3	7		6		6	1	1	4

42	1	2	5	5		2		3	1	1	4
43	1	8	6	8	Recht/Justizariat	8	öffentliche Verwaltung	6	2	1	6
44	1	6	4	8	Sozialwesenarbeit	8	Soziales und Bildung	3	2	1	6
45	1	5	4	4		4		4	1	1	5
46	1	5	4	4		8	Öffentlich	6	1	1	3
47	1	5	4	8	Qualitätsmanagement	4		6	1	1	4
48	1	6	5	3		5		6	3	1	5
49	1	5	4	3		3		6	1	1	6
50	1	4	5	8	Projektmanagement	8	Planung und Bau	2	1	2	6
51	1	5	4	8	Design	2		4	1	1	2
52	1	6	5	5		2		3	4	1	6
53	1	5	4	8	Beratung	5		4	1	1	6
54	1	5	7	8	Kommunikation	4		6	1	1	4
55	2	5	3	3		3		3	1	1	3
56	1	5	4	8	Projektentwicklung	5		3	2	1	4
57	1	5	5	3		5		3	1	1	2
58	1	6	5	3		4		4	3	1	5
59	1	5	5	1		2		3	2	1	6
60	2	5	3	8	Verkauf	2		4	1	1	6
61	1	5	6	3		3		6	1	1	6
62	1	5	4	4		8	Medienbranche	6	-9	1	3
63	1	5	4	8	Verwaltung	8	Jugendamt	3	1	1	4
64	1	5	5	4		7		5	2	1	6
65	1	5	5	8	Qualitätsmanagement	8	Gesundheit	4	1	1	6
66	1	5	4	2		6		4	2	1	3
67	1	5	4	8	Anwendungsmanagement	1		6	1	1	6
68	1	5	6	2		3		6	1	1	6

69	1	5	4	7		1		5	1	1	6
70	1	5	4	2		8	NGO	4	1	1	6
71	1	5	4	2		3		4	1	1	4
72	1	5	4	8	Training	4		4	1	1	4
73	1	6	6	2		5		4	1	1	4
74	1	5	5	8	durch Schnittstelle bedes RW und HRM	7		6	3	1	6
75	1	5	5	6		7		6	1	1	6
76	1	6	6	6		4		6	3	1	6
77	2	5	4	3		5		3	1	1	6
78	1	5	5	3		8	Versorgungswirtschaft	6	1	1	5
79	1	5	4	8	strategisches Management	1		6	1	1	5
80	1	6	4	8	HR, Event, Buchhaltung	6		4	1	1	6
81	1	6	7	6		5		5	5	1	6
82	1	5	4	7		8	Dienstleistung	1	1	1	3
83	1	5	4	8	Beratung	1		6	1	1	3
84	1	6	5	1		8	Non Profit	5	2	1	6
85	1	7	5	8	Statistik, Analyse, Controlling, Strategie	8	Bundesministerium für Inneres	6	-9	1	6
86	1	5	4	2		8	Verlagswesen	4	1	1	6
87	1	5	3	4		8	Gesundheitswesen	6	1	1	3
88	1	5	5	8	Prozessmanagement	1		6	1	1	6
89	1	6	5	8	Shared Service - Technischer Innendienst	8	Bau	6	1	1	6
90	1	5	4	1		1		6	1	1	4
91	1	6	7	4		7		6	5	1	6
92	1	5	6	3		8	Organisation	6	3	1	6
93	2	5	4	3		8	Softwareentwicklung	3	2	1	3
94	1	5	5	3		8	Gesundheitswesen	6	1	1	6
95	1	5	4	8	Öffentlicher Dienst	8	Bildung	6	1	1	2

96	1	5	5	8	Vertrieb	1		4	1	1	5
97	1	5	4	2		1		4	1	2	3
98	2	6	5	1		4		6	2	1	4
99	1	5	6	2		4		6	1	1	6
100	2	5	4	4		8	Weiterbildung	5	1	1	6
101	1	5	5	6		4		4	1	1	6
102	1	6	7	7		7		6	5	1	6
103	1	5	4	1		1		5	1	1	3
104	1	5	4	8	Verwaltung	1		1	1	1	4
105	1	5	4	8	Sozialversicherung	8	Sozialversicherung	6	1	1	4
106	2	5	4	1		1		6	1	1	5
107	1	5	4	8	Versicherungswesen	1		6	-9	1	5
108	1	5	5	1		8	Sozialversicherung	5	1	1	6
109	1	5	4	8	Abrechnung	8	Sozialversicherung	6	1	1	5
110	1	5	5	5		4		5	1	1	5
111	1	5	5	2		1		4	1	1	4
112	1	5	5	2		1		4	1	1	6
113	1	6	6	5		4		5	5	1	5
114	1	5	4	1		8	öffentlicher Dienst	6	1	1	5
115	1	5	4	4		1		4	1	1	5
116	1	5	4	1		1		4	1	1	4
117	1	5	4	2		1		4	1	1	6
118	1	6	5	5		4		5	5	1	6
119	1	5	4	7		1		4	1	1	6
120	1	6	6	3		1		3	2	1	5
121	1	5	5	8	Kundenbetreuung	1		4	2	1	6
122	1	6	5	7		3		6	2	1	4

123	1	5	6	6		8	Gesundheit	6	2	1	6
124	1	5	4	8	Medizin	8	Medizin	3	-9	1	3
125	1	5	4	8	Sozialwesen	8	Erzieherbereich	4	1	1	3
126	1	5	5	2		1		4	-9	1	6
127	1	5	4	1		7		1	1	1	6
128	1	5	4	8	Assistenz	8	Bildung	5	1	1	4
129	2	5	4	1		1		4	2	1	6
130	1	5	5	6		4		4	1	1	3
131	1	5	4	3		3		6	-9	1	5
132	2	5	4	8	support	4		2	1	1	4
133	1	5	4	8	Projektleitung	8	Veranstaltungs- und Tagungsbranche	2	1	1	6
134	1	6	5	3		1		4	2	1	6
135	1	6	6	4		7		6	4	1	6
136	1	7	5	7		7		6	1	1	6
137	1	5	4	8	Sachbearbeitung	8	Bildung	4	1	1	6
138	1	5	4	8	Öffentlichkeitsarbeit/PR	8	Kommunalverwaltung	6	1	1	3
139	2	5	3	5		6		2	1	1	3
140	1	5	5	7		7		5	1	1	6
141	1	5	5	4		8	Krankenhaus	6	1	1	4
142	1	5	5	2		4		4	-9	1	6
143	1	6	4	8	Recht	8	Recht	6	4	1	5
144	2	4	2	8	Geschäftsführung	8	Kulturpolitik	2	1	1	2
145	1	6	5	4		6		6	4	1	6
146	1	5	4	2		1		4	1	1	3
147	1	6	5	2		3		5	2	1	4
148	1	6	4	4		4		6	2	1	3
149	1	5	4	5		3		6	1	1	5

150	1	6	6	8	Recht/Beratung	5		6	4	1	6
151	1	5	5	8	Medizin	8	Medizin	6	1	1	4
152	1	6	5	5		7		6	5	1	6
153	1	5	4	7		7		2	1	1	6
154	1	6	5	5		7		6	5	1	6
155	1	6	5	1		1		4	5	1	6
156	1	6	6	4		4		5	3	1	5
157	1	5	5	7		4		5	1	1	3
158	1	5	5	2		7		4	2	1	3
159	1	5	5	8	Produktmanagement	4		6	1	1	6
160	1	6	5	5		5		6	3	1	4
161	1	6	5	1		1		4	2	1	4



