

Manfred Becker unter Mitarbeit von Andrea Herz und Anja Beck:
Das Lokführersyndrom. Wachsende Expertenmacht in alternden und schrumpfenden Organisationen. Empirische Befunde und personalwirtschaftliche Handlungsimpulse

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2014, 137 S.,
ISBN 978-3-86618-886-0 (print), € 19.80, ISBN 978-3-86618-986-7 (e-book pdf), € 17.99

Macht und Einfluss der Experten wachsen in alternden und schrumpfenden Organisationen. Macht kann von den Experten destruktiv missbraucht oder konstruktiv gebraucht werden. Das vorliegende Forschungsprojekt hat überprüft, welche Auswirkungen wachsende Macht in alternden und schrumpfenden Organisationen auf Einstellungen und Verhaltensweisen der Experten hat. Es wurde auch untersucht, welche Instrumente und Maßnahmen effektiv dazu beitragen, die Expertenmacht konstruktiv zu gestalten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Experten eine exklusive Stellung in Unternehmen einnehmen und dieser exklusive Status ihnen auch zugebilligt wird. Nach Ansicht der Befragten ist die Expertenmacht bereits hoch und sie wird noch weiter wachsen. Die Befunde der Studie offenbaren auch, dass die Macht der Experten sich dann, und nur dann, positiv auf das organisationale Leistungsverhalten auswirkt, wenn der Erhalt der Expertenmacht durch Personalentwicklung gefördert wird. Hierbei vermag Personalentwicklung einerseits den nicht bedeutsamen Zusammenhang zwischen der Expertenmacht und dem Organizational Citizenship Behavior (OCB) in einen signifikant positiven Zusammenhang zu verändern. Andererseits trägt die Personalentwicklung wesentlich dazu bei, den zunächst negativen Zusammenhang (!) zwischen der Expertenmacht und dem geforderten Arbeitsverhalten in eine positive Beziehung umzuwandeln. Die Ergebnisse verdeutlichen weiter, dass die Experten eine hohe Wechselbereitschaft aufweisen. Experten sind nicht auf Gedeih und Verderb an ein Unternehmen gebunden. Im Gegenteil, Unternehmen müssen um Talente kämpfen.

Die Forschungsergebnisse dieser Studie signalisieren dringenden Handlungsbedarf im Management der Expertenmacht. Um die wachsenden Anforderungen bei gleichzeitig alternden und schrumpfenden Belegschaften zu bewältigen, müssen Unternehmen in die Motivation und Qualifikation der Experten investieren. Experten verfügen als Humanvermögenskapitalisten (HUKA) über knappe, wertvolle Kompetenzen und sichern mit ihren Leistungen das Unternehmen gegen den Wettbewerb ab. Daher erheben sie den Anspruch auf eine systematische und leistungsfähige Personalentwicklung zur Bewahrung ihrer exklusiven Expertise und der damit verbundenen Macht. Die Personalarbeit ist somit im besonderen Maße herausgefordert, ihre Toolbox eines leistungsstarken und nachhaltigen Expertenmanagements gründlich zu reformieren bzw. neu zu bestücken. In diesem Beitrag werden Handlungsempfehlungen aufgezeigt, die der Bedeutung der Spezialisten im Unternehmen gerecht werden und zur Sicherung und Nutzung ihres wertvollen Wissens beitragen.

Schlüsselwörter: Macht, Experten, Verhalten in Organisationen,
Personalentwicklung, Kooperation, Personalwirtschaft,
Demographische Entwicklung, Wissensteilung,
Wissensmanagement, Weiterbildung

Manfred Becker

unter Mitarbeit von Andrea Herz und Anja Beck

Das Lokführersyndrom

Wachsende Expertenmacht in alternden und schrumpfenden Organisationen

Empirische Befunde und
personalwirtschaftliche Handlungsimpulse

Korrespondenzanschrift:

Prof. Dr. Manfred Becker

eo ipso personal- und organisationsberatung gmbh

Gensfleischstraße 5

55126 Mainz

Tel: ++ 49 (6131) 240 98 07

Fax: ++ 49 (6131) 240 98 08

e-mail: manfred.becker@eoipso-beratung.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-86618-886-0 (print)

ISBN 978-3-86618-986-7 (e-book)

DOI 10.1688/9783866189867

1. Auflage, 2014

© 2014

Rainer Hampp Verlag

Marktplatz 5

www.Hampp-Verlag.de

München und Mering

D – 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Zusammenfassung

Macht und Einfluss der Experten wachsen in alternden und schrumpfenden Organisationen. Macht kann von den Experten destruktiv missbraucht oder konstruktiv gebraucht werden. Das vorliegende Forschungsprojekt hat überprüft, welche Auswirkungen wachsende Macht in alternden und schrumpfenden Organisationen auf Einstellungen und Verhaltensweisen der Experten hat. Es wurde auch untersucht, welche Instrumente und Maßnahmen effektiv dazu beitragen, die Expertenmacht konstruktiv zu gestalten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Experten eine exklusive Stellung in Unternehmen einnehmen und dieser exklusive Status ihnen auch zugebilligt wird. Nach Ansicht der Befragten ist die Expertenmacht bereits hoch und sie wird noch weiter wachsen. Die Befunde der Studie offenbaren auch, dass die Macht der Experten sich dann, und nur dann, positiv auf das organisationale Leistungsverhalten auswirkt, wenn der Erhalt der Expertenmacht durch Personalentwicklung gefördert wird. Hierbei vermag Personalentwicklung einerseits den nicht bedeutsamen Zusammenhang zwischen der Expertenmacht und dem Organizational Citizenship Behavior (OCB) in einen signifikant positiven Zusammenhang zu verändern. Andererseits trägt die Personalentwicklung wesentlich dazu bei, den zunächst negativen Zusammenhang (!) zwischen der Expertenmacht und dem geforderten Arbeitsverhalten in eine positive Beziehung umzuwandeln. Die Ergebnisse verdeutlichen weiter, dass die Experten eine hohe Wechselbereitschaft aufweisen. Experten sind nicht auf Gedeih und Verderb an ein Unternehmen gebunden. Im Gegenteil, Unternehmen müssen um Talente kämpfen.

Die Forschungsergebnisse dieser Studie signalisieren dringenden Handlungsbedarf im Management der Expertenmacht. Um die wachsenden Anforderungen bei gleichzeitig alternden und schrumpfenden Belegschaften zu bewältigen, müssen Unternehmen in die Motivation und Qualifikation der Experten investieren. Experten verfügen als Humanvermögenskapitalisten (HUKA) über knappe, wertvolle Kompetenzen und sichern mit ihren Leistungen das Unternehmen gegen den Wettbewerb ab. Daher erheben sie den Anspruch auf eine systematische und leistungsfähige Personalentwicklung zur Bewahrung ihrer exklusiven Expertise und der damit verbundenen Macht. Die Personalarbeit ist somit im besonderen Maße herausgefordert, ihre Tool

box eines leistungsstarken und nachhaltigen Expertenmanagements gründlich zu reformieren bzw. neu zu bestücken. In diesem Beitrag werden Handlungsempfehlungen aufgezeigt, die der Bedeutung der Spezialisten im Unternehmen gerecht werden und zur Sicherung und Nutzung ihres wertvollen Wissens beitragen.

Schlüsselwörter:

Macht, Experten, Verhalten in Organisationen, Personalentwicklung, Kooperation, Personalwirtschaft, Demographische Entwicklung, Wissensteilung, Wissensmanagement, Weiterbildung

Abstract

Power and influence of the experts are growing in aging and shrinking organizations. Power can be used by the experts in a destructive or a constructive way. This research project analyzed the effects of growing power on attitudes and behavior of the experts in aging and shrinking organizations. It has also been studied which instruments and interventions effectively contribute to a constructive arrangement of the experts' power.

The results of the study show that experts have an exclusive position in organizations and that this exclusive status is also granted to them. According to the respondents the power of experts is already high and it will grow even further. The study findings also reveal that the power of experts then has a positive influence on organizational performance, when the preservation of the experts' power is advanced by human resources development. At this, human resources development on the one hand can convert the non-significant link between experts' power and organizational citizenship behavior into a significant positive correlation. On the other hand human resources development contributes to transform the initially negative relationship (!) between the experts' power and the in-role behavior into a positive one. The results further show that experts have a high willingness to leave organizations. Experts are not necessarily committed to an organization. On the contrary, companies have to compete for shortcoming of talents. The findings of this study indicate urgent needs for the management of the growing expert power. To meet the growing demands while workforces are becoming more aging and shrinking, companies must invest in the

motivation and qualification of the experts. Experts offer valuable skills and with their excellent performance they protect the company against competition. Therefore, they ask for a systematic efficient human resources development to keep up their exclusive expertise and their attendant power. Thus, the hr-department has to reform its toolbox in order to consider an efficient and sustainable management of experts. This paper gives recommendations for the hr-toolbox which meets the experts' needs and it shows how to secure and use the valuable knowledge of experts in aging and shrinking workforces.

Key words:

power, experts, organizational behavior, human resources development, cooperation in work, human resources management, demographic development, knowledge sharing, knowledge management, training

Das Lokführersyndrom

Wachsende Expertenmacht in alternden und schrumpfenden Organisationen

- Empirische Befunde und personalwirtschaftliche Handlungsimpulse -

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage und Zielsetzung des Forschungsprojekts.....	1
1.1	Durchlässigkeit sinkt, Ungleichheit wächst!.....	1
1.2	Die Bedeutung Hochqualifizierter wächst!.....	2
1.3	Der Wettbewerb um Talente nimmt stark zu!.....	3
1.4	Die Behauptung, der Mitarbeiter sei wichtig, hat Konjunktur!	7
1.5	Zielsetzung und praktische Relevanz des Forschungsprojekts.....	8
2	Theoretische Grundlagen und aktueller Forschungsstand	8
2.1	Wissen als Basis von Expertise und Macht	9
2.2	Der Weg von der Expertise zur Macht.....	10
2.2.1	Erfolgskritisches Wissen als Machtquelle	11
2.2.2	Transformation von implizitem in explizites Wissen.....	14
2.2.3	Barrieren der Wissensteilung in der täglichen Arbeit.....	16
2.2.4	Zwischenfazit: Opportunismus ist zu bekämpfen!	18
2.3	Expertenmacht (unabhängige Variable).....	19
2.3.1	Quellen der Expertenmacht.....	20
2.3.2	Zwischenfazit: Wissen ist Macht!.....	21
2.3.3	Experten als egoistische Nutzenmaximierer in Organisationen	21

2.4	Leistung und Verhalten der Experten als Zielebene (abhängige Variablen)	23
2.4.1	Begriff und Formen organisationaler Bindung	23
2.4.2	Dimensionen organisationalen Leistungsverhaltens.....	26
2.5	Führung, Arbeitsbedingungen und Personalentwicklung als Hebel gegen Machtmissbrauch (Moderatoren)	30
2.5.1	Mit transformationaler Führung Experten integrieren.....	30
2.5.2	Arbeitsbedingungen leistungsorientiert gestalten.....	36
2.5.3	Mit systematischer Personalentwicklung die Expertise sichern	37
2.6	Der Zusammenhang von Expertenmacht und Erfolg.....	41
2.6.1	Mikropolitik als Machtarena.....	41
2.6.2	Institutionelle Arrangements als Machtkatalysatoren.....	44
2.6.3	Maximalkalküle im Machtpoker (Rational Choice-Ansätze).....	52
2.6.4	Motive als Handlungsimpulse (Motivationstheorien)	54
2.6.5	Anreize bieten, Beiträge verlangen (Anreiz-Beitrags-Theorie).....	59
2.6.6	Fazit: Machtmanagement ist theoretisch einfach, praktisch schwierig!	61
3	Untersuchungsmodell und Hypothesen.....	62
4	Die Gestaltung des Forschungsdesigns.....	64
4.1	Der Fragebogen als Erhebungsinstrument	64
4.2	Der Prozess der Datengewinnung	65
4.3	Die Wahl der Stichprobe	65
4.3.1	Stichprobe der Führungskräfte.....	65
4.3.2	Stichprobe der Mitarbeiter	65
4.4	Die Resultate quantitativ und qualitativ erfassen.....	67
4.4.1	Befragung der Führungskräfte	67

4.4.2	Befragung der Mitarbeiter.....	68
4.4.2.1	Skalierung der Expertenmacht	69
4.4.2.2	Skalierung der transformationalen Führung	71
4.4.2.3	Skalierung der Personalentwicklung.....	72
4.4.2.4	Skalierung der Arbeitsbedingungen.....	73
4.4.2.5	Skalierung des affektiven organisationalen Commitments	73
4.4.2.6	Skalierung des organisationalen Leistungsverhaltens	74
5	Zentrale Ergebnisse der Studie zur Expertenmacht.....	76
5.1	Ergebnisse der qualitativen Auswertung: Die Macht der Experten wird hoch eingeschätzt.....	76
5.2	Ergebnisse der quantitativen Auswertung: Personalentwicklung als Leistungsmotor.....	80
6	Diskussion der Forschungsergebnisse	90
6.1	Implikationen für das Personalmanagement	93
6.1.1	Kompetenzmanagement: Aufgabenklarheit fördert konstruktiven Machtgebrauch!	96
6.1.2	Talentmanagement: Potentialanalysen fördern konstruktiven Machtgebrauch!.....	99
6.1.3	Performanzmanagement: Leistungs- und Erfolgsmessung fördern konstruktiven Machtgebrauch!.....	100
6.1.4	Markenmanagement: Attraktivität und Substanz fördern konstruktiven Machtgebrauch!	101
6.1.5	Karrieremanagement: Heterogene Karrierewege fördern konstruktiven Machtgebrauch!	102
6.1.6	Netzwerkmanagement: Mentoring und Networking fördern konstruktiven Machtgebrauch!	103
6.1.7	Teammanagement: Tutorielles Lernen und Arbeiten fördert konstruktiven Machtgebrauch!	106

6.2 Implikationen für die Unternehmensführung.....	107
6.3 Zusammenfassung des Forschungsprojekts	109
6.4 Grenzen der Untersuchung und Ausblick	114
Literaturverzeichnis	117

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Demografischer Wandel	3
Abbildung 2: Berufs- und Personenprofession	4
Abbildung 3: Segmentierung in Kern- und Peripheriebelegschaften	6
Abbildung 4: Wissenspyramide	9
Abbildung 5: Wissensmanagement nach Probst, Raub und Romhardt	10
Abbildung 6: Die Entstehung von Expertise.....	12
Abbildung 7: Explizites und Implizites Wissen.....	14
Abbildung 8: Formen der Wissensumwandlung.....	15
Abbildung 9: Wissenstransferbarrieren aus der Sicht deutscher Unternehmen	18
Abbildung 10: Dimensionen des OCB-Konzeptes nach Organ (1988)	27
Abbildung 11: Mitarbeiterführung und die Steuerung des Arbeitsverhaltens	31
Abbildung 12: Inhalte der Personalentwicklung.....	38
Abbildung 13: Reifegrade (Generationen) der Unternehmensführung und der Personalentwicklung	38
Abbildung 14: Variablen der ökonomischen Institutionenanalyse	45

Abbildung 15: Arten der Verfügungsrechte.....	46
Abbildung 16: Steuerungsmöglichkeiten des Prinzipals.....	50
Abbildung 17: Akteure handeln im magischen Dreieck.....	53
Abbildung 18: VIE-Theorie	55
Abbildung 19: Die Bedürfnispyramide nach Maslow	57
Abbildung 20: Monetäre und nicht-monetäre Anreize bzw. Beiträge.....	60
Abbildung 21: Untersuchungsmodell.....	62
Abbildung 22: Überblick über Hypothesenblock 2	63
Abbildung 23: Höchster Bildungsabschluss der Teilnehmer.....	66
Abbildung 24: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung.....	76
Abbildung 25: Bedeutung der Experten Im Unternehmen	77
Abbildung 26: Die Macht der Experten im Unternehmen.....	78
Abbildung 27: Die Veränderung der Macht von Experten	79
Abbildung 28: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der erhobenen Variablen	80
Abbildung 29: Hierarchische Regression zur Vorhersage des affektiven organisationalen Commitment	81
Abbildung 30: Hierarchische Regression zur Vorhersage des OCB	82
Abbildung 31: Hierarchische Regression zur Vorhersage des geforderten Arbeitsverhaltens	82
Abbildung 32: Überblick über Hypothesenblock 2	83
Abbildung 33: Moderierte Regressionsanalyse zur Vorhersage des affektiven organisationalen Commitments	85
Abbildung 34: Moderierte Regressionsanalyse zur Vorhersage des Organizational Citizenship Behaviors	86
Abbildung 35: Grafische Darstellung des moderierenden Effekts von Personalentwicklung auf den Zusammenhang von OCB und Macht	87

Abbildung 36: Moderierte Regressionsanalyse zur Vorhersage des geforderten Arbeitsverhaltens	88
Abbildung 37: Grafische Darstellung des moderierenden Effekts von Personalentwicklung auf den Zusammenhang von gefordertem Arbeitsverhalten und Macht	89
Abbildung 38: Ergebnisse der Moderationsanalysen.....	90
Abbildung 39: Sicherung von Expertenmacht durch systematische PE	94
Abbildung 40: Handlungsfelder des Expertenmanagements	95
Abbildung 41: Stellenbündel als Instrument des Kompetenzmanagements	97
Abbildung 42: Performanzmanagement als Expertenmanagement	101
Abbildung 43: Die Funktionen des Mentoring	104
Abbildung 44: Netzwerkkompetenz als Ziel der Personalentwicklung	106
Abbildung 45: Herausforderungen für Unternehmen	110
Abbildung 46: Starke und schwache Maßnahmen zur Regulation von Expertenmacht	112
Abbildung 47: Wirkung der Motivatoren auf die Macht von Experten.....	113