

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>4</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>4</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b><u>A: Theoretischer Teil</u></b>	
<b>1 Stand der Forschung: Karriere und betriebliche Karriereplanung</b> .....	<b>8</b>
1.1 Die Karriere in der wissenschaftlichen Diskussion .....	8
1.2 Die Karriere aus Sicht der Organisation .....	11
1.3 Karrieren im Wandel .....	14
<b>2 Die Fachkarriere</b> .....	<b>21</b>
2.1 Zielsetzung der Arbeit mit Fachkarrierekonzepten .....	24
2.2 Definitionen .....	25
2.2.1 Begriffe .....	25
2.2.2 Titelvergabe.....	27
2.3 Sinnhaftigkeit und Akzeptanz der Fachkarriere.....	27
2.4 Schritte zur Implementierung der Fachkarriere .....	29
<b><u>B: Empirischer Teil</u></b>	
<b>3 Methodik</b> .....	<b>36</b>
3.1 Einflussfaktoren bei der Einführung der Fachkarriere .....	36
3.2 Forschungsfragen und Hypothesen .....	40
3.3 Samplekonstruktion .....	41
3.4 Methodik .....	43
3.4.1 Die Erhebung der Interviews.....	43
3.4.2 Die Auswertung der Interviews.....	44
<b>4 Betrachtungen der Interviews</b> .....	<b>47</b>
4.1 Unternehmen A (Marion Westermann, Gerald Feuer) .....	47
4.1.1 Ausgangssituation und allgemeine Aussagen .....	47
4.1.2 Charakteristik.....	47
4.2 Unternehmen B (Markus Wiese) .....	50
4.2.1 Ausgangssituation und allgemeine Aussagen .....	50
4.2.2 Charakteristik.....	50
4.3 Unternehmen C (Katrln Luft).....	54
4.3.1 Ausgangssituation und allgemeine Aussagen .....	54
4.3.2 Charakteristik.....	54
4.4 Unternehmen D (Andreas Köster) .....	57
4.4.1 Ausgangssituation und allgemeine Aussagen .....	57
4.4.2 Charakteristik.....	58

4.5 Unternehmen E (Matthias Wagner) .....	61
4.5.1 Ausgangssituation und allgemeine Aussagen .....	61
4.6 Unternehmen F (Klaus Müller, Thomas Berger, Karl Schmidt) .....	64
4.6.1 Ausgangssituation und allgemeine Aussagen .....	64
4.6.2 Charakteristik.....	64
<b>5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Überblick.....</b>	<b>68</b>
<b>6 Diskussion der Zusammenhänge.....</b>	<b>70</b>
6.1 Spitzenförderung oder Breitenförderung? .....	70
6.2 Parallelmodell oder Flächenkarriere? .....	71
6.3 Fachkraft und Fachkarriere oder ... ?.....	72
6.4 Zentrales oder dezentrales Modell? .....	73
6.5 Gleichstellung = Akzeptanz? .....	76
6.6 Kommunikation - aber wann? .....	77
<b>7 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>80</b>
7.1 Ergebnisse.....	80
7.2 Ausblick.....	83
<b>8 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>85</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Der Aufbau der Magisterarbeit.....	7
Abbildung 2: Alternative Laufbahnstrukturen .....	16
Abbildung 3: Der Karrierepfad im Projektmanagement, idealtypisch als Pyramide .....	19
Abbildung 4: Beispiel einer Parallelaufbahn.....	22
Abbildung 5: Ziele der Arbeit mit Fachkarrieremodellen.....	25
Abbildung 6: Titelhierarchien der Fachkarriere .....	27
Abbildung 7: Der Implementierungsprozess einer Fachkarriere.....	31
Abbildung 8: Das Variablenmodell.....	36
Abbildung 9: Ebenen von Kultur .....	38
Abbildung 10: Projektstände: Implementierung der Fachkarriere.....	43
Abbildung 11: Ablauf der Interviewanalyse.....	46
Abbildung 12: Untersuchungsergebnisse im Überblick .....	82

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Unterschiede zwischen proteanischer und traditioneller Karriere.....	14
Tabelle 2: Traditionelles und modernes Führungsparadigma im Vergleich .....	17
Tabelle 3: Exemplarisches Rangstufenmodell.....	33
Tabelle 4: Vor- und Nachteile starker Unternehmenskulturen.....	38
Tabelle 5: Übersicht Interviewunternehmen .....	42

## Abkürzungsverzeichnis

[...]	Auslassung in Zitaten
AC	Assessment Center
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
Ebd. (ebd.)	Ebenda
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende Seite bzw. Zeile (in den Interviews)
ff.	Folgende Seiten bzw. Zeilen (in den Interviews)
F & E	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement
i. d. R.	In der Regel
HR	Human Resources
IT	Informationstechnologie
ITT	International Telephone and Telegraph Company
PE	Personalentwicklung
PM	Projektmanagement
resp.	respektive
S.	Seite
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
Vgl. (vgl.)	Vergleiche
Z.	Zeile
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert
z. T.	zum Teil

## Einleitung

Aufgrund der vier großen Veränderungsmotoren – Globalisierung, Technologisierung, Entwicklung zur Wissensgesellschaft und demographische Veränderungen, werden Unternehmen mit einem immer größeren Konkurrenzdruck und mit dem Zwang zur vollkommenen Flexibilität konfrontiert. Dies hat u. a. einen tief greifenden strukturellen Wandel der Unternehmensorganisation zur Folge. Der hierarchische Aufbau eines Unternehmens wird in diesem Zuge oft dramatisch überspitzt als Auslaufmodell beschrieben (vgl. Kühl, S. (2002) S. 15). Es entsteht jedoch zumindest die Notwendigkeit Hierarchiestrukturen flacher und beweglicher zu gestalten.

Unternehmenshierarchien geben nicht nur die Führungs- und Entscheidungsstrukturen vor, sie markieren den Orientierungsrahmen für die berufliche Weiterentwicklung von Mitarbeitern<sup>1</sup>. Folglich hat die Verschlingung der Organisation, der Abbau von Hierarchieebenen und somit der zwangsläufige Abbau von Führungspositionen, personalpolitische Folgen: Mitarbeiter sehen ihr Karrierepotential schwinden, was sich im Umkehrschluss negativ auf die Motivation dieser wichtigen Leistungs- und Potentialträger auswirkt (Fuchs, J. (1998), S. 3).<sup>2</sup>

Gleichzeitig ist der Bedarf an hochqualifizierten Wissensarbeitern so groß wie nie zuvor. Das Wissen von Spezialisten wird in vielen Unternehmen als einzigartig, für den Unternehmenserfolg entscheidend und als schwer ersetzbar definiert. Nicht nur dies ist zentral, sie werden zudem zunehmend als Wissenspromotoren bezeichnet, die in der Lage sind wissensintensive Prozesse zu verlinken und ihr Wissen an andere weiterzugeben (Peters, S./ Dengler, S. (2004), S. 76f.).

Diesem Bedarf steht eine Knappheit an Fachpersonal entgegen, welche bereits seit den 80er Jahren in der öffentlichen Diskussion als Fachkräftemangel bekannt ist. Die Lösungsvorschläge sind vielfältig und reichen von einer erfolgreicherer Kooperation zwischen Wirtschaft und Hochschulen um eine bessere Passung von Anforderung und Qualifikation zu erreichen, über eine gezielte Ausbildung und Weiterqualifizierung in den Unternehmen, eine Integration älterer Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt bis hin zu einer planvollen Einwanderungspolitik für Fachkräfte aus anderen EU Ländern (vgl. Biersack, W./ Kettner, A./ Schreyer, F. (2007), S. 6ff.).

Aus der dargelegten Argumentation heraus ergeben sich grundlegende Ansatzpunkte für die Personalentwicklung von Unternehmen. Die bisher durchgeführte Karriereplanung muss grundsätzlich überdacht werden, da Karriere nunmehr nicht nur durch die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter, sondern vor allem durch die Güte der übernommenen Verantwortung für Kunden und Produkte gekennzeichnet ist. Zudem müssen alternative Laufbahnstrukturen für Fach- und Projektmitarbeiter geschaffen werden, weil es unerlässlich ist diese für das zentralen Mitarbeiter zu fördern, um sie und ihr Wissen zu dem Unternehmen erhalten.

Die vorliegende Arbeit wird sich den beschriebenen Phänomenen aus Sicht der organisationalen Karriereplanung nähern. Hierbei soll die Fachkarriere – insbesondere im empirischen Teil - im Vordergrund stehen.

Mit der Arbeit wird angestrebt, den Prozess der zur Implementierung von Fachkarrieren führt, in ausgesuchten Unternehmen darzustellen. Dabei sollen Problemfelder und Schwierigkeiten bei der Projektanstoßung, der Durchführung und/ oder der Überführung der Fachkarriere in den Linienbetrieb untersucht werden. Es soll im Anschluss möglich sein, Rückschlüsse auf die Akzeptanz der Fachkarriere im Unternehmen zu ziehen und Handlungsansätze für eine reibungslosere Durchführung von Fachkarrierekonzepten zu generieren.

Um zu diesen Erkenntnissen zu gelangen, wird die Arbeit der Logik der unten stehenden Abbildung folgen:

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesefreundlichkeit wird im Folgenden auf die weibliche Form verzichtet.

<sup>2</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird kein Schwerpunkt auf die Charakteristika des Organisationswandels gelegt. Es ist jedoch notwendig einzelne Aspekte im Zusammenhang mit der Entwicklung von Karrieren darzulegen. Diese werden an den entsprechenden Stellen einbezogen.

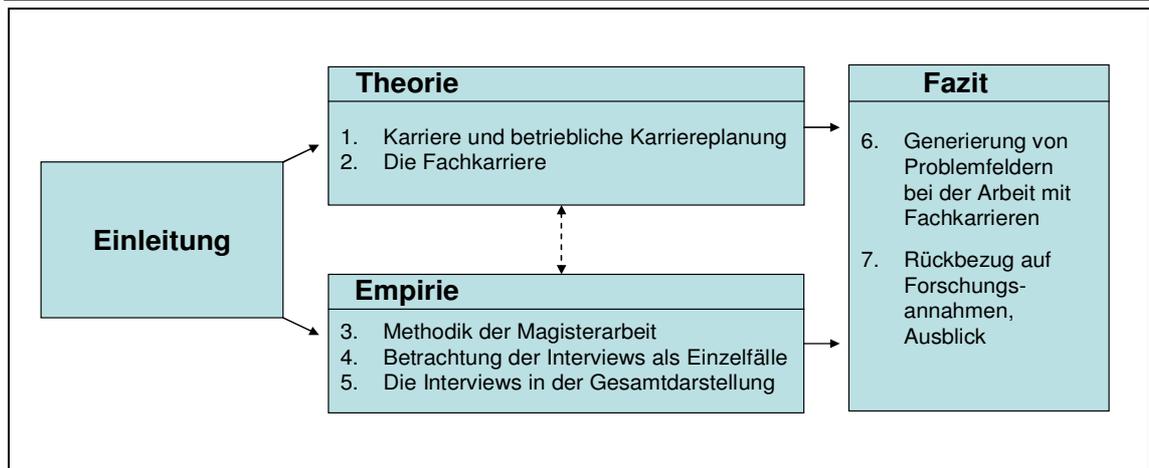


Abbildung 1: Der Aufbau der Magisterarbeit

*(eigene Darstellung)*

Im ersten und zweiten Teil der Magisterarbeit wird eine Illustration der theoretischen Grundlagen von Karriere im Allgemeinen und von den Besonderheiten der Fachkarriere im Speziellen erfolgen. Im Detail wird dabei auf die unterschiedliche Ausgestaltung von Fachkarrierekonzepten eingegangen.

Die Erhebung des empirischen Materials erfolgt mittels qualitativer Experteninterviews. Die Vorstellung der Methodik, die Erstellung des Leitfadens und die Vorgehensweisen bei der Auswertung des Materials, sowie eine detaillierte Präsentation des Forschungsdesigns erfolgen im Abschnitt drei.

Im Anschluss daran werden die Interviews der ausgesuchten Unternehmen analysiert und im ersten Schritt als Einzelfälle dargestellt. Auf dieser Basis werden die Ergebnisse aus den Interviews zu einer Gesamtbetrachtung zusammengeführt, wodurch es möglich ist, zentrale Themenfelder zu generieren, die die Akzeptanz der Fachkarriere beeinflussen.

Das abschließende Kapitel fasst die Ergebnisse der Untersuchung zusammen und gibt Denkanstöße für die Durchführung von Fachkarrierekonzepten.

## **A Theoretischer Teil**

### **1 Stand der Forschung: Karriere und betriebliche Karriereplanung**

In diesem Kapitel soll zunächst ein Verständnis über den sehr vielseitig diskutierten Begriff der Karriere vermittelt werden. Im zweiten Schritt werden sowohl die wichtigsten Aspekte der Karriereforschung in den verschiedenen Forschungsdisziplinen, als auch die Karriere aus Sicht der Unternehmen dargestellt. Dies soll in eine abschließende Betrachtung der Karriere im Wandel münden, die längst nicht mehr nur mit dem traditionellen Aufstieg der so genannten Kaminkarriere, verbunden wird. Zum Abschluss wird eine eigene Definition für Karriere generiert, die den diskutierten Tendenzen Rechnung trägt.

#### **1.1 Die Karriere in der wissenschaftlichen Diskussion**

Der Terminus Karriere befindet sich, genauso wie wissenschaftliche Arbeiten zum Thema, in einem kontinuierlichen Wandel. Dies drückt sich in einer Vielzahl von Veröffentlichungen aus, die sich um neue Karriereformen drehen und sich damit mehr und mehr vom Begriff der traditionellen Karriere abwenden. Eine weitere Folge ist aber auch eine überaus uneinheitliche, widersprüchliche und uneindeutige Literaturlandschaft. Nahezu alle Disziplinen, vor allem die Psychologie, die Soziologie und die Betriebswirtschaftslehre liefern Ansätze, die Karriere aus sehr heterogener Sicht definieren und das Feld der Karriereforschung handhaben.

Bevor der Einstieg in die Spezifika der einzelnen Wissenschaften erfolgt, sollen hier einige allgemeine Gedanken zum Thema Karriere ausgeführt werden<sup>3</sup>.

Im alltäglichen Leben wird Karriere in den meisten Fällen mit der beruflichen Karriere gleich gesetzt und macht somit Aussagen zum Beruf, dem Status im Beruf und dazu, auf welche Art und Weise sich dies im Lebenslauf einfügt. Diese sehr pragmatische Sichtweise drückt Hall aus.

*„Career ist the evolving sequence of a person's work experience over time' (zit. Arthur, M./ Hall, D.T./ Lawrence, B.S. (1989), S. 8).“*

Die Karriere aus Sicht der Organisation betrachtet, konstruiert eine logische Abfolge von Positionen und gibt die Möglichkeit eine Gruppe von Hochqualifizierten derart zu fördern, dass sie aktuelle Aufgaben wahrnehmen, in der Hierarchie des Unternehmens aufsteigen und somit für die zukünftigen Bedürfnisse des Unternehmens ausgerüstet sind. Weiterhin gibt der Karrieregedanke Organisationen die Möglichkeit für Arbeitsverträge auf der subjektiven Ebene. Der so genannte psychologische Vertrag greift die impliziten Erwartungen der Organisation und des Individuums auf, ist also für den Prozess der Karriere zentral und stellt damit ein sehr machtvolles Instrument für eine Entwicklung von Loyalität dar (vgl. Adamson, S./ Doherty, N./ Viney, C. (1998), S. 252).

Für Individuen mag der Begriff Karriere viele Bedeutungen haben. Für die einen ist es ein Hilfsmittel, um die ökonomischen Grundbedürfnisse zu befriedigen, andere befriedigen damit einen Drang nach sozialem Status, in manchen Fällen schließlich ist das Beschreiten einer Karriere der individuelle Lebensraum, da hierdurch Sinnhaftigkeit, Richtung und Struktur erreicht wird (vgl. ebd.).

Die wohl älteste Definition von Karriere stammt aus einem Wörterbuch aus dem Jahre 1735. Das Wort „*Carriere*“ steht für die schnellste Gangart eines Pferdes. Es wird also die Laufbahn beschrieben, auf der die Rennen stattfanden und somit der vorgegebene Weg, der einen nächsten Weg bedingt und zum anderen führt (vgl. Becker, M. (2002), S. 361, Lehnert, C. (1996), S. 14).

Die folgenden, unterschiedlichen Ansätze betrachten die Karriere aus ihrer Disziplin heraus.

---

<sup>3</sup> Anmerkung zur Begrifflichkeit. Als Synonym für Karriere wird in der Literatur oft „*Laufbahn*“ verwandt. Da dieser jedoch aus der öffentlichen Verwaltung stammende Begriff eher den ursprünglich stark normierten Werdegang eines Beamten beschreibt (vgl. Berthel, J./ Koch, H.-E. (1985), S. 11, Maier, K.-D. (1980), S. 46), soll er in dieser Arbeit vermieden werden. Eine derart festgelegte Karriereplanung entspricht nicht mehr der Realität eines Unternehmens.

### **Psychologische Ansätze**

Im Rahmen der psychologischen Karriereforschung gibt es zum einen die Zuordnungs- und zum anderen die Entwicklungsansätze. Die Zuordnungsansätze versuchen die Persönlichkeitsmerkmale aufzufinden, die z. B. mit einem bestimmten Karriereerfolg verbunden sind. Führend in diesem Bereich ist der Organisationspsychologe Edgar Schein. Anhand einer Untersuchung an der Sloan School of Management sollte herausgefunden werden, welche Werte, Talente und Motive karriereförderlich sind. Ergebnis war das so genannte Konzept der Karriereanker. Ein Karriereanker beschreibt das berufliche Selbstkonzept eines Individuums und setzt sich im Wesentlichen aus drei Elementen zusammen:

- Selbst wahrgenommene Begabungen und Fähigkeiten,
- Selbst wahrgenommene Motive und Bedürfnisse und
- Selbst wahrgenommene Einstellungen und Werte

Schein argumentiert, dass Karriereanker erst einige Jahre nach Antritt der Karriere entdeckt werden können, denn sie werden nur durch tatsächliche Arbeitserfahrung sichtbar (vgl. Hall, D.T. (1994), S. 476, In: Brown, D./ Brooks, L.). Das Ergebnis der Studie brachte fünf Karriereanker zum Vorschein – Führungskompetenz, technisch– funktionelle Kompetenz, Sicherheit, Kreativität und Autonomie und Unabhängigkeit. Hierbei ist zu beachten, dass die Probanden der Studie damals hauptsächlich einer dieser Karriereanker zugeordnet werden konnten, das heißt nicht, dass dies ihr ausschließliches Karrieremotiv abbildete (vgl. Schein, E. (1977), S. 53ff.).

Entwicklungsansätze dagegen zeigen typische Phasen von Karrieren und dazugehörige charakteristische Merkmale (vgl. Berthel, J/ Koch, H.-E. (1985), S. 15).

Karrierephasen können auf allgemeine Lebenszyklusmodelle (vgl. z. B. Arbeiten von Erik Erikson (1966)) angewandt werden. Super entwickelte 1958 auf der Grundlage der Lebenszyklusmodelle die Theorie der Karriereentwicklung, die fünf Stadien der Entwicklung hinsichtlich der Karriere eines Individuums beschreibt: In der Kindheit, Jugend, Junger Erwachsener, Erwachsener und Alter. Karriere definiert Super demnach folgendermaßen.

*„A career is defined as the combination and sequence of roles played by a person during the course of a lifetime (zit. Super, D.E. (1980), S. 282, Hall, D.T. (1976), S. 48f.).“*

Beide Ansätze unterstellen, dass Karrieren fast gänzlich durch Persönlichkeitsfaktoren und individuelles Verhalten bestimmt werden (vgl. Berthel, J/ Koch, H.-E. (1985), S. 15).

### **Soziologische Ansätze**

Die soziologischen Arbeiten zum Thema Karriere thematisieren die Berufsverläufe von Individuen vor dem Hintergrund verschiedener sozialer Einflussgrößen. Der soziologische Fokus liegt demnach weniger auf der Person, die Karriere macht, sondern viel mehr auf dem Umfeld, welches die Karriere determiniert.

Die Forschung zu Berufsverläufen von Individuen begann bereits im 19. Jahrhundert, als Max Weber die Aufstiegswege in bürokratischen Organisationen untersuchte. Der moderne Berufsmensch ist laut Weber auf den beruflichen Aufstieg festgelegt. Dies bedeutet laut Weber, dass die berufliche Gliederung nicht nur als „*technische Leistungsgliederung*“ bestimmt ist, sondern auch in Entgelte ausgedrückte Erwerbchancen in eine Stufenordnung bringt, der somit die Verteilung sozialer Anerkennung zugerechnet wird (Stock, M. (2005), S. 200, nach: Weber, M. (1988), S. 178).

Ein weiterer, soziologischer Meilenstein rund um die Karriereforschung ist in den Arbeiten der Chicagoer Soziologen zu sehen.

Deren Sichtweise auf Karriere ist eine ausgesprochen ganzheitliche, welche die enge Verknüpfung von Arbeits- und Lebenswelt betont. Dies trifft sowohl auf die vorindustriellen Karrieren zu, als auch auf die modernen, auf deren Eigenschaften im Laufe dieser Arbeit noch eingegangen wird (vgl. Langer, K. (2004), S. 124). Diese Annahme wird mit den folgenden Beispielen aus den Arbeiten Chicagoer Soziologen belegt.

Shaw stellt mit seinem im Jahr 1931 publizierten Buch: *„The natural history of a delinquent career“* die These auf, dass jegliche Entwicklung eines Menschen eng mit der sozialen Situation verbunden ist, in der er sich befindet. In seinem Beispiel zeigt er, dass das Leben von

## 1 Stand der Forschung: Karriere und betriebliche Karriereplanung

---

Straftätern durch eine Reihe für sie bedeutenden Personen bestimmt wird und so zu der erworbenen Identität führt. Daraus resultierte Shaw, dass sich Karrieren von Straftätern durch bestimmte Karrierestufen auszeichnen. Weitere Forscher kamen zu ähnlichen Ergebnissen, als sie das Leben verschiedener sozialer Akteure untersuchten (vgl. Adamson, S./ Doherty, N./ Viney, C. (1998), S. 253). Die Auseinandersetzung mit z. B. der Karriere von Straftätern lässt den Schluss zu, dass Karriere in der Chicagoer Perspektive keineswegs nur mit Aufstieg, sondern auch mit Abwärts- und Seitwärtsbewegungen assoziiert wird.

Everett C. Hughes, ebenfalls ein Mitglied der Chicagoer Schule untersuchte im Jahre 1958 unterschiedliche Berufsgruppen mit dem Ziel darzustellen, wie Menschen ihr Leben konstruieren. Differierend zu anderen Wissenschaftlern dieser Zeit, die den Begriff Karriere mehr im Sinne der Profession verwandten, entstand um Hughes und Goffman ein eher heuristisches Verständnis von Karriere, welches jede soziale Rolle des individuellen Lebens abdeckt (vgl. Hall, D.T (1994), S. 460f., In: Brown, D./ Brooks, L.).

Hughes weist darauf hin, dass Karriere sowohl eine objektive, als auch eine subjektive Seite hat. Die objektive Karriere wird auch als Abfolge von Posten und Ämtern gesehen. Die subjektive Karriere ist die individuelle Sichtweise auf die eigenen Karriereerfahrungen.

Hervorzuheben sind weiterhin die Arbeiten von Douglas T. Hall, welcher sich vor allem mit organisationstheoretischen Aspekten auseinandersetzt. Es stellte sich die Frage, wie die Organisation die Karriere des Individuums zu beeinflussen vermag.

Der Autor stellt die folgenden sehr breit angelegten Sichtweisen auf Karriere vor: Karriere als berufliche Weiterentwicklung, Karriere als Beruf, Karriere als Summe aller Positionen, die ein Individuum im Laufes des Lebens einnimmt und Karriere als lebenslange Sequenz rollenbezogener Erfahrungen. Schlussendlich generiert er die folgende Definition.

*„Career is the individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related experiences and activities over the span of the person's life (zit. Hall, D.T. (1976), S. 4).“*

Hierbei ist zentral, dass sich Karriere in Halls Verständnis auf berufliche Prozesse bezieht, jedoch sowohl die subjektive, als auch die objektive Sichtweise einbezieht. Weiterhin fällt auf, dass es hierbei nicht um Auf- oder Abstieg und um die Art der Tätigkeit, mit der die Person beschäftigt ist, geht. Es gibt also keinen klaren Fokus auf die Führungskarriere, so wie es in vielen Veröffentlichungen der Fall ist.

Mitte der 80er Jahre beschreibt der Soziologe Ulrich Beck die Folgen eines gesellschaftlichen Wandels, insbesondere der voranschreitenden Individualisierung. Menschen sind, so die Kernthese Becks, mehr und mehr für die Gestaltung ihrer Biographie selbst verantwortlich, die „Normalbiographie“ wandelt sich zur „Bastelbiographie“ (vgl. Beck, U. (1996), S. 217). Diese Betrachtungsweise stellt eine der Grundlagen für die Betrachtung moderner Karriereformen, wie der proteanischen oder der grenzenlosen Karriere in Kapitel 1.3 dar.

Die Thematik der vertikalen sozialen Mobilität, oder auch der Karrieremobilität rückt in den letzten Jahren in das Zentrum des Interesses. Eine Studie von Allmendinger kam zu dem Schluss, dass Auf- und Abstiege während der Berufskarriere in Deutschland geringer sind als in anderen Ländern. Dies wird in der Regel auf die Ausgestaltung des Bildungs- und Ausbildungswesens zurückgeführt. Im Gegensatz zu anderen Nationen besteht in Deutschland eine enge Bindung zwischen Ausbildung und Berufseinstiegsposition (vgl. Hradil, S. (2001), S. 394, nach: Allmendinger, J. (1989), S. 99ff.). Die hohe Passung zwischen Bildungs- und Einstiegsposition führt demzufolge *„[...] zu weniger Anpassungs- und Korrekturbewegungen während der Berufstätigkeit und verleiht zugleich den Eintrittstellen ein besonderes Gewicht (zit. Hradil, S. (2001), S. 394, nach Berger, P.A. (1996), S. 166f.).“*

Psychologische und soziologische Ansätze zur Karrieretheorie existierten eine Zeit lang verhältnismäßig getrennt voneinander. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Psychologen stets davon ausgingen, dass Menschen Karriere machen und Soziologen davon, dass die Karriere Menschen macht (vgl. Van Maanen, J. (1977), S. 8).

### **Betriebswirtschaftliche Perspektive**

Als dritte Perspektive soll hier die betriebswirtschaftliche Perspektive vorgestellt werden. Die Karriereentwicklung wird von allen Autoren der Personalentwicklung als Gegenstand der Betriebswirtschaft zugeordnet. Die Autoren Berthel/ Koch beschäftigen sich z. B. mit der Karriereplanung und der Mitarbeiterförderung. Ihre Definition von Karriere ist im Gegensatz zur

soziologischen Perspektive eng mit beruflichem Erfolg assoziiert: „[...] unter Karriere wird jede beliebige Stellenfolge einer Person im betrieblichen Stellengefüge verstanden [...] (zit. Berthel, J./ Koch, H.E. (1985), S. 11).“

Auch Lehnert definiert Karriere eher im Sinne des beruflichen Erfolges:

*„Karriere ist die Summe aller Karriere-Schritte, die eine Person in ihrem Berufsleben macht. Erfolgreich verläuft eine Karriere, wenn die Stellenfolge des Individuums im Stellengefüge einer Organisation zu dem Ergebnis führt, dass das Individuum in einer Summe seiner Bewegungen seinem Karriereziel näher kommt (zit. Lehnert, C. (1996), S. 17).“*

Zahlreich vorhanden sind wissenschaftliche Veröffentlichungen zum Thema Führungskarriere. In vielen Grundlagenwerken zur Personalentwicklung und zum Personalmanagement wird die Karriere vorrangig als Führungskarriere diskutiert. Zum Thema alternativer Karriereformen ist die Literaturlandschaft dagegen als überschaubar zu erachten. Domsch (1994) und Spiesshofer (1991) setzen sich z. B. mit unterschiedlichem Fokus mit dem Thema Fachkarriere auseinander, das Thema Projektkarriere wird u. a. von Lang/ Rattay (2005) und Kessler/ Hönle (2002) thematisiert. Insbesondere die Thematik der Fachkarriere wird im Rahmen der Magisterarbeit in Kapitel 2 aufgegriffen und ausführlich besprochen (vgl. Friedli, V. (2001), S. 6).

### **Allgemeiner Forschungsstand**

Nach der Diskussion der unterschiedlichen Disziplinen, die sich mit Karriere beschäftigen, wird deutlich, dass das Feld als äußerst multidisziplinär einzuschätzen ist.

Innerhalb der Arbeiten von Arthur, Hall und Lawrence (1989) wird beschrieben, dass es neben den bereits erwähnten und beschriebenen Disziplinen noch eine Reihe anderer Disziplinen (wie z. B. Sozialpsychologie, Anthropologie, Geschichte und Geographie) gibt, die sich mit der Thematik Karriere auseinandersetzen. Sie rufen deshalb zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise von Karrierekonzepten auf (vgl. Arthur, M.B./ Hall, D.T./ Lawrence, B.S. (1989), S. 9ff.) und etablieren somit eine neue Orientierung, die alle wichtigen Disziplinen vereint. Dies wurde in den letzten Jahrzehnten versucht, indem eine Reflektion dynamischer Beziehungen zwischen Individuen, der Organisation und der Gesellschaft vorgenommen wurde, um somit ein neues Verständnis von Karriere zu schaffen.

Derzeit aktuelle Themen, wie Karrieren von Frauen, Doppelkarrierepaare, Work-Life Balance oder Interkulturalität werden nunmehr unter diesen neuen Erkenntnissen betrachtet (vgl. Langer, K. (2004), S. 125).

Thematik aktueller Publikation zum Thema Karriere sind fast ausschließlich die neuen Karriereformen. Diese sollen ausreichend in Teil 1.3 dargestellt werden. Zunächst soll jedoch eine Betrachtung der Karriere aus Sicht der Organisation, des Unternehmens folgen.

### **1.2 Die Karriere aus Sicht der Organisation**

Das Karrieremanagement ist ein wichtiger Teil der Personalarbeit im Unternehmen. Die Ziele und Inhalte der Karriere- und Nachfolgeplanung leiten sich direkt aus den Unternehmenszielen ab, somit ist eine enge Verknüpfung von Unternehmens-, Personal- und Karrierestrategie von großer Bedeutung (vgl. Becker, M. (2005), S. 404). Einsiedler definiert die Grundzüge einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung daher folgendermaßen:

*„Die strategische Personalentwicklung definiert die Rahmenbedingungen, die Ziele und die Prioritäten für die Entwicklung der Human Ressourcen (HR) einer Organisation. Sie geht von den strategischen Vorhaben aus und definiert die Erfordernisse auf der HR-Seite, um diese umzusetzen. Sie definiert hierbei die HR-Potentiale, die zur Umsetzung der strategischen Vorhaben erforderlich sind resp. im Verlauf dieser Umsetzung entwickelt werden müssen. Für jedes strategische Vorhaben sind strategische Personalentwicklungspläne zu entwickeln. Diese sind in einem strategischen Personalentwicklungs-Gesamtplan zu integrieren (zit. Einsiedler, H. (2003), S. 16).“*

Warum ist eine strategisch ausgerichtete Personalarbeit für das Unternehmen unerlässlich? Ein zentraler Punkt ist die Transparenz von Personalkonzepten. Ist die Karrierestruktur im Unternehmen durchsichtig, entsteht eine klare Übersicht über Anforderungen, Leistungen und Chancen für Mitarbeiter. Weitere Vorteile sind die abgestimmte Entwicklung von Leistungsmaßstäben, das Bestehen von Interventionsmöglichkeiten im Frühwarnsystem, eine Kosten- und Erfolgskontrolle, Zeit- und Aufwandsreduzierung, die Verbindung von Leistung und

## 1 Stand der Forschung: Karriere und betriebliche Karriereplanung

---

Gehaltssystem und die Möglichkeit, Nachwuchskräfte aus den eigenen Reihen zu rekrutieren (vgl. Böhme, K. (2003), S. 197ff.). Die Vorteile sind aufgrund ihrer Bedeutung für den Gesamtunternehmenserfolg durchaus nachvollziehbar, jedoch wird nicht selten kritisiert, dass zahlreiche Unternehmen ihre Personalentwicklung aktionistisch und mit nur kurzem Zeithorizont betreiben (vgl. Mudra, P. (2004), S. 249, nach: Sattelberger, T. (1989), S. 16).

Die Karriereplanung kann sowohl aus der individuellen, als auch aus der organisationalen Sicht betrachtet werden. Die individuelle Karriereplanung geht davon aus, dass die Person antizipativ über ihre Karriere entscheidet. Bei der organisationalen Karriereplanung wird von einer Instanz des Personalmanagements als Planungssubjekt ausgegangen. Der letztere Ansatz wird oft auch als struktureller Ansatz beschrieben und sieht Karriere als strukturellen Aspekt der Organisation (vgl. Lehnert, C. (1996), S. 19). Getrennt voneinander sind die genannten Konzepte jedoch kaum praktikierbar, da sowohl die subjektive Perspektive, als auch die Perspektive der Organisation nicht außer Acht gelassen werden sollte. Aus diesem Grund schlägt Becker den folgenden Kompromiss vor:

*„Karriereplanung ist die gedankliche Vorwegnahme möglicher, zukünftig im Unternehmen zu besetzender Stellen und der mit ihnen verknüpfter Qualifikationen. Dazu gehört auch die Berücksichtigung der Entwicklungsprozesse einzelner Mitarbeiter und deren individueller Karrieren (zit. Lehnert, C. (1996), S. 20, nach: Becker, F. (1994), S. 205).“*

Innerhalb dieser Arbeit sind vor allem die organisationalen Aspekte der Karriereplanung zentral, aus diesem Grund werden folgende Ziele definiert (vgl. Lehnert, C. (1996), S. 22, Berthel, J./ Koch, H.-E. (1985), S. 37):

- Auswahl und Zuweisung von Personen auf Stellen,
- Kontinuität der Personalbereitstellung: Optimierung der Personalzuordnung, Nachfolgesicherung aus den eigenen Reihen, Potentialermittlung,
- Verbesserung des Leistungsverhaltens, Entwicklung des Personals,
- Motivation des Personals, Steigerung der Arbeitszufriedenheit

Hierbei ist es entscheidend, dass die Ziele in sich harmonisieren, jeglicher Zielkonflikt sollte ausgeschlossen werden. Jedoch ist dies vor allem in Großunternehmen, die aus Geschäftseinheiten mit unterschiedlichen Strategien und differierenden Personalkonzepten bestehen, fast unmöglich. Zudem wirken unterschiedliche Personen mit differenten Vorstellungen (wie Vorgesetzte, Personalleitung, Mitglieder der Unternehmensleitung, Betriebsräte etc.) an der Personalplanung mit (vgl. Lehnert, C. (1996), S. 23).

Die oben aufgelisteten Ziele implizieren die Beteiligung aller Mitarbeiter an der Karriereplanung eines Unternehmens. Oft taucht jedoch in der Literatur auf, dass Karriere nur einem kleinen Teil der Belegschaft zugänglich ist. Heute wird dieser Ansatz noch in vielen Unternehmen gelebt. Berthel/ Koch sprechen z. B. in ihren Abhandlungen zur Karriereplanung stets von einer Mitarbeitergruppe.

*„Eine Karriere bezieht sich auf die Stellenabfolge einer Führungskraft (zit. Berthel, J./ Koch, H.E. (1985), S. 53).“*

Es ist jedoch unbestritten, dass sich durch die Dynamisierung und Flexibilisierung von Märkten sowohl das Umfeld, in dem sich Karrieren abspielen, als auch damit die Adressaten der Karriereplanung im Unternehmen verändert haben. Welche Prozesse waren hierfür verantwortlich?

Als Beispiel hierfür können Tendenzen wie „lean production“ und „lean management“ genannt werden. Sie begannen in den 80er Jahren und hatten ihren Ursprung in japanischen Produktionsunternehmen. Im Mittelpunkt stand hier vor allem eine Rationalisierung von Material, Umwelt, Kosten und auch von Arbeitskraft (vgl. Mikl-Horke, G. (2000), S. 223).

Mit dem Terminus „Flex-Firm“ kennzeichnen Mirvis/ Hall Unternehmen, die sich sowohl in ihrer Größe, als auch ihrer Form regelmäßig durch Zukäufe, Verkäufe und Partnerschaften mit anderen Unternehmen bzw. Institutionen verändern (vgl. Mirvis, P.H./ Hall, D.T. (1996), S. 75). Eine weitere zentrale Komponente ist die Flexibilisierung von Unternehmensgrenzen durch neue elektronische Möglichkeiten. Castells spricht von dem Netzwerkunternehmen als *„[...] jene spezifische Form des Unternehmens, deren System von Mitteln durch die Überschneidung von Segmenten autonomer Systeme von Zielen konstituiert wird (zit. Castells, M. (2004), S. 1999).“*

## 1 Stand der Forschung: Karriere und betriebliche Karriereplanung

---

Die Folgen dieses Umbaus von Unternehmen sind vielfältig. Es kann zum Zwecke der Flexibilisierung und Rationalisierung zwar nicht von einem vollständigen Abbau von Hierarchie, jedoch von einer Abflachung und somit von einem Abbau von Führungsebenen gesprochen werden (vgl. Kühl, S. (1999), S. 16). Als Folge für die Karriereplanung wird es für Mitarbeiter schwieriger, die traditionelle Führungskarriere zu beschreiten.

Weiterhin hat sich das Verständnis von Arbeit grundlegend verändert. Die Idee der lebenslangen Tätigkeit mit vorgeschriebenen Anforderungen und Aufgaben wird zur Seltenheit. Stattdessen erfolgt in vielen Fällen nur noch eine temporäre Beschäftigung innerhalb von Projekten, bestimmte Arbeitsbereiche werden ausgelagert und durch Zeitarbeit bedient und die Anforderungen an die Flexibilität und Kompetenz der Mitarbeiter erhöht sich beständig.

Der Begriff der „*Employability*“ (= Beschäftigungsfähigkeit) spielt eine große Rolle, wenn von neuen Anforderungen an Mitarbeiter in sich im Umbruch befindlichen Unternehmen gesprochen wird. Er bedeutet nicht nur den Erhalt und Ausbau von fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen, sondern auch eine gewisse Einstellung bzw. Mentalität und deren flexible Anpassung an neue Gegebenheiten. Das Vorhandensein der Beschäftigungsfähigkeit erlaubt Mitarbeiter die eigene Arbeitsstelle zu halten oder ggf. eine neue zu suchen, wenn sie den eigenen Anforderungen nicht mehr entspricht (vgl. Rump, J./ Eilers, S. (2006), S. 21f.). Der Begriff des Intrapreneurs geht einen Schritt weiter, indem er einen Mitarbeiter beschreibt, der als Unternehmer im Unternehmen Erfolgchancen aufspürt, das Risiko bei der Verwirklichung von Innovationen selbst im Blick behält und dafür Verantwortung übernimmt (vgl. Nerdinger, F.W. (1997), S. 54).

Diese Konstitution des „*neuen Mitarbeiters*“ birgt für Organisationen sowohl Chancen, als auch Risiken. Beschäftigungsfähige Mitarbeiter können durch ihre schnelle Reaktionsgeschwindigkeit die dringend nötige Innovationsfähigkeit des Unternehmens ausbauen. Sie sind zunehmend mobil, wenn es um ihren Arbeitseinsatzort geht und zeichnen sich durch eine hohe Kundenorientierung aus (vgl. ebd., S. 24f.). Risiken die mit diesen Entwicklungen einhergehen werden von Unternehmen als drohender Machtverlust von Führungskräften, eine Zunahme der Komplexität von Führung, Karrieremustern, Organisation und Vergütungsstrukturen, eine „*Nach-außen-Entwicklung*“ der Mitarbeiter, eine Zunahme von Kosten und einschneidende Kulturveränderungen bezeichnet (vgl. ebd., S. 30f.). Der letzte Punkt bezieht sich darauf, dass sich Organisationen nicht nur mit einem gestiegenen Niveau ihrer Mitarbeiter konfrontiert sehen, sondern auch mit einer starken Zunahme der Verschiedenartigkeit. Es nehmen ethnische Unterschiede, Wertunterschiede, unterschiedliche Karriereorientierungen, Lebensstile und allgemeine Erwartungen über die normale und richtige Rolle von Organisationen in deren Leben zu (vgl. Schein, E. (2000), S. 30).

Das bedeutet in vielen Fällen, dass Mitarbeiter die Organisation nicht mehr als primären Bezugspunkt für ihre persönliche Karriere sehen. Die lebenslange Beschäftigung in einem Unternehmen wird zunehmend ersetzt durch die Gestaltung mehrerer Laufbahnen in unterschiedlichen Organisationen. Mirvis und Hall spitzen die Situation zu.

*„[...] the one-life, one-company career is too rigid and unwieldy to survive in today's world (zit. Mirvis, P.H./ Hall, D. T. (1996), S. 75).“*

Die starre, unflexible traditionelle Karriere passe den Autoren zufolge nicht in die heutige Welt. Das klassische Lebenslaufmodell von Edgar Schein aus dem Jahre 1978, welches einen Aufstieg in den Phasen Eintritt, Start, Aufstieg Wachstum und Austritt beschreibt, wird durch ein Mehrschichtmodell ersetzt, welches sich dadurch kennzeichnen lässt, dass Karrieren immer wieder neu gestartet werden, und dabei aus kürzeren Etappen bestehen. Die Karriere als jahrelanger einheitlicher, bruchsfreier Prozess hat ausgedient (vgl. Sattelberger, T. (1999), S. 21).

All diese dargelegten Aspekte sollten Unternehmen zu einem Umdenken ihrer Karriereplanung bewegen. Wie weit und wohin soll jedoch der Prozess des Umdenkens führen? Es stellen sich zwei grundsätzliche Fragen (vgl. Fuchs, J. (1998), S. 4):

- Wenn sich Hierarchien stetig verändern, muss Hierarchie und Karriere voneinander entkoppelt werden?
- Kann die so genannte Flächenkarriere, bei der der Mitarbeiter durch eine vermehrte Übernahme komplexer Aufgaben und Projekte wächst und Titel bzw. Statussymbole an Bedeutung verlieren als die Karriereform der Zukunft bezeichnet werden?

Im folgenden Abschnitt soll die „neue Karriere“ im ersten Schritt durch die Beschreibung ihrer theoretischen Spezifika greifbar gemacht werden. Im zweiten Schritt werden einerseits traditionelle Karriereformen unter dem Aspekt des Wandels und gänzlich neue Karriereformen dargestellt. Mit Abschluss des ersten Kapitels sollen die oben aufgeworfenen Fragen aufgegriffen und diskutiert werden.

### 1.3 Karrieren im Wandel

„In short, to study careers is to study change itself (zit. van Maanen, J. (1977), S. 3).“

Im wissenschaftlichen Diskurs wird das Phänomen der „neuen Karriere“ seit einigen Jahren durch die Einführung von Begriffen wie der „protean career“ (Hall (1976)) oder der „boundaryless career“ (Arthur (1996)) beschrieben.

Der Begriff „protean“ bedeutet übersetzt leicht veränderlich oder wechselnd. Hall beschreibt dieses Konzept von Karriere folgendermaßen:

„The protean career is a process which the person, not the organization, is managing (zit. Hall, D.T (1976), S. 201).“

Hierbei ist zentral, dass das Individuum als der Motor der eigenen Karriere fungiert. Erfolgsfaktoren für die proteanische Karriere sind demzufolge die folgenden: Arbeitsleistung, Einstellungen, Identität und Anpassungsvermögen. Im Kontrast zur traditionellen Karriere, die durch Attribute wie Lenkung durch die Organisation, eine niedrige Mobilität, lineare Aufstiegswege und extrinsische Motivationsfaktoren gekennzeichnet ist, haben Einstellungen und Identität ein größeres Gewicht, da das Individuum für die Entwicklung der Karriere selbst verantwortlich ist und die Hauptmotivationsfaktoren Freiheit und Wachstum sind (vgl. ebd., S. 202). Eine Gegenüberstellung der proteanischen Karriere und der traditionellen Karriere zeigt Tabelle 1 und verdeutlicht den Unterschied der beiden Konzepte.

Merkmal	Proteanische Karriere	Traditionelle Karriere
Verantwortlichkeit	Individuum	Organisation
Kernwerte	Freiheit, Wachstum	Macht, Aufstieg
Grad der Mobilität	Hoch	Niedrig
Wichtige Leistungsdimensionen	Psychologischer Erfolg	Position, Gehalt
Wichtige Einstellungsdimensionen	Arbeitszufriedenheit, Bindung an die Profession	Arbeitszufriedenheit, Bindung an das Unternehmen
Wichtige Identitätsdimensionen	Selbstbewusstsein, Selbsterkenntnis	Anerkennung von anderen, auf die Organisation bezogen
Wichtige Anpassungsdimensionen	Arbeitsbezogene Flexibilität, auf die derzeitige Kompetenz und auf Marktbedürfnisse bezogen	Organisationsbezogene Flexibilität

**Tabelle 1: Unterschiede zwischen proteanischer und traditioneller Karriere**

(vgl. Hall, D.T. (1976), S. 202)

Das Konzept der „boundaryless career“, also einer Karriere, die sich nicht mehr nur innerhalb der Grenzen der Organisation statuiert, soll nun erörtert werden.

Arthur und Rousseau beschreiben die folgenden Charakteristika bezüglich grenzenloser Karrieren (vgl. Arthur, M.B./ Rousseau, D.M. (1996), S. 6, Langer, K. (2004), S. 26):

- Bewegung über die Grenzen verschiedener Unternehmen,
- Bewegung innerhalb der Organisation oder eines Arbeitsverhältnisses, abhängig von den Netzwerken und der Reputation, die jemand außerhalb der Organisation unterhält,

## 1 Stand der Forschung: Karriere und betriebliche Karriereplanung

---

- Bewegung innerhalb der Organisation, jedoch abweichend vom klassisch, hierarchischem Aufstieg hin zu alternativen „Seitwärtsbewegungen“, wie z. B. innerhalb der Hierarchieebene oder von Projekt zu Projekt,
- Bewegungen, die Karriereveränderungen aus privaten Gründen rechtfertigen, auch wenn das auf Kosten des beruflichen Aufstiegs geschieht,
- Bewegungen jeglicher Art, die vom Individuum selbst als Verbesserung interpretiert werden, auch wenn das von außen betrachtet anders gesehen wird.

Es geht also bei dieser Annäherung an einen neuen Karrierebegriff, ähnlich wie bei dem zuvor vorgestellten Konzept der proteanischen Karriere, nicht zwingend um den beruflichen Aufstieg, sondern eher um das persönliche Weiterkommen des Individuums, unabhängig von einer bestimmten Institution oder Organisation.

Somit können auch die immer häufiger wechselnden Berufshistorien mit vielen Sprüngen zwischen Jobs, Unternehmen, Branchen und Wechsel zwischen Angestelltenverhältnis und selbstständiger Tätigkeit als Karrieren interpretiert werden, obwohl es nach dem traditionellen objektiven Karriereverständnis keine sind (vgl. Langner, K. (2004), S. 29).

Außerhalb der soeben erläuterten gängigen Begrifflichkeiten, „*protean*“ und „*boundaryless career*“ gibt es in zahlreichen, kürzlich veröffentlichten Aufsätzen, ähnliche Ansätze, die betonen, dass sich das Forschungsfeld der Karriereentwicklung in den Kinderschuhen befindet (vgl. Baruch, Y. (2002), S. 15) und somit einem stetigen Wandel unterliegt. Eine weitere Begrifflichkeit, die „*intelligente Karriere*“ soll an dieser Stelle die Terminologie abrunden. Unter der intelligenten Karriere wird das „*know why*“ (Werte, Einstellungen, innere Bedürfnisse, Identität und Lebensstil), „*know how*“ (Karrierekompetenzen, Fähigkeiten, Expertise und explizites bzw. implizites Wissen), und „*know whom*“ (Netzwerke, Beziehungen, die Fähigkeit, die richtigen Personen zu finden) verstanden (vgl. Baruch, Y. (2003), S. 61). Inhaltlich werden hierdurch die Anforderungen ausgedrückt, die, wie bereits erwähnt, mit dem Konzept der Employability beschrieben wurden.

### Karrieretypen und Karriereformen

Eine Aufgliederung von Karrieren ist in vielen Formen möglich. Zunächst ist Karriere individuell oder kollektiv, temporär, anlassbezogen oder dauerhaft denkbar (vgl. Becker, M. (2005), S. 390). Während die letztgenannten Formen in dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt werden, stehen die Karrierewege bzw. -pfade im Zentrum der Betrachtung. Unter dem Begriff Karrierepfad wird das Element zwischen den Karrierezielen des Individuums und den gegenwärtigen Anforderungen des Unternehmens verstanden (vgl. Lehnert, C. (1996), S. 177).

*„Es sind Maßnahmenbündel, die für einzelne Mitarbeiter aus einer Mehrzahl von Bewegungsmöglichkeiten im betrieblichen Karrieresystem zusammengestellt und insoweit als Programm für einzelne gewollte, standardisierte oder typische Karrieren ausgewählt werden (zit. Lehnert, C. (1996), S. 177, nach: Walter (1980), S. 9).“*

In einer Vielzahl von Arbeiten wird bereits eine Dreiteilung, bezogen auf den Adressaten, von Karriere in Führungs-, Fach- und Projektkarriere vorgenommen (siehe Abbildung 2)<sup>4</sup>, jedoch mit der Einschränkung, dass die meisten Fach- und Projektkarrieren derzeit im mittleren Management enden. Der Weg in das Top-Management eines Unternehmens ist und bleibt nur über den Weg der Führungskarriere möglich (vgl. Becker, M. (2002), S. 364).

---

<sup>4</sup> Als vierter Pfad wird von Domsch die Gremienlaufbahn eingeführt. Er definiert diese als: „Aufstieg als Fach- und Ressortvertreter in zunehmend höher angesiedelten Gremien/ Expertenkreisen/ Product- Teams/ Business Units etc. im Rahmen einer Gremienhierarchie“ (zit. Domsch, M. (1994), S. 7). Die Gremienlaufbahn wird im Verlauf der Arbeit als Teil der Fachlaufbahn verstanden und im weiteren Verlauf nicht gesondert behandelt.

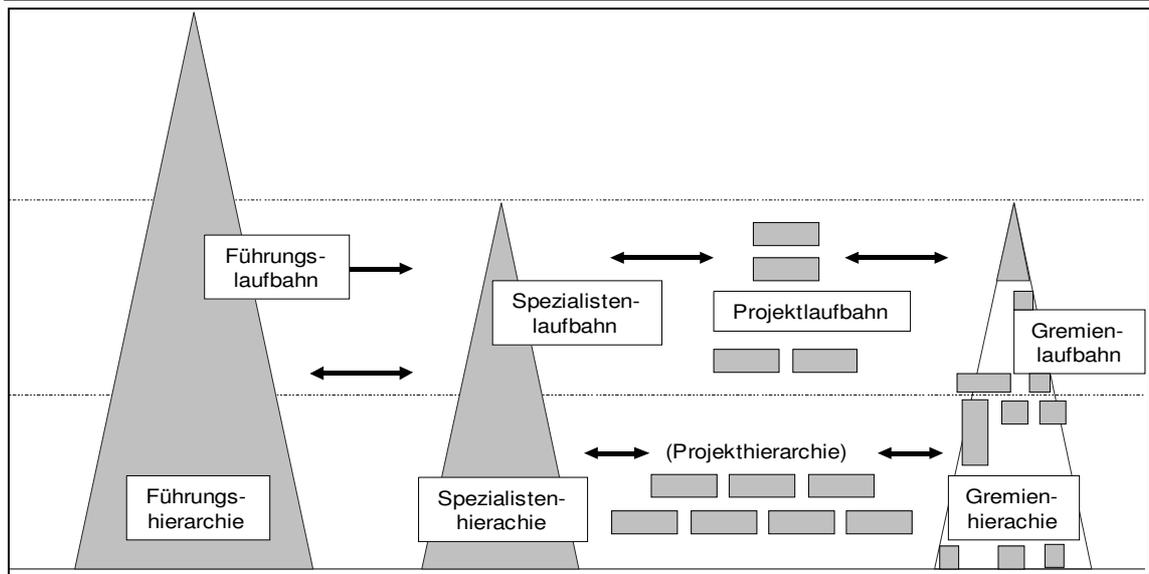


Abbildung 2: Alternative Laufbahnstrukturen

(vgl. Domsch, M/ Siemers, S. (1994), S. 6)

### Die Führungskarriere

Da der Begriff Führung ein sehr vielschichtiges, interdisziplinär diskutiertes Konzept darstellt, soll an dieser Stelle zunächst folgendes festgehalten werden:

*„Führung lässt sich überall dort festmachen und thematisieren, wo es um sozial organisiertes Leben geht. Führung wird als zielorientierte Einflussnahme auf Menschen verstanden und in Organisationen durch Strukturen (Führungssubstitute) und Personen (Vorgesetzte) ausgeübt (zit. Rosentiel, L.v. (2001), S. 318f., nach: Schuler, H.).“*

Bei dem Begriff Führung wird zudem in (strategische) Unternehmensführung und Personalführung unterschieden. In der Literatur gibt es laut Staehle keine eindeutige Differenz zwischen Management und Unternehmensführung. Setzt man beide Begriffe gleich können zwei Aspekte unterschieden werden: der funktionale und der institutionale Aspekt. Institutionell beschreibt also die Unternehmensführung die Personen und Personengruppen, die Managementaufgaben wahrnehmen. Die funktionale Sicht beschreibt die Aufgaben, die die Unternehmensführung zu leisten hat. Grundsätzlich geht es bei der Unternehmensführung um die Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens als Ganzes. (vgl. Staehle, W. (1999), S. 72, Becker, M. (2002), S. 76), währenddessen es im Kontrast dazu bei der Personalführung um die direkte, personale Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter geht (vgl. Staehle, W. (1999), S. 838).

Das Konzept der Führung befindet sich, wie bereits angedeutet, in einem stetigen Umbruch. Konkret bedeutet dies, dass durch verflachte Hierarchien immer mehr Mitarbeiter von weniger Führungskräften geführt werden, Führungsformen, wie Anweisung und Kontrolle in den Hintergrund geraten, da Mitarbeiter zur Selbststeuerung befähigt werden müssen und nicht nur Individuen, sondern auch vermehrt interdisziplinäre Teams und sich selbst steuernde Gruppen geführt werden müssen (vgl. Berthel, J/ Becker, F. (2003), S. 89). Somit verändert sich die Rolle der Führungskraft, was sich naturgemäß auf die Form der (Karriere-) Entwicklung auswirkt. Einen Überblick über den Wechsel vom traditionellen zum modernen Führungsparadigma gibt die nachfolgende Tabelle.

Merkmal	Traditionelles Paradigma	Modernes Paradigma
Rolle des Führenden bei der Zielsetzung	Mitarbeiter (Gruppe) auf das Erreichen des vorbestimmten Ziels hin lenken	Ziele gemeinsam formulieren oder zumindest abstimmen
Rolle der Aufgabenlösung	Aktivitäten initiieren, kontrollieren, planen, leiten, koordinieren	Initiative fördern, Freiräume schaffen, Arbeitsprozess moderieren
Verhältnis zu Mitarbeitern	Machtposition, Kontrolleur	Gleichberechtigter Förderer und Entwickler von individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter
Motivation	Anreize schaffen, belohnen oder bestrafen	Individuelle Anreize schaffen, persönliche Entwicklung fördern, Demotivation abschaffen, Identifikation
Entscheidungsfindung	Führender trifft Entscheidungen allein	Beteiligt die Mitarbeiter, delegiert, kommuniziert offen
Macht- und Autoritätsbasis	Vor allem Position, auch Druck, Information, Belohnung, Charisma, Expertenwissen	Vor allem Persönlichkeit, auch Charisma, Expertenwissen, Belohnung

**Tabelle 2: Traditionelles und modernes Führungsparadigma im Vergleich**

(vgl. Franken, S. (2004), S. 246)

Die Personalentwicklung bzw. das Management Development, welches sich laut Wunderer nicht nur mit der Förderung und Entwicklung von Führungskräften beschäftigt, sondern die Aufgabe hat, „[...] das Führungspotential des Unternehmens kontinuierlich den aktuellen Veränderungen und Anforderungen anzupassen, zu verbessern und vorausschauend strategisch zu entwickeln [...]“ muss sich auf den Wandel des Verständnisses der (Führungs-) Karriere einrichten. (zit. Wunderer, R. (2000), S. 430).

Das traditionelle Verständnis der Führungskarriere (synonym auch Linien- oder Kaminkarriere) bedeutet einen vertikalen, hierarchischen Aufstieg innerhalb eines Unternehmens. Eine Vielzahl von Autoren (vgl. Sieber Bethke, F. (2007), S. 25, Becker, M. (2002), S. 364, Berthel, J./Becker, F. (2003), S. 334, Mudra, P. (2004), S. 330ff., Reiß, M. (1994), S. 37f.) diagnostizieren bereits einen baldigen Abschied von dieser Karriereform, obgleich sie aktuell, zwar mit abgewandelten, flexibleren Strukturen und einer neuen Ausrichtung wohl immer noch der bedeutendste Karriereweg im Unternehmen ist.

Modifikationen sind folglich nötig, das bedeutet zum einen die Vermittlung eines revolutionierten Verständnisses von Karriere. Schein unterschied bereits 1978 sowohl die vertikale (z. B. Beförderung), horizontale (z. B. Versetzung innerhalb einer Abteilung, jedoch auf gleicher Ebene) und zentripetale Bewegung (z. B. Versetzung von einer Niederlassung in den Zentralbereich ohne Kompetenzzuwachs) innerhalb der Struktur eines Unternehmens (vgl. Schein, E. (1978), S. 38ff.). Somit wird einerseits einer größeren Anzahl von Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, einen vordefinierten Karriereweg einzuschlagen, zum anderen werden Mitarbeitern mit Fach- und Projektkompetenzen im Rahmen der Personalentwicklung gewürdigt und bleiben somit eher dem Unternehmen als wertvolle Humanressource erhalten.

Mit einer Verbreiterung der Karrierestrukturen wird weiterhin dem individuellen Interesse von Mitarbeitern Rechnung getragen, nicht nur ein gesamtes Berufsleben in der Führungskarriere zu verharren, sondern auch einen Wechsel von Fachaufgaben zu Führungs- oder Projektaufgaben zu unternehmen. Flexible und alternative Laufbahnstrukturen bergen jedoch in der Realität im Gegenzug oft die Gefahr wenig Akzeptanz zu finden, da es an Gleichwertigkeit, was die Ausstattung der Karrierestufen (z. B. das Fehlen von Statussymbolen) angeht, mangelt. Zudem können sie mit der traditionell gewachsenen, akzeptierten Führungskarriere kaum mithalten, zumal nur diese den Weg in das Top-Management eines Unternehmens ebener.

### **Die Projektkarriere**

Ein Projekt ist, im Gegensatz zu einer herkömmlichen Aufgabe, ein einmaliges Vorhaben mit einem definierten Beginn und mit einem definierten Ende. Neben diesem Charakteristikum zeichnen sie sich weiterhin durch eine relative Neuartigkeit aus, d. h., die Wege zur Lösung des Projektgegenstandes sind oft nicht bekannt (vgl. Schreyögg, G. (2003), S. 192).

Wie ist die Projektarbeit also im Unternehmen verankert? Es sind bei dieser Frage zwei grundlegende Ebenen zu unterscheiden: Zum einen ist das die Organisation des Projektes selbst, zum anderen die Einbettung der Projektarbeit in das bestehende Aufgabensystem. Die Projektarbeit erhält einen immer größeren Status, eine steigende Bedeutung in Unternehmen und wird als Selbstverständlichkeit angesehen. Unternehmen gehen sogar dazu über, ganze Arbeitsbereiche, z. B. Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in Projekten zu organisieren. Spielt also die Projektarbeit eine derart tragende Rolle in der Arbeitsweise eines Unternehmens, so ist dies in der betrieblichen Personalentwicklung entsprechend abzubilden, indem dem Projektpersonal die notwendigen Qualifikationen vermittelt werden, das Beurteilungssystem so angepasst wird, dass auch Projektleistungen in die Personalbeurteilung einfließen und nicht zuletzt indem adäquate Karrierestrukturen im Unternehmen geschaffen werden (vgl. Meyer, H. (2004), S. 1232, In: GPM).

In einigen Unternehmen begrenzt sich die Karriereplanung im Projektbereich auf gewisse Fördermaßnahmen, die schlussendlich nur eine Station darstellen, um Nachwuchskräfte auf Fach- bzw. Führungspositionen vorzubereiten. Andere Unternehmen hingegen haben eine Projektlaufbahn neben der Führungs- und Fachlaufbahn als festen Bestandteil der Personalentwicklung etabliert. Bei durchlässigen Modellen kann somit die Projektkarriere ein Zwischenschritt auf dem Weg in höhere Positionen der Führungs- oder Fachkarriere sein oder ein ganzheitlicher Karriereweg für den Mitarbeiter. Das Bearbeiten von Projekten wird zudem als wichtiger Bestandteil der Führungskräfteentwicklung gesehen, da hierdurch die neuen, zentralen Führungskompetenzen trainiert werden können. Der Hintergrund ist, dass die Arbeit in Projekten eine funktionsübergreifende Denkweise fördert und somit eine starke Gewichtung auf funktionierende, interdisziplinäre Zusammenarbeit legt (vgl. ebd., S. 1234).

Ob und in welcher Form eine eigenständige Karrierestruktur für Projektmitarbeiter im Unternehmen vorhanden ist, hängt in starkem Maße davon ab, inwiefern das Projektgeschäft im Unternehmen überwiegt oder gar ob die Überlebensfähigkeit der Organisation in sehr starkem Maße vom Vorhandensein hochqualifizierter Projektmitarbeiter und -leiter abhängt. Manche Unternehmen argumentieren die Nichteinführung von Projektkarrierestrukturen mit der Natur eines Projektes: Aufgrund seiner zeitlichen Befristung kann es zu Kompatibilitäts- und Kontinuitätsproblemen kommen, somit leidet sowohl die Transparenz und die Glaubwürdigkeit dieses Karriereweges (vgl. Mudra, P. (2004), S. 333.) Die Nachteile, die einem Unternehmen bei der Nichteinführung strukturierter Karrierewege für Projektmanager entstehen sind jedoch verhältnismäßig größer und können ggf. zu erheblichen Schäden im Unternehmen führen.

Wie gestaltet sich also die aktuelle Realität der Projektkarriere?

Bei der Personalentwicklung des Projektpersonals und vor allem bei dessen Karriereentwicklung gibt es gewisse Bedingungen, die die derzeitige Situation negativ determinieren. Zum einen fehlt momentan noch ein anerkanntes Berufsbild des Projektmanagers. Daraus resultiert ein Mangel an Standards für Qualifizierungen, d. h. es gibt eine unübersehbare Menge an Trainings- und Beratungskonzepten auf dem Markt, von denen nur wenige die erforderlichen Kenntnisse auch vermitteln können.

An dieser Stelle entsteht oft eine Fehleinschätzung des Projektes, des Projektumfeldes, der Qualifikationen und der beteiligten Mitarbeiter. Durch die auf diese Art und Weise verursachten Projektstörungen, wird das Risiko der Termin- und Kostenüberschreitung immens hoch, das Unternehmen geht mitunter wirtschaftliche Risiken ein, die je nach Größe des Projektes und des Unternehmens existentiell sein können (vgl. Kessler, H./ Hönle, C. (2002), S. 15ff.).

Ein weiteres Problem bei der Personalentwicklung für Projektmitarbeiter ist die unzureichende Vergleichbarkeit der Stellenausschreibungen. Diese beschreiben meist hierarchische Stellen, die mit bestimmten Funktionen und Titeln ausgestattet sind. Da die Grundanforderungen des Projektmanagements formal fast immer gleich sind, es also darum geht einmalige Vorhaben mit einem Team in bestimmten Umfeldern zu realisieren, ist es schwer allgemeingültige Stellenanforderungen zu definieren, die einem bestimmten Qualifikationslevel entsprechen. Manche Mitarbeiter empfinden die Ausschreibung dann entweder als zu wenig herausfordernd

## 1 Stand der Forschung: Karriere und betriebliche Karriereplanung

oder zu anspruchsvoll. Zudem sind Tätigkeitsbeschreibungen für Projektleiter wenig aussagekräftig. In ihnen werden oft nur administrative Aufgaben, wie Planung- und Überwachung von Termin- und Kostenplänen dargelegt, weil Projektbedingungen sehr unterschiedlich und veränderlich sind und somit nicht Gegenstand der Tätigkeitsbeschreibung sein können (vgl. ebd., S. 20).

Die Autoren Kessler und Hönle haben im Namen der GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement) die unterschiedlichen Modelle von Karrierewegen für Projektmitarbeiter analysiert. Im Ergebnis wird eine ähnliche Tendenz, wie bereits bei der Entwicklung der Führungskarriere beobachtet, berichtet. Reine Kaminkarrieren sind im Projektmanagement sehr unwahrscheinlich, dagegen wird die „Karrierepyramide“ (siehe Abbildung 3) als idealtypisch angesehen.

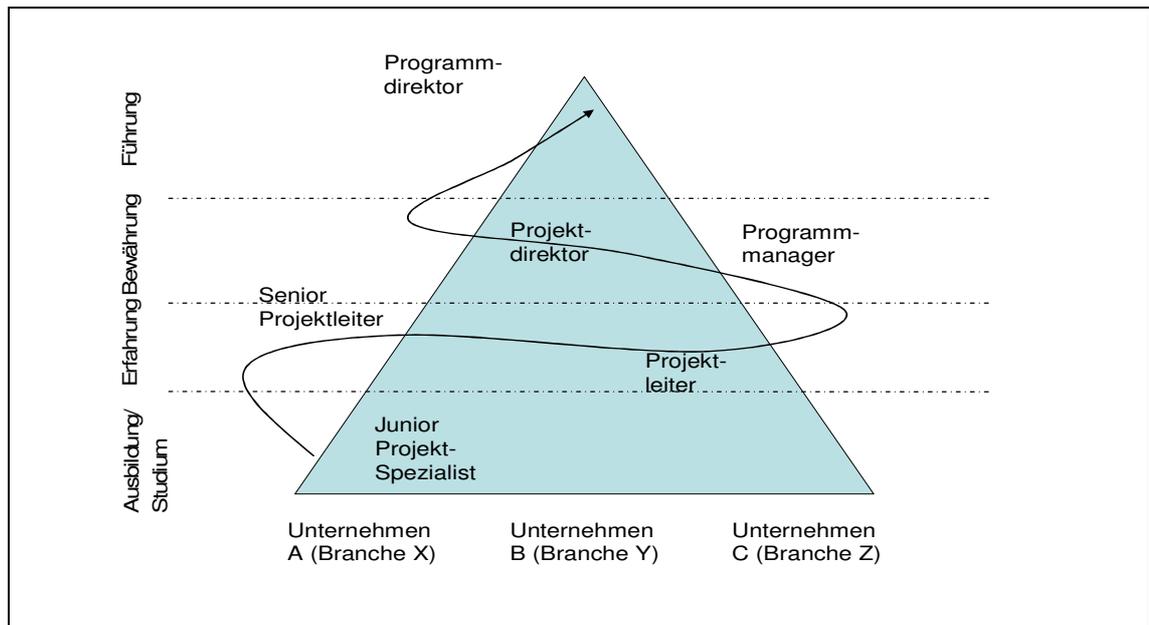


Abbildung 3: Der Karrierepfad im Projektmanagement, idealtypisch als Pyramide

(vgl. Kessler, H./ Hönle, C. (2002), S. 43)

Diese Karrierepyramide drückt vor allem einen wachsenden entsprechenden Qualifikationslevel aus. Es beginnt bei dem Junior Projekt Spezialist und endet bei dem Programmdirektor. Weiterhin ist das Leiten unterschiedlicher Projekte (Projekttypen) in unterschiedlichen Branchen zentral (vgl. ebd., S. 42f.).

Kennzeichen der wachsenden Verantwortung über die Karrierestufen ist zum einen das wachsende Projektbudget, somit eine höhere Komplexität der Projektaufgabe und zum anderen die höhere strategische Bedeutung des Projektes für das Gesamtunternehmen. Weiterhin ist ein Aufstieg innerhalb von Projektstrukturen dadurch gekennzeichnet, dass sich die Rolle des Mitarbeiters ändert (z. B. vom Projektingenieur zum Projektleiter) (vgl. Domsch, M. (1994), S. 7, Mudra, P. (2004), S. 332).

### Neue Karriereformen

Neben den bereits genannten Karriereformen wird die Begriffslandschaft rund um Karriere im neuen Verständnis stetig durch neue Bezeichnungen bereichert. Eine Auswahl soll hier kurz vorgestellt werden.

**Die Flächenkarriere** ist eine Antwort auf die Verschlingung der hierarchischen Struktur von Unternehmen. Es ist ein Modell, welches Karriere eher in die Fläche projiziert, d. h. Stellen- und Positionswechsel mittels Job- Rotation und Job-Enrichment anstrebt (vgl. Füchtner, S. (1998), S. 604). Bei diesem Ansatz fehlt der Aufstiegsgedanke vollkommen. Insbesondere Beratungsunternehmen, bei denen sich flache Strukturen und eine ausgeprägte Teamorientierung bereits etabliert haben, nutzen diese Form der Karriereform (vgl. Friedli, V. (2001), S. 37). Wenn dort eine vertikale Karriereplanung erkennbar ist, so erfolgt keine Unterscheidung in Fach-, Führungs- oder Projektkarriere. Diese Karrieremodelle enthalten üblicherweise Komponenten aller drei Modelle. Die fachliche Kompetenz steht zu Beginn im

Vordergrund, desto höher die Stufe, desto höher ist auch der Managementanteil zu bewerten. Eine übliche Stufenbezeichnung (am Beispiel der Arthur Andersen AG (nicht mehr bestehend) war Berater, Manager und Partner (vgl. ebd, S. 224).

**Die internationale Karriere** ist insbesondere im Zuge der Globalisierung und der zunehmenden Internationalisierung großer Konzerne von wachsender Bedeutung. Auslandsaufenthalte sind aus diesem Grund in den meisten Berufsverläufen zur wichtigen Station geworden. Zentral bei dieser speziellen Karriereförderung ist die Auswahl der für den Einsatz geeigneten Mitarbeiter, gründliche Entsendungsvorbereitungen, wie z. B. die Vorbereitung auf kulturelle und fachliche Gegebenheiten im Zielland, die Betreuung während des Aufenthaltes und, oft vernachlässigt, die Beachtung der Rückkehrproblematik, denn es entstehen in dieser Zeit nicht nur Kulturschockphänomene, sondern auch Karriereknicks und berufliche Orientierungslosigkeit (ebd., S. 39f.).

### Zusammenfassung

Im letzten Kapitel wurde die Karriere in ihrer historischen Entwicklung, aus der Sicht mehrerer Disziplinen und als Konstrukt, welches sich im Wandel befindet, erörtert. Insbesondere der letzte Aspekt fand sich auf allen Betrachtungsebenen.

Trotz dieser Betonung auf der Flexibilisierung von Karriere, muss reflektiert werden, inwiefern ein Wandel von der traditionellen Karriere (gekennzeichnet durch den Aufstieg innerhalb der Hierarchie des Unternehmens) zur Flächenkarriere (abgekoppelt von der Hierarchie des Unternehmens) in der Praxis möglich ist und auch der Realität entspricht.

Ausgangspunkt soll hier die Diskussion um neue Steuerungsmechanismen im Unternehmen sein. Wie bereits angesprochen befinden sich Unternehmen in ständigen organisationalen Wandlungsprozessen, die von einigen Autoren dramatisch zugespitzt, in einem kompletten Abbau von Hierarchie münden. Gegenargumente finden sich vor allem in Arbeiten von Kühl bzw. Dittrich/ Janning, die lediglich von einem Umbau hierarchischer Steuerungsinstrumenten sprechen und die Vorhersage der „*Enthierarchisierung*“ von Unternehmen ablehnen. Es gehe vielmehr bei „*unbestrittener hierarchischer Gesamtregulierung*“ darum, dass die Koordination und Steuerung einzelner Arbeitsprozesse überdacht werden muss. Organisationen müssen künftig verstärkt begründen, dass einzelnen Steuerungs- und Koordinationsmechanismen am besten durch Hierarchie und nicht durch andere Steuerungsmechanismen, wie Märkte, Verständigung oder professionellen Einfluss geleistet werden kann. (vgl. Dittrich, E./ Janning, F. (2007); S. 178, Kühl, S. (1999), S. 15ff.). In einigen Veröffentlichungen wird zudem die Frage gestellt, ob der Abbau von Führungsinstanzen und Strukturen im Unternehmen nicht sogar in Chaos und Orientierungslosigkeit der Mitarbeiter mündet. Dies gilt ebenso für die Neugestaltung von Karrierewegen. Eine Mitarbeiterin einer Beratergruppe gibt zu Bedenken. „*Menschen brauchen Anerkennung und Unterschiede [...] Sie wollen sich differenzieren, schmücken, gesehen werden (zit. Risch, S./ Sommer, C. (1996), S. 311).*“ Es ist folglich, so diese These, nicht nur damit getan, an verantwortungsvollen Aufgaben und Projekten zu wachsen, das Streben nach Aufstieg in der Hierarchie, nach Rang und Status ist trotz Verschlankung der Organisation ungebrochen.

Die Gestalt von Karriere hat sich insofern gewandelt, als dass sie sich vermehrt durch die Entwicklung von Kompetenzen und durch die Übernahme bedeutender und übergreifender Aufgaben und Projekte in verschiedenen Unternehmen darstellt.

Dies bedeutet weiterhin, dass Karriere nicht mehr in nur einem Unternehmen oder gar in einer Branche oder Tätigkeit erfolgt, Karriere bedeutet heute zunehmend eine stetig wechselnde Abfolge von Fach- Führungs- und Projektfunktionen mit verschiedenen Verantwortungs- und Aufgabenstrukturen in verschiedenen Unternehmen.

Es wird jedoch in Frage gestellt, dass die komplette Abkopplung von Karriere und Aufstieg in der Hierarchie unter dem vorhergesagten Bedeutungsverlust von Statussymbolen, Rangordnung und Titeln möglich ist.

Karrierewege sollte folglich zwar zunehmend durchlässig gestaltet werden (womit ein Wechsel von Führungs- Fach- oder Projektfunktionen möglich und gewünscht ist), der vollkommene Abbau von traditionellen Karrieremustern (wie u. a. von Fuchs vorgeschlagen) ist jedoch eher unwahrscheinlich (vgl. Fuchs, J. (1998), S. 4).

Mit der Fachkarriere, die im Zentrum des Kapitels 2 steht, wird eine Alternative zur klassischen Managementkarriere betrachtet.

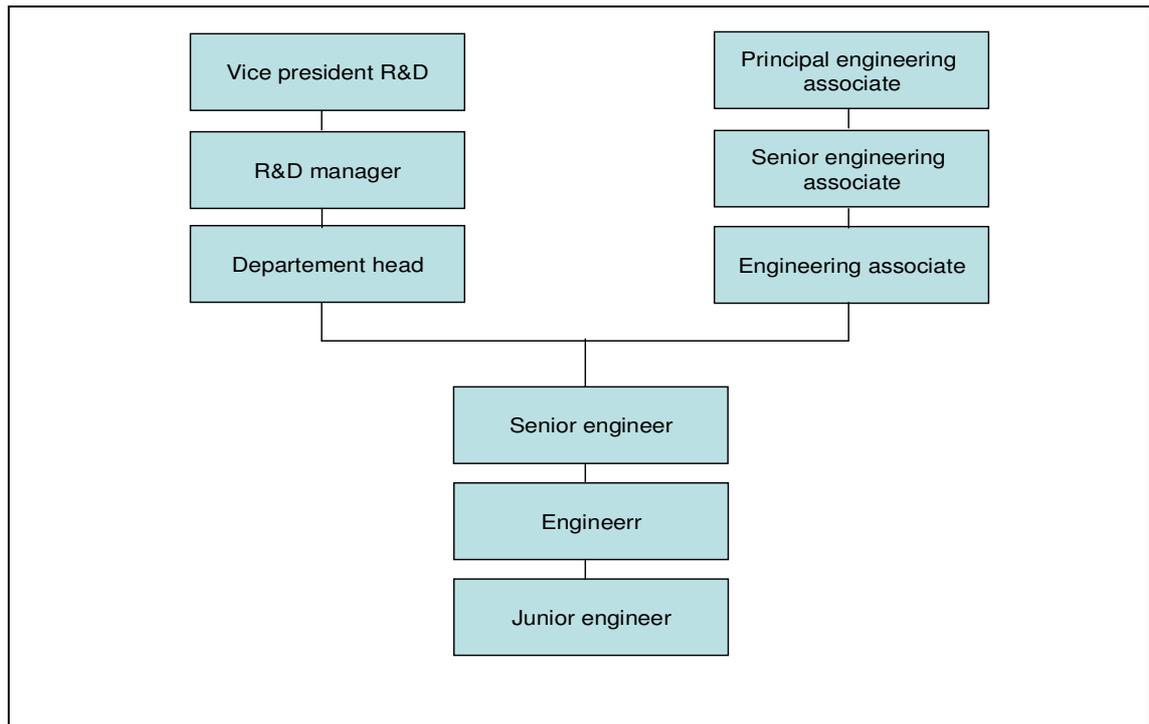
## 2 Die Fachkarriere

In diesem Abschnitt der Arbeit soll zunächst eine Betrachtung der sehr überschaubaren Literaturlandschaft von Karriereoptionen für Fachkräfte vorgenommen werden. Es erfolgt eine Beschreibung der im angloamerikanischen und im deutschen Raum erschienenen Publikationen.

Die angloamerikanische Literaturlandschaft gestaltet sich, ebenso, wie die wissenschaftliche Diskussion der Karrierethematik im Allgemeinen, als diversifizierter. In der angloamerikanischen Literatur beschäftigen sich eine Vielzahl von Studien mit Fachkräften im IT Sektor und im Bereich Forschung und Entwicklung, da amerikanische Unternehmen bereits nach dem Zweiten Weltkrieg in dem sehr starken F & E (Forschung und Entwicklung) Bereich oder in oligopolistisch strukturierten Industrien (Chemie/ Pharma, Mineralöl, (Luft-) Fahrzeugbau, Telekommunikation) mit der Einrichtung von Fachlaufbahnen begannen. Sie wollten der wachsenden Bedeutung dieser Mitarbeiter für das Unternehmen Rechnung tragen. US Unternehmen, die eine Vorreiterfunktion in diesem Bereich einnahmen waren: Du Pont, Dow Chemical, Monsanto, Esso/ Exxon, ITT, AT&T und IBM (vgl. Gerpott, T. (1994), S. 34, nach: Neuhaus, J. (1968), S. 572, Feuer, D. (1986), S. 27f.). Dies zog von den 50er Jahren bis ca. zum Jahr 1985 eine Vielzahl von Artikeln nach sich, die sich mit den verschiedenen Adressaten und Aspekten der Fachlaufbahn beschäftigen. Fachexperten, die im Zentrum dieser Arbeit stehen sind entweder Informatiker oder Personen aus der Berufsgruppe Forschung und Entwicklung.

Insbesondere das „*dual-ladder system*“, zuerst ungefähr im Jahr 1950 eingeführt, steht bei fast allen Arbeiten im Mittelpunkt des Interesses und wird zudem höchst kontrovers diskutiert. Im deutschen Sprachraum wird dieses Konzept auch als Parallelaufbahn bezeichnet. Der Grundgedanke bei diesem Konzept ist, dass neben der traditionellen Führungshierarchie die Möglichkeit besteht, in einer Fach- oder Expertenlaufbahn aufzusteigen. Die Stufen der beiden Karrieren sollen im Idealfall nebeneinander stehen und sich durch vergleichbare Anforderungen auszeichnen. Die Höhe der Pyramide ist den besonderen Erfordernissen des Einzelfalls anzupassen, d. h. in extrem wissensbasierten Branchen ist es im Einzelfall denkbar, dass die Fachlaufbahn bis auf das höchste Niveau der Führungslaufbahn ausgedehnt wird, während jedoch in den meisten Unternehmen die Spitzenpositionen nur durch traditionelle Managementkarrieren erreicht werden (vgl. Heimerl-Wagner, P. (1994), S. 146).

Die Einrichtung einer Parallelaufbahn sollte einen alternativen Karriereweg für Fachkräfte aufzeigen, der deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg honoriert (vgl. Katz, R./ Tushman, M./ Allen, T. (1990), S. 4). In der folgenden Abbildung wird eine Parallelkarriere für Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung vorgestellt. Die unteren drei Stufen sollen der persönlichen und der Orientierung im Unternehmen dienen. Im Anschluss daran erfolgt die Wahl einer Fach- oder Führungskarriere, die in diesem Beispiel idealtypisch ein bezüglich Status und Gehalt vergleichbarer Karriereweg sein soll (vgl. Hämmerle, M. (1994), S. 156).



**Abbildung 4: Beispiel einer Parallellaufbahn**

(vgl. Hämmerle, M. (1994), S. 156, nach: Raelin, J.A. (1986))

Trotz der stetigen Einführung solcher Systeme häufen sich die Kritikpunkte, die vor allem in der Ungleichheit beider Systeme begründet sind.<sup>5</sup> Zahlreiche Autoren beschäftigen sich auf dieser Grundlage mit dem umfassenden Akzeptanzproblem der Fachkarriere (vgl. Bailyn, L. (1982), Allen, T.J./ Katz, R. (1985)).

Eine Arbeit, die sich mit der Lösung der Problematik beschäftigt stammt von Bailyn. Die Autorin betont in ihren Arbeiten die zentrale Bedeutung der Multiplizität von Karrierewegen und die Unmöglichkeit, die sehr breite Varianz technischer Professionen in einem einzigen Karriereweg abzubilden. Aus dieser Überlegung heraus prägt sie den Term „hybride Karriere“. Hiermit soll ausgedrückt werden, dass (fachliche) Karrieren heute aus einer Vielzahl von „career chunks“ bestehen, die meist in völlig verschiedenen Arbeitsbereichen stattfinden und an die höchst unterschiedliche Anforderungen gestellt werden. Diese Teilabschnitte von Karrieren werden als geplante, diskontinuierliche Perioden der Karriere definiert die, jeder für sich, einen anderen Schwerpunkt haben kann. Wenn solche Diskontinuitäten geplant werden, so sind sie nicht als Scheitern anzusehen, diese Art der Karriere wird jedoch mit einer Vielzahl anderen Problematiken konfrontiert, so z. B. mit Schwierigkeiten bei der Evaluation oder der Vergleichbarkeit (vgl. Bailyn, L. (1991), S. 12f.). In eine ähnliche Richtung tendiert das Modell der integrierten Fachkarriere. Ziel ist es auch hier, das unternehmensübergreifende Handeln und Denken zu betonen und mit bereichs- und hierarchieübergreifenden Karrieren zu reagieren (vgl. Meier, H. (2001), S. 34). Hier findet eine Abkehr von nebeneinander stehen, wenn auch durchlässigen Modellen statt, indem der Aufbau zusätzlicher Strukturen im Unternehmen vermieden wird. So soll eine Auflockerung der bestehenden Struktur gelingen. Die Mitarbeiter der integrierten Fachkarriere verbleiben auf ihrer originären Position, Aufbau und Ausgestaltung der Karrierestruktur liegen im ablauforganisatorischen Bereich, wobei eine Kennzeichnung dieser Positionen durch kleine Vermerke im Organigramm erfolgt. Auf eine gesonderte Titelvergabe wird verzichtet, die Wertschätzung des Mitarbeiters erfolgt durch die Übertragung von anspruchsvollen und strategierelevanten Aufgaben (vgl. Hämmerle, M. (1994), S. 157f.). Es ist für Fachkräfte somit möglich, sehr flexibel zwischen Kunden- und/ oder Produktverantwortung, Prozess- oder Projektverantwortung zu wechseln. Bei dieser Form der Karrierestrukturierung sind einige Voraussetzungen im Unternehmen nötig, wie ein breiter

<sup>5</sup> vgl. auch Teil 2.3 in diesem Kapitel

Konsens in der Unternehmensleitung, klare Entwicklungsregeln oder regelmäßige Leistungs- und Potentialbeurteilungen (vgl. Hämmerle, M. (1994), S. 159, Meier, H. (2001), S. 34).

Eine neuere, psychologische Arbeit von Igbaria/ Kassicieh/ Silver (1999) geht der Frage nach, welche Karriereorientierungen bei Fachkräften (insbesondere aus dem Bereich der Forschung und Entwicklung und aus den Ingenieurprofessionen) zu identifizieren sind. Da hier einmal mehr deutlich wird, welche Bandbreite an Karriereorientierungen (hier: Technikorientiert, Führung, Autonomie, Sicherheit des Berufes, Sicherheit des eigenen Standortes, Service, Herausforderung und Lifestyle) Fachexperten aufweisen, können sie im Ergebnis nicht in den ein- oder den andere Karriereweg gezwungen werden. Auch hier steht ganz deutlich der Aufruf nach einem flexiblen System von geplanten Karrierebausteinen, also eine Abkehr von der reinen Fach- oder der reinen Führungskarriere (vgl. Igbaria, M./ Kassicieh, S.K./ Silver, M. (1999), S. 43).

Im deutschsprachigen Raum wurde die Idee der Spezialistenlaufbahn zuerst in ausführlicher Weise in einem Artikel von Neuhaus (1968) beschrieben, er nahm darin Bezug auf seine Erfahrungen mit der von der Ciba-Geigy AG<sup>6</sup> im Jahr 1966 eingeführten Spezialistenlaufbahn (vgl. Gerpott, T.J (1994), S. 30). Weitere Erkenntnisse stammen aus dem Jahr 1989. Die Entwicklung eines Fachlaufbahnkonzeptes für Konstrukteure war einer der drei Forschungsschwerpunkte im Projekt: „*Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation im Ressort Forschung und Entwicklung*“. Die Autoren Frieling und Klein beschreiben u. a. die Einführung von vier verschiedenen Fachlaufbahnen neben der Führungslaufbahn. Im untersuchten Unternehmen variierten die Abteilungstypen sehr stark bezüglich ihrer Aufgaben und Ausführungsmodalitäten. Aus diesem Grund wurde ein Pool von Laufbahnmodellen geschaffen, um eine höhere Transparenz von der Personalentwicklung für die Bezugsgruppe zu garantieren. Frieling/ Klein definieren demnach eine Laufbahn für Fachspezialisten, Koordinationsspezialisten, Logistikspezialisten und CAD (computer aided design) Spezialisten (vgl. Frieling, E./ Klein, H. (1989), S. 22ff.).

Pössnecker (1986) beschäftigt sich explizit mit der Implementierung von Fachlaufbahnen und hebt als Erkenntnis die Wichtigkeit partizipativer Einführungsstrategien, neben den strukturellen Merkmalen für den Erfolg einer Spezialistenlaufbahn heraus (vgl. Gerpott, T.J. (1994), S. 37).

Eine der wenigen späteren Bezugsquellen bildet das Buch: „*Fachlaufbahnen*“ von Domsch aus dem Jahre 1994, welches in nahezu allen weiteren Veröffentlichungen aufgegriffen und zitiert wird. Im Mittelpunkt steht eine empirische Untersuchung zur Einschätzung der verschiedenen Karriereoptionen und die Darstellung verschiedener Laufbahnmodelle<sup>7</sup> aus der Praxis. In nahezu allen Grundlagenwerken zur Personalentwicklung wird die Thematik unter der Überschrift „*Alternative Laufbahnen*“ oder „*Laufbahnformen*“ bzw. „*Karriereangebote*“ behandelt, jedoch findet sich in den meisten Fällen kaum mehr als eine Definition der Fachkarriere, der Zielgruppe und eine Reihe von Motiven für Unternehmen zur Einführung dieses Modells. In den meisten Fällen erfolgt hier auch ein Rückbezug auf die Veröffentlichungen von Domsch. Die Thematik der Personalentwicklung für Ingenieure wird von Spiesshofer zwar aufgegriffen, jedoch unter der Fragestellung, wie diese im Topmanagement, also in Führungspositionen in europäischen Industrieunternehmen verortet ist (vgl. Spiesshofer, U. (1991)).

In Fachzeitschriften zur Personalführung und -entwicklung wird das Thema aktuell vor allem im Zusammenhang mit dem Wandel von Organisationen betrachtet, da die Notwendigkeit von flexibleren Karrierestrukturen wächst (vgl. Füchtner, S. (1998), Fuchs, J. (1998)). Weiterhin gibt es sporadisch Artikel, die sich ausschließlich mit der Thematik Fachkarriere beschäftigen. Die dominierende Richtung ist hier die Frage nach der Akzeptanz und der Gleichwertigkeit dieser Entwicklungsmodelle (vgl. Böcker, M. (2006), Risch, S./Sommer, C. (1996), Olesch, G. (2003), Brasse, C. (1998)). Der zweite Schwerpunkt ist in Darstellungen spezifischer Praxisbeispiele zu sehen, die zum einen Konzepte zur Einführung von Fachkarrieren darlegt, und zum anderen Kriterien diskutiert wie eine im Unternehmen erfolgreiche Fachkarriere aussehen müsste. Hervorzuheben sind u. a. die Unternehmen E.ON Energie, Deutsche Telekom und Phoenix

---

<sup>6</sup> Die Ciba- Geigy AG ist heute unter dem Namen CIBA AG bekannt. Das Unternehmen ist führend im Bereich hochwertiger Chemieprodukte und hat seinen Hauptsitz in der Schweiz (vgl. Homepage der CIBA AG)

<sup>7</sup> Im Zusammenhang mit dieser Veröffentlichung wird durchgehend von Laufbahnen gesprochen.

Contact GmbH. (vgl. Olesch, G. (2000), Dubbert, M./ Linde, R. (2000), Schütte, S./ Zimmermann, M. (2006), Böcker, M. (2006)).

Ein kürzlich erschienenes Buch von Sieber Bethke (2007) zeigt zum ersten Mal sehr detailliert auf, wie die Einführung einer Fachlaufbahn im Unternehmen gelingen kann. Sieber Bethke geht dabei von einem Implementierungsprojekt aus und beschreibt die einzelnen Schritte vom Startschuss bis zur Überführung in die Linienarbeit<sup>8</sup>. Weiterhin sind Praxisbeispiele der Siemens AG, der Phoenix Contact GmbH & Co. KG, sowie von o2 Germany enthalten.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die meisten Arbeiten, sowohl im angloamerikanischen, als auch im deutschen Raum älteren Datums sind, und, dass es in den letzten Jahren keine großen Studien in dem Bereich gab. Im Rahmen der besprochenen Literatur sind zwei Hauptrichtungen, mit denen sich Forscher und Autoren beschäftigen, zu erkennen: Zum einen handelt es sich entweder um Betrachtungen von einzelnen Unternehmen bzw. einer größeren Stichprobe von Unternehmen, die eine Fachlaufbahn eingeführt haben, oder dies planen. Die andere Frage, unter der die Fachkarriere diskutiert wird, beschäftigt sich mit der Sinnhaftigkeit von Fachlaufbahnkonzepten mit dem Argument, diese hätten nie eine Chance auf eine völlige Gleichstellung mit der Führungskarriere. Insbesondere im angloamerikanischen Sprachraum ist die Tendenz von vorstrukturierten Karrierewegen rückläufig. Es soll den fluiden, flexiblen Organisationsformen und den sich anpassenden Karriereorientierungen der Mitarbeiter, die sich nicht mehr nur auf ein Feld stützen, Rechnung getragen werden.

### **2.1 Zielsetzung der Arbeit mit Fachkarrierekonzepten**

Im Kapitel 1 wurde der Wandel der Karriere in Organisationen diskutiert. Weiterhin erfolgte die Verdeutlichung der notwendigen Einführung von Karrierekonzepten für Fachkräfte. An dieser Stelle sollen Ziele (aus Sicht des Unternehmens und aus Sicht der Mitarbeiter) dargestellt werden, die mit der Einrichtung von Fachkarrieren verfolgt werden können (vgl. Siemers, S. (1994), S. 138f.).

#### **Ziele des Unternehmens:**

- Schaffung eines transparenten, an fachlichen Leistungen orientierten Systems der Beurteilung und Beförderung, die sich explizit an Spezialisten richtet.
- Nutzung der Fachkarriere als Raster zur Stellenbewertung und –beschreibung.
- Darstellung der individuellen Orientierungsmöglichkeiten, eines möglichen Qualifizierungsbedarfs und eventueller Entwicklungsmöglichkeiten für den einzelnen Mitarbeiter.
- Erschaffung einer betrieblichen Rangordnung durch eindeutige Kompetenzdokumentation nach innen und außen und durch die Einführung eindeutiger, unterscheidbarer Tätigkeitsbeschreibungen.
- Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber durch eine an Fachkräfte orientierte Personalpolitik.
- Verbesserung der Qualifizierungsmöglichkeiten für Fachkräfte.

#### **Ziele der Mitarbeiter:**

- Möglichkeit des Abgleichens der individuellen mit den unternehmerischen Qualifikationsmöglichkeiten zur Erhöhung des persönlichen Marktwertes.
- Verwirklichung der persönlichen Karriereziele
- Konfliktvermeidung innerhalb von Teams, da Beurteilungs- und Beförderungsentscheidungen transparent sind
- Möglichkeit des Aufstieges ohne die Übernahme einer Führungsfunktion
- Schaffung einer Art der Personalführung, die sich speziell an den Bedürfnisse der Fachkräfte orientiert.

---

<sup>8</sup> Das Implementierungsprojekt, welches zur Einführung der Fachkarriere im Unternehmen führt, wird in Kapitel 2.4 näher erläutert. Es wird im empirischen Teil als Gegenstand der Untersuchung genutzt.

Die folgende Abbildung fasst die Hauptziele der Arbeit mit Fachkarrieren zusammen.

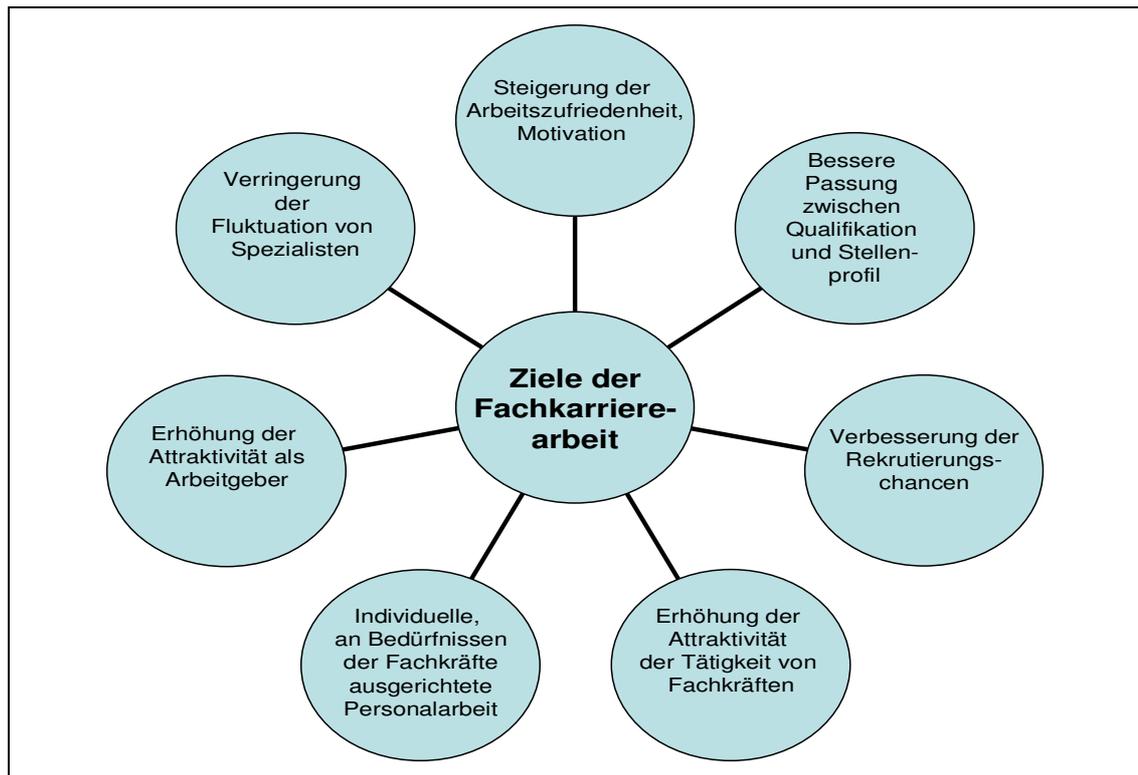


Abbildung 5: Ziele der Arbeit mit Fachkarrieremodellen

(eigene Darstellung, nach Siemers, S. (1994), S. 138f.)

### 2.2 Definitionen

Dieses Kapitel soll zwei Ziele hinsichtlich der Diskussion von Begrifflichkeiten verfolgen. Zunächst ist es erforderlich ein Verständnis von der Person zu vermitteln, die als Adressat der Fachkarriere gilt. Zudem wird ein zentrales Ausstattungsmerkmal einer Fachkarriere, die Titelstruktur, diskutiert. Den Bezeichnungen von Rangstufen wird eine entscheidende Bedeutung beigemessen, da ihnen auch in der Gesellschaft fortwährend eine große Wertschätzung entgegengebracht wird. Es darf jedoch nicht übersehen werden, dass Titel nur so lange als echte Symbole fungieren, wie das tatsächliche Tätigkeitsfeld ihnen auch entspricht. Es können sich weiterhin auch Probleme ergeben, wenn der Titel innerhalb des Unternehmens ein anderes Ansehen genießt, wie im gesamtgesellschaftlichen Kontext (vgl. Preuschoff, P. (1994), S. 65).

#### 2.2.1 Begriffe

Der Adressat der Fachkarriere wird Fachkraft, Facharbeiter, Spezialist oder Experte genannt. Im Zusammenhang mit der Fachkarriere wird seltener von Wissensarbeitern gesprochen. Da die Ressource Wissen und die Fähigkeit sie entsprechend zu nutzen jedoch zentral ist, muss die Bezeichnung des Wissensarbeiters an dieser Stelle einbezogen werden.

Der Begriff Fachkraft wird in Bibliographien synonym mit Fachmann verwandt und folgendermaßen definiert:

„Ein Fachmann ist jemand, der auf seinem Gebiet die entsprechende Fachkenntnisse hat, sich in seinem Fachgebiet genau auskennt und damit sachverständig ist (zit. Drosdowski, G. (1993), S. 1018).“

Die sehr enge Begriffsbeziehung zum Facharbeiter, der über eine abgeschlossene Berufsbildung verfügt, bestimmt ein Stück weit die Definitionsrichtung und wird dem eigentlichen Anliegen, das besondere Wissen einer Person auf einem speziellen Gebiet herauszuheben nicht vollständig gerecht.

Der Term Spezialist wird nahezu identisch mit den oben genannten Begriffsbestimmungen definiert, jedoch eher auf den wissenschaftlichen Bereich bezogen und trägt dem Ansinnen bzw. der Zielrichtung der Fachkarriere eher Rechnung, als der Begriff der Fachkraft (vgl. ebd., S. 3168).

Ähnlich verhält sich dies, wenn von Experten gesprochen wird: sie lassen sich als „[...] Sachverständige bezeichnen, die in wachsendem Maße die Aufgabe erhalten, auf vielen Gebieten [...] auf Grund methodisch erworbenen Fachwissens Zielsetzungen zu formulieren, Problemlagen zu analysieren und Maßnahmen für ihre Bewältigung vorzuschlagen.“ Weiterhin werden deren besondere Kenntnisse z. B. in Prozessen für Beweis Zwecke verwendet (vgl. Schulz, H./ Basler, O. (2004, S. 503f.).

Die Bezeichnungen Spezialist und Experte könnten Probleme aufwerfen, da sie sich auf Mitarbeiter beziehen, die sich ausschließlich auf ein Gebiet ihrer Profession konzentrieren und somit eine gewissen Flexibilität im Unternehmen verlieren, wenn sich Anforderungen verändern. Dies betrifft vor allem Mitarbeiter in forschungsintensiven Bereichen. Es gilt zu überdenken, ob diese als breite Zielgruppe der Fachkarriere gelten, oder ob sie nicht eher die Adressaten höchst individueller Personalentwicklungsmaßnahmen sind.

Bei der Betrachtung des Begriffes Wissensarbeiter findet sich eine Erweiterung der vorangegangenen Begriffsbestimmungen. Hier wird auf die zunehmend wissensbasierten Tätigkeiten in Unternehmen eingegangen.

*„Wissensarbeit kennzeichnet Tätigkeiten, die dadurch gekennzeichnet sind, dass das erforderliche Wissen nicht einmal im Leben durch Erfahrung, Initiation, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet wird. Vielmehr erfordert Wissensarbeit [...], dass das relevante Wissen kontinuierlich revidiert, permanent als verbesserungsfähig angesehen, prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird [...]“* (zit. Willke, H. (1998), S. 4)

Der Wissensarbeiter ist somit zunächst ein Fachexperte oder Spezialist, der über einen gewissen Kenntnisstand an Wissen auf einem Gebiet verfügt, dieses jedoch ständig weiterentwickelt und vor allem teilt. Einen Schritt weiter gehen Peters/ Dengler in ihrer Definition des Wissenspromotors. Der Wissenspromotor führt die Wissensträger aus unterschiedlichen Projekten und Bereichen zusammen, moderiert und unterstützt deren Wissensaustausch methodisch und kann verstecktes Wissen aktivieren (vgl. Peters, S./ Dengler, S. (2004), S. 78).

Auch, wenn in der einschlägigen Fachkarriereliteratur stets von Fachkräften, Spezialisten und Experten gesprochen wird, ist es insbesondere im Zusammenhang mit einer strategischen Personalentwicklung dieser Gruppe von Mitarbeitern notwendig, dass sie als Wissensarbeiter verstanden und gesehen werden. Die Zielgruppe der Fachkarriere zeichnet sich durch die folgenden, grundlegenden Merkmale aus (vgl. Domsch, M./ Siemers, S. (1994), S. 9, Olesch, G. (2000), S. 26):

- Ihr Arbeitsfeld besteht aus einem hohen Anteil an Fachaufgaben, bei geringem Anteil an Führungs- und administrativen Aufgaben.
- Auf dem speziellen Fachgebiet verfügen sie über Richtlinienkompetenz und sind in der Lage, ihr Wissen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu transferieren.
- Ihre Fachexpertise wird im Unternehmen als knappes, strategisch wertvolles Gut betrachtet.

Wie bereits in der Diskussion der Literaturlandschaft angesprochen, wird im Zusammenhang mit Karrierekonzeptionen für Spezialisten meist von Informatikern, Ingenieuren und Wissenschaftlern bzw. Personen, die in Forschung und Entwicklung tätig sind, gesprochen. Zu den Experten zählen jedoch im Verständnis der Magisterarbeit auch Mitarbeiter in beratenden Funktionen der Unternehmen. Diese nehmen meist übergreifende Aufgaben wahr, sie zeichnen sich nicht nur durch ihr umfangreiches Wissen, sondern auch durch ihre Erfahrung aus. Weiterhin überschauen sie auf ihrem Gebiet die Gesamtzusammenhänge des Unternehmens ohne dafür eine direkte Verantwortung zu tragen. Sie beraten in den meisten Fällen interne Kunden, sind in der Regel in Stabseinheiten tätig, damit ist nicht nur fachliche, sondern methodische und soziale Kompetenz gefordert. Unter Fachkräften werden weiterhin auch Mitarbeiter aus den Bereichen Personal, Marketing, Finanzen und Qualitätsmanagement subsumiert (vgl. Dubbert, M./ Linde, R. (2000), S. 39).

### 2.2.2 Titelvergabe

Im Rahmen einer Untersuchung von acht Fachkarrierekonzepten deutscher Unternehmen im Jahre 1990 wurde ein Schwerpunkt auf die Evaluation der Titelstruktur gelegt. Hierbei war das Ergebnis, dass alle untersuchten Unternehmen gänzlich unterschiedliche Titel für ihre Karrierestufen benutzten, währenddessen die Titelvergabe innerhalb der Führungskarriere in fast allen Unternehmen ähnlich war. Die folgende Übersicht zeigt weiterhin auf, dass die Bezeichnungen „Referent“ oder „Berater“ auf fast allen Stufen vorkommen, somit kann hier kaum von einer Vergleichbarkeit der Titelstruktur gesprochen werden.

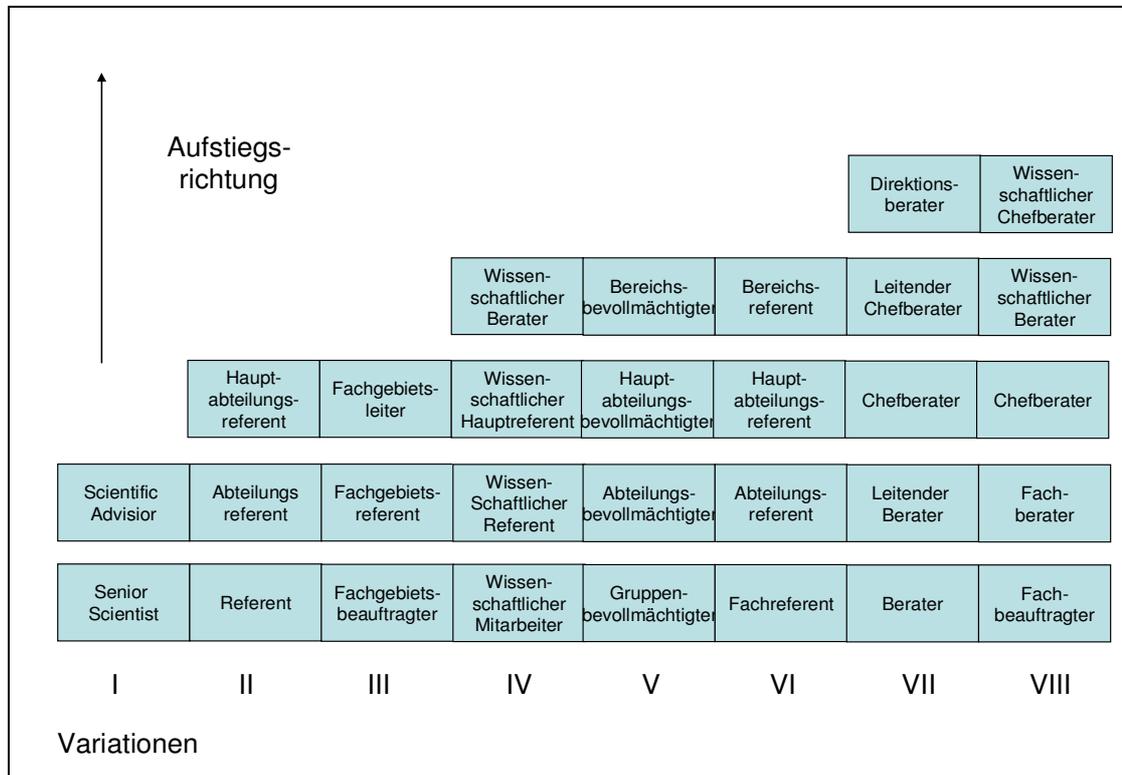


Abbildung 6: Titelhierarchien der Fachkarriere

(vgl. Preuschoff, P. (1994), S. 86)

Es wird im Rahmen der Untersuchung das Resümee gezogen, dass Fachkarrieren in Deutschland ein noch sehr unternehmens- und branchenspezifisches Konstrukt sind. Diese mangelnde Vergleichbarkeit und eine gewisse Unbekanntheit der Titel in der Gesellschaft tragen zu einer mangelnden Akzeptanz von Fachkarrieren bei (vgl. Preuschoff, P. (1994), S. 88).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es sowohl bei der Benennung der Zielperson der Fachkarriere, als auch für die Benennung der Rangstufen innerhalb der Fachkarriere Uneinigkeit herrscht.

Es gibt Tendenzen, nicht mehr nur Ingenieure und Wissenschaftler als Adressaten für Fachkarrieren zu sehen, sondern auch alle weiteren Fachexperten im Unternehmen (z. B. Fachkräfte im Bereich Personal oder Finanzen). Zudem wird stärker betont, dass Fachkräfte zwar über ein hohes Spezialwissen verfügen sollen, dies jedoch im Sinne des Managements von Wissen im Unternehmen über den eigenen Bereich hinaus einsetzen und mit anderen teilen. Somit wird dieser Gruppe von Mitarbeitern eine höhere, strategisch wichtigere Bedeutung zu teil.

### 2.3 Sinnhaftigkeit und Akzeptanz der Fachkarriere

Wenn sich Autoren bis dato mit der Fachkarriere beschäftigt haben, dann ist die mangelnde Akzeptanz bzw. Gleichwertigkeit dieser Karriereform in vielen Fällen der Anlass und steht im Mittelpunkt der Diskussionen. Mehrere Untersuchungen und Veröffentlichungen, die

nachfolgend beschrieben werden, zeigen jedoch deutlich, dass alternative Laufbahnen von Nöten sind.

Eine Untersuchung der Bundeswehruniversität in Hamburg befragte 312 Naturwissenschaftler aus Chemieunternehmen, in wie fern sie die Existenz von Führungs- bzw. Fachkarrieren in ihrem Unternehmen als wichtig empfinden. Zudem wurden sie befragt, ob die verschiedenen Karrierewege von ihrem Arbeitgeber angeboten werden. Als Ergebnis war festzuhalten, dass traditionelle Führungskarrieren zu 100% als wichtig angesehen werden und auch zu 100% vorhanden sind bzw. genutzt werden. Die Fachkarrieren werden von den entsprechenden Mitarbeitern ähnlich stark nachgefragt, jedoch sehen nur 8% der Mitarbeiter aus den befragten Bereichen das Vorhandensein von entsprechenden Karrieremodellen. Wenn die Wichtigkeit der Fachkarriere unternehmensweit betrachtet wird, so unterstützen dies nur 38% der Mitarbeiter, entsprechend nehmen nur 12% die Existenz der Fachkarriere wahr. Insgesamt gesehen steht also einem hohen Bedarf an entsprechenden Karrieremodellen, ein sehr knappes Angebot entgegen (vgl. Domsch, M. (1994), S. 8).

Die Existenz der traditionellen Führungslaufbahn wird allgemein als (sehr) wichtig angesehen. Somit ist diese Form der Karriereentwicklung auch in allen Bereichen der Unternehmen anzutreffen. Auch die Fach- oder Spezialistenlaufbahn wird als zentral empfunden, nur ist sie in Unternehmen kaum vorhanden und wird nicht als solche gekennzeichnet bzw. wahrgenommen (vgl. ebd.).

Diese Beobachtungen werden durch weitere Untersuchungen gestützt.

Im Rahmen eines Projektes des Bundesministeriums für Berufsbildung, sollten die Auswirkungen betrieblicher Reorganisationsprozesse auf die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter untersucht werden. Es wurden zehn Unternehmen der Branchen: Maschinenbau, Automobilherstellung und -zulieferung und Bauzulieferer befragt. Die Eingangsthese, dass traditionelle Entwicklungswege, wie die Führungskarriere rückläufig sind und dafür vermehrt Alternativen, wie Fach- oder Projektkarrieren angeboten werden, wurde nicht bestätigt. Zwar konnte ein Rückgang vertikaler Entwicklungsmöglichkeiten identifiziert werden, konkrete Ansätze für alternative Karrieren gab es jedoch nicht (vgl. Brasse, C. (1998), S. 42f.).

Eine amerikanische Befragung aus dem Jahr 1985 berichtet, dass 12 von 13 Unternehmen, die bereits eine Fachlaufbahn einführten, dies nicht noch einmal tun würden (vgl. Allen, T.J./ Katz, R. (1985), S. 2). Es herrschte in diesen Unternehmen eine gewissen Enttäuschung über die Differenz zwischen dem, was die Fachkarriere leisten sollten und, dem was tatsächlich realisiert wurde.

Die genannten Gründe dafür sind vielfältig, vor allem assoziieren die meisten Kulturen mit Erfolg und Prestige das Beschreiten einer Führungslaufbahn. Schon allein die Titelvergabe in Unternehmen zeigt diese Diskrepanz auf. Führungskräften werden Titel wie: „*Abteilungsleiter*“, „*Vorstand*“ etc. zu teil, während Fachkräfte mit Termen, wie „*Senior Researcher*“ oder „*Senior Specialist*“ bezeichnet werden (vgl. Katz, R./ Tushman, M.L./ Allen, T.J. (1990), S. 4f.).<sup>9</sup>

In einer Betrachtung der Ausgestaltung von Wissenschaftlerkarrieren in Unternehmen wurde außerdem deutlich, dass Führungskräfte, die für die Weiterentwicklung von Forschern zuständig sind, einen differenten Blick dafür haben, was Karriere für ihre Mitarbeiter überhaupt bedeutet. Sie gingen davon aus, dass für Spezialisten die Aufgabe an sich motivierend genug ist. Jedoch sahen insbesondere diese befragten Wissenschaftler keinerlei Zweck in der bloßen Bearbeitung eines Auftrages ohne den Bezug zum Unternehmensziel. Für sie war hingegen wichtig, abteilungsübergreifende Projekte zu bearbeiten, da dadurch der fachliche Austausch sehr viel besser funktionieren konnte und ihre Leistungen unternehmensweit sichtbar wurden bzw. Anerkennung fanden (vgl. Bailyn, L. (1982), S. 5f.).

Viele Unternehmen halten ihre Versprechen bezüglich der Gleichwertigkeit der Aufstiegsmöglichkeiten, Vergütung, Prämien etc. nicht. In manchen Fällen gelingt zudem die Kommunikation der alternativen Laufbahn als gleichwertige Karriereoption ebenso wenig (vgl. Katz, R./ Tushman, M.L./ Allen, T.J. (1990), S. 4f.). Ein weiteres Problem, das das explizite Einrichten einer Fachlaufbahn nach sich zieht, ist ein Ungleichgewicht von Macht und Einfluss gegenüber Mitarbeitern, die eine Führungslaufbahn beschreiten. Mit der steigenden

---

<sup>9</sup> Siehe auch Kapitel 2.2.1

Mitarbeiterzahl einer Führungskraft ist ihre Handlungsfähigkeit deutlich größer, was in den meisten Unternehmen mit einem gesteigerten Prestige des Mitarbeiters einhergeht. Entscheidungen, die den Unternehmenserfolg betreffen oder strategischer Art sind, werden von Managern getroffen. Obgleich das zur Entscheidungsfindung benötigte Spezialistenwissen nicht zu unterschätzen ist, vergrößert sich der Einfluss auf die Organisation nicht durch das Beschreiten einer Fachkarriere, die Position des Experten erscheint damit im Unternehmen oft als unbedeutender (vgl. Allen, T.J./ Katz, R. (1985), S. 3, Bailyn, L. (1991), S. 6, van Wees, L./ Jansen, P. (1994), S. 11f.). Damit verbunden ist die oft unterschätzte Bedeutung von Sichtbarkeit und Status. Fachexperten entwickeln sich nicht durch den Aufstieg innerhalb der Hierarchie des Unternehmens, sondern innerhalb ihres fachlichen Gebiets. Im Unternehmen ist diese Entwicklung, weil sie nicht im Organigramm abgebildet wird, nicht transparent.

„*Stell Dir vor, Du machst Karriere und keiner merkt es (zit. Risch, S./ Sommer, C. (1996), S. 302).*“ Mit diesem Zitat wird deutlich gemacht, dass Status, sichtbare Entwicklung und Titel eine hohe Bedeutung besitzen und bei der Karriereentwicklung nicht unterschätzt werden sollten (vgl. Bailyn, L. (1994), S. 6).

Die Folge der ungleichen Behandlung ist es, dass ambitionierte Fachkräfte von selbst in die Führungskarriere drängen oder, dass ihnen der Umstieg in die Führungskarriere angeboten wird, um sie dem Unternehmen als wertvolle Mitarbeiter zu erhalten. Die Gefahr eine gute Fachkraft zu verlieren ist bei solchen Entwicklungen groß. Zusätzlich sind diese Mitarbeiter für die Führungsaufgabe oft ungeeignet bzw. entspricht diese nicht ihren persönlichen Neigungen (vgl. Van Wees, L./ Jansen, P. (1994), S. 16).

Die Einrichtung einer zweiten Karrierestruktur zieht ein weiteres fragwürdiges Phänomen nach sich.

Sie fungiert in vielen Fällen als „*Auffangbecken*“ für entweder des Abbaus von Hierarchie geschuldeter Führungspositionen oder für Führungskräfte, die sich aufgrund ihrer individuellen Ausrichtung in ihrer Karrierestruktur nicht wie geplant entwickeln (vgl. Katz, R./ Tushman, M.L./ Allen, T. (1990), S. 5f., Siemers, S. (1994), S. 231f.).

Im letzten Abschnitt erfolgte die Darstellung von Problemfeldern, die die Akzeptanz der Fachkarriere in den letzten Jahren in Frage gestellt haben.

Insbesondere der im Kapitel beschriebene „*Missbrauch*“ der Fachkarriere zieht eine steigende Inakzeptanz und Unglaubwürdigkeit der Fachkarrierestruktur nach sich. Es entsteht bei hochqualifizierten Fachkräften, die sich in dieser Karrierestruktur befinden, der Anschein, sie seien für eine Führungsaufgabe ungeeignet. Das Ansinnen, fachlich sehr gute Mitarbeiter zu fördern und zu halten gerät in den Hintergrund.

Es herrscht, auch das wird bei der Betrachtung der Schwierigkeiten der Fachkarriere deutlich, eine gewisse Ratlosigkeit darüber, wie die Fachkarriere doch noch zur „*echten*“ Alternative werden kann.

Obgleich all diese Problemfelder zunächst als organisational erscheinen, wird vermutet, dass die mangelnde Akzeptanz von Fachkarrierekonzepten auch ein gesellschaftliches, sehr lang gewachsenes Problemfeld ist, denn Organisationen sind keine in sich abgeschlossenen Gebilde ohne jegliche Außenbeziehungen, sondern eingebunden in ein Wirtschafts- und Gesellschaftssystem (vgl. Abraham, M./ Büschges, G. (2004), S. 241). Karrieren müssen, um als anerkannt zu gelten, auch außerhalb der Organisation verstanden und akzeptiert werden.

### **2.4 Schritte zur Implementierung der Fachkarriere**

Das Konzept der Fachkarriere ist, wie die Diskussion der zum Thema vorhandenen Literatur zeigt, für die meisten deutschen Unternehmen ein weitgehend unbearbeitetes Feld. Es gibt kaum langjährige Erfahrungen mit alternativen Karrierekonzepten. Insbesondere in den aktuellen Fachartikeln werden jedoch vermehrt Strategien der Implementierung von Fachkarrierekonzepten vorgestellt (vgl. Böcker, M. (2006), Biehal, F. /Scheinecker, M. (2006)). Dieses deutet darauf hin, dass sich viele Unternehmen in einem Prozess der (ersten) Einführung der Fachkarriere befinden. Aus diesem Grund wird das Projekt, welches zur Einführung der Fachkarriere im Unternehmen führt, der Gegenstand der qualitativen Untersuchung dieser Arbeit sein. Es wird davon ausgegangen, dass Problemfelder, die in

Kapitel 2.3 erläutert wurden bis zu einem bestimmten Grad während der Konzeptions- und Implementierungsarbeit vermieden werden können.

Mit der folgenden Betrachtung soll deshalb ein Verständnis für die Ausgestaltung dieser Prozesse geschaffen werden. Es wird aufgezeigt, welche zentralen Schritte bei der Einführung einer Fachkarriere notwendig sind, zugleich erfolgt die Darlegung des Designs einer Karrierestruktur. In der folgenden Abbildung werden die Schritte der Implementierung einer Fachlaufbahn überblicksartig zusammengefasst. In der anschließenden Abhandlung erfolgt die Erläuterung des Modells, welches sich in den Grundstrukturen an den Vorschlägen zur Konzeption von Sieber Bethke (2007) orientiert<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Wie bereits in den vorausgegangenen Teilen der Arbeit gezeigt werden konnte, gibt es eine Vielzahl von Karrieremodellen, die in Unternehmen entstehen könnten. Auch wenn die Parallelaufbahn kontrovers diskutiert wird und in ausgewiesenen Fällen so genannte „hybride“ oder „integrierte“ Strukturen empfohlen werden, soll die Implementierung der Karrierestruktur anhand der Parallelaufbahn gezeigt werden, da die im empirischen Teil befragten Unternehmen ausschließlich eine solche Karrierestrategie verfolgen, was jedoch nicht bedeuten soll, dass eine kritische Würdigung dieser Strategie ausbleibt.

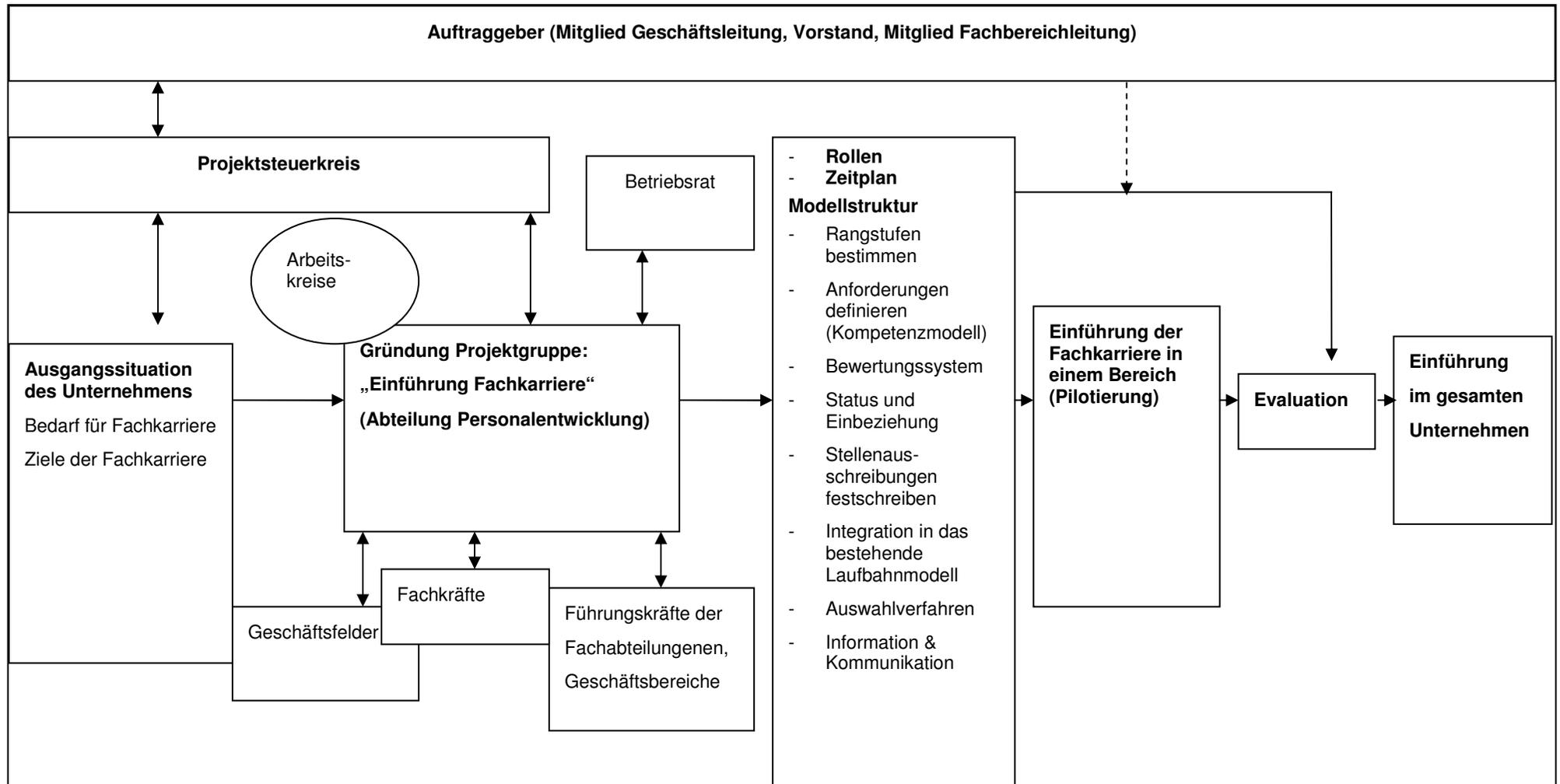


Abbildung 7: Der Implementierungsprozess einer Fachkarriere

(vgl. Sieber Bethke, F. (2007), S. 26ff.)

Bevor über strukturierte Maßnahmen im Unternehmen für Spezialisten nachgedacht wird, empfehlen sich grundsätzliche Vorüberlegungen. Im oben stehenden Modell werden diese unter der Überschrift **Ausgangssituation** zusammengefasst. Es sollte z. B. nicht nur die Möglichkeit der Einführung eines neuen Karrieresystems als Lösung in Betracht gezogen werden, sondern auch Alternativen. Es ist zudem von zentraler Bedeutung ein Benchmarking durchzuführen, indem ein Überblick geschaffen wird, welche Unternehmen in welcher Form bereits ähnliche Strukturen eingeführt haben, wo Probleme lagen, wo Dinge erfolgreich funktioniert haben.

Ist es z. B. der Fall, dass es bereits ein „*gesehenes*“ Karrieremodell für Spezialisten im Unternehmen gibt, muss intern genau evaluiert werden, woran es gemangelt hat, wo Fehler und Versäumnisse lagen.

Es ist weiterhin ratsam, eine Befragung der Mitarbeiter selbst (im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung oder des Mitarbeitergesprächs) durchzuführen. Somit ist es möglich, zu evaluieren, ob Interesse an einer alternativen Karrierestruktur besteht und ob sie als tatsächlicher Anreiz verstanden würde (vgl. Domsch, M. (1994), S. 18).

Sind alle möglichen Lösungsszenarien und Vorbereitungen durchgespielt, erfolgt im besten Fall eine **positive Willensklärung der Geschäftsführung**. Erst dann kann die Konzeption des neuen Karrieremodells beginnen.

Dieser **Projektauftrag** sollte die Zielsetzung des Projektes möglichst genau festhalten, um hierdurch eine einheitliche Basis zwischen Auftraggeber und Projektteam herzustellen.

Die Neueinführung eines solchen Systems ist ein komplexes Vorhaben, welches eine Vielzahl von Einzelaufgaben mit sich bringt und das Einbringen von Wissen unterschiedlicher Mitarbeiter in unterschiedlichen Hierarchiestufen notwendig macht. Es ist keine Aufgabe, die neben dem Tagesgeschäft ausschließlich vom Personalentwicklungsbereich abgewickelt werden sollte, sondern erfordert die Einrichtung eines Projektteams, das für die Ausgestaltung der Karrierestrukturen und die Einführung dieser in die betroffenen Fachbereiche verantwortlich ist. Hierbei ist es zentral, dass nicht nach einem streng hierarchischen top-down -Ansatz vorgegangen wird, sondern, dass die Betonung auf einer partizipativen Implementierungsstrategie liegt. Insbesondere wird dadurch garantiert, dass die Fachkräfte als Zielgruppe aktiv an der Projektgestaltung mitwirken. Die Chance eine höhere Wertigkeit für die Fachkarriere zu erreichen ist somit bedeutend größer. Die folgenden Mitglieder werden für das Projektteam vorgeschlagen (vgl. Gerpott, T. (1994), S. 40, Sieber Bethke, F. (2007), S. 31):

- Zentrale Fachspezialisten aus den Bereichen, in denen die Fachkarriere eingeführt werden soll, um einerseits ihre fachliche Kompetenz bei der Ausgestaltung der Karrierekonzeption zu nutzen, jedoch auch, um sie als Promotoren einzusetzen, die die Implementierung vorantreiben und im Unternehmen vertreten.
- Führungskräfte aus den Bereichen, in denen die Fachkarriere eingeführt werden soll, mit dem Ziel Widerstände aufgrund von Machtverlustbefürchtungen abzubauen und die Integration verschiedener Laufbahnbausteine zu fördern.
- Vertreter und Experten des Personalwesens als verantwortliche Projektleiter und als Berater bestimmter personalwirtschaftlicher Fragestellungen, wie z. B. Vergütungssysteme.
- Promotoren aus dem Kreis der Geschäftsleitung um einen stringenten Austausch über Ziel und Verlauf des Implementierungsprojektes sicherzustellen und so eine gleich bleibende Befürwortung zu schaffen. Gleichzeitig hat die Unterstützung der Geschäftsleitung symbolischen Charakter, da hierdurch eine strategische Bedeutung des Modells demonstriert wird.
- Betriebsratsmitglieder, um Fragen der Vergütung und Bewertung zu erörtern und, um frühzeitig deren Unterstützung für die Einrichtung einer Fachkarriere einzuholen.

Der erste Schritt bzw. die erste Arbeitsaufgabe nach Formierung des Projektteams besteht darin, die **Rangstufen der Karriere** zu bestimmen.

Die Definition von Rang- oder Karrierestufen richtet sich bei dem Modell der Parallelkarriere nach dem Vorhandensein der Führungskarrierestufen im Unternehmen. Sie sollten (wie in Tabelle 3 sichtbar) grundsätzlich parallel zu den Führungskarrierestufen aufgebaut sein und zudem in ihrer Anzahl begrenzt sein, da eine zu breite Streuung nicht den gewünschten Effekt

der Förderung echter Leistungsträger des Unternehmens hat. In diesem Zusammenhang stellt sich zudem die Frage, bis zu welcher Karrierestufe die Fachkarriere parallele Stufen aufweist. Wäre es prinzipiell möglich, dass ein Experte auf einer Ebene mit der Unternehmensleitung angesiedelt ist? Es gibt durchaus Unternehmen, wenngleich hier von Einzelfällen gesprochen werden muss, in denen bestimmte Fachexperten die gleiche Vergütung erhalten, wie die Unternehmensleitung. Hier handelt es sich allerdings nicht um eine Organisations- sondern um ein Vergütungskonzept (vgl. Sieber Bethke, F. (2007), S. 37). In den meisten Fällen sieht eine Rangstufenordnung wie folgt aus:

Fachkarriere	Führungskarriere
(keine Entsprechung)	Geschäftsführer
(keine Entsprechung)	Bereichsleiter
Stufe 4: Fachgebietsreferent	Fachgebietsleiter
Stufe 3: Hauptreferent	Hauptabteilungsleiter
Stufe 2: Referent	Abteilungsleiter
Stufe 1: Fachbeauftragter	Gruppenleiter

**Tabelle 3: Exemplarisches Rangstufenmodell**

(vgl. Renneke, H. (1994), S. 213)

Die Spitzenfunktionen des Unternehmens bleiben im Beispiel der Tabelle 3 somit Managementaufgaben.

Um die Rangstufen zu bestimmen, werden Parameter, wie die bestehende Verantwortungsebene, die Funktionstypologie und der rechtliche Status, die relevanten Zielebenen und das bestehende Vergütungskonzept einbezogen. Nachdem dies geschehen ist, müssen die Rangstufen mit Leben gefüllt werden, d. h., es werden **Anforderungen definiert**. Hier bietet sich an verschiedene Differenzierungsmerkmale auszumachen, etwa der Einfluss auf das Unternehmensergebnis, Umfang der Personalverantwortung, Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, Grad der Autonomie, Budgetverantwortung etc.. Je nach Rangstufe müssen diese Punkte im darauf folgenden Schritt für jede Rangstufe definiert werden. Im Beispiel in Tabelle 3 hat die Fachkraft keinerlei Personalverantwortung und die zu erledigenden Aufgaben haben einen geringen Einfluss auf das Unternehmensergebnis. An dieser Stelle ist es notwendig, die Kompetenzen zu definieren, die für die jeweilige Anforderung nötig sind. Dies geschieht meist über die Erstellung eines Kompetenzmodells. Es werden zunächst formale Anforderungen, wie z. B. Ausbildung und Berufserfahrung festgelegt, des weiteren fachliche, persönliche und methodische Kompetenzen beschrieben, die für die Erfüllung der jeweiligen Stufe notwendig ist.

Der nächste Schritt im Projekt zur Implementierung der Fachkarriere ist die **Festlegung der Ausstattung der Stellen**. Hierbei ist zentral, auf die Schaffung der Wertigkeit des Modells zu achten und verschiedene Rangstufen auf einer Höhe gleichberechtigt, in Bezug auf die Vergütung, auszustatten. Es sollten also innerhalb der jeweiligen Rangstufen in den unterschiedlichen Karrierepfaden gleiche Gehaltsbänder vorliegen (vgl. ebd., S. 46). Was für die Vergütung gilt, gilt ebenso für Statussymbole, wie Arbeitsmittel (Dienstwagen, besondere Büroräume, Sekretariat), Privilegien (Wahl der Arbeitszeitgestaltung, Freiheit in der Wahl der Reiseklasse etc.), Weiterbildungsmöglichkeiten (Teilnahme an Kongressen, Möglichkeiten weiterer Abschlüsse, Publikationen etc.). Interessanterweise ist es oft schwieriger, diese nach außen wirksamen Signale der jeweiligen Karrierestufe für weitere Mitarbeiter zugänglich zu machen, da sie hierdurch für manche Mitarbeitergruppen ihren Exklusivitätscharakter verlieren oder gar die dafür erbrachte Leistung herabwürdigen. Wenn jedoch alternative Karrierestufen ausschließlich mit wichtigen Titeln versehen werden, ist dies der erste Schritt zur ungleichen Behandlung der Fachkarriere, da dann das gleichrangige Karrieremodell bedroht ist (vgl. ebd., S. 49f., Bailyn, L. (1982), S. 16ff., Biehal, F./ Scheinecker, M. (2006), S. 9). Ein weiterer wichtiger Aspekt, der sich kaum monetär bewerten lässt, ist zum einen die Erweiterung individueller Handlungsspielräume und zum anderen die Einbindung in bestehende Informations- und Kommunikationsprozesse im Unternehmen. Es gehört zu den Überlegungen hinsichtlich der Ausstattung von Karrierestrukturen, festzulegen, welche Entscheidungen ein

Mitarbeiter treffen sollte und welche nicht. Außerdem kann es ein entscheidender Punkt sein, ob und in welchem Ausmaß ein Mitarbeiter in der Fachkarriere an strategischen Besprechungen teilnehmen kann, die den Unternehmenserfolg determinieren oder, ob er an diesen Prozessen gar beteiligt wird. In der Tat ist es bei der Definition der Anforderungen für die Karrierestufen zentral, Schlüsselfunktionen zu definieren, die dem Unternehmenszweck und den derzeitigen strategischen Zielen dienen (vgl. Sieber Bethke, F. (2007), S. 50f.).

Um das Karrieremodell flexibel zu erhalten und auf ständig wandelnde Anforderungen an das Unternehmen reagieren zu können, sollten Maßnahmen für einen eventuellen Wechsel von der Fach- zur Führungskarriere und umgekehrt getroffen werden. Grundlage dafür ist erneut eine Vereinheitlichung der Grundkompetenzen, die in einer Rangstufe, jedoch in verschiedenen Karrierepfaden verlangt werden. Auf diese Art und Weise ist ein Wechsel für den Mitarbeiter leichter, gibt es doch Kompetenzen, auf denen er aufbaut und einen Teil, der neu erlernt werden muss. Ein Qualifizierungskonzept, in dem bestimmte Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung festgelegt werden, muss zwischen Wissensvermittlung und dem Aufbau von Erfahrungen unterscheiden. Ersteres wird durch den Einsatz von Seminaren oder Expertengesprächen generiert. Der Aufbau von Erfahrungswissen gelingt zumeist durch die Mitarbeit an verschiedenen Praxisprojekten oder in verschiedenen Aufgaben in mehreren Bereichen des Unternehmens. Zentral ist an dieser Stelle jedoch die Anmerkung, dass die Förderung von den relevanten Mitarbeitern nicht gleichzusetzen ist mit einem Sprung auf der jeweiligen Karriereleiter, da dies nicht das einzige Kriterium für das Erreichen einer höheren Stufe sein darf (vgl. ebd., S. 55).

Nachdem die Eingangsvoraussetzungen, die über den Eintritt in das Karrieresystem bzw. in die relevanten Stufen über Leistungs- und Potentialbeurteilungen ermittelt wurden, muss das Auswahlverfahren bestimmt werden. Hier gilt erneut der Hinweis, dass an dieser Stelle nur allgemeine Hinweise dazu gegeben werden können, die detaillierte Ausführung jedoch von Unternehmen zu Unternehmen variiert. Es ist zum einen zu überlegen, ob sich die Kandidaten für ihren Eintritt selbst nominieren oder vom Vorgesetzten nominiert werden sollen. In beiden Fällen ist es sinnvoll, bestimmte Kriterien der Vordefinition zu nennen, wie z. B. Ausbildungsstand, Unternehmenszugehörigkeit, Berufserfahrung in Jahren. Bei der tatsächlichen Auswahl der Kandidaten empfehlen sich Ansätze, die entweder leistungsorientiert oder potentialorientiert angelegt sind. Beide haben durchaus Vor- und Nachteile, die an dieser Stelle jedoch nicht erschöpfend diskutiert werden können (vgl. ebd.; S. 58f.).

Wenn die Konzeption des Karrierepfades abgeschlossen ist und alle rechtlichen Rahmenbedingungen beachtet wurden (z. B. unter Einbezug des Betriebsrates), kann die Implementierung des Karrierekonzeptes beginnen (vgl. Biehal, F. /Scheinecker, M. (2006), S. 10).

Der erste Schritt hierbei ist es, das neue **Konzept zu kommunizieren**. Die Mitarbeiter in der Fachkarriere wünschen im Normalfall eine möglichst starke Wirkung ihrer Position nach innen und nach außen. Es ist demnach zentral, die Existenz bzw. Neueinrichtung des Karrierepfades in Geschäftsberichten, Informationsveranstaltungen und bei sonstigen Veranstaltungen herauszustellen. Hierbei ist es zudem von großer Bedeutung, dass die Auftraggeber der Fachkarriere das Konzept entsprechend fördern und vertreten, da durch ihre Unterstützung zusätzlich Anerkennung und Wertigkeit entsteht. Die Kommunikation über die Fachkarriere sollte zudem transparent und vollständig sein, es müssen Details, wie Ausgestaltung, Vergütung, Anforderungen etc. insbesondere den Adressaten der Fachkarriere bekannt sein. Darüber hinaus sollte die entsprechende Kommunikationspolitik kontinuierlich erfolgen und regelmäßig über Erfolge bzw. den Stand der Fachkarriere berichten (vgl. Hämmerle, M. (1994), S. 161).

Die eigentliche Einführung der Fachkarriere erfolgt zunächst in einem **Pilotbereich** des Unternehmens, in dem der Anteil hochqualifizierter Fachexperten entsprechend hoch sein sollte (z. B. im IT oder Forschungs- und Entwicklungsbereich). Der Vorteil bei einer Vorabeführung nur in einem Bereich des Unternehmens besteht in der Erprobung des Konzeptes in der Realsituation, es können Erfahrungen gesammelt werden und ggf. eine Nachbesserung erfolgen. Die im weiteren Verlauf beschriebenen Schritte gleichen sich bei der Einführung im Pilotbereich und bei der Einführung im Gesamtunternehmen. Zunächst sollten die bestehenden Stellen dem Karrieresystem zugeordnet werden, dies erfolgt in Abstimmung mit Geschäftsleitung und den betroffenen Führungskräften. Sie müssen darüber informiert werden, welche Stellung ihre Mitarbeiter im Organigramm haben, falls sich diese verändert hat. Im

Anschluss an die Abstimmung erfolgt die **Ernennung der Kandidaten**, die für den Karrierepfad vorgesehen werden. Auch diese Prozesse sollten im Unternehmen transparent sein, die Titelvergabe ist z. B. auf Visitenkarten u. ä. sichtbar zu machen. Weitere administrative Aufgaben sind die Anpassung der Arbeitsverträge, die Anpassung von Verteilerlisten auf die neue Organisationsstruktur und die Vorbereitung der Kandidaten auf ihre neue Aufgabe. Zentral ist neben der Vorbereitung der derzeitigen Belegschaft auch eine entsprechende Nachfolgeplanung für diese identifizierten Leistungs- und Potentialträger des Unternehmens (vgl. Sieber Bethke, F. (2007), S. 65).

Die Beschreibungen von bereits eingeführten Fachkarrierekonzepten zeigen, dass Modelle oft nach einem sehr guten Start nach einigen Jahren der Laufzeit ausfransen. Die Fachkarriere wird z. B. oft nach einiger Zeit als „*Abstellgleis*“ für Führungskräfte benutzt, deren Position im Unternehmen nicht fortbesteht.<sup>11</sup>

Derartige Erfahrungen zeigen, dass auch der Arbeit nach der Einführung der Fachkarriere im Unternehmen ein großer Stellenwert beigemessen wird. Es muss immer wieder überprüft werden, ob hiermit immer noch die Zielsetzung verfolgt wird, die zu Projektbeginn vereinbart wurde.

Zur Implementierung gehört z. B. eine regelmäßige **Evaluation und Controlling** des Konzeptes. Initiator dieses Prozesses sollten die Unternehmensleitung bzw. der Auftraggeber des Fachkarrierekonzeptes sein, die zentrale Personalentwicklung fungiert als fachlicher und methodischer Unterstützer. Es ist für den Unternehmenserfolg immens wichtig, einen Überblick zu erhalten, welchen Beitrag die Fachkarriere zur unternehmerischen Zielsetzung hat, somit wird weiterhin erreicht, dass sich Führungskräfte und Unternehmensleitung weiterhin im Projekt engagieren. Controlling bedeutet Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle. Evaluation heißt Erfolgsbewertung. Nach Sieber Bethke werden bei dieser Art von Personalentwicklungsmaßnahmen Indikatoren wie Zufriedenheit, Lernerfolg, Transfer und Output (= Zielerreichung) gemessen. Somit ist es möglich, zumindest zum Teil einen monetären Nutzen abzuleiten (vgl. Sieber Bethke, F. (2007), S. 66f.).

---

<sup>11</sup> siehe Kapitel 2.3

## **B Empirischer Teil**

### **3 Methodik**

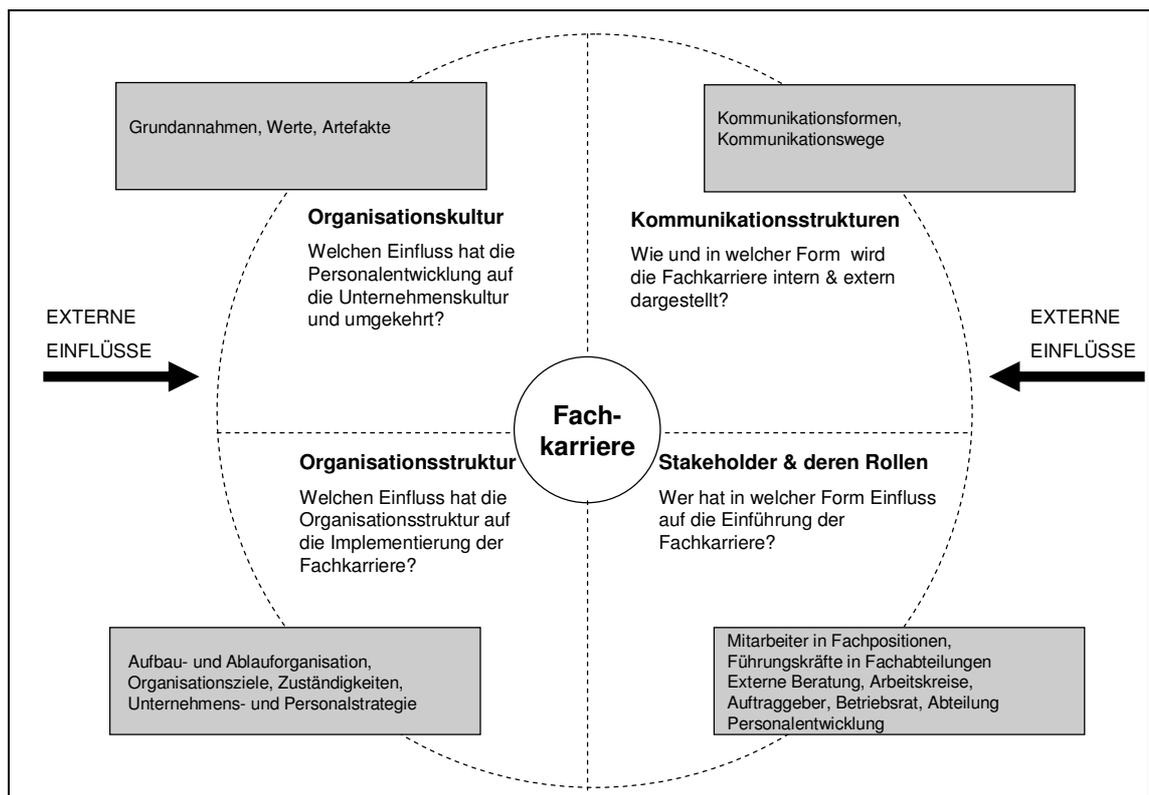
Im letzten Kapitel des Theorieteils erfolgte mit der Ausgestaltung des Implementierungsprojekts der Fachkarriere die Vorstellung des Gegenstands der vorliegenden empirischen Untersuchung.

Auf dieses komplexe Projekt wirken eine Reihe von Faktoren, die im Zentrum des anschließenden Kapitels stehen. Diese bilden die Grundlage für die Vorstellung der Forschungsfragen und Hypothesen im Abschnitt 3.2.

Der empirische Teil der Arbeit ist im Bereich der qualitativen Forschung zu verorten. Hierbei wird als Erhebungs- und Auswertungsverfahren das Experteninterview verwendet. Grundlegende Aspekte dieser Methodik werden in Kapitel 3.4 näher erläutert.

#### **3.1 Einflussfaktoren bei der Einführung der Fachkarriere**

Die folgende Abbildung entstand aus der theoretischen Betrachtung der Fachkarriere und aus Schlussfolgerungen des in Kapitel 2.4 vorgestellten Implementierungsmodells von Sieber Bethke (vgl. Sieber Bethke, F. (2007)). Es wird innerhalb der vorliegenden Masterarbeit davon ausgegangen, dass das Gelingen der Fachkarriere maßgeblich von den im Unternehmen vorherrschenden Organisationsstrukturen, von den Kommunikationswegen, von der Organisationskultur und von den am Einführungsprojekt beteiligten Personen abhängt. Die genannten Faktoren werden im Folgenden komprimiert dargestellt.



**Abbildung 8: Das Variablenmodell**

*(eigene Darstellung)*

Bei dieser Betrachtung handelt es sich ausschließlich um die Faktoren, die die Einführung von Karrierestrukturen auf der organisationalen Seite beeinflussen (vgl. Friedli, V. (2001), S. 46ff., Kräkel, M. (1999), S. 23ff.). Weitere zu analysierende Faktoren, wie Bedingungen des Arbeitsmarkts, rechtliche und gesetzliche Regelungen, personelle, soziokulturelle Faktoren oder

die Einbettung des Unternehmens in den gesamtgesellschaftlichen Kontext (z. B. Standortfaktoren, Prestige etc.), werden am Rande berücksichtigt, stehen jedoch nicht im Zentrum des Interesses der Magisterarbeit. Eine vollständige Betrachtung aller möglichen Faktoren ist im Rahmen der gewählten Methode nicht möglich und würde den Rahmen einer Magisterarbeit sprengen. Somit erfolgt eine Konzentration auf die folgenden Faktoren.<sup>12</sup>

Für die Einbeziehung der **Organisationsstruktur** als eine maßgebliche Bedingungsgröße der betrieblichen Karrierepolitik gibt es verschiedene Argumentationsansätze.

Der erste Punkt betrifft das jeweilige Organisationsmodell des Unternehmens. Handelt es sich z. B. um eine divisionale Organisationsform ist das Unternehmen in Geschäftsbereiche und einen Zentralbereich eingeteilt. Bei der Einführung von übergreifenden Karrieremodellen kann es aufgrund einer großen Diskrepanz zwischen den strategischen Plänen der zentralen Einheit und der operativen Ausführung auf der dezentralen Ebene kommen. Hier ist eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft zwischen diesen Ebenen notwendig (vgl. Bea, F.X./ Göbel, E. (1999), S. 325). Weitere Aspekte, die auf die Fachkarriere einwirken sind die strategischen Ziele des Unternehmens und die Art der Verknüpfung von Unternehmens- und Personalstrategie.

Die Karrierepolitik bleibt in ihrer Ausführung von organisationalen Wandlungsprozessen nicht unberührt. Weitere Argumente, die die Organisationsstruktur als Bedingungsgröße für das Gelingen der Einführung der Fachkarriere rechtfertigt, finden sich im Folgenden.<sup>13</sup>

- Durch die Hybridisierung und Internationalisierung, durch flexible Arbeitsformen und zunehmende Projektarbeit steigen die Anforderungen an übergreifender fachlicher Kompetenz, an der Fähigkeit zur übergreifenden Zusammenarbeit und an die Flexibilität der Mitarbeiter. Somit erhöhen sich die Ansprüche an neue Personalentwicklungskonzepte, die diesen Aspekten Rechnung tragen. Mitarbeiter wechseln Positionen, Verantwortlichkeiten und Standorte häufiger, was eine bewegliche Karrierepolitik in Unternehmen voraussetzt.<sup>14</sup>
- Durch die Modularisierung von Unternehmen und den damit verbundenen Abbau von Hierarchie fallen vermehrt Führungspositionen weg.<sup>15</sup> Daraus ergibt sich die Notwendigkeit Konzepte für diese Mitarbeiter zu entwickeln und zukünftig alternative Karrierewege für Fach- und Projektmitarbeiter zu implementieren. Es soll insbesondere darauf geachtet werden, dass Fachkarrieremodelle nicht zu „Auffangbecken“ oder „Notlösungen“ für ehemalige Führungskräfte avancieren.

Für **die Unternehmenskultur** existiert eine Fülle von Definitionen unterschiedlichster Art. Die Annahmen von Schein sollen bei der Betrachtung von Unternehmenskultur in dieser Arbeit Beachtung finden.

*„Unternehmenskultur ist ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt, und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ (zit. Schein, E.H. (1995), S. 25).*

Aus der Definition wird ersichtlich, dass Kultur sehr vielgestaltig ist und in vielen Fällen kaum greifbar. Sie ist ein hypothetisches Konstrukt ein „Kunstprodukt“. Die Kultur eines Unternehmens ist aufgrund ihrer derart vielfältigen strukturalen, sozialen, personalen und materiellen Aspekten nicht vollständig messbar. Es kann ausschließlich eine mittelbare Messung über Indikatoren, wie z. B. Werte, Zielsysteme, Rollenmodelle, Rituale, Sprache, Führer oder gar Architektur geschehen (vgl. Becker M. (2002), S. 52f.) Die folgende Abbildung zeigt das Modell der Ebenen der Kultur von Schein. Es differenziert Kultur nach der Sichtbarkeit des jeweiligen kulturellen Phänomens für den Beobachter.

---

<sup>12</sup> Das Variablenmodell ist nicht als völlig erschöpft zu sehen, sondern hypothetischer Natur. Es soll eine gewisse Offenheit gegenüber den Faktoren bewahrt werden, die nicht explizit im Modell enthalten sind, jedoch im Interview auftauchen.

<sup>13</sup> Siehe auch Kapitel 1.2/ 1.3

<sup>14</sup> In Kapitel 1.3 wird die Karriereform *boundaryless career* vorgestellt. Hiermit erfolgt die Beschreibung eines Konzeptes, welches den organisationalen Wandlungsprozessen Rechnung trägt.

<sup>15</sup> Siehe auch Kapitel 2.3

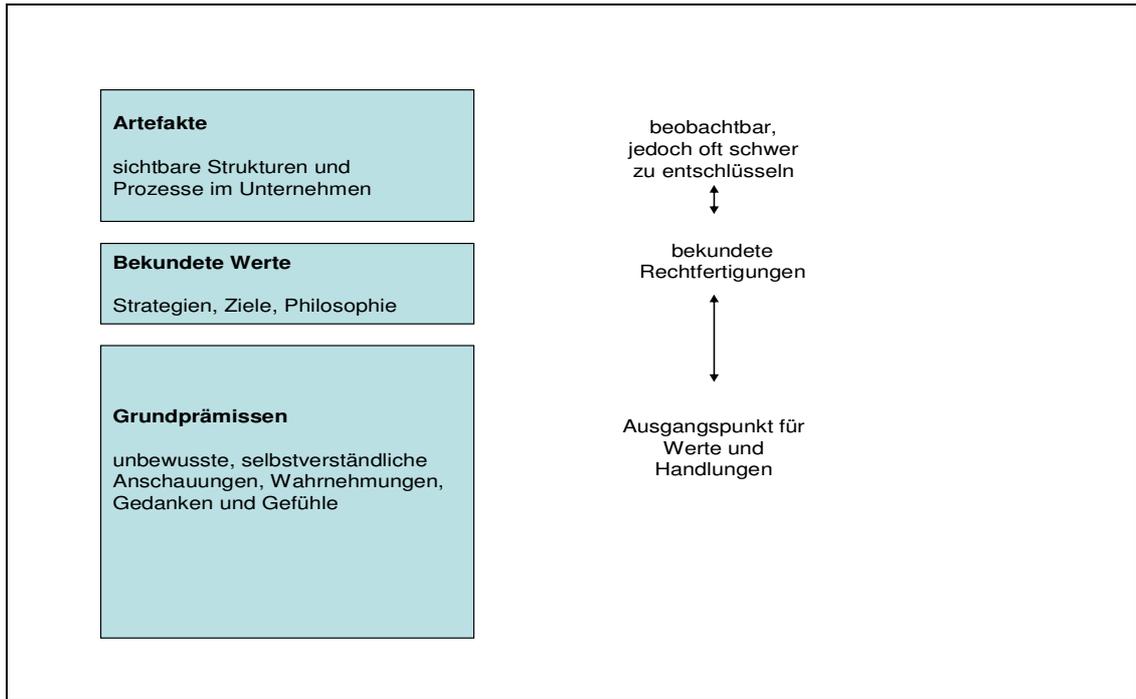


Abbildung 9: Ebenen von Kultur

(vgl. Schein, E. (1995), S. 30)

Die Stärke der Unternehmenskultur wurde lange als anzustrebendes Ideal dargestellt. Ein Zusammenhang zwischen dem Leistungsniveau eines Unternehmens und der Stärke einer Unternehmenskultur konnte jedoch im Laufe der Zeit nicht nachgewiesen werden. Eine differenzierte Betrachtungsweise ist notwendig, da auch starke Unternehmenskulturen Nachteile mit sich bringen. In der folgenden Tabelle werden Vor- und Nachteile dargestellt (vgl. Schreyögg, G. (2004), S. 28).

Vorteile	Nachteile
<b>Handlungsorientierung</b> (es werden weit reichende Orientierungsleistungen erbracht, somit entsteht eine klare Basis für das tägliche Handeln)	<b>Tendenz zur Abschließung, Kollektive Vermeidungshaltung</b> (Kritik oder Warnsignale, die mit der Kultur im Widerspruch stehen, werden überhört und verdrängt)
<b>Reibungslose Kommunikation</b> (Abstimmungsprozesse gestalten sich durch einheitliche Orientierungen einheitlicher und direkter)	<b>Tradierung von bewährten Erfolgsmustern</b> (die enge emotionale Bindung an Verfahrensweisen und Handlungsstrategien behindern oft die Etablierung von neuen Plänen und Projekten)
<b>Rasche Entscheidungsfindung</b> (die gemeinsame Sache, eine von allen getragene Vision ebnet den Weg für reibungslose Entscheidungen)	
<b>Motivation und Gemeinschaftsgeist</b> (eine gemeinsame Orientierung auf die zentralen Werte und Ziele des Unternehmens ziehen eine hohe Bereitschaft nach sich, sich für das Unternehmen zu engagieren und dies auch nach außen zu zeigen)	

Tabelle 4: Vor- und Nachteile starker Unternehmenskulturen

(vgl. Schreyögg, G. (2004), S. 28f.)

Wie mit der Diskussion der Vor- und Nachteile von starken Unternehmenskulturen gezeigt wurde, ist es besonders in Unternehmen mit einer langen Geschichte und Tradition schwer, alte Strategien und Werte zu hinterfragen und durch neue zu ersetzen. Dazu gehören auch Strategien der Entwicklung des Personals und die Einführung neuer Karrierestrukturen. Die bereits in der Darstellung der Variable Organisationsstruktur angesprochene arbeitsteilige Aufgliederung von Organisationen in Fach- oder Geschäftsbereiche zieht in sehr großen Unternehmen eine Bildung von Subkulturen nach sich. Somit ist es im Rahmen einer unternehmensweiten Einführung von Karrierestrukturen notwendig, diese unterschiedlichen Subkulturen und auch Mentalitäten (auch als Professionskulturen bezeichnet) zu beachten (vgl. Tietel, E. (2004), S. 56ff.)

Die Unternehmenskultur wird als Einflussfaktor für die Einführung der Fachkarriere angenommen, da die Akzeptanz der Führungskarriere in Unternehmen, so theoretisch in Abschnitt 2.3 diskutiert, ungebrochen höher ist als die der neuen Karriereformen. Dies ist nicht nur Ausdruck der kulturellen Bedingungen in Unternehmen, sondern ein Phänomen, welches auf gesamtgesellschaftlicher Ebene thematisiert werden sollte.

Das Verankern einer Fachkarriere als Alternative zur klassischen Führungskarriere ist folglich eine Frage der Kultur, da die entsprechende Personalentwicklung, Vergütung oder Vergabe von Titel ebenso eine Rolle spielt, wie atmosphärische Faktoren, wie Wertschätzung und Anerkennung der Fachkarriere.

Es soll jedoch deutlich gemacht werden, dass im Rahmen der vorliegenden Befragung keine vollständige Betrachtung oder Messung von Kulturvariablen möglich ist, sondern lediglich eine Annäherung an die Kultur des Interviewunternehmens erfolgen kann.

**Die Kommunikation von Personalentwicklungsmaßnahmen** ist eine der Hauptaufgaben des Personalmarketings eines Unternehmens und damit Voraussetzung für das Funktionieren und die Zielerreichung jeder Organisation. Sie hat zudem einen entscheidenden Einfluss auf die Wertigkeit von Personalentwicklungskonzepten, da sie u. a. die Stärkung der Akzeptanz von Entscheidungen und Personen festigt (vgl. Mast, C. (2002), S. 244).

Es wird die Unterscheidung zweier Handlungsfelder in (externem) Arbeitsmarkt und (internem) Mitarbeitermarkt getroffen. Mit Kommunikationsmaßnahmen, die auf den externen Arbeitsmarkt ausgerichtet sind, sollen die Reputation bzw. das Image des Unternehmens etabliert werden. Dies führt im Idealfall zur Rekrutierung von geeignetem Personal. Mit Maßnahmen innerhalb des Unternehmens sollen (insbesondere strategisch wichtige) Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden. Für die Akzeptanz und Wertigkeit von Personalentwicklungsinstrumenten ist es nicht nur zentral, „*Werbung in eigener Sache zu machen*“, also Personalentwicklungskonzepte im Unternehmen bekannt zu machen, sondern auch die Transparenz von Personalentwicklungsstrukturen und –abläufen zu gewährleisten (vgl. Mudra, P. (2005), S. 264f.)

In der vorliegenden Arbeit meint Unternehmenskommunikation auf der internen Seite zunächst die Art der Präsentation der Fachkarriere im Unternehmen. Das betrifft Arbeitssitzungen, Workshops, Präsentationen, also all die Foren, auf denen das Thema durch Kommunikation dargestellt wird. Weiterhin geht es um die Bekanntmachung der Karrieremöglichkeiten für Fachkräfte im Unternehmen und auf dem externen Markt. Im Unternehmen stellen sich die Fragen: Wann, mit Hilfe welcher Medien und auf welche Art und Weise wird die Fachkarriere kommuniziert? Erfolgt eine zentrale oder eine dezentrale Kommunikation?

Zu den Aufgaben des Personalentwicklungsmarketings gehört zudem der (dosierte) Austausch mit externen Partnern, wie anderen Unternehmen, Beratungsfirmen oder auf Kongressen und Tagungen (vgl. ebd., S. 265). Im Rahmen der Magisterarbeit soll auch diese Strategie betrachtet werden.

Unter **den Stakeholdern** werden alle Personen und Institutionen zusammengefasst, die die Fachkarriere beeinflussen. Es sind die Mitarbeiter in den Fachpositionen, Führungskräfte in Fachabteilungen, Angehörige des Betriebsrates, externe Beratungen, Angehörige anderer Unternehmen, Auftraggeber (Mitglied der Geschäftsleitung) etc. Sie sollen als Variable gelten, weil (wie auch in Kapitel 3.2 beschrieben) Wertigkeit über einflussreiche Personen, i. d. R. ist dies die Geschäftsleitung, entsteht.

### 3.2 Forschungsfragen und Hypothesen

Die Generierung von Forschungsfragen und Hypothesen wird in der qualitativen Forschung traditionell in Frage gestellt. Es bestehe, so die Kritiker, durch die Formulierung von Vorannahmen die Gefahr, dass sich der Forscher zu früh auf bestimmte Aspekte festlegt, die er selbst vorab „*nur aus seinem (wissenschaftlichen und alltäglichen) Referenzbereich gewinnen kann und deren Übereinstimmung mit den Deutungsmustern der von ihm untersuchten Person aber nicht zwingend übereinstimmt.*“ (vgl. Meinefeld, W. (2004), S. 266) Es besteht also die Befürchtung, dass Hypothesen die Richtung der Forschung derart stark beeinflussen, dass vorher unbedachte Kategorien und Zusammenhänge im Verborgenen bleiben.

Im Rahmen dieser Untersuchung erfolgte dennoch die Bildung von strukturierten Vorannahmen. Die sehr spärlich vorhandene Literatur bezieht sich offensichtlich sehr stark auf die Akzeptanz der Fachkarriere gegenüber der Führungskarriere. Es erfolgte demnach lediglich eine Explikation der in der Literatur aufgeworfenen Fragen. Mit der hypothetischen Aufstellung von Einflussvariablen sollte der Befragung eine Struktur gegeben werden. Diese Variablen wurden absichtlich sehr grob formuliert, so dass genügend Raum für zusätzliche Faktoren bzw. für unterschiedliche Ausgestaltungen der Kategorien bleibt. Wie in Kapitel 3.4.2 deutlich wird, erfolgt eine Auswertung des Materials „*von unten nach oben*“. Die Interviews wurden also unabhängig von den vorab aufgestellten Variablen ausgewertet, indem die Kategorien aus dem Material gewonnen wurden. Erst am Ende der empirischen Untersuchung erfolgt ein Rückbezug auf die Vorannahmen. Hierdurch ist die nötige Offenheit, die für die Betrachtung qualitativer Daten notwendig ist, gegeben.

Die bereits angesprochene Akzeptanzproblematik Fach- vs. Führungskarriere war der Anlass der vorliegenden Untersuchung. Die Beantwortung der folgenden Forschungsfragen stellt somit das Ziel der Arbeit dar.

- Hat die Fachkarriere einen geringeren Stellenwert im Unternehmen als die Führungskarriere?
- Welche Faktoren sind dafür verantwortlich, dass Unternehmen nur zögerlich unternehmensweit Fachlaufbahnkonzepte einführen?<sup>16</sup>
- Welche Schlussfolgerungen können für eine verbesserte Durchführung der Konzepte aus den Problemfaktoren der Implementierung gezogen werden?

Der Prozess der Einführung einer neuen Karrierearchitektur wird dabei als zentral empfunden und legt zumindest einen Grundstein für eine erfolgreiche zukünftige Fachkarrierearbeit. Somit dient er, dargelegt am Modell von Sieber Bethke<sup>17</sup> als Gegenstand der Betrachtung und soll der Mittelpunkt der Befragung sein. Hierbei werden jedoch inhaltliche Einzelheiten, wie z. B. die Festlegung von Gehaltsbändern oder die Bestimmung der Auswahlkriterien zum Eintritt in das Karrieremodell keine Berücksichtigung finden.

Auf der Basis eines Variablenmodells wurden Hypothesen generiert, um Annahmen über spezielle Hinderungsgründe einer akzeptierten Alternativkarriere zu treffen.

- |     |  |
|-----|--|
| H 1 | Karriere wird traditionell mit der Führung von Mitarbeitern, nicht mit der Bekleidung einer Spezialistenaufgabe verknüpft (OS +OK) <sup>18</sup>                                   |
| H2  | Es ist bisher kaum möglich eine (traditionelle) Karriere zu beschreiten, ohne dabei eine Führungsaufgabe wahrzunehmen (OS + OK + ST)   |
| H3  | Fachkräftepositionen werden trotz ihrer sehr hohen strategischen Bedeutung für das Unternehmen und ungeachtet ihrer sehr guten Qualifikation kaum in Organigrammen abgebildet (OS) |
| H4  | Die Existenz und Bedeutung der Fachkarriere für das Unternehmen und die Mitarbeiter werden intern nicht ausreichend kommuniziert. (K)  |

---

<sup>16</sup> siehe Variablenmodell

<sup>17</sup> in Kapitel 2.4 erörtert

<sup>18</sup> Die Buchstaben in Klammern stehen für jeweils eine Variable im Modell (Abbildung 8)

### 3.3 Samplekonstruktion

Wie bereits angesprochen soll sich der Beantwortung der Forschungsfrage mittels Experteninterviews genähert werden. Es ist nun die Frage, wer im vorliegenden Rahmen als Experte verstanden wird und wie auf dieser Basis die Auswahl der zu befragenden Unternehmen und der Experten erfolgt.

*„Experten sind Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen, Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“ (zit. Gläser, J./ Laudel, G. (2004), S. 10).*

Die Experten sind also das Zugangsmedium, durch das der Sozialwissenschaftler an ein für ihn interessanten Sachverhalt gelangen will. Sie sind nicht das „Objekt“ der Untersuchung, sie sind bzw. waren ein wichtiger Zeuge des relevanten Prozesses (vgl. ebd.).

Ob jemand als Experte angesprochen wird, ist vor allem abhängig vom Forschungsinteresse, der Status des Experten ist damit relational. Ein Experte könnte sowohl ein Geschäftsführer oder ein Mitglied des Personalrates sein, wenn es um Entscheidungsmuster bei der Personalauswahl geht. Wenn ein Lehrer zu Konzentrationsschwierigkeiten seiner Schüler befragt wird, gilt er als Experte, liegt jedoch das Forschungsinteresse auf der psychischen Belastung die durch den Lehrerberuf ausgelöst wird, gilt er als Betroffener (vgl. Meuser, M./ Nagel, U. (2005), S. 73).

Die Gedankenwelt, Einstellung und Gefühle des Experten interessieren also nur insofern, als das sie die Darstellung des Prozesses beeinflussen, die der Experte vorstellt (vgl. ebd.).

Zusammenfassend wird derjenige als Experte angesprochen, der (ebd.):

- in jeglicher Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder
- über einen bevorzugten Zugang zu Informationen über Personengruppen- und Entscheidungsprozesse verfügt.

Aus diesen Charakteristika ergibt sich die Notwendigkeit einer Expertenbefragung in der Magisterarbeit. Es ist das Ziel, detailliertes Prozess- und Erfahrungswissen über die Fachkarriere zu generieren.

Als Experten werden im Rahmen der Magisterarbeit Personen im Personalbereich verstanden, die den Prozess der Implementierung der Fachkarriere möglichst nah begleiten bzw. begleitet haben.

Die erste Kontaktaufnahme mit den Interviewpartnern erfolgte per E-Mail und Telefon. Es konnte dadurch nicht vollständig abgeklärt werden, ob der Interviewpartner die günstigsten Voraussetzungen zum Interview hatte, oder ob jemand aus dem Unternehmen noch prädestinierter gewesen wäre. Wichtig ist jedoch in diesem Zusammenhang, dass die Interviewpartner in die Thematik eingebunden waren oder noch sind, Interesse am Thema der Arbeit haben und zeitlich verfügbar waren.

Die Auswahl der Unternehmen innerhalb des Forschungsprozesses erfolgte durch verschiedene Wege. Der Zugang zu einem Unternehmen entstand z. B. durch das Absolvieren eines Praktikums. Dieses Unternehmen diente nicht nur mit einem Interview, sondern stellte auch Verbindungen zu anderen Unternehmen mit Fachkarrierekonzepten her. Weiterhin sind in der aktuellen Fachliteratur einige Unternehmensbeispiele beschrieben, die Fachkarrieren implementiert haben. Hier wurden Anregungen für mögliche Interviewpartner gewonnen. Genutzt wurde außerdem der Kontakt zu einem Beratungsunternehmen, das sich seit einigen Jahren mit der Thematik auseinandersetzt. Ein weiteres Kriterium war die Unternehmensgröße. Es wurden ausschließlich Unternehmen gewählt, die als Großunternehmen bekannt sind, wobei die Branche keine Rolle spielte. Insgesamt konnten sechs Interviews erhoben werden.

Es sind sowohl Unternehmen im Fokus, die eine Fachkarriere bereits unternehmensweit implementiert haben, als auch Unternehmen, die den Implementierungsprozess derzeit initialisieren<sup>19</sup>.

Aufgrund der Relevanz der Interviews für die Beantwortung der Fragestellung werden die Interviews mit den Unternehmen A, B, C, D und F als Eckfälle und das Interview mit den Unternehmen E als Nebenfall bezeichnet. In Tabelle 5 werden die erhobenen Interviews zusammenfassend dargestellt, in der Abbildung 10 erfolgt eine Übersicht über die jeweiligen Projektstände der Unternehmen.

Unternehmen	Projekt Fachkarriere	Interviewpartner
A	Ja	Frau Westermann/ Herr Feuer, zentrale Personalentwicklung
B	Ja	Herr Wiese/ zentrale Personalentwicklung/ Fachkräfte
C	Ja	Frau Luft/ zentrale Personalentwicklung/ technischer Bereich/ Personalberatung
D	Ja	Herr Köster/ Personalentwicklung, Unternehmen D/5
E	Nein	Herr Matthias Wagner/ zentrale Personalentwicklung
F	Ja/ Teilprojekt	Herr Klaus Müller, Her Thomas Berger, Herr Karl Schmidt, Ftrain

**Tabelle 5: Übersicht Interviewunternehmen**

*(eigene Darstellung)*

---

<sup>19</sup> Es soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass die Darstellung von sechs Fällen, in denen Fachkarrieren thematisiert werden, keinesfalls zu einem vollständigen, repräsentativen Bild gelangen kann. Dies würde den Rahmen einer Magisterarbeit sprengen. Vielmehr geht es in dieser Arbeit darum, erste Tendenzen der Verbesserung der Stellung der Fachkarriere in Unternehmen aufzuzeigen, um somit die Grundlage für anschließende, ausführlichere Untersuchungen zu legen.

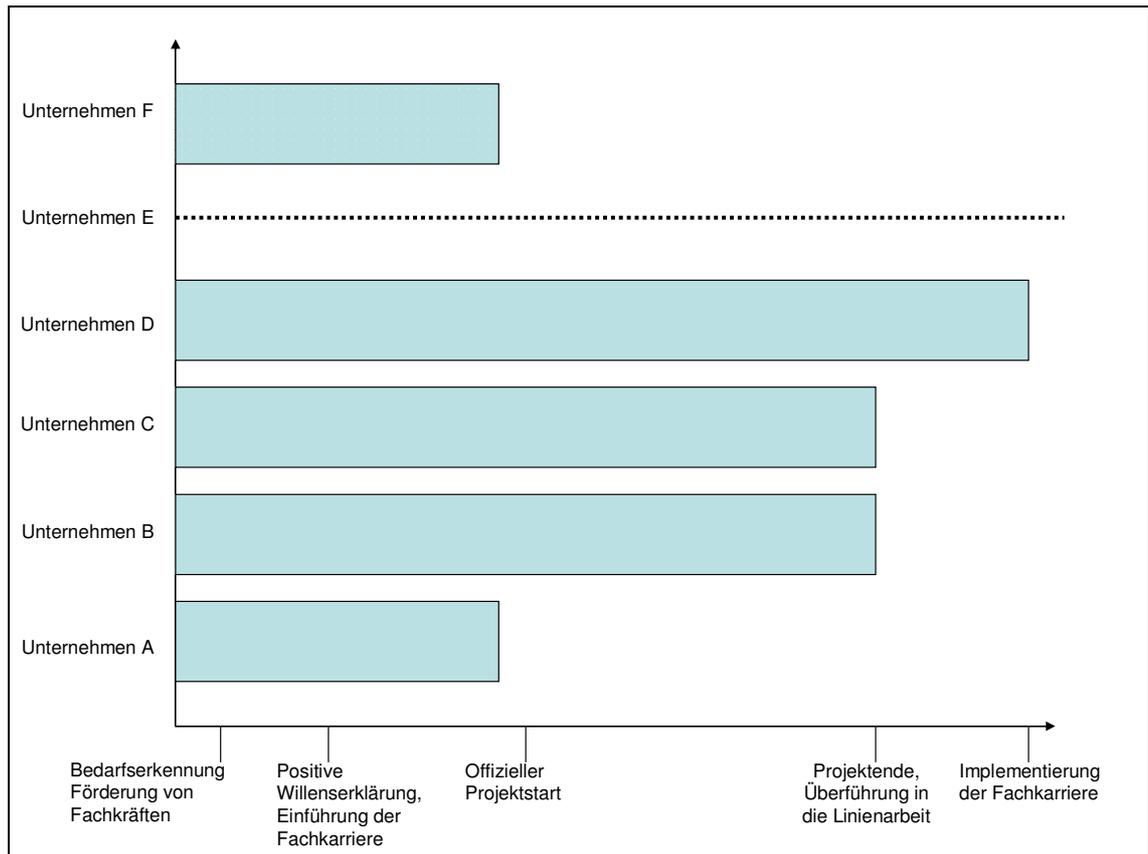


Abbildung 10: Projektstände: Implementierung der Fachkarriere

(eigene Darstellung)

### 3.4 Methodik

Die Experteninterviews werden insbesondere in der Industriesoziologie sehr oft verwendet und sind bereits ein Standardverfahren, trotzdem erfolgt in den meisten Lehrbüchern der qualitativen Sozialforschung keine detaillierte Beschreibung dieser Methode (vgl. Meuser, M./ Nagel, U. (2005), S. 71f.).

Bei der Erhebungs- und Auswertungsmethodik kam ein Mutimethodenansatz zum Einsatz, der im Folgenden erläutert wird.

#### 3.4.1 Die Erhebung der Interviews

Die qualitative Sozialforschung unterscheidet zwischen (voll) standardisierten Interviews, bei denen alle Fragen und auch die Antwortmöglichkeiten bei jedem Interview exakt gleich sind. Die Fragen sind geschlossen, d. h. der Interviewpartner hat nicht die Möglichkeit, die Antworten selbst zu formulieren, sondern wählt aus den vorgegebenen Alternativen. Halbstandardisierte Interviews sind ebenfalls durch einen standardisierten Fragebogen gekennzeichnet, dem zu Interviewenden wird allerdings freigestellt, wie er die Fragen beantwortet. Das nicht standardisierte Interview ist dadurch gekennzeichnet, dass weder die Fragen, noch die Antworten im Vorfeld standardisiert werden. Anzumerken ist, dass nicht standardisierte Interviews noch einmal in Leitfadeninterviews, die mit vorgegebenen Fragen und einer Themenliste arbeiten, bei denen jedoch die Reihenfolge, sowie die Frageformulierung nicht verbindlich sind und in offene bzw. narrative Interviews unterteilt werden (vgl. Gläser, J./ Laudel, G. (2004), S. 36ff.).

Für die vorliegende Arbeit wurde das nicht standardisierte Verfahren mit der Anwendung eines Leitfadens gewählt. Auf diese Weise kann einerseits sichergestellt werden, dass eine Beachtung aller theoretisch erarbeiteten Stadien und Bedingungen des Projektes erfolgt, dass jedoch auch andererseits Raum für zusätzliche Äußerungen, Beispiele und neue Themen verbleibt.

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens müssen eine Reihe von grundlegenden Dingen beachtet werden. In der hier geltenden Interviewart, dem nicht standardisierten Experteninterview ist ausschlaggebend, dass möglichst offene Fragen gestellt werden, um dem Interviewpartner Raum zu geben, entsprechend seiner Vorstellungen zu antworten. Die Operationalisierung, das heißt, die Übersetzung des wissenschaftlichen Interesses in den Kommunikationsspielraum des Interviewpartners, ist eine weitere zentrale Komponente. Auch sollte ausreichend Flexibilität bezüglich der Reihenfolge der Fragen gegeben sein (vgl. Gläser, J./Laudel, G. (2004), S. 111f.).

Im Rahmen der Befragung wurde ein Grundgerüst an Fragen entwickelt, die, je nach Situation des Unternehmens abgewandelt wurden. Es wurde auf der Grundlage des Variablenmodells und der beschriebenen Hypothesen entwickelt. Themen des grundlegenden Interviewleitfadens sind:<sup>20</sup>

- Rolle des Interviewpartners im Implementierungsprozess der Fachkarriere,
- Vorgeschichte und Entscheidungsprozess,
- Prozess der Implementierung,
- Zusammenarbeit/ Schnittstellen,
- Nächste Schritte

#### 3.4.2 Die Auswertung der Interviews

Für die vorliegende Untersuchung wurde kein standardisiertes Auswertungsverfahren angewendet, da keine Auswertungsmethode für sich als die passende Strategie empfunden wurde. Grundsätzlich erfolgte eine Anlehnung an das allgemeine Auswertungsverfahren qualitativer Interviewdaten nach Lamnek. Ergänzt wurde das Verfahren durch Komponenten der Methode nach Meuser/ Nagel und durch Strategien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.

Grundsätzlich werden Informationen aus dem erstellten Transkript extrahiert um diese Informationen getrennt vom Ursprungstext weiter zu bearbeiten. Dieses Vorgehen kann nur verwandt werden, wenn nicht der Text an sich als Untersuchungsobjekt gilt. Geht es darum die im Text enthaltenen z. B. biographischen Konstruktionen, Sinnstrukturen o. ä zu analysieren würde sich die hier verwandte Methode nicht eignen (vgl., Gläser, J./Laudel, G. (2004), S. 191ff., Mayring, P. (2003), S. 59)

Vor der eigentlichen Auswertung soll mit den Rahmenbedingungen des Interviews vertraut gemacht werden. Dies geschieht über die Vorstellung des Unternehmens<sup>21</sup>, der Kontaktaufnahme und die Darlegung eventueller Besonderheiten im Interviewverlauf (vgl. Lamnek, S. (1993), S. 202).

Ein erster, grundlegender Schritt innerhalb dieser Analyse ist die Aufstellung der Forschungsfrage, der unterstützenden Hypothesen und des Variablenmodells<sup>22</sup>

Nach der Transkription<sup>23</sup> wird der Interviewtext zunächst anonymisiert und dann in einem ersten Schritt gelesen. Dabei wird entschieden, welche Information überhaupt für die Untersuchung relevant ist. Das bedeutet, der Text wird einer Paraphrasierung unterzogen. Hierbei ist es wichtig, dass die Paraphrase der Chronologie des Gesprächsverlaufs folgt und wiedergibt, was der Experte insgesamt äußert. Dabei soll insbesondere darauf geachtet werden, dass Aussagen, die auf einen ersten Blick nicht in die Thematik passen, nicht übergangen werden, da Inhalte sonst zu schnell gerafft, kategorisiert und damit möglicherweise verzerrt werden (vgl.

---

<sup>20</sup> Ein allgemeiner Interviewleitfaden befindet sich im Anhang.

<sup>21</sup> Die Vorstellung des Unternehmens an sich wird sehr allgemein gehalten, da dem Schutz der Interviewpartner mit einer umfassenden Anonymisierung Rechnung getragen werden soll.

<sup>22</sup> siehe Teil 3.1 und 3.2

<sup>23</sup> Bei der Transkription von Interviews gibt es keine allgemeingültigen Regeln. Bei Experteninterviews bestünde die Möglichkeit, diese nur teilweise zu transkribieren, nachdem diese vom Interviewenden abgehört und bewertet wurden. Hiervon wurde in diesem Fall abgesehen, da sonst die Gefahr des Verlustes relevanter Informationen zu hoch wäre. Bei der Transkription wurde auf die Verschriftlichung nonverbaler Äußerungen, wie Lachen, Räuspern, Niesen etc. verzichtet, da dies dem Interview keine andere Richtung gegeben hat. Unterbrechungen wurden jedoch gekennzeichnet.

Meuser, M./ Nagel, U. (2005), S. 84<sup>24</sup>. Zudem ist an dieser Stelle wichtig, die bereits aus der Theorie gebildeten Kategorien außen vor zu lassen und das Material aus sich heraus zu strukturieren.

Nach der Paraphrasierung erfolgt eine erste Bildung von Überschriften, die sich am Inhalt der jeweiligen Passage orientieren.<sup>25</sup> Während der Bildung der Überschriften werden erste inhaltliche Besonderheiten, Schlagwörter oder für die Passage charakterisierende Begriffe notiert. Hierdurch ist es möglich, den Text thematisch und in Grundzügen inhaltlich zu strukturieren. Besondere Aufmerksamkeit wird den Ausdrücken geschenkt, die vom Informanten direkt übernommen werden können und einen hohen Informationsgehalt besitzen. Der Soziologe Strauss nennt diese Terme „*in vivo codes*“ (vgl. Strauss, A./ Corbin, J. (1996), S. 69).

Das entstandene Produkt ist ein um nicht relevante Stellen gekürzter Text, der Themen des Interviews aufzeigt, es damit strukturiert und gleichzeitig erste inhaltliche Spezifika wie typische Erfahrungen, Beobachtungen, Interpretationen, Verfahrensregeln, Werthaltungen und Positionen aufdeckt (vgl. Meuser, M./ Nagel, U. (2005), S. 86).

Nach Erarbeitung dieser ersten Strukturierung wird eine Charakteristik des einzelnen Interviews erstellt. Hierbei wird die Einzelfallanalyse mit Zitaten des Originaltranskripts verbunden. Die Struktur des Interviewtextes wird aufgelöst, Themen die an unterschiedlichen Stellen im Interview auftauchen werden logisch verbunden und somit einer Interpretation unterzogen. Die Wertungs- und Beurteilungsleistung bezieht sich auf das im Interview vorhandene Besondere und das Allgemeine (vgl. Lamnek, S. (1995), S. 109). Ein besonders prägendes Zitat aus dem jeweiligen Interview wird der Charakteristik vorangestellt. Diese Textpassage soll einen ersten Eindruck über die Besonderheit des Interviews vermitteln. Der kontinuierliche Rückbezug auf das Originaldokument soll an dieser Stelle betont werden, da nur so ausgeschlossen werden kann, dass relevante Informationen verloren gehen oder fehlinterpretiert werden. Diese Einzeldarstellungen sollen als erstes empirisches Ergebnis der Magisterarbeit gelten.

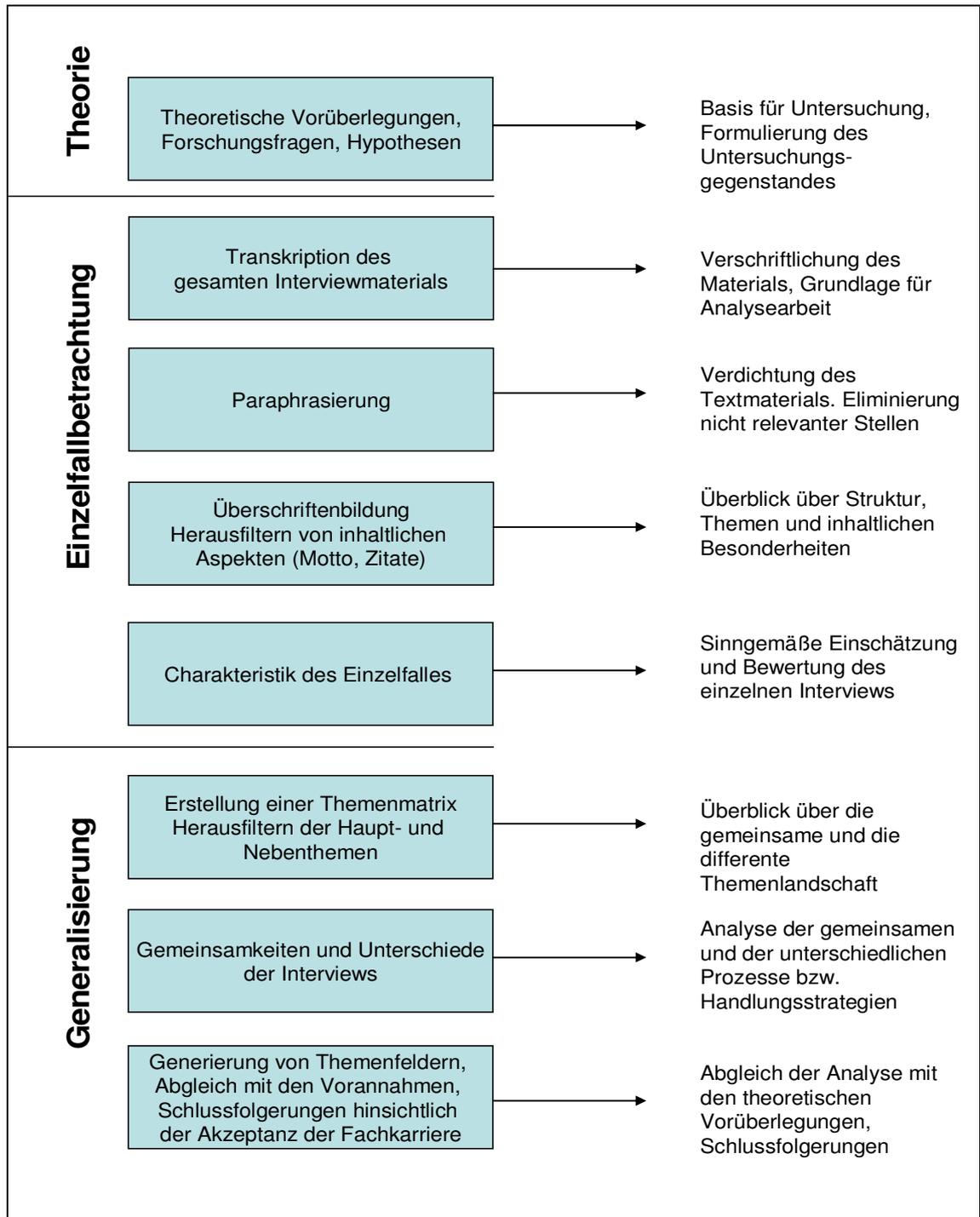
Im Rahmen der generalisierenden Analyse blickt man über das Interview als Einzelfall hinaus. Um einen Überblick über gemeinsame Themen und Inhalte aller Interviews zu erlangen wird eine Themenmatrix entwickelt. Diese Übersicht entsteht auf Grundlage der paraphrasierten Texte und der Charakteristiken. Im Ergebnis wird sichtbar, welche Themen und Tendenzen alle Interviews gemeinsam aufweisen und wo signifikante Unterschiede liegen (vgl. ebd., S. 118).

Auf Basis der Themenmatrix wird eine vertiefende Analyse der gemeinsamen Punkte und der Unterschiede in den Interviews vorgenommen. Durch die Ablösung von den Einzeltexten erfolgt somit eine stärkere Betrachtung des Materials unter Beachtung der Fragestellung der Untersuchung. Es werden induktiv Kategorien hinsichtlich relevanter Themen gebildet, die als „*Brennpunkte*“ bei der Akzeptanz der Fachkarriere verstanden werden. Der Abgleich der herausgebildeten Kategorien mit den Forschungsannahmen schließen den Auswertungsprozess ab. Die erläuterten Schritte werden in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst.

---

<sup>24</sup> Sollten einzelne Aussagen im Interviewkontext im Original von großer Bedeutung sein, werden diese im Rahmen der Paraphrasierung in Anführungsstrichen gesetzt.

<sup>25</sup> Durch die Anwendung eines Leitfadens während der Interviews kann z. T. bereits eine Vorabereinbarung erfolgen, das Interview wird anderer Gestalt sein, als wenn der Interviewpartner selbst die vollständige Strukturierung des Interviews vornehmen würde.



**Abbildung 11: Ablauf der Interviewanalyse**

(eigene Darstellung, in Anlehnung an Lamnek, S. (1995), S. 109, Mayring, P. (2003), S. 89ff., Meuser, M./ Nagel, U. (2005, S. 71ff.))

## 4 Betrachtungen der Interviews

### 4.1 Unternehmen A (Marion Westermann, Gerald Feuer)

#### 4.1.1 Ausgangssituation und allgemeine Aussagen

Der Kontakt zum Unternehmen A konnte durch eine Verbindung zur einem Beratungsunternehmen hergestellt werden. Nach einem Telefongespräch erfolgte die Terminabsprache mit der Interviewperson, Frau Marion Westermann. Sie war zum Zeitpunkt des Interviews erst seit einigen Monaten im Unternehmen und wurde ausschließlich für das Thema „Einführung der Fachkarriere“ eingestellt. Sie erzählte bereits im Telefongespräch, dass sich das Projekt ganz am Anfang, in der Konzeptionsphase befindet. Da insbesondere die Phase des Projektanstoßes eine für den Projektverlauf determinierende ist, wurde das Interview durchgeführt. Das Interview fand in der Firmenzentrale, in A-Stadt statt. Zu Anfang des Gespräches bemerkte die Informantin, dass ihr Vorgesetzter Herr Gerald Feuer später in das Interview einsteigen werde. Herr Feuer kam nach ca. 5 min. nach Interviewbeginn dazu und beteiligte sich aktiv am Gespräch.

#### 4.1.2 Charakteristik

**„Fehler die andere gemacht haben müssen wir jetzt nicht auch noch machen“**

(Z. 278)

Zu Beginn des Interviews gibt Frau Westermann einen kurzen **Überblick** über ihre Funktion im Unternehmen A. Dabei erklärt sie, dass sie für das Thema Fachkarriere eingestellt wurde und sich jetzt ausschließlich mit dem Projekt, welches zur Einführung der Fachkarriere führt, auseinandersetzt. Das Projekt „Fachkarriere“ ist in der Hauptabteilung Personalentwicklung der Firmenzentrale in A-Stadt verankert.

Als **Impulsgeber** für das Vorhaben fungiert der Fachbereich Marketing.

*„[...] kam ein Bereich auf uns zu – Bereich Marketing und die haben da wohl großen Handlungsbedarf oder großen Leidensdruck – ich nenne es mal eher so. Die haben halt wirklich konkret gefragt, ob man da nicht mal irgendwas Alternatives als die Führungslaufbahn anbieten kann.“ (Z. 22ff.)*

Im weiteren Verlauf entwickelte sich das Projekt in einer gewissen Eigendynamik, da immer mehr Bereiche des Unternehmens ein großes Interesse an der Thematik bekundeten. Das Ansinnen, eine Fachkarriere einzuführen *„sprach sich im Unternehmen herum“* (Z. 35f.), was dazu führte, dass dem Projekt ein höherer Stellenwert im Unternehmen beigemessen wurde. Als Ergebnis wird nun an einer unternehmensweiten Implementierung gearbeitet.

Zudem führt die Informantin an dieser Stelle ein, dass es bereits ein Fachkarrieremodell im Unternehmen gibt, dessen Wertigkeit sie und ihr Kollege, Herr Feuer, im Laufe des Interviews immer wieder hinterfragen.

*„[...] wird einfach nicht gelebt, es wird halt eher als Abstellgleis genutzt, oder als Incentive oder, um die Mitarbeiter streckenweise ruhig zu stellen [...] Das ist keine gleichwertige Alternative zur Führungslaufbahn momentan.“ (Z.28ff.)*

Herr Feuer sucht nach Erklärung für das Scheitern des Modells und stellt die folgende Vermutung an.

*„[...] Die Kollegen reden davon, dass es ausgefranst ist im Laufe der Jahre, d. h. es sind einfach Dinge geschehen, die dem Modell geschadet haben, deshalb stehen wir jetzt an einem Punkt und da ist die Aussage von der Frau Westermann richtig, dass die Wertigkeit des Modells mittlerweile überdacht wird. Der Anfang war mit Sicherheit gut, aber dann ist man nicht stringent in der Handhabung gewesen.“ (Z. 66f.)*

Diese Inkonsequenz drückt sich in einer weiteren Beobachtung der Informanten bezüglich der Handhabung des „alten“ Modells aus. Das Fachkarrieremodell war dazu benutzt wurden, um Führungskräften deren Position entfallen war eine alternative Karrieremöglichkeit anzubieten.

Diese „inflationäre“ (Z. 325) Handhabung habe dem Modell und vor allem der Wertigkeit bzw. Akzeptanz geschadet.

Zum Thema Akzeptanz beschreibt Frau Westermann, dass die Fachkarriere im Unternehmen A bisher nicht als gleichwertige Alternative zur Führungskarriere wahrgenommen wird. Als Gründe führt sie an, dass alle Mitarbeiter in die Führungslaufbahn wollen, da diese im Unternehmen sehr gefördert wird. Die Gleichwertigkeit der beiden Karrieremodelle ist ein großes Ziel, welches mit der Neueinführung von beiden Informanten verfolgt wird.

*„Wir möchten nicht nur das als gleichwertig verkaufen, sondern es soll auch gleichwertig sein.“ (Z. 316f.)*

Weitere Argumente für die Einführung einer „neuen“ Fachkarriere waren laut Informanten eine spürbare Abflachung von Hierarchien, damit ein Wegfall von Führungspositionen und die Überlegung, „[...] was machen wir mit den Leuten?“ (Z. 87). Zudem erläutert Herr Feuer im Verlauf des Interviews, dass durch alternative Karrieremöglichkeiten das Ziel verfolgt wird, Mitarbeiter nach ihren Präferenzen und Qualifikationen zu entwickeln.

*„Muss man auch mal sagen, dass nicht jeder für die Führungslaufbahn schlichtweg geeignet ist.“ (Z. 353f.)*

Das Projekt Fachkarriere befindet sich zum Zeitpunkt des Interviews noch in der Anfangsphase. Derzeit wird gesammelt und strukturiert. Eine Thematik bzw. Handlungsstrategie, die im Interview besonders auffällt ist die **Herangehensweise** der Informanten an das Thema. Sowohl Frau Westermann, als auch Herr Feuer gehen mit dem Projekt selbst und mit dessen Schwierigkeiten offen um. Frau Westermann erstellte zu Beginn ein Benchmark, indem sie die Fachkarrierekonzepte unterschiedlicher Unternehmen evaluierte. Zudem sichtet sie Literatur und besucht Tagungen.

Insbesondere der Kontakt, der Austausch und die Diskussion mit anderen Unternehmen werden gesucht.

*„Jeder externe Personalentwickler, der uns über den Weg läuft, den hauen wir an – erbarmungslos – und sagen: „Hören sie mal, haben sie eine Fachlaufbahn in ihrem Haus? Wenn ja, warum, wenn nein, warum nicht? Erzählen sie mal ganz einfach.“ (Z. 282ff.)*

Es sollen vor allem Fehler, die andere im Bezug auf die Fachkarriere gemacht haben, vermieden werden.

Herr Feuer beurteilt das Ergebnis der Diskussionen trotzdem differenziert. Viele Unternehmen seien auf der „Suche nach dem Stein der Weisen“ (Z.150), viele sind an der Thematik interessiert, jedoch gäbe es in der Realität kaum gute Konzepte. Weiterhin gibt er zu Bedenken, dass nicht jedes Unternehmen derart offen von Problemen mit dem Umgang der Fachkarriereproblematik spricht und Vieles erst informell berichtet wird. Herr Feuer bezeichnet diese Situation dennoch als „megaspännend“ (Z.157) und wird sich deshalb weiterhin mit den Ideen anderer Unternehmen auseinandersetzen. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Informanten ein echtes, ehrgeiziges Interesse haben, das Thema im Unternehmen gleichwertig zu platzieren und aus Fehlern anderer zu lernen.

Die **Projektstruktur** des Einführungsprojektes wird sich am Modell von Sieber Bethke<sup>26</sup> orientieren. Im Sinne des Projektmanagements wurde ein Projektplan erstellt und verschiedene Aufgabenblöcke identifiziert. Eine Arbeitsgruppe bestehend aus Abteilungsleitern- und Hauptabteilungsleitern wurde gebildet.

Die Ausarbeitung einzelner Themengebiete findet in diesen Arbeitsgruppen und Workshops statt, dort werden dann verschiedene Varianten diskutiert und Entscheidungen getroffen.

Als **Projektbeteiligte** kennzeichnet Frau Westermann Mitarbeiter und Führungskräfte aus den Fachbereichen, da zu einzelnen, sehr detaillierten Themen (z. B. Kompetenzen) Experten benötigt werden.

---

<sup>26</sup> vgl. Sieber-Bethke, F. (2007)

*„Wir brauchen einfach von den Fachbereichen die Informationen, was jetzt genau an Anforderungen, an Kompetenzen benötigt wird. Da sind wir nicht tief genug im täglichen Business drin.“ (Z. 211ff.)*

Weiterhin sind so genannte „Key Account Manager“ (Z. 218) am Projekt beteiligt. Diese Mitarbeiter in den Personalbereichen der einzelnen Fachbereiche „[...] fangen alle HR relevanten Themen ein und kippen die bei uns ein.“ (Z. 220f.) Die Personalsektionen, die sich mit Fragen der Vergütung und Anreizsystem beschäftigen und Mitglieder des Betriebsrates werden als weitere Projektbeteiligte identifiziert. Der Geschäftsführer Personal, Vorgesetzter von Herrn Feuer, hat die Aufsicht über das gesamte Thema. Zu ihm und zum Kreis der Geschäftsführer besteht zudem laufender Abstimmungsbedarf, endgültige Entscheidungen werden dort getroffen.

Die Bearbeitung des Themas findet (siehe oben) in regelmäßigen Abstimmungen, Arbeitskreisen und Workshops statt. Eine gewisse Kontinuität ist dabei, so Herr Feuer, wesentlich. Es ist zudem maßgebend, „[...] das Rad so wenig wie möglich neu zu erfinden [...]“ Es ist das Ziel „[...] nicht mehr in irgendwelche Diskussionsschleifen rein zukommen.“ (Z. 252ff.) Den Projektverantwortlichen ist es demnach wichtig, schnelle Lösungen und Ergebnisse zu erzielen und die Abstimmungswege so kurz wie möglich zu gestalten. Gegebenheiten, wie bereits vorhandene Gehaltsbänder müssen in die Arbeit mit neuen Karrieremodellen einbezogen und mit ihnen verbunden werden. Herr Feuer bezeichnet diese Verlinkung von Vorhandenem mit Neuem als „Herausforderung“. (Z. 258) Da das geplante Modell als unternehmensübergreifend eingeführt werden soll prognostiziert Herr Feuer einen hohen Abstimmungsbedarf, da jeder Fachbereich eine „persönliche Erwartungshaltung“ (Z. 259f.) mit in das Projekt bringt.

Zur **detaillierten Ausgestaltung des Fachkarrieremodells** können während des Interviews nur ansatzweise Aussagen getroffen werden, da die Entscheidungen dazu z. T. noch nicht getroffen wurden. Herr Feuer und Frau Westermann diskutieren im Rahmen des Interviews zwei Varianten der Fachkarriere – ein integriertes und ein differenziertes Modell. Das differenzierte Modell würde vorsehen, dass es zwei (oder drei) parallele Karrierepfade im Unternehmen gibt. Das integrierte Modell favorisiert Herr Feuer persönlich, da sich Unternehmen in einem ständigen Wandel befinden und Fachkompetenz nicht das Einzige sei, worauf man sich konzentrieren solle. An dieser Stelle zitiert Herr Feuer: „*Karriere bedeutet nicht mehr Karriere in der vertikalen, sondern in der Fläche.*“ (Z. 127f.) Er macht diese Aussage an dem eigenen Beispiel deutlich. Karriere in der Fläche würde für ihn persönlich bedeuten, dass er (derzeit in der Funktion als Hauptabteilungsleiter) zeitweise in einen rein fachlichen oder beratenden Bereich des Unternehmens wechseln könnte. Dies könnte nicht nur berufliche Präferenzen aufgreifen, sondern auch unter Work-Life Balance Aspekten dafür sorgen, dass z. B. Manager eine Auszeit nehmen können.

Für Projektmitarbeiter wird es im Unternehmen A keine eigene Karrierestruktur geben. Sie werden ausschließlich und temporär für das Projekt ernannt und kommen je nach Projektauftrag entweder aus der Führungs- oder Fachrichtung.

Eine offizielle **Kommunikation** der Existenz der Fachkarriere findet im Unternehmen A derzeit noch nicht statt, da das Implementierungsprojekt noch am Anfang steht und grundlegende Entscheidungen, wie z. B. über die Form und Ausgestaltung des Modells noch nicht getroffen wurde. Herr Feuer unterstreicht die Funktion der Kommunikation im Unternehmen folgendermaßen:

*„Es ist aber ein ganz dicker Punkt eigentlich, wenn das Ding dann da ist. A entsteht darüber Wertigkeit, Offenheit, Transparenz.“ (Z. 338ff.)*

Zudem macht Frau Westermann deutlich, dass Gerüchte im Unternehmen eine entscheidende Bedeutung haben. Der Impuls zur Neueinführung der Fachkarriere ging von einem Fachbereich aus. Durch Gerüchte und informelle Kommunikation [...] „*sind andere Geschäftsbereiche auf den Zug aufgesprungen.*“ (Z. 94f.) Somit kann das Karrieremodell nun unternehmensweit eingeführt werden.

## 4.2 Unternehmen B (Markus Wiese)

### 4.2.1 Ausgangssituation und allgemeine Aussagen

Der Kontakt zum Unternehmen B bestand bereits eine längere Zeit. Währenddessen entstand die Idee zu der vorliegenden Magisterarbeit. Die zentrale Abteilung „Personalentwicklung/ Fachkräfte“ beschäftigt sich mit der Karrierestruktur für Fachkräfte, aber auch mit anderen Entwicklungsprogrammen für diese Zielgruppe. Der Interviewpartner Herr Wiese begleitet, plant und konzipiert das Projekt von Beginn an. Sein Vorgesetzter, Herr Linde ist der Projektleiter. Derzeit ist die grundlegende, konzeptionelle Arbeit am Projekt Fachkarriere abgeschlossen, ein Pilotbereich führte die Fachkarriere vor ca. neun Monaten ein.

### 4.2.2 Charakteristik

**„Da fällt es jedem schwer, diese Dinge wieder loszulassen und sich auf den Konzerngedanken einzulassen, weil es viel, viel Arbeit bedeutet.“ (Z. 262ff.)**

Das Thema Fachkarriere wird im Unternehmen B von der zentralen Personalentwicklung bearbeitet. Innerhalb dieser größeren Struktureinheit gibt es eine Abteilung, die sich ausschließlich mit der Entwicklung von Fachkräften im gesamten Konzern auseinandersetzt. Innerhalb dieser Abteilung wird das Projekt, welches zur Implementierung der Fachkarriere führt, bearbeitet. Der **Informant**, Herr Wiese bezeichnet sich selbst als:

*„[...] Treiber des Projektes im Sinne von Unterstützung von Herrn Linde und gleichzeitig Projektoffice, was man also quasi als indirekte Projektleitung bezeichnen könnte [...]“ (Z. 4f.)*

In seiner Verantwortung liegt das Projekt im Überblick. Es ist notwendig den Stand des Projektes zu überwachen, Projektmeilensteine zu definieren, das Projekt folglich von der strategischen Konzeption bis hin zur operativen Umsetzung zu betreuen. Sein Vorgesetzter Herr Linde ist Projektleiter. Der Informant Herr Wiese und Herr Linde wurden mit dem Projekt betreut, als es „[...] in den ersten Schritten schon am Laufen [...]“ war. (Z. 22) Es war jedoch von Beginn an ein Vorhaben, welches aus der Zentrale heraus gesteuert wurde.

Innerhalb dieses Bereiches wird außerdem der „mitarbeiterorientierte Prozess“ (Z. 66) verantwortet. Das bedeutet, insbesondere Fachkräfte erhalten eine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Förderung und Qualifizierung. Als Abgrenzung zur nun installierten Fachkarriere erläutert Herr Wiese, dass es sich hierbei um einen umfangreichen Vorgang handelt.

*„[...] der mitarbeiterorientierte Prozess ist [...] dafür konzipiert wurde um die Kompetenz der Fachkräfte zu steigern und, um ihnen Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. [...] über „B-Eigennamen Fachkarriere“<sup>27</sup> bekommen wir aber sagen wir mal noch mal eine Selektion in Fachkräfte, die explizit unterschreiben, dass sie in ihre Karriere investieren wollen. Das heißt wir haben damit eine Teilung zwischen den Fachkräften, die sagen: „ich mach mein Job und ich mach den auch gut, aber ich bin, also ich krieg's nicht unter, jetzt auch noch zusätzlich zu schauen, dass ich mich weiterentwickle, mir reicht das, wenn ich hier auf der Position bleibe“, zu denen, die sagen: „ich will in meine Entwicklung investieren, ich will sicherstellen, dass meine Employability konstant bleibt oder sogar steigt“ [...]“ (Z. 66ff.)*

Eine dritte Variante der Förderung, die sich explizit an die besten Fachkräfte des Unternehmens B richtet sind die „Fachkräfte Programme“<sup>28</sup>.

*„Das sind dann die Teilnehmer der „Fachkräfte Programme“, die dann aber auch ausgewiesene Potentialträger sind und sagen wir mal, das ist das Sahnehäubchen obendrauf.“ (Z. 79ff.)*

Welche Bedeutung die Adressaten der „Fachkräfte Programme“ und deren Förderung besitzen wird in dem folgenden Zitat deutlich:

---

<sup>27</sup> Das Unternehmen B hat, wie auch für die Führungskarriere, einen eigenständigen Namen, der jedoch im Sinne der Anonymisierung in „B-Eigennamen Fachkarriere“ umgewandelt wurde.

<sup>28</sup> siehe oben

*„Es gibt aber auch [...] Programme, die dezentral vorhanden sind, also das ist absolut legitim, aber die absoluten Hochflieger, die gehören dem Konzern, von daher sind die „Fachkräfte Programme“ übergreifend an der Stelle.“ (Z. 464ff.)*

Herr Wiese macht deutlich, dass die besten Mitarbeiter in Fachpositionen strategisch wichtig sind und deshalb zentral gefördert werden.

**Der Anlass**, sich mit der Entwicklung von Fachkräften zu beschäftigen scheint im Unternehmen B schon länger zu bestehen. Es gibt mit dem mitarbeiterorientierten Prozess und den „Fachkräfte Programmen“ mehrere Wege, um sich explizit als Fachkraft weiterzuentwickeln. Die Fachkarriere jedoch wurde eingeführt, um einen deutlichen Wandel herbeizuführen.

*Es geht [...] darum, dass man gemerkt hat, dass man das Know How“ der Fachkräfte benötigt, dass die Fachkräfte Motivation brauchen, um sich auch richtig zu engagieren und einfach den Fokus stärker auf Fachkräfte richten wollte. [...]“ (Z. 27ff.). Zudem möchte man [...] Fachkräfte sehr hochkarätig neben Führungskräften positionieren.“ (Z. 30f.)*

Weiterhin soll die Arbeitgeberattraktivität mit der Einführung von alternativen Karrierestrukturen gesteigert werden. In diesem Zusammenhang macht Herr Wiese deutlich, dass es nicht nur darum geht, neue hochqualifizierte Mitarbeiter zu akquirieren, sondern auch die „Talente“ (Z. 422) des Unternehmens zu identifizieren und zu halten. Die Fachkräfteentwicklung scheint laut Herrn Wiese im Moment ein sehr populäres Thema in vielen Unternehmen zu sein. Der Informant sieht darin ein steigendes Interesse des Unternehmens B begründet. Jedoch schränkt er ein, dass viele Ansätze anderer Unternehmen ausschließlich in einzelnen Bereichen (z. B. Ingenieurbereiche oder in der IT) praktiziert werden, jedoch ein übergreifender, strategischer Ansatz oft fehlt.

Das Unternehmen B verfolgt mit der Fachkarriere einen Parallelansatz, d. h. es ist zentral, die Fachkarriere gleichwertig neben der Führungskarriere zu positionieren. Zudem soll mit einem unternehmensübergreifenden Rahmenmodell das Ziel verfolgt werden, Anforderungen an Fachkräfte in allen Geschäftsbereichen vergleichbar zu machen. Somit wird die Mobilität innerhalb des Konzerns erhöht. Der Gedanke der Fachkarriere im Unternehmen B ist es, nicht jede Fachkraft zu fördern, aber das Modell auch nicht nur für einen sehr kleinen Teil zugänglich zu machen. Es wird ein Kompromiss zwischen „Spitzensport“ (Z. 425) und „Breitensport“ (Z. 425) gesucht.

Im Unternehmen B gibt es im Sinne der Fachkarriere eine relativ grobe **Definition für Fachkräfte**. Zentral ist, dass Fachkräfte keine disziplinarische Führungsfunktion ausüben. Der Informant schränkt jedoch ein, dass diese Definition im Hinblick auf die Geschäftsfelder nicht immer genau zutreffend ist, da es Bereiche gibt, in denen das „[...] etwas schwierig zu greifen ist [...]“ (Z. 41) Tendenzuell würde man jedoch, so Herr Wiese, mit der Definition gut arbeiten können. Die Verortung der Projektleiter in die Karrieremuster wird im Unternehmen B verschiedenartig diskutiert. Derzeit werden sie unter Fachkräften „einsortiert“ (Z. 50) und gehören somit auch zu den Adressaten der Fachkarriere. Die Argumentation war, dass Projektleiter zwar große Projekte und damit auch viele Menschen steuern müssen, jedoch in diesem Moment keine disziplinarische Verantwortung für diese Mitarbeiter haben.

Die **Arbeit mit dem Projekt**, welches die Einführung der Fachkarriere zum Ziel hat, teilt Herr Wiese in mehrere Phasen ein. Während der Projektanstoßung war es zentral, die beteiligten Geschäftsbereiche über das Vorhaben an sich und dessen Aufbau zu informieren. Es erfolgte dann das gemeinsame Diskutieren von Zielen, Strategien und Möglichkeiten der Umsetzung. Der entstandene Projektplan wurde von mehreren Gremien – dem Strategiekreis, dem Führungskreis Personal und dem Konzernvorstand abgesegnet. Im Anschluss daran wurde die Ausgestaltung der Fachkarriere vorgenommen. Dazu gehört z. B. der Aufbau der Fachkarrierestufen, die Ausgestaltung des passenden Kompetenzmodells, welches mit Verhaltensankern unterlegt wurde und die Definition der Anforderungen, die für den Eintritt in die jeweilige Stufe erfüllt werden müssen. Die entwickelten Konzepte mussten zudem zur bereits vorhandenen Führungskarriere passen, da ein durchlässiges Modell geschaffen werden sollte. In diesem Zusammenhang erwähnt Herr Wiese erste Schwierigkeiten.

*„[...] dann aber gleichzeitig die Problematik hat, wie passen die Kompetenzmodelle, die in den einzelnen Einheiten drin sind, dazu und wie kann man sicherstellen, dass man nicht alle Betriebsvereinbarungen, wieder neu machen muss, die über Jahre hinweg da*

*auch aufgebaut worden sind und es ein Mammutwerk wäre, die dann auch wieder zu verändern. Das heißt wir haben permanent in der Konzeption zwischen was wäre schön auf der grünen Wiese, was ist real vorhanden, was ist als Kompromiss vertretbar, wo müssen wir einen Schritt nach vorne machen? Wirklich permanent hin und her geschwankt [...].“ (Z. 110ff.)*

Ein weiterer zentraler Punkt, der sich aus einem unternehmensweiten Modell ergibt, ist die Frage nach den Freiheitsgraden, die den einzelnen Geschäftsbereichen zur Ausgestaltung des Modells gegeben werden. Diese Frage berührt auch die Diskussion mit dem Betriebsrat, da auch hier wichtig ist, was zentral und was dezentral zu steuern ist.

Als **Projektbeteiligte** werden vom Interviewpartner die folgende Personen/ Einheiten identifiziert. Die zentrale Personalentwicklung ist „*Treiber*“ (Z. 157) des Projektes und besitzt für die Konzeption des Rahmens eine „*Hoheit*“. (Z. 158) Da das Modell unternehmensweit eingeführt werden sollte, erfolgte der Einbezug der Personalverantwortlichen aller Geschäftsfelder. Die Mitarbeiter aus dem Bereich Personalmanagement waren als Experten für rechtliche und Bewertungsfragen anwesend. Die Funktion des Personalmanagements stellt Herr Wiese als sehr wichtig dar.

*„[...] weil die Beschreibung einer Karriere über formale Anforderungen, über Skills und Kompetenzen ist eine sehr detaillierte Beschreibung in der Stufe, die einer Bewertung, also einer Beschreibung einer Bewertung relativ nahe kommt. Aus dem Grund muss man an der Stelle möglichst sauber sein, damit man nicht mit dem Tarifvertrag in Konflikt gerät und von daher ist das eine sehr wichtige Schnittstelle.“ (Z. 164ff.)*

Eine weitere zentrale Schnittstelle hatte das Projektteam mit dem Betriebsrat.

Die **Zusammenarbeit im Projekt** erfolgte durch einzelne Arbeitsgruppen in denen detaillierte Dinge, wie z. B. das Kompetenzmodell abgestimmt wurden. Die Hauptarbeit ist jedoch im Gesamtprojekt zu sehen. Der Informant führt hier die Abstimmungen mit dem Betriebsrat an, die zwar über das Personalmanagement gesteuert wurden, in die jedoch alle Projektbeteiligten involviert waren.

Nach **Problemen und Widerständen** während der Projektarbeit befragt erläutert Herr Wiese die Bedeutung der Mitbestimmung im Unternehmen B. Jede Geschäftseinheit musste für Qualifizierungsprogramme oder Personalentwicklungsinstrumente eigene, langwierige Verhandlungen mit dem Betriebsrat führen. Den Geschäftseinheiten fällt es dementsprechend schwer, Dinge wieder zu verändern.

*„Da fällt es jedem schwer, diese Dinge wieder loszulassen und sich auf den Konzerngedanken einzulassen, weil es viel, viel Arbeit bedeutet. Das waren Widerstände, wo Konzerneinheiten immer wieder gesagt haben: „Oh, bitte, bitte nicht! Also, ihr macht uns ne Heiden Arbeit.“ (Z. 262ff.)*

Aufgrund der Heterogenität der verschiedenen Geschäftsbereiche, die jede für sich auch zentrale Einheiten besitzen, wurden die Abstimmungsprozesse des Projektes behindert und verzögert.

*„[...] wir sind auch arbeitsteilig im Sinne, es gibt eine Zentrale in B-Stadt, es gibt eine Zentrale Geschäftsfeld 1, es gibt eine Zentrale für Geschäftsfeld 4 und die hat wieder nach gelagerte Organisationseinheiten. Wenn die Zentrale dem Geschäftsfeld 4 sagt: „Passen Sie mal auf, das ist o. k., aber wir müssen es noch abstimmen.“ Dann gehen die in ihre etlichen Businesslines rein und die Businesslines haben auch, wie wir das erfahren haben sehr heterogene Meinungen, das wird dann zurückgespielt, dann kommt der Änderungsbedarf, der muss dann wieder in die anderen Projekte rein, die stimmen wieder ab.“ (Z. 267ff.)*

Herr Wiese bezeichnet diese Prozesse als sehr aufwendig und kompliziert.

Die Arbeit mit dem Betriebsrat wird vom Informanten als sehr arbeitsintensiv beschrieben. Die Gründe waren zunächst in der Bedeutung des Projektes zu finden. Das Thema ist sehr komplex, insbesondere, wenn es unternehmensweit eingeführt werden soll. Diese Basis und die Besonderheit der Verhandlungssituation führten zu Unstimmigkeiten und Verständnisproblemen.

*„Wie ist das Zusammenspiel mit den strategischen Geschäftseinheiten und der Zentrale? Wie ist das Ganze geregelt? Was darf man, was darf man nicht. Es hat einfach auch eine erhebliche Menge an Klärungsbedarf gegeben und gleichzeitig ist das in der Verhandlungssituation auch so, dass man Dinge manchmal nicht so direkt aussprechen kann, was dann sagen wir mal dazu geführt hat, dass Dinge nicht ganz so klar formuliert waren. So, und das dauert einfach dann seine Zeit.“ (Z. 293ff.)*

Immer, wenn Mitarbeiter bewertet und eingestuft werden muss ist eine große Sorgfalt nötig, da man sonst leicht mit dem „*Tarifvertrag in Konflikt gerät*“ (Z. 168)

*„[...] weil man sehr genau überlegen muss, was hat das denn für eine Folge, wenn jemand an der Fachkarriere teilnimmt? Hat er ein Recht auf eine höhere Position? Hat er ein Recht auf eine Qualifizierung? Was steht da eigentlich dahinter? Und das wird dann sehr genau ausdifferenziert [...]“ (Z. 176ff.)*

Die Situation konnte in diesem Fall nur durch zusätzliche Workshops und Abstimmungen bewältigt werden. Diese Zusammenkünfte waren bewusst gewählte Plattformen, bei denen ohne rechtliche Verbindlichkeit und die Charakteristika der Verhandlungssituation diskutiert wurde. Es musste also ein erheblicher Mehraufwand an Zeit zur Verfügung gestellt werden. Herr Wiese bezeichnet die Diskussion mit dem Betriebsrat trotzdem als sehr klärend für alle Beteiligten.

*„[...] weil da durchaus sehr fordernde Fragen kommen, die einen sehr genau nachdenken lassen muss, was wollen wir eigentlich an der Stelle und wenn es unterschrieben ist, es zu einer Manifestierung kommt, dass auch die involvierten Geschäftsfelder und der Zentralbereich Personalentwicklung etwas bindendes unterschrieben haben und sich daran ausrichten müssen.“ (Z. 181ff.)*

An dieser Stelle wird erneut die starke Bedeutung der Mitbestimmung im Unternehmen B deutlich.

Die **Kommunikation** des unternehmensweiten Modells wurde zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht offiziell gestartet, jedoch ist dies für die nächsten Monate sowohl intern, als auch extern geplant. Da die Implementierung des Karrieremodells in einem der Geschäftsfelder als Pilotvorhaben bereits stattfand musste hier vorab kommuniziert werden. Im Rahmen dieser Kommunikation wurde jedoch ein zu dem Rahmenmodell differenter Name benutzt. Es ist nun schwierig, zu vermitteln, dass die im Pilotbereich gestartete Karriere unter das zentrale Modell fällt.

*„Also, wir haben ein Problem, in so fern, dass wir die Geschäftsfeld 4 als Pilotbereich mit der Fachkarriere zeitlich vorgelagert hatten. Geschäftsfeld 4 ist, weil „B-Eigennamen Fachkarriere“ im Prinzip noch kein Label war mit „Karriere-Geschäftsfeld 4“ gestartet, als Name für die Fachkarriere und hat auch natürlich entsprechende Kommunikationsmaßnahmen unterlegt. Das heißt, wir haben im Moment mit dem Start der zentralen Kommunikation das große Problem, dass da eine andere Bezeichnung genutzt wird, die nicht Fachkarriere heißt und, das macht es natürlich schwierig, jetzt einen konzernweite Kampagne aufzusetzen.“ (Z. 311ff.)*

Es wurde jedoch nicht als sinnvoll angesehen eine breite Kommunikation vor der Einführung der Fachkarriere zu beginnen, da sonst der Druck entstanden wäre, die Fachkarriere schneller einzuführen.

Der **Austausch mit anderen Unternehmen** zum Thema Fachkarriere wurde vom Unternehmen B in Form eines Arbeitskreises institutionalisiert. Unter Anleitung einer Unternehmensberatung tauschen sich hier Mitarbeiter aus Personalbereichen zu verschiedenen Facetten der Entwicklung von Fachkräften aus. Es ist das Ziel, voneinander zu lernen, auf Fehler hinzuweisen und auch Konzepte innerhalb der Arbeit im Arbeitskreis zu entwickeln. Zudem soll eine Veröffentlichung zum Thema Fachkarriere daraus entstehen.

*„Ziel ist das Kennen lernen der gegenseitigen Ansätze, Kennen lernen von best practices, Helfen durch Zeigen, was man selbst erreicht hat, wie man agiert, dass andere halt entsprechend Instrumentarien aufbauen können und ja, manchmal auch aus den Fehlern der anderen lernen. Also, einfach gegenseitiges lernen und teilweise auch Dinge entwickeln und daraus dann aus weiterzukommen. Gleichzeitig werden wir*

*ein Projekt über Fachlaufbahnen veröffentlichen, aber das ist ein Abfallprodukt.“ (Z. 249ff.)*

Das Projekt Fachkarriere wurde zum Zeitpunkt des Interviews aufgelöst und stückweise in die Linienarbeit überführt. Nach langen und schwierigen Verhandlungen mit dem Betriebsrat (siehe oben) erfolgte die Unterschrift der Rahmenbetriebsvereinbarung. Hiermit wurde der Rahmen für die Ausgestaltung der Fachkarriere definiert, der den Geschäftsbereichen gleichzeitig Freiheiten bezüglich der individuellen Ausgestaltung bietet.

Den Überblick über das Thema behält die Abteilung Personalentwicklung/ Fachkräfte. Zudem wurde ein Arbeitskreis Fachkräfte im Unternehmen installiert, in dem z. T. „ehemalige“ Projektbeteiligte über noch anstehende Themen diskutieren. Formal widerspricht dies jedoch der strategischen Bedeutung, die das Projekt derzeit im Unternehmen genießt.

*„[...] dass Fachkarriere im Moment zu den vier Topprojekten der Personalarbeit gehört und, dass es von daher als strategisches Projekt immer noch definiert ist, läuft und gemonitored wird. In so fern reden wir weiter von einem Projekt, obwohl wir quasi schon in der Linienarbeit drin sind.“ (Z. 224ff.)*

Das entwickelte Karrieremodell findet bisher in zwei Geschäftsfeldern Anwendung. Das Geschäftsfeld 4 fungierte als Pilotbereich (siehe oben). In den weiteren Geschäftsfeldern findet derzeit eine Einführung der Karrieren statt. Da die Fachkarriere im Geschäftsfeld 4 zum Zeitpunkt der Befragung erst 9 Monate in der Umsetzung war konnte Herr Wiese keinen ausführlichen Erfahrungsbericht darüber geben.

*„Die Erfahrung ist, dass es gut anläuft, dass man jetzt über International ausrollt und es gibt keine negativen Rückmeldungen, es gibt auch sagen wir mal auch noch keine positiven in dem Sinne, dass ja die Entwicklung ja etwas ist, dass über einen längeren Zeitraum funktioniert. [...] Wir haben also nichts gehört, was uns beunruhigen würde.“ (Z. 357ff.)*

Als **nächste Schritte** werden von Herrn Wiese die Einführung von Karrieren in weiteren Bereichen des Unternehmens beschrieben. Weiterhin sollen Fachkarriere zu Themen, die konzernübergreifend benötigt werden, verstärkt vereinheitlicht werden. Als Beispiele führt Herr Wiese das Thema Projektmanagement an. Hier soll der Austausch der Geschäftseinheiten untereinander intensiviert werden, damit das Karrieremodell vergleichbar werden kann. *„Jetzt geht es wirklich darum den Konzernrahmen auch konzernübergreifend zu füllen.“ (Z. 378f.)* Weiterhin ist die Einführung der Fachkarriere in neu gegründeten Bereichen des Unternehmens geplant.

*„[...] hier ist natürlich dann auch ein Entwicklungsgebiet, wo vielen der Techniker und was es da alles gibt halt Karrieremöglichkeiten angeboten werden, das ist tatsächlich so definiert und da kommt also noch mal richtig Mengenmoment rein.“ (Z. 385ff.)*

### 4.3 Unternehmen C (Katrin Luft)

#### 4.3.1 Ausgangssituation und allgemeine Aussagen

Die Idee zu dem vorliegenden Interview kam über eine Veröffentlichung über die Fachkarriere im Unternehmen C zustande. Der Kontakt zu Katrin Luft wurde über den Herausgeber des Buches hergestellt. Im Telefongespräch vorab wurde geklärt, dass die Informantin in den Prozess der Implementierung der Fachkarriere involviert ist, also erfolgte die Verabredung zum Interview in der Zentrale des Unternehmens C, in C-Stadt.

#### 4.3.2 Charakteristik

***„Die Schwierigkeit bei dem Projekt war mit Sicherheit, dass [...] wir zwei bestehende Fachlaufbahnen ja irgendwie zusammengeführt haben.“ (Z. 147ff.)***

Das **Unternehmen C** befindet sich zum Zeitpunkt des Interviews in organisatorischen Umstrukturierungsmaßnahmen. Das Unternehmen ist in die Geschäftsbereiche Sales & Marketing, Technik und einen Zentralbereich, in dem entsprechend die zentralen Funktionen, wie Personal- und Finanzwesen verortet sind, unterteilt. Für das Interview ist bedeutsam, dass aus zwei technischen Bereichen des Unternehmens (Netzwerk und IT) ein größerer

Technikbereich entstanden ist. Beide Bereiche besaßen zu dem Zeitpunkt ein sehr unterschiedliches Konzept der Fachkarriere, was es nun galt zu vereinheitlichen.

Die **Informantin**, Frau Luft befindet sich in einer Zwischenstellung im zentralen Personalbereich. Sie war in der Vergangenheit als Personalberaterin im operativen Bereich tätig. Zum Zeitpunkt der Überarbeitung und Neueinführung der Fachkarriere im neu gegründeten Bereich Technik war sie sowohl in der Personalberatung, als auch in der Personalentwicklung tätig. Somit gelang es ihr diesen Prozess aus zwei verschiedenen Perspektiven zu betrachten.

*„Von daher hab ich das ganze Projekt wirklich aus zwei Blickwinkeln betreut, wirklich als HR Consultant, der das dann konkret auch einführt im Bereich und als HR Experte, der mit der Entwicklungsbrille das Projekt begleitet.“ (Z. 31ff.)*

Seit kurzer Zeit ist Frau Luft ausschließlich in der Abteilung Personalentwicklung beschäftigt.

Die erste Einführung einer Fachkarriere nahm der Bereich Netzwerk im Unternehmen vor, weil Mitarbeiter mit dem entsprechenden Spezialwissen *„[...] auf dem Markt auch sehr umworben waren zu der Zeit.“* (Z. 41f.) Es entstand ein Modell, welches die meisten Mitarbeiter des Bereichs ansprach, somit waren fast alle Mitarbeiter in diese Karriereoption involviert. Einige Jahre später setzte der Nachbarbereich IT eine eigene Fachkarriere um. Anders als im Netzwerkbereich sollten hier ausschließlich die besten der Fachkräfte des Bereiches gefördert werden, es sollte eine echte Alternative zur Führungskarriere entstehen. Frau Luft beschreibt die Fachkarriere im Bereich IT als *„hochkomplex“*. (Z. 52) Insbesondere das Auswahlverfahren dient ihr als Beispiel für die Charakteristik des Modells.

*„[...] z. T. mit kompletten AC Tagen, also wirklich hochkomplex, muss man wirklich sagen. Da kam wirklich so ein bisschen der IT'ler durch bei den Mitarbeitern in der Fachabteilung, das alles ganz genau und ganz komplex wirklich zu gestalten.“ (Z. 54ff.)*

Vor zweieinhalb Jahren wurde die Entscheidung getroffen aus beiden Bereichen, Netzwerk und IT, einen großen Technikbereich zu schaffen. Damit war es notwendig die beiden sehr unterschiedlichen Fachkarrieren zu vereinheitlichen. Zum Zeitpunkt des Interviews war das Projekt nach der Unterschrift der Betriebsvereinbarung eigentlich abgeschlossen. Doch hat das das noch bestehende Projektteam die Aufgabe die Fachkarriere einzuführen.

Die **Adressaten der Fachkarriere** werden im Unternehmen C als Mitarbeiter beschrieben, die sehr hohes Spezialwissen besitzen, dieses im Unternehmen nutzen können und an Kollegen weitergeben. Somit ist auch eine ausgeprägte Sozial- und Methodenkompetenz nötig. Zudem nehmen Fachkräfte im Unternehmen C keinerlei disziplinarische Führungsaufgaben wahr. Die Projektmitarbeiter des Unternehmens C werden als Fachkräfte im Sinne der Fachkarriere gesehen. Es gibt in der Fachkarriere eine „Job family“, die explizit Projektmitarbeiter ansprechen soll.

Die Informantin macht an verschiedenen Stellen des Interviews deutlich, dass die Teilnahme an der Fachkarriere im Unternehmen C nicht mit einem zusätzlichen monetären Anreiz verbunden wird.

*„Wir suchen da wirklich Leute, die engagiert sind, die was lernen wollen, die weiterkommen wollen. Wenn jemand sagt, mir reicht das Wissen und ich will einfach nur mehr Geld haben, dann ist die Fachkarriere einfach nicht das Richtige.“ (Z. 306ff.)*

Der Vorteil der Karrierestruktur ergibt sich eher aus der Möglichkeit neue, anspruchsvollere Aufgaben wahrzunehmen, an bereichsübergreifenden, auch internationalen Projekten und an Veranstaltungen, die bisher nur für Führungskräfte zugänglich waren, teilzunehmen. Die letzte Möglichkeit resultiert aus der Vergleichbarkeit der Stufe 3 (die Fachkarriere ist ein Dreistufen Modell) in Fach- und Führungskarriere. Zudem sollen Teilnehmer der Fachkarriere verstärkt die Chance der Job Rotation nutzen können.

Das Unternehmen C verfolgt mit der Fachkarriere das **Ziel**, wertvolles „Know How“ (Z. 108) an das Unternehmen zu binden und die Mitarbeiter zu fördern, die neben ihrem Fachwissen eine gewisse „Souveränität“ (Z. 427) und „Professionalität“ (Z. 428) mitbringen. Weiterhin wird mit der Karrierestruktur eine bessere Personalplanung und eine bedarfsgerechte Kompetenzentwicklung möglich.

Im **aktuellen Projekt**, welches zur Einführung der Fachkarriere führt, waren Vertreter der betroffenen Bereiche involviert. Hierbei handelte es sich ausschließlich um Mitarbeiter in leitenden Funktionen. Der Projektleiter kam aus dem Technikbereich, die Abteilung Personalentwicklung nahm eine beratende Funktion wahr. Der Geschäftsführer des Bereiches Technik bildete mit seinen Mitarbeitern ein „*Entscheidungskomitee*“ (Z. 139), in dessen Rahmen grundlegende Schritte bestätigt wurden. Zudem wurde der Betriebsrat des Unternehmens in das Projekt involviert.

Die **Herausforderung** des Projektes Fachkarriere lag darin, aus zwei bestehenden und grundlegend verschiedenen Modellen ein Modell zu erarbeiten, welches die Vorzüge beider vereint. Problematisch war, dass beide Bereiche zu Beginn sehr stark an ihren Fachkarrierekonzepten festhielten.

*„Das war am Anfang so die Schwierigkeit, weil jeder natürlich: „Meins war richtig und meins ist das, was wir übernehmen sollten, das kenn ich und da müssen wir nur ein bisschen was anpassen und dann passt es.“ Wirklich der Klassiker, so: „Nein, meins, nein, meins aber doch.“ (Z. 156ff.)*

Nach einer gewissen Annäherungszeit wurde beiden Bereichen klar, dass für die neue Organisation ein gänzlich neues Modell geschaffen werden musste und dass beide Modelle auch kritische Punkte aufwiesen.

*„Wobei auch die Netzwerker festgestellt haben, dass dieses Programm wo quasi jeder Mitarbeiter drin ist, kein wirkliches Programm mehr ist. Der Reiz war einfach nicht mehr da, es halt nicht wirklich was gebracht. Die IT'ler haben festgestellt, dass dieses hochkomplexe Auswahlverfahren einfach nicht mehr handelbar ist, das ist einfach viel zu zeitaufwendig, viel zu umständlich.“ (Z. 66ff.)*

Die Informantin konnte als Vertreterin des Personalbereichs eine „*Moderatorenrolle*“ (Z. 164) einnehmen, da sie weder an den „alten“ Bereich IT, noch an den „alten“ Bereich Netzwerk gebunden war. Es war wichtig, dass sich zum Schluss ein Modell entwickelt, welches die guten Komponenten der bestehenden Karrieren aufgreift und aus Fehlern lernt. So wurde z. B. das Auswahlverfahren für den Eintritt in die Fachkarriere vereinfacht. Dennoch zeigt es durch seine Ausgestaltung deutlich, dass explizit Leistungsträger angesprochen werden, die sich auf kritischen Positionen im Unternehmen befinden. Im jährlichen Entwicklungsgespräch entscheiden Vorgesetzter und Mitarbeiter ob eine Teilnahme am Auswahlverfahren für die Fachkarriere sinnvoll ist. Im zweiten Schritt muss der Kandidat eine Präsentation vor einem fachlichen Gremium halten, je nach Stufe kommt ein strukturiertes Interview hinzu. Daraufhin wird gemeinsam vom Fachbereich und vom Personalwesen entschieden, ob der Mitarbeiter geeignet ist.

Die Informantin hatte Schwierigkeiten bei der Projektdurchführung seitens des Betriebsrates vermutet, die jedoch nicht eintraten. Sie macht eine gewisse Offenheit über Schritte, Probleme und Entscheidungen innerhalb des Projektes dafür verantwortlich.

*„Ich denke, was sehr positiv war, war, dass wir sie wirklich sehr frühzeitig mit eingebunden haben und auch ganz offen gewesen sind, also auch ganz offen gesagt haben, welche Probleme haben wir jetzt im Projekt, worüber diskutieren wir gerade, um auch noch mal zu sagen, welche Meinung vertritt denn da der Betriebsrat jetzt da grad bei so Schwierigkeiten? Haben das einfach entsprechend mit einfließen lassen.“ (Z. 178ff.)*

Die gute Unterstützung der Geschäftsführung des Bereiches Technik erklärt sich Frau Luft mit den unterschiedlichen Mentalitäten der Fachbereiche.

*„Dass da, also ich empfinde es zumindest immer so, mit den Technikern man sehr klare Absprechen treffen kann und, wenn die am Anfang diese Meinung vertreten haben und man es so vereinbart, klar, dann passt man es immer mal an, wie es die Situation erfordert, aber grundsätzlich steht das so und da kann man sich gut drauf verlassen. Was in anderen Bereichen wesentlich schwieriger ist, weil da ist es: „Ach, nee, jetzt brauchen wir vielleicht doch was anderes“ [...]“ (Z. 188ff.)*

Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern aus dem Bereich Technik wird als klar, strukturiert und verlässlich beschrieben.

Die Fachkarriere wurde im Unternehmen bereits bei Anstoß und am Ende des Projektes **kommuniziert**. Der Geschäftsführer des Bereiches Technik und der Personalleiter richteten sich mit einem offenen Brief an alle Mitarbeiter. Im Intranet des Unternehmens finden interessierte Mitarbeiter sowohl die Betriebsvereinbarung, als auch eine Präsentation zu Modalitäten und zu Details des Auswahlprozesses. Da das Unternehmen C derzeit nicht in einer „Hochrekrutierungsphase“ (Z. 348) steckt liegt kein Schwerpunkt auf einer Kommunikation der Fachkarriere außerhalb des Unternehmens. Dies wird sich jedoch, so die Informantin, ändern, wenn wieder Positionen in den Fachbereichen zu besetzen sind.

Der Bereich Marketing & Sales hat großes Interesse an einer Fachkarriere bekundet, befindet sich jedoch noch in einer Klärungsphase hinsichtlich der Ausgestaltung.

*„Wie gesagt, da gestaltet sich so die Auftragsklärung etwas schwieriger, was brauchen sie denn genau, was wollen sie denn genau? Sie sagen, irgendwas brauchen, irgendwas wollen wir, aber so konkret sich da festzulegen ist da bisschen schwieriger.“ (Z. 361ff.)*

Andere Bereiche erkundigen sich, jedoch meist informell, über die Fachkarriere. Dort gibt es noch keinen konkreten Auftrag. Es ist langfristig das Ziel, die Fachkarriere unternehmensweit auszuweiten. Aus diesem Grund wurde bereits eine Gesamtbetriebsratsvereinbarung unterschrieben. Eine unternehmensweite Einführung, die als Projekt vom Personalbereich ausgeht, ist jedoch nicht geplant.

*„Aber es wird jetzt kein Projekt von HR sein, dass wir das jetzt ausrollen, sondern, wenn einzelne Bereiche auf uns zukommen und sagen, sie haben da Bedarf, sie möchten da was einführen, dann könnten wir schon, dann hätten wir schon ein fertiges Konzept in der Schublade und, das würden wir dann dort einführen. Wir würden nicht noch mal was Neues für jetzt einen anderen Bereich einführen.“ (Z. 378ff.)*

Die Informantin äußert sich zur **Akzeptanz** der Fachkarriere optimistisch. Die entscheidende Komponente ist ein gemeinsamer Wandel hinsichtlich der Installation von Fachkarrieren in allen großen Unternehmen.

*„Denn, wenn er jetzt in verschiedenen Unternehmen stattfindet, in großen Unternehmen stattfindet und, wenn die ersten Schritte in den einzelnen Unternehmen gemacht werden, dann also, ich denke, das ist wirklich so ein Domino-Effekt, das eine wird das andere geben, aber es wird noch ein paar Jahre dauern.“ (Z. 442ff.)*

Die Informantin hebt zusätzlich die Bedeutung der Unterstützung der Führungskräfte hervor. Wenn Führungskräfte vermehrt zwischen den Karrieren wechseln, so hat dies eine Vorbildwirkung auf andere Mitarbeiter. Die Fachkarriere würde damit an Ansehen gewinnen. Die Fachkräfte brauchen, um das Modell zu akzeptieren eine offene Herangehensweise und den Mut, es auszuprobieren. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Konsequenz das Modell so durchzuführen, wie zu Beginn vereinbart wurde. Sollten Ausnahmen gemacht werden und „definierte Spielregeln“ (Z. 472) umgangen werden, so verliert das Modell die Wertigkeit.

### 4.4 Unternehmen D (Andreas Köster)

#### 4.4.1 Ausgangssituation und allgemeine Aussagen

Die Idee zum Interview mit dem Unternehmen D entstand durch eine Veröffentlichung des Interviewpartners über die Bedeutung von Fachkarrieren. Der Kontakt zu Herrn Köster konnte über eine Bekannte hergestellt werden, die ebenfalls im Unternehmen D beschäftigt ist. Herr Köster ist in einem Geschäftsfeld des Unternehmen D tätig, welches sich vor allem mit technischen Belangen des Betriebes auseinandersetzt. Bei der Besprechung des Interviews wird dieses Geschäftsfeld mit Unternehmen D/5 gekennzeichnet. Der Gegenstand des Gespräches war ein Projekt, welches zur unternehmensweiten Implementierung der Fachkarriere geführt hat. Das Unternehmen D/5 war im Projektverlauf involviert. Im telefonischen Vorgespräch klang bereits an, dass das Projekt und die Einführung der Fachkarriere im Unternehmen D/5 mit signifikanten Problemen besetzt waren. Um darüber mehr zu erfahren wurde das Interview einige Tage später in der Zentrale des Unternehmens D/5 in D-Stadt durchgeführt.

#### 4.4.2 Charakteristik

**„Der übrige Konzern hat einfach eine komplett andere Personalstruktur [...] da konnten wir uns auch [...] mit unserer Position nicht wirklich durchsetzen.“ (Z. 318ff.)**

Der Informant Herr Köster ist, als im Unternehmen D das Projekt, welches zur Implementierung der Fachkarriere führen soll aufgesetzt wurde, im Bereich Personalentwicklung tätig. Zu dieser Zeit war er u. a. für die Einführung neuer Personalentwicklungsinstrumente im Geschäftsbereich D/5 zuständig. Für das Verständnis des organisatorischen Aufbaus des Unternehmen D ist es wichtig, dass es einen Bereich „*Leitungsebene*“ (Z. 14) und einen Bereich unterhalb der Leitungsebene, den „*Tariffbereich*“ gibt. (Z. 14) Im Bereich der Leitungsebene werden Positionen, wie Abteilungsleiter, Hauptabteilungsleiter und Bereichsleiter zusammengefasst. Diese Einteilung bildet sich analog in der Struktur der Personalentwicklung ab. Es gibt dort Abteilungen, die sich ausschließlich mit den Entwicklungsfragen der Leitungsebenen und Mitarbeiter, die sich mit Personalkonzepten für den Tariffbereich beschäftigen. Das Projekt Einführung einer alternativen Karrierestruktur ist zum Zeitpunkt des Interviews bereits abgeschlossen, das Modell findet in allen Geschäftsbereichen Anwendung.

**Der Auftrag** für die Einführung einer unternehmensweiten Fachkarriere ging vom Personalvorstand des Unternehmen D aus. Mehrere Gründe waren für die Entscheidung verantwortlich. Innerhalb des Betriebes wurde von Führungskräften der Ruf nach Entwicklungsmöglichkeiten für Fachkräfte lauter. Es bliebe für Viele aufgrund dieses Mangels an Alternativen nur den Weg in die Führungskarriere. Auch wenn das Unternehmen D keine nennenswerten Fluktuationsprobleme hat, wird mit einer Fachkarriere bezweckt, dass sehr gute Fachkräfte dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden. Dem Unternehmen D ist es zudem wichtig, sich mit alternativen Karriereoptionen als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Das Projekt wurde unternehmensweit aufgesetzt, d. h. alle Geschäftsbereiche waren am Projekt beteiligt und trafen gemeinsame Entscheidungen zur Ausgestaltung der Karrierestruktur, die intern Expertenkarriere genannt wird.

Während der gesamten **Planung des Modells** wurde stets bedacht, dass ein Parallelmodell zur Führungskarriere geschaffen werden sollte. Die Teilnehmer beider Karrieren sollen die Möglichkeit haben, zwischen den Modellen zu wechseln.

*„Also, dass es weder für den einen, noch für den anderen zur Einbahnstrasse wird. Jemand der jetzt beispielsweise die Expertenlaufbahn dann einschlägt, das vielleicht ein paar Jahre dann auch gemacht hat und sagt: „Mensch, ich habe aber doch Lust, irgendwann mal in die Richtung General Management zu gehen.“ Diese Möglichkeit muss für so jemanden immer offen stehen und umgekehrt auch.“ (Z. 153ff.)*

Aus diesem Grund wurden die Laufbahnen stets zusammen besprochen, es erfolgte ein kontinuierlicher Abgleich. Zunächst ging es im Projekt darum zu identifizieren, welcher Experte grundsätzlich mit der Karriere angesprochen werden sollen. Welche Kompetenzen sollen eine Rolle spielen? Hier wurde das Projektteam wiederholt mit Bedenken konfrontiert, dass zu viele Expertenstellen identifiziert werden.

*„[...] bekommen wir jetzt nicht inflationär viele Expertenstellen, nur weil man sagt, das ist eine Position, die für das Unternehmen sehr, sehr wichtig ist oder das ist eine Position, wenn die vakant würde, wäre die schwer wieder nach zu besetzen? Da ist nicht unbedingt so ein Automatismus drin, dass man automatisch jede dieser Positionen zu Expertenpositionen macht.“ (Z. 383ff.)*

Aus diesem Grund war es sehr wichtig, genau zu überlegen, welche Kriterien bei der Identifizierung eine Rolle spielen. Im zweiten Schritt erfolgten die Bewertung der Stellen und die Identifizierung der Teilnehmer. Zu diesem Punkt wurde ein Diagnostikverfahren für die Teilnehmer der Fachkarriere entwickelt, welches z. T. der Vorgehensweise in der Führungskarriere entspricht.

*„[...] hat man sich jetzt dazu entschieden, in Anlehnung an das bestehende Verfahren ein so genanntes Experten Center zu errichten. Dafür steht dieser Begriff „EC“. Also, „DC“ steht für Development Center und in Analogie dazu würde man jetzt als diagnostisches Tool für die Experten das Expert Center einführen.“ (Z. 143ff.)*

Der dritte inhaltliche Punkt im Rahmen des Projektes war die fachliche und überfachliche Qualifizierung der Experten, sowie die Entwicklung im Bereich „General Management“. (Z. 150)

Im Unternehmen D werden **Mitarbeiter als Experten bezeichnet**, wenn sie sich durch eine ausgeprägte Fachkompetenz auszeichnen und eine komplexe Aufgabe wahrnehmen. Zudem ist ihr Wissen nur in wenigen Bereichen des Unternehmens zu finden.

*„Das ist auch eine, mal ganz technokratisch gesprochen, eine ganz enge, sehr begrenzte Ressource da. Was hat das für eine Bedeutung für das Unternehmen? Das ist halt wirklich so eine Art Schlüsselposition, die eben wirklich auch so eine Art Wertschöpfung für das Unternehmen beiträgt [...]“ (Z. 173ff.)*

In diesen Positionen steht die Fachkompetenz im Vordergrund, jedoch ist es in einzelnen Fällen möglich, dass Experten fachliche Führungsaufgaben wahrnehmen. Die in Projekten beschäftigten Mitarbeiter des Unternehmens D werden je nach Größe und Komplexität des Projektes entweder in die Fach- oder die Führungskarriere eingeordnet. Eine Ausnahme bildet das Geschäftsfeld D/4, welches sich hauptsächlich mit IT Gegenständen des Unternehmens beschäftigt. Das Geschäftsfeld ist *„[...] schon sehr weit, was das Thema Projektleiterkarriere angeht.“* (Z.205) Der Informant schließt nicht aus, dass sich auch das Unternehmen D/5 in Zukunft mit Karriereoptionen für Projektmitarbeiter beschäftigen wird.

*„Das wäre vielleicht für uns auch so mittelfristig ein Thema, was wir angehen müssten, weil wir auch immer stärker feststellen, dass hier Projektleiter gefragt sind, also ein Stückweit auch weg von der klassischen hierarchischen Organisation eher zur Matrixorganisation.“ (Z. 206ff.)*

Die Bewertung aller Stellen erfolgt im Unternehmen D nach den Gesichtspunkten des Verantwortungsumfanges, der strategischen Bedeutung der Stelle und des Umfangs der Mitarbeiterführung. Je nach Ausprägung ist es theoretisch möglich, dass eine Expertenstelle auf gleicher Höhe mit einer Abteilungsleiterstelle liegt.

*„Das kann bei diesen jetzt identifizierten Expertenstellen absolut der Fall sein. Die sind gleichgestellt mit anderen Abteilungsleiterstellen, haben den gleichen Status und die gleichen vertraglichen Rahmenbedingungen, wie jemand, der z. B. in der Maschinenüberholung eine große Einheit von 2-300 Mitarbeitern führt. Das ist absolute Gleichstellung.“ (Z. 196ff.)*

Als Adressaten der Expertenkarriere werden im Unternehmen D ausschließlich die Mitarbeiter in den Leitungsebenen gesehen.

Die Expertenkarriere wird im Unternehmen D derzeit als gleichwertig neben der Führungskarriere **kommuniziert**. Im Vergleich zur „klassischen“ (Z. 465) Laufbahn ist sie jedoch noch nicht im gesamten Unternehmen bekannt.

*„Das ist vielleicht jetzt noch nicht überall so bekannt, ich glaube, das braucht dann auch ein bisschen Zeit bis es dann wirklich auch etabliert ist, aber es wird auch offiziell jetzt auch kommuniziert.“ (Z. 465ff.)*

Es wird an dieser Stelle eine Diskrepanz zwischen dem Ziel, die Karrieren als gleichwertig zu positionieren und der Realität im Unternehmen deutlich.

Nach außen (auf Hochschulmessen etc.) erfolgt eine Darstellung beider Karriereoptionen, da somit das Unternehmen an Attraktivität gewinnt.

Der Informant identifiziert **Schwierigkeiten des Modells** vor allem in der Auswahl der Adressaten der Expertenkarriere.

*„Dieses Projekt setzt eigentlich an bei den Leitungsebenen. Das heißt, man hat jetzt Expertenstellen, konzernweit Expertenstellen ab Abteilungsleiter aufwärts identifiziert und hat nicht unten in der Hierarchie angefangen. Das heißt für diesen gesamten Bedarf unterhalb der Leitungsebenen, den tariflichen Bereich, da gibt es heute noch kein Modell, was wirklich greift oder was wirklich gelebt wird.“ (Z. 290ff.)*

Aus der Sicht des Geschäftsbereiches D/5 war diese Vorgehensweise enttäuschend, Herr Köster ist als Beteiligter *„sehr unglücklich“* (Z. 290) über diesen Ansatz. Der Konzernzentrale ging es *„im ersten Implementierungsschritt“* (Z. 297) ausschließlich darum, eine gleichwertige Alternative zur Führungskarriere innerhalb der Leitungsebene anzubieten. Der Bereich von

Herrn Köster argumentierte dagegen, dass die Entwicklung von Mitarbeiter in der Hierarchie unten beginnen muss.

*„[...] wenn es wirklich um Entwicklung, um Entwicklungswege, Entwicklungspfade geht, dann muss man am Anfang der Entwicklung anfangen und nicht mittendrin.“ (Z. 298ff.)*

Am Adressatenkreis der Expertenkarriere hat sich bis jetzt nichts geändert, auch, wenn die Formulierung „erster Implementierungsschritt“ (Z. 297) impliziert, dass dies nicht der endgültige Stand ist. Herr Köster vermutet allerdings, dass in absehbarer Zeit keine weiteren Aktivitäten hinsichtlich der Veränderung der Expertenkarriere geplant sind.

*„Da bin ich jetzt nicht so ganz auf dem Laufenden, aber ich hab auch aus dem Betrieb heraus oder von den Kollegen der Personalentwicklung nichts mitbekommen, dass das im Moment mit hoher Priorität verfolgt wird.“ (Z. 305ff.)*

Da das Unternehmen D aus inhaltlich sehr verschiedenen Geschäftsbereichen besteht in denen Fachkräfte unterschiedlich stark vertreten sind bzw. eine differente Relevanz besitzen wird auch das Thema Expertenkarriere unterschiedlich gewichtet.

*„Ja doch, man kann sagen, das Geschäft Unternehmen D/5 gegenüber dem übrigen Unternehmen D sich schon deutlich unterscheidet. Wir haben halt hier einen enormen Anteil an Facharbeitern. [...] Der übrige Konzern hat einfach eine komplett andere Personalstruktur. Wenn man jetzt das Unternehmen D/2 mal betrachtet, das sind überwiegend kaufmännische Funktionen, die haben auch einen viel höheren Anteil an Akademikern, als wir das haben und von daher besteht vielleicht auch die Notwendigkeit gar nicht so sehr, weil da gibt's glaube ich nicht so viele Leute, die dann nach fünf oder zehn Jahren Berufsleben das Gefühl haben, ich steh am Ende meiner Entwicklung.“ (Z. 313ff.)*

Aus diesem Grund konnte sich das Unternehmen D/5 laut Herrn Köster mit seinem Anliegen Fachkräfte auch unterhalb der Leitungsebenen im Gesamtprojekt nicht durchsetzen. Ein weiteres Problem sieht der Informant in der Anforderung das Projekt Expertenkarriere müsse „kostenneutral“ (Z. 512) ablaufen. Das bedeutet, dass kaum neue Stellen geschaffen werden durften und keine Höherbewertungen bestimmter neuer Expertenpositionen vorgesehen waren. Der Informant wertet dieses Vorgehen als problematisch hinsichtlich der Akzeptanz der Fachkarriere im Vergleich zur Führungskarriere.

*„Dann auch noch mal ganz klar aus Mitarbeitersicht geht's natürlich einerseits auch sehr stark um dieses Thema, welche Entwicklungsperspektive hab ich, aber es geht auch, das haben wir immer wieder gehört, um das Thema Status und Vergütung. So nach dem Motto, wenn ich weiß, dass ich hier sehr wertvoll bin für das Unternehmen und, dass es so jemanden wie mich vielleicht im ganzen Unternehmen sonst nicht mehr gibt, dann möchte ich auch den entsprechenden Status haben und ich möchte auch das entsprechend vergütet bekommen.“ (Z. 554ff.)*

Zusammenfassend betrachtet wurde mit der Expertenkarriere im Unternehmen bisher zuwenig erreicht. Herr Köster bezeichnet die bisherige Aktivitäten eine Expertenkarriere im Unternehmen einzuführen als Anfangsstadium.

*„Deswegen denke ich, da hat jetzt das Unternehmen D den Einstieg in die Thematik geschafft, weil jetzt auch durchaus Stellen auf der Leitungsebene identifiziert wurden, die vorher noch nicht so gesehen wurden, also für die Leute hat es wirklich einen Fortschritt gebracht. Aber, man muss einfach auch mal die Gesamtheit des Unternehmens sehen. Deswegen kann das für mich auch wirklich nur so ein erster Schritt sein, wo ich sehr hoffe, dass es da auch in die Richtung weitergeht.“ (Z. 586ff.)*

Wenn das Unternehmen D die eigenen Ziele der Expertenkarriere dauerhaft erreichen will, müsse, so Herr Köster, es die Einführung „ernst nehmen“ (Z. 568f.) und die Expertenkarriere nicht nur als „Fassade“ (Z. 573) oder „Alibi“ (Z. 573) nach außen zeigen. Dies kann so der Informant nur geschehen, wenn das Modell über alle Hierarchieebenen ausweitet wird und wenn die Förderung von Experten mit einer gewissen monetären Wertschätzung verbunden wird.

*„Das kostet einfach auch Geld, weil mal ganz nüchtern gesprochen, was bringt es dem Mitarbeiter, wenn man ihm sagt: „Du bist jetzt identifizierter Experte, aber eigentlich ändert sich nichts für Dich?“ Damit können wir eine gewisse Wertschätzung zum*

*Ausdruck bringen, ihm noch mal deutlich machen, vielleicht auch aufgrund eines schicken Titels oder so, ihm noch mal deutlich machen, wie wichtig er für das Unternehmen ist, aber wenn andere Komponenten dabei fehlen, dann sagt er: „Ja, das ist ja schön, dass ihr das jetzt so seht, aber und jetzt?“ (Z. 580ff.)*

## **4.5 Unternehmen E (Matthias Wagner)**

### **4.5.1 Ausgangssituation und allgemeine Aussagen**

Der Kontakt zum Unternehmen E kam durch die Mitarbeit am Arbeitskreis Fachkarriere, in den auch die Unternehmen B und F involviert sind, zustande. Im Gegensatz zu den anderen Interviews war der zentrale Gegenstand des Gesprächs nicht das Implementierungsprojekt Fachkarriere, sondern verschiedene Maßnahmen der Fachkräfteentwicklung. Das Unternehmen E ist einer Branche tätig, die eine sehr starke Ausrichtung auf Forschung und Entwicklung hat. Aus diesem Grund differieren die Adressaten der Entwicklungsmöglichkeiten zu den anderen Unternehmen in dieser Arbeit. Es werden eher Wissenschaftler damit angesprochen, was folglich auch den Fokus der Fachkräfteentwicklung verändert. Da aber auch diese Aspekte interessant schienen, wurde das Interview in der Firmenzentrale in E-Stadt durchgeführt.

**„Ich kann gar nicht sagen, wir haben das implementiert. Es gibt schon immer Gremien, es gibt schon immer Pfade, es gibt schon immer bestimmte Instrumente, die das unterstützen.“ (Z. 49ff.)**

Das Unternehmen E befand sich in den letzten Jahren in grundlegenden Umstrukturierungsprozessen. Derzeit gibt es drei Teilkonzerne, welche die unterschiedlichen Sparten (Produktklassen) des Unternehmens als Gegenstand haben. Zudem besteht das Unternehmen E aus drei Servicegruppen und einer Holding. Innerhalb der Holding befinden sich Bereiche, wie Personal, Finanzen, Innovation und ähnliche, die die zentralen Funktionen des Gesamtkonzerns übernehmen.

Analog dazu entstand eine gänzlich neue **Personalstruktur**, die aus vier Säulen bzw. Rollen besteht. Die erste Säule wird als Business Partner Organisation bezeichnet. Diese Funktionen beraten das Management in Personalfragen. Die administrativen Personalfunktionen werden ausschließlich in den Shared Service Centern vorgenommen, während die Expert Center die inhaltliche Beratung der Business Partner übernehmen. Als die vierte Säule wird das Employer Manager Self Service genannt. Hierdurch ist es möglich, dass Mitarbeiter einzelne Personalangelegenheiten verstärkt selbst bearbeiten können.

**Der Informant** Herr Wagner ist in einem der Expert Center, im Bereich People Development tätig. Grundsätzlich ist es die Aufgabe des Bereiches die Mitarbeiter und deren vorhandenes Wissen gezielt im Unternehmen einzusetzen.

*„[...] es geht um die Steuerung des Unternehmens, es geht um die Steuerung der Human Ressource. Performance Management zielt eigentlich darauf hinaus, die Human Ressource, die vorhandene Human Ressource entsprechend der Strategie, der Ausrichtung des Unternehmens auch einzusetzen, Mitarbeiter mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen und natürlich auch, sie zu verknüpfen mit unseren Werten und Führungsprinzipien.“ (Z. 25ff.)*

Die zentralen Fragen im Arbeitsbereich des Informanten sind die Folgenden. Wie können frühzeitig Potentiale identifiziert werden? Wie können einerseits Führungsnachwuchskräfte und andererseits Nachwuchskräfte im Bereich Fach- bzw. Projektablaufbahn gefördert werden?

Da die Kernkompetenzen des Unternehmens im Bereich Forschung und Entwicklung zu sehen sind, werden Wissenschaftler hier als die Fachkräfte verstanden, die wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Somit werden sie vorrangig als die **Adressaten der Fachkräfteentwicklung** im Unternehmen E gesehen.

*„Von daher ist Wissenschaft, sind neue Produkte ganz zentral für unser Unternehmen. Wir leben natürlich von unseren neuen Produkten und wir möchten neben den Führungslaufbahnen unsere Forscher genauso an das Unternehmen binden, wir möchten sie genauso entwickeln, wir möchten ihnen genauso Perspektiven geben.“ (Z. 181ff.)*

Die Fachkraft, die im Unternehmen E als besonders förderfähig gilt, zeichnet sich durch eine besondere Fachexpertise auf einem speziellen Gebiet, durch eine mehrjährige Projekterfahrung und durch bestimmte persönliche Eigenschaften, wie Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Offenheit und Meinungsführerschaft aus. In den besonders forschungsintensiven Bereichen ist die Reputation der Experten zusätzlich eine maßgebliche Größe. Der Kontakt zu internationalen Hochschulen und Forschungszentren, die Teilnahme an Kongressen und Symposien, verliehene Preise und Ehrungen und die damit verbundenen Kontaktmöglichkeiten und Netzwerke sind ein wichtiges Kriterium für einen wissenschaftlichen Expertenstatus im Unternehmen E. In diesem Aspekt findet sich laut Herrn Wagner die Motivation für eine Forscherkarriere im Gegensatz zu einer Führungskarriere.

*„Da kommt es als Experte nicht darauf an, dass sie möglichst viele Leute führen, sondern, es kommt darauf an, dass sie in ihrem Feld der Experte sind, möglicherweise weltweit einer der Experten. Wenn wir dann zu den Benefits einer Forschungskarriere kommen, dann liegt es weniger darin, dass sie innerhalb der Hierarchie des Unternehmens E eine bestimmte Top Position einnehmen, weil die vielfach halt doch eben mit Personalführung verbunden ist, sondern sie sind der Experte, der weltweit auf Kongressen, auf Symposien etc. gefragt ist, weltweite Kontakte hat, auf seinem Gebiete und, aus diesem weltweiten Expertenstatus ja, seine Motivation bezieht.“ (Z. 110ff.)*

Für das Unternehmen E sind diese Attribute wichtig, da besonders die Darstellung neuer erklärungsintensiver Produkte wesentlich ist.

*„Wenn wir [...] Studien vorstellen auf irgendwelchen wissenschaftlichen Kongressen für Entwicklungsprodukte ist es auch dort ganz, ganz wichtig, dass wir die internationale community überzeugen, weil die machen ja auch Meinungen für neue Produkte, von daher ist natürlich Reputation ganz wesentlich. Dann natürlich professionelle Kompetenz, klar, dann auch Networking, wobei das ja häufig gerade nicht mit der Fachlaufbahn in Verbindung gebracht wird. Aber, es ist heute, es gibt eigentlich keinen Forscher mehr, der ganz alleine in seinem Labor steht und da rumkocht und dann drauf wartet, dass man seine Ergebnisse einfach übernimmt usw.“ (Z 210ff.)*

Die Expertise des Forschers muss zudem in die Strategie und in das Portfolio des Unternehmens passen. Wenn das Unternehmen E bestimmte aufgibt, gibt es für einen Spezialisten in diesem Bereich keine Perspektive im Unternehmen E.

*„[...] und wenn das Feld dann mal irrelevant werden sollte oder nicht mehr zum Core Geschäft gehört, dann ist es verdammt schwer, sie intern zu versetzen.“ (Z. 232ff.)*

Der Nachteil einer sehr hohen Spezialisierung von Wissen wird hier deutlich.

Neben den Wissenschaftlern gib es im Unternehmen E eine zweite Adressatengruppe für die Fachkarriere. Der Informant beschreibt diese Mitarbeiter als Experten, die im Sinne einer Projektkarriere aufsteigen.

*„So, dann wächst der möglicherweise mit den Projekten und dort ist dann möglicherweise wieder die kommunikative Fähigkeit, das Händeln von Projekten und das Ansprechen verschiedener Personen, Kontaktfähigkeit im weitesten Sinne viel wichtiger als beim Forscher. Wenn jemand in K-Stadt arbeitet, dann muss er mit Regierungsstellen argumentieren können, er muss mit denen verhandeln können, muss Leute einsetzen können, ein Gefühl dafür haben, wie Leute motiviert werden können etc. Das geht nämlich eher in Richtung Führungskraft, aber im Mittelpunkt steht halt immer noch sein technisches Wissen, sein technisches Know how, weil er für den Anlagenbau verantwortlich ist und, das ist noch mal eine weitere Facette außerhalb der Führungslaufbahn.“ (Z. 142ff.)*

Auf dem klassischen Kontinuum Fach- und Führungsaufgabe befinden sich diese Mitarbeiter in einer Mittelposition.

Ein **explizites Projekt**, welches zu der Einführung einer Karrierestruktur für Fachkräfte geführt hat, gab es im Unternehmen nicht.

*„Ich kann gar nicht sagen, wir haben das implementiert. Es gibt schon immer Gremien, es gibt schon immer Pfade, es gibt schon immer bestimmte Instrumente, die das unterstützen.“ (Z. 49ff.)*

Die Teilkonzerne des Unternehmens E führen getrennt voneinander Personalkonferenzen und Personalentwicklungskonzepte durch. In einem Forschungs- und Entwicklungsbereich eines Teilkonzerns wurde z. B. kürzlich ein expliziter Karrierepfad installiert. Der globale hierarchische Aufbau des Unternehmens gliedert sich zum einen nach Vertragsstufen, die Aussagen über die Bewertung von Stellen treffen (Wertigkeit und Bedeutung einer Stelle im Unternehmen) und nach Karrierestufen, die (bei der Führungskarriere) Aussagen über die Stufe in der Berichtshierarchie treffen können. Die Karrierestufen sind nicht fest mit den Vertragsstufen verknüpft. Das bedeutet, die Wertigkeit einer Stelle kann auf der gleichen Führungsebene durchaus unterschiedlich sein.

*„Würde sagen, die Ebene unter dem Vorstand sind nicht alle gleich, also die Teilkonzernleiter schon, aber auch die Teilkonzerne haben alle eine unterschiedliche Größe und Gewicht usw. Von daher gibt's natürlich Unterschiede und vielfach wird hier bei uns in Vertragsstufen gedacht, wer kommt in welche Vertragsstufe [...]“ (Z. 275ff.)*

Innerhalb der Stellenbewertung wird nicht zwischen Fach- und Führungsposition unterschieden. Somit gibt es zumindest bis zur Vertragsstufe 4 eine gewisse Gleichstellung von Fach- und Führungspositionen.

*„Unsere sechs Vertragsstufen [...] das ist jetzt nicht genau belegbar, weil wir bei der Hay Stellenbewertung jetzt nicht gesagt haben, meine Stelle ist ne Führungs- oder Fachposition [...] aber man kann natürlich davon ausgehen, dass wir Experten und Fachkräftepositionen haben und, dass das der Großteil auch ausmacht.“ (Z. 262ff) „Es gibt hier so einen fließenden Übergang zwischen Fachlaufbahn und Führungslaufbahn. Es ist ja immer schwer zu definieren, was ist Fachlaufbahn, Führungslaufbahn. Wir haben hier aber dieses Vertragsstufensystem. Sie können auch als Experte in die Vertragsstufe vier kommen und das ist das Entscheidende.“ (Z 280ff.)*

Somit haben sowohl Fach- als auch Führungspositionen auf der gleichen Vertragsstufe die gleiche Wertigkeit für das Unternehmen E. Sie werden gleich gewichtet und gleich bezahlt.

Die Expertenkarriere ist in den Vertragsstufen 1-4, die Führungskarriere in den Stufen 1-6 möglich.

*„Wenn wir jetzt sagen, die Expertenlaufbahn geht bis in die Vertragsstufe vier, dann werden die Experten sagen, und was ist mit fünf und sechs? Das ist natürlich der Vorstand und die Vorstandsmitglieder und natürlich sind dort oben keine Experten, das sind Manager. Aber von daher haben natürlich Experten, o. k. sie lenken und sie leiten uns, aber sie sehen hier, wenn sie so wollen, nur zwei Prozent aller Positionen sind für Experten nicht erreichbar [...]“ (Z. 288ff.)*

Problematisch bezeichnet Herr Wagner im vorhandenen System die Unterschiedlichkeit der Karrierewege von Führungs- und Fachkräften. Die Führungskraft entwickelt sich durch Job Rotation und durch die Übernahme größerer Bereiche, Abteilungen oder Projekte. Je nach Führungsverantwortung werden sie einer bestimmten Vertragsstufe zugewiesen. Der „typische Experte“ (Z. 370) bleibt in seinem Forschungsbereich und entwickelt sich gemäß Vertragsstufensystem anhand eines Zuwachses von Wissen und Erfahrung. Sollte dieser Experte das Unternehmen verlassen, ist das Wissen, seine Erfahrung nicht mehr vorhanden, ein Nachfolger könnte nicht an gleicher Stelle im Vertragsstufensystem einsteigen. Dies hat Folgen auf die Sichtbarkeit von Expertenpositionen im Unternehmen.

*„Wenn ich Expertenwissen habe, das ja in seiner Wertigkeit zunimmt, da wird die Wertigkeit im Laufe der Jahre neu bewertet und ohne Rotation wachse ich und nun ist das natürlich im Orgplan nicht so sichtbar. Das ist vielfach das Problem bei der Darstellung Forschungslaufbahn, Expertenlaufbahn vs. Führungslaufbahn. Bei der Führungslaufbahn heißt es, Aha, wenn der auf die und die Position kommt, dann ist es automatisch die Vertragsstufe vier oder fünf.“ (Z. 388ff.)*

Das Unternehmen E kommuniziert die verschiedenen Karriere und Fördermöglichkeiten innerhalb von Einführungsseminaren für neue Mitarbeiter. Die Konzepte werden außerdem dafür genutzt, explizit junge Forscher für das Unternehmen E als Arbeitgeber zu begeistern.

*„Na, Gott sei Dank stellen wir jetzt wieder verstärkt Leute ein, auch im Forschungsbereich. Junge Forscher wollen schon wissen, welche Perspektive hab ich denn im Unternehmen E und da müssen wir natürlich auch solche Perspektiven bieten.“ (Z. 324ff.)*

## **4.6 Unternehmen F (Klaus Müller, Thomas Berger, Karl Schmidt)**

### **4.6.1 Ausgangssituation und allgemeine Aussagen**

Der Kontakt zum Unternehmen E konnte durch den bereits erwähnten Arbeitskreis zum Thema Fachkarriere hergestellt werden. Die Verantwortlichkeit für die Einführung der Fachkarriere liegt bei einer Tochtergesellschaft des Unternehmens, der Ftrain GmbH. Aus diesem Grund sind alle drei Interviewpartner bei Ftrain beschäftigt. Im Vorfeld des Interviews konnte herausgefunden werden, dass die Einführung einer Fachkräfteentwicklung ein Teil eines neuen Personalentwicklungsgesamtkonzeptes ist<sup>29</sup>. Dementsprechend fand das Interview am zentralen Standort des Unternehmens, in F-Stadt statt.

### **4.6.2 Charakteristik**

***„[...] die haben halt auch Talentkreise für sich definiert, um halt auch genau Nachfolgeplanung zu machen und zu etablieren [...] Auf ihrer Insel gucken sie, was können wir machen? Wie können wir unsere Mitarbeiter entwickeln, wie können wir sie motivieren sich weiterzuentwickeln usw.? Das machen sie schon, aber es fehlt halt letztendlich ein gemeinsames Verständnis.“ (Z. 263ff.)***

**Das Unternehmen F** arbeitet zum Zeitpunkt des Interviews an einer Neuausrichtung der Personalstrategie. Es ist das Ziel die Mitarbeiter ganzheitlicher, d. h. über ihr gesamtes Berufsleben im Unternehmen F zu entwickeln.

*„Das heißt, dass wir in dieser Neuorientierung der Personalentwicklung oder Neuausrichtung wirklich gucken vom Thema Personalmarketing an Schulen und Hochschulen bis hin zum Thema Topmanagement Entwicklung [...]“ (Z. 28ff.)*

Die Ftrain GmbH, ist für die neue Personalstrategie des Unternehmens F verantwortlich.

*„Das heißt, wir sind zwar bei der Ftrain, wir machen das aber für das Unternehmen F. Einfach, das ist ein wichtiger Punkt, weil normalerweise die Ftrain [...] keine Richtlinienkompetenz<sup>30</sup> für das Unternehmen F hat. Wir haben jetzt mit der Personalentwicklungsstrategie eine Richtlinienkompetenz für F. Das ist einfach ein wichtiger Unterschied, dass sie in den Dienstleister die Richtlinienkompetenz transportiert haben.“ (Z. 636ff.)*

Innerhalb des großen Projekts Personalentwicklung bestehen 14 Teilprojekte, die sich u. a. mit den Themen Wissensmanagement, Kompetenzentwicklung, Kommunikation und Fach- und Projektfunktionen im Management beschäftigen. Da die Fachkarriere ein themenübergreifendes Konzept ist, wird es innerhalb mehrerer Projekte besprochen, es gibt jedoch kein Projekt, welches sich ausschließlich mit der Einführung der Fachkarriere beschäftigt. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Projekte stetig inhaltlich verbunden bleiben. Dies wird durch eine Gesamtprojektleitung in Person von Herrn Müller und regelmäßige Abstimmungsprozesse der Projektmitarbeiter sichergestellt.

*„Da ist schon eine Aufgabe hier bei uns [...] bei Ftrain, auch in Person von Herrn Müller, der also quasi hier die Strippen, die losen Enden zusammenhängt und dafür Sorge trägt, dass das miteinander verzahnt wird. Er sitzt jetzt nicht in jeder Arbeitsgruppe selbst drin, aber er ist mit seinem Leuten schon derjenige, der dafür Sorge trägt, dass das irgendwie ineinander greift, dass also der eine nicht etwas entwickelt, was in die eine Richtung läuft und der andere was entwickelt, was in die andere Richtung läuft und*

---

<sup>29</sup> Während des Interviews machten die Interviewpartner verschiedene Sachverhalte an noch nicht offiziellen Unterlagen und Folien deutlich. Diese liegen zum Zwecke der Auswertung jedoch nicht vor und bleiben unberücksichtigt.

<sup>30</sup> Die Richtlinienkompetenz befähigt zur Setzung von Rahmenbedingungen für die Entscheidungen der nachgeordneten Mitarbeiter (vgl. Laux, H./ Liermann, F. (1997), S. 181).

*hinterher passt es nicht mehr zusammen, sondern, dass es schon zusammenpasst.“ (Z. 677ff.)*

Wenn es in den Projekten Ergebnisse gibt, die abgestimmt werden müssen, geschieht dies in einem übergreifenden Personalentwicklungssteuerkreis. Als zweite Instanz fungiert die Personalentwicklungskommission. In diesem Gremium diskutieren Mitglieder des Steuerkreises und des Betriebsrates über die Projektergebnisse. Eine endgültige Entscheidung wird im Gesamtbetriebsausschuss, der sich aus Führungskräften aus dem Personalbereich ergänzt, getroffen. Gleichzeitig erfolgen autonome Abstimmungen über die betriebsverfassungsrelevanten Ergebnisse in allen Standorten in Deutschland. Hieraus soll als Ergebnis eine Gesamtbetriebsvereinbarung für einzelne Punkte der Fachkarriere entstehen.

*„Es gibt schon Einzelvereinbarungen zu einzelnen Themen, die dann aber flächendeckend für alle gültig sind. Für alle, die als Verhandlungspartner da mit am Tisch sitzen.“ (Z. 724ff.)*

**Die Idee** eine Fachkarriere im Unternehmen F zu etablieren besteht bereits seit einigen Jahren. Davor waren sehr gute Fachkräfte gezwungen in die Führungskarriere aufzusteigen, wenn sie *„entgeltmäßig auch relevante Karriere“* (Z. 183f.) machen wollten. Eine erfolgreiche Implementierung fand in der Folgezeit vor allem nicht statt, da die Karrierestruktur für Führungskräfte genutzt wurde, die

*„[...] man nicht mehr so in dieser Führungsrolle haben wollte [...]“ (Z. 193f.) „[...] man hat eine Bezeichnung für diese vergleichbare hierarchische Stufe eingeführt, hat Leuten diesen Namen umgehängt, die vorher in der Führungsschiene waren und das ist jetzt meine Interpretation, die meisten wussten, dass sind eigentlich die, die man in der Führungsrolle nicht mehr haben will.“ (Z. 236ff.)*

Die Fachkarriere wurde im Unternehmen F nicht für die bewusste Weiterentwicklung von Fachkräften genutzt, sondern als Alternative für Führungskräfte. Für die ursprünglichen Adressaten der Fachkarriere ging damit die Wertigkeit des Modells verloren.

*„Sozusagen ist das keine bewusste Entscheidung gewesen, ich geh jetzt in diese fachliche Schiene, sondern es ist aus der vorhandenen Struktur einfach eine Veränderung gewesen. So, das ist ein Grund, dass diese Wertschätzung, die jetzt damit verbunden ist damals nicht verbunden gewesen ist.“ (Z. 246ff.)*

Prinzipiell schließt das Bewertungssystem des Unternehmens derzeit einen Aufstieg einer Fachkraft in das obere Management nicht aus, es ist jedoch aufgrund der Anforderungen kaum real.

*„[...] aber wenn man ins Top Management will muss man schon vergleichbar ein Nobelpreisträger sein. Es gibt ein paar Positionen, wo das so ist, aber da muss man schon in seiner Fachlichkeit eine sehr, sehr gute Expertise haben und auch nachweisen können, um sich so weit in der Hierarchie entwickeln zu können.“ (Z. 79ff.)*

**Das aktuelle Projekt** soll die fachliche Kompetenz insbesondere im Managementbereich stärker gewichten und somit Alternativen für Experten zur Führungskarriere anbieten.

*„[...] ist die gesamte fachliche Entwicklung stärker über das Thema Kompetenzmanagement und Kompetenzentwicklung und Instrumente zur Kompetenzentwicklung auch abzubilden.“ (Z. 122ff.)*

Es wird mit Fördermöglichkeiten für Fachkräfte außerdem **das Ziel** verfolgt, als Arbeitgeber attraktiver zu werden.

*„Aber, das lässt halt nach, die Attraktivität lässt nach und dann fragt man sich halt schon, geh ich dahin oder geh ich dahin als junger Mensch. Um da ein bisschen gegenhalten zu können ist es gut, da auch etwas zu bieten.“ (Z. 215ff.)*

Das Unternehmen F möchte in aktuellen Arbeitgeberstatistiken einen besseren Rang als bisher erreichen. Zudem ist bekannt, dass sich bereits andere Unternehmen mit alternativen Karriereformen auseinandersetzen. Eine gewisse Popularität des Themas ist ein weiterer Motivationsfaktor für dessen Bearbeitung.

Es wurden zum Zeitpunkt des Interviews zwei mögliche Gestaltungsszenarien hinsichtlich der Fachkarriere (insbesondere im Managementbereich) besprochen. Zum einen wird eine

klassische Parallelkarriere mit entsprechenden Entwicklungsstufen diskutiert, zum anderen bestände die Möglichkeit Fachkräfte unabhängig von der Hierarchie zu entwickeln. Dabei erfolgt eine stärkere Betonung von Kompetenzprofilen. Die Realität im Unternehmen ist jedoch derzeit noch von einer stark hierarchischen Weiterentwicklung im Führungsbereich geprägt.

*„[...] dass eigentlich ein Großteil der Weiterentwicklung bei uns auch hierarchisch verstanden wird und es ist sehr klar definiert für den Weg hier unten, der sich auf Führung bezieht [...].“ (Z. 129ff.)*

Die fachliche Entwicklung hat sich innerhalb der einzelnen bisher Bereiche autonom entwickelt. Eine klare, zentral gültige Definition gibt es derzeit nicht. Es sind mehrere Tausend oberflächliche Tätigkeitsbeschreibungen im Unternehmen F vorhanden.

*„[...] der Weg in dieser Fachlichkeit ist eher so, dass es sich in den Bereichen eben so entwickelt hat. Wir haben Tätigkeitsbeschreibungen wo das definiert ist und die Leute werden danach bezahlt, welche Tätigkeiten sie ausüben. Wenn in meiner Tätigkeit drinsteht, dass ich z. B. für bestimmte Funktionen verantwortlich bin und dort auch eine koordinierende Funktion habe, dann bin ich hier in diesem Ranking höher angesiedelt, als wenn ich eine mitwirkende Funktion zu einem bestimmten Thema habe.“ (Z. 135ff.)*

Es gibt bereits Veränderungen bzw. Ideen und Konzepte, die zu einer stärkeren Bedeutung der Fachkompetenz im Unternehmen F führen soll.

Als erster Schritt erfolgte eine Umbenennung der „Führungskräfte im Management“ (Z. 160f.) zu „Mitarbeiter im oberen Managementkreis“. (Z. 161) Damit soll eine automatische Kopplung von Management und Führung (zumindest was den Titel angeht) aufgehoben werden. Die Gruppe der Führungskräfte unterhalb des oberen Managementkreises (vorher Unterabteilungsleiter) erhält den Titel der „Führungskraft“. Das Unternehmen F beschäftigt sich demnach parallel mit den möglichen Folgen die eine Einführung der Fachkarriere auf die Führungskräfte haben kann.

*„Das heißt, der Begriff Führungskraft der eigentlich sehr etabliert ist im Unternehmen F wandert jetzt hier runter in der Begrifflichkeit was zunächst mal für die eine Aufwertung bedeutet, wobei sie nicht die gleichen Privilegien haben, wie die Gruppe darüber, aber von der Begrifflichkeit her und für die anderen erstmal eine Verunsicherung, was heißt denn das jetzt für uns?“ (Z. 162ff.)*

Es wurde weiterhin erkannt, dass in den einzelnen Bereichen des Unternehmens bereits eine unabhängige Qualifizierung von Fachkräften vorgenommen wird. Innerhalb dieser „Talentkreise“ (Z. 271) erfolgt zwar eine systematische Entwicklung im Rahmen des Fachbereichs, jedoch nicht unter Beachtung des Gesamtunternehmens.

*„[...] die gucken halt im Fachbereich also Forschung und Entwicklung weiß ich, die haben halt auch Talentkreise für sich definiert, um halt auch genau Nachfolgeplanung zu machen und zu etablieren, aber die gucken halt, ist eine Inselösung. Auf ihrer Insel gucken sie, was können wir machen? Wie können wir unsere Mitarbeiter entwickeln, wie können wir sie motivieren sich weiterzuentwickeln usw.? Das machen sie schon, aber es fehlt halt letztendlich ein gemeinsames Verständnis [...]“ (Z. 263ff)*

Im Rahmen des Neustrukturierungsprojektes wird eine Standardisierung der Talentkreise im Gesamtunternehmen angestrebt. Dies soll gelingen, indem Mitarbeiter des zentralen Personalwesens in die Qualifizierungsmaßnahmen der einzelnen Fachbereiche involviert werden, die Verknüpfung zur zentralen Strategie herstellen und so an einer Standardisierung und besseren Transparenz der Prozesse im Gesamtunternehmen arbeiten.

Eine weitere Veränderung betrifft die Auswahlverfahren für die Karrierewege im Unternehmen F. Wenn Kandidaten das Auswahlverfahren erfolgreich absolvieren erhalten sie eine Empfehlung für das Management. Es wird nun nicht mehr festgelegt, ob das Kandidat in eine Führungs- oder Fachposition gehen wird.

*„Das ist jetzt im Prinzip ein Schritt durch das wir das verändern, dass nicht mehr gesagt wird, wenn wir das Assessment absolviert hat, um sich für den oberen Management Kreis zu entwickeln muss man die Führungsempfehlung in diesem Assessment gekriegt haben. Das heißt, das entfällt. Das ist zum Beispiel ein Weg um die Akzeptanz zu erhöhen [...] Das heißt also, dass man im Grunde genommen sagt, wir stellen nur noch deine Managementtauglichkeit fest, aber nicht mehr deine Führungstauglichkeit. Ich kann jetzt zukünftig als Fachexperte mich bis in den oberen Managementkreis*

*entwickeln, was in der Vergangenheit eher theoretisch, als praktisch möglich gewesen ist.“ (Z. 436ff.)*

Für den Eintritt in die Führungslaufbahn ist es notwendig zusätzlich eine so genannte „Führungslizenz“ (Z. 444) abzulegen. Ein Äquivalent zur Führungslizenz gibt es derzeit noch nicht, allerdings werden zum Zeitpunkt des Interviews Erwartungen formuliert, die zukünftige Fachkräfte im Management erfüllen sollten. Eine große Rolle spielt das Thema Wissensmanagement. Es wird erwartet, dass aktuelle Impulse aus der Fachwelt von außen in das Unternehmen getragen werden, dass Fachkreise zu aktuellen Themen gebildet und von Kandidaten für die Fachkarriere geleitet werden.

*„Ich muss vom Markt, von Veranstaltungen Wissen empfangen, recherchieren, das wieder in das Unternehmen reinbringen. Das sind dann so die Dinge, wo ich sage, ich übernehme dann als Fachkarrierist auch eine Verantwortung für mein Themenfeld. Ich bin dann quasi so dieser Leiter eines Exzellenzfeldes, wo ich dann sage, da bin ich derjenige, wo ich dann da die Streifen für die Fachkarriere auf der Schulter habe.“ (Z. 558ff.)*

Dieser strategische Umgang mit Wissen soll die übergreifende Wertigkeit und Bedeutung der Fachkraft im Unternehmen F erhöhen. Mitarbeiter, die in Projekten beschäftigt sind erfüllen eine „temporäre Fach- oder Führungsfunktion.“ (Z. 457f.)

Es wird somit keine gesonderte Projektkarriere im Unternehmen F geben.

Da sich die Fachkarriere derzeit im Entstehungsprozess befindet, werden bisher keine Details im Unternehmen F kommuniziert. Es ist jedoch bekannt, dass an Entwicklungsmöglichkeiten gearbeitet wird. Im Rahmen der Neuausrichtung der Personalstrategie gibt es ein Teilprojekt, welches ausschließlich für die Kommunikation der neuen Konzepte und auch des neuen Karrierepfades gebildet wurde.

*„Das heißt, man macht sich da schon Gedanken zu und sagt: „Klar, wenn wir jetzt was entscheiden, dann heißt es nicht, dass wir sagen, dass unser Vorstand sagt: Jetzt machen wir das mal und die wissen das jetzt auch.“ Sondern, man muss das dann natürlich auch in die Mannschaft tragen und überlegen, was hat das jetzt für Auswirkungen, wer hat da welche neue Rolle, was passiert da? Muss da jemand geschult werden? Wenn ja, durch wen? Wann passiert das? Die neue Rolle der Personalbetreuer, der Personalreferenten z. B., was müssen die dann machen? Das wird dann natürlich kommuniziert werden und da macht man sich jetzt schon Gedanken zu und das muss dann schon mal vorher überlegt werden, wie das dann gehen soll.“ (Z. 619ff.)*

Es ist nicht nur die Aufgabe des Projektes die neuen Konzepte bekannt zu machen, sondern auch zu informieren, welche Folgen für einzelne Mitarbeiter und ihre Rollen im Unternehmen F entstehen.

## 5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Überblick

Im Folgenden soll verbalisiert werden, wie das Ergebnisbild der Unternehmen im Vergleich aussieht. Anhand einer Themenmatrix wird sichtbar, dass in allen geführten Interviews Aussagen zu den vorher festgelegten Themengebieten getroffen wurden. Dies ist vor allem dem vorab bekannten Leitfaden geschuldet. Eine Ausnahme bildet das Unternehmen E, da hier kein explizites Projekt, welches zur Einführung der Fachkarriere führt, vorhanden ist. Das Interview wurde dennoch in die Analyse als Nebenfall integriert, da es wichtige Aussagen zum Umgang mit Personalentwicklungskonzepten für Fachkräfte enthält.

Die Frage nach der **Verantwortung für das Projekt** Fachkarriere wird gestellt, weil es einen Unterschied darstellt, ob ein Modell angestrebt wird, welches unternehmensweit eingeführt wird, oder ob der Bedarf einer Karrierestruktur ausschließlich in einem Fach- bzw. Geschäftsbereich befriedigt werden soll. Da beide Möglichkeiten im Interviewportfolio auftreten, wird im Laufe der Gesamtdarstellung (Kapitel 6) analysiert, wie Zusammenhänge zur Akzeptanz der Fachkarriere gesehen werden können.

Die Verantwortung und die Projektleitung für das Projekt Einführung der Fachkarriere liegt im Unternehmen A, B und D in der zentralen Personalentwicklung, da ein unternehmensweites Modell angestrebt wird. Im Unternehmen C ist der Fachbereich, in dem die Karriere eingeführt werden soll, verantwortlich für die Projektdurchführung. Die zentrale Personalentwicklung bekleidet dabei ausschließlich eine beratende Rolle. Im Unternehmen F trägt eine Tochtergesellschaft des Unternehmens die Verantwortung für die Neustrukturierung der Personalarbeit und somit auch für die Einführung einer Fachkarriere im Gesamtkonzern.

Der entscheidende **Impuls**, eine Fachkarriere einzuführen determiniert nicht nur die Güte der Durchführung des Projektes, sondern zeigt auch, ob eine Fachkarriere aus einem konkreten Bedarf, wie etwa aus einer dramatisch hohen Abwanderungsquote von Fachkräften initiiert wird oder, ob man sich die Einführung einer Fachkarriere ausschließlich auf die „Fahnen schreiben“ möchte. In diesem Fall wäre die Fachkarriere ein Marketinginstrument.

Der Anstoß zur Einführung einer Fachkarriere ging in den Unternehmen A und C von einer konkreten Anfrage eines Fachbereichs aus. In diesen Teilen des Unternehmens gab es einen Bedarf, der entweder der Anlass einer zentralen oder einer Einführung im Fachbereich war.

Zudem genießt das Thema derzeit eine gewisse Popularität, was auch ein Impuls für die Arbeit an der Fachkarriere im Unternehmen A, B und F gab. Im Unternehmen D wurde die Einführung einer unternehmensweiten Fachkarriere direkt vom Personalvorstand in Auftrag gegeben. Der Anstoß dafür kam aus der Erkenntnis, dass die Gefahr der Abwanderung hochqualifizierter Fachkräfte größer wird und, dass man in Zukunft auch mit attraktiven Entwicklungsmöglichkeiten neue Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnen will.

In enger Korrelation mit dem Impuls werden die **Ziele der Einführung einer Fachkarriere** im Unternehmen betrachtet. Auch hier können Rückschlüsse darauf gezogen werden, in wie fern das betrachtete Unternehmen aus einer konkreten Notwendigkeit handelt.

In allen Fällen wurde erkannt und in den meisten ausgedrückt, dass die hochwertige Fachkompetenz der Mitarbeiter generell an Bedeutung gewinnt und damit im Unternehmen erhalten werden muss. Somit müssen auch die Träger dieser Ressource an das Unternehmen gebunden werden, ihre Bedeutung für das Unternehmen soll auch nach außen dokumentiert werden. Mit der Errichtung einer Karrierestruktur sollen Fachkräfte gefördert und gleichzeitig motiviert werden. Insbesondere in den Unternehmen A und B liegt die Betonung auf einer möglichst gleichwertigen Karrierestruktur für Fach- und Führungskräfte. Fast alle Unternehmen (B, D, E und F) erhoffen sich durch die Einführung einer alternativen Karrierestruktur eine Steigerung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber bzw. einen Aufstieg innerhalb öffentlicher Arbeitgebrankings. Als weitere Ziele wurden eine adressatengerechte und damit bessere Personalplanung und vergleichbarere, transparentere Anforderungen an Fachkräfte über alle Geschäftsbereiche hinweg benannt.

Die Güte bzw. die **Definition der Adressaten** der Fachkarriere spielt bei der Ausgestaltung der jeweiligen Modelle eine große Rolle, da auch damit demonstriert werden kann, in wie fern eine Gleichwertigkeit mit der Führungskarriere erreicht werden soll. Ist z. B. jede Fachkraft im Unternehmen in der Lage in die Fachkarriere zu gelangen kann eine hohe Bekanntheit und

Akzeptanz entstehen. Es ist jedoch eher möglich, dass über den Verlust der Exklusivität des Modells eine gewünschte Anreiz- bzw. Motivationsfunktion ausbleibt.

Für die meisten Unternehmen stand eine ausgeprägte, also besonders entwickelte Fachkompetenz im Vordergrund. Die gleichen Unternehmen (C, D, E und F) betonten, dass Adressaten der Fachkarriere eine komplexe, aber bereichsübergreifende Aufgabe wahrnehmen sollen. In zwei Unternehmen (D und E) wurden Fachkräfte als Träger einer im Unternehmen sehr begrenzten Ressource verstanden. Die Tatsache, dass drei Unternehmen (C, E und F) die Kompetenz zum Wissensmanagement als zentral bezeichnen, drückt aus, dass Fachkräfte als strategisch relevante Spezialisten verstanden werden. Sie nehmen fachlich wichtige Themen von außen auf, unterrichten andere darüber und setzen das Wissen im Unternehmen sinnvoll ein. In vier der sechs Fälle nehmen Fachkräfte z. T. fachliche Führungsaufgaben wahr, sind jedoch in keinem Fall disziplinarisch für diese Mitarbeiter (die in den meisten Fällen auch als einstellige Anzahl bezeichnet wurde) verantwortlich. Alle Unternehmen integrieren Projektmitarbeiter in die Fachkarriere. Es ist also in keinem der befragten Unternehmen vorgesehen, eine dritte alternative Karrierestruktur zu installieren.

**Die Zusammensetzung des Implementierungsprojektes** richtet sich nach den Zielen, nach den Adressaten und nach der geplanten Reichweite des Modells. In allen Fällen waren Vertreter der zentralen Personalentwicklung (in verschiedenen Rollen), Vertreter der Geschäfts- bzw. Fachbereiche und Promotoren aus dem Kreis der Geschäftsleitung vertreten. Alle Unternehmen (bis auf das Unternehmen D) involvierten zusätzlich den Betriebsrat, die Fälle A und B betonten zusätzlich die Einbeziehung von Mitgliedern des Personalmanagements (insbesondere für rechtliche Fragen).

**Kommunikationsmaßnahmen** haben einen entscheidenden Einfluss auf die Wertigkeit von Personalentwicklungskonzepten, da sie u. a. die Stärkung der Akzeptanz von Entscheidungen und Personen festigen (vgl. Mast, C. (2002), S. 244). Wie in der theoretischen Diskussion sichtbar wurde, hat das relativ junge Konzept Fachkarriere neben der traditionellen Führungskarriere einen relativ „schlechten Akzeptanzstand“. Alle befragten Unternehmen messen der internen Kommunikation deswegen eine sehr hohe Bedeutung bei. Da sich einige Unternehmen zum Zeitpunkt des Interviews (A, B, und F) noch in unterschiedlichen Phasen der Projektarbeit befanden, gibt es hier bisher noch keine offiziellen Kommunikationsmaßnahmen, es besteht jedoch eine sehr genaue Vorstellung, wie und mit welchen Mitteln die Fachkarriere bekannt gemacht werden soll. In den übrigen Unternehmen wird das Modell über das Intranet und z. T. in Workshops für neue Mitarbeiter publiziert. Alle Interviewpartner gehen mit ihren Fachkarriereplänen an die Öffentlichkeit, um Hochschulabsolventen zu rekrutieren. Der Austausch mit anderen Unternehmen und Institutionen über das Thema Fachkarriere wird in den Unternehmen A, B, C, E und F aktiv gesucht. Dies geschieht über die Teilnahme an Austauschkreisen, Kongressen oder im Rahmen von Veröffentlichungsprojekten.

Die **Schwierigkeiten bei der Projektdurchführung** werden im Verständnis der Magisterarbeit als hemmende Faktoren hinsichtlich der Grundsteinlegung für eine vollständige Akzeptanz der Fachkarriere im Unternehmen verstanden. Alle Interviewpartner konnten Aussagen zu Projektpunkten treffen, die möglicherweise nicht als optimal zu bezeichnen sind. Es wurde in den Interviews bewusst auch nach der persönlichen Einschätzung der Informanten gefragt, was jedoch bedeutet, dass die Aussagen z. T. besonders subjektiv sind.

In fast allen Unternehmen (A, B, C, D und F) wurde die Heterogenität der Geschäfts- der Fachbereiche als Herausforderung in der Projektarbeit gesehen. Dies betraf zum einen die sehr unterschiedlichen Mentalitäten und Handlungsstrategien, welche die Informanten z. T. auch an der Profession der Beteiligten festmachen und z. T. sehr eingefahrene Verfahrensweisen, Regeln und Konzepte, die in den Bereichen vorhanden sind und nicht losgelassen werden möchten. In drei Unternehmen (A, C und F) gibt es bereits ein Fachkarrieremodell, welches aus verschiedenen Gründen modifiziert werden muss. Ein Unternehmen (B) bezeichnet die sehr lange Verhandlungssituation mit dem Betriebsrat als Schwierigkeit. Im Unternehmen D ging es explizit um den Adressatenkreis der Fachkarriere. Die Tatsache, dass die Fachkarriere erst in den Leitungsebenen des Unternehmens ansetzt und den gesamten tariflichen Bereich ausblendet, wird vom Informanten als hinderlich gesehen. Zudem gab es die Anforderung die Fachkarriere möglichst kostenneutral zu gestalten, was bedeutet, dass weder Höherbewertungen, noch die Schaffung neuer Stellen vorgesehen waren. Hieraus ergibt sich ein deutliches Spannungspotential was die Gleichwertigkeit der Fach- und der Führungskarriere in Frage stellen lässt.

## 6 Diskussion der Zusammenhänge

Im Mittelpunkt dieses Kapitels sollen aus den Einzelfallstudien und aus der Betrachtung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zentrale Themenfelder bzw. „Brennpunkte“ generiert werden, die einen Einfluss auf die Akzeptanz der Fachkarriere im Unternehmen haben.

### 6.1 Spitzenförderung oder Breitenförderung?

Das Ziel der Karriereplanung ist die Förderung besonders begabter Mitarbeiter, bei denen das Potential zur Weiterentwicklung in der Organisation vorhanden ist. Über den Umfang und die „Güte“ des Kreises der Adressaten einer Personalentwicklungsmaßnahme wird die Wertigkeit determiniert. Dafür gibt es in den befragten Unternehmen verschiedene Beispiele.

*„Das war wirklich mehr ein Ernennungsverfahren, nicht wirklich ein Auswahlverfahren.“  
(Z. C/316f.)*

Mit dem Begriff „Ernennungsverfahren“ sollte ausgedrückt werden, dass in diesem Bereich nahezu jeder in die Fachkarriere gelangen konnte, ohne ein Auswahlverfahren durchlaufen zu haben.

*„Im Prinzip geht es darum, dass sich alle Mitarbeiter in ihrer Fachlichkeit weiterentwickeln können.“ (Z. F/252f.)*

*„Es soll aber trotzdem was sein, was nicht die breite Masse anspricht [...]“ (Z. C/80f.)*

*„[...] bekommen wir jetzt nicht inflationär viele Expertenstellen, nur weil man sagt, das ist eine Position, die für das Unternehmen sehr, sehr wichtig ist oder das ist eine Position, wenn die vakant würde, wäre die schwer wieder nach zu besetzen? Da ist nicht unbedingt so ein Automatismus drin, dass man automatisch jede dieser Positionen zu Expertenpositionen macht“ (Z. D/383ff.)*

Mit dem Begriff „inflationär“ wird eine Entwertung der Fachkarriere ausgedrückt, weil zu vielen bzw. allen Mitarbeitern der Zugang ermöglicht wird.

*„Das ist halt auch der Ansatz insgesamt, weil ich ja sagte, also Fachkarriere kann nicht jeder machen, dass wir halt auch versuchen, Talente zu identifizieren, aber nicht nur Talente, das hört sich nach Spitzensport an. Also Fachkarriere ist schon ein bisschen auch Breitensport und trotzdem geht es darum, dass wir darüber auch Talente identifiziert bekommen und diese dann in die Talentpipeline reinschieben können.“ (Z. B/422ff.)*

Die Unsicherheit über den Adressatenkreis wird in allen Zitaten, aber vor allem in der letzten Aussage deutlich. Es ist jedoch anhand der Begriffe „Sport“, „Talente“ und „Talentpipeline“ zu erkennen, dass es dem Beispielunternehmen eher darum geht die besten Fachkräfte zu fördern, als die breite Masse.

Wenn sich ein Unternehmen für die Spitzenförderung entscheidet sollte sich dies auch finanziell und im Status der Fachkraft ausdrücken. Insbesondere dazu gibt es in den vorliegenden Interviews gegensätzliche Meinungen.

*„Wir suchen da wirklich Leute, die engagiert sind, die was lernen wollen, die weiterkommen wollen. Wenn jemand sagt, mir reicht das Wissen und ich will einfach nur mehr Geld haben, dann ist die Fachkarriere einfach nicht das Richtige.“ (Z. C/306ff.)*

*„Das kostet einfach auch Geld, weil mal ganz nüchtern gesprochen, was bringt es dem Mitarbeiter, wenn man ihm sagt: „Du bist jetzt identifizierter Experte, aber eigentlich ändert sich nichts für Dich?“ Damit können wir eine gewisse Wertschätzung zum Ausdruck bringen, ihm noch mal deutlich machen, vielleicht auch aufgrund eines schicken Titels oder so, ihm noch mal deutlich machen, wie wichtig er für das Unternehmen ist, aber wenn andere Komponenten dabei fehlen, dann sagt er: „Ja, das ist ja schön, dass ihr das jetzt so seht, aber und jetzt?““ (Z. D/580ff.)*

Die Förderung von Fachkräften, die für das Unternehmen eine strategische Bedeutung haben kann nicht nur über finanzielle Anreize erfolgen. Es ist jedoch fraglich, ob sich diese Mitarbeiter, die auf dem externen Arbeitsmarkt stark nachgefragt werden, ausschließlich mit neuen und anspruchsvolleren Projekten motivieren lassen.

Im Bezug auf die Akzeptanz der Fachkarriere ist zu überdenken, ob die Öffnung einer Fachkarriere für alle Mitarbeiter des Unternehmens sinnvoll ist oder, ob die Einführung eines Elitemodells eher den Zielen der Unternehmen entspricht. Es stand bei den Interviewpartnern der Erhalt des erfolgskritischen, strategisch wichtigen und sehr seltenen Fachwissens im Vordergrund. Dieses Ziel widerspricht eindeutig dem Ansatz der „Breitenförderung“. Zudem ist es das Ziel, sich mit der Fachkarriere auf dem externen Arbeitsmarkt zu positionieren und das Image des Unternehmens zu verbessern.

*„[...] wir müssen auch schauen, dass wir auch weiterhin als Arbeitgeber attraktiv bleiben.“ (Z. D/74f.)*

*„Weil wir diesen Arbeitsmarkt haben, geht das Image des Unternehmen B, das Arbeitgeberimage natürlich auch deutlich höher und man kann Talente binden.“ (Z. B/420ff.)*

Wenn es darum geht, die Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt zu werben, die sehr schwer zu rekrutieren sind, weil ihre Expertise sehr hochwertig und/ oder einzigartig ist, kann dies jedoch nicht mit einem Modell gelingen, welches jeden anspricht.

Es ist unbestritten, dass alle (fachlichen) Mitarbeiter eine Förderung gemäß ihrer Fähigkeit und gemäß ihrer Aufgabe erhalten sollten. Die Fachkarriere verliert jedoch an Wertigkeit sobald jeder Mitarbeiter die Möglichkeit der Partizipation erhält. Der Eintritt in die Fachkarriere sollte nur den Mitarbeitern möglich sein, die mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten einen besonderen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten. Nur diese Vorgehensweise kann zu der Zielerreichung der Fachkarriere beitragen, Mitarbeiter mit erfolgskritischem und strategischem Wissen zu binden und zu rekrutieren.

### **6.2 Parallelmodell oder Flächenkarriere?**

Die allgemeine und die gewandelte Bedeutung von Karriere wurden im theoretischen Kapitel der Arbeit ausreichend diskutiert.

Es konnte das Fazit gezogen werden, dass sich die traditionelle Karriere durch strukturelle Veränderungen im Unternehmen, aber auch durch neue Anforderungen von Menschen an Arbeit und damit Karriere wandelt.

Im folgenden Beispiel wird dieses widergespiegelt.

*„Ich denke mal, da Unternehmen sich stärker in einem permanenten Wandel befinden, als das in der Vergangenheit war. Das gilt ausgesprochen heftig für unser Unternehmen. Also, es ist ein atmendes Gebilde geworden und das heißt im Klartext, die Fachkompetenz, die ich heute brauche, brauch ich unter Umständen nicht mehr, in ein- zwei Jahren. Das Business bewegt sich etc. Sich dann nur auf Fachkompetenz zu konzentrieren – schwierig! Zum einen: zum anderen glaube ich... Ich habe irgendwo so einen netten Spruch gelesen: Karriere bedeutet nicht mehr Karriere in der vertikalen, sondern Karriere in der Fläche. [...] vielleicht hab ich selbst auch Ambitionen, dass ich sag, ich bin jetzt kommissarischer Hauptabteilungsleiter und ich hab einfach mal Lust in ein- zwei Jahren mich temporär über ein halbes Jahr oder über ein Jahr mich einem Thema zu widmen, weil ich an einer ganz bestimmten Stelle in einer beratenden Funktion dem Unternehmen helfen kann, ohne, dass ich Führungsverantwortung habe, sondern Verantwortung in einer Sache. Vielleicht für ein kleines Team und wir gestalten irgendwas. Also, man kommt da, glaube, zu anderen Arbeitsformen, vielleicht mal über diesen Ansatz und automatisch spielt dann da auch rein, solche Begrifflichkeiten, wie Work-Life-Balance, dass man flexible Systeme braucht.“ (Z. A/121ff.)*

Der Informant drückt eine Abkehr von reinen Fach- oder Führungsmodellen aus und betont die Notwendigkeit der Flexibilität im Unternehmen einerseits, aber auch den Wunsch der Mitarbeiter aufgrund von persönlichen Aspekten zwischen Fach- und Führungsaufgaben zu wechseln. In den weiteren befragten Unternehmen wird das Thema nicht explizit ausgeführt, jedoch waren die Thematiken Reorganisation und Restrukturierung in jedem Interview zu finden.

Trotz einer Veränderung des Aussehens der Führungskarriere gilt die Führungskarriere doch allgemein als „*anerkannter*“. Diese Tatsache hängt zum einen an den bereits diskutierten Machtvorsprüngen und Einflussmöglichkeiten die Führungskräfte in Organisationen innehaben.

Zum anderen besteht in Unternehmen eine gewisse Selbstverständlichkeit, Führungskräfte gehören in die obersten Entscheidungsgremien.

*„Das ist natürlich der Vorstand und die Vorstandsmitglieder und natürlich sind dort oben keine Experten, das sind Manager. Aber von daher haben natürlich Experten, o. k. sie lenken und sie leiten uns, aber sie sehen hier, wenn sie so wollen, nur zwei Prozent aller Positionen sind für Experten nicht erreichbar [...]“ (Z. E/290ff.)*

Es soll an dieser Stelle nicht diskutiert werden, ob es unter organisatorischen Gesichtspunkten sinnvoll ist die Spitze des Unternehmens mit Führungskräften zu besetzen. Es geht hier um die Formulierung „natürlich“, welche eine geduldete Selbstverständlichkeit dieser Rangfolgen im Unternehmen ausdrückt und somit als kulturell angesehen werden kann.

*„[...] weil die Leute halt eben alle in die Führungslaufbahn wollen. Dazu muss man sagen, dass es hier auch sehr promoted wird, das Modell.“ (Z. A/309ff.)*

Durch den ersten Satz wird deutlich, welche Wertigkeit die Führungskarriere im Unternehmen genießt. Es besteht ein gewisser Grundkonsens darüber, wie Aufstieg im Unternehmen geschehen muss. Mit dem zweiten Satz drückt die Informantin eine Diskrepanz zwischen dem Vorgehen im Unternehmen und ihrer eigenen Meinung aus. Sie distanziert sich davon, indem sie ihre Aussage entpersonalisiert.

Als zentrale Größe für wachsende Akzeptanz identifiziert eine Informantin das Gewicht vorgelebter Werte.

*„Also, was wird auch vorgelebt, also, wenn die erste Führungskraft mal wechselt und dann auch irgendwann wieder zurückwechselt, hat das schon so einen Signaleffekt einfach.“ (Z. C/454ff.)*

Nicht nur die Wertvorstellungen im Unternehmen werden von den Interviewten dargestellt, es besteht ebenso ein Konsens darüber, dass die Akzeptanz der Karriere von gesellschaftlichen Werten, Normen und Vorstellungen von Karriere abhängt.

*„Na, das Problem ist, dass ist ja nicht nur ein Problem von A ist. Es ist ja auch ein gesellschaftliches Problem, einfach, dass Karriere einfach noch so definiert wird, dass man einen bestimmten Personenkreis führt und, wenn man zu Hause dann halt stolz erzählt: „Ja, ich bin jetzt in der Projektlaufbahn“, können da viele nichts mit anfangen. Also, ich denke, das ist noch ein langer Weg, bis da wirklich ein Umdenken stattfindet.“ (Z. A/358ff.)*

In den Interviews werden zwar Tendenzen zu neuen Karriereformen angesprochen, jedoch wird deutlich, dass diese nur sinnvoll sind, wenn auch die Führungskarriere beweglicher wird bzw. sich gemäß des Modells der Flächenkarriere gänzlich auflöst. Da jedoch die Führungskarriere einen sehr festen und akzeptierten Stand im Unternehmen und in der Gesellschaft einnimmt, werden Parallelmodelle zwar ein Stück durchlässig sein, jedoch wird es die Karriere in der Fläche in hierarchisch aufgebauten Unternehmen nicht geben.

### **6.3 Fachkraft und Fachkarriere oder ... ?**

Personalentwicklungsinstrumente sollen sowohl dem Mitarbeiter, als auch dem Unternehmen dienen. Aus diesem Grund ist es notwendig zunächst die Ziele zu betrachten, die bei der Einführung neuer Konzepte verfolgt werden. Da bei den vorliegenden Fällen das Hauptziel ist, das im Unternehmen vorhandene Fachwissen zu erhalten, müssen Fachkräfte entsprechend gefördert werden, um sie als Wissensträger langfristig an das Unternehmen zu binden. Wie muss demnach ein Mitarbeiter sein, welche Kompetenzen und Eigenschaften zeichnen ihn aus, damit er als Adressat der Fachkarriere gilt? In vier Fällen wurde betont, dass sich der entsprechende Mitarbeiter durch eine ausgeprägte Fachkompetenz, die z. T. im Unternehmen als „begrenzte Ressource“ (Z. D/174), und als „Schlüsselposition“ (Z. D/175) gesehen wird, auszeichnet. Mit diesen Begrifflichkeiten wird eine Knappheit und gleichzeitig besondere strategische Bedeutung dieser Adressatengruppe ausgedrückt. Eine weitere Dimension, die bei der Beschreibung von potentiellen Teilnehmern auffiel war die besondere Betonung des Umgangs mit dem eigenen Wissen.

*„Ich muss vom Markt, von Veranstaltungen Wissen empfangen, recherchieren, das wieder in das Unternehmen reinbringen. Das sind dann so die Dinge, wo ich sage, ich übernehme dann als Fachkarrierist auch eine Verantwortung für mein Themenfeld. Ich bin dann quasi so dieser Leiter eines Exzellenzfeldes, wo ich dann sage, da bin ich derjenige, wo ich dann da die Streifen für die Fachkarriere auf der Schulter habe.“ (Z. F/558ff.)*

In einem weiteren Beispiel wird neben der hohen Bedeutung von Fachlichkeit sehr viel Wert auf „Souveränität“ (Z. C/427) und „Professionalität“ (Z. C/428) gelegt. In einem Unternehmen, welches vorrangig Mitarbeiter aus Forschungs- und Entwicklungsbereichen für die Fachkarriere vorsieht, wird sowohl das interne Kontakte knüpfen, als auch das externe Netzwerken, das Darstellen auf Kongressen und Tagungen erwartet. Eine sehr seltene fachliche Kompetenz verliert die Bedeutung für das Unternehmen, wenn der entsprechende Mitarbeiter sie nicht gemäß den Bedürfnissen des Unternehmens und des Marktes einsetzen kann und auch sein Wissen mit anderen (z. B. in der Projektarbeit) teilt.

Anhand beider Beschreibungen wird als Fazit deutlich, dass der Begriff der Fachkraft und damit auch der Fachkarriere zu kurz gegriffen ist. Es wird zu stark impliziert, dass sich der Mitarbeiter ausschließlich durch fachliche Kompetenz ausweist. In der Realität sind, wie an den Beispielen illustriert andere Kompetenzen, wie die Fähigkeit erfolgskritisches Wissen im Unternehmen einzusetzen, an andere weiterzugeben und die Fähigkeit übergreifende Projekte zu bearbeiten genauso zentral.

### **6.4 Zentrales oder dezentrales Modell?**

Die befragten Unternehmen verfolgten grundsätzlich zwei Strategien der Einführung der Fachkarriere, die unternehmensweite Implementierung oder die Einführung ausschließlich in bestimmten Bereichen des Unternehmens.

Für eine zentrale Einführung von Personalentwicklungsinstrumenten im Allgemeinen sprechen nach Becker die folgenden Vorteile (vgl. Becker, M. (2002), S. 500):

- Nähe zu unternehmerischen Macht- und Entscheidungszentren,
- Authentische Informationen,
- frühe Einbindung in die Unternehmensentscheidungen,
- Bündelung der Personalentwicklungskräfte und Ressourcen,
- Einheitliche Personalpolitik und abgestimmte Konzepte,
- Akzeptanz, Ansehen und Einfluss der Personalentwicklung wachsen

Nachteile ergeben sich aus dem hohen Standardisierungsgrad der Konzepte. Die differenten Bereichsinteressen werden u. U. zu langsam und inhaltlich nur bedingt berücksichtigt. Es besteht für Führungskräfte kaum der Anreiz, sich langfristig um die Qualifizierung der Mitarbeiter zu kümmern und eine fehlende Budgetverantwortung kann einen Missbrauch des Instruments als „nicht bedarfsgerechtes Motivationsinstrument“ nach sich ziehen (vgl. ebd., S. 501).

Da in vier Fällen eine unternehmensweite Implementierung angestrebt wird bzw. bereits geschehen ist, soll hier an Beispielen gezeigt werden, wie sich die Vor- bzw. Nachteile des zentralen Ansatzes auswirken. Das Projekt ist in diesen Unternehmen an die Zentralfunktionen angebunden und die Projektleitung findet in der zentralen Personalentwicklung statt. Der offizielle Projektauftrag kam in diesen Fällen direkt vom Personalvorstand oder vom Geschäftsführer Personal. Diese Anbindung des Projektes an die Unternehmensleitung drückt, so auch im folgenden Beispiel, eine hohe und strategische Bedeutung des Konzeptes für das Gesamtunternehmen aus.

*„[...] dass Fachkarriere im Moment zu den vier Topprojekten der Personalarbeit gehört und, dass es von daher als strategisches Projekt immer noch definiert ist [...]“ (Z. B/224ff.)*

Es herrscht in diesem Unternehmen eine hohe Wertigkeit der zentralen Personalentwicklung, wie an dem folgenden Zitat deutlich wird.

*„Es gibt aber auch [...] Programme, die dezentral vorhanden sind, also das ist absolut legitim, aber die absoluten Hochflieger, die gehören dem Konzern, von daher sind die „Fachkräfte Programme“ übergreifend an der Stelle.“ (Z. B/464ff.)*

Durch eine zentrale Aufsetzung der Fachkarriere kann folglich Wertigkeit und Akzeptanz entstehen. Eine Differenzierung der letztgenannten Aspekte ist nötig, wenn der Impuls für die Einführung einer alternativen Karrierestruktur betrachtet wird. Wird die Unternehmensleitung durch einen massiven Bedarf in den Bereichen dazu animiert über eine Fachkarriere nachzudenken besteht eine andere Ausgangslage, als wenn die Fachkarriere aus personalpolitischen Gründen „von oben“ implementiert wird (bottom-up vs. top-down Ansatz).

Im Folgenden wird ein Beispiel für einen klaren Bedarf aus einer Fachabteilung heraus zitiert.

*„[...] kam ein Bereich auf uns zu – Bereich Marketing und die haben da wohl großen Handlungsbedarf oder großen Leidensdruck – ich nenne es mal eher so. Die haben halt wirklich konkret gefragt, ob man da nicht mal irgendwas Alternatives als die Führungslaufbahn anbieten kann.“ (Z. A/23ff.)*

Die Wortwahl „Leidensdruck“ und „Handlungsbedarf“ drückt eine große Dringlichkeit auch in Hinblick auf die Einführung einer explizit parallelen Karrierestruktur aus.

In den anderen Unternehmen war kein punktueller Anlass vorhanden, sondern eine Entwicklung zur Erkenntnis, dass das Fachwissen im Unternehmen an Bedeutung gewinnt und somit die Träger dieses Wissens verstärkt gefördert werden müssen.

*„[...] man gemerkt hat, dass man das „Know How“ der Fachkräfte benötigt, dass die Fachkräfte Motivation brauchen, um sich auch richtig zu engagieren und einfach den Fokus stärker auf Fachkräfte richten wollte.“ (Z. B/27ff.)*

Für die erfolgreiche Projektdurchführung ist es von großer Bedeutung, dass Vertreter aller Geschäfts- oder Fachbereiche eingebunden werden, in denen das Modell Anwendung finden soll. Aus dieser Notwendigkeit ergeben sich jedoch auch Schwierigkeiten. Handelt es sich, wie in zwei Beispielen um eine divisionale Organisationsstruktur (zumindest in den Grundzügen), wird die Projektleitung mit einer Zusammensetzung von Projektbeteiligten konfrontiert, die aufgrund der Zugehörigkeit zu oft sehr unterschiedlichen Sparten wenige Kontakte miteinander haben und selten zusammenarbeiten. Besteht eine eher funktionale Gliederung arbeiten unterschiedliche Fachbereiche zusammen an einem gemeinsamen Karrieremodell. In diesem Fall identifiziert eine Interviewpartnerin sehr unterschiedliche Mentalitäten als Problem bei der Zusammenarbeit.

*„[...] also wir sind jetzt im Moment grad dabei, ähnliches im Bereich Sales & Marketing einzuführen und ich glaub, da kommen die unterschiedlichen Menschen sehr stark durch. Dass da, also ich empfinde es zumindest immer so, mit den Technikern man sehr klare Absprachen treffen kann und, wenn die am Anfang diese Meinung vertreten haben und man es so vereinbart, klar, dann passt man es immer mal an, wie es die Situation erfordert, aber grundsätzlich steht das so und da kann man sich gut drauf verlassen.“ (Z. C/186ff.)*

Im folgenden Zitat verdeutlicht der Interviewpartner, dass er mit Schwierigkeiten, die aus unterschiedlichen „persönlichen Erwartungshaltungen“ resultieren rechnet. Es ist jedoch in diesem Fall wichtig, eine gemeinsame Lösung zu finden, die alle zufrieden stellt.

*„Ich glaube, das wird unsere Herausforderung sein, diese Dinge übereinander zu bringen, weil die Fachbereiche werden auch darüber hinaus eine persönliche Erwartungshaltung mitbringen. Ob die dann immer so ins Konzept passt, wissen wir noch nicht, aber das gilt es ja zu diskutieren, weil hinterher muss ja etwas rauskommen, was von allen getragen wird.“ (Z. A/257ff.)*

Besteht die Untergliederung des Unternehmens in Geschäftsbereiche, so handeln diese grundsätzlich autonomer und verfolgen eigene Strategien und Verfahrensweisen, die oft eine lange Zeit bereits bestehen. In mehreren Facetten werden die Folgen daraus sichtbar.

*„Da fällt es jedem schwer, diese Dinge wieder loszulassen und sich auf den Konzerngedanken einzulassen, weil es viel, viel Arbeit bedeutet. Das waren Widerstände, wo Konzerneinheiten immer wieder gesagt haben: „Oh, bitte, bitte nicht! Also, ihr macht uns ,ne Heiden Arbeit.“ (Z. B/262ff.)*

Ein Beispiel dafür liefert die (derzeit noch) sehr dezentrale Talentplanung eines Unternehmens, welches sich im Anfangsstadium einer Fachkarrierekonzeption befindet.

*„[...] die haben halt auch Talentkreise für sich definiert, um halt auch genau Nachfolgeplanung zu machen und zu etablieren, aber die gucken halt, ist eine Inselösung. Auf ihrer Insel gucken sie, was können wir machen? Wie können wir unsere Mitarbeiter entwickeln, wie können wir sie motivieren sich weiterzuentwickeln usw.? Das machen sie schon, aber es fehlt halt letztendlich ein gemeinsames Verständnis [...]“ (Z. F/281ff.)*

Der Begriff der „Insel“ ist eine Metapher für eine Personalplanung im Unternehmen, die nicht miteinander verbunden oder abgestimmt ist. Hier ist es besonders schwer, diese Einzellösungen „einzufangen“ und in eine gemeinsame Strategie zu entwickeln, die von allen getragen wird.

Zusätzlich ergeben sich in der Projektarbeit kleinteilige Abstimmungsprozesse, da zunächst ein Konsens im Geschäftsfeld und dann ein Konsens des Geschäftsfelds mit den Zentralfunktionen erreicht werden muss.

*„[...] d. h. wir sind auch arbeitsteilig im Sinne, es gibt eine Zentrale in B-Stadt, es gibt eine Zentrale Geschäftsfeld 1, es gibt eine Zentrale für Geschäftsfeld 4 und die hat wieder nach gelagerte Organisationseinheiten. Wenn die Zentrale dem Geschäftsfeld 4 sagt: „Passen Sie mal auf, das ist o. k., aber wir müssen es noch abstimmen.“ Dann gehen die in ihre etlichen Businesslines rein und die Businesslines haben auch, wie wir das erfahren haben sehr heterogene Meinungen, das wird dann zurückgespielt, dann kommt der Änderungsbedarf, der muss dann wieder in die anderen Projekte rein, die stimmen wieder ab. (Z. B/267ff.)*

In einem Unternehmen wirkte sich die inhaltliche Unterschiedlichkeit der Geschäftsbereiche laut Informant sogar negativ auf das Endergebnis der Fachkarriere aus.

*„Ja doch, man kann sagen, das Geschäft Unternehmen D/5 gegenüber dem übrigen Unternehmen D sich schon deutlich unterscheidet. Wir haben halt hier einen enormen Anteil an Facharbeitern. [...] Der übrige Konzern hat einfach eine komplett andere Personalstruktur. Wenn man jetzt das Unternehmen D/2 mal betrachtet, das sind überwiegend kaufmännische Funktionen, die haben auch einen viel höheren Anteil an Akademikern, als wir das haben und von daher besteht vielleicht auch die Notwendigkeit gar nicht so sehr, weil da gibt's glaube ich nicht so viele Leute, die dann nach fünf oder zehn Jahren Berufsleben das Gefühl haben, ich steh am Ende meiner Entwicklung.“ (Z. D/313ff.)*

Dieses sehr technisch orientierte Geschäftsfeld strebte eine Fachkarriere an, die alle Fachkräfte anspricht, letztendlich implementiert wurde ein Modell, welches „nur“ die Fachkräfte in den Leitungsebenen adressiert. Die Gründe lagen hauptsächlich in dem Versuch, die Fachkarriere parallel zur Führungskarriere aufzubauen. Letztendlich konnte sich das Geschäftsfeld gegenüber den anderen und der Zentrale nicht durchsetzen.

In einem der befragten Unternehmen wurde die Fachkarriere bisher ausschließlich im Fachbereich Technik eingeführt. Die Projektleitung lag bei dem Geschäftsführer des Bereiches. Die Informantin, eine Mitarbeiterin der zentralen Personalentwicklung nahm in diesem Projekt eine beratende Funktion wahr und sieht dieser Position den entscheidenden Vorteil.

*„Also, da hab ich von HR Seite auch so eine Moderationsrolle noch mal übernommen, weil ich hab da überhaupt keine Aktien da mit im Spiel, mir nimmt niemand etwas weg, ich hab da nix davon, ob wir jetzt das eine oder das andere, sondern mir ist wichtig, dass wir wirklich das Richtige für die Neuorganisation, für die Zukunft dann einfach haben.“ (Z. C/163ff.)*

Die Problematik bei diesem Beispiel war, dass aufgrund einer Zusammenlegung zweier Fachbereiche auch eine neue Fachkarriere entstehen musste. Beide Fachbereiche hielten zu Beginn des Projektes sehr stark an ihren Modellen fest.

In den dargestellten Beispielen wird sichtbar, dass es sowohl Vor- und Nachteile bei der zentralen, unternehmensweiten Einführung, als auch Vor- und Nachteile bei der dezentralen Einführung in nur einem Fachbereich gibt. Es ist jedoch die Frage zu diskutieren, ob eine unternehmensweite Implementierung der Fachkarriere zur Akzeptanz beiträgt, wenn die Interessen der Bereiche durch ein gemeinsames Modell nur bedingt erfüllt werden können. Eine weitere Einflussgröße ist der entscheidende Impuls zur Projektanstoßung. Wird eine Fachkarriere aufgrund eines konkreten Handlungsbedarfes aus dem Unternehmen heraus oder aus personalpolitischen Gründen eingeführt? Bei der ersten Variante kann Akzeptanz durch eine frühe Mitgestaltung entstehen, im zweiten Fall sichert die strategische Bedeutung des Modells ein gesteigertes Ansehen. Im Idealfall kommt also der Impuls für die Fachkarriere aus den Geschäfts- bzw. Fachbereichen und die Geschäftsführung erkennt bzw. würdigt den Bedarf, indem sie die Implementierung zum strategischen Ziel erklärt. Eine unternehmensweite Einführung bedeutet somit als Fazit nicht per se, sondern unter Umständen, dass das Modell im Unternehmen Akzeptanz findet.

### **6.5 Gleichstellung = Akzeptanz?**

In der theoretischen Diskussion wird die Fachkarriere stets im Zusammenhang mit der Führungskarriere betrachtet. Beide Wege würden im Unternehmen different gewertet bzw. ihre Akzeptanz sei verschieden. Die Idee des Parallelmodells, welches auch in den befragten Unternehmen Anwendung findet, soll dieses Spannungsverhältnis z. B. durch vergleichbare Karrierestufen auflösen.

*„[...] was ja zur Zielsetzung hat Fachkräfte sehr hochkarätig neben Führungskräften zu positionieren [...].“ (Z. B/30f.)*

Die Wertigkeit des Modells hängt in den Augen der Unternehmen sehr stark von der Stellung ab, die es im Vergleich zur Führungskarriere einnimmt. Aus der Auseinandersetzung mit den vorliegenden Fällen stellt sich die Frage, ob der Versuch einer Gleichmachung der Führungs- und der Fachkarriere (*„Wir möchten nicht nur das als gleichwertig verkaufen, sondern es soll auch gleichwertig sein.“ (Z. A/316f.)*) erstens realistisch ist und zweitens tatsächlich zur Akzeptanz der Fachkarriere beiträgt. Es ist weiterhin fraglich, ob eine Gleichstellung beider Karrierepfade überhaupt notwendig ist, um eine Akzeptanz der Fachkarriere zu erreichen. Die Karrierestrukturen nebeneinander zu positionieren rechtfertigt sich z. B. aus Gründen der Durchlässigkeit. Gleiche Anforderungen sollen einen leichteren Übergang zwischen Fach- und Führungskarriere garantieren.

*„Also, dass es weder für den einen, noch für den anderen zur Einbahnstrasse wird. Jemand der jetzt beispielsweise die Expertenlaufbahn dann einschlägt, das vielleicht ein paar Jahre dann auch gemacht hat und sagt: „Mensch, ich habe aber doch Lust, irgendwann mal in die Richtung General Management zu gehen.“ Diese Möglichkeit muss für so jemanden immer offen stehen und umgekehrt auch.“ (Z. D/153ff.)*

Aus einer gemeinsamen Betrachtung der beiden Karrieremodelle ergaben sich jedoch in der Vergangenheit auch Tendenzen des *„Missbrauchs“* der Fachkarriere für Führungskräfte, die im Unternehmen aufgrund mangelnder Eignung oder einem Abbau von Führungspositionen aus der Führungskarriere hinausfielen.

*„Letztendlich endet es dann darin, dass die Wertigkeit gesunken ist aus ganz bestimmten Gründen. Es ist also inflationär gehandhabt worden, es diente dazu, in Führungsstrichen zu entsorgen. Ich sag einfach mal, ich hab eine Führungskraft, die Position ist plötzlich entfallen. Was macht man damit? Ja, man schiebt ihn in die Fachlaufbahn rein, ohne dass die Stelle als solche das Format hatte, die sie hätte haben sollen.“ (Z. A/324ff.)*

*„Es hat sich aber dann nicht durchgesetzt, weil es waren im Prinzip eher so die Führungskräfte die man nicht mehr so in dieser Führungsrolle haben wollte und die hat man auf so ein Nebengleis gestellt in dieser Fachlichkeit.“ (Z. F/192ff.)*

Es liegt die Vermutung nahe, dass das Ansinnen eine Alternative zur Führungskarriere zu schaffen als Alternative für Führungskräfte missverstanden wird. Die Begriffe *„entsorgen“* und *„in eine Fachlaufbahn reinschieben“* deuten sehr stark auf ein Wertigkeitsgefälle zwischen Fach- und Führungskarriere hin.

Zu den obersten Stufen der Führungskarriere gibt es in keinem Unternehmen ein Äquivalent. Dies wird folgendermaßen argumentiert:

*„Wenn wir jetzt sagen, die Expertenlaufbahn geht bis in die Vertragsstufe vier, dann werden die Experten sagen, und was ist mit fünf und sechs? Das ist natürlich der Vorstand und die Vorstandsmitglieder und natürlich sind dort oben keine Experten, das sind Manager. Aber von daher haben natürlich Experten, o. k. sie lenken und sie leiten uns, aber sie sehen hier, wenn sie so wollen, nur zwei Prozent aller Positionen sind für Experten nicht erreichbar [...]“ (Z. E/288ff.)*

Der Informant beschreibt, dass die Führungskarriere im Gegensatz zur Fachkarriere bis in die oberste Hierarchiespitze des Unternehmens möglich ist. Auch, wenn diese Tatsache organisational erklärbar und „normal“ ist, besteht in diesem Moment keine gleichwertige Behandlung von Fach und Führungskräften auf allen Ebenen. Die Adressaten der Fachkarriere nehmen in den befragten Unternehmen keine disziplinarischen Führungsaufgaben wahr („Wir haben eine relativ grobe Formulierung, die besagt, dass alle die, die keine disziplinarische Führung haben, Fachkraft sind.“ (Z. B/37ff.)) Das bedeutet, sie tragen keine Verantwortung für Mitarbeiter, sondern für eine Sache ein Thema, während Entscheidungen von Führungskräften getroffen werden. Zusätzlich schränkt das ihre Sichtbarkeit im Unternehmen ein.

*„Wenn ich Expertenwissen habe, das ja in seiner Wertigkeit zunimmt, da wird die Wertigkeit im Laufe der Jahre neu bewertet und ohne Rotation wachse ich und nun ist das natürlich im Orgplan nicht so sichtbar. Das ist vielfach das Problem bei der Darstellung Forschungslaufbahn, Expertenlaufbahn vs. Führungslaufbahn. Bei der Führungslaufbahn heißt es, Aha, wenn der auf die und die Position kommt, dann ist es automatisch die Vertragsstufe vier oder fünf.“ (Z. E/388ff.)*

Die Möglichkeit der Einflussnahme ist also für Führungskräfte so gesehen höher.

Auch hier muss das Potential einer Gleichwertigkeit klar hinterfragt werden. Es wird sogar vermutet, dass die forcierte Nebeneinanderstellung von Fach- und Führungskarriere der Akzeptanz der Fachkarriere schadet, da eine Messung an einem Modell erfolgt, welches nicht vergleichbar sein kann.

Es wird deutlich, dass eine vollständige Gleichstellung von Fach- und Führungskräften nicht durch den Versuch einer Gleichmachung der Karrierewege gelingen kann. Dafür sind die Aufgaben und die Positionen auf denen sich die Mitarbeiter in der Organisation befinden zu verschieden.

### **6.6 Kommunikation - aber wann?**

Die Darstellung eines Personalentwicklungskonzeptes ist über eine Vielzahl von Wegen möglich. Im Rahmen der Interviews betraf dies sowohl die interne Darstellung der Fachkarriere, als auch die Kommunikation nach außen. Die Unternehmen waren sich einig, dass die Kommunikation für die Akzeptanz des Modells notwendig ist.

*„Es ist aber ein ganz dicker Punkt eigentlich, wenn das Ding dann da ist. A entsteht darüber Wertigkeit, Offenheit, Transparenz.“ (Z. 3238ff.)*

In dieser Aussage steckt sehr stark der Aspekt der Bekanntgabe und der Bekanntheit des Modells. Ein weiteres Unternehmen betont die Bedeutung der Kommunikation, da eine neue Fachkarriere veränderte Aufgaben und Rollen nach sich zieht.

*„Sondern, man muss das dann natürlich auch in die Mannschaft tragen und überlegen, was hat das jetzt für Auswirkungen, wer hat da welche neue Rolle, was passiert da? Muss da jemand geschult werden? Wenn ja, durch wen? Wann passiert das? Die neue Rolle der Personalbetreuer, der Personalreferenten z. B., was müssen die dann machen? (Z. F/622ff.)*

Die Kommunikation hat demnach nicht nur die Funktion über neue Möglichkeiten, sondern auch über neue Anforderungen im Umgang mit der Fachkarriere zu informieren. Die Frage des richtigen Zeitpunktes für die Kommunikation wurde unterschiedlich gesehen. Als Beispiel für eine Kommunikation vor der eigentlichen Projektarbeit dient das folgende Zitat.

*„Es war damals schon, als das Projekt gestartet ist, gab es schon eine Kommunikation, dass jetzt alles analysiert wird und eben ein Projekt aufgesetzt wird und, eben zum*

*Abschluss des Projektes, dass es eben jetzt eine neue Fachlaufbahn gibt und, dass das Ganze jetzt eingeführt wird.“ (Z. C/327ff.)*

In einem weiteren Beispiel soll das Fachkarrieremodell einen besonderen Namen erhalten. Problematisch ist es zum Zeitpunkt des Interviews allerdings, dass die Fachkarriere im Pilotbereichen einen anderen Namen erhielt, als die zentrale Fachkarriere nun erhalten soll. Es besteht somit die Gefahr, dass die Karriere im Pilotbereich nicht als ein Bestandteil des Zentralmodells wahrgenommen wird.

*„Also, wir haben ein Problem, in so fern, dass wir die Geschäftsfeld 4 als Pilotbereich mit der Fachkarriere zeitlich vorgelagert hatten. Geschäftsfeld 4 ist, weil „B-Eigennamen Fachkarriere“ im Prinzip noch kein Label war mit „Karriere-Geschäftsfeld 4“ gestartet, als Name für die Fachkarriere und hat auch natürlich entsprechende Kommunikationsmaßnahmen unterlegt. D. h. wir haben im Moment mit dem Start der zentralen Kommunikation das große Problem, dass da eine andere Bezeichnung genutzt wird, die nicht Fachkarriere heißt und, das macht es natürlich schwierig, jetzt einen konzernweite Kampagne aufzusetzen.“ (Z. B/311ff.)*

Aus den beiden letzten Beispielen ergibt sich nicht nur die Frage des Zeitpunktes der Kommunikation, sondern die Frage, wie viel Informationen an welcher Stelle nützlich sind. Erfolgt eine zu zeitige, zu detaillierte Information über Ausgestaltung, Chancen und Folgen der Fachkarriere besteht die Gefahr falsche Erwartungen zu wecken, insbesondere wenn nicht alle Aspekte durch alle Abstimmungswege gegangen sind. Andererseits ist es z. B. für die sehr wichtige Bedarfsklärung der Fachkarriere nötig, offiziell zu vermitteln, dass an einem Modell gearbeitet wird. Wenn durch Instrumente, wie einer Mitarbeiterbefragung oder durch Interviews herausgefunden werden soll, wie Mitarbeiter ihre Karrieremöglichkeiten einschätzen, sollten sie informiert sein, wozu diese Information benötigt wird. Diese frühe Einbindung und gar Mitarbeit an dem Fachkarrieremodell trägt zur Akzeptanz der Karrierestruktur bei.

Nahezu alle Unternehmen beteiligen sich zum Thema Fachkarriere an externen Austauschforen.

*„Ja, dass wir wirklich ein Benchmark gemacht haben, dass ich halt mit anderen Unternehmen in Kontakt getreten bin und halt auch jetzt immer, wenn es sich ergibt, die Möglichkeit oder die Chance suche und, dass man da einerseits Hürden und Stolpersteine ausfindig macht, aber auch best practices, wie kann man das umgehen – halt Fehler, die andere gemacht haben müssen wir ja nicht auch noch machen.“ (Z. A/274ff.)*

Hier wird die Strategie verfolgt, sich zu vergleichen, mit anderen eigene Ansätze zu diskutieren um somit mit einem Thema weiterzukommen, welches noch sehr jung ist und dadurch noch ein großes Potential an Gestaltungsmöglichkeiten aufwirft.

*„Ziel ist das Kennen lernen der gegenseitigen Ansätze, Kennen lernen von best practices, Helfen durch Zeigen, was man selbst erreicht hat, wie man agiert, dass andere halt entsprechend Instrumentarien aufbauen können und ja, manchmal auch aus den Fehlern der anderen lernen. Also, einfach gegenseitiges lernen und teilweise auch Dinge entwickeln und daraus dann aus weiterzukommen. Gleichzeitig werden wir ein Projekt über Fachlaufbahnen veröffentlichen, aber das ist ein Abfallprodukt.“ (Z. B/249ff.)*

Im folgenden Zitat wird deutlich, dass alle Unternehmen, die sich derzeit mit der Thematik Fachkarriere beschäftigen mit ähnlichen Fragen und Problemen konfrontiert werden.

*„[...] also ich denke, es ist wirklich jetzt so ein Prozess, der in den nächsten Jahren stattfinden wird, das ist aber denke ich nicht nur ein Thema im Unternehmen C, das wird überall das Gleiche sein, würde ich jetzt mal so annehmen und das ist jetzt auch wichtig, also dieser Prozess ist eben wichtig. Denn, wenn er jetzt in verschiedenen Unternehmen stattfindet, in großen Unternehmen stattfindet und, wenn die ersten Schritte in den einzelnen Unternehmen gemacht werden, dann also, ich denke, das ist wirklich so ein Domino-Effekt, das eine wird das andere geben, aber es wird noch ein paar Jahre dauern. (Z. C/438ff.)*

Kommunikationsmaßnahmen in Verbindung mit der Fachkarriere sollen eine Reihe grundsätzlicher Ziele verfolgen. Ihre Funktion besteht im Unternehmen darin zu informieren, aber auch zu partizipieren. Insbesondere über Letzteres entsteht Akzeptanz, da die Mitarbeiter „ihr“ Modell mitgestalten konnten. Die externe Kommunikation soll potentielle Mitarbeiter mit ausgezeichneten Fachkenntnissen auf die Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens aufmerksam machen. Der Austausch über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg schafft eine Plattform auf der best practices ausgetauscht werden können, durch welche die Idee und die Bedeutung der Fachkarriere auch informell und formell (z. B. im Rahmen von gemeinsamen Veröffentlichungen) weiter getragen werden kann. Somit ist es möglich auch langfristig an einer gesellschaftlichen Akzeptanz zu arbeiten.

## 7 Schlussbetrachtung

### 7.1 Ergebnisse

Sowohl durch die Betrachtung der Einzelfälle, als auch durch die übergreifende Analyse der Interviews konnten Felder identifiziert werden, die die Akzeptanz der Fachkarriere beeinflussen. Erfolgt wie in der vorliegenden Arbeit eine Betrachtung des Einführungsprozesses einer Fachkarriere, können Einflüsse der Organisationsstruktur, der Organisationskultur, der Stakeholder und der Kommunikation identifiziert werden. Es ist nicht möglich diese Faktoren vollkommen getrennt voneinander zu betrachten, sondern sie bedingen sich gegenseitig. Alle in Teil sechs diskutierten Themenfelder enthalten demnach Aspekte mehrerer eingangs dargestellter Variablen. Die Variable Kultur ist z. B. in allen Themenfeldern verankert. Auch die Stakeholder haben auf unterschiedliche Weise in jedem der Themenfelder Einfluss auf das Projekt Fachkarriere. Die Variablen sind somit als „Oberkategorien“ zu verstehen und werden deshalb in der folgenden Betrachtung der Ergebnisse nicht explizit benannt und einbezogen. Es wird sich jedoch an den Ergebnisteil eine Abbildung anschließen, die den Zusammenhang zwischen Themenfeldern, den daraus resultierenden Fragestellungen, den Variablen und den Arbeitsergebnissen der Magisterarbeit darstellt. Der Rückbezug auf die im Vorfeld aufgestellten Hypothesen soll im Rahmen der abschließenden Betrachtung nicht strukturiert, sondern an den passenden Stellen erfolgen.

Wenn sich Unternehmen mit Personalentwicklungskonzepten beschäftigen spielt zu Beginn die Frage, was überhaupt damit erreicht werden soll, die größte Rolle.

Die Ziele, die mit der Einführung einer Fachkarriere von allen Unternehmen verbunden wurden, können nur mit einem Modell der Spitzenförderung erreicht werden. Insbesondere Mitarbeiter, die über strategisch wichtiges und auf dem Arbeitsmarkt sehr seltenes Wissen verfügen, besetzen erstens Schlüsselpositionen im Unternehmen und sind deshalb zweitens schwer zu ersetzen, wenn sie das Unternehmen verlassen. Eine Förderung dieser Mitarbeiter gelingt nur mit der Kombination von Anreizen, die sich aus der steigenden Übernahme bedeutsamer Projekte, wachsender Verantwortung und einer finanziellen Entwicklung zusammensetzt. Zusätzlich muss die Entwicklung von Fachkräften im Unternehmen sichtbar werden. Eine Breitenförderung würde auch andere Mitarbeiter im Unternehmen einschließen, deren Wissen nicht strategisch wichtig und somit ersetzbar ist. Dies führt zwangsläufig zu einer Entwertung der Fachkarriere. Die Gefahr, Mitarbeiter auf Schlüsselpositionen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen zu verlieren ist groß, sollten die genannten Möglichkeiten nicht oder nur z. T. geboten werden. Bleibt wie in einigen Interviewbeispielen die finanzielle Förderung aus, liegt nahe, dass das Modell nicht ernst genommen wird.

Die weitere Ergebnisbetrachtung bezieht sich auf die Spitzenförderung.

Das Thema „neue Karriereformen“ wurde im Theoriekapitel ausreichend diskutiert. Es stellte sich die Frage, ob die „Flächenkarriere“, die sich durch die komplette Abkoppelung von Karriere und Aufstieg in der Hierarchie auszeichnet, möglich ist. Es müssten, so der Grundgedanke des Modells, gänzlich alle Karrierestrukturen aufgelöst werden, ein Wechsel zwischen Fach-Führungs- und Projektfunktionen wäre Normalität. Wie bereits in Kapitel 1.3 gezeigt wurde, ist dieses Vorgehen in Beratungsunternehmen etabliert, die sich durch flache Strukturen und eine ausgeprägte Teamorientierung auszeichnen. Die befragten Unternehmen sind jedoch alle durch einen hierarchischen Aufbau geprägt. Die Auswertung der Interviews hat daher zum einen eine starke Etablierung der Führungskarriere in den Unternehmen gezeigt und zum anderen eine Tendenz aller Mitarbeiter, in die Führungskarriere eintreten zu wollen. Es wird deutlich, dass Karriere immer noch mit Aufstieg, Rang und Status verbunden wird und, dass die Flächenkarriere in hierarchischen Unternehmen derzeit nicht denkbar ist.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> siehe Hypothese 1: „*Karriere wird traditionell mit der Führung von Mitarbeitern, nicht mit der Bekleidung einer Spezialistenaufgabe verknüpft.*“ Diese Hypothese kann aus den Interviewergebnissen heraus bestätigt werden. Die Führungskarriere genießt einen stabilen und anerkannten Status.

siehe Hypothese 2: „*Es ist bisher kaum möglich eine (traditionelle) Karriere zu beschreiten, ohne dabei eine Führungsaufgabe wahrzunehmen.*“ Diese Hypothese geht einher mit Hypothese 1. Die traditionelle Karriere wird mit Aufstieg in der Hierarchie und einer Führungsaufgabe verbunden. Wenn es folglich darum geht, eine traditionelle Karriere zu absolvieren, ist dies (trotz betonter Aufgabenflexibilität) nicht ohne eine Führungsaufgabe in hierarchischen Unternehmen möglich.

Der Begriff Fachkraft entspricht nicht dem Bild des Adressaten der Fachkarriere, welches in allen Interviews vermittelt wurde. Die Begrifflichkeiten dürfen nicht nur vermitteln, dass diese Mitarbeiter sehr gute fachliche Kenntnisse besitzen. Es muss auch wiedergespiegelt werden, dass die Fähigkeit zum übergreifenden Denken, zum Wissensmanagement, zum Netzwerken und zur erfolgreichen Arbeit in interdisziplinären Teams wichtig ist. Bezeichnungen, wie die „Wissens- oder Kompetenzkarriere“ werden dem neuen Typus Fachkraft eher gerecht, treffen jedoch noch nicht vollständig dessen Anforderung.

Die Interviewpartner berichteten sowohl von unternehmensweit eingeführten Konzepten, als auch von Modellen, die nur in einzelnen Fachbereichen Anwendung finden. Wie in Kapitel 6 bereits dargestellt, sind beide Fälle möglich.

Grundlegende Aspekte müssen jedoch bei der Wahl des Modells beachtet werden.

Die zentrale Einführung einer Fachkarriere ist in Unternehmen sinnvoll, die insgesamt einen starken technischen Fokus haben oder z. B. forschungs- und entwicklungsintensive Produkte herstellen. Grundsätzlich ist es von Vorteil, wenn alle involvierten Geschäfts- oder Fachbereiche ähnliche Interessen mit der Fachkarriere verfolgen. Trotzdem ist es eine Herausforderung ein unternehmensweites Rahmenmodell zu erstellen und den Geschäfts- oder Fachbereichen zugleich entsprechende Freiheitsgrade zu lassen. In Unternehmen gibt es zudem nicht nur eine Unternehmenskultur, sondern eine Vielzahl von Subkulturen. In Geschäfts- und Fachbereichen, sogar in Projekten entstehen eigenständige Verfahrensweisen, Regeln und Werte, die es in einem unternehmensübergreifenden Modell zu beachten gilt. Wenn Unternehmen nur in einzelnen Geschäftsbereichen eine hohe Anzahl von Fachkräften (z. B. im Forschungs- und Entwicklungsbereich) beschäftigen, so sollte die Einführung auch nur in diesem Bereich erfolgen. Es bestünde sonst die Gefahr, dass die Fachkarriere zwar ein unternehmensweites Modell ist, aber in Teilen des Unternehmens keine Anwendung findet bzw. für andere Zwecke, z. B. als „Abstellgleis“ für Führungskräfte genutzt wird. Die Wertigkeit geht in diesem Fall verloren.

Die vorliegende Magisterarbeit hatte zum Ziel, die Akzeptanz der Fachkarriere im Vergleich zur Führungskarriere zu untersuchen. Dies wurde in den Forschungsfragen und Hypothesen ausgedrückt. Es wurde jedoch bei Betrachtung des Materials deutlich, dass eine Gleichmachung von Fachkarriere und Führungskarriere nicht möglich ist, da Fach- und Führungskräfte gänzlich unterschiedliche Rollen im Unternehmen bekleiden.<sup>32</sup>

Um zu vermeiden, dass der direkte Vergleich von Fach- und Führungskarriere der Akzeptanz der Fachkarriere sogar schadet, sollte insbesondere bei Parallelmodellen darauf geachtet werden, dass keine Messung am traditionellen Führungsmodell erfolgt. Stattdessen sollte das Fachkarrieremodell als eigenständiges Konzept betrachtet und die Wertigkeit von Fachkräften aufgrund der Bedeutung ihrer Kompetenzen für den Unternehmenserfolg hervorgehoben werden.

Der Grundgedanke einer Führungskarriere in der Hierarchie des Unternehmens aufzusteigen ist als Vergleichsmodell unpassend.

Grundsätzlich ist die Kommunikation von Personalentwicklungsinstrumenten eine wichtige Größe in Einführungsprojekten, da hier eine erstmalige Präsentation eines neuen Modells erfolgt. Es sollte jedoch beachtet werden, dass eine sehr frühe und sehr umfassende Kommunikation der Fachkarriere falsche Hoffnungen bei den Mitarbeitern weckt, die u. U. nicht zum Adressatenkreis gehören. Diese Gefahr besteht insbesondere, wenn die Fachkarriere (zu Zeiten des in der Öffentlichkeit sehr propagierten „Fachkräftemangels“) an Popularität gewinnt und als Marketinginstrument eingeführt wird. Aus diesem Grund soll betont werden, dass die Fachkarriere vorrangig ein Personalentwicklungsinstrument ist und erst nachrangig als Personalmarketingkonzept fungieren kann.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> siehe Hypothese 3: *„Fachkräftepositionen werden trotz ihrer sehr hohen strategischen Bedeutung für das Unternehmen und ungeachtet ihrer sehr guten Qualifikationen kaum in Organigrammen abgebildet.“* Die Aussage kann bestätigt werden, denn Fachkräfte tragen im Unternehmen Verantwortung für ein Thema, nicht für Personen, sie wachsen nicht durch Aufstieg, sondern durch Kompetenzentwicklung (vgl. auch Kapitel 6.5).

<sup>33</sup> siehe Hypothese 4: *„Die Existenz und Bedeutung der Fachkarriere für das Unternehmen und die Mitarbeiter werden intern nicht ausreichend kommuniziert.“* Diese Annahme kann aus dem Interviewmaterial nicht bestätigt werden. Es ist, wie im Ergebnisteil deutlich wird, vielmehr die Frage, wie die Fachkarriere im Unternehmen dargestellt wird und welche Auswirkungen diese Darstellung auf die Mitarbeiter hat.

Themenfeld	Fragestellungen	Variablen	Arbeitsergebnisse
<b>Spitzenförderung oder Breitenförderung?</b>	Wer im Unternehmen soll mit dem Modell angesprochen werden? Alle Fachkräfte im Unternehmen oder eine kleine besonders förderfähige Gruppe?	Welche Ziele sollen im Unternehmen mit den Fachkräften erreicht werden? <b>Organisationsstruktur</b>	Nur mit der Spitzenförderung können die Ziele der Fachkarriere erreicht werden.
<b>Parallelm odell oder Flächenkarriere?</b>	Welches Unternehmen wird betrachtet? Was ist über Geschichte und Tradition bekannt? Wie sieht der strukturelle Aufbau aus?	Aufbau- und Ablauforganisation, Werte und Traditionen <b>Organisationsstruktur und -kultur</b>	Ein Flächenmodell bedingt die Auflösung aller Karrierestrukturen. Die Flächenkarriere ist in hierarchischen Unternehmen aufgrund der Bedeutung der Führungskarriere nicht möglich.
<b>Fachkraft und Fachkarriere oder ... ?</b>	Wie sollen die Adressaten der Fachkarriere beschaffen sein? Welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften sind wichtig? Welcher Begriff wird diesen Anforderungen gerecht?	Was wird über die Darstellung eines Begriffs initiiert? <b>Kommunikation</b>	Die Begriffe greifen für die genannte Anforderungen zu kurz. Es muss betont werden, dass Fachkräfte ihr Wissen im Unternehmen einsetzen und kommunizieren können müssen.
<b>Zentrales oder dezentrales Modell?</b>	Aufbau des Unternehmens? Besteht eine divisionale oder eine funktionale Struktur? Besteht eine „Nähe“ der Geschäfts- und Fachbereiche? Ist der Bedarf für die Fachkarriere dort ähnlich?	Aufbau des Unternehmens, Ausrichtung der Fach- und Geschäftsbereiche, Subkulturen <b>Organisationsstruktur und -kultur, Kommunikation</b>	Beide Modelle sind denkbar. Das Abwägen von Vor- und Nachteilen muss stattfinden.
<b>Gleichstellung = Akzeptanz?</b>	Wie sieht die Führungskarriere im Unternehmen aus? Welchen Stellenwert besitzt sie? Wird sie besonders gefördert?	Anzahl der Hierarchieebenen, Wertigkeit der Karrieremodelle <b>Organisationsstruktur und -kultur</b>	Die Führungskarriere ist sehr etabliert und wird von Mitarbeitern bevorzugt. Statt die Fachkarriere mit der Führungskarriere zu vergleichen, sollte eine eigenständige Betrachtung erfolgen.
<b>Kommunikation – aber wann?</b>	Was soll mit der Kommunikation der Fachkarriere erreicht werden? Ist die Fachkarriere vorrangig ein Personalentwicklungsinstrument oder ein Personalmarketinginstrument?	Adressaten, Ziel der Fachkarriere <b>Kommunikation</b>	Die Fachkarriere darf nicht vorrangig ein Personalmarketingkonzept sein. Erwartungen, die mit der Kommunikation geweckt werden, müssen erfüllbar sein.

Abbildung 12: Untersuchungsergebnisse im Überblick

(eigene Darstellung)

### **7.2 Ausblick**

Die Magisterarbeit hatte das Ziel die Implementierungsprojekte der Fachkarriere von sechs Unternehmen zu betrachten und im Hinblick auf die Akzeptanz dieser alternativen Karriereform zu untersuchen. Bereits in der theoretischen Betrachtung der Fachkarriere fiel auf, dass das Konzept ein Schattendasein im Vergleich zur Führungskarriere fristet. Diese Betrachtungsweise war der Anlass, Fach- und Führungskarriere im Zusammenhang zu betrachten und nach akzeptanzfördernden Aspekten zu suchen.

Aus den sechs erhobenen Interviews wurden zuerst Einzelfallanalysen erstellt, weil jedes Unternehmen gänzlich andere Voraussetzungen und Bedingungen für die Fachkarriere aufweist. Es entstand somit ein Portfolio von unterschiedlichen Fachkarrieremodellen, Projektverläufen und z. T. sehr heterogenen Hindernissen und Problemen des Projekts. Es kann aufgrund dieser Bedingungen, so ein Ergebnis, nicht nach einem Fachkarrieremodell gefahndet werden, welches gleichermaßen für alle Unternehmen anwendbar ist. Jedes Unternehmen muss in Hinblick auf seine Geschichte, Größe, Struktur, und Kultur seine eigene individuelle Lösung finden.

In einem zweiten Schritt wurden die Unternehmen im Zusammenhang betrachtet. Eine Vergleichbarkeit konnte einerseits durch den gemeinsamen Gegenstand und durch die Anwendung des Leitfadens erreicht werden. Im Ergebnis steht die Fachkarriere als Konzept in den befragten Unternehmen noch sehr weit am Anfang, die Führungskarriere dagegen wird als sehr etabliertes und traditionelles Instrument bezeichnet.

Grundsätzlich konnte dargestellt werden, dass die Fachkarriere ein Konzept ist, welches in Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dringend notwendig ist. Nicht zuletzt sind hochwertige Entwicklungsoptionen, wie die Fachkarriere als bedeutende Instrumente zur Förderung der Loyalität der Mitarbeiter zu bezeichnen. Aus diesem Grund sollte sie jedoch als selbstständiges Konzept betrachtet werden, welches den Mitarbeitern signalisiert, dass das Wachsen aufgrund von Kompetenzentwicklung ebenso gewürdigt wird, wie der Aufstieg innerhalb der Hierarchie.

Anschließende Arbeiten, die sich mit dem Thema beschäftigen sollten die Fachkarriere folglich als eigenständiges Personalentwicklungsinstrument betrachten. Auch aufgrund eines Mangels an empirischen Studien auf dem Gebiet der Fachkräfteentwicklung sind weitere Forschungsarbeiten nötig. An dieser Stelle soll auch nochmals betont werden, dass durch die Darstellung von sechs Fällen in dieser Arbeit kein repräsentatives Bild entsteht und auch durch die Interviews keine vollständige Analyse der Projektgegebenheiten entstehen kann. Dies hätte den Rahmen einer Magisterarbeit gesprengt. Es sollte vielmehr ein erster Eindruck in dieses Feld geschaffen werden. Somit wäre es bei zukünftigen empirischen Arbeiten möglich, den Kreis der Interviewpartner zu vergrößern und z. B. weitere Projektbeteiligte und auch die Adressaten der Fachkarriere im Unternehmen zur Thematik zu befragen. Wenn die Fachkarriere als Konzept im Unternehmen etabliert wurde, kann die Zufriedenheit mit Hilfe quantitativer Befragungen der Mitarbeiter evaluiert werden. Erst dann kann ein vollständiges Bild über den Erfolg oder Misserfolg des Konzepts entstehen.

Ein Themenfeld, das im Rahmen der Magisterarbeit ausgeblendet werden musste, sind Karrieremöglichkeiten für Projektmitarbeiter und –leiter. In den Interviewkontexten wird deutlich, dass sie bisher entweder ausschließlich als Fachkräfte begriffen werden oder je nach Ausrichtung des Projekts in die Fach- oder Führungskarriere einsteigen. Sind jedoch Mitarbeiter, die durch die sich entlang einer wachsenden Komplexität und Größe ihrer Projekte entwickeln wirklich Fach- oder Führungskräfte? Sollte es nicht eine eigene Karrierestruktur für diese Mitarbeiter geben? An dieser Stelle würde ein weiteres lohnenswertes Forschungsgebiet erschlossen.

Die Fachkarriere war, dies hat die Untersuchung gezeigt, in der Vergangenheit oft ein Abstellgleis für Führungskräfte, die entweder nicht mehr erwünscht oder nicht mehr benötigt wurden. Dieses Vorgehen war ein Symbol für die geringe Wertigkeit der Karrierestruktur. Dieser Missbrauch und dessen Auswirkung auf die Wertigkeit der Fachkarriere von den Interviewpartnern bei früheren Modellen miterlebt und dargestellt.

Wenn Unternehmen erkennen, dass das strategisch wichtige Wissen der Fachkräfte oft genauso schwer zu ersetzen ist wie Mitarbeiter in Führungspositionen und somit einen direkten

## 7 Schlussbetrachtung

---

Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hat, könnten Fachkarrierekonzepte entstehen, die sich durch Eigenständigkeit und eine hohe Wertigkeit auszeichnen und somit als alternative Entwicklungschancen gelten.

## 8 Literaturverzeichnis

- Abraham, M./ Büschges, G. (2004): Einführung in die Organisationssoziologie, VS Verlag, Wiesbaden
- Adamson, S.J./ Doherty, N./ Viney, C. (1998): The meaning of career revisited: Implications for theory and practice, British Journal of Management, Nr. 9, S. 251-259
- Allen, T.J./ Katz, R. (1985): The dual ladder: Motivational solution or managerial delusion?, R&D Management, Nr. 2, S.185-197
- Arthur, M.B./ Hall, D.T./ Lawrence, B. (1989): Handbook of career theory, Cambridge university press, Oakleigh
- Arthur, M.B./ Rousseau, D.M. (1996): The boundaryless career, Oxford university press, New York, Oxford
- Bailyn, L. (1982): Inner contradictions in technical careers, Working paper, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management
- Bailyn, L. (1991): The hybrid career: An exploratory study of career routes in R&D, Journal of Engineering an technology management, Nr. 8, S. 1-14
- Baruch, Y. (2002): Developing career theory based on „new science“: A futile exercise? The devils advocate commentary, M@n@gement, Nr. 5, S. 15-21
- Baruch, Y. (2003): Transforming careers: From linear to multidirectional career paths, Career development international, Nr. 9, S. 58-73
- Bea, F.X./ Göbel, E. (1999): Organisation, Lucius & Lucius, Weinheim, Basel
- Beck, Ulrich (1996): Risikogesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Becker, M. (2002): Personalentwicklung, Schäffer- Poeschel Verlag, Stuttgart
- Becker, M. (2005): Personalentwicklung, Schäffer- Poeschel Verlag, Stuttgart
- Berthel, J./ Becker, F. (2003): Personalmanagement, Schäffer- Poeschel, Stuttgart
- Berthel, J./ Koch, H.-E. (1985): Karriereplanung und Mitarbeiterförderung, expert Verlag, Sindelfingen
- Biehal, F. /Scheinecker, M. (2006): Fachkarriere, In: Geißler/Laske/ Orthey: Handbuch Personalentwicklung, Deutscher Wirtschaftsdienst
- Biersack, W./ Kettner, A./ Schreyer, F. (2007): Fachkräftebedarf - Engpässe, aber noch kein allgemeiner Ingenieurmangel, IAB Kurzbericht, Nr. 16, S. 1-8
- Böcker, M. (2006): Fachkarriere: Als Standard gesetzt, Personalmagazin, Nr. 10, S. 30-32
- Böhme, K. (2003): Strategische Personalentwicklung – Nutzen Sie das Potential ihrer Mitarbeiter, Luchterhand Verlag, München
- Brasse, C. (1998): Veränderung der betrieblichen Karrierewege, Personalwirtschaft, Nr. 12 S. 42-46
- Castells, M. (2004): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft, Das Informationszeitalter, Teil I, Leske und Budrich, Opladen
- Dittrich, E./ Janning, F. (2007): Kein Ende der Hierarchie, LIT Verlag, Berlin
- Domsch, M. (1994): Fachlaufbahn – ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung, In: Domsch, M./ Siemers, S.: Fachlaufbahnen, Physika Verlag, Heidelberg
- Drosdoswki, G. (1990): Duden- das große Wörterbuch der deutschen Sprache, Dudenverlag, Mannheim
- Dubbert, M./ Linde, R. (2000): Führungs- oder Fachlaufbahn? Karriere als Frage der Kultur, Personalführung, Nr. 10, S. 34-41

- Einsiedler, H. (2003): Organisation der Personalentwicklung: strategisch ausrichten, zielgenau planen, effektiv steuern, Luchterhand Verlag, Neuwied
- Franken, S. (2004): Verhaltensorientierte Führung, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Friedli, V. (2001): Die betriebliche Karriereplanung, Haupt Verlag, Bern
- Frieling, E./ Klein, H. (1989): Fachlaufbahn für Konstrukteure, Personalwirtschaft, Nr. 10, S. 24-29
- Fuchs, J. (1998): Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen, Harvard Business Manager, Nr. 4, S. 3-11
- Füchtner, S. (1998): Karriereplanung im Wandel, Personal, Nr. 12, S. 602-607
- Gerpott, T. (1994): Fachlaufbahnen in der industriellen Forschung & Entwicklung, In: Domsch, M./ Siemers, S.: Fachlaufbahnen, Physika Verlag, Heidelberg
- Gläser, J/ Laudel, G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, UTB Verlag, Stuttgart
- Hall, D.T. (1976): Careers in organisations, Goodyear Publ. Company, Pacific Palisades
- Hall, D.T. (1994): Die Theorie der Laufbahnentwicklung in Organisationen, In: Brown, D./ Brooks, L.: Karriere-Entwicklung, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart
- Hämmerle, M. (1994): Fachlaufbahn in kleinen und mittleren Unternehmen, In: Domsch, M./ Siemers, S.: Fachlaufbahnen, Physika Verlag, Heidelberg
- Heimerl-Wagner, P. (1994): Integrierte Laufbahnplanung für Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen, ZfP, Nr. 2, S. 143-157
- Hradil, S. (2001): Soziale Ungleichheit in Deutschland, Leske und Budrich, Opladen
- Igbaria, M./ Kassicieh, S.K./ Silver, M. (1999): Career orientations and career success among research, and development and engineering professionals, Journal of Engineering an technology management, Nr. 16, S. 29-54
- Katz, R./ Tushman, M.L./ Allen, T.J. (1990): Exploring the dynamics of dual ladders: a longitudinal study, Arbeitspapier, Massachusetts Institute of Technology, S. 1-22
- Kessler, H./ Hönle, C. (2002): Karriere im Projektmanagement, Springer Verlag, Berlin
- Kräkel, M. (1999): Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik, Rainer Hampp Verlag, München und Mehring
- Kühl, S. (1999): Krise, Renaissance oder Umbau von Hierarchien in Unternehmen. Anmerkungen zu aktuellen Managementdiskussion, In: Berliner Debatte Initial, Nr. 3, S. 3-17
- Kühl, S. (2002): Syshipos im Management - die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur, Wiley Verlag, Weinheim
- Lamnek, S. (1993): Qualitative Sozialforschung, Bd.2: Methoden und Techniken, Beltz Verlag, Weinheim
- Lang, K./ Rattay (2005): Leben in Projekten: projektorientierte Karriere- und Laufbahnmodelle, Linde Verlag, Wien
- Langer, K. (2004): Neue Karrieren, neue Karrierekompetenzen, Dissertationsschrift, Wien
- Laux, H./ Liermann, F. (1997): Grundlagen der Organisation, Springer Verlag, Berlin
- Lehnert, C. (1996): Neuorientierung der betrieblichen Karrierepolitik, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden
- Maier, K.D. (1980): Organisationale Karriereplanung, Verlag Harri Deutsch, Thun, Frankfurt am Main
- Mast, C. (2003): Unternehmenskommunikation, Lucius & Lucius, Stuttgart
- Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse, Beltz Verlag, Weinheim

- Meier, H. (2001): Integrierte Laufbahnkonzepte, Zeitschrift für Personalwirtschaft, Nr. 8, S. 32-34
- Meinefeld, W. (2004): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung, In: Flick, U./ Kardorff, E.v./ Steinke, I.: Qualitative Forschung, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg
- Meuser, M. /Nagel, U. (2005): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, In: Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W.: Das Experteninterview, VS Verlag, Wiesbaden
- Meyer, H. (2004): Personalwirtschaft und Projektmanagement, In: GPM: Projektmanagement Fachmann, Bd. 2, RKW Verlag, Eschborn
- Mikl-Horke, G. (2000): Industrie- und Arbeitssoziologie, Oldenbourg Verlag, München
- Mirvis, P.H./ Hall, D.T. (1996): The new organizational forms and the new career, In: The carrer is dead – long live the career, Jossey-Bass Publ., San Francisco
- Mudra, P. (2004): Personalentwicklung, Verlag Vahlen, München
- Nerdinger, F.W. (1997): Integration des Fach- und Führungsnachwuchses in flexible Organisationen - auf dem Weg zu einem neuen psychologischen Kontrakt? In:
- Rosenstiel, L.v./ Lang-von Wins, T./ Sigl, E.: Perspektiven der Karriere, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Olesch, G. (2000): Gestaltung von Laufbahnen in Zeiten flacher Hierarchien, Personalführung, Nr. 4, S. 26-28
- Olesch, G. (2003): Eine Alternative zur Führungskarriere, Personalmagazin, Nr. 7, S. 72-73
- Peters, S./ Dengler, S. (2004): Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation, In: Schnauffer, H.-G./ Stieler-Lorenz, B./ Peters, S.: Wissen vernetzen, Springer Verlag, Berlin
- Preuschoff, F. (1994): Die Gestaltungsrealität der Fachlaufbahn in der industriellen Forschung und Entwicklung in der BRD, In: Domsch, M./ Siemers, S.: Fachlaufbahnen, Physika Verlag, Heidelberg
- Reiß, M. (1994): Abenteuer Parallel-Laufbahn, Personalwirtschaft, Nr. 9, S. 35-38
- Renneke, H. (1994): Fachlaufbahnen bei Dornier, In: Domsch, M./ Siemers, S.: Fachlaufbahnen, Physika Verlag, Heidelberg
- Risch, S./ Sommer, C. (1996): Wo bitte geht's nach oben?, manager magazin, ohne Heftnummer, S. 302-316
- Rosenstiel, L.V. (2003): Grundlagen der Führung, In: Rosenstiel, L.V./ Regnet, E./ Domsch, M.: Führung von Mitarbeitern, Schäffer- Poeschel Verlag, Stuttgart
- Rump, J./ Eilers, S. (2006): Managing Employability, In: Rump, J./ Sattelberger, T./ Fischer, H.: Employability Management, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Sattelberger, T. (1999): Handbuch Personalberatung, Beck Verlag, München
- Schein, E. (1977): Career anchors and career paths, In: Van Maanen, J.: Organizational careers, John Wiley & Sons, London
- Schein, E. (1978): Career dynamics, Addison- Wesley Publ. Company, ohne Ortsangabe
- Schein, E. (1995): Unternehmenskultur – ein Handbuch für Führungskräfte, Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Schein, E. (2000): Organisationsentwicklung: Wissenschaft, Technologie oder Philosophie?, In: Trebesch, K.: Organisationsentwicklung, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart
- Schreyögg, G. (2003): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Schreyögg, G. (2004): Unternehmenskultur zwischen Stabilität und Wandel, In: Lange, H./ Manske, F., Kultur im Veränderungsprozess, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden

- Schulz, H./ Basler, O. (2004): Deutsches Fremdwörterbuch, Bd. 5, Walter de Gruyter Verlag, Berlin
- Schütte, S./ Zimmermann, M. (2006): Wie Fachkräfte Karriere machen, Personalwirtschaft, Nr. 3, S. 22-2
- Sieber Bethke, F. (2007): Projekt- Führungs- und Fachlaufbahnen, Christiani Verlag, Konstanz
- Siemers, S. (1994): Fachlaufbahnen in der EDV- Abteilung, In: Domsch, M./ Siemers, S.: Fachlaufbahnen, Physika Verlag, Heidelberg
- Spiesshofer, U. (1991): Ingenieure im europäischen Management, VDI Verlag, Düsseldorf
- Staehle, W. (1999): Management, Verlag Vahlen, München
- Stock, M. (2005): Arbeiter, Unternehmer, Professioneller, VS Verlag, Wiesbaden
- Strauss, A./ Corbin, J. (1996): Basics of qualitative research, Sage Publ., Newbury Park
- Super, D. (1980): A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development, Journal of Vocational behavior, Nr. 16, S. 282-298
- Tietel, E. (2004): Subkulturen in Organisationen, In: Lange, H./ Manske, F., Kultur im Veränderungsprozess, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden
- Van Maanen, J. (1977): Organizational careers, John Wiley & Sons, London
- Van Wees, L./ Jansen, P. (1994): Dual ladder „in Balance“, The international journal of career management, Vol. 6, Nr. 3, S. 11-19
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, UTB Verlag, Stuttgart
- Wunderer, R. (2000): Führung und Zusammenarbeit, Luchterhand, Verlag, Neuwied