

Band
7

Simone Chlosta / Holger Wassermann / Farid Vatanparast (Hrsg.)

*Die Fachlaufbahn – Nutzen und Akzeptanz
unter transaktionaler und agiler Führung
in kleinen und mittelständischen Unternehmen*

~
Achim Detering / Farid Vatanparast

KCE Schriftenreihe

FOM
Hochschule

KCE

**KCE KompetenZentrum
für Entrepreneurship & Mittelstand**
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Achim Detering / Farid Vatanparast

*Die Fachlaufbahn – Nutzen und Akzeptanz unter transaktionaler und agiler Führung
in kleinen und mittelständischen Unternehmen*

KCE Schriftenreihe der FOM, Band 7

Essen 2023

ISBN (Print) 978-3-89275-334-6 ISSN (Print) 2627-1303
ISBN (eBook) 978-3-89275-335-3 ISSN (eBook) 2627-1311

Dieses Werk wird herausgegeben vom KCE KompetenzCentrum für Entrepreneurship & Mittelstand
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2023 by



**MA Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner
Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der
engen Grenzen des Urhebergeset-
zes ist ohne Zustimmung der MA
Akademie Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH unzulässig und
strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Ein-
speicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

***Die Fachlaufbahn – Nutzen und Akzeptanz
unter transaktionaler und agiler Führung
in kleinen und mittelständischen Unternehmen***

Achim Detering / Farid Vatanparast

Autorenkontakt:
Dr. Achim Detering
det@achimdetering.de

Vorwort

In Zeiten, in denen immer mehr Branchen unter dem Fachkräftemangel leiden und renommierte Unternehmen ihre Leistungen aus Personalmangel reduzieren müssen, ist die Frage drängender denn je, wie man gute Mitarbeitende gewinnt und hält.

Die „Hidden Champions“ des deutschen Mittelstandes können beim Wettbewerb um neue Talente oft nicht mit einem bekannten Namen punkten, wie es die Großkonzerne tun, deren Marken in aller Munde sind. Wie aber macht man sich unter den Bewerberinnen und Bewerbern einen Namen als Unternehmen, wie gelingt ein „Employer Brand“? Was macht die Attraktivität eines Unternehmens aus?

Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass Gehaltserhöhungen und andere extrinsische Belohnungen nur kurzfristig zu motivieren vermögen. Insbesondere junge Leute interessieren sich auch für herausfordernde Aufgaben, eine sinnhaltige Tätigkeit, für Freiheit und Weiterentwicklung. Dafür sind sie zunehmend bereit, mehrfach den Arbeitgeber zu wechseln. Mit der Frage nach der Anziehungskraft eines Unternehmens beschäftigt sich auch der vorliegende Band.

Eine Treue zum Unternehmen und damit einen Bleibegrund kann ein mittelständischer Betrieb aufbauen, wenn er sich unter den Mitarbeitenden (und den Interessierten!) „einen Namen macht“, eine eigene Identität aufbaut, einen „Employer Brand“ als identitätsstiftendes Element kreiert.

Die Fachlaufbahn, wie sie im vorliegenden Band beschrieben wird, ist eine Möglichkeit für alle Mitarbeitenden, Anerkennung zu bekommen und sich gemäß den eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Damit kann sie ein Baustein der „Employer Brand“ jedes Unternehmens werden, das eine Fachlaufbahn einführt, denn die Fachlaufbahn geht auf die *individuellen* Kompetenzen der Mitarbeitenden ein, die in Entwicklungsgesprächen ermittelt werden.

Der Band bringt klassische und agile Arbeitsweisen sowie verschiedene Motivations- und Führungsstile in einen Zusammenhang. Trotz der wissenschaftlichen Herangehensweise ist es ein Buch für Praktikerinnen und Praktiker. Durch die Zusammenarbeit mit dem untersuchten Software-Unternehmen und die freundliche Zurverfügungstellung des dort eingesetzten „Kompetenzprofils“ ist ein Leitfaden entstanden, den jedes mittelständische Unternehmen zu Rate ziehen

kann, wenn es seine „Employer Brand“ mit einer Fachlaufbahn entlang der individuellen Fähigkeiten seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken will.

Ich wünsche dem neuesten Band der KCE Schriftenreihe allen Erfolg.

Münster, im Juli 2023

Bernd Adamaschek

Leiter Wirtschaftsregion Münsterland | Ostwestfalen-Lippe

Bundesverband mittelständische Wirtschaft e.V.

Abstract

Die Fachlaufbahn steht dafür, Mitarbeitenden, die keine Führungsverantwortung übernehmen möchten und daher nicht für eine klassische Karriere in Frage kommen, trotzdem Anerkennung, Geld und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen zu geben. Damit wird die Fachkarriere zu einem attraktiven Merkmal eines Unternehmens und trägt zu seiner „Employer Brand“ bei.

Inwieweit hängt die Akzeptanz einer Fachlaufbahn von der Motivierbarkeit dieser Mitarbeitenden und den Führungsstilen der Vorgesetzten ab? Um diese Frage zu beleuchten, betrachtet dieser Beitrag das Motivationsmodell von Barbuto und Scholl mit seinen intrinsischen und extrinsischen Motivationsquellen und bringt es in Zusammenhang mit Forschungsergebnissen aus einem mittelständischen Software-Unternehmen, in dem eine Fachlaufbahn gleichzeitig in einer transaktional und einer agil geführten Abteilung eingeführt wurde.

Dazu wurden durch Interviews mit Führungskräften die Akzeptanzfaktoren und Nutzenerwartungen bezüglich einer Fachlaufbahn herausgearbeitet und mit einer standardisierten Umfrage bei den Mitarbeitenden des erwähnten Unternehmens getestet. Die erwarteten Unterschiede in der Motivierbarkeit der Mitarbeitenden aus den beiden unterschiedlich geführten Abteilungen konnten dabei nur teilweise bestätigt werden, was Auswirkungen auf die Empfehlungen zur Einführung der Fachkarriere hat.

Inhalt

Vorwort	III
Abstract.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
1 Entwicklungsperspektive: ein Baustein des „Employer Branding“	1
1.1 Employer Branding	1
1.1.1 Employer Branding und der „Psychologische Kontrakt“	1
1.1.2 Merkmale des Employer Branding.....	3
1.2 Parallele Karrierepfade	5
1.3 Für und Wider der Fachkarriere	7
1.4 Spitzensport und Breitensport	9
2 Akzeptanz, Nutzen, Motivation und Führung	12
2.1 Akzeptanz	12
2.2 Nutzen.....	15
2.3 Motivation	16
2.4 Führung.....	22
2.4.1 Full Range of Leadership.....	22
2.4.1 Agile Prinzipien	24
3 Nutzen der Fachlaufbahn	27
3.1 Das untersuchte Unternehmen.....	28
3.2 Schritt 1: Interview mit Führungskräften	29
3.2.1 Nutzen der Fachlaufbahn für das Unternehmen	30
3.2.2 Nutzen der Fachlaufbahn für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	31
3.2.3 Akzeptanz der Fachlaufbahn je nach Führungsstil.....	33

3.3	Schritt 2: Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	37
3.3.1	Wahrnehmung der intrinsischen Nutzen einer Fachlaufbahn .	38
3.3.2	Abteilungsspezifische Nutzenzuschreibungen	41
3.3.3	Intrinsische oder Extrinsische Nutzenerwartungen	44
4	Praktische Umsetzung: Kompetenzprofil und Entwicklungsgespräch	46
	Literatur.....	49
	Anhang	54

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufkommen eines Psychologischen Kontraktes.....	2
Abbildung 2:	Beispiel eines Psychologischen Kontraktes	2
Abbildung 3:	Strukturen eines pluralen Laufbahnsystems	6
Abbildung 4:	Vier-Felder-Modell der Fachkarrieren.....	8
Abbildung 5:	Das Y-Modell: Aufstiegsmöglichkeiten in einer Fach- oder Führungskarriere.....	10
Abbildung 6:	Y-Modell für KMU.....	11
Abbildung 7:	Theory of Reasoned Action	13
Abbildung 8:	„Maslow-Pyramide“	17
Abbildung 9:	„Bedürfnis-Hierarchie“	17
Abbildung 10:	Verteilung der Antworten zu den Nutzenzuschreibungen	40
Abbildung 11:	Verteilung der Antworten zu den Nutzenzuschreibungen (nach Abteilung).....	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Extrinsische Motivationsquellen nach Barbuto und Scholl, jeweilige Nutzenbereiche und entsprechende Nennungen von Nutzen durch die Interviewpartnerinnen und -partner	31
Tabelle 2:	Intrinsische Motivationsquellen nach Barbuto und Scholl, jeweilige Nutzenbereiche und entsprechende Nennungen von Nutzen durch die Interviewpartnerinnen und -partner	32
Tabelle 3:	Nutzenzuschreibungen der Interviewpartnerinnen und -partner und Zugehörigkeit zu intrinsischen und extrinsischen Motivationsquellen	38
Tabelle 4:	Konkrete Erwartung der Teilnehmenden der Umfrage an die Fachlaufbahn und Zuordnung zu intrinsischen und extrinsischen Motivationsquellen	44

1 Entwicklungsperspektive: ein Baustein des „Employer Branding“

1.1 Employer Branding

Was macht Ihr Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber – für Bewerberinnen und Bewerber, aber auch für die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und den neuen Generationen, die auf den Arbeitsmarkt drängen und anders angesprochen werden wollen als frühere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, beschäftigen sich viele Unternehmen mit dem Thema *Employer Branding*. Dieser Begriff, im Deutschen vielleicht am besten mit „Arbeitgebermarke“ wiedergegeben, steht für die „nachhaltige Formulierung und Einlösung von Leistungsversprechungen für aktuelle und künftige Arbeitnehmer“¹. Sehen wir uns das Employer Branding einmal näher an.

1.1.1 Employer Branding und der „psychologische Kontrakt“

Der Begriff *Employer Brand* wurde zum ersten Mal 1966 von T. Ambler und S. Barrow verwendet; die beiden Autoren definieren ihn als „the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company“².

Um die verschiedenen Erfahrungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit ihrem Arbeitsplatz zu beschreiben, wird das Employer Branding oft mit der „Theorie des Psychologischen Kontrakts“ von D. Rousseau verknüpft. Dieser Kontrakt bezeichnet den Glauben eines Individuums an eine Vereinbarung zum „reziproken Austausch“³ zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, und zwar über den geschlossenen Arbeitsvertrag hinaus. Die Vorstellung dieser Vereinbarung bildet sich schrittweise aus, indem ein Wechselspiel von Anreiz (Arbeitgebende) und Beitrag (Arbeitnehmende) ein gegenseitiges Verhältnis von Vertrauen und Erwartung erzeugt, das schließlich in den Glauben an eine Reziprozitätsverpflichtung führt, den „psychologischen Kontrakt“:

¹ Lies, J. (2018), o. S.

² Ambler, T., Barrow, S. (1996), S. 187.

³ Rousseau, D. M. (1989), o. S.

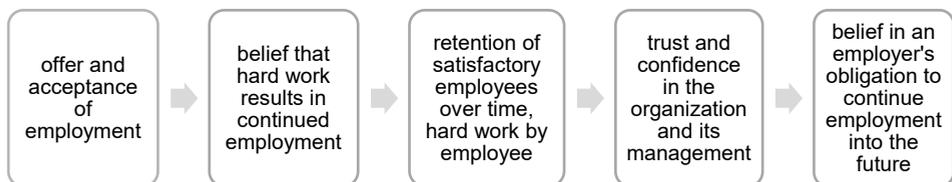
Abbildung 1: Aufkommen eines „psychologischen Kontraktes“



Quelle: eigene Darstellung nach Rousseau, D. M. (1989), o. S.

Dazu bringt Rousseau folgendes Beispiel:

Abbildung 2: Beispiel eines Psychologischen Kontraktes



Quelle: eigene Darstellung nach Rousseau, D. M. (1989), o. S.

Der Kontrakt bildet sich nach Rousseau insbesondere dann, wenn die Zusagen des Unternehmens den Anstrengungen der Mitarbeitenden vorausgehen, statt eine Folge davon zu sein. Je stabiler und konsistenter dabei die Anforderungen und Versprechen der Organisation sind, desto wahrscheinlicher formen die Mitarbeitenden eine eindeutige und konsistente Wahrnehmung ihrer Rechte und Pflichten.⁴ Belohnungen auf unregelmäßiger oder zufälliger Basis werden weniger wahrscheinlich als Kontrakt wahrgenommen.

In seinem Übersichtsartikel zu Employer Branding und Verhalten in Organisationen fasst M. Edwards zunächst zwei Aspekte dieses Kontraktes zusammen:⁵

- den *relational contract*, also subjektive Wahrnehmungen von Vertrauen und Fairness zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden und
- den *transactional contract*, einen ökonomischen Austausch im Sinne eines quid pro quo (Leistung gegen Gehalt, Mehrleistung gegen Bonus).

J. Thompson und J. Bunderson sprechen in Bezug auf Employer Branding auch noch von einem dritten Aspekt des psychologischen Kontraktes:

⁴ Vgl. Rousseau, D. M. (1989), o. S.

⁵ Vgl. Edwards, M. R. (2009), S. 5–23.

- die *ideological currency*; gemeint sind „credible commitments to pursue a valued cause or principle“⁶.

Dieser „valued cause“ wird von G. Martin und S. Hetrik im Wirtschaftsumfeld so interpretiert, dass ein Unternehmen einen ideologischen Zweck verfolgt und in Übereinstimmung mit einem Satz von Werten und Prinzipien arbeitet.⁷ Wie wir sehen werden, ist dies insbesondere für Mitarbeitende wichtig, die in einem agilen Arbeitsumfeld tätig sein möchten.

1.1.2 Merkmale des Employer Branding

Über die verschiedenen Facetten der Arbeitgeber-Attraktivität gibt es zahlreiche Studien. N. Scheidegger und A. Müller fassen in einer Übersicht mehrere dieser Studien zusammen und listen 20 Merkmale des Employer Branding auf.⁸

- Inhalte der Arbeitstätigkeit
- Arbeitskollegen
- Reputation des Arbeitgebers
- Gehalt
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Arbeitsplatzsicherheit
- Standort
- Vorgesetzte
- Möglichkeit, eigene Kompetenzen einbringen zu können
- Benefits (Urlaub, Pension, freiwillige Sozialleistungen)
- Arbeitswegdauer
- Arbeitsbedingungen
- Work-Life-Balance
- Reisemöglichkeiten
- Autonomie
- Arbeitsbelastung
- Ansehen des Jobs
- Nutzen für die Gesellschaft
- Verantwortung übernehmen können
- Möglichkeit, in Kontakt zu anderen Menschen zu treten

Bei Scheidegger und Müller stehen diese Merkmale noch wertfrei nebeneinander; eine Priorisierung erfolgt bei C. Grund, der in einer weiteren Studie deutsche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer befragt hat, die ihren Arbeitsplatz

⁶ Thompson, J. A., Bunderson, J. S. (2003), S. 574.

⁷ Vgl. Martin, G., Hetrik, S. (2006), o. S.

⁸ Vgl. Scheidegger, N., Müller, A. (2015), S. 15–27.

gewechselt haben.⁹ Dabei folgert Grund von der Häufigkeit der Nennung der Merkmale, die sich durch den Arbeitsplatzwechsel verbessert haben, auf die Wichtigkeit, die diese Arbeitgebermerkmale für Arbeitnehmende haben. Er findet diese Reihenfolge:

- Gehalt,
- Art der Tätigkeit,
- Beförderungsaussichten,
- Arbeitsplatzsicherheit,
- Sozialleistungen,
- Arbeitszeitregelungen,
- Arbeitsbelastung,
- Arbeitswegdauer.

Bereits Ambler und Barrow, die den Begriff der Employer Brand einführten, verknüpften ihn seinerzeit mit Karriereerwartungen der Arbeitnehmenden.¹⁰ Wir sehen nun, dass Beförderungsaussichten und die Art der jeweiligen Tätigkeiten sogar zwei der drei wichtigsten Arbeitgebermerkmale darstellen, denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Bedeutung beimessen.

Ein weiteres Modell des Employer Branding, das die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite unter ein Dach zu bringen versucht, ist das „House of Employer Branding“ von A. Buschmann, J. Fournier und R. Mattmüller. Das Modell zeigt, auf welchen Faktoren ein Employer Branding beruhen kann, und wie diese Faktoren ausgestaltet werden können. Einer dieser Faktoren ist dabei auch in diesem Modell die „Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens“¹¹. Laut den Autoren seien den Mitarbeitenden Perspektiven gemäß ihren individuellen Fähigkeiten aufzuzeigen, z. B. dadurch, dass sie sich mit steigender Berufserfahrung, fachlicher sowie persönlicher Kompetenz von einer „Junior“- zu einer „Senior“-Position entwickeln können, was sich dann u. a. in ihrer Berufsbezeichnung niederschlägt (z. B. Senior Developer). Bei dieser Entwicklung gibt es eine wichtige Unterscheidung: Die Entwicklung über verschiedene Stufen *innerhalb* eines Aufgabengebietes soll hier in diesem Buch als *Fachlaufbahn* („FL“) (

⁹ Vgl. Grund, C. (2009), S. 66–72.

¹⁰ Vgl. Ambler, T., Barrow, S. (1996), S. 193.

¹¹ Buschmann, A., Fournier, J., Mattmüller, R. (2019), o. S.

bezeichnet werden. Sie steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit entsprechender Kompetenz offen. Damit wollen wir diese Fachlaufbahn von den klassischen Führungs- und Fachkarrieren abgrenzen, unter denen hier ein hierarchischer Aufstieg auf übergeordnete und nur in begrenzter Anzahl vorhandene Positionen verstanden werden soll. Mit diesem Unterschied werden wir uns im Abschnitt „1.4 Spitzensport und Breitensport“ noch näher befassen; zuvor wollen wir die Entstehung paralleler Karrierepfade an sich betrachten.

1.2 Parallele Karrierepfade

Eine Alternative zur Führungslaufbahn zeichnete sich seit dem Ende der 1950er Jahre insbesondere in den Forschungsbereichen großer Chemieunternehmen ab.¹² Erste Versuche einer *dual ladder* wurden z. B. im Jahr 1964 beim amerikanischen Chemiekonzern ICI durchgeführt, der im Rahmen seines jährlichen Gehalt-Reviews die Faktoren untersuchte, von denen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler motiviert werden. Dabei fiel auf, dass (ein faires Gehalt und eine vernünftige Arbeitsplatzsicherheit vorausgesetzt) Bezahlung und andere finanzielle Anreize die Motivation und den Erfindungsreichtum der Forschenden nicht so stark anregen wie herausfordernde Aufgaben, die zu wissenschaftlichen Erkenntnissen führen, die ihrerseits die Reputation der Beteiligten innerhalb des Unternehmens und in der wissenschaftlichen Gemeinschaft steigern. Diese wissenschaftliche Arbeit war vielen Beteiligten wichtiger als administrative Positionen, sogar innerhalb der Forschungsorganisation. Um fähigen Köpfen eine stabile wissenschaftliche Karriere bieten zu können, und diese Personen damit anzuziehen und an das Unternehmen zu binden, führte ICI parallel zur *managerial ladder* die *scientific ladder* ein, die ebenfalls zu Geld und Prestige führte und für erstklassige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gedacht war, die an Management-Pflichten nicht interessiert oder darin nicht gut waren.¹³

Im deutschen Sprachgebrauch tauchte der Begriff der „Parallelhierarchie“ im Unternehmen zum ersten Mal 1968 bei J. Neuhaus auf, der von „absoluten Parallelhierarchien“ spricht, wenn zu jeder Stufe der Managementlaufbahn eine Stufe der Fachlaufbahn existiert, und von „relativen Parallelhierarchien“, wenn mehrere Management-Rangstufen zu einer Stufe der Spezialistenlaufbahn zusammengefasst werden.¹⁴

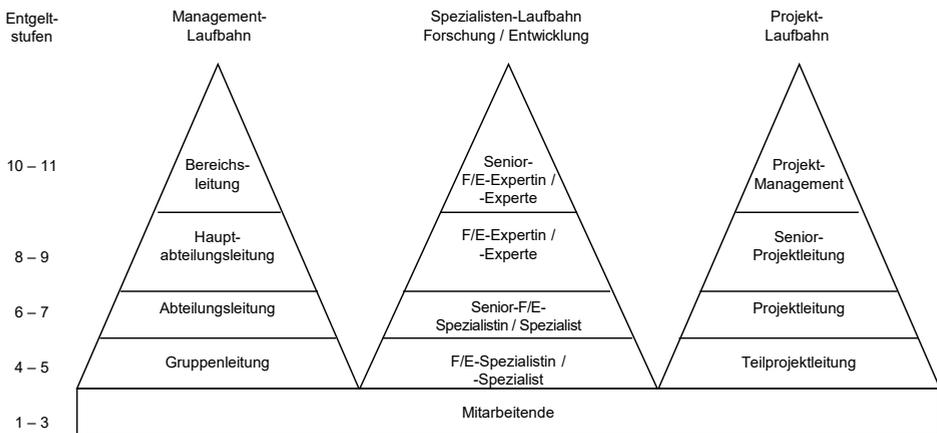
¹² Vgl. Shepard, H. A. (1958), S. 177–187.

¹³ Vgl. Moore, D. C., Davies, D. S. (1977), S. 14–19.

¹⁴ Vgl. Neuhaus, J. (1968), S. 568–575.

Es gibt noch eine dritte Beschäftigungsart neben der *managerial career* und der *technical career*, die Ingenieurinnen und Ingenieure dem Aufstieg auf der Karriereleiter vorziehen würden, wie T. J. Allen und R. Katz 1986 in einer Studie mit 1500 teilnehmenden Ingenieurinnen und Ingenieuren und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern beschrieben: die *interesting project work*¹⁵. Zusammengefasst kann man diese drei Karrierevarianten als nebeneinanderstehende Pyramiden darstellen:

Abbildung 3: Strukturen eines pluralen Laufbahnsystems



Quelle: eigene Darstellung nach Gerpott, T. J. in Domsch, M. E., Siemers, S. H. A. (1994), o. S.

Speziell bei IT-Karrierepfaden finden D. Joseph, S. Ang und S. Slaughter ebenfalls drei Varianten: *technical*, *managerial* und *protean*¹⁶. „Proteisch“¹⁷ wird dabei eine Karriereform genannt, die auf die subjektiven Erfolgskriterien des einzelnen Mitarbeiters bzw. der einzelnen Mitarbeiterin sowie an Freiheit und Weiterentwicklung hin orientiert ist und durchaus Beschäftigungen bei einer Vielzahl von Arbeitgebenden beinhalten kann.¹⁸

¹⁵ Vgl. Allen, T. J., Katz, R. (1986), S. 185–197.

¹⁶ Vgl. Joseph, D., Ang, S., Slaughter, S. (2005), S. 94–96.

¹⁷ „wandelbar, unzuverlässig“, Dudenredaktion (o. J.).

¹⁸ Vgl. Hall, D. T. (2004), S. 1–13.

1.3 Für und Wider der Fachkarriere

Gerade bei IT-Personal fanden sich früh kritische Stimmen am *dual career ladder system*. So kommentieren M. J. Ginzberg und J. J. Baroudi ihre Untersuchungen bei „DP/IS-Organisationen“ (Data Processing / Information Systems), dass mit einer Fachkarriere nicht wirklich Macht und Einfluss verbunden wären:

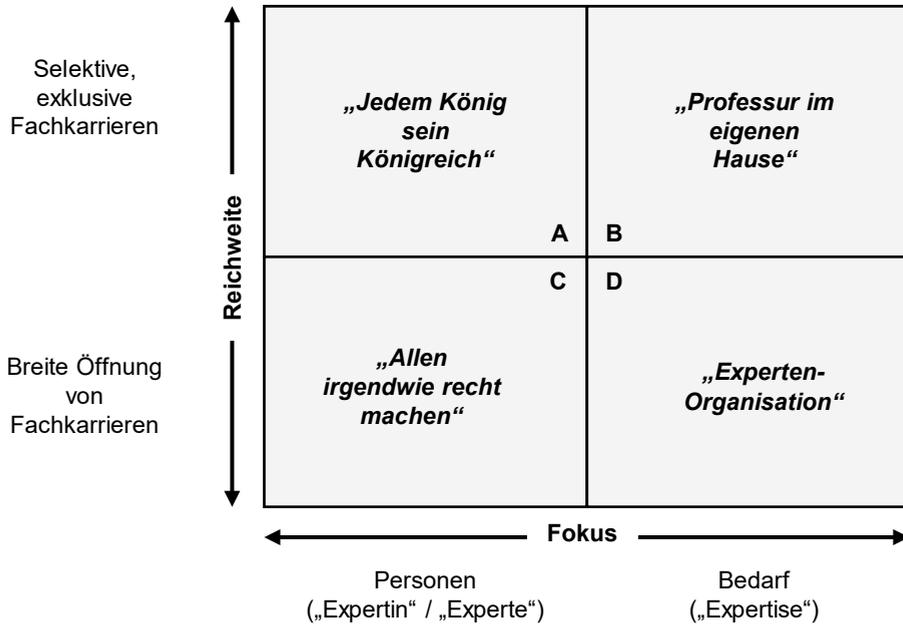
Scientists and engineers move “up” the organization, but not “into” it. (...) The technical specialist may receive rank and remuneration, but not the type of power and influence that comes from centrality. This is likely to prove dissatisfying to the individual and suggests that the dual ladder will result in little benefit to the organization.¹⁹

Eine kritische Würdigung erfährt die Fachkarriere auch bei A. Trost sowie bei R. Stock-Homburg und M. Groß, wenn sie nur als „Pseudolaufbahn“²⁰ implementiert wird, um es vorhandenen Fachleuten „recht zu machen“²¹. Entsprechende Positionen erkenne man in der Praxis meist daran, dass bei einer Verrentung des Stelleninhabers keine Nachbesetzung erfolge.²²

Trost betont, dass die Fachkarriere keine persönlichen Eitelkeiten einzelner Mitarbeitenden bedienen solle, sondern vom Unternehmen ausgehend einen „dringenden und unternehmerisch relevanten Bedarf“²³ adressieren müsse; durch sie werde „die Verfügbarkeit erfolgskritischer Expertise“²⁴ sichergestellt. Er entwirft dazu ein *Vier-Felder-Modell*, siehe Abbildung 4:

¹⁹ Ginzberg, M.J., Baroudi, J.J. (1988), S. 591.
²⁰ Stock-Homburg, R., Groß, M. (2019), S. 315.
²¹ Trost, A. (2014), Absatz 9.
²² Vgl. Trost, A. (2018), S. 264/265.
²³ Trost, A. (2014), Absatz 10.
²⁴ Trost, A. (2018), S. 263.

Abbildung 4: Vier-Felder-Modell der Fachkarrieren



Quelle: eigene Darstellung nach Trost, A. (2018), S. 264.

In seinem Modell unterscheidet Trost zunächst die Reichweite von Fachkarrieren, die entweder allen Mitarbeitenden offenstehen²⁵ oder nur sehr exklusiv von herausragenden Mitarbeitenden beschriften werden können²⁶. Zusätzlich unterscheidet Trost zwischen Fachkarrieren, die eingerichtet werden, um Expertinnen und Experten Privilegien zu verschaffen (es geht hierbei also um die *Person*), und Positionen für Expertinnen und Experten, die auf Grund eines strategischen Bedarfs an erfolgskritischem Wissen geschaffen wurden (hier geht es um die *Expertise*). Daraus ergeben sich die vier Felder A, B, C und D des Modells.

²⁵ Vgl. Trost, A. (2018), S. 263: „Breitensport“.

²⁶ Vgl. Trost, A. (2018), S. 263: „Spitzensport“.

1.4 Spitzensport und Breitensport

Zur schärferen Abgrenzung wollen wir hier noch einmal festhalten, was im Folgenden unter „*Fachlaufbahn*“ und „*Fachkarriere*“ verstanden werden soll:

- **Fachkarriere**

Mit diesem Begriff wird hier die Karriereform bezeichnet, die parallel zu einer Führungskarriere verläuft und, wie von J. Neuhaus beschrieben,²⁷ dabei eine „absolute“ oder eine „relative“ Parallelhierarchie bildet, also den vorhandenen Führungspositionen mehr oder weniger entsprechende Expertenpositionen gegenüberstellt.

Diese Positionen stehen nur in begrenzter Anzahl zur Verfügung und entsprechen damit dem „Spitzensport“ nach Trost.

- **Fachlaufbahn**

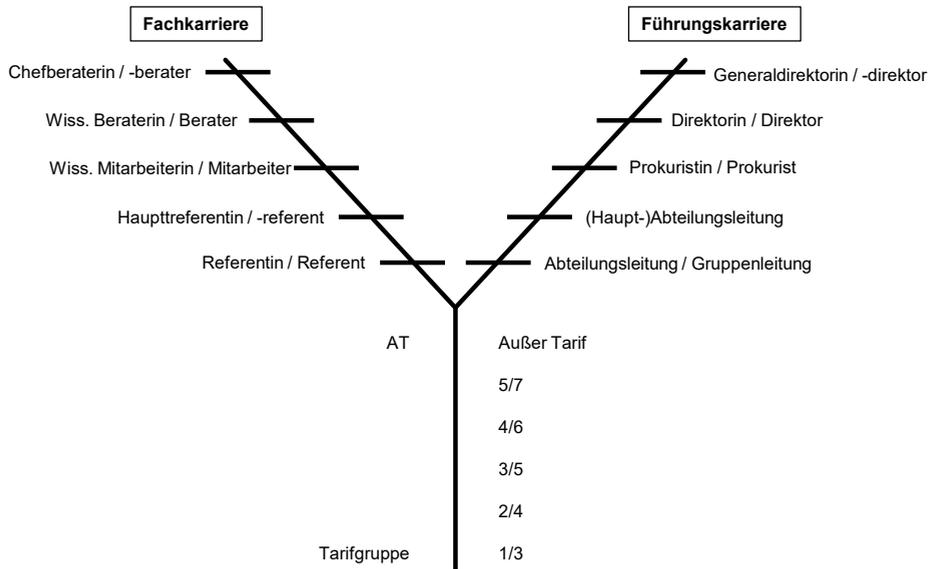
Dieser Begriff soll die Laufbahnmöglichkeiten beschreiben, die allen Mitarbeitenden bei entsprechender Expertise offenstehen (Trost: „Breitensport“).

Da den Positionen der *Fachlaufbahn* noch keine Führungspositionen gegenüberstehen, handelt es sich bei der Fachlaufbahn um eine **Vorstufe** zur *Fachkarriere*; die höchste Stufe der Fachlaufbahn kann dann ein Einstieg in die Fach- oder Führungskarriere sein. Daraus ergibt sich das sogenannte „Y-Modell“, wie es z. B. C. Heidack beschreibt.²⁸

²⁷ Vgl. Neuhaus, J. (1968), S. 568–575.

²⁸ Vgl. Heidack, C. (1999), S. 243–270.

Abbildung 5: Das Y-Modell: Aufstiegsmöglichkeiten in einer Fach- oder Führungskarriere



Quelle: eigene Darstellung nach Heidack, C. (1999), S. 253.

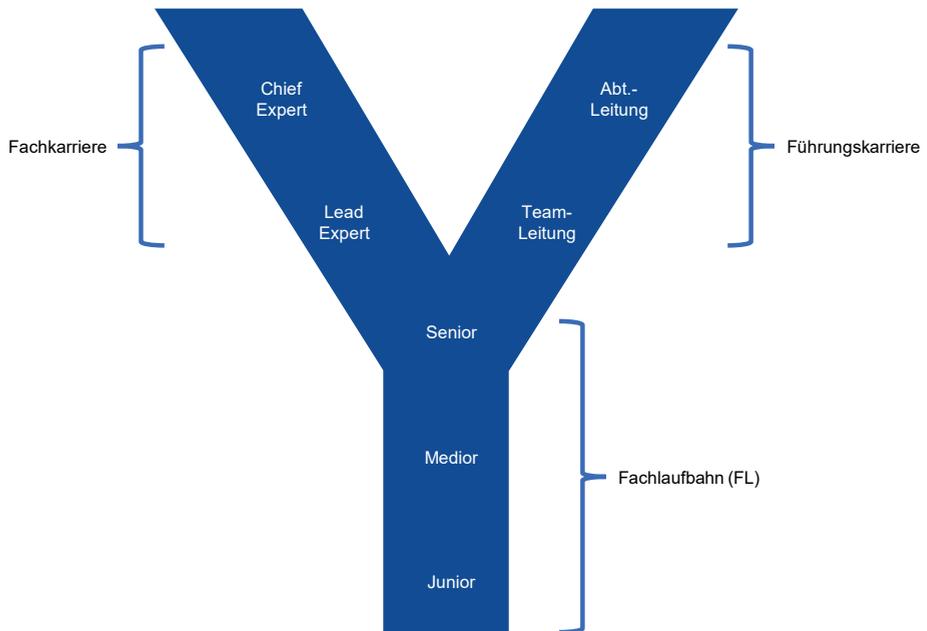
Im Folgenden soll der untere, senkrechte Teil des Y-Bereich als die *Fachlaufbahn* bezeichnet werden, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch keine Führungsverantwortung, aber eine Kompetenzsteigerung und/oder verschiedene Gehaltsstufen erlangen können. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeitenden vom Arbeitgeber nicht gezwungen werden, „Karriere zu machen“, sondern dass die Teilnahme am Laufbahn-Modell für die Mitarbeitenden freiwillig ist. Im Sinne eines erfolgreichen „Employer Branding“ wird es das Ziel eines Unternehmens sein, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein möglichst attraktives Modell beruflicher Perspektiven zu bieten, das eine hohe Akzeptanz erfährt.

Das oben dargestellte Y-Modell, das allein im Fachlaufbahn-Bereich (also bevor überhaupt eine Fach- oder Führungskarriere beginnt) sechs Stufen aufweist, ist für ein KMU sicherlich überdimensioniert. Im Rahmen des *Employer Branding* beschäftigen sich allerdings auch kleine und mittelständische Unternehmen mit der Frage, ob und wie den Mitarbeitenden hier Weiterentwicklungsoptionen geboten werden können. Dabei geht es dann z. B. um

- zwei- oder dreistufige Varianten im Fach- und Führungskarrieren-Bereich („Teamleitung“ / „Abteilungsleitung“ bzw. „Lead Expert“ / „Chief Expert“),
- Stufen wie „Junior – Senior“ oder „Junior – Medior – Senior“ im Fachlaufbahn-Bereich,

was dann so aussehen kann:

Abbildung 6: Y-Modell für KMU



Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bringt, das Modell der **Fachlaufbahn** zu akzeptieren, wie die Fachlaufbahn also ein attraktiver Baustein des Employer Branding wird. Welchen Nutzen schreiben die Mitarbeitenden diesem Baustein zu, was motiviert sie, in die Fachlaufbahn einzusteigen, und gibt es – je nach Führungsstil, den die Betroffenen erfahren, – unterschiedliche, z. B. eher intrinsisch oder eher extrinsisch angelegte Beweggründe? Dazu werden wir im nächsten Abschnitt zunächst die Hintergründe von Akzeptanz, Nutzen, Motivation und Führung betrachten.

2 Akzeptanz, Nutzen, Motivation und Führung

Dieses Kapitel kann keine umfassende Abhandlung der genannten Themen bieten, das wäre im gegebenen Rahmen nicht zu leisten. Gleichwohl soll es ein Grundverständnis schaffen und die historische Entwicklung von Kernkonzepten nachzeichnen – und über die Literaturverweise der interessierten Leserschaft einen vertieften Einstieg vereinfachen.

2.1 Akzeptanz

Im unternehmerischen Kontext, z. B. bei Organisationsmaßnahmen, steht der Begriff *Akzeptanz* für eine „positive Annahmeentscheidung“²⁹. In den 1980er Jahren haben sich D. Müller-Böling und M. Müller intensiv damit beschäftigt. Sie stellten fest, dass Akzeptanz (im Gegensatz zur Toleranz) nicht nur (1) aus einer bejahenden Einstellung, sondern zusätzlich (2) aus dem entsprechenden, beobachtbaren Verhalten besteht:³⁰

- **Einstellung**

Hiermit ist eine – nicht direkt messbare – *positive Wertschätzung* gemeint, die Müller-Böling und Müller noch in zwei weitere Komponenten aufteilen:

- ➔ eine gefühlsbezogene („*affektive*“) Komponente in Form eines regelmäßigen und relativ dauerhaften emotionalen Zustands und
- ➔ eine verstandesmäßige („*kognitive*“) Komponente in Form von Glaubensüberzeugungen, Ideen bzw. Vorstellungen sowie Kosten- / Nutzen-Überlegungen.

- **Verhalten**

Hierin sehen die Autoren die – direkt beobachtbare – *aktive Handlungsbereitschaft*, die damit die dritte, „*konative*“ (handlungsbezogene) Komponente der Akzeptanz bildet.

In einem bekannten Experiment zeigte R. T. LaPiere, dass Einstellung („*attitude*“) und Verhalten („*action*“) nicht in dieselbe Richtung gehen müssen. In den 1930er Jahren erfragte er die Einstellung von US-amerikanischen Gastwirten gegenüber chinesischen Gästen (“Will you accept members of the Chinese race as guests in your establishment?”) und erhielt von über 90 Prozent der 128 befragten Restaurants, Cafés, Hotels und Touristenherbergen eine ablehnende Auskunft. Er

²⁹ Simon, B. (2001) zitiert nach Bürg, O., Mandl, H. (2005), S. 5.

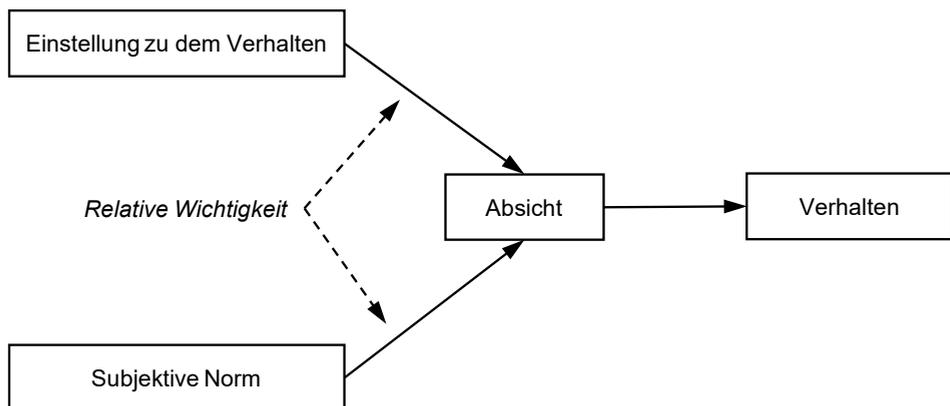
³⁰ Vgl. Müller-Böling, D., Müller, M. (1986), o. S.

hatte jedoch ein halbes Jahr zuvor alle diese Stätten zusammen mit einem chinesischen Paar besucht ("ten thousand miles of motor travel, twice across the United States, up and down the Pacific Coast"), und sie waren nur von einer einzigen Einrichtung abgewiesen worden.³¹ Dieser geringe Zusammenhang zwischen Einstellung und tatsächlichem Verhalten wurde später von A. W. Wicker in Meta-Untersuchungen bestätigt.³²

Um diesen Umstand besser beschreiben und näher untersuchen zu können, formulierten I. Ajzen und M. Fishbein ihre **Theory of Reasoned Action** (TRA). Nach dieser Theorie wird das Verhalten einer Person nicht unmittelbar über ihre Einstellung beeinflusst, sondern mittelbar über ihre *Verhaltensabsicht* („intention“), die die beiden Autoren als psychologischen Zwischenschritt zwischen Einstellung und Verhalten einführen.³³

Nach den beiden Autoren wird diese verhaltensbestimmende Absicht (Intention) durch zwei Größen beeinflusst: Durch die oben beschriebene *Einstellung* und zusätzlich durch eine sogenannte *subjektive Norm*³⁴, siehe Abbildung 7.

Abbildung 7: Theory of Reasoned Action



Quelle: eigene Darstellung nach Frey, D., Stahlberg, D., Gollwitzer, P. M. (1993), S. 368.

³¹ Vgl. LaPiere, R. T. (1934), S. 230–237.

³² Vgl. Wicker, A. W. (1969), S. 41–78.

³³ Vgl. Fishbein, M., Ajzen, I. (1975), o. S.

³⁴ Vgl. Ajzen, I., Fishbein, M. (1980), o. S.

Die Theorie geht davon aus, dass „... Personen ein bestimmtes Verhalten dann ausführen, wenn sie es (1) positiv bewerten und wenn sie (2) glauben, dass für sie bedeutende Personen es ebenfalls positiv fänden, wenn sie dieses Verhalten zeigen“:³⁵

- **Einstellung:** Bewertung, die die Person selbst über ihr Verhalten vornimmt.
- **Subjektive Norm:** Einschätzung der Person, wie ihr soziales Umfeld ihr Verhalten bewerten wird.

Die Autoren der TRA sagen, dass die beiden Einflussgrößen – abhängig von der jeweiligen Situation und Verhaltensabsicht – unterschiedlich gewichtet sein können (*relative Wichtigkeit*); aber selten eine der beiden Größen gegenüber der anderen völlig zurücksteht.³⁶

In ihrer allgemeinen Formulierung zeigt sich die TRA für zahlreiche Bereiche des menschlichen Handelns geeignet und wurde auch bereits in vielen Studien „weitestgehend bestätigt“.³⁷ Sie zeigt jedoch auch Schwächen, da zwischen der Messung (Erfragung) der Einstellung und der Ausführung einer entsprechenden Handlung Zeit vergehen kann, in der sich die Einstellung der Befragten ändern kann.

Außerdem geht die TRA ausdrücklich davon aus, dass die Handlung unter „volitionaler Kontrolle“ der Handelnden steht, also freiwillig erfolgt.³⁸ Das kann zwar im beruflichen Umfeld nicht unbedingt vorausgesetzt werden, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens in der Regel der Weisungsbefugnis ihrer Führungskräfte unterliegen, aber hier soll uns die TRA als theoretische Grundlage für die Akzeptanz der Fachlaufbahn ausreichen, da die Teilnahme an einer Fachlaufbahn im oben beschriebenen Sinne für die Mitarbeitenden eines Unternehmens in der Regel freiwillig ist.

Wie zu Beginn des Abschnitts geschildert, liegt in der Akzeptanz neben der affektiven (gefühlsmäßigen) Komponente auch eine kognitive (verstandesmäßige) Bewertung, z. B. ein Abwägen von Aufwand und Nutzen.³⁹ Das wollen wir uns im folgenden Abschnitt näher ansehen.

³⁵ Kohnke, O. (2015), S. 67.

³⁶ Vgl. Ajzen, I., Fishbein, M. (1980), o. S.

³⁷ Vgl. Kohnke, O. (2015), S. 71.

³⁸ Vgl. Ajzen, I., Fishbein, M. (1980), o. S.

³⁹ Vgl. Müller-Böling, D., Müller, M. (1986), o. S.

2.2 Nutzen

Die rationale Nutzenbetrachtung für ein bestimmtes Verhalten folgt der „Erwartung-mal-Wert“-Theorie, bei der in einer Person die Einstellung zum jeweiligen Verhalten aus zwei Einschätzungen entsteht:

- die Auftretenswahrscheinlichkeit potentieller Folgen / Konsequenzen dieses Verhaltens und
- die subjektiv positive oder negative Bewertung dieser Konsequenzen.

Das bedeutet, je wahrscheinlicher ein Verhalten zu einer bestimmten Konsequenz führt, und je positiver diese Konsequenz von einer Person bewertet wird, desto motivierter ist die Person, dieses Verhalten auszuführen (vgl. Kapitel 2.3). Im Zusammenhang mit der Akzeptanz von Computersystemen nennt man diese Gewichtung von Verhaltenskonsequenz und Bewertung „wahrgenommene Nützlichkeit“⁴⁰; sie bildet die kognitive Komponente der oben beschriebenen Einflussgröße „Einstellung zum Verhalten“.

Im Unternehmensumfeld werden die Nutzenüberlegungen von Mitarbeitenden häufig mit der Anreiz-Beitrags-Theorie von J. March und H. Simon⁴¹ erklärt, die besagt, dass Mitarbeitende z. B. Verbleibs- oder Austrittsentscheidungen anhand eines Vergleichs zwischen den Anreizen treffen, die das Unternehmen bietet, und den Beiträgen, die man dafür leisten muss.⁴² Die Anreize des Unternehmens wie z. B. eine Fachlaufbahn werden also nach ihrem Nutzen beurteilt, den die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihnen beimessen.

Über den konativen (handlungsorientierten) Anteil der Akzeptanz wird nun der Bogen geschlagen zur Motivation, die hier als das *Setzen und Bewerten von Handlungszielen*⁴³ verstanden wird und im Folgenden das Verständnis der Nutzenzuschreibung bei der Betrachtung der Fachlaufbahn vertiefen soll.

⁴⁰ „Perceived Usefulness“, vgl. Davis, F. D., Bagozzi, R. P., Warshaw, P. R. (1989), S. 985.

⁴¹ Vgl. March, J., Simon, H. (1958), o. S.

⁴² Vgl. Simon (1997), o. S.

⁴³ Vgl. Wirtz (2019).

2.3 Motivation

Wenn ein Mensch sich zielgerichtet verhält, versucht er, ein Bedürfnis zu stillen. Diese Überlegung liegt der ganzen Motivationsforschung zu Grunde, von der wir hier einen kleinen Überblick geben.

1938 veröffentlichte H. A. Murray seine „Theorie der Persönlichkeit“⁴⁴, in der er das Verhalten der Menschen an der Befriedigung ihrer Bedürfnisse festmachte. Er unterschied zwischen „primären“ und „sekundären“ Bedürfnissen. Die primären Bedürfnisse sind dabei körperlichen Ursprungs wie z. B. Hunger und Durst; sie kehren regelmäßig wieder. Sekundäre Bedürfnisse werden, so Murray, erst im Laufe der Entwicklung erworben. Der Autor listete 20 dieser Bedürfnisse auf, darunter Misserfolgsvermeidung, Fürsorglichkeit, Sexualität, Leistung, Unabhängigkeit, sozialer Anschluss und Einsicht.

1943 ordnete A. Maslow die menschlichen Bedürfnisse in eine Reihenfolge (er war damit nicht der erste, aber er wurde einer der Bekanntesten). Es gibt Bedürfnisse, die wir dringender befriedigen müssen als andere; so macht sich das Fehlen von Nahrung oder gar Atemluft schneller und drängender bemerkbar als z. B. mangelnde Wertschätzung Dritter. Maslow nannte dies eine „Bedürfnishierarchie“:⁴⁵

1. *physiologischen Bedürfnisse* wie Atmen, Trinken, Essen oder Schlaf,
2. *Sicherheitsbedürfnisse* wie körperliche, seelische und materielle Sicherheit, Unterkunft und Arbeit,
3. *soziale Bedürfnisse* wie Zugehörigkeit, sozialer Austausch, Gemeinschaft, Beziehungen und Liebe,
4. *Individualbedürfnisse*; hierunter zählt Maslow zum einen Stärke, Erfolg und Unabhängigkeit, aber auch nur von „außen“ erfüllbare Bedürfnisse wie Wertschätzung, Wichtigkeit oder Prestige,
5. *Selbstverwirklichung*: die Entfaltung der eigenen Potentiale und der Drang, dem Leben einen Sinn zu geben.

Bekannt ist die Darstellung dieser Hierarchie als Pyramide, und als solche hat sie auch Eingang gefunden in zahlreiche Führungsratgeber.⁴⁶ Die Pyramide erweckt

⁴⁴ Vgl. Murray, H. A. (1938).

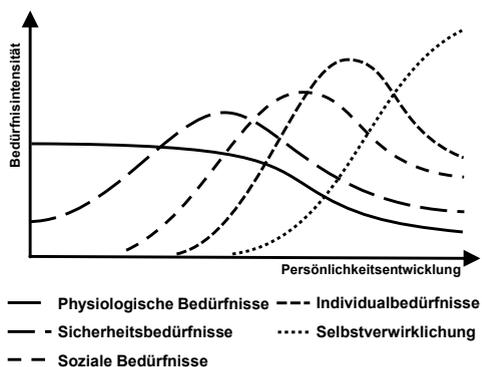
⁴⁵ Vgl. Maslow, A. H. (1943), S. 375.

⁴⁶ Vgl. z. B. Grove, A. S. (2020), S. 159.

allerdings den Eindruck, dass eine Bedürfnisseebene erst völlig befriedigt sein müsse, bevor die nächste wahrgenommen werden kann, was Maslow ausdrücklich verneinte;⁴⁷ auch die Darstellung als Pyramide ist nicht von ihm selbst.⁴⁸ Daher finden sich auch Darstellungen, in denen die Bedürfnisseebenen fließend ineinander übergehen:

Abbildung 8: „Maslow-Pyramide“ und

Abbildung 9: „Bedürfnis-Hierarchie“



Später hat Maslow seine Liste mit weiteren Stufen ausdifferenziert und ergänzt, aber uns soll hier die ursprüngliche Version genügen. Wir kommen auf die Gliederung von Bedürfnissen in Kürze zurück.

1957 stützte sich D. McGregor auf die Bedürfnishierarchie von Maslow, als er das Verhalten von Mitarbeitenden mit seiner *Theorie X* und *Theorie Y* beschrieb.⁴⁹ Er wandte sich damit vom bisherigen Management-Denken ab, das aus dem Taylorismus kam und von der *Great Man Theory* geprägt war.

Nach der *Great Man Theory*, begründet 1841 von Thomas Carlyle, ist Führungsstärke eine angeborene Eigenschaft, die nicht erst erlernt oder entwickelt werden muss.⁵⁰ Die Anweisungen eines „Great Man“ wurden nicht in Frage gestellt. Diese Idee wurde später von F. W. Taylor in sein 1911 publiziertes Konzept des „Scientific Managements“ übernommen, bei dem bei Arbeitsabläufen zwischen geistig anspruchsvollen analytisch-planerischen Aufgaben und monotonen

⁴⁷ Vgl. Maslow, A. H. (1943), S. 389.

⁴⁸ Vgl. Bridgman, T., Cummings, S., Ballard, J. (2019), S. 82.

⁴⁹ Vgl. McGregor, D. M. (1957), o. S.

⁵⁰ Vgl. Carlyle, T. (1841), o. S.

manuellen Tätigkeiten unterschieden wird.⁵¹ Die einfachen operativen Schritte werden den Arbeitenden vorgegeben und dürfen nicht in Frage gestellt werden, ebenso sind Mitdenken oder Eigeninitiative nicht erwünscht. Dieses Prinzip wurde als „Taylorismus“ bekannt.

McGregor wies darauf hin, dass der Taylorismus ein Menschenbild fördere, in dem normale Arbeiterinnen und Arbeiter als notorisch faul und arbeitsscheu angesehen werden und entsprechend streng angeleitet und kontrolliert werden müssen („Theorie X“). Dieser Theorie stellte er seine Überlegungen gegenüber, zur Abgrenzung von ihm einfach „Theorie Y“ genannt, in der der Mensch von Natur aus motiviert und leistungsbereit sei und als „Führung“ lediglich eine Zielvorgabe und förderliche Arbeitsbedingungen benötige.⁵²

Nach McGregor können nur Mitarbeitende, die sich in Bezug auf die Befriedigung ihrer Bedürfnisse auf den unteren Ebenen der Maslow'schen Pyramide befinden, mit Belohnungen, Versprechungen, Anreizen, Drohungen und Zwangsmitteln gesteuert werden. Sobald die Sicherheitsbedürfnisse erfüllt sind, sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber hinaus nicht mehr motivierbar, sondern entwickeln soziale und selbstbezogene Bedürfnisse nach z. B. Zugehörigkeit, Wertschätzung, Status oder Kompetenz. Diese können nur durch neue Wege der Führung erfüllt werden, weil die Mitarbeitenden hier aus sich selbst heraus motiviert sind, und Führung nicht mehr über Anreize, sondern nur noch über *Ermöglichung* erfolgen kann. Geld kann dann durchaus noch ein Motivator sein, aber nur insoweit, wie es benötigt wird, höhere Bedürfnisse zu erfüllen, und es die einzige Möglichkeit ist, diese Bedürfnisse (zumindest kurzfristig) zu erfüllen.⁵³

1961 fasste D. McClelland die sekundären Bedürfnisse von Murray zu drei „Grundmotiven“ zusammen:⁵⁴

- **Macht**
Das Machtmotiv äußert sich darin, andere beeinflussen oder kontrollieren zu wollen.
- **Leistung**
Das Leistungsmotiv bringt Leute dazu, von sich aus hohe Qualitätsstandards anzustreben.

⁵¹ Taylor, F. W. (1911), o. S.

⁵² Vgl. McGregor, D. M. (1957), S. 41–49.

⁵³ Vgl. McGregor, D. M. (1960), o. S.

⁵⁴ Vgl. McClelland, D. C. (1961) o. S.

- **Zugehörigkeit**

Das Zugehörigkeitsmotiv bewirkt, dass Menschen harmonische Beziehungen untereinander und zu ihrer Gruppe pflegen wollen.

Die Grundmotive McClellands werden häufig angeführt, um das Verhalten von Führungskräften zu erklären.⁵⁵ Die Arbeiten McClellands bildeten die Grundlage für die ausführlichere Motivationstheorie zum Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von J. Barbuto und R. Scholl, die in diesem Abschnitt weiter unten vorgestellt wird.

McClelland verwendete den Begriff *Bedürfnis* (engl. „need“); er unterschied noch nicht zwischen „Motiv“ (Persönlichkeitseigenschaft) und „Motivation“ (Handlungsbereitschaft).

1964 tat dies jedoch sein Schüler J. W. Atkinson, der das Leistungsmotiv mit dem „Erwartungsnutzen“ aus der Entscheidungstheorie⁵⁶ verknüpfte. Der Erwartungsnutzen wird dabei aus zwei Einschätzungen gebildet, die eine Person zu einem Verhalten anstellt (die weiter oben bereits erwähnte „Erwartung-mal-Wert“-Theorie):

- die von der Person geschätzte Wahrscheinlichkeit, mit der (gewünschte) Verhaltensfolgen eintreten, und
- der Wert, den die betreffende Person subjektiv mit diesen Folgen verknüpft.

Beim Leistungsmotiv von McClelland bezeichnete Atkinson das Bedürfnis einer Person nach „Erfolg“ oder auch nach „Mißerfolgsvermeidung“ als natürliche Dispositionen dieser Person (Persönlichkeitsmerkmale, die sich nur schwer verändern lassen) und nennt sie die eigentlichen „Motive“. Die „Motivation“ entsteht nach Atkinson aus dem vorhandenen Motiv, einer aktuell geplanten Handlung (deren Folgen mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eintreten) und der Nutzenzuschreibung an diese Folgen:

Motivation = Motiv x Nutzenzuschreibung x Eintrittswahrscheinlichkeit

⁵⁵ So weisen erfolgreiche Führungskräfte häufig eine Mischung aus Macht- und Leistungsmotivation auf, während ein Zugehörigkeitsmotiv auf Grund des damit verbundenen Harmoniebedürfnisses für Führungsentscheidungen eher hinderlich sein kann – vgl. z. B. Stock-Homburg, R., Groß, M. (2019), S. 97.

⁵⁶ Vgl. von Neumann, J., Morgenstern, O. (1944), o. S.

Atkinson sah hier zunächst in der „Hoffnung auf Erfolg“ bzw. der „Furcht vor Mißerfolg“ einen „inneren“ Anteil an der Motivation. Hierzu kann aber in Form von Belohnungen oder Bestrafungen ein „äußerer“ Anteil hinzukommen. Die beiden Anteile bilden die *aktuelle Leistungsmotivation*, was W. Edelman in seinem Lehrbuch zur Lernpsychologie die „motivationale Tendenz in einer konkreten Situation“ nannte.⁵⁷

Bei „innerem Anteil“ denkt man heute sofort an den Begriff *intrinsisch* (lat. „inwendig“). Dieser Begriff wurde 1959 jedoch zunächst zur Beschreibung für einen anderen inneren Antrieb verwendet. R. White sprach von einem „intrinsic need to deal with the environment“, das zu „satisfaction“ und einem „feeling of efficacy“ führe.⁵⁸ Dabei geht es nicht um die Hoffnung oder Furcht, die Atkinson beschreibt, sondern um die *Freude am Tun an sich*. Hier schließt sich der Kreis zu Abraham Maslow, er nannte dies „peak experience“.⁵⁹ 1975 bezeichnete Mihály Csíkszentmihályi dieses Gefühl der Freude und Genugtuung, das aus einer Tätigkeit selbst entsteht, mit dem mittlerweile sehr bekannten Begriff „Flow“.⁶⁰ Im selben Jahr etablierte E. Deci, der sich auf die Arbeit von White bezog, in Abgrenzung zu „extrinsischen Belohnungen“ den Begriff „intrinsische Motivation“ für beide Varianten, „task pleasure“ und „overcome challenges“.⁶¹

1998 führen J. Barbuto und R. Scholl schließlich die aufgeführten Ansätze zu einem *Motivation Sources Inventory* zusammen,⁶² in dem sie zwischen zwei extrinsischen und drei intrinsischen Motivationsquellen unterscheiden:

- **Intrinsische Prozessmotivation** (Intrinsic Process Motivation)
Aufgaben werden um ihrer selbst willen bearbeitet; die reine Ausführung bereitet Freude: „pleasure during the activity rather than on the satisfaction that results from its achievement“.⁶³
- **Instrumentelle Motivation** (Instrumental Motivation)
Die Ausführung von Aufgaben wird durch extrinsische Belohnungen wie Gehalt, Beförderung, Bonuszahlungen usw. angeregt.
Die Autoren bringen diese Motivationsquelle in Zusammenhang mit dem Machtmotiv von McClelland, da ein instrumentell motivierter Führungsstil

⁵⁷ Vgl. Edelman, W. (2000), S. 254.

⁵⁸ Vgl. White, R. W. (1959), S. 297.

⁵⁹ Maslow, A. H. (1964), o. S.

⁶⁰ Csíkszentmihályi, M. (1975) o. S.

⁶¹ Deci, E. L. (1975), o. S.

⁶² Vgl. Barbuto, J. E., Scholl, R. W. (1998), o. S.

⁶³ Barbuto, J. E. (2005), S. 29.

- mit Belohnungen und Bestrafungen operiert. Sie unterscheiden diese *instrumentelle Motivation* ausdrücklich von der klassischen extrinsischen Motivation nach Deci,⁶⁴ da letztere auch soziale Belohnungen berücksichtigt, welche in der Nomenklatur von Barbuto und Scholl unter das *externe Selbstverständnis* fallen (siehe nächster Punkt).
- **Externes Selbstverständnis** (External Self-concept-based Motivation)
Das Verhalten des Individuums ist gesteuert durch die Erwartungen seiner Umgebung und dem Rollenverständnis seiner Referenzgruppe, um Akzeptanz und Wertschätzung zu erhalten.
Die Autoren vergleichen diese Motivationsquelle mit dem Anschlussmotiv von McClelland.
 - **Internes Selbstverständnis** (Internal Self-concept-based Motivation)
Im Unterschied zur vorigen Motivationsquelle folgt das Individuum hier internen Standards und Idealvorstellungen, wodurch eine persönliche Weiterentwicklung und höhere Fähigkeitsstufen erreicht werden sollen.
Die Autoren vergleichen diese Motivationsquelle mit dem Leistungsmotiv von McClelland und der *Internal Motivation* von Deci zur Bewältigung von Herausforderungen.
 - **Internalisierung von Zielen** (Goal Internalization)
Hier liegt die Motivation darin, dass ein bestimmtes Verhalten mit dem persönlichen Wertesystem des Individuums übereinstimmt, in das übergeordnete Ziele eingeflossen sind. Barbuto betont, dass bei der *Internalisierung von Zielen* kein Eigeninteresse vorliege, sondern ein Gemeinwohl angestrebt werde.⁶⁵
Die Autoren ziehen bei dieser Motivationsquelle keinen direkten Vergleich mit einem der Grundmotive von McClelland, jedoch haben McClelland und Burnham in einer späteren Publikation⁶⁶ durch unterschiedliche Gewichtung der drei Grundmotive Managertypen mit entweder *persönlichkeitsbezogenem Machtmotiv* („das despotische Verlangen, andere zu beherrschen“) oder *institutionellem Machtmotiv* („Mitarbeitern Selbstvertrauen, Zuversicht und Hoffnung vermitteln“)⁶⁷ definiert – letzteres Motiv könnte man aufgrund des idealistischen Ansatzes zu der Motivationsquelle *Internalisierung von Zielen* in Bezug setzen.

⁶⁴ Vgl. Deci, E. L. (1975), o. S.

⁶⁵ Vgl. Barbuto, J. E. (2005), S. 31.

⁶⁶ Vgl. McClelland, D. C., Burnham, D. H. (2008), o. S.

⁶⁷ Beide Zitate vgl. Stock-Homburg, R., Groß, M. (2019), S. 95.

Noch ein Wort zur Motivationsquelle *Internalisierung von Zielen*. Barbuto und Scholl verorten diese Motivationsquelle ausdrücklich unter den intrinsischen Quellen; sie darf nicht verwechselt werden mit einem „Zu-eigen-machen von Firmenzielen“, also von willkürlichen Zielen Dritter. Das entspräche eher der Motivationsquelle *externes Selbstverständnis* („Ich will, dass andere (hier: Vorgesetzte) gut über mich denken“). Barbuto und Scholl sehen die Motivationsquelle *Internalisierung von Zielen* als „ein höheres Ziel verinnerlichen“, so dass sie sich mehr an eigenen Werten und Visionen als an der Meinung Dritter orientiert. Die Autoren vergleichen die beiden Quellen auch mit unterschiedlichen Stufen der Bedürfnispyramide von Maslow (siehe oben):

- *externes Selbstverständnis* ↔ Stufe 3 „Soziale Bedürfnisse“
- *Internalisierung von Zielen* ↔ Stufe 5 „Selbstverwirklichung“

Nach diesem Schnelldurchlauf durch die Geschichte der Motivationstheorien wenden wir uns nun dem Thema „Führung“ zu.

2.4 Führung

Die aktuelle Landschaft der Führungsstile ist „fast unüberschaubar“⁶⁸; für Interessierte bieten z. B. R. Stock-Homburg und M. Groß eine strukturierte Übersicht.⁶⁹ Für uns soll hier die Führungsstil-Typologie von B.M. Bass⁷⁰ mit den beiden Hauptgruppen *transaktionale Führung* und *transformationale Führung* genügen, ergänzt um Aspekte aus der aktuellen Diskussion um *agile Führung*.

2.4.1 Full Range of Leadership

Unter den transaktionalen Führungsstilen versteht Bass die Einflussnahme auf das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch den Austausch (*Transaktion*) von Leistung (z. B. Zielerreichung oder Pflichterfüllung) und Belohnung (z. B. Prämien oder Beförderungen). Dazu zählt Bass die Stile

- *laissez-faire* (die Abwesenheit von Führung an sich),
- *management by exception* (die Führungskraft schaltet sich nur bei Abweichungen vom normalen Prozess ein und bestraft/belohnt die Mitarbeitenden) und

⁶⁸ Gerhardt, C. (2020), S. 16.

⁶⁹ Vgl. Stock-Homburg, R., Groß, M. (2019), S. 515 ff.

⁷⁰ Vgl. Bass, B. M. (1985), o. S.

- *contingent reward* (reziproker Austausch von Leistung und Gegenleistung).

Das Konzept des transformationalen Führungsstils von Bass wurde von weiteren Autoren⁷¹ weiterentwickelt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dabei durch die folgenden Techniken höher motiviert (*transformiert*) und erbringen Leistungen über die Erwartungen hinaus:

- *intellectual stimulation* (die Führungskraft ermutigt dazu, alte Probleme mit neuen Denkweisen anzugehen),
- *individualized consideration* (Wertschätzung; die Führungskraft agiert als Mentorin bzw. Mentor ihrer Mitarbeitenden),
- *inspirational motivation* (leidenschaftliche Kommunikation einer Zukunftsvision),
- *idealized influence* (Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit der Führungskraft, Charisma).

Beiden Stilen, dem transaktionalen wie dem transformationalen, wird heute je nach Führungssituation ihre Berechtigung zugesprochen.

Barbuto bezeichnet die Bandbreite der vorgestellten Führungskonzepte als *Full Range of Leadership* und verknüpft sie mit den oben beschriebenen fünf Motivationsquellen.⁷² Dabei zeigt er, dass

- eine *intrinsische Prozessmotivation* der Führungskraft mit transformationalem Führungsverhalten korreliert,
- die *instrumentelle Motivation* mit transaktionalem Führungsverhalten korreliert, insbesondere mit management by exception und contingent reward,
- *externes Selbstverständnis* mit transaktionalem Führungsverhalten korreliert (sowie geringfügig mit charismatischem Verhalten),
- *internes Selbstverständnis* mit transformationalem Führungsverhalten korreliert.

Barbuto sieht damit die individuellen Motivationsquellen einer Führungskraft als eine der Ursachen für ihren jeweiligen Führungsstil, durch den sich dann wiederum entsprechend motivierbare Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils besonders angesprochen fühlen.

⁷¹ Für eine Übersicht vgl. Barbuto, J. E. (2005), S. 28.

⁷² Vgl. Barbuto, J. E. (2005), S. 35ff.

In den weiteren Kapiteln dieses Beitrags wird es insbesondere auch um die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden gehen. Ein Führungsstil, der sich auf den jeweiligen Entwicklungs- oder Reifegrad der Geführten bezieht, ist das Modell der *situativen Führung* von P. Hersey und K. H. Blanchard.⁷³ Es werden vier Führungsstile beschrieben, die je nach „Funktionsreife“ (= fachliche Kompetenz) und „psychologischer Reife“ (= persönliche Entwicklung) der Mitarbeitenden anzuwenden sind, da diese je nach Reifegrad

- konkrete Anweisungen und regelmäßige Kontrolle,
- Herausforderungen und Anleitung,
- Aufmerksamkeit, aber Eingriff nur bei Bedarf,
- unbesorgtes Delegieren

nötig bzw. möglich machen.⁷⁴

2.4.1 Agile Prinzipien

In einem immer unvorhersehbareren Umfeld aus

- steigender Dynamik der Märkte,
- kürzeren Innovationszyklen,
- veränderten Bedürfnissen der Mitarbeitenden

hängt der Markterfolg eines Unternehmens davon ab, wie schnell und flexibel es auf diese Veränderungen reagieren kann. R. Stock-Homburg und M. Groß nennen die drei Punkte *Agilitätstreiber*⁷⁵ und fordern von erfolgsorientierten Unternehmen eine „Unternehmensbezogene Agilität“, die sie definieren als „... das dynamische, wechselseitige und iterative Zusammenspiel mehrerer Elemente oder Akteure in einem offenen, selbstorganisierenden System, das durch hohe Kundenzentrierung und Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet ist“⁷⁶.

Damit kann ein Unternehmen den *Agilitätstreibern* sogenannte *Agilitätserzeuger* gegenüberstellen, z. B. neue Arbeitskonzepte und veränderte Führungsmodelle. Dies geschah in der Historie in drei Entwicklungswellen von Agilität:

- Der Bedarf an flexibler Ausrichtung auf den Kundennutzen, schneller Produktentwicklung und kontinuierlicher Verbesserung der Produktions-

⁷³ Vgl. Hersey, P., Blanchard, K. H. (1969), S. 26ff.

⁷⁴ Vgl. Hintz, A. (2018) S. 88f.

⁷⁵ Vgl. Stock-Homburg, R., Groß, M. (2019), S. 886f.

⁷⁶ Stock-Homburg, R., Groß, M. (2019), S. 887.

prozesse wurde zuerst in der Produktion erkannt, was z. B. durch den Automobilhersteller Toyota in den 1980er Jahren zur sog. Lean Production führte.⁷⁷

- 1986 forderten H. Takeuchi und I. Nonaka, dass für erfolgreiche Produktionsprojekte die steten Änderungswünsche der Kunden besser berücksichtigt werden müssten, was durch „speed and flexibility“ besser gelingen könne als durch einen „sequential approach“.⁷⁸ Dieser Ansatz wurde auf die Softwareindustrie übertragen und führte zu einer Anzahl neuer Methoden für Softwareentwicklung (z. B. Scrum, dessen Bezeichnung auf den Artikel von Takeuchi und Nonaka zurückgeht). 2001 führten zahlreiche Software-Expertinnen und -Experten die verschiedenen Ansätze zusammen zum sogenannten Agilen Manifest.⁷⁹
- Schließlich wurde „Agilität“ als Management- und Leadership-Konzept auf ganze Unternehmen ausgeweitet.
- Das Agile Manifest listet zwölf Prinzipien agiler Softwareentwicklung auf, darunter als Nr. 5 ausdrücklich: „Build projects around motivated individuals, give them the environment and support they need and trust them to get the job done.“⁸⁰ Dazu leitet Medinilla über die oben geschilderten Motivationstheorien und ein paar weitere eine *Agile's Motivation Theory 3.0* ab,⁸¹ die aus fünf Bereichen besteht:
 - **Sicherheit**
Faktoren wie genug Geld, Nahrung, Kleidung, Gesundheit, Arbeitsplatzsicherheit u. ä.
 - **Selbstorganisation**
Der Wunsch nach Entscheidungsmöglichkeiten und Autonomie
 - **Lernen**
Die Weiterentwicklung eigener Kompetenzen
 - **Vision**
Das Bedürfnis, zu einem höheren Sinn beizutragen
 - **Netzwerken**
Einer Gemeinschaft angehören und sich darin einen Status aufzubauen

⁷⁷ Vgl. Duguay, R., Landry, S., Pasin, F. (1997), o. S.

⁷⁸ Vgl. Takeuchi, H., Nonaka, I. (1986), S. 137.

⁷⁹ Vgl. Fowler, M. (2006), o. S.

⁸⁰ Fowler, M., Highsmith, J. (2001), o. S.

⁸¹ Vgl. Medinilla, A. (2012), o. S.

Insbesondere der Punkt „Weiterentwicklung“ („development needs“) wird in Studien dem agilen Umfeld als Motivationsfaktor zugeschrieben.⁸² Grundsätzlich ist eine starke Ähnlichkeit zu den oben beschriebenen fünf Motivationstypen von Barbuto und Scholl erkennbar.

Für die dritte Welle *Agile Management* bzw. *Agile Leadership* existiert in der Führungsforschung noch kein allgemeines Verständnis.⁸³ Beispielhaft sei hier das Konzept eines *Agile Leader* von A. Medinilla angeführt, der sich dabei auf seine *Agile's Motivation Theory 3.0* bezieht. Medinilla erwartet von einem *Agile Leader* einen Führungsstil, der eins zu eins die Prinzipien der transformationalen Führung fortschreibt.⁸⁴

- „Evangelize agile values and principles“
→ inspirational motivation
- „Listen and demonstrate empathy with those working with them“
→ individualized consideration
- „Constantly show a full commitment to the improvement and the development of individuals, the company, and the community“
→ idealized influence
- „Environment also should be designed to foster creativity and innovation“
→ intellectual stimulation

Auch Stock-Homburg und Groß betrachten agile Führung als ungeeignet „für Personen mit stark ausgeprägtem Machtmotiv und Statusanspruch“⁸⁵ Damit können wir den agilen Führungsansatz, was den Bezug zu Motivationstypen angeht, grundsätzlich als Fortsetzung des transformationalen Ansatzes betrachten.

Zusammengefasst wird in der Literatur ein Zusammenhang zwischen

- *transaktionaler* Führung und *extrinsischen* Motivationsquellen sowie
- *transformationaler* (also in Folge auch agiler) Führung und *intrinsischen* Motivationsquellen

impliziert.

⁸² Vgl. De O. Melo, C., Santana, C., Kon, F. (2012), S. 379.

⁸³ Vgl. Rzepka, A., Olak, A. J. (2018), S. 213.

⁸⁴ Vgl. Medinilla, A. (2012), S. 64 bzw. 91.

⁸⁵ Stock-Homburg, R., Groß, M. (2019), S. 929.

3 Nutzen der Fachlaufbahn

Wie oben dargestellt, liegen Gehalt, Art der Tätigkeit und Beförderungsaussichten auf den Spitzenplätzen der von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erwarteten Arbeitgebermerkmale. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen mit flachen Hierarchien können dies durch das Angebot einer Fachlaufbahn bedienen.⁸⁶ Wir wollen uns nun mit der Frage beschäftigen, wie dies effektiv geschehen kann; welche konkreten Erwartungen die Mitarbeitenden an eine Fachlaufbahn haben, und ob es Unterschiede gibt, die das Unternehmen berücksichtigen muss? So könnte man z. B. annehmen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, je nachdem aus welcher Motivationsquelle ihr berufliches Engagement resultiert, unterschiedlich auf die oben genannten Merkmale „anspringen“, dass also intrinsisch motivierte Mitarbeitende andere Erwartungen an die Eigenschaften einer Fachlaufbahn haben als extrinsisch motivierte.

Wir haben im vorhergehenden Kapitel gesehen, dass transaktionale Führung mit extrinsischen Motivationsquellen und transformationale bzw. agile Führung mit intrinsischen Motivationsquellen einhergeht. Damit würden in jeweils entsprechend geführten Unternehmen bzw. Abteilungen vornehmlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den passenden Motivationsquellen arbeiten, da sie sich vom jeweiligen Führungsstil angezogen fühlen.⁸⁷

Nun gilt es herauszufinden,

- einerseits, welchen Nutzen transaktional bzw. agil geführte Mitarbeitende konkret einer Fachlaufbahn zuschreiben,
- andererseits, wie viel Akzeptanz ein Unternehmen bei den Mitarbeitenden bei der Einführung von verschiedenen Laufbahn-Maßnahmen erwarten darf.

Daraus wollen wir ableiten, wie sich ein mittelständisches Unternehmen aufstellen muss, um im Sinne des Employer Branding den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen optimalen Nutzen zu bieten und bei ihnen die meiste Akzeptanz zu erreichen.

⁸⁶ Vgl. Grund, C. (2009), S. 70.

⁸⁷ Dabei wird vorausgesetzt, dass in den aktuellen Zeiten von Arbeitnehmermarkt, Fachkräftemangel und „war for talents“ viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihren Arbeitgeber aussuchen, nicht umgekehrt – siehe Einleitung.

3.1 Vorstellung des untersuchten Unternehmens

Für die Untersuchung dieser Fragestellung wurde ein mittelständisches Unternehmen der Softwarebranche in Deutschland (Stand 2019: rund 450 Mitarbeitende, ca. 60 Mio. € Jahresumsatz) ausgewählt, das in zwei seiner Abteilungen aus fachlichen Überlegungen heraus diese unterschiedlichen Führungsstile lebt und damit – wegen der ansonsten gleichen Rahmenbedingungen – eine passende „Laborumgebung“ für eine solche Untersuchung darstellt.

Das Unternehmen bietet Warenwirtschaftssysteme und Speziallösungen auf Basis eines bekannten ERP-Systems⁸⁸ an, ferner Internet-Branchenportale sowie Beratung und Schulungen. Übertragen auf klassische Produktionsbranchen könnte man von einem „Variantenfertiger mit Beratungsdienstleistungen“ sprechen.

Das Geschäftsmodell des Unternehmens besteht – vereinfacht dargestellt – darin, ein standardisiertes Softwareprodukt bei Kunden einzuführen und dabei ggf. individuell anzupassen. Dabei erfolgen neben der Programmierung von kundenindividuellen Sonderfunktionen auch Dienstleistungen im Bereich der Geschäftsprozessberatung und der Softwareschulung. Während diese Dienstleistungen projektbezogen im Rahmen eines konkreten Kundenauftrages erbracht werden, erfolgt die Weiterentwicklung des standardisierten Ausgangsproduktes unabhängig von konkreten Individualanforderungen einzelner Kunden, sondern auf Grundlage von Marktbeobachtungen, gesetzlichen Vorgaben oder aus bestimmten Kundenanforderungen, die zwar aus erfolgreichen Einzelprojekten abgeleitet wurden, aber für zahlreiche weitere Kunden nützlich erscheinen.

In dem Unternehmen wurden diese zwei Abteilungen betrachtet:

- Die Abteilung „Consulting“ ist für die oben beschriebenen projekt- bzw. kundenbezogenen Dienstleistungen verantwortlich, insbesondere für die Beratung und Schulung der Kunden und für die Aufnahme und Konzeptionierung von kundenspezifischen Anforderungen. Die projektbezogenen Leistungen der Abteilungsmitglieder werden dem jeweiligen Kunden eins zu eins in Rechnung gestellt; die Mitarbeitenden des Consultings werden über eine entsprechende Umsatzvorgabe und ein Bonussystem incentiviert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in einer Matrixorganisation aus Abteilungs- bzw. Teamleitenden als Vorgesetzte in der Linienorganisation einerseits und verschiedenen Projektleitenden als

⁸⁸ *Enterprise Resource Planning*-Systeme bilden die Waren- und Werteströme eines Unternehmens im Computer ab und machen sie sicht- und planbar. Bekannte Anbieter sind z. B. SAP, Oracle oder Microsoft; es gibt zahlreiche weitere.

Vorgesetzte in den jeweiligen Projekten andererseits, in denen die Mitarbeitenden mitwirken.

- Die Abteilung „Entwicklung“ ist verantwortlich für die Erstellung und Weiterentwicklung der standardisierten Softwareprodukte, die in den Kundenprojekten als Ausgangsbasis zum Einsatz kommen. In der Regel haben die Aufgaben der Mitarbeitenden der Entwicklungsabteilung keinen direkten Bezug zu einem bestimmten Kundenprojekt, ihre Leistungen können daher nicht an konkret erzieltm Umsatz gemessen werden. Die Mitarbeitenden arbeiten in einem agilen, hierarchisch flachen Umfeld, das sich nach SCRUM über *Product Owner* und *Scrum Master* selbst organisiert.⁸⁹

Im Untersuchungszeitraum führte das Unternehmen gerade ein eigenes Karriere-Modell ein, das sich am oben dargestellten „vereinfachten Y-Modell“ mit drei Fachlaufbahn- und zwei Fachkarriere-Ebenen orientiert. Die beiden beschriebenen Abteilungen fungierten dabei als Pilotabteilungen.

Die Untersuchung wurde in zwei Schritten durchgeführt:

1. Im ersten, qualitativen Schritt wurden Interviews mit Führungskräften des betrachteten Unternehmens abgehalten, um zu ermitteln, welche Nutzen die Vorgesetzten einer Fachlaufbahn zuschreiben, und ob je nach Führungsstil eine unterschiedliche Akzeptanz der Fachlaufbahn bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet (und bei der Einführung berücksichtigt) werden muss.
2. Im zweiten, quantitativen Schritt wurde mittels einer anonymisierten Umfrage die Wahrnehmung der geplanten Fachlaufbahn als Baustein eines Employer Branding erhoben, die von den Vorgesetzten erwarteten Nutzenzuschreibungen validiert bzw. ergänzt und die Annahme überprüft, ob die intrinsische bzw. extrinsische Nutzenzuschreibung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Fachlaufbahn tatsächlich überhaupt mit dem wahrgenommenen Führungsstil korreliert.

3.2 Schritt 1: Interview mit Führungskräften

Zur Beantwortung der oben umrissenen Fragen wurden leitfadengestützte Interviews mit den beiden Abteilungsleitern der Bereiche „Consulting“ und „Entwicklung“ geführt sowie mit einem der beiden Geschäftsführer. Die Ergebnisse zu den

⁸⁹ Vgl. ScrumAlliance (2012), o. S.

Nutzen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohl einer Fachlaufbahn zuschreiben würden, und den ggf. abteilungsspezifischen Akzeptanzkriterien, die sie an das Laufbahnmodell anlegen, sind im Folgenden zusammengefasst.

3.2.1 Nutzen der Fachlaufbahn für das Unternehmen

Die Befragten sahen zunächst als Nutzen für das Unternehmen, dass die Fachlaufbahn nach außen (in Richtung potentieller Bewerberinnen und Bewerber) signalisiert: „Leute, bei uns gibt es Perspektiven“, was das Laufbahnmodell zu einem Baustein des Employer Branding macht.

Es sei jedoch aus Sicht des Unternehmens auch nützlich, die Qualifikation der vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Form einer Einstufung in Junior- bzw. höhere Level zu kennen, und zwar aus zwei Gründen:

- Zum einen, weil bestimmte Aufgaben eine Mindestkompetenz erfordern, weil sie z. B. erfolgskritisch und nur mit bestimmten Kenntnissen durchzuführen sind, und bei diesen Aufgaben Fehlbesetzungen vermieden werden müssen.
- Zum anderen besteht ein Nutzen für das Unternehmen in der unterschiedlichen Fakturierbarkeit der verschiedenen Rollen: Für einen Senior-Consultant kann ein höherer Tagessatz in Rechnung gestellt werden als für einen Junior-Consultant, da er mehr Berufserfahrung und Kenntnisse mitbringt und daher leichte Aufgaben schneller bzw. schwierige Aufgaben überhaupt erst durchführen kann (siehe vorigen Punkt). Der höhere Tagessatz wird damit argumentiert, dass ein Senior in derselben Zeit einen höheren Kundennutzen bewirkt als ein Junior.

Die Führungskräfte betonten die Freiwilligkeit der Teilnahme an der Fachlaufbahn. Zwar sei dauerhaft im Junior-Level zu verharren ein Malus, aber einen Senior-Level anzustreben sei nur für diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwingend erforderlich, die später in eine *Fach*karriere einsteigen wollten: Eine führende Expertin bzw. ein führender Experte auf einem Gebiet sein zu wollen, ohne die kompetenzmäßige Vorstufe des Seniors durchlaufen zu haben, sei „inhaltlich schwierig“. Für eine spätere *Führung*skarriere wurde eine vorhergehende Fachlaufbahn hingegen ausdrücklich nicht als erforderlich betrachtet, wie der Geschäftsführer zusammenfasst:

„Wenn wir unterstellen, dass wir ja diese Fachkarriere insbesondere deshalb brauchen, weil es Menschen gibt, die zwar sehr gute

Fachleute, aber keine guten Führungskräfte sind, dann müssen wir ja auch den umgedrehten Schluss zulassen und sagen, es könnte ja sein, dass es Menschen gibt, die gute Führungskräfte sind, die aber nicht die besten Fachleute sind.“

3.2.2 Nutzen der Fachlaufbahn für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Interviewten haben eine Reihe von möglichen Nutzen der Fachlaufbahn angeführt, die sich in übergeordnete Nutzenbereiche clustern und den Motivationsquellen nach Barbuto und Scholl zuordnen lassen.

In der Literatur wird der Fachlaufbahn in ihrer oben beschriebenen „Breitensport“-Variante hauptsächlich *extrinsische* Nutzen wie den Anstieg von Gehalt oder Sichtbarkeit/Status zugeschrieben. Die entsprechenden Nutzenbereiche und die korrespondierenden Motivationsquellen nach Barbuto und Scholl wurden auch von den Interviewpartnerinnen und -partnern der vorliegenden Untersuchung gesehen (siehe Tabelle 1):

Tabelle 1: Extrinsische Motivationsquellen nach Barbuto und Scholl, jeweilige Nutzenbereiche und entsprechende Nennungen von Nutzen durch die Interviewpartnerinnen und -partner

Motivationsquelle	Übergeordneter Nutzenbereich	Im Interview genannte Nutzen
Instrumentelle Motivation	Gehalt	<ul style="list-style-type: none"> • finanzielle Verbesserung • Argumentationshilfe für Gehaltsverhandlungen
	Karriere	<ul style="list-style-type: none"> • Karriereschritt • Perspektive
Externes Selbstverständnis	Fachl. / persönl. Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"> • Sichtbarkeit als Fachmann • Wertschätzung
	Status	<ul style="list-style-type: none"> • Vergleichbarkeit und Differenzierung untereinander

Motivationsquelle	Übergeordneter Nutzenbereich	Im Interview genannte Nutzen
		<ul style="list-style-type: none"> • Status • Titel

Zusätzlich jedoch, und das ist interessant, gaben die Interviewpartner Nutzenbereiche aus dem intrinsischen Bereich an (siehe Tabelle 2):

Tabelle 2: Intrinsische Motivationsquellen nach Barbuto und Scholl, jeweilige Nutzenbereiche und entsprechende Nennungen von Nutzen durch die Interviewpartnerinnen und -partner

Motivationsquelle	Übergeordneter Nutzenbereich	Im Interview genannte Nutzen
Intrinsische Prozessmotivation	Bessere Arbeitsweise	Fokussierung und Freiraum, die richtigen Dinge richtig zu tun
	Stärkung der eigenen Motivation	Motivation
Internes Selbstverständnis	Standortbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> • eigene Standortbestimmung • Feedback / Austausch über den eigenen Entwicklungsstand
	Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzsteigerung • Potentialentfaltung • verbesserter Vortragsstil • Weiterentwicklung • Verantwortungsübernahme

Motivationsquelle	Übergeordneter Nutzenbereich	Im Interview genannte Nutzen
		<ul style="list-style-type: none"> • neue Denkweisen • verbesserte Softskills der Vorgesetzten

Damit wird die in der Literatur gängige Nutzenargumentation erweitert, und als zusätzliche Zielgruppe für das Fachlaufbahn-Modell werden die intrinsisch motivierbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesprochen.

In den Interviews wurden mehrfach Nutzenerwartungen im Bereich der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden genannt. Die Erwartung der Führungskräfte war, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein besonderer Nutzen entsteht, wenn die eigenen Kompetenzen zunächst ermittelt und anschließend mit „Kompetenzprofilen“ für bestimmte Positionen und Laufbahnen abgeglichen werden. So können individuelle Entwicklungspotentiale bestimmt werden und (mit Unterstützung der Personalabteilung) in Weiterbildungsmaßnahmen münden. Wir werden uns im Kapitel 4 ausführlich mit diesem Punkt und seiner Bedeutung für die Ausgestaltung des Fachlaufbahn-Modells beschäftigen.

3.2.3 Akzeptanz der Fachlaufbahn je nach Führungsstil

Einigkeit herrschte bei den Interviewteilnehmenden dabei, dass der Status, also mit der Fachlaufbahn verbundenes Prestige, Statussymbole und Titel, ein wichtiges Akzeptanzkriterium für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein würde:

„Wenn mit der Einstufung zum Junior bis zum Senior auch nach außen sichtbare Dinge verbunden sind (...) dann glaube ich, ja, funktioniert das.“

Zusätzlich wurde als erwartetes Akzeptanzkriterium eine mit der Fachlaufbahn verbundene Gehaltserhöhung genannt:

„... das muss keine große Gehaltserhöhung sein vom Junior zum Medior, aber auch darin drückt sich eine gestiegene Wertschätzung aus, und ich glaube, das wäre eine gute Maßnahme.“

Insgesamt vertraten die Interviewteilnehmenden in der Frage, ob die Entwicklungsschritte der Fachlaufbahn mit einer Gehaltsentwicklung verknüpft sein

sollten, unterschiedliche Ansichten. Die direkte Kopplung eines Fachlaufbahn-Levels mit einer Gehaltserhöhung wurde genauso angesprochen wie eine indirekte Kopplung über die Zugehörigkeitszeit zu diesem Level, aber eben nicht als konkreten Leistungsanreiz. Auch die Ansicht, der Senior-Level dürfe *gar nicht* an Geld gekoppelt sein, wurde vertreten, mit der Argumentation, dass es das Ziel der Fachlaufbahn sei, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Abhängigkeit von ihrer Kompetenz einzustufen, und diese Kompetenz sei ja nicht von dem Geld abhängig, das dem Unternehmen für Personalkosten zur Verfügung stehe.

Außerdem wurde angemerkt, dass sich die Bewertungskriterien der Fachlaufbahn im Laufe der Zeit ändern könnten, dass also z. B. bei fortschreitenden Technologien das Beherrschen einer bestimmten Programmiersprache im Laufe der Zeit weniger (oder auch stärker) relevant werde, und ein Mitarbeiter, der sich hier nicht rechtzeitig weiterbilde, dann ja automatisch seinen Fachlaufbahn-Level und damit seine aktuelle Gehaltsstufe verlieren müsse – dies sei jedoch nicht vorgesehen.

Die Interviewpartnerinnen und -partner beschrieben die Arbeitsweisen der beiden Pilotabteilungen als verschieden, was mit den unterschiedlichen Eigenheiten der beiden Abteilungen begründet wurde: Während in der Entwicklung alle Mitglieder eines Teams ein gemeinsames Ziel haben, das sie als Team verfolgen, sind die Teams im Consulting eher organisatorischer Natur, und jedes Mitglied arbeitet in einem anderen Projekt an anderen Zielen. Dabei wurde auch die Nähe zum Kunden und der Wert der Arbeitsleistung für den Kunden betrachtet: Für die Entwicklungsabteilung hängt der Deckungsbeitrag vom Wert ab, den der Kunde dem Produkt beimisst, aber nicht an der individuell geleisteten Arbeitsstunde eines Entwicklers, während im Consulting die Beratungsleistung direkt vom Consultant am Kunden erbracht und in der Regel eins zu eins nach Zeit abgerechnet wird.

Durch die abweichenden Aufgaben und Rahmenbedingungen der beiden Pilotabteilungen wird von den Interviewpartnerinnen und -partnern eine Notwendigkeit für differenzierte Arbeitsstile gesehen. Dabei wird zwischen komplexen und nicht-komplexen Aufgabenfeldern unterschieden:

„Wie kriege ich in einem nicht-komplexen Prozess die Arbeit in optimaler Zeit geschafft? Dafür ist tayloristisches Arbeiten genau richtig. (...) Anders ist das in dem Umfeld, wo wir in komplexen Situationen unterwegs sind (...), da ändert sich viel, da ändern sich Rahmenbedingungen, da gibt's Themen, die wir nicht absehen können: Da macht agiles Arbeiten im besten Sinne Sinn.“

Wegen der unterschiedlichen Position der beiden Abteilungen in der Wertschöpfungskette und ihrer Nähe zum Kunden befürworteten die Interviewten also für die Entwicklungsabteilung eine agile Vorgehensweise und einen entsprechender Führungsstil mit hohem Anteil an Eigenverantwortung, während für das Consulting die Auslastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als entscheidende Messgröße für den Erfolg der Abteilung angesehen wurde, und eine entsprechende Vorgabe als wichtig für die Steuerung und Beurteilung.

Die Entwicklungsabteilung definiert „Agiles Arbeiten“ bzw. „Agile Führung“ folgendermaßen:

„Kern der Agilität ist für mich aus Mitarbeitersicht oder aus Führungssicht vor allem das ‚Enablement‘ zur Eigenverantwortung. Dass die Mitarbeiter nicht die Vollstrecker der Führungskräfte sind, sondern die Umsetzer der verstandenen und vielleicht auch sinnerfüllten Aufgabe. Weil sie ihr Potential, ihr Wissen, ihr Können darin einbringen, das Ziel zu erreichen – nicht, eine Aufgabe zu erledigen.“

Das Consulting sieht Führung eher als „kennzahlen-orientiert“ denn als „selbst-organisiert“. Grundsätzlich werden beide Herangehensweisen als gleichwertig und je nach Aufgabe angemessen betrachtet. Es sei wichtig, zu erkennen, ...

„... wo macht ein agiler Kontext Sinn und wo kann der uns als Unternehmen dabei helfen, unsere Aufgaben besser zu lösen, und wo macht eine klassische Arbeitsweise Sinn und hilft uns dabei, die anstehenden nicht-komplexen Aufgaben, im Zweifelsfall noch nicht mal komplizierten Aufgaben, zu lösen.“

Dabei werden die Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter im agilen und im transaktionalen Umfeld gleichermaßen als motiviert und entwickelbar betrachtet:

„... die Menschen, die das jeweils tun, die sind alle gut! Und die haben alle ein Anrecht darauf, wenn sie denn möchten, persönlich weiterentwickelt zu werden.“

Wir können zusammenfassen, dass die interviewten Führungskräfte die Aufgaben der Consulting-Abteilung als eher nicht-komplex und tayloristisch betrachten; der Wert der Abteilung für das Unternehmen wird am erzielten Umsatz festgemacht. Der Führungsstil in der Consulting-Abteilung entspricht dem *transaktionalen* Bereich aus dem Full Range of Leadership-Modell: Die Mitarbeitenden erbringen eine Leistung, die an Kennzahlen gemessen und über einen Bonus als

Gegenleistung entsprechend vergütet wird. Damit wird ein Umfeld geschaffen, das eine extrinsische Motivierbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert.

Die Rahmenbedingungen der Entwicklungsabteilung werden hingegen als eher komplex und veränderlich beschrieben, ein Umfeld, für das das agile Arbeiten entwickelt wurde. Entsprechend wird dort nach transformationalen bzw. agilen Grundsätzen geführt: Elemente aus den transformationalen Bereich des Full Range of Leadership-Modells finden sich in den Aussagen des Abteilungsleiters wieder (Enablement zur Eigenverantwortung, Sinnerfüllte Aufgabe, Kennzahlen eher als Feedback zur eigenen Weiterentwicklung).

Die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer beschreiben Kennzahlen als Führungsinstrumente in verschiedener Form. Im Consulting erfolgt Führung z. B. über einen „*leistungsabhängigen Teil der Vergütung*“ bzw. darüber, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für „*bestimmte, auch finanzielle Ziele*“ zu begeistern. Als Kennzahl wird als entscheidendes Kriterium die Quote betrachtet, wie die Mitarbeitenden mit fakturierbaren Tätigkeiten ausgelastet sind, weswegen bei der Personalführung die Performance der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Erfüllung dieser Kennzahl eine große Rolle spielt.

Die Entwicklungsabteilung setzt Kennzahlen indirekter ein und nicht als Leistungsvorgabe, sondern zur Vorhersage der Leistungsfähigkeit eines Teams. Als Messgröße des leistbaren Aufwands dienen die sogenannten *Story Points* aus dem Scrum-Programmierungsumfeld, um die Umsetzbarkeit selbstgewählter Entwicklungsaufgaben innerhalb eines vereinbarten Zeitrahmens (*Sprint*) einschätzen zu können:

„Der Hauptpunkt ist für das Team selbst die eigene Leistungsmessung, das eigene Erkennen ‚Kommen wir voran, kommen wir nicht voran; haben wir eine Chance, unser Ziel zu erreichen, ja oder nein‘.“

Dementsprechend bewerteten die Interviewten die Orientierung an Kennzahlen für die beiden Pilotabteilungen unterschiedlich. Der Geschäftsführer fasste dies so zusammen, dass Unternehmen grundsätzlich Geld verdienen müssten, und dies werde über Kennzahlen gemessen:

„... jetzt ist nun mal Sinn und Zweck (...) von den Abteilungen, die Umsatz generieren, noch die Abteilungen mitzufinanzieren, die keinen Umsatz generieren. (...) Und ich glaube, das ist im Interesse des Unternehmens, dass wir irgendwie feststellen, ob wir hier Geld verdienen oder nicht.“

Dabei betonte er, dass das Ziel von Kennzahlen nicht sei, „*die Mitarbeiter am maximalsten auszubeuten*“, sondern Reibungsverluste im geschäftlichen Ablauf zu erkennen, die mit Hilfe konkreter Maßnahmen messbar behoben werden könnten. Kennzahlen helfen dabei, einen Prozess zu optimieren; hohe Leistungen jedoch werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Sicht der Führungskräfte nicht wegen der Kennzahlen erbracht:

„Die Leute, die bei uns die höchsten Tageszahlen, also die höchsten abrechenbaren Tage bringen, die sind aus sich heraus motiviert.“

Allgemein wurde in den Interviews die Meinung vertreten, dass bei den beiden Pilotabteilungen trotz der unterschiedlichen Führungsstile und Arbeitsweisen keine abteilungsbezogenen Akzeptanzunterschiede für die Fachlaufbahn zu erwarten seien, und zwar aus diesen beiden Gründen:

- Unabhängig von der Arbeitssituation *klassisch/agil* geht es darum, die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu entwickeln.
- Akzeptanz für ein Thema ist nicht abteilungsspezifisch, sondern individuell und hängt von der geistigen Einstellung und den Vorerfahrungen jedes Einzelnen ab.

Dadurch, dass die Interviewpartnerinnen und -partner die Nutzenzuschreibung an ein Fachlaufbahn-/ Fachkarriere-Modell auf intrinsische Motivationsquellen erweitert haben, lässt sich keine pauschale Voraussage mehr ableiten, wie sie in der Literatur nahegelegt würde. Nämlich dass eine transaktional geführte (und damit potentiell eher extrinsisch motivierte) Abteilung eine Fachlaufbahn eher akzeptieren, eine agil geführte (und damit potentiell eher intrinsisch motivierte) Abteilung sie hingegen eher ablehnen müsse. Es war nun im zweiten Schritt vielmehr zu untersuchen, aufgrund welcher konkreten Nutzenzuschreibungen eine Fachlaufbahn von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tatsächlich akzeptiert wird, und ob dies noch abteilungsspezifisch geschieht oder in der Realität eher auf individueller Ebene der Mitarbeitenden anzusiedeln ist.

3.3 Schritt 2: Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Um die Überlegungen der Führungskräfte des untersuchten Unternehmens zu validieren und zu schauen, inwieweit sie von der Belegschaft geteilt werden, wurde eine quantitative Umfrage unter den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt. Dazu wurden in der Abteilung Consulting 27 Personen und in der Abteilung Entwicklung 35 Personen angesprochen, die später

potentielle Kandidatinnen und Kandidaten für die Fachlaufbahn sein würden, also zum Zeitpunkt der Umfrage keine hierarchischen Führungspositionen wie Teamleitung oder Abteilungsleitung bekleideten.

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurden verschiedene Fragen gestellt, die auf einer siebenstufigen Skala von „Ich stimme gar nicht zu“ bis „Ich stimme voll zu“ beantwortet werden konnten (mit einer mittleren Antwortmöglichkeit „Teils-teils bzw. mir egal“). Die Umfrage wurde online durchgeführt.

3.3.1 Wahrnehmung der intrinsischen Nutzen einer Fachlaufbahn

Zunächst wurden die in den Interviews aus Schritt 1 gefundenen Nutzenbereiche abgefragt:

Tabelle 3: Nutzenszuschreibungen der Interviewpartnerinnen und -partner und Zugehörigkeit zu intrinsischen und extrinsischen Motivationsquellen

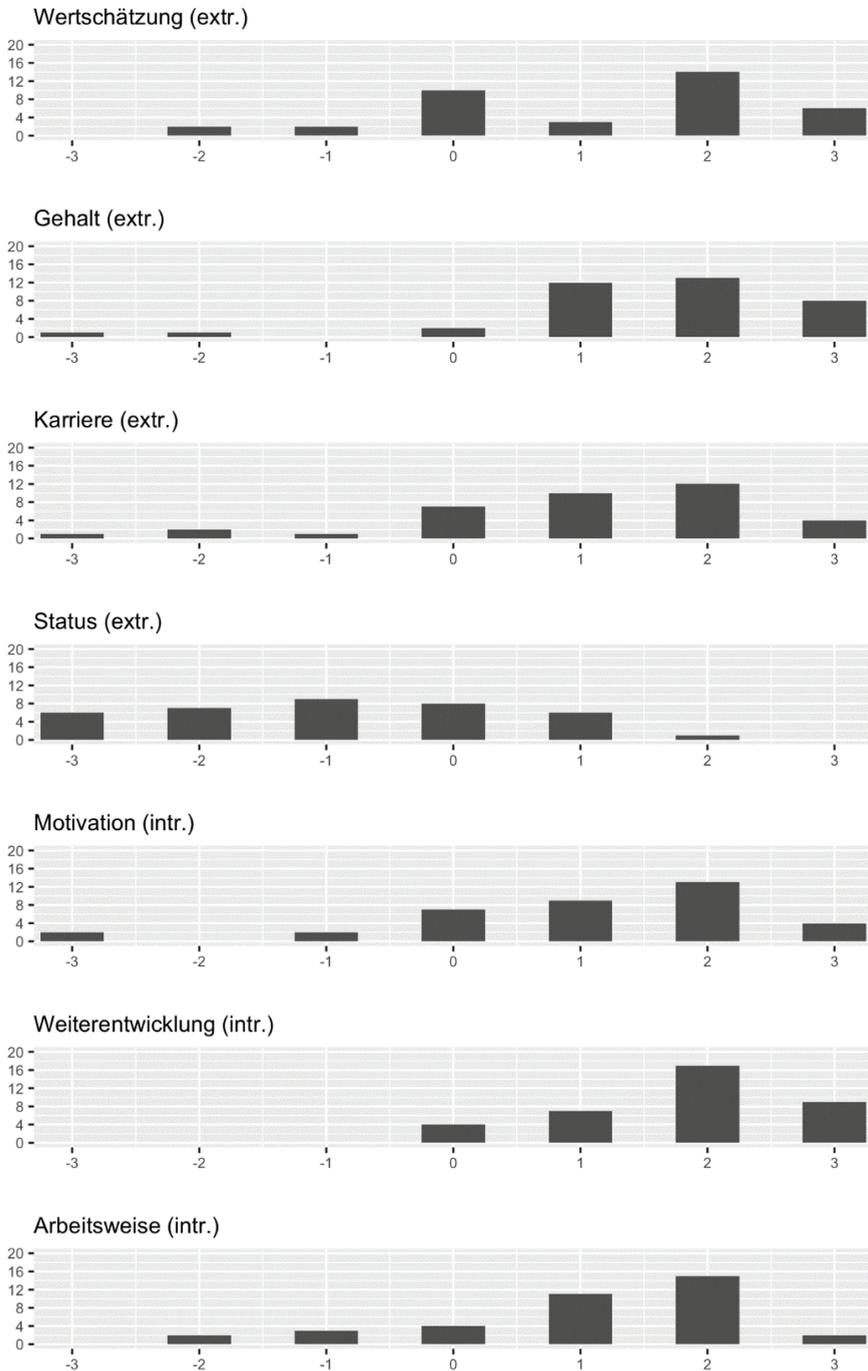
Nutzenszuschreibungen („Für mich ist der Hauptnutzen der Fachlaufbahn ...“)	Motivationsquelle nach Barbuto & Scholl
Wertschätzung (Sichtbarkeit als Fachmann)	extrinsisch: externes Selbstverständnis
Gehaltsentwicklung	extrinsisch: instrumentelle Motivation
Karriere (berufliche Perspektive, Sprungbrett)	extrinsisch: instrumentelle Motivation
Status (Titel, Differenzierung gegenüber anderen)	extrinsisch: externes Selbstverständnis
Stärkung meiner Motivation	intrinsisch: Prozessmotivation
Weiterentwicklung (Potentialentfaltung, Feedback / Austausch /	intrinsisch: internes Selbstverständnis

<p>Nutzenschreibungen („Für mich ist der Hauptnutzen der Fachlaufbahn ...“)</p>	<p>Motivationsquelle nach Barbuto & Scholl</p>
<p>eigene Standortbestimmung, Kompetenzsteigerung, neue Denkweisen)</p>	
<p>Bessere Arbeitsweise (mehr Zielorientierung, Verantwortungsübernahme, mehr Freiraum, die richtigen Dinge richtig tun)</p>	<p>intrinsisch: Prozessmotivation</p>

Für jeden Punkt der linken Spalte wurden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die oben beschriebenen sieben Antwortabstufungen angeboten. Zusätzlich hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei dieser Frage die Möglichkeit, optional zusätzliche Nutzenerwartungen an eine Fachlaufbahn in ein Freitextfeld einzutragen; auf diese Weise sollte überprüft werden, ob die Erwartungen der Vorgesetzten das tatsächlich vorhandene Erwartungsfeld bereits vollständig beschrieb.

Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Zustimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Nutzenschreibungen an die Fachlaufbahn (-3 = „Stimme gar nicht zu“; +3 = „Stimme voll zu“). In der Grafik zeigen die Balkenhöhen die Anzahl der jeweiligen Zustimmungen zu den Nutzen; in der oberen Hälfte die aus der Literatur erwarteten extrinsischen Nutzen und darunter die zusätzlichen, intrinsischen Nutzen. Die Abbildung fasst die Aussagen der Mitarbeitenden beider Abteilungen zusammen:

Abbildung 10: Verteilung der Antworten zu den Nutzenzuschreibungen



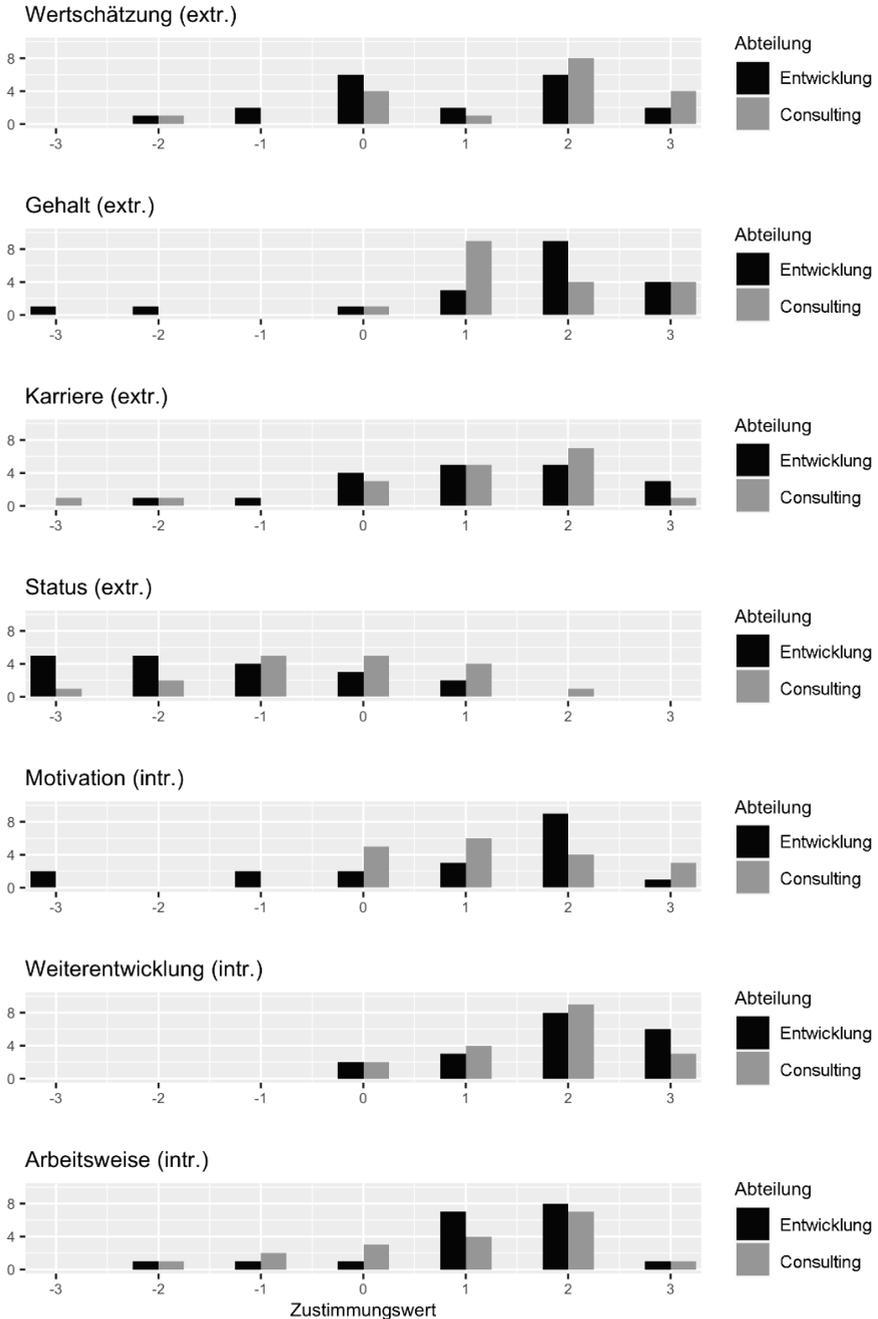
Wie zu sehen ist, haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bei den intrinsischen Nutzen „Motivation“, „Weiterentwicklung“ und „Arbeitsweise“ mehrheitlich Aussagen im „Stimme zu“-Bereich angekreuzt. Die Mitarbeitenden sahen aber nicht nur die zusätzlichen, intrinsischen Nutzenzuschreibungen, die die Führungskräfte im qualitativen Teil der vorliegenden Arbeit aufgebracht haben, sondern auch zwei der freiwillig ergänzten weiteren Nutzenzuschreibungen bezogen sich auf Weiterentwicklung und damit auf einen intrinsischen Nutzen.

Auffallend ist die ausdrückliche Ablehnung, die der extrinsische Nutzen „Status“ unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfuhr. Anscheinend spielt dieser Nutzen in der untersuchten Gruppe nicht so eine große Rolle, wie es die Theorie erwarten lässt. Wir kommen auf diesen Punkt im nächsten Abschnitt noch einmal zurück.

3.3.2 Abteilungsspezifische Nutzenzuschreibungen

Wie oben dargestellt, würden nach der Literatur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer transaktional geführten Abteilung eher die extrinsischen Nutzen einer Fachlaufbahn sehen, die einer agil geführten Abteilung eher die intrinsischen. Wir hatten bereits festgestellt, dass die Erwartungen der Vorgesetzten nicht in diese Richtung gehen; für die Ergebnisse der Mitarbeitenden sehen wir uns die Verteilung der Antworten nochmal nach Abteilungen aufgeschlüsselt an:

Abbildung 11: Verteilung der Antworten zu den Nutzenszuschreibungen (nach Abteilung)



Wir sehen, dass die Einstellungen der Mitarbeitenden beider Abteilungen zu den extrinsischen Nutzenbereichen „Wertschätzung“ und „Karriere“ sowie zu den intrinsischen Nutzenbereichen „Weiterentwicklung“ und „Arbeitsweise“ sehr ähnlich ausfallen.

Beim extrinsischen Nutzen „Gehalt“ und beim intrinsischen Nutzen „Motivation“ waren die Antworten aus der Entwicklungsabteilung viel breiter (bis in den ablehnenden Bereich hinein) verteilt als die aus der Consulting-Abteilung, wo es nur zustimmende Antworten gab. Der Zustimmungswert, der jeweils am häufigsten gewählt wurde, lag beim intrinsischen Nutzen „Motivation“ in der agil geführten Entwicklung erwartungsgemäß höher als im Consulting, jedoch ebenfalls beim extrinsischen Nutzen „Gehalt“ – letzteres ist ein Ergebnis, das nach der Literatur eher für das transaktional geführte Consulting zu erwarten gewesen wäre. Statistisch berechnet sind die Mittelwertsunterschiede der beiden Verteilungen übrigens nicht so signifikant, wie es die Grafik vermuten lässt – man darf den abteilungsspezifischen Abweichungen in diesen Ergebnissen also nicht zu viel Bedeutung zumessen. Relevant ist jedoch die Aussage, dass auch die agil geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein hohes Interesse am Gehaltseffekt einer Fachlaufbahn haben. Wir hatten im Abschnitt über Motivation gesehen, dass Geld unter bestimmten Bedingungen als Nutzen wahrgenommen wird; dies gilt offenbar auch im agilen Umfeld.⁹⁰

Auch beim extrinsischen Nutzen „Status“ unterscheiden sich die Abteilungen: Die Entwicklungsabteilung misst dem Status, der mit einer Fachlaufbahn verbunden wäre, erkennbar weniger Bedeutung bei als die Consulting-Abteilung. Allerdings liegen auch beim Consulting die meisten Antworten im ablehnenden Bereich. Dies ist erneut ein Ergebnis, das nach der Literatur für eine transaktional geführte Abteilung nicht zu erwarten ist – insbesondere, wenn man es im Zusammenhang mit den Aussagen zum Nutzen „Karriere“ betrachtet, dem das Consulting (wie auch die Entwicklung) hohe Bedeutung beimisst: Offenbar sind eine Vielzahl der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an persönlicher Entwicklung, aber nicht unbedingt an einer äußeren Darstellung derselben interessiert.

⁹⁰ Hier dürften Rahmenbedingungen und äußere Lebensumstände eine Rolle spielen, z. B. bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich in Lebensphasen der Familiengründung und des Hausbaus befinden.

3.3.3 Intrinsische oder extrinsische Nutzenerwartungen

Zuletzt wurde eine Frage untersucht, die vornehmlich eine praktische Relevanz für das untersuchte Unternehmen hatte. Zum einen ging es darum, ob beide Nutzenarten, intrinsische und extrinsische, von der Belegschaft erwartet werden und daher Berücksichtigung bei den akzeptanzfördernden Maßnahmen finden sollten, die die Einführung der Fachlaufbahn begleiten sollten. Zum anderen wurde geprüft, ob diese Wahrnehmung abteilungsspezifisch unterschiedlich ist und daher einer abteilungsspezifischen Unternehmenskommunikation bedarf. Dazu wurden die folgenden beiden Aussagen formuliert (mit dem bekannten, siebenstufigen Antwortschema):

Tabelle 4: Konkrete Erwartung der Teilnehmenden der Umfrage an die Fachlaufbahn und Zuordnung zu intrinsischen und extrinsischen Motivationsquellen

Nutenzuschreibungen	Motivationsquelle
„Ich würde an der Fachlaufbahn nur teilnehmen, wenn sie ...“	
„... mit einer Weiterentwicklung meiner persönlichen Kompetenzen verbunden ist.“	intrinsisch
„... mit einer Steigerung meines Gehaltes verbunden ist.“	extrinsisch

Im Ergebnis lagen die Schwerpunkte der Antworten für beide Nutzen in beiden Abteilungen im positiven Bereich, für beide Antworten im Consulting etwas mehr als in der Entwicklungsabteilung.

Als Ergebnis für das untersuchte Unternehmen ergab sich, dass ...

- beide Nutzenarten Eingang in die Unternehmenskommunikation zur Einführung der Fachlaufbahn finden sollten: Beide Nutzenarten wurden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Argument für die Teilnahme an der Fachlaufbahn ins Feld geführt,
- keine abteilungsspezifische Kommunikation der Nutzenarten erforderlich ist: In beiden Abteilungen wurden beide Nutzenarten von den Mitarbeitenden als Voraussetzung für eine Teilnahme an der Fachlaufbahn gefordert.

Die Entwicklungsabteilung war für eine Teilnahme an der Fachlaufbahn allerdings in der Summe an beiden Nutzenarten weniger interessiert als das Consulting, unabhängig davon, ob intrinsisch oder extrinsisch. Daher wurden die ablehnenden Antworten aus dieser Abteilung zusätzlich darauf untersucht, ob die Teilnehmenden ...

- entweder eine Teilnahme für *beide* Nutzenarten ablehnen (womit sie ein grundlegendes Desinteresse an der Fachlaufbahn demonstrieren würden)
- oder zwar zur Teilnahme motiviert sind, jedoch nur über *eine* Nutzenart, und deswegen eine (und nur eine) der beiden Nutzenart ablehnen.

Dabei stellte sich heraus, dass (bis auf einen) alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer niedrige Zustimmungswerte für die eine Aussage und mittlere oder hohe Werte für die andere Aussage aufwiesen, was bedeutet, dass sie sehr wohl für eine Teilnahme an der Fachlaufbahn motiviert sind, aber nur über eine von beiden Nutzenarten. In dieser Abteilung könnten demnach zur Einführung des Laufbahnmodells mehr nutzenbezogene Kommunikationsmaßnahmen sinnvoll sein, um beide „Interessensgruppen“ anzusprechen.

Zusammenfassend können wir sagen, dass die grundsätzliche Frage, ob eine Fachlaufbahn ein wichtiger Baustein für das Employer Branding eines Unternehmens sein kann, eindeutig mit Ja beantwortet werden kann. Es hat sich ferner in den Untersuchungen gezeigt, dass die Auswirkung des erlebten Führungsstils (*transaktional* oder *agil*) auf die Nutzenzuschreibung an eine Fachlaufbahn (*extrinsisch* oder *intrinsisch*) nicht durch einfache Zusammenhänge beschrieben werden kann und durchaus von den Erwartungen abweicht, die man aus der Fachliteratur zum Thema Fachlaufbahn ableiten kann. Wie oben dargestellt, sind neben den extrinsischen Nutzen wie Gehalt insbesondere die *Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* einer der Ausgestaltungsfaktoren des Employer Branding. Darauf gehen wir im letzten Abschnitt ein.

4 Praktische Umsetzung: Kompetenzprofil und Entwicklungsgespräch

Ein Unternehmen kann die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden z. B. dadurch unterstützen, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestimmte berufliche Perspektiven ihren individuellen Fähigkeiten gemäß angeboten werden.⁹¹

Obwohl im untersuchten Unternehmen die beiden Abteilungen Consulting und Entwicklung unterschiedlich geführt werden, wurde sowohl für die transaktional als auch für die agil geführten Mitarbeitenden der Wunsch nach Weiterentwicklung erkannt und umgesetzt. Dazu wurden für die Fachlaufbahn „Kompetenzprofile“ für die Jobfamilien⁹² *Consultant* und *Entwickler* ausgearbeitet. In diesen Profilen werden mehrere Kompetenzfelder behandelt und mit Verhaltensankern⁹³ und Beispielen illustriert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen mit ihren Vorgesetzten in einen „Entwicklungsdialo“, in dem der ganze Profildbogen mit allen Feldern durchgesprochen wird. Die Mitarbeitenden und die Vorgesetzten gleichen dabei ihre jeweilige Wahrnehmung ab, wie die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter bei jedem Punkt des Kompetenzprofils aus eigener Sicht und aus Sicht ihrer Führungskraft jeweils abschneidet. Abweichungen in der Einschätzung werden besprochen.

Im „Kompetenzprofil“ ist außerdem verzeichnet, welche Anforderungen das Unternehmen bei jeder einzelnen Kompetenz an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den drei Leveln „Junior“, „Medior“ und „Senior“ jeweils stellt. Dadurch ist für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Entwicklungsgesprächen transparent, in welchen Bereichen sie den Anforderungen bereits entsprechen (oder sie übertreffen), und wo sie für den Schritt zum nächsten Level noch an sich arbeiten müssen. Hier bietet das Unternehmen dann auf Wunsch passende Personalentwicklungsmaßnahmen an.

Ein Beispiel: Für den Consultant wurde im Kompetenzfeld „Umgang mit Menschen“ die konkrete Kompetenz „Kundenorientierung“ definiert. Sie ist beschrieben als

⁹¹ Vgl. Buschmann, A., Fournier, J., Mattmüller, R. (2019), S. 213.

⁹² Die beiden Jobfamilien umfassten die Fachlaufbahn-Level „Junior – Medior – Senior“ in den konkreten Ausprägungen „Junior Consultant“ / „Consultant“ / „Senior Consultant“ bzw. „Junior Developer“ / „Developer“ / „Senior Developer“.

⁹³ Ein *Verhaltensanker* ist ein äußerlich wahrnehmbares Verhalten, dessen Ausprägung den Grad an vorhandener Kompetenz erkennen lassen und eine Einstufung in eine entsprechende Skala erleichtern soll.

„Du kannst Dich sowohl in die Lage der Kunden als auch in die der anderen Abteilungen unseres Unternehmens versetzen, erkennst deren Bedürfnisse und leistest Deinen Beitrag zur Lösung.“

Um es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch für ihre jeweiligen Führungskräfte einfacher zu machen, die Ausprägung dieser Kompetenz bei der betreffenden Person einzuschätzen, wurden für die Kundenorientierung eines Consultants folgende fünf „Verhaltensanker“ definiert:

- *„Auf Wünsche des Kunden gehst Du verbindlich und zuverlässig ein.“*
- *„Dein Verhalten gegenüber dem Kunden wird von hohem Respekt bestimmt.“*
- *„Du berücksichtigst in Deiner Argumentation die Belange des Kunden, ohne die Interessen unseres Unternehmens aus dem Blick zu verlieren.“*
- *„Du gehst wertschätzend mit Kunden um.“*
- *„Deine Reaktionszeiten gegenüber dem Kunden sind angemessen.“*

Die Einstufung erfolgt auf einer sechsstufigen, unbenannten Skala, wobei (in Abgrenzung zu Schulnoten) „1“ den niedrigsten, „6“ den höchsten Erfüllungsgrad bedeutet. Für die Kompetenz „Kundenorientierung“ wurde dann z. B. festgelegt, dass eine Einschätzung zwischen 1 und 3 für einen *Junior Consultant* angemessen ist, ein *Consultant* sollte hier bei 4 oder 5 liegen, und um ein *Senior Consultant* zu werden, muss der Mitarbeiter eine 6 erreichen.

Für beide Jobfamilien, *Consultant* und *Developer*, sind die betrachteten Kompetenzen in diese fünf Kompetenzfelder gegliedert:

1. fachliche Kompetenzen,
2. Umgang mit Inhalten,
3. Umgang mit Menschen,
4. Potenzialindikatoren,
5. unternehmerisches Denken und Handeln.

Zum besseren Verständnis sind für die Jobfamilie „Consultant“ detailliertere Beschreibungen der einzelnen Kompetenzen und die jeweiligen Verhaltensanker, an denen die Einstufungen festgemacht werden sollen, im Anhang wiedergegeben; ebenso das „Zielbild“ für jede Kompetenz, also welche Einstufung für die Entwicklung von Junior zum Senior jeweils vom Unternehmen als erforderlich

betrachtet wird. Die Kompetenzen für die Jobfamilie „Developer“ sind ähnlich aufgebaut.

Der Zeitbedarf für diese „Entwicklungsdialoge“ ist beträchtlich. Inklusive Vorbereitungszeit für die Vorab-Einschätzung der Einstufungen können für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskraft jeweils ein halber Tag Aufwand kalkuliert werden. Der Zeitaufwand wird vom untersuchten Unternehmen ausdrücklich als Risiko für die Einführung des Fachlaufbahn-Modells gesehen, das eine fortlaufende Beobachtung erfordere und nahelege, das tatsächliche Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Fachlaufbahn für das Unternehmen regelmäßig zu überprüfen und neu zu bewerten.

Alle Beteiligten sind sich in der Einführungsphase jedoch einig, dass dies sinnvoll investierte Zeit sei. Insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter loben die Qualität des Feedbacks, das sie durch den Entwicklungsdialog erhalten, und das ihnen ihren aktuellen Stand und die vom Unternehmen gewünschten und angebotenen Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufzeigt – um den Bogen zur Einleitung zu schlagen: ein klarer Fall von „Employer Branding“.

Literatur

- Ajzen, Icek / Fishbein, Martin (1980): *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Allen, Thomas J. / Katz, Ralph (1986): „The Dual Ladder: Motivational solution or Managerial delusion?“ *R&D Management* 16, Nr. 2, S. 185–197.
- Ambler, Tim / Barrow, Simon (1996): „The employer brand“. *Journal of Brand Management* 4, Nr. 3, S. 185–206.
- Barbuto, John E. (2005): „Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents“. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11, Nr. 4, S. 26–40.
- Barbuto, John E. / Scholl, Richard W. (1998): „Motivation Sources Inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation“. *Psychological Reports* 82, S. 1011–1022.
- Bass, Bernard M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bridgman, Todd / Cummings, Stephen / Ballard, John (2019): „Who built maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education“. *Academy of Management Learning and Education* 18, Nr. 1, S. 81–98.
- Bürg, Oliver / Mandl, Heinz (2004): „Akzeptanz von E-Learning in Unternehmen“. *Forschungsbericht Nr. 167*. Bd. 4.
- Buschmann, Andrea / Fournier, Jana / Mattmüller, Roland (2019): „Das ‚House of Employer Branding‘ als Lösungsansatz für die Praxis“. In *Perspektivwechsel im Employer Branding*, herausgegeben von Gero Hesse und Roland Mattmüller, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Carlyle, Thomas (1841): *On heros, hero worship and the heroic in history*. Boston: Adams.
- Csikszentmihályi, Mihaly (1975): *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davis, Fred, D. / Bagozzi, Richard, P. / Warshaw, Paul R. (1989): „User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models“. *Management Science* 35, Nr. 8, S. 982–1003.

- Deci, Edward L. (1975): *Intrinsic Motivation*, herausgegeben von Elliot Aronson. *Perspectives in Social Psychology*. New York, London: Plenum Press.
- Domsch, Michael, E. / Siemers, Sven H. A. (1994): *Fachlaufbahnen*, herausgegeben von Michael E. Domsch, Michael Hofmann, und Charles Lattmann. 1. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Dudenredaktion (o. J.): „proteisch“ auf Duden online. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/proteisch>. (Zugriff zuletzt 12.08.2020)
- Duguay, R. / Landry, S. / Pasin F. (1997): „From mass production to Agile/Lean production“. *Journal of Operations and Production Management* 17, Nr. 12, S. 1183–1195.
- Edelmann, Walther (2000): *Lernpsychologie*. 6. Aufl. Beltz Verlag. URL: https://www.amazon.de/Lernpsychologie-Walter-Edelmann/dp/3621274650/ref=sr_1_1?__mk_de_DE=ÅMÅŽŦÑ&dchild=1&keywords=Walter+Edelmann%3A+Lernpsychologie&qid=1606076706&sr=8-1. (Zugriff zuletzt 12.08.2020)
- Edwards, Martin R. (2009): „An integrative review of employer branding and OB theory“. *Personnel Review* 39, Nr. 1, S. 5–23.
- Fishbein, Martin / Ajzen, Icek (1975): *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fowler, Martin (2006): „Writing The Agile Manifesto“. Martinfowler.Com. URL: <http://martinfowler.com/articles/agileStory.html>. (Zugriff zuletzt 12.08.2020)
- Fowler, Martin / Highsmith, J. (2001): „The Agile Manifesto“. *Software Development* 9, Nr. 8, S. 28–35.
- Frey, Dieter / Stahlberg, Dagmar / Gollwitzer, Peter M. (1993): „Einstellung und Verhalten: Die Theorie des überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens.“ In *Theorien der Sozialpsychologie – Band I: Kognitive Theorien*, herausgegeben von Dieter Frey und Martin Irle, S. 361–398. Bern: Hans Huber.
- Gerhardt, Claudia (2020): *Zeitlose Elemente der Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ginzberg, Michael, J. / Baroudi, Jack J. (1988): „MIS Careers – A Theoretical Perspective“. *Communications of the ACM* 31, Nr. 5, S. 586–594.
- Grove, Andrew S. (2020): *High Output Management*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

- Grund, Christian (2009): „Jobpräferenzen und Arbeitsplatzwechsel“. *Zeitschrift für Personalforschung* 23, Nr. 1, S. 66–72.
- Hall, Douglas T. (2004): „The protean career: A quarter-century journey“. *Journal of Vocational Behavior* 65, Nr. 1, S. 1–13.
- Heidack, Clemens (1999): „Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center – Ansätze zu einer unternehmerisch ausgerichteten Personalarbeit“. In *Internes Marketing*, herausgegeben von Manfred Bruhn, 2. Aufl., S. 243–70. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hersey, Paul / Blanchard, Ken H. (1996): „Life cycle theory of leadership“. *Training & Development Journal* 23, Nr. 5, S. 26–34.
- Hintz, Asmus J. (2018): *Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz*. 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Joseph, Damien / Ang, Soon / Slaughter, Sandra (2005): „Identifying the prototypical career paths of IT professionals: A sequence and cluster analysis“. *SIGMIS CPR'05 – Proceedings of the 2005 ACM SIGMIS CPR Conference*, S. 94–96.
- Kohnke, Oliver (2015): *Anwenderakzeptanz unternehmensweiter Standardsoftware*. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Krech, David / Crutchfield, Richard S. / Ballachey, Egerton L. (1962): *Individual in society: A textbook of social psychology*. McGraw-Hill.
- LaPiere, Richard T. (1934): „Attitudes vs. Actions“. *Social Forces* 13, Nr. 2, S. 230–237.
- Lies, Jan (2018): „Employer Branding“. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employer-branding-53538/version-276620>. (Zugriff zuletzt 12.08.2020)
- March, James G. / Simon, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Martin, Graeme / Hetrik, Susan (2006): *Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HR*. 1. Aufl. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann (Elsevier).
- Maslow, Abraham H. (1943): „A Theory of Human Motivation“. *Psychological Review* 50, Nr. 4, S. 370–396.

- Maslow, Abraham H. (1964): *Religions, Values and Peak-experiences*. Harmondsworth, U.K.: Penguin, 1964.
- McClelland, David C. (1961): *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, David C. / Burnham, David H. (2008): *Power is the Great Motivator*. Harvard Business Review Press.
- McGregor, Douglas M. (1957): „The Human Side of Enterprise“. *Management Review* 11, S. 41–49.
- McGregor, Douglas M. (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Medinilla, Angel (2012): *Agile Management Leadership in an Agile Environment*. 1. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Melo, Claudia De O. / Santana, Célio / Kon, Fabio (2012): „Developers motivation in agile teams“. In *Proceedings – 38th EUROMICRO Conference on Software Engineering and Advanced Applications, SEAA 2012*, S. 376–383.
- Moore, D. C. / Davies, D. S. (1977): „The dual ladder: Establishing and operating it“. *Research Management* 20, Nr. 4, S. 14–19.
- Müller-Böling, Detlef / Müller, Michael (1986): *Akzeptanzfaktoren der Büro-kommunikation*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Murray, Henry A. (1938): *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
- Neuhaus, Jean (1944): „Die Parallelhierarchie“. *Industrielle Organisation* 37, Nr. 10, S. 568–75.
- Neumann, John von / Morgenstern, Oskar (1944): *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rousseau, Denise M. (1985): „Human resource management for the future“. In *Managing the future*, herausgegeben von J. Hage. Lexington, MA: Lexington.
- Rzepka, Agnieszka / Olak, Andrzej J. (2018): „Innovation as an immanent attribute of an agile enterprise“. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law* 17, Nr. 2, S. 211.
- Scheidegger, Noline / Müller, Andrea (2015): „Arbeitgeberattraktivität im Dreiländervergleich: adaptive Conjoint-Analyse der Job-Präferenzen bei Fachkräften“. *Wirtschaftspsychologie* 17, Nr. 3, S. 15–27.

- ScrumAlliance (2012). „Core Scrum“. URL: [https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files and PDFs/Learn About Scrum/Core-Scrum.pdf](https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files%20and%20PDFs/Learn%20About%20Scrum/Core-Scrum.pdf). (Zugriff zuletzt 12.08.2020)
- Shepard, Herbert A. (1958): „The dual hierarchy in research“. *Research Management* 1, Nr. 3, S. 177–187.
- Simon, Herbert A. (1997): *Administrative Behavior*. 4. Aufl., New York: Free Press.
- Stock-Homburg, Ruth / Groß, Matthias (2019): *Personalmanagement*. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Takeuchi, Hiroataka / Nonaka, Ikujiro (1986): „The New New Product Development Game“. *Harvard Business Review* 65, Nr. 1, S. 137–144.
- Taylor, Frederic (1911): *The Principles of Scientific Management*. London: Harper & Brothers.
- Thompson, Jeffery A. / Bunderson, Stuart J. (2003): „Violations of principle? Ideological currency in the psychological contract“. *Academy of Management Review* 28, S. 571–586.
- Trost, Armin (2018): *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*. Berlin: Springer Gabler.
- Trost, Armin (2014) „Vorsicht Fachkarriere“. [harvardbusinessmanager.de](https://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/karrierewege-vorsicht-fachkarriere-a-966768.html). URL: <https://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/karrierewege-vorsicht-fachkarriere-a-966768.html>. (Zugriff zuletzt 12.08.2020)
- White, Robert W. (1959): „Motivation reconsidered: The concept of competence“. *Psychological Review* 66, Nr. 5, S. 297–333.
- Wicker, Allan W. (1969): „Attitudes versus Actions: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects“. *Journal of Social Issues* 25, Nr. 4, S. 41–78.
- Wirtz, Markus A. (2019): *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. 19. Aufl. Bern: Hogrefe. URL: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/motivation#search=0b2a7bf72be075e2dda53ca0cbdd482f&offset=0>. (Zugriff zuletzt 12.08.2020)

Anhang

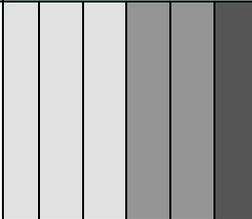
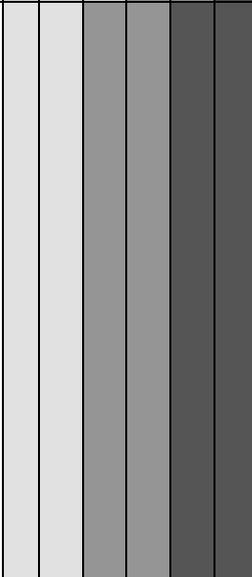
In der Formulierung der hier wiedergegebenen Kompetenzprofile steckt viel Arbeit von zahlreichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des untersuchten Unternehmens. Viele Diskussionsrunden, Formulierungsentwürfe und Probeinterviews haben zum hier wiedergegebenen Stand geführt. Deswegen sei allen Beteiligten an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich für den Aufwand und die Mühen gedankt, die damit verbunden waren, und der Geschäftsführung für die freundliche Genehmigung zum Abdruck.

Ausprägungsstufen für „Junior“	
Ausprägungsstufen für „Medior“	
Ausprägungsstufen für „Senior“	

Kompetenzprofil „Consultant“

Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker	Zielbild gering ↔ hoch
1. Fachliche Kompetenzen			
Berufsausbildung und Berufserfahrung	Du verfügst über solides Wissen und weitreichende Erfahrung in Deinem Arbeitsbereich und kannst diese in Deiner täglichen Arbeit einbringen.	Du hast langjährige Berufserfahrung als Berater in Kundenprojekten (Neu-, und/oder Bestandskundenprojekte) in und außerhalb des Unternehmens gesammelt. Anhaltspunkt: Junior bis zu drei Jahren, Medior bis zu fünf Jahren, Senior ab fünf Jahren.	
Produktkenntnisse	Du pflegst Dein exzellentes domänenübergreifendes Wissen, um alle Möglichkeiten unserer aktuellen Softwareprodukte ausschöpfen zu können.	Dazu verfügst Du über ein breites Produkt- und/oder Schnittstellenwissen und/oder bist Experte in einem oder mehreren Fachbereichen.	

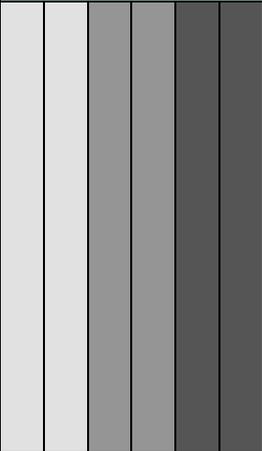
Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker	Zielbild gering ↔ hoch
Branchenwissen	Du kennst die Branchen und die Geschäftsprozesse Deiner Kunden und weißt, wie Deine Kunden ihr Tagesgeschäft mit unserer Software abwickeln.	Du hast mindestens fünf Projekte in einer Branche erfolgreich beraten oder hast fünf Jahre in einer Branche gearbeitet.	
Beratungskompetenz	Du bist in der Lage, Deinen Verantwortungsbereich in einem Projekt eigenständig und erfolgreich wahrzunehmen.	Dazu gehören: <ul style="list-style-type: none"> • die selbstständige Vorbereitung und Durchführung von Kundenterminen (z.B. Workshops), • die Einrichtung von fachlichen Themenstellungen, • das Testen von Prozessen, • die qualifizierte Aufnahme von Anforderungen, • die Grundlagen und Auswirkungen der Datenübernahme (DÜ), • die Durchführung eines DÜ-Workshops inkl. der Dokumentation in 	

Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker	Zielbild gering ↔ hoch
		der DÜ-Vereinbarung mit dem technischen DÜler, <ul style="list-style-type: none"> • die Durchführung eines geeigneten internen und externen DÜ-Tests auf dieser Grundlage. 	
IT-Tools (und -Instrumente)	Du bist sicher im Umgang mit unseren IT-Tools und -Instrumenten und kannst das Wissen an neue Kollegen weitergeben.	In Projekten arbeitest Du konsequent und mit hoher Qualität mit den Projektsteuerungsinstrumenten: <ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung der Aufgabenlisten, • Changemanagement, • Budgetcontrolling (inklusive Change Requests), • Geschäftsprozessmatrix, • Medieneinsatz (Microsoft Office), • Projektstatusbericht: Aktualität und Qualität, • Protokollführung. 	

Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker	Zielbild gering ↔ hoch
Zentrale Arbeitsmethodiken	Du beherrschst die zentralen Arbeitsmethodiken, die Du im Rahmen Deiner Arbeit benötigst.	Die Projektmanagement-Methode des Unternehmens ist Dir für Deinen Verantwortungsbereich bestens bekannt und wird aktiv umgesetzt (PM-Handbuch).	
Moderations- und Präsentationsfähigkeit	Du kannst Events oder Termine sicher moderieren und Themen zielgruppengerecht präsentieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung ist von Selbstständigkeit gekennzeichnet. • Du hast an der internen Softskill-Schulung teilgenommen. 	

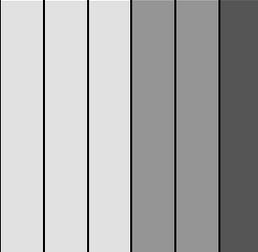
Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker	Zielbild gering ↔ hoch					
2. Umgang mit Inhalten								
Analytisches und konzeptielles Denken	Du kannst komplexe Zusammenhänge schnell erfassen, Fragestellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten und Lösungsansätze entwickeln.							
Entscheidungsfreudigkeit	Du nutzt Dein Urteilsvermögen, um zügig Entscheidungen zu treffen.	Du triffst Entscheidungen auf Grundlage der Dir zur Verfügung stehenden Informationen. Dabei nutzt Du die Fähigkeit, die Folgen des eigenen Handelns einzuschätzen und gehst bewusst mit Risiken um.						
Verantwortungsübernahme	Du übernimmst Verantwortung für Deine Aufgaben und setzt diese mit Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit in hoher Qualität und Quantität um. Wenn	Du handelst in Deinem Aufgabebereich vorausschauend und proaktiv und stehst für die Ergebnisse Deines Handelns ein.						

Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker	Zielbild							
			gering	↔		hoch				
	erforderlich, kümmerst Du Dich rechtzeitig um Unterstützung.									
Arbeitsorganisation und Projektplanungskompetenz	Du kannst anfallende Aufgaben für Dich und andere systematisieren und setzt dabei Prioritäten aufgrund von Wichtigkeit und Dringlichkeit. Du erstellst eine schlüssige und angemessene Zeitplanung. Du behältst auch bei komplexeren Aufgaben und Projekten den Überblick.	Du sorgst für die fristgerechte Fertigstellung der Dir zugewiesenen Aufgabenbereiche. Dazu gehört auch die Kommunikation an den Auftraggeber, wenn Aufgaben nicht innerhalb einer Frist oder des Budgets eingehalten werden können.								
Aktiver Wissenstransfer	Du gibst gerne aktiv Erfahrungen und Wissen weiter und nutzt aktuelle Dokumentations- und Kommunikationswerkzeuge.	Du übernimmst auch interne Schulungen, Lessons Learned-Termine und/oder die Betreuung neuer Kollegen (z.B. Patenschaften). Deine Erfahrungen bringst du in Lessons Learned Terminen ein.								
Bereichsübergreifendes Arbeiten	Du erkennst die Auswirkungen der eigenen Tätigkeit und des	Dadurch vermeidest Du unnötige Arbeit in anderen Abteilungen.								

Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker	Zielbild gering ↔ hoch
	Verhaltens auf fachliche Schnittstellen (innerhalb und außerhalb Deines Bereichs) und berücksichtigst dies. Du stimmst Deine Entscheidungen mit den fachlichen Schnittstellen ab und informierst diese auch über (Deine) Ziele und Abläufe. Du beziehst betroffene Fachbereiche in die Entscheidungsfindung mit ein und schaffst Synergien.	Bei auftretenden Problemen kümmerst Du Dich aktiv um eine Lösungsfindung. Dein Lösungsansatz trägt dazu bei, dass die Problemursache beseitigt wird.	

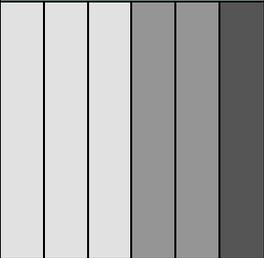
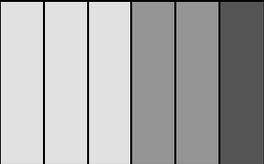
Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker	Zielbild gering ↔ hoch					
3. Umgang mit Menschen								
Integrations- und Kooperationsfähigkeit	Du gehörst zu den Menschen, die gerne mit anderen zusammenarbeiten. Du kannst Dich leicht in andere Personen, deren Bedürfnisse und Interessen hineindenken (Empathie). Du denkst und handelst im Sinne Deines Teams und auch teamübergreifend. Du kannst konstruktiv Feedback geben und annehmen.							
Konfliktfähigkeit	Du sprichst Konflikte offen und in angemessener Weise an und löst sie im Sinne aller Beteiligten.	Du besitzt die Fähigkeit, auftretende Konflikte mit dem Gegenüber (extern und intern) selbstständig zu verhandeln. Sachliche und persönliche Ebene werden von Dir stets getrennt.						

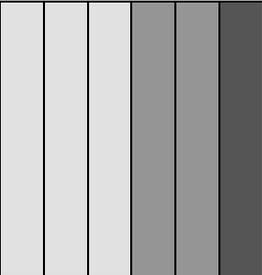
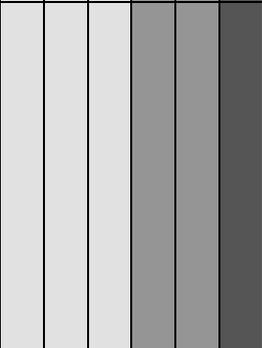
Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker	Zielbild gering ↔ hoch					
Kommunikationsfähigkeit	Du gehst offen und aktiv auf andere Menschen zu. Du hörst Deinem Gegenüber gut zu und beziehst Dich auf das Gesagte. Du kannst Sachverhalte übersichtlich und gut verständlich darlegen und argumentierst präzise und sachlich.	Du informierst Mitarbeiter aus Deinem (Teil-)Projekt aktiv zu projektrelevanten Themen. Deine schriftliche Kommunikation ist sachlich, prägnant und empfängerorientiert. Du sprichst mit Deinem Kunden in einer für ihn verständlichen Sprache. Du wählst für Deine Kommunikation das geeignete Medium.						
Überzeugungskraft	Du kannst Andere durch Deine guten Argumente überzeugen/begeistern und vermittelst Deine eigenen Standpunkte nachvollziehbar und sensibel.							
Kundenorientierung	Du kannst Dich sowohl in die Lage der Kunden, als auch die der anderen Abteilungen unseres Unternehmens versetzen, erkennst deren Bedürfnisse	Auf Wünsche des Kunden gehst Du verbindlich und zuverlässig ein. Dein Verhalten gegenüber dem Kunden wird von hohem Respekt bestimmt. Du berücksichtigst in Deiner Argumentation die Belange des						

Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker	Zielbild gering ↔ hoch
	und leistest Deinen Beitrag zur Lösung.	Kunden, ohne die Interessen unseres Unternehmens aus dem Blick zu verlieren. Du gehst wertschätzend mit Kunden um. Deine Reaktionszeiten gegenüber dem Kunden sind angemessen.	

Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker	Zielbild gering ↔ hoch					
4. Potenzialindikatoren								
Belastbarkeit	Du agierst in kritischen Situationen und/oder hohem Arbeitsaufkommen ruhig und gelassen.	Du bist bereit, in Projekten für einen bestimmten Zeitraum ein höheres ungeplantes Arbeitspensum zu leisten. Werden Deine Grenzen der Belastbarkeit überschritten, erkennst und kommunizierst Du dies. Du bist in der Lage, mehrere Aufgaben parallel zu steuern und nach Dringlichkeit zu bearbeiten.						
Selbstreflexion	Du kannst Dein Handeln, Deine Stärken und Schwächen selbst gut einschätzen, weil Du über Deine eigenen Fähigkeiten und Muster nachdenkst und diese für Dich prüfst.	Du gehst aktiv auf Andere zu und holst Dir Feedback ein. Du entwickelst Strategien, dass Erkannte in die Tat umzusetzen.						

Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker	Zielbild gering ↔ hoch					
Veränderungsfähigkeit und Lernbereitschaft	Du erkennst die Veränderungen für Dein eigenes Arbeitsumfeld, stellst Dich schnell auf diese ein und zeigst Bereitschaft zum Erwerb der entsprechend notwendigen Qualifikationen. Du lernst durch Erfahrungen und Fehler und führst so Veränderungen im eigenen Verhalten und Vorgehen herbei. Du forderst konstruktives Feedback aktiv ein und nutzt es für die eigene Weiterentwicklung.	Zu verändernde Prozesse werden von Dir angenommen und zeitnah umgesetzt. In Bezug auf die Lernbereitschaft fragst Du aktiv nach Entwicklungsmöglichkeiten und besuchst Veranstaltungen, um Dein Wissen zu erweitern (z.B. Review-Basar). Du recherchierst nach Dir unklaren oder unbekanntem Fragestellungen.						
Initiative und Eigenständigkeit	Du handelst vorausschauend und bringst selbstständig Verbesserungsvorschläge und Ideen ein. Du nutzt Deinen Handlungsspielraum im Rahmen Deiner Rolle und weißt, wann Du Rücksprache halten	Du hast den Anspruch, auftretende Hindernisse oder drohende Eskalationen selbst zu lösen. Dies betrifft sowohl interne als auch externe Prozesse. Deine Problemlösungskompetenz drückt sich dadurch aus, dass Du						

Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker	Zielbild gering ↔ hoch
	musst. Du bist engagiert und leistungsbereit.	abteilungs- und hierarchieübergreifend auf die entsprechenden Mitarbeiter zugeht.	
Verlässlichkeit	Die Dir übertragenen Aufgaben werden zuverlässig und fristgerecht umgesetzt und entsprechend kommuniziert.	Können Aufgaben nicht fristgerecht umgesetzt werden, kommunizierst Du rechtzeitig an den Empfänger.	

Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker	Zielbild gering ↔ hoch
5. Unternehmerisches Denken und Handeln			
Strategisches Denken und Handeln	Du handelst im Einklang mit den Visionen und Zielen des Unternehmens. Du verfolgst Deine eigenen Ziele und Aufgaben im Kontext der Abteilungs- und Unternehmensstrategie aktiv.		
Aufwand vs. Nutzen	Du nutzt dein Aufwand- und Nutzenbewusstsein als wichtigen Ratgeber für Entscheidungen.	Du agierst kostenbewusst und vermeidest deshalb unnötige Aufwände bei Dir und anderen. Du rechnest alle wertschöpfenden Tätigkeiten ab. Du bist bereit, mit den Kunden unterschiedliche Sichtweisen diesbezüglich zu diskutieren und kannst den Standpunkt des Unternehmens vertreten.	

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2018)

Farid Vatanparast / Benjamin Adamaschek

Die Generation Z im Mittelstand

Wie kleine und mittlere Unternehmen junge Mitarbeiter gewinnen können

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

Band 2 (2019)

Patrick Peters

Kontrolle und Gestaltung ohne Kommunikation?

Zu den kommunikativen Potenzialen des Beirats im Mittelstand

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

Band 3 (2019)

Matthias Firzlaff

Patient Strategie – Monitoring und Steuerung bei Ungewissheit

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

Band 4 (2021)

Jona van Laak / Farid Vatanparast

Die Corona-Pandemie als ordnungsökonomische Herausforderung und

Beschleuniger von Change-Prozessen im Mittelstand

ISBN (Print) 978-3-89275-174-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-175-5

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

Band 5 (2021)

Julia Kuhlmann / Farid Vatanparast

Erfolgsfaktoren der Integration von Corporate Social Responsibility im Mittelstand

ISBN (Print) 978-3-89275-192-2 – ISBN (eBook) 978-3-89275-193-9

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

Band 6 (2021)

Jona van Laak / Farid Vatanparast

Systemanbieter im Handwerk – Chancen und Risiken für das Innovationspotenzial von KMU am Beispiel des Metallbaus

ISBN (Print) 978-3-89275-218-9 – ISBN (eBook) 978-3-89275-219-6

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311



Forschungsstark und praxisnah:

Deutschlands Hochschule für Berufstätige

Raphaela Schmaltz studiert den
berufsbegleitenden Master-Studiengang
Taxation am FOM Hochschulzentrum Köln.

Die FOM ist Deutschlands Hochschule für Berufstätige. Sie bietet über 40 Bachelor- und Master-Studiengänge, die im Tages- oder Abendstudium berufsbegleitend absolviert werden können und Studierende auf aktuelle und künftige Anforderungen der Arbeitswelt vorbereiten.

In einem großen Forschungsbereich mit hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren forschen Lehrende – auch mit ihren Studierenden – in den unterschiedlichen Themenfeldern der Hochschule, wie zum Beispiel Wirtschaft & Management, Wirtschaftspsychologie, IT-Management oder Gesundheit & Soziales. Sie entwickeln im Rahmen nationaler und internationaler Projekte gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft Lösungen für Problemstellungen der betrieblichen Praxis.

Damit ist die FOM eine der forschungsstärksten privaten Hochschulen Deutschlands. Mit ihren insgesamt über 2.000 Lehrenden bietet die FOM mit mehr als 50.000 Studierenden ein berufsbegleitendes Präsenzstudium im Hörsaal an einem der 36 FOM Hochschulzentren und ein digitales Live-Studium mit Vorlesungen aus den hochmodernen FOM Studios.

Alle Institute und KompetenzCentren unter
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)

Die Hochschule.
Für Berufstätige.



ISBN (Print) 978-3-89275-334-6

ISSN (Print) 2627-1303

ISBN (eBook) 978-3-89275-335-3

ISSN (eBook) 2627-1311



KCE Kompetenzzentrum
für Entrepreneurship & Mittelstand
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

KCE

FOM – Deutschlands Hochschule für Berufstätige.

Mit über 50.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und Kompetenzzentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Einen Beitrag zur Sicherung und Weiterentwicklung des Standortfaktors Mittelstand leisten – so lautet die Zielsetzung des KCE Kompetenzzentrums für Entrepreneurship & Mittelstand. Gemeinsam mit mittelständischen Unternehmen und Verbänden werden betriebswirtschaftliche Fragen, u. a. aus den Bereichen Unternehmertum sowie Gründung und Nachfolge, untersucht. Wichtig ist dabei die Anwendungsorientierung der Forschungsprojekte. Neue Erkenntnisse sollen zu verwertbaren Ergebnissen in mittelständischen Unternehmen führen.

Neben der Zusammenarbeit mit Verbänden und Unternehmen genießt die Kooperation mit anderen Forschungseinrichtungen innerhalb und außerhalb der FOM Hochschule eine hohe Priorität. Auch Studierende sowie Dozentinnen und Dozenten sind herzlich eingeladen, an Projekten des KCE mitzuwirken. Eine Vielzahl an Untersuchungen und herausragenden Abschlussarbeiten tragen mit dazu bei, das Wissen über Zusammenhänge und Wirkungsweisen der Forschungsfelder Entrepreneurship und Mittelstand zu vergrößern.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de

Weitere Informationen finden Sie unter fom-kce.de



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: fom-blog.de