



# Experte oder Führungskraft?

## Eine Untersuchung von Intrinsischer Motivation, Arbeitszufriedenheit und Organisationalem Commitment in der Fachlaufbahn

Marcel Graßmann

Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Psychologisches Institut  
Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie



### Einleitung und Zielsetzung

Im Industriesektor ist es für Mitarbeiter bereits seit über 50 Jahren möglich, im Unternehmen aufzusteigen ohne dabei Personalverantwortung übernehmen zu müssen. Die **Fachlaufbahn umfasst parallel zur Führungslaufbahn mehrere Hierarchieebenen mit jeweils vergleichbarer Vergütung und zunehmend fachlicher Verantwortung**. In den letzten Jahren hat sich nun auch in vielen Organisationen der Finanzdienstleistungsbranche ein zunehmender Bedarf an Alternativen zur Managementlaufbahn entwickelt. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass Unternehmen aufgrund der abnehmenden Anzahl an Führungspositionen ihren Mitarbeitern mit wertvollem Spezialwissen **zusätzliche Karriereperspektiven** bieten möchten. Andererseits ist es insbesondere für Unternehmen mit komplexen Aufgabenbereichen von großer Bedeutung, dass ein Teil ihrer fachlich hoch qualifizierten Mitarbeiter ihre Arbeitszeit und Energie vorrangig fachlichen Problemen und nicht der Personalführung widmen. Auch im Hinblick auf **Wissensmanagement** scheint es ökonomisch sinnvoll, das Schaffen und Pflegen organisationalen Wissens auf Experten in einer institutionalisierten Form zu konzentrieren.

Doch in der Praxis sind die Positionen der Führungslaufbahn bei vielen Mitarbeitern unabhängig von den eigenen Fähigkeiten beliebiger. Zudem wird von Experten häufig kritisiert, dass die Laufbahnen in der tatsächlichen Umsetzung nicht gleichwertig gestaltet sind. Dies führt zu Unzufriedenheit der betroffenen Mitarbeiter und dient somit nicht dem Ziel, sie durch ein duales Karrieremodell an das Unternehmen zu binden.

### Theoretischer Hintergrund

Bisherige Studien ergaben beispielsweise, dass die Fachlaufbahn häufiger von Personen höherer Bildung (Allen & Katz, 1990; Petroni, 2000) und häufiger von Frauen (Igbaria, Kassiech & Silver, 1999) angestrebt wird. Andere Untersuchungen beschäftigten sich mit den Zufriedenheits- und Leistungsmaßen im

dualen Karrieremodell, wonach u.a. empfundener Gerechtigkeit und Partizipation eine zentrale Bedeutung beizumessen sind (Lau & Lim, 2002; DeConinck & Stilwell, 2004). Es bestehen jedoch kaum Erkenntnisse bezüglich der Bedeutung von Autonomie in der Planung eigener Aufgaben oder von Transparenz der eigenen Entwicklungsaussichten. Zudem wurden nahezu alle Studien des dualen Karrieremodells in Unternehmen des Industriesektors durchgeführt.

Es stellt sich also die Frage, unter welchen Umständen Experten mit ihrer Position zufrieden sind. Welche Faktoren sowohl auf Seiten des Mitarbeiters als auch der Organisation bestimmen eine erfolgreiche Karriere in der Fachlaufbahn?

### Ausgewählte Hypothesen und Forschungsfragen

Es wird erwartet, dass Experten geringere Arbeitszufriedenheit und weniger organisationales Commitment berichten als Führungskräfte. Für Experten wird überprüft, ob die arbeitsbezogenen Merkmale Partizipation, Transparenz, Wertschätzung und Autonomie in positivem Zusammenhang mit Intrinsischer Motivation, Arbeitszufriedenheit und Organisationalem Commitment stehen. Zudem werden mögliche Einflüsse demografischer Variablen sowie Antezedentien und Konsequenzen der Laufbahnpräferenz untersucht.

Nachgegangen werden soll außerdem den folgenden Forschungsfragen:

- In welchen Bereichen besteht bei Experten die größte Unzufriedenheit?
- Mit der Wahrnehmung welcher organisationsbezogenen Merkmale geht die Präferenz der Expertenlaufbahn einher?
- Welche Möglichkeiten gibt es zur Verbesserung, d.h. zur Steigerung der Intrinsischen Motivation, der Arbeitszufriedenheit und des Organisationales Commitments von Experten?

### Methode

An der **Online-Befragung** nahmen 39 Experten und 20 Führungskräfte des Immobilienfinanzierers **Aareal Bank AG** teil. Im Vorfeld dieser Untersuchung wurden zudem mit Experten und Führungskräften jeder Hierarchiestufe **halbstrukturierte Interviews** durchgeführt, um die Fragestellung für die Planung der quantitativen Untersuchung einzugrenzen. Mit dem Fragebogen wurden neben demografischen Variablen **Distributive und Prozedurale Gerechtigkeit** sowie **Partizipation, Transparenz, Wertschätzung und Autonomie** erhoben. Zudem wurde die **Laufbahnpräferenz** sowie die Zielgrößen **Intrinsische Motivation, Arbeitszufriedenheit und Organisationales Commitment**, darunter auch **Kündigungsabsichten** erfasst (Abbildung 1).

Zur Überprüfung der Hypothesen und Beantwortung der Forschungsfragen wurden neben den quantitativen Ergebnissen auch die qualitativen Informationen aus den Interviews herangezogen, da der Umfang der Stichprobe ( $N = 59$ ) und insbesondere der beiden Teilstichproben „Experten“ und „Führungskräfte“ für einige der geplanten statistischen Analysen zu klein war.

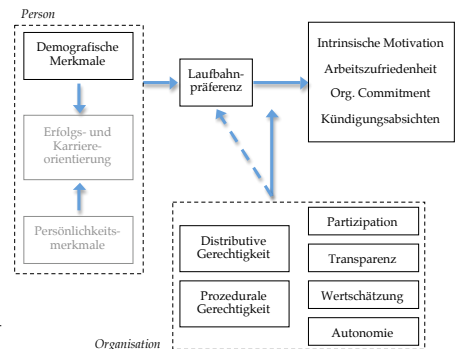


Abbildung 1: Übersicht der untersuchten Variablen (schwarz).

### Ergebnisse

In der vorliegenden Stichprobe gab es keine bedeutsamen Unterschiede zwischen Experten und Führungskräften hinsichtlich demografischer Merkmale und der Zielgrößen. Jedoch berichteten Experten signifikant weniger Autonomie ( $p = .030$ ) und Partizipation ( $p = .002$ ) im Rahmen ihrer Arbeit. Weiterhin gaben sie geringere Werte für die entgegengebrachte Wertschätzung ( $p = .054$ ) und Transparenz der eigenen Entwicklungsmöglichkeiten ( $p = .053$ ) an.

Eine Passung von bevorzugter und tatsächlicher Laufbahn bestand bei 41 Teilnehmern und ging mit geringeren Kündigungsabsichten ( $p < .001$ ) einher. Für die Fachlaufbahn ergaben multiple hierarchische Regressionsanalysen unter anderem, dass Autonomie die intrinsische Motivation vorhersagt ( $p = .013$ ), und dass Partizipation ( $p = .004$ ) sowie Autonomie ( $p = .075$ ) Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit darstellen. Stärkere Kündigungsabsichten hingen hauptsächlich von einem höheren Bildungsgrad ( $p = .001$ ), geringerer Wertschätzung ( $p = .047$ ) und geringerer Autonomie ( $p = .024$ ) ab.

Es zeigten sich keine Zusammenhänge zwischen der Bewertung organisationaler Merkmale und einer Präferenz der Fachlaufbahn. Die größte Unzufriedenheit bestand bei Experten mit der Sicherheit des Arbeitsplatzes und ihren Karrierechancen.

Um die Umsetzung der Fachlaufbahn zu verbessern und attraktiver zu gestalten, äußerten Experten und Führungskräfte der Aareal Bank folgende Vorschläge:

- klar abgesteckte Verantwortungsfelder und Kompetenzen für Experten und Führungskräfte
- regelmäßige bereichsübergreifende Meetings für Experten u. Führungskräfte
- klare Positionsprofile und Stellenbesetzung durch neutrale Gremien
- Experten müssen unternehmensweit bekannt sein
- Expertenwissen konkretisieren und zugänglich machen

### Diskussion



Abbildung 2: Bedeutung von Autonomie und Partizipation für die Arbeit von Experten.

Obwohl in den explorativen Interviews geäußert wurde, dass Experten in vielerlei Hinsicht unzufriedener seien als Führungskräfte, ergaben die statistischen Analysen keine bedeutsamen Mittelwertsunterschiede der Zielgrößen. Ein umfassender Vergleich des Zusammenwirkens aller untersuchten Variablen zeigte jedoch deutliche Beziehungen, welche für die Personal- und Organisationsentwicklung von zentraler Bedeutung sind. Solche Erkenntnisse können die Grundlage für gezielte Maßnahmen bilden, um Expertise zu fördern und besser nutzen zu können (s. Beispiel in Abbildung 2).

Aus der vorliegenden Untersuchung wurden u.a. die folgenden Handlungsimplikationen abgeleitet:

- Kompetenzen und Verantwortungsfelder der Experten ausweiten und schriftlich definieren
- zentrale, gut strukturierte und variable Wissensdatenbank schaffen, um
  - explizites Wissen festzuhalten und zugänglich zu machen
  - durch ein Personennetzwerk gezielt Experten suchen zu können
- transparente Potentialanalysen der Mitarbeiter erstellen und ggf. spezifische Weiterbildungsmaßnahmen anbieten
- klare Anforderungsprofile für offene Positionen formulieren
- Experten und ihre Arbeit sichtbarer machen (z.B. durch eigene Präsentation von Ergebnissen anstatt durch Führungskräfte)
- Einführung/Modifikation von Titeln (analog zu Führungspositionen)
- Experten möglichst in die Zielformulierung und Aufgabenplanung einbinden