

# **Erfolgsfaktor Fachkarriere**

Der entscheidende Karriereweg für Fachexpert\*innen im Unternehmen

Masterarbeit  
zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Arts**

Fachhochschule Vorarlberg

Master Betriebswirtschaft: Human Resources & Organisation

Betreut von  
Dr. Antje Duden

Vorgelegt von  
Julia Janjic, BA

Dornbirn, 04.07.2023

# **Kurzreferat**

## **Erfolgsfaktor Fachkarriere**

Der entscheidende Karriereweg für Fachexpert\*innen im Unternehmen

Angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels und der steigenden Komplexität der globalen Wirtschaft stellt die Fachkarriere eine vielversprechende Alternative zur klassischen Führungskarriere dar, um hochqualifizierte Fachkräfte langfristig zu binden und ihr Fachwissen effektiv zu nutzen. Das Ziel dieser Masterarbeit besteht darin, die Anforderungen, Erwartungen, Chancen, Herausforderungen und Risiken von Fachkarrieren zu analysieren und daraus Handlungsempfehlungen für HR-Bereiche abzuleiten. Im Rahmen einer qualitativen Studie, basierend auf Expert\*inneninterviews mit Fachexpert\*innen, Führungskräften der Fachexpert\*innen und HR-Verantwortlichen großer Industrieunternehmen in Liechtenstein, wurden die Ergebnisse ermittelt. Diese zeigen, dass Fachexpert\*innen und deren Führungskräfte klare Strukturen der Fachkarriere und Sichtbarkeit der Fachexpert\*innen erwarten, während Unternehmen Vorteile wie eine gesteigerte Wertschätzung der Fachexpertise, individuelle Karrieremöglichkeiten und die Bindung von Fachwissen erkennen. Allerdings gibt es auch Herausforderungen wie die sorgfältige Auswahl von Fachexpert\*innen und die Gestaltung der Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Fachkarriere. Basierend auf den Ergebnissen wurden konkrete Handlungsempfehlungen für HR-Bereiche entwickelt, um eine erfolgreiche Implementierung und Unterstützung von Fachkarrieren zu ermöglichen.

Schlagwörter: Karrieremanagement, Karrieremöglichkeiten, Fachkarriere, Fachlaufbahn, Expert\*innenlaufbahn, Fachexpert\*innen

## **Abstract**

### **Success Factor Specialized Career**

The Crucial Career Path for Subject Matter Experts in the Company

Given to the ongoing skills shortage and the increasing complexity of the global economy, the specialized career path offers a promising alternative to the traditional management career. Its aim is to attract highly qualified professionals in the long term and effectively leverage their expertise. This master's thesis seeks to analyze the requirements, expectations, opportunities, challenges, and risks associated with specialized careers, and provide recommendations for HR departments. The research is based on qualitative study conducted through expert interviews with subject matter experts, their managers, and HR representatives from major industrial companies in Liechtenstein. The findings highlight that subject matter experts and their managers expect clear career structures and visibility within specialized careers. Additionally, companies recognize the benefits of increased appreciation for specialized expertise, individual career opportunities, and the retention of specialized knowledge. However, challenges remain, such as the careful selection of specialists and the design of advancement opportunities within the specialized career path. Based on these results, specific recommendations for HR departments have been developed to ensure successful implementation and support of specialized careers.

**Keywords:** career management, career opportunities, subject matter experts, specialist career, expert career, specialist experts

# Inhaltsverzeichnis

<b>Darstellungsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>8</b>
1.1 Thematische Einführung und Problemdefinition	8
1.2 Zielsetzung und Fragestellung	9
1.3 Aufbau der Arbeit	10
<b>2 Theoretische Grundlagen</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Karrieremanagement</b>	<b>12</b>
2.1.1 Karriereplanung	12
2.1.2 Laufbahnplanung	13
2.1.3 Nachfolgeplanung	13
2.1.4 Zusammenfassung Karrieremanagement	14
<b>2.2 Karriere- und Laufbahnmodelle</b>	<b>14</b>
2.2.1 Führungskarriere	15
2.2.2 Fachkarriere	16
2.2.3 Projektkarriere	16
2.2.4 Zusammenfassung Karriere- und Laufbahnmodelle	17
<b>2.3 Fachkarriere</b>	<b>17</b>
2.3.1 Grundlagen	17
2.3.2 Konzeption	19
2.3.3 Nutzen und Chancen	23
2.3.4 Herausforderungen und Risiken	24
2.3.5 Zuständigkeit HR	25
2.3.6 Zusammenfassung Fachkarriere	26
<b>2.4 Fachexpert*innen</b>	<b>27</b>
2.4.1 Definition und Grundlagen	27
2.4.2 Merkmale von Fachexpert*innen	28
2.4.3 Kompetenzanforderungen an Fachexpert*innen	29
2.4.4 Nominierung	30
2.4.5 Zusammenfassung Fachexpert*innen	31
<b>2.5 Wissensmanagement im Unternehmensgefüge</b>	<b>32</b>
<b>2.6 Phasenmodell basierend auf den theoretischen Erkenntnissen</b>	<b>34</b>
<b>3 Empirische Studie</b>	<b>38</b>

<b>3.1</b>	<b>Qualitative Forschung</b>	<b>38</b>
<b>3.2</b>	<b>Gütekriterien der qualitativen Forschung</b>	<b>38</b>
3.2.1	Verfahrensdokumentation	39
3.2.2	Argumentative Interpretationsabsicherung	39
3.2.3	Regelgeleitetheit	39
3.2.4	Triangulation	40
<b>3.3</b>	<b>Datenerhebung durch strukturierte Expert*inneninterviews</b>	<b>40</b>
3.3.1	Auswahl der Interviewpartner*innen	41
3.3.2	Erstellung der Interviewleitfäden	42
3.3.3	Durchführung der Expert*inneninterviews	43
<b>3.4</b>	<b>Datenauswertung</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>Darstellung der Untersuchungsergebnisse</b>	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>Karriere- und Laufbahnmodelle</b>	<b>47</b>
<b>4.2</b>	<b>Fachkarriere</b>	<b>49</b>
4.2.1	Entscheidungsgrundlage für die Fachkarriere	52
4.2.2	Nutzen und Chancen der Fachkarriere	54
4.2.3	Herausforderungen und Risiken der Fachkarriere	55
4.2.4	Rechtliche und administrative Rahmenbedingungen	57
4.2.5	Benefits	57
4.2.6	Erwartungen an die Fachkarriere	58
<b>4.3</b>	<b>Fachexpert*innen</b>	<b>60</b>
4.3.1	Definition und Merkmale	61
4.3.2	Kompetenzanforderungen und Fähigkeiten	62
4.3.3	Nominierung	63
<b>4.4</b>	<b>Wissensmanagement</b>	<b>64</b>
<b>4.5</b>	<b>HR</b>	<b>66</b>
4.5.1	Unterstützung und Erwartungen vom HR-Bereich	66
4.5.2	Erkenntnisse zur Fachkarriere aus HR-Sicht	67
<b>5</b>	<b>Diskussion und Fazit</b>	<b>69</b>
<b>5.1</b>	<b>Beantwortung der Forschungsfragen</b>	<b>69</b>
<b>5.2</b>	<b>Kritische Würdigung</b>	<b>76</b>
<b>5.3</b>	<b>Grenzen der Studie und Ausblick</b>	<b>77</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>78</b>

**Eidesstattliche Erklärung**

## **Darstellungsverzeichnis**

Darstellung 1: Aufbau der Masterarbeit .....	11
Darstellung 2: Ziele und Möglichkeiten des betrieblichen Karrieremanagements .....	12
Darstellung 3: Vergleich Führung früher vs. Führung heute .....	15
Darstellung 4: Titelhierarchie Fachkarriere vs. Führungskarriere .....	19
Darstellung 5: Konzeptionelle Modelle der Fachkarriere .....	20
Darstellung 6: Kompetenzanforderungen an Fachexpert*innen .....	29
Darstellung 7: Ansätze zur Nominierung von Fachexpert*innen .....	31
Darstellung 8: Rolle der Fachexpert*innen in Bezug auf das Wissensmanagement .....	33
Darstellung 9: Phasenmodell Fachkarriere basierend auf den theoretischen Erkenntnissen .....	37
Darstellung 10: Kriterien für die Auswahl der Unternehmen.....	41
Darstellung 11: Übersicht über die befragten Unternehmen und Mitarbeitenden .....	42
Darstellung 12: Systematischer Ablauf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse .....	44
Darstellung 13: Handlungsempfehlungen an HR-Bereiche .....	76

# 1 Einleitung

## 1.1 Thematische Einführung und Problemdefinition

Bereits seit einigen Jahren stellt der Fachkräftemangel unsere Wirtschaft und daher ableitend auch unzählige Unternehmen vor große Herausforderungen. Grund für den Fachkräftemangel ist unter anderem der demographische Wandel, welcher eine Änderung der Erwartungshaltung von arbeitsnehmenden Personen mit sich bringt. Wenn es ein Unternehmen jedoch geschafft hat Fachkräfte zu finden und diese einzustellen, gilt es dann die Mitarbeitenden langfristig an das Unternehmen zu binden (Krüger 2018, S. 2).

Durch die Globalisierung wird die Welt jedoch zusätzlich immer komplexer und die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt zu, wodurch Auswirkungen und Rückwirkungen schwerer vorhersehbar werden. Dies bringt für Unternehmen zwar große Chancen, aber auch große Risiken mit sich (Reiber 2013, S. 3-7). Um sich trotz dieser Umstände von der Konkurrenz abheben zu können ist es nötig, auf dem lokalen und globalen Markt immer innovativ zu bleiben (Kunz 2005, S. 61). Der Unternehmenserfolg ist daher stark von dem Wissen und den Fähigkeiten der gesamten Belegschaft abhängig. Aus diesem Grund sollten Unternehmen einen weitaus größeren Fokus auf die Fachexpert\*innen im Unternehmen legen, da von ihrem Wissen und gekonntem Handeln viel abhängt. Dabei steht weniger das Faktenwissen im Vordergrund, sondern vielmehr die Strukturen und Prozesse innerhalb eines Unternehmens sowie der Wissensproduktion und der Wissenstransfer (Reiber 2013, S. 3-7). Um also dem sogenannten „*war of talents*“ entgegenzuwirken, sollten die Fachexpert\*innen an das Unternehmen gebunden werden, damit das Wissen und die Fähigkeiten im Unternehmen erhalten bleiben (Bohinc 2008, S. 8). Deshalb ist auch das Wissensmanagement ein essenzieller Punkt in Unternehmen. Bereits zu Beginn der 1990er Jahre entstand die neue Disziplin des Wissensmanagements. Der Hauptfokus bestand darin, dass Wissen identifiziert und gespeichert wird, sodass dieses nachhaltig im Unternehmen verankert, stetig erweitert und für die richtigen Personen zugänglich wird. Doch trotz, mittlerweile enorm entwickelten technischen Möglichkeiten, ist es den meisten Unternehmen bis heute nicht gelungen, dies erfolgreich in deren Unternehmen umzusetzen. Um relevantes Wissen abzuspeichern, muss dieses überhaupt erst vorhanden sein. Aus diesem Grund ist es noch wichtiger einen Weg zu finden, wie vorhandenes Wissen von Fachexpert\*innen nachhaltig im Unternehmen bleibt. Denn sollte das Wissen, welches die Mitarbeitenden haben, plötzlich durch unterschiedliche Gründe für das Unternehmen nicht mehr zugänglich sein, kann dies den Unternehmenserfolg negativ beeinflussen. Um einen Wissenstransfer herstellen zu können, müssen Fachexpert\*innen zu dem in der Lage sein Informationen und Wissen weiterzugeben (Reiber 2013, S. 5, 14).

Um die Fachexpert\*innen weiterzuentwickeln und zu fördern, etablieren immer mehr Unternehmen die Karriereart „*Fachkarriere*“, „*Fachlaufbahn*“ oder auch „*Kompetenzkarriere*“

genannt. Dies soll Fachexpert\*innen neue Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten und eine unternehmensinterne Karriere ermöglichen, welche der klassischen Führungskarriere gleichgestellt ist (Bohinc 2008, S. 8). Dadurch, dass Wissen und Können sowie Potenziale und Erfahrungen generell immer weiter abnehmen, wächst die Bedeutung und Relevanz einer Fachkarriere immer weiter (Becker 2013, S. 617). Die Fachkarriere soll daher nicht nur eine Alternative zur Führungskarriere darstellen, sondern kann durch richtige Personalentwicklung einen wesentlichen und relevanten Beitrag in der Organisation leisten. Allerdings müssen bei der Anwendung dieser Karriereform einige Dinge beachtet werden, damit die Ziele einer Fachkarriere erfolgreich umgesetzt werden können. Beispielsweise muss die richtige Person an der richtigen Stelle platziert werden, Schlüsselfunktionen mit hoher strategischer Bedeutung müssen erkannt werden und auch sollte im Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität gegeben sein, um Veränderungen möglich zu machen (Müller-Vorbrüggen; Radel 2016, S. 3-6).

Um eine Fachkarriere in Unternehmen einzuführen, muss diese vorerst formalisiert und institutionalisiert werden. Das bedeutet, dass es dafür verbindliche klare Regelungen und Verfahrensvorschriften für konkrete Personengruppen geben muss. Dabei sollten besonders für die betreffenden Bereiche, die Stufen, die Wertigkeit, die Rechte, die Pflichten und die Zugangsvoraussetzungen für diese Art von Karriere definiert werden. Außerdem muss im Unternehmen klar kommuniziert werden, wer zu einer bestimmten Expert\*innengruppe gehört, damit das Expert\*innenwissen gezielt eingesetzt werden kann. Es ist Ziel und Aufgabe der Personalarbeit eine Fachkarriere nach bestimmten Voraussetzungen zu implementieren. Schon seit geraumer Zeit wird fachliche Führung in den Unternehmen zwar betrieben, jedoch vernachlässigt. Um die Funktions- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auch in Zukunft aufrechtzuerhalten, muss eine zielführende Fachkarriere entwickelt werden (Becker 2013, S. 618).

## **1.2 Zielsetzung und Fragestellung**

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 1.1 erläuterten Herausforderungen, denen sich Unternehmen sowie auch deren Mitarbeitende stellen müssen, ist es wichtig, sich mit dem Thema Fachkarriere auseinanderzusetzen und diese Art von Laufbahnmodell und Weiterentwicklungsmöglichkeit einzuführen bzw. weiter auszubauen. Diese Masterarbeit hat daher das Ziel, sich eingehend mit den Chancen, Möglichkeiten, Risiken und Herausforderungen dieser Thematik auseinanderzusetzen und einen besonderen Fokus auf die Aspekte der Konzeption und Implementierung in verschiedenen Phasen zu legen. Darüber hinaus sollen konkrete Handlungsempfehlungen für HR-Bereiche (Human Resources Bereiche) erarbeitet werden.

Um das gewünschte Ergebnis zu erreichen, ergeben sich folgende Forschungsfragen:

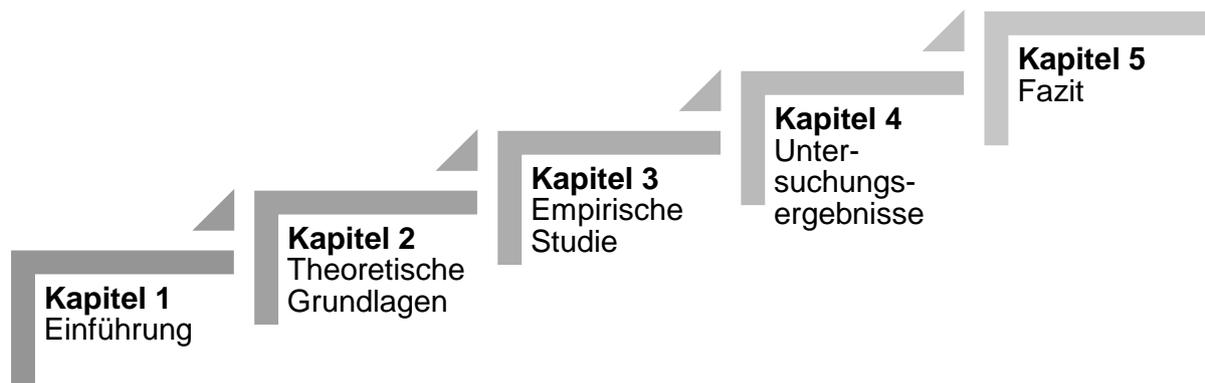
- *Welche Anforderungen und Erwartungen haben Fachexpert\*innen und Führungskräfte an Fachkarrieren, welche durch HR-Abteilungen berücksichtigt werden können?*

- *Welchen Nutzen und welche Chancen bringen Fachkarrieren für Fachexpert\*innen und Unternehmen mit sich?*
- *Welche Herausforderungen und Risiken bringen Fachkarrieren für Fachexpert\*innen und Unternehmen mit sich?*
- *Wo und wie können die HR-Abteilungen bei der Einführung und Entwicklung von Fachkarrieren unterstützen?*

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Masterarbeit ist in fünf Kapitel unterteilt. Kapitel 1 bietet eine thematische Einführung, definiert die Problemstellung und legt die Zielsetzung sowie die Forschungsfragen dar. Kapitel 2 widmet sich den theoretischen Grundlagen. Dabei werden der Begriff des Karrieremanagements, dessen Ziele und Möglichkeiten sowie verschiedene Aspekte näher betrachtet. Insbesondere werden auch unterschiedliche Karriere- und Laufbahnmodelle, wie die Führungs-, Fach- und Projektkarriere, beschrieben. Eine vertiefte Analyse erfolgt im Anschluss mit Schwerpunkt auf der Fachkarriere, einschließlich der Gründe für ihren Bedarf, ihrer Konzeption, ihrem Nutzen und den damit verbundenen Herausforderungen und Risiken. Zudem wird die Zuständigkeit des HR-Bereichs in Bezug auf die Fachkarriere erläutert. Weitere Themen umfassen eine nähere Betrachtung der Fachexpert\*innen, ihrer Merkmale, Kompetenzanforderungen und Nominierungsarten, sowie den Zusammenhang zwischen Fachkarriere, Fachexpert\*innen und dem Wissensmanagement. Abgeschlossen werden die theoretischen Grundlagen durch das Phasenmodell, das auf den vorherigen theoretischen Erkenntnissen basiert und als Grundlage für die Datenerhebung dient.

Kapitel 3 behandelt die empirische Studie und die Forschungsmethode. Dabei wird zunächst der Begriff der qualitativen Forschung erläutert, die Gütekriterien der Masterarbeit beschrieben und anschließend die Techniken zur Datenerhebung und -auswertung näher vorgestellt. In Kapitel 4 werden die Untersuchungsergebnisse präsentiert, indem die durchgeführten Interviews analysiert, interpretiert und mit der Theorie in Beziehung gesetzt werden. Kapitel 5 bildet den Abschluss der Arbeit und beinhaltet eine Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse. Es werden dabei die Forschungsfragen beantwortet und Handlungsempfehlungen an HR-Bereiche abgeleitet. Zudem erfolgt eine kritische Würdigung, die Grenzen der Studie werden aufgezeigt und es wird ein Ausblick auf mögliche weitere Forschungsansätze gegeben.



Darstellung 1: Aufbau der Masterarbeit

Quelle: Eigene Darstellung

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Karrieremanagement

Das betriebliche Karrieremanagement ist ein Teil des strategischen Human Resources Managements und beinhaltet die Karriere- und Laufbahnplanung. Die individuellen Karrierewege und Laufbahnmöglichkeiten zu bestimmen und geeignete Bildungs- und Förderungsmaßnahmen einzuleiten, stellen das zentrale Handlungsfeld der Personalentwicklung eines Unternehmens dar (Kirschten 2017, S. 344). Grundsätzlich wird bei der strategischen Planung der Bedarf an Funktionen und Positionen festgelegt, welcher dann durch geeignete Kandidat\*innen gedeckt wird. Dabei ist es der Verantwortungsbereich der Personalentwicklung diese Kandidat\*innen zu finden und den Anforderungen entsprechend auf die festgelegten Funktionen und Positionen zu qualifizieren (Becker 2013, S. 610). Bei dieser zentralen Aufgabe sollen sowohl die Wünsche und Bedürfnisse vom Unternehmen und der Mitarbeitenden berücksichtigt werden.

<b>Ziele und Möglichkeiten des betrieblichen Karrieremanagements ...</b>	
<b>... für das Unternehmen</b>	<b>... für die Mitarbeitenden</b>
Sichergestellte Zielrealisierung der Unternehmensziele durch leistungsstarke Mitarbeitende	Aufstiegs- und Umstiegschancen in attraktive Positionen
Sicherung der benötigten Fach- und Führungskräfte (durch stetige Mitarbeitendenentwicklung)	Verantwortungsübernahme für Fach-, Führungs- und Projektaufgaben
Senkung der Mitarbeitendenfluktuation	Erlangung eines hohen Grades an Selbstverwirklichung durch Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben
Rasche Stellenbesetzung freiwerdender Stellen durch eigene Fach- und Führungskräfte	Erhöhung von Einkommen, Ansehen, Status und Macht

Darstellung 2: Ziele und Möglichkeiten des betrieblichen Karrieremanagements

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kirschten 2017, S. 300

#### 2.1.1 Karriereplanung

Unter dem Begriff Karriere wird im deutschen Sprachgebrauch die Aufwärtsbewegung in der Hierarchie einer Organisation verstanden, welche oft auch mit einer zunehmenden Übernahme von Verantwortung einhergeht. Der Ausdruck wird aufgrund dessen vorwiegend mit Begriffen wie beispielsweise Einkommenswachstum, Statussymbol oder Führungsposition in Verbindung gebracht (Nohl 2020, S. 17).

In Betracht auf das wissenschaftliche Begriffsverständnis umfassen Karrieren jedoch auch Abwärts- und Seitwärtsbewegungen und müssen nicht zwingend mit Erfolg verknüpft werden (Becker 2013, S. 609). Generell gibt es im wissenschaftlichen Gebrauch unterschiedliche Bedeutungen für den Begriff Karriere (Litz 2012, S. 9). Es lässt sich daher annehmen, dass die Verwendung des Begriffs in der Wissenschaft deutlich breiter als im allgemeinen Sprachgebrauch ist und sich oftmals von der etymologischen Bedeutung unterscheidet. Arthur u.a. (1989) definiert den Begriff Karriere wie folgt: „*the evolving sequence of a person's work experiences over time*“. Bei dieser Definition liegt der Fokus besonders auf dem Individuum und zeigt auf, dass sich die Karriere im Laufe des Lebens stetig verändern kann und individuell ist. Dies ist die wohl häufigste Definition, der sich auch weitere Autor\*innen anschließen (Latzke 2019, S. 5-6). Des Weiteren wird in der Karriereforschung zwischen einem objektiven und subjektiven Karriereerfolg unterschieden. Dabei gelten die Faktoren Einkommen, Anzahl der unterstellten Mitarbeitenden und das Prestige der Berufstätigkeit als objektiver Karriereerfolg, wobei Dinge wie Karriere- und Lebenszufriedenheit als subjektive Karrierefaktoren zu klassifizieren sind (Föhls-Königslehner; Müller-Camen 2015, S. 343-344).

### **2.1.2 Laufbahnplanung**

Im Gegensatz zur individuellen Karriere definiert die Laufbahn subjektunabhängige Positionsabfolgen innerhalb einer Organisation. Dennoch kann die Laufbahnplanung ein Teil der individuellen Karriereplanung sein. Organisationale Laufbahnen begrenzen jedoch die Möglichkeiten innerhalb einer Organisation, da die Entwicklungsmöglichkeiten vom Angebot der Laufbahnen abhängt (Föhls-Königslehner; Müller-Camen 2015, S. 344). Zur Laufbahn gehören sowohl horizontale als auch vertikale Veränderungen im Stellengefüge einer Organisation (Friedli 2008, S. 26). Die Laufbahnplanung wird häufig auch als Instrument der Personalentwicklung betrachtet, da sie die Möglichkeit bietet, verschiedene Personalentwicklungsmaßnahmen wie beispielsweise Jobrotation umzusetzen (Laser; Spengler; Lukas 2017, S. 4).

### **2.1.3 Nachfolgeplanung**

Die Nachfolgeplanung stellt einen wichtigen Teil der Karriere- und Laufbahnplanung dar. Auch die Nachfolgeplanung befasst sich mit dem beruflichen Werdegang der Mitarbeitenden, legt den Fokus dabei jedoch auf die Bedarfssituation des Unternehmens und nicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Es wird dabei das Ziel verfolgt, dass bestimmte Stellen frühzeitig optimal besetzt werden, mit Nachfolger\*innen, welche bereits im Voraus für konkrete Stellen identifiziert und insbesondere qualifiziert wurden. Auf diese Weise können bei den möglichen Nachfolger\*innen bestimmte Qualifikationsdefizite ermittelt werden und rechtzeitig durch zielgerichtet und stellenbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen minimiert werden (Nicolai 2019, S. 377-378). Eine Möglichkeit, definierte Mitarbeitende frühzeitig auf bestimmte Aufgabenbereiche oder Positionen vorzubereiten, besteht darin, dass sie bereits frühzeitig von

anderen Mitarbeitenden eingearbeitet werden (Stracke u.a. 2016, S. 60). Durch eine strategische Nachfolgeplanung können sich die Unternehmen daher gezielt auf geplante und ungeplante Ereignisse einstellen und Schlüsselfunktionen schnellstmöglich und anforderungsgerecht nachbesetzen (Koch 2016, S. 2).

#### **2.1.4 Zusammenfassung Karrieremanagement**

Das betriebliche Karrieremanagement umfasst die Karriere- und Laufbahnplanung innerhalb eines Unternehmens. Es zielt darauf ab, individuelle Karrierewege zu bestimmen, qualifizierte Kandidat\*innen zu entwickeln und passende Positionen zu besetzen. Dabei profitieren Unternehmen von der Sicherung ihrer Ziele und der Entwicklung von Fach- und Führungskräften, während Mitarbeitende Aufstiegschancen und Selbstverwirklichung erhalten. Die Karriereplanung bezieht sich auf individuelle Auf- und Abwärtsbewegungen, während Laufbahnplanung Positionsveränderungen innerhalb der Organisation betrifft. Die Nachfolgeplanung zielt darauf ab, Schlüsselfunktionen mit qualifizierten Nachfolger\*innen zu besetzen. Generell fördert effektives Karrieremanagement die Personalentwicklung und unterstützt die langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens.

## **2.2 Karriere- und Laufbahnmodelle**

*„Der Begriff Karrieremodell ist in der Personalentwicklung verortet und bezeichnet einen Ablauf von charakteristischen Stationen bis zu einer höheren Position. Jede Station ist mit verschiedenen Bedingungen wie etwa Erfahrung, Qualifikation, Aufgabe und Anforderung verknüpft.“ (Tunc 2022, S. 21)*

Durch die Bildung von charakteristischer Positionsfolgen in Unternehmen, können sich sogenannte Bewegungsprofile entwickeln. Diese entstehen und werden gefördert durch bewusste Gestaltungstechniken, was bis hin zu der Verfestigung von Karrieremodellen führen kann. Grundsätzlich unterscheiden sich Karrieremodelle besonders in deren Anzahl der erreichbaren Positionen, die Aufeinanderfolge der Positionen und die höchstmögliche erreichbare Position (Friedli 2008, S. 249).

Ursprünglich war die Führungskarriere das klassische Karrieremodell, welches in der Praxis dominiert hat. Bedingt durch den demographischen und technischen Wandel sowie das Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung, hat sich die Notwendigkeit ergeben, zwei weitere Karriere- und Laufbahnmodelle in die Unternehmenspraxis zu etablieren. Aufgrund dessen ergibt sich ein zunehmender Trend in Richtung Projekt- und Fachlaufbahn. Zu unterscheiden sind somit die Führungskarrieren, Fachkarrieren und Projektkarrieren (Föhls-Königslehner; Müller-Camen 2015, S. 346-347).



Darstellung 3: Vergleich Führung früher vs. Führung heute

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Reiber 2013, S. 12

Weiters in anzumerken, dass mehrere unterschiedliche Karrieremodelle eher in Großunternehmen angewendet werden können. Gründe dafür sind, dass bei dieser Art von Unternehmen aufgrund deren Größe ausreichend homogenen Stellen in einer stabilen Hierarchie vorhanden sind und Karrieremodelle daher mit einer höheren Erfolgsquote realisierbar sind (Friedli 2008, S. 249).

### 2.2.1 Führungskarriere

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei der Führungskarriere, auch Führungslaufbahn genannt, um die klassische Form der Karrieremodelle. Diese geht insbesondere mit der Übernahme von Führungspositionen einher (Föhls-Königslehner; Müller-Camen 2015, S. 347). Die Aufgaben sind mit der Verantwortung für Menschen und Ressourcen sowie der Übertragung von Rechten und Pflichten verbunden. Führungspositionen bringen hauptsächlich Faktoren wie Status, Macht und Vergütung sowie einen sichtbaren hierarchischen Aufstieg im Organigramm mit sich (Becker 2013, S. 613). Bei der Entscheidung für eine Führungskarriere sollten sich die jeweiligen Personen bewusst sein, dass die fachlichen Aufgaben deutlich abnehmen und der Fokus stark auf der Führungsarbeit liegt. Aufgrund dessen sollte es nicht möglich sein, dass Führungskräfte zeitgleich auch als Fachexpert\*innen agieren, da mit der

Übernahme von Führung viel Zeit in Führungsaufgaben investiert werden muss und fachliches Detailwissen so immer mehr in den Hintergrund tritt. Daher sind Fach- und Führungsaufgaben klar auseinander zu halten (Gräser 2012, S. 113). Da das anspruchsvolle Führen von Mitarbeitenden Sozialkompetenz und viele weiteren Kompetenzen erfordert, zeigt sich in der Praxis immer wieder, dass die Führungskarriere nicht für jede Person der passende Karriereweg ist (Föhls-Königslehner; Müller-Camen 2015, S. 347).

### **2.2.2 Fachkarriere**

Der Schwerpunkt einer Fachkarriere ist die inhaltliche Spezialisierung auf ein bestimmtes Fachgebiet. Anders als bei der Führungskarriere, zeichnet sich die Fachkarriere durch den hohen Anteil an Fachaufgaben aus, welche oft nur mit einem sehr geringen Ausmaß an administrativen Aufgaben einhergehen (Föhls-Königslehner; Müller-Camen 2015, S. 347). Dabei erfolgt die Entwicklung innerhalb der Fachkarriere mit zunehmender Kompetenz und entsprechendem Expert\*innenstatus (Hillebrecht 2017, S. 6). Aufgrund der immer komplexer werdenden Innovationen, Produktentwicklungen und erforderlichen intelligenten Lösungen im technischen, naturwissenschaftlichen als auch betriebswirtschaftlichen Bereich, sind Wissensträger\*innen für jedes Unternehmen essenziell. Denn die Wissensträger\*innen, welche auf die unterschiedlichsten Fachgebiete spezialisiert sind, tragen einen enormen Beitrag zur Wettbewerbskraft bei (Lang 2014, S. 61). Die Fachlaufbahn hat denn Sinn, dass der Aufstieg im Unternehmen mit der Zunahme von Fachexpertise einhergeht. Durch diese Karriereart schaffen die Unternehmen attraktive Möglichkeiten für hochqualifizierte Fachexpert\*innen, was zusätzlich ein Vorteil für die Mitarbeitendenbindung darstellt. Mit der Etablierung einer Fachkarriere und der Bindung von Fachexpert\*innen, wird die fachliche Kernkompetenz im Unternehmen sichergestellt (Becker 2013, S. 613). Trotz dieser enormen Wichtigkeit der Fachkarrieren werden sie oftmals weniger reputabel im Vergleich zur Führungskarriere wahrgenommen. Doch mit dem Blick auf den demographischen Wandel, den Trend zu flachen Hierarchien und die neue Mitarbeitendengeneration zeigt sich, dass dieses Karrieremodell sowie die Fachexpert\*innen unverzichtbar sind (Litzcke 2017, S. 5-6).

### **2.2.3 Projektkarriere**

Die Projektkarriere ist ein ergänzendes Karrieremodell zu den bereits erläuterten Führungs- und Fachkarrieren. Abhängig vom jeweiligen Projekt ist es möglich, dass die Projektkarriere Führungs- oder Fachkarriere auf Zeit ist (Becker 2013, S. 614). Den Ursprung hat die Projektkarriere daher, dass die Unternehmen immer mehr in Projekten arbeiten. Projekte stellen oft komplexe, umfangreiche und neuartige Aufgabenstellungen dar. Dabei werden die Mitarbeitenden nicht wie gewöhnlich in das Projekt eingesetzt, sondern erhalten eine systematische Einbindung der Projektarbeit in das Personalentwicklungskonzept. Durch die zeitliche Befristung von Projekten besteht die Möglichkeit, das Potenzial der Mitarbeitenden zu erkennen und

alternative Karrierepfade, wie beispielsweise der Weg als Projektleiter\*in, zu entwickeln. Im Gegensatz zur Fach- und Führungskarriere findet sich in der Projektkarriere für den Mitarbeitenden keine Positionsbestimmung. Daher wird diese Art von Karriere oftmals als Sprungbrett in die Führungskarriere genutzt. Im Gegensatz dazu, ist der Einstieg in die Fachkarriere eher unwahrscheinlich, da in Projekten mehrheitlich Führungsqualitäten und Führungsverantwortung erprobt, eingesetzt und gezeigt werden (Friedli 2008, S. 251).

#### **2.2.4 Zusammenfassung Karriere- und Laufbahnmodelle**

Unternehmen verwenden verschiedene Karriere- und Laufbahnmodelle, um die Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern. Es wird dabei zwischen drei Hauptmodellen unterschieden: Führungskarriere, Fachkarriere und Projektkarriere. Die Führungskarriere beinhaltet den Aufstieg in Führungspositionen und geht mit Führungsverantwortung, Macht und Status einher. Die Fachkarriere konzentriert sich auf die Spezialisierung in einem bestimmten Fachgebiet und beinhaltet hauptsächlich Fachaufgaben. Die Projektkarriere ist eine ergänzende Karriereform, bei der Mitarbeitende zeitweise in Projekten arbeiten und Erfahrungen in Führungs- oder Fachaufgaben sammeln können. Größere Unternehmen nutzen oft mehrere Karrieremodelle, während kleinere Unternehmen sich häufiger auf ein Modell konzentrieren.

### **2.3 Fachkarriere**

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Grundlagen der Fachkarriere erläutert sowie verschiedene Konzeptionsmodelle vorgestellt. Des Weiteren werden die Nutzen, Chancen, Herausforderungen und Risiken der Fachkarriere beleuchtet. Darüber hinaus wird der Verantwortungsbereich des HR-Bereichs auf die Fachkarriere dargelegt.

#### **2.3.1 Grundlagen**

Wie bereits in Kapitel 2.2.2 erläutert, stellt die Fachkarriere für Unternehmen sowie auch für deren Fachexpert\*innen einen bedeutsamen Karriereweg dar. Trotz dessen ist die Fachkarriere in den meisten Unternehmen bei weitem nicht ausreichend entwickelt und das, obwohl die Fachkarriere ein konstruiertes Karrieremodell ist (Becker 2013, S. 615). Doch es gibt bei den Unternehmen Ausnahmen, welche bereits früh die Notwendigkeit einer Fachkarriere erkannt haben. Vorreiter\*innen in der Entwicklung und Implementierung dieses Karrieremodells sind einige US-amerikanische Großunternehmen wie beispielsweise IBM, Esso oder AT&T. Diese Unternehmen haben bereits in den 1950er Jahren für deren Forschungs- und Entwicklungsabteilungen die Möglichkeit einer Fachlaufbahn angeboten. Dadurch wurden immer mehr Personen auf die Fachkarriere aufmerksam, wodurch Ende der 1950er Jahre zahlreiche Artikel dazu erschienen und endlose Diskussionen darüber geführt wurden. Doch seit den 1990er Jahren nahm die Publikationsintensität zu dem Thema stark ab und kam erst wieder Anfang

des 21. Jahrhunderts, mit dem sich immer mehr zuspitzenden Fachkräftemangel, auf (Kels; Clerc; Artho 2015, S. 97). Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Gründe, weshalb ein Unternehmen den Bedarf an einer Fachkarriere hat:

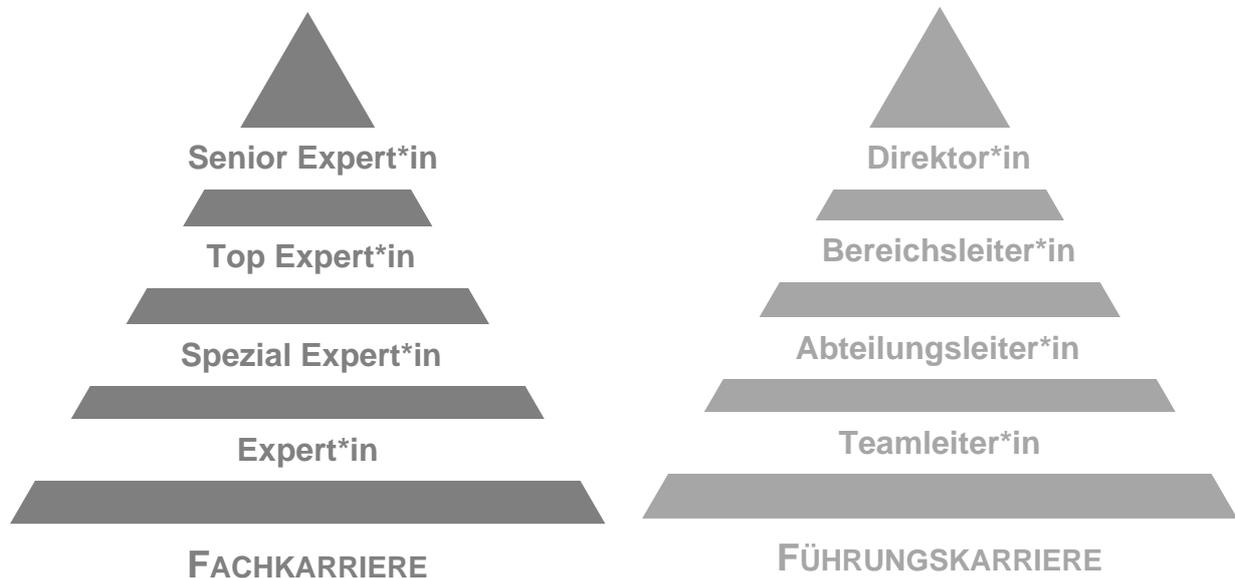
- Anzahl der freien Führungspositionen reicht nicht aus, um genügend attraktive Karriereoptionen in Aussicht zu stellen
- Schlüsselpositionen sind im Unternehmen durch Fachexpert\*innen besetzt und deren Abgang würde einen Wissensverlust mit sich bringen
- Attraktivität der Unternehmen am Arbeitsmarkt nimmt stark durch den Mangel an vorhandenen Karriereperspektiven ab
- Fachexpert\*innen nutzen mangels Karrierealternativen die Führungskarriere und gehen damit weitgehend als Fachkräfte im Unternehmen verloren
- Potenzialanalysen und Laufbahnberatungen der Mitarbeitenden zeigen eine geringe Eignung für eine disziplinarische Führungsposition auf, dennoch sollten motivierende Karriereperspektiven für die Mitarbeitenden geschaffen werden
- Organisatorischer Wandel führt zu veralteten Karriereverläufen, weshalb ein Wechsel zwischen Fach- und Führungskarriere ermöglicht und attraktiv gestaltet werden soll

(Kels; Clerc; Artho 2015, S. 98 nach Biehal und Scheinecker 2020)

Die Einführung einer Fachkarriere sollte grundsätzlich mit einer Bedarfsanalyse geprüft werden, welche feststellt, welche Defizite an Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen bestehen (Becker 2013, S. 564). Wenn der Bedarf einer Fachkarriere im Unternehmen ermittelt wurde, müssen verschiedene Aspekte beachtet werden. Eine wichtige Voraussetzung bei der Einführung einer Fachkarriere besteht darin, dass für diese die gleichen Anstellungsbedingungen wie für die Führungskarriere gelten. Das bedeutet, dass sich die unterschiedlichen Karrieremodelle insbesondere betreffend Einkommen, Bonus, Benefits und Weiterbildung nicht unterscheiden dürfen (Thom 2007, S. 312). Denn, obwohl die Rolle der Fachexpert\*innen äußerst bedeutsam für den Unternehmenserfolg ist, erfährt die Fachkarriere wenig Wertschätzung und Aufmerksamkeit (Jacob; Gierschmann 2017, S. 44). Grundsätzlich sollten Unternehmen jedoch darauf achten, dass die Fachkarriere als eigenes Karrieremodell eingeführt wird und nicht mit der Führungskarriere verglichen wird (Groß 2019, S. 81; Sühling 2012, S. 323). Jedoch gilt die Fachkarriere in der Theorie als klare Parallelhierarchie zur Führungskarriere (Groß 2019, S. 315).

Eine Möglichkeit, den Fachexpert\*innen innerhalb der Fachkarriere Anerkennung und Würdigung zu übertragen, stellt insbesondere die Verleihung von Funktionstiteln dar. Darüber erhöhen solche Auszeichnungen und Jobtitel die Bindungswahrscheinlichkeit der Fachexpert\*innen an das Unternehmen, wodurch das Wissen in der Organisation gesichert wird (Lang 2014, S. 68-69). Unter dem Begriff Jobtitel wird in möglichst kurzer Form die Position und die

Qualifikationen einer Stelle beschrieben (Tunc 2022, S. 23). Eine mögliche Titelhierarchie könnte beispielsweise wie folgt strukturiert sein:



Darstellung 4: Titelhierarchie Fachkarriere vs. Führungskarriere

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker 2013, S. 614

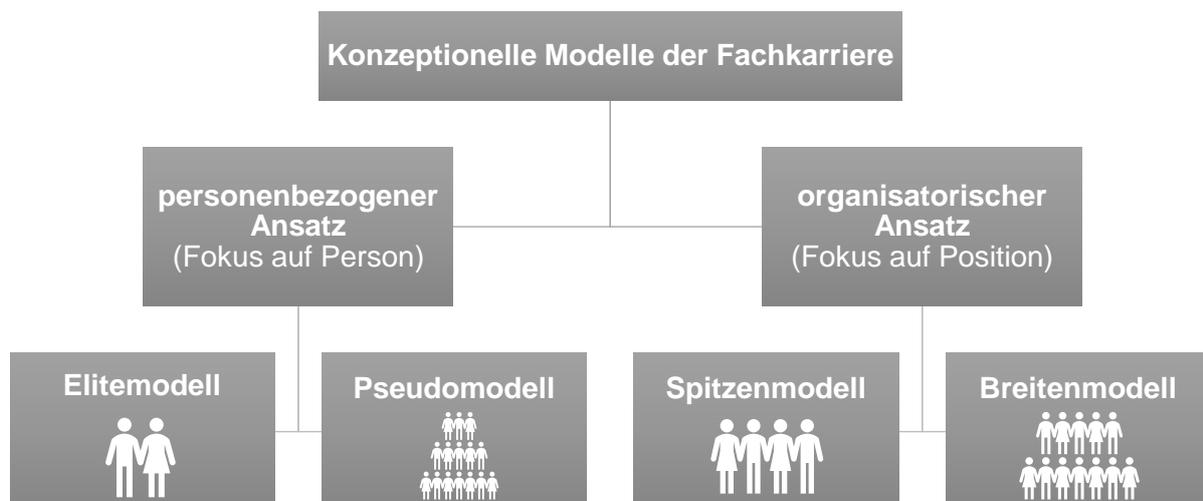
Auf diese Weise ist es möglich, die Karrierestufen ähnlich wie bei einer Führungskarriere aufzuzeigen und so einen Anreiz für die Verfolgung einer Fachkarriere zu schaffen (Lang 2014, S. 69).

### 2.3.2 Konzeption

Wenn sich ein Unternehmen nach Bedarfsermittlung für die Implementierung einer Fachkarriere entschieden hat, dann sollten in erster Linie unterschiedliche verbindliche Vorgaben definiert und in eine einheitliche Form gebracht werden. Die Formalisierung der Fachkarriere entsteht durch die Festlegung von Regeln und Verfahrensvorschriften für eine konkrete Personengruppen, welche anschließend erarbeitet, verschriftlich und geltend gemacht werden. Des Weiteren gehört auch die Vereinheitlichung der Strukturen, Informationen, Prozesse, Ergebnisse sowie Qualifikationen dazu. Als klassische Instrumente zur Formalisierung gehören Stellenbeschreibungen, Organigramme sowie Unternehmens-, Führungs- und Personalentwicklungsgrundsätze. Nach der Formalisierung erfolgt im Rahmen einer Institutionalisierung der Prozess der vorab festgelegten Muster, die sich im Laufe der Zeit als Verhaltensstandards in der Institution etablieren. Das bedeutet, dass sich immer mehr Rollenmuster, Statushierarchien, Rechte und Pflichten der Fachexpert\*innen herauskristallisieren und aufbauen. Ausgehend von den unterschiedlichen Aspekten der Formalisierung und Institutionalisierung können so Fachkarrieren entwickelt und eingeführt werden (Becker 2013, S. 615-616).

Im Folgenden werden die wichtigsten konzeptionellen Aspekte in Bezug auf die Formalisierung und Institutionalisierung erläutert. Wie bei allen Karrieremodellen, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten diese auszugestalten. Grundsätzlich gibt es jedoch zwei Herangehensweise, wie die Konzeption einer Fachkarriere erarbeitet werden kann. Dabei wird zwischen einem organisatorischen und einem personenbezogenen Ansatz unterschieden. Bei dem *organisatorischen Ansatz* stellt sich die Frage nach der organisatorisch erforderlichen Stelle. Dabei wird aus Unternehmenssicht geprüft, ob und welche Positionen mit einem bestimmten Aufgabenbereich, definierten Kompetenzen und Verantwortung zur Erfüllung erforderlich sind. Bei dem *personenbezogenen Ansatz* steht die individuelle Person im Fokus. Dabei gibt es eine/n besonders kompetente/n Mitarbeiter\*in, welche/r ein hohes Maß an außerordentlich wichtiger Expertise mit sich bringt. Auf Grund dessen erhält diese/r Mitarbeiter\*in den Status Expert\*in für ein bestimmtes Fachgebiet. Welcher Ansatz für die Konzeption herangezogen wird, liegt in der Entscheidung des Unternehmens. Dieses muss entscheiden, welcher Ansatz sich mit der gesetzten Unternehmensstrategie deckt (Sieber Bethke 2013, S. 7).

Weiters werden in der Theorie vier unterschiedliche Grundmodelle von Fachlaufbahnen unterschieden, die als Grundlage für die Konzeption dienen können:



Darstellung 5: Konzeptionelle Modelle der Fachkarriere

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jacob; Gierschmann 2017, S. 45

Wird die Fachkarriere als ein **Elitemodell** konzipiert und eingeführt, dann finden sich im Unternehmen nur 0,2 % bis 5 % der Führungsstellen als Expert\*innenstellen wieder, was bedeutet, dass nur sehr wenige Personen innerhalb einer Fachkarriere gefördert werden. Die Inhaber\*innen solcher Expert\*innenstellen verfügen über erfolgskritisches Wissen, welches oftmals nicht nur für die Organisation, sondern die weltweite gesamte Community des Fachgebiets relevant ist. Dementsprechend haben diese Expert\*innen weitreichende Freiheitsgrade

bei der Gestaltung der Aufgaben sowie der Entwicklung des jeweiligen Themengebiets. Der Sinn dieses Modells besteht darin, dass es nur für sehr wenige Expert\*innen im Unternehmen in Frage kommt (Sieber Bethke 2013, S. 9). Aufgrund dessen, dass diese Positionen im Unternehmen eine Seltenheit sind, erhalten die Expert\*innen eine hohe Wertschätzung. Demnach werden innerhalb dieser Art von Fachkarriere sehr attraktive Anreize und Privilegien geboten, damit die Fachexpert\*innen kurz- und langfristig an das Unternehmen gebunden werden (Jacob; Gierschmann 2017, S. 45). Der Fakt, dass nur eine kleine Anzahl der Mitarbeitenden im Unternehmen die Fachkarriere einschlagen kann, bringt mich sich, dass dieses Karrieremodell daher keine Karriereperspektive für die Mehrheit darstellt und somit keine positive Auswirkung auf die Mitarbeitendenbindung mit sich bringt (Sieber Bethke 2013, S. 9). Die Schattenseite des Elitemodells ist unter anderem auch, dass Unternehmen große Gefahr laufen, die Expert\*innenpositionen fehlzubesetzen und auf diese Weise schwerwiegende Folgen für das Unternehmen verursachen. Außerdem wird dabei ein Großteil des Wissens in die Hände der/s Fachexpert\*in gelegt, welches mit der Abwanderung der/des Mitarbeiter\*in ebenfalls verloren gehen würde (Lindenstruth 2016, S. 25). Ein bekanntes Unternehmen, welches das Elitemodell der Fachkarriere eingeführt hat, ist „IBM“. Dabei gibt es einen exklusiven Kreis, welchem nur die herausragendsten Expert\*innen des Unternehmens beitreten dürfen. Die Nominierungen von 10 Fachexpert\*innen erfolgt einmal im Jahr aus einem Kreis von insgesamt 380.000 Mitarbeitenden. Mit dieser Nominierung erlangt die/der Fachexpert\*in eine weltweite Sichtbarkeit sowie eine erweiterte Entscheidungsverantwortung mit Einfluss auf die gesamte Unternehmensstrategie (hkp Deutschland GmbH 2017, S. 3).

Ein weiteres Modell mit einem personenbezogenen Ansatz stellt das **Pseudomodell** dar. Nach der Theorie beschreibt dieses Modell keine klassische Fachkarriere. Der Sinn dabei liegt besonders in der individuellen fachlichen Weiterentwicklung, ohne dabei die Expert\*innenlaufbahn zu strukturieren. Dabei wird den Mitarbeitenden häufig nur der Jobtitel so angepasst, dass dieser die vorhandene Seriosität widerspiegelt. Die Aufwertung steht jedoch in keinem Zusammenhang mit mehr Entscheidungsspielraum oder Verantwortung (Jacob; Gierschmann 2017, S. 46). Aufgrund dessen ist das Pseudomodell eine Chance für eine Großzahl der Mitarbeitenden im Unternehmen, was dazu führt, dass sich somit auch alle Mitarbeitenden mehr oder weniger systematisch weiterentwickeln können (Sieber Bethke 2013, S. 7). Dieses Modell bringt den Vorteil mit sich, dass keine der Mitarbeitenden ausgeschlossen werden, sondern jede/r die Möglichkeit auf Weiterentwicklung hat. Auf diese Weise wird den Mitarbeitenden mit viel Wertschätzung entgegengekommen, da das Unternehmen alle Mitarbeitenden als Expert\*innen mit hohem Entwicklungspotenzial ansieht (Bergdolt 2021, S. 52-53). Dieser Aspekt bringt jedoch auch mit sich, dass die Fachkarriere daher nicht gleich attraktiv wie die Führungskarriere gestaltet werden kann, da sie nicht nur auf einen ausgewählten Kreis von Mitarbeitenden ausgelegt ist (Jacob; Gierschmann 2017, S. 47). Die Folgen dabei sind, dass bei den wesentlichen Leistungsträger\*innen im Unternehmen keine motivationale Wirkung entsteht und somit das Potenzial nicht optimal genutzt wird. Das Pseudomodell kann trotz

dieser negativen Konnotation jedoch auch erfolgreich im Unternehmen eingesetzt werden. Das illustriert das Unternehmen „Netflix“, welches mit der Einführung des Pseudomodells zeigen will, dass eigenverantwortliches Handeln sowie die individuelle Weiterentwicklung gefördert wird. Das bedeutet, dass alle im Unternehmen, basierend auf der erbrachten Performance, ein/e Fachexpert\*in werden können. „Netflix“ vergütet diese Performance mit einer durchschnittlich hohen Grundvergütung sowie mit nicht-monetären Anreizen. Mit diesem Modell wird kein/e Mitarbeiter\*in durch das Unternehmen bevorzugt, sondern alle Mitarbeitenden haben deren Weiterentwicklung selbst in der Hand (hkp Deutschland GmbH 2017, S. 4, 25).

Das **Spitzenmodell** basiert auf einem organisatorischen Ansatz. Bei diesem Modell entsprechen die Fachexpert\*innenpositionen maximal 20 % der bestehenden Führungsposition im Unternehmen. Dabei zeichnen sich die Positionen für Fachexpert\*innen durch höherwertige Aufgaben, weitreichende Befugnisse sowie Informations- und Kommunikationsrunden höherer Hierarchieebenen aus (Sieber Bethke 2013, S. 8). Trotz der höheren Anzahl der Expert\*innen als beim Elitemodell, hebt sich das Spitzenmodell immer noch durch die Exklusivität und Wertschätzung der Fachkarriere ab. Denn beim Einschlagen der Fachkarriere, werden für die Fachexpert\*innen klare, realistische und individuelle Entwicklungsperspektiven geboten, was einen besonderen Vorteil darstellt (Jacob; Gierschmann 2017, S. 46). Somit werden die ausgewählten Stellen durch unterschiedliche Benefits aufgewertet und wirken so auf die Mitarbeitenden attraktiver, was die Motivation auf eine Fachexpert\*innenposition deutlich erhöht (Bergdolt 2021, S. 51). Bei einer geringen Mitarbeitendenanzahl kann dieses Modell jedoch schnell eine natürliche Grenze erhalten, was zudem mit sich bringt, dass der Aufwand der Fachkarriere im Verhältnis zur Zahl der Mitarbeitenden sehr hoch ist (Sieber Bethke 2013, S. 9). Erfolgreich etabliert wurde das Spitzenmodell vom Unternehmen „Audi“, wo die Fachlaufbahn organisatorisch sowie strukturell verankert ist und so zur Aufwertung der Expert\*innenpositionen beiträgt. Dabei werden die Fachexpert\*innen insbesondere im Rahmen der Nachfolgeplanung berücksichtigt. Für maximal 15 % der Fachexpert\*innen wurden Stellen geschaffen, welche Fachmanagementaufgaben bis zur obersten Managementebene mit sich bringen. Auf diese Weise können die Fachexpert\*innen bei hochrangigen Entscheidungsgremien mitwirken sowie Verhandlungsverantwortung übernehmen (hkp Deutschland GmbH 2017, S. 4).

Das **Breitenmodell** bezieht sich ebenfalls auf einen organisatorischen Ansatz. Dabei umfassen die Fachstellen 25 % bis 40 % aller Führungsstellen im Unternehmen, wodurch dieses Modell deutlich mehr Positionen als andere in der Fachkarriere bietet. Jedoch werden die Fachstellen meist nicht in die Organisationsstruktur des Unternehmens miteingebunden, was bedeutet, dass keine gesonderte Kennzeichnung der Expert\*innen in der Organisationsstruktur vorgenommen wird. Dies bringt den Nachteil mit sich, dass die Fachkarriere wenig attraktiv wirkt und die Akzeptanz und Wertschätzung unter den Mitarbeitenden eher gering ist. Jedoch ergibt sich dadurch ein sehr geringer organisatorischer Aufwand (Sieber Bethke 2013, S. 8).

Damit sich ein Unternehmen für ein Modell der Fachkarriere entscheidet, sollten insbesondere die Fachkarrierestufen systematisch erhoben werden. Dabei ist entscheidend, welche Anforderungen und Erwartungen gegeben sind und wie dies im Zusammenspiel mit der Unternehmensstrategie steht. Denn ansonsten besteht das Risiko, dass die Fachkarriere im Unternehmen so umgesetzt wird, dass das Ansehen darunter leidet und keine Wertschätzung für diese Art von Karrieremodell entsteht. Grundsätzlich ist die Entwicklung und Implementierung der Fachkarriere jedoch stark von der Unternehmenskultur, -strategie und -größe abhängig (Bergdolt 2021, S. 53).

### 2.3.3 Nutzen und Chancen

Aufgrund des hohen zeitlichen und finanziellen Aufwands, den eine Fachkarriere mit sich bringt, muss die Entscheidung für ihre Etablierung rentabel sein (Hoffmann 2016, S. 38). Doch die Konzeption und Einführung einer Fachkarriere bringt einen beträchtlichen Nutzen und zahlreiche Chancen mit sich:

**Steigerung der Wertschätzung:** Mitarbeitende, welche den Weg einer Fachkarriere gehen, haben insbesondere aufgrund ihres Wissens einen hohen Wert für das Unternehmen. Durch die Möglichkeit einer Fachkarriere kann den Mitarbeitenden ein hohes Maß an Wertschätzung für deren besondere Leistungen entgegenbracht werden. Solche Anreiz- und Belohnungsfunktionen können beispielsweise durch die Verleihung eines höheren formalen Status erfolgen. Dies bringt auch den Nutzen mit sich, dass sich Fachexpert\*innen wahrgenommen fühlen, wodurch diese weiter an das Unternehmen gebunden werden (Domsch 2011, S. 21; Nicolai 2019, S. 381).

**Vermeidung von Fehlbesetzungen:** Durch die Einführung einer Fachlaufbahn werden auch zahlreiche Fehlbesetzungen im Unternehmen vermieden. Denn so besteht kein Risiko, dass Expert\*innen, die in der Expert\*innenrolle sehr zufrieden sind, jedoch über keine Führungskompetenzen verfügen, in eine Führungsposition befördert werden. So werden die Mitarbeitenden durch die falschen Aufgabengebiete nicht demotiviert, sondern können den nächsten Karriereschritt ohne Übernahme von disziplinarischer Führung gehen. Auf diese Weise wird auch verhindert, dass unterstellte Mitarbeitende aufgrund fehlender Führungskompetenz das Unternehmen verlassen (Jacob; Gierschmann 2017, S. 44). Des Weiteren erfolgt dadurch eine klare Trennung von Personalführungs-, Verwaltungs- und Fachaufgaben zwischen den unterschiedlichen Laufbahnen (Domsch 2011, S. 21).

**Bindung und Vertiefung von Fachexpertise:** Abgesehen davon, dass die Fachkarriere einen Motivationsfaktor für die Fachexpert\*innen darstellt, liegt die zentrale Motivation darin, die Expertise von erfolgskritischem Wissen im Unternehmen zu sichern. Dabei bleibt notwendiges Spezialwissen nicht nur erhalten, sondern wird auch gefördert, um das Wissen noch weiter zu vertiefen (Trost 2018, S. 263). Denn um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es entscheidend,

dass ein Unternehmen konsequent auf kompetenzbasiertes Entscheiden und Handeln setzt (Schwuchow; Gutmann 2017, S. 188).

**Steigerung der Arbeitgeber\*innenattraktivität:** Die Möglichkeit unterschiedliche Karrierewege im Unternehmen gehen zu können, trägt einen wesentlichen Teil zur Arbeitgeber\*innenattraktivität bei (Sühling 2012, S. 324). Denn es ermöglicht den Mitarbeitenden eine hohe Flexibilität in der persönlichen und beruflichen Entwicklung sowie ein breites Spektrum an Möglichkeiten. Damit können Unzufriedenheit, Demotivation sowie Fluktuation stark verringert werden (Thom 2007, S. 301). Besonders in Bezug auf den „*war of talents*“ und den Fachkräftengpass können sich Unternehmen durch diesen alternativen Karriereweg bedeutend von der Konkurrenz am Arbeitsmarkt abheben. Daher bietet die Fachkarriere sowohl einen hohen Nutzen für Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden (Pollety; Pastohr 2017, S. 151).

**Individuelle Karrieremöglichkeiten:** Die Möglichkeit auf unterschiedliche Laufbahnen im Unternehmen erweitert den eigenen Horizont der Mitarbeitenden. Denn ein Wechsel zwischen einer Führungs-, Fach- und Projektkarriere ermöglicht die persönliche Weiterentwicklung angepasst auf die gegebenen Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden (Nicolai 2019, S. 381).

#### 2.3.4 Herausforderungen und Risiken

Trotz der zahlreichen Nutzen und Chancen, welche die Fachkarriere mit sich bringt, zeigen sich auf Dauer auch Herausforderungen und Risiken, derer sich Unternehmen bewusst sein sollten:

**Kein Abstellgleis:** Um keine Gefahr zu laufen, dass die Fachkarriere eine Alternativlösung für erfolglose oder freigesetzte Mitarbeitende darstellt, muss sich die Nominierung als Fachexpert\*in streng an den fachlichen Leistungen orientieren. Zudem ist es unerlässlich, die definierten Eingangsvoraussetzungen sowie die Auswahl- und Leistungsbeurteilungskriterien einzuhalten. Denn nur auf diese Weise ist es möglich, dass die Fachkarriere erfolgreich eingeführt und von den Mitarbeitenden wertschätzend angenommen wird (Domsch 2011, S. 21).

**Wertigkeit:** Oftmals wird die Fachkarriere in den Unternehmen als einzig richtiges Karrieremodell angesehen. Doch nur dann, wenn die Fachkarriere als echte Karrierealternative und gleichwertig zur Führungskarriere angesehen wird, gewinnt die Fachkarriere an Attraktivität bei den Mitarbeitenden. Aufgrund dessen ist es äußerst wichtig, dass die Distanz zwischen den Karriereschritten und die Schwierigkeiten der unterschiedlichen Karrieremodelle vergleichbar gestaltet sind. Weitere Gründe für die unterschiedliche Wertigkeit der Laufbahnen stehen auch besonders im Zusammenhang mit Statussymbolen. Während den Führungskräften im Unternehmen oft ein höheres Einkommen, ein Dienstwagen, eine höherwertige Büroausstattung oder ähnliches geboten werden, ist dies oftmals bei Fachexpert\*innen nicht der

Fall. Daher sollte der Fokus auf die Gleichwertigkeit aller Benefits bei allen Karrieremodellen gelegt werden, um die Attraktivität zu steigern (Nicolai 2019, S. 380-382).

**Aufstiegsschwierigkeiten:** Aufgrund dessen, dass die Fachexpert\*innen oft nicht in der klassischen Hierarchie des Unternehmens ersichtlich sind, lässt sich ein hierarchischer Aufstieg schwer umsetzen. Somit sollte das Unternehmen eine Lösung finden, wie auch die Fachexpert\*innen im Unternehmen einen hierarchischen Aufstieg erreichen können. Des Weiteren gestaltet sich ein Positionswechsel schwierig, da die Fachexpert\*innen oft stark auf ein Thema spezialisiert sind, dessen Wissen sie in kaum einem anderen Bereich des Unternehmens einsetzen können. Daher besteht das Risiko, dass sich die Mitarbeitenden in einer Sackgasse ohne weitere Aufstiegschancen befinden (Domsch 2011, S. 21; Nicolai 2019, S. 381).

### 2.3.5 Zuständigkeit HR

Der Bereich Human Resources (HR) ist ein wichtiger Akteur bei der Konzeption, Einführung und Umsetzung der Fachkarriere im Unternehmen. Dabei kann insbesondere die Personalentwicklung unterstützen, indem sie gezielte Maßnahmen für den Karriereweg entwickelt und umsetzt (Becker 2013, S. 618). Im Rahmen der Fachkarriere kann die Personalentwicklung besonders in den folgenden Bereichen unterstützen:

**Transparenz:** Die Transparenz spielt eine wesentliche Rolle bei der Einführung und Unterstützung der Fachkarriere durch den Personalbereich (Sühling 2012, S. 323). Besonders die Kommunikation steht dabei im Fokus. Der Personalbereich hat die Aufgabe, implizite Fachlaufbahnen offenzulegen und explizit sichtbar sowie zugänglich zu machen. Durch die transparente Darstellung der Fachkarrieremöglichkeiten können die Mitarbeitenden ein besseres Verständnis für die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten gewinnen. Dies schafft Klarheit und ermöglicht es den Fachexpert\*innen, ihre Karriere zu planen und gezielt darauf hinzuarbeiten. Diese Transparenz fördert nicht nur den Fortschritt der Fachkarriere, sondern auch den Austausch von Erfahrungen und Wissen innerhalb des Unternehmens, da die Fachexpert\*innen für andere Mitarbeitende erkennbar werden. Des Weiteren wird die Wertigkeit der Fachkarriere dadurch im Unternehmen erheblich erhöht und gefördert (Becker 2013, S. 618; Bergdolt 2021, S. 20).

**Kompetenzmanagement:** Das Kompetenzmanagement spielt eine entscheidende Rolle bei der Personalentwicklung, da die Kompetenzen die Grundlage für die Entwicklungsmöglichkeiten darstellen. Für eine individuelle Potenzialbestimmung ist es wichtig zu definieren, welche konkreten Anforderungen für eine bestimmte Stelle gegeben sein müssen. Wenn ein/e Mitarbeiter\*in beispielsweise nur über durchschnittliches Potenzial verfügt und nicht die erforderlichen spezifischen Kompetenzen mitbringt, dann reicht es für die Rolle als Fachexpert\*in innerhalb einer Fachkarriere nicht aus. In dieser Hinsicht liegt es in der Verantwortung der Personalabteilung, explizite und entscheidende Kompetenzen für die jeweiligen Rollen zu

definieren. Nur durch diese klare Definition können die Positionen erfolgreich besetzt und die erforderliche Klarheit für die Fachkarriere geschaffen werden (Bergdolt 2021, S. 75-76).

**Autonomievermittlung:** Im Rahmen der Fachkarriere ist es von großer Bedeutung, dass den Fachexpert\*innen klar vermittelt wird, über welche Handlungsfreiheiten sie im Unternehmen verfügen. Dabei liegt es in der Verantwortung der Personalentwicklung, dass den Expert\*innen der Sinn und Zweck der Autonomie vermittelt wird. Dadurch soll vermieden werden, dass Egoismus, Opportunismus sowie Individualismus überhandnehmen, sondern ein Bewusstsein für die Handlungsgrenzen geschaffen werden. Auf diese Weise kann sowohl die Zusammenarbeit als auch die Effektivität im Unternehmen gefördert werden (Becker 2013, S. 616).

**Unterstützung bei der Karriereplanung:** Die zentrale Human Resources Abteilung entwickelt nicht nur die unterschiedlichen Laufbahnmodelle, sondern unterstützt die Mitarbeitenden auch bei der unternehmensinternen Karriereplanung. Die Personalentwicklung setzt verschiedene Instrumente ein, um herauszufinden, welches Karrieremodell am besten auf die/den Mitarbeiter\*in passt. Durch gezielte Beratungsgespräche, Kompetenzanalysen oder Talentmanagement-Programme ermittelt die Personalentwicklung die individuellen Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeitenden. Auf dieser Grundlage können dann passende Karrieremöglichkeiten identifiziert und gezielt gefördert werden. Auf diese Weise trägt die Personalentwicklung dazu bei, dass die Mitarbeitenden eine Karriere verfolgen, welche sie erfüllt und in der sie ihr volles Potenzial entfalten können. Dies wiederum führt zu einer höheren Zufriedenheit, Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden, was sich positiv auf das Unternehmen auswirkt (Gutmann; Gatzke 2015, S. 150, 160-161).

**Personalentwicklungsmaßnahmen:** Es geht nicht mehr allein darum, dass Fachexpert\*innen ein Arbeitsplatz geboten wird, sondern dass sie angemessen gefördert und herausgefordert werden. Dies liegt nicht nur im Interesse des Unternehmens, sondern wird auch deutlich von den Expert\*innen erwartet und eingefordert. Fachexpert\*innen wollen nicht nur in ihrem Fachgebiet arbeiten, sondern auch kontinuierlich wachsen und sich weiterentwickeln. Sie streben danach, die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern, um sich dem stetigen Wandel anzupassen. Die Personalentwicklung hat hierbei eine wichtige Rolle, indem sie den Mitarbeitenden die erforderlichen Weiterbildungsmöglichkeiten und die entsprechenden Maßnahmen bietet. Dies umfasst beispielsweise Schulungen, Workshops, Entwicklungsgespräche und andere gezielte Entwicklungsmaßnahmen. Unternehmen, die diese Möglichkeiten nicht bieten können, laufen Gefahr, Fachexpert\*innen zu verlieren oder gar nicht erst anziehen zu können (Baader 2018, S. 30).

### **2.3.6 Zusammenfassung Fachkarriere**

Die Fachkarriere ist ein wichtiger Karriereweg für Unternehmen und Fachexpert\*innen. Sie ermöglicht es Unternehmen, ihre Fachkompetenz zu stärken und Fachexpert\*innen

aufzuwerten. Obwohl die Fachkarriere in vielen Unternehmen noch nicht ausreichend entwickelt ist, erkennen einige Unternehmen frühzeitig den Bedarf und die Vorteile einer solchen Karriereentwicklung. Die Einführung einer Fachkarriere erfordert eine gründliche Bedarfsanalyse und eine Anpassung der Anstellungsbedingungen, um den Fachexpert\*innen angemessene Anerkennung und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Eine Möglichkeit, Fachexpert\*innen zu würdigen, ist die Vergabe von Funktionstiteln, die ihre Expertise und ihren Beitrag zum Unternehmen widerspiegeln. Es gibt verschiedene Konzeptionsmodelle für die Fachkarriere. Die Entwicklung und Förderung einer Fachkarriere erfordert eine kontinuierliche Investition in Weiterbildung, Mentoring und den Aufbau eines Netzwerks von Fachexpert\*innen. Durch die Stärkung der Fachkompetenz können Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern, innovative Lösungen entwickeln und eine hohe Expertise in ihrem jeweiligen Fachgebiet aufbauen. Insgesamt bietet die Fachkarriere sowohl für Unternehmen als auch für Fachexpert\*innen eine vielversprechende Möglichkeit, Fachkompetenz zu fördern, berufliche Entwicklung zu ermöglichen und das Unternehmen langfristig erfolgreich zu machen.

## **2.4 Fachexpert\*innen**

Die folgenden Kapitel behandeln das Thema Fachexpert\*innen umfassend. Dabei werden die Definition und Grundlagen von Fachexpert\*innen erläutert, ihre spezifischen Merkmale betrachtet und die erforderlichen Kompetenzen beleuchtet. Zudem werden unterschiedliche Nominierungsverfahren für Fachexpert\*innen näher erläutert.

### **2.4.1 Definition und Grundlagen**

Die Fachkarriere ist ein Karriere- und Laufbahnmodell für Fachexpert\*innen. Für den Begriff Fachexpert\*in gibt es in der Literatur diverse Synonyme wie beispielsweise „*Expert\*in*“, „*Spezialist\*in*“ oder auch „*Fachspezialist\*in*“. Die Rolle der/des Fachexpert\*in etablierte sich bereits im 19. Jahrhundert als eigenständige soziale Rolle, als sich die Gesellschaft ausdifferenzierte und die Spezialisierung sowie die Arbeitsteilung zunahm. Während der fortschreitenden Industrialisierung entwickelte sich ein immer wichtiger werdender gesellschaftlicher Bereich von Wissenschaft und Technik, welcher für Innovationen und technologischen Fortschritt verantwortlich war. Dieser Bereich war oftmals nur schwer zugänglich und forderte spezialisiertes Wissen und Fähigkeiten, dem ein gesunder Menschenverstand oder das Alltagswissen allein nicht entsprachen. Personen, welche jedoch über dieses spezialisierte Wissen und diese Fähigkeiten verfügten, wurden als wissenschaftlich-technische Expert\*innen bezeichnet (Bogner; Littig; Menz 2014, S. 9-10).

In der Zwischenzeit spielt jedoch Expert\*innenwissen und Expertise nicht nur im Bereich der Technik und Wissenschaft eine große Rolle, sondern in allen praktischen Lebensbereichen (Bogner; Littig; Menz 2014, S. 10). Denn aufgrund der immer komplexer werdenden

Herausforderungen, denen sich ein Unternehmen stellen muss, sind sie auf das Wissen und Können von Fachexpert\*innen angewiesen. Denn nur mit der Leistung dieser Mitarbeitenden können Unternehmen weiterhin hochwertige und innovative Produkte auf den Markt bringen, um so konkurrenzfähig zu bleiben. Dies ist unabhängig davon, welchem Bereich die Fachexpert\*innen angehören, da solche Mitarbeitende in jeglichen Unternehmensbereichen benötigt werden. Fachexpert\*innen verfügen über Wissen, welches nicht sonderlich breit, sondern vor allem tief ist. Um diese Wissenstiefe zu erreichen, liegen die Grundlagen von Fachexpert\*innen besonders in den Ausbildungen und Erfahrungen auf einem bestimmten Fachgebiet, um dieses Wissen anzuwenden und zu erweitern. Aufgrund der Expertise fungieren Fachexpert\*innen oft als fachliche Geschäftspartner\*innen von Linienmanager\*innen, Projektleiter\*innen oder auch anderen Fachkolleg\*innen. Durch das Wissen, über welches sie verfügen, dienen Fachexpert\*innen auch oft als Impulsgeber\*innen für unternehmerische Umsetzungen des wissenschaftlichen-technischen Fortschritts. Um dieser Aufgabe jedoch nachgehen zu können, benötigen Fachexpert\*innen zusätzlich zu ihrem Fachwissen auch eine ausgeprägte kommunikative Fähigkeit und politisches Geschick im Umgang mit Interessenskonflikten und sozialen Dynamiken in der Organisation (Reiber 2013, S. 15).

In dieser Arbeit wird demnach die Definition von Fachexpert\*innen im Rahmen von Fachkarrieren an die Bestimmung nach Bohinc (2008) angelehnt:

*„Fachexperten rücken ihre Expertise in einem Fachgebiet in den Mittelpunkt und setzen sich mit firmenspezifischen Problemstellungen auseinander. Führungsaufgaben mit Personalverantwortung treten dabei in den Hintergrund, obwohl auch Fachexperten kleine Teams führen können und Top-Fachexperten eine kleine Stabsmannschaft haben. Ihre Bedeutung im Unternehmen jedoch leitet sich nicht von der Führungsverantwortungsaufgabe ab, sondern von ihrer Fachkenntnis.“ (Bohinc 2008, S. 20)*

#### **2.4.2 Merkmale von Fachexpert\*innen**

Für ein Unternehmen stellt sich die Frage, welche Mitarbeitenden den Weg einer Fachkarriere potenziell einschlagen könnten. Um dies zu evaluieren ist es erforderlich, vorab ein Profil der Fachexpert\*innen zu definieren und diese gegenüber den anderen Mitarbeitenden abzugrenzen. Dabei sollten besonders auf die Eigenschaften Wert gelegt werden, welche für das Unternehmen relevant sind. Zum anderen können die Eigenschaften auch aus der Perspektive der Mitarbeitenden abgefragt werden. Grundsätzlich zeichnen folgende charakteristischen Merkmale Fachexpert\*innen aus:

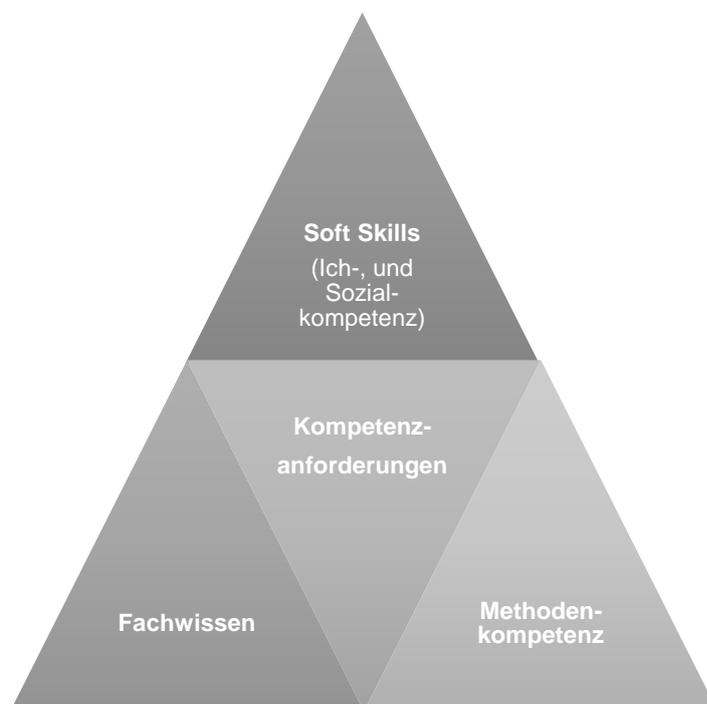
- Sie verfügen über ein ausgeprägtes und spezialisiertes Wissen beispielsweise im technologischen, betriebswirtschaftlichen oder naturwissenschaftlichen Bereich.
- Sie bündeln das Wissen, entwickeln dieses stetig weiter und dokumentieren dieses auf eine nachvollziehbare Art und Weise.
- Sie wirken bei der Entwicklung von Produkten mit und generieren Lösungen für aktuelle und zukünftige Herausforderungen im Dienstleistungsbereich.

- Sie befassen sich mit wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Trends, beobachten diese und beziehen diese je nach Relevanz in ihr eigenes Aufgabengebiet mit ein.
- Sie tragen Verantwortung für einen essenziellen Anteil der betrieblichen Wertschöpfung und wirken durch das eigene Wissen bei der Qualität unterschiedlicher Produkte sowie bei der Effizienz von Prozessen und Dienstleistungen mit.
- Sie übernehmen eine beratende Position gegenüber dem Linienmanagement, hinsichtlich strategischer Fragen und unterstützen bei der operativen Umsetzung.

Fachexpert\*innen verfügen meistens über kein eigenes, ihnen unterstelltes Team, sondern tragen gegebenenfalls die Verantwortung für ein Expert\*innenteam. Dabei ist anzumerken, dass in solchen Fällen die fachliche Führung gegenüber der disziplinarischen Führung klar überwiegt. Dabei treten Führungsaufgaben und administrative Tätigkeiten in den Hintergrund, damit der Fokus ganz auf die fachliche Aufgabenstellung gelegt werden kann (Lang 2019, S. 51).

### 2.4.3 Kompetenzanforderungen an Fachexpert\*innen

Es liegt im Interesse des Unternehmens und der Mitarbeitenden, dass die Fachexpert\*innen gut ausgebildet sind. Denn nur wer seine Mitarbeitenden fördert, kann erwarten, dass die Mitarbeitenden über Kompetenzen verfügen, welche sie für die Erbringung einer langfristigen Höchstleistung benötigen. In Bezug auf die Kompetenzanforderungen der Fachexpert\*innen gibt es drei bedeutsame Aspekte. Die folgende Darstellung 6 gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Aspekte:



Darstellung 6: Kompetenzanforderungen an Fachexpert\*innen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bohinc 2008, S. 92

Unter dem Begriff **Soft Skills** werden die weichen Fähigkeiten verstanden. Solche Soft Skills werden im Verlauf der eigenen Sozialisation erworben und werden durch das Zusammenleben mit anderen Menschen entwickelt. Das Auseinandersetzen mit unterschiedlichen Menschen unabhängig von Alter, Herkunft und Bildungsstand erfolgt durch unsere Sozialkompetenz. Dazu gehören die Bereiche Kommunikation, Kooperation, Teamarbeit, Delegation, Konfliktaustragung sowie Empathie. Die Fähigkeit, unsere eigene Begabung, Motivation und Leistungsbereitschaft zu entfalten, stellt die Ich-Kompetenz dar. Zur Ich-Kompetenz zählen auch die Bereitschaft zur Selbstentwicklung, zu Selbstreflexion, Leistung, Offenheit, Fähigkeit zur Flexibilisierung, Glaubwürdigkeit, Eigenmotivation sowie Identitätsentwicklung.

Eine weitere Kompetenzanforderung stellt das **Fachwissen** dar. Fachwissen entsteht und wird erweitert durch Informationen, welche einem bereits bestehenden Wissen hinzugefügt werden. Dabei wird das Fachwissen besonders durch die Anwendung auf konkrete Fälle erweitert, wodurch neue Erfahrungen gesammelt werden. Bei der Kompetenz Fachwissen geht es konkret um Allgemeinwissen, organisatorische und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten, IT-Wissen, Marktkenntnisse, Sprachkenntnisse, unternehmerisches Denken sowie Handlungskompetenz. Diese Art von Fähigkeiten zählen zu den sogenannten Hard Skills.

Auch die **Methodenkompetenz** stellt eine Anforderung an Fachexpert\*innen dar. Dabei handelt es sich ebenfalls um Hard Skills, welche sich darin zeigen, dass durch die Fachexpert\*innen selbstständig und systematisch Lösungswege gefunden und beschriftet werden. Die wichtigsten methodischen Fähigkeiten sind die Problemlösungskompetenz, ein analytisches und strukturiertes Denken, der Umgang mit Informationen, das Erkennen von Zusammenhängen und Wechselwirkungen, ein systematisches, vernetztes Denken, die Fähigkeit zur Konzeption, Kreativität und Innovation. Der Unterschied zur Fachkompetenz liegt insbesondere darin, dass Fachexpert\*innen in bestimmten Situationen nicht wissen, was sie tun müssen, jedoch wissen, wie sie es tun müssen, damit sie zu einer Lösung gelangen (Bohinc 2008, S. 92-93).

#### **2.4.4 Nominierung**

Durch den starken Wandel unserer Arbeitswelt ist es in erster Linie die Aufgabe der Führungskräfte geworden, die Fähigkeiten, Kompetenzen und Talente der Mitarbeitenden zu entdecken und für das Unternehmen zu erschließen. Meist passiert das durch die Führungskraft, jedoch nicht erzwungen, sondern durch freiwilliges Handeln. Es ist daher stark davon abhängig, welche Eigenschaften die Führungskraft mitbringt und welchen Führungsstil sie auslebt. Um die Mitarbeitenden zu fördern, sollten die Führungskräfte immer mehr als coachende Personen und Entwickler\*innen agieren, damit die Unternehmensziele durch die Interaktion und Kooperation zwischen Führungskraft und den Mitarbeitenden erreicht werden. Dies bringt mit sich, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte stetig verändern und Fachkompetenz in

Richtung Kreativität, Lernfähigkeit, Flexibilität und besonders in Richtung sozialer Kompetenz wichtiger als je zuvor sind (Franken 2010, S. 2).

Die Nominierung zu einer/m Fachexpert\*in steht daher meist in der Macht der Führungskraft. Besonders in traditionell hierarchischen Organisationen erfolgt die Nominierung der Mitarbeitenden weitgehend nach einem Top-down Ansatz. Die Entscheidung über den Status Fachexpert\*in liegt daher allein in der Verantwortung der Führungskraft (Trost 2018, S. 269).

Ein weiterer Ansatz gibt vor, dass die Nominierung der Mitarbeitenden durch eine sogenannte Peer-Nominierung erfolgt. Das bedeutet, dass ein/e Fachexpert\*in nur dann nominiert werden kann, wenn Kolleg\*innen und Teams unterschiedlicher Bereiche sowie auch die Führungskraft der Ansicht sind, dass der Person der Expert\*innenstatus zusteht. Jedoch ist dabei anzumerken, dass dieser Ansatz in der Praxis eher selten angewendet wird (Trost 2018, S. 269).



Darstellung 7: Ansätze zur Nominierung von Fachexpert\*innen  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Trost 2018, S. 269

Bei beiden Nominierungsarten ist jedoch zu beachten, dass die Ernennung zur/zum Fachexpert\*in sich streng an der fachlichen Leistung orientieren muss. Denn eine Nominierung aus anderen Gründen führt zu einem geminderten Motivationsaspekt sowie einer unattraktiven Fachkarriere für die Fachexpert\*innen im Unternehmen (Domsch 2011, S. 21).

### 2.4.5 Zusammenfassung Fachexpert\*innen

Die Fachkarriere bietet Fachexpert\*innen die Möglichkeit, ihre spezialisierten Fähigkeiten in den Mittelpunkt zu stellen und sich mit unternehmensspezifischen Herausforderungen auseinanderzusetzen. Fachexpert\*innen verfügen über ein tiefes und spezialisiertes Wissen in

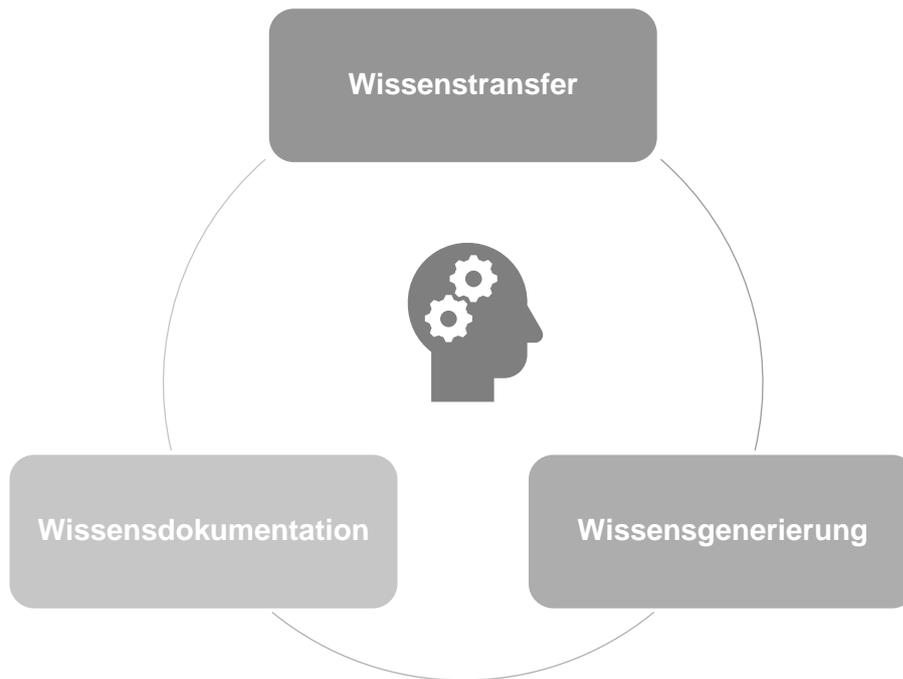
einem bestimmten Fachgebiet und tragen Verantwortung für die Qualität und Effizienz von Produkten und Prozessen. Sie agieren oft als fachliche Ansprechpartner\*innen und Impulsgeber\*innen für Innovationen. Neben fachlicher Expertise benötigen Fachexpert\*innen auch Kommunikationsfähigkeiten und politisches Geschick. Die Kompetenzanforderungen umfassen sowohl Soft Skills (Sozialkompetenz, Ich-Kompetenz) als auch Hard Skills (Fachwissen, Methodenkompetenz). Die Nominierung zum/zur Fachexpert\*in erfolgt entweder durch die Führungskraft im Top-down-Ansatz oder durch eine Peer-Nominierung, wobei insbesondere die fachliche Leistung ausschlaggebend sein sollte.

## 2.5 Wissensmanagement im Unternehmensgefüge

*„Wissensmanagement bezeichnet den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation. Damit umfasst Wissensmanagement die Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung einer intelligenten, also lernenden Organisation.“ (Meusburger 2018, S. 25)*

Die wachsende Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit durch die Globalisierung stellt Unternehmen vor große Herausforderungen, Risiken, aber ergeben auch neue Chancen (Kruse; Greve; Schomburg 2020, S. 19-20). Doch auch durch die Digitalisierung hat sich die Zahl der Wettbewerber\*innen deutlich erhöht, wodurch sich Unternehmen noch mehr gezwungen sehen, sich von der Konkurrenz abzuheben. Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen die Unternehmen innovativ bleiben und ein hohes Neugigkeitsgrad in jeglichen Bereichen aufzeigen. Aufgrund dieser Umstände zählen Erfindungsreichtum sowie insbesondere das Wissen als unerlässliche strategische Ressource. Somit hängt der Unternehmenserfolg stark davon ab, wie effizient und zeitnah das Wissen der Mitarbeitenden genutzt wird. Dabei zählen nicht nur das Faktenwissen, sondern viel mehr auch die Strukturen und Prozesse der Wissensproduktion und des Wissenstransfers. Besonders viel Wissen ist auch bis heute noch in den Köpfen der Mitarbeitenden vorhanden, wobei besonders der Alltag der Fachexpert\*innen stark geprägt von anspruchsvoller Wissensarbeit ist. Somit steht der Nutzungsgrad dieses Wissens, insbesondere mit der persönlichen Wirksamkeit der/des Fachexpert\*in in starkem Zusammenhang (Reiber 2013, S. 4). Das Wissensmanagement in einem Unternehmen sollte dabei den Fokus nicht nur auf das dokumentierte Wissen setzen, sondern insbesondere auf das Wissen, über welches die Fachexpert\*innen des Unternehmens verfügen (Lang 2014, S. 62).

In Bezug auf die Fachexpert\*innen und das Wissensmanagement sind insbesondere die folgenden Punkte relevant:



Darstellung 8: Rolle der Fachexpert\*innen in Bezug auf das Wissensmanagement

Quelle: Eigene Darstellung

Der **Wissenstransfer** spielt eine bedeutende Rolle im Rahmen des Wissensmanagement und beschreibt die Weitergabe von Wissen von einer auf eine oder mehrere Personen. Der Transfer bzw. die Weitergabe des Wissens kann dabei mittels unterschiedlicher Kanäle wie informell oder formell, persönlich oder unpersönlich sein. Fachexpert\*innen können das Wissen beispielsweise durch informelle Seminare oder Kaffeepausengespräche weitergeben, wodurch im gleichen Zug auch die Sozialisierung gefördert wird. Dabei ist jedoch anzumerken, dass eine Wissensweitergabe in diesem Rahmen eher weniger eine weite Verbreitung des Wissens fördert. Vielmehr können formelle Transfermechanismen wie beispielsweise Schulungen oder Betriebsbesichtigungen die effektive und breite Wissensweitergabe fördern (Alavi; Leidner 2001, S. 120-121). Auf diese Weise bleibt das Wissen nicht nur in den Köpfen der Fachexpert\*innen, sondern wird auch situativ an die anderen Mitarbeitenden im Unternehmen weitergegeben (Meusburger 2018, S. 28).

Das Ziel der **Wissensgenerierung** ist es, dass neues Wissen erworben wird und diese Informationen anschließend individuell oder kooperativ zu handlungsrelevantem Wissen konstruiert wird und so innovative Ideen generiert werden. Dabei können die Fachexpert\*innen das Wissen insbesondere durch individuelle Maßnahmen wie Fortbildungen, Wissensaustausch, selbstgesteuertes Lernen oder Lesen wissenschaftlicher Artikel fördern. Auch auf organisationaler Ebene kann Wissen beispielsweise durch Fortbildungen, Jobrotation, etc. generiert werden (Gretsch 2014, S. 34). Die Wissensgenerierung ist eng mit dem Wissenstransfer verbunden. Denn sobald Wissen geteilt wird, entsteht dabei neues Wissen, welches jede Person

unterschiedlich auf die Unternehmensabläufe anwendet und so die Produktivität im Unternehmen positiv beeinflusst (Lehner 2019, S. 113).

Bei der **Wissensdokumentation** wird das gesamte Wissen auf eine bestimmte Art und Weise so dargestellt, dass es die Mitarbeitenden im Unternehmen unterstützt, sich in der Wissensumgebung und bei der Informationssuche leichter zu orientieren. Dazu gehört die Identifikation, die Kodifikation, die Dokumentation, die Speicherung, die Aufbereitung und die Aktualisierung von Wissen. Dadurch können Fachexpert\*innen ihr Wissen so darstellen, dass der Wissensaustausch insbesondere auf der Verwendung von Dokumenten basiert. Dadurch wird der persönliche Austausch nicht immer erforderlich, was eine ressourcensparende Alternative darstellt (Gretsch 2014, S. 31).

Demnach spielt es auch eine wichtige Rolle, dass die Fachexpert\*innen nicht nur fachliche Kompetenzen mitbringen, sondern auch die Fähigkeit haben, das eigene Wissen und Können dem eigenen Team zielgerichtet beizubringen und im Unternehmen effektiv anwenden (Thom 2007, S. 303). Durch diese Erkenntnisse können Fachexpert\*innen eine wichtige Schnittstelle zum Thema Wissensmanagement aufbauen. Es ermöglicht den Fachexpert\*innen, ihre Expertise gezielt einzusetzen und somit einen wesentlichen Beitrag zum Wissensmanagement im Unternehmen zu leisten. Dies fördert den Wissensaustausch und die Entwicklung von Kompetenzen innerhalb des Teams, was zu einer effektiveren Nutzung des vorhandenen Wissens führt (Lang 2014, S. 62).

## 2.6 Phasenmodell basierend auf den theoretischen Erkenntnissen

Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln wurde ein Phasenmodell in Bezug auf die Fachkarriere erstellt. Dabei wurden die wichtigsten Erkenntnisse gesammelt und in eine Reihenfolge gebracht. Das Modell umfasst dabei zwölf Phasen, welche für die Fachkarriere, die Fachexpert\*innen, deren Führungskräfte und HR-Bereiche im Unternehmen relevant sind:

**Phase 1 – Karrieremanagement:** In dieser Phase wird eine umfassende Bestandsaufnahme darüber gemacht, welche Karrieremodelle in einem Unternehmen angeboten werden. Durch diese Analyse lässt sich erkennen, ob und welche Chancen und Möglichkeiten das Unternehmen den Mitarbeitenden bietet, um sich innerhalb der Organisation zu entwickeln. Außerdem wird in der ersten Phase noch die Nachfolgeplanung für Fachexpert\*innen im Unternehmen analysiert und bewertet. Dabei wird betrachtet, ob die Fachexpert\*innen intern nachbesetzt werden können, um eine reibungslose Kontinuität im Fachbereich zu gewährleisten.

**Phase 2 – Bedarfsermittlung Fachkarriere:** Die Ermittlung des Bedarfs an einer Fachkarriere für Fachexpert\*innen steht in dieser Phase im Fokus. Dabei werden unterschiedliche Faktoren im Unternehmen analysiert, wie beispielsweise Branche, Größe, etc., um dann zu identifizieren, ob das Unternehmen einen Bedarf an einer Fachkarriere hat. In erster Linie werden

jedoch die Gründe eruiert, weshalb und wodurch das Bedürfnis an einer Fachkarriere ausgelöst wurde. Anschließend können die Gründe für den Bedarf ermittelt werden, um so das Bedürfnis entsprechend stillen zu können.

**Phase 3 – Ziele Fachkarriere:** In dieser Phase werden die Ziele der Fachkarriere ermittelt. Dabei sollte ein Unternehmen klar für sich definieren, welche Veränderungen und Ergebnisse erwartet werden. Auf diese Weise können die Ziele festgelegt werden, an diese sich die Unternehmen bei der Einführung der Fachkarriere halten und so gezielt darauf hinarbeiten kann. Dabei sollte auch berücksichtigt werden, dass sich die Ziele der Fachkarriere mit den strategischen Zielen des Unternehmens vereinen lassen.

**Phase 4 – Konzeptionsmodell definieren:** Wenn ein Unternehmen den Bedarf und die Ziele für eine Fachkarriere definiert hat, dann sollte in der nächsten Phase das Konzeptionsmodell definiert werden. Dieses umfasst die Festlegung unterschiedlicher Rahmenbedingungen, Prozesse und Instrumente für die Implementierung der Fachkarriere. Durch ein Konzeptionsmodell wird ein strukturierter Rahmen festgelegt, welcher sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeitenden in Bezug auf die Fachkarriere unterstützt.

**Phase 5 – Nutzen und Chancen der Fachkarriere:** Weiter werden in der fünften Phase ein möglicher Nutzen und mögliche Chancen einer Fachkarriere definiert, welche sowohl aus Unternehmens- als auch aus Mitarbeitendensicht betrachtet werden. Dabei wird verdeutlicht, welche Vorteile die Einführung einer Fachkarriere mit sich bringt. Zudem wird dadurch nochmals der tatsächliche Bedarf an einer Fachkarriere hervorgehoben.

**Phase 6 – Risiken und Herausforderungen der Fachkarriere:** Nachdem die Chancen und Möglichkeiten bereits betrachtet wurden, liegt in dieser Phase der Fokus auf den potenziellen Risiken und Herausforderungen der Fachkarriere. Dies ermöglicht eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema Fachkarriere und stellt sicher, dass geeignete Präventionsmaßnahmen getroffen werden können, um so mögliche negative Erfahrungen verhindern zu können.

**Phase 7 – Rolle HR-Bereich:** In dieser Phase wird die Rolle des Human Resources Bereichs in Bezug auf die Implementierung und Einführung der Fachkarriere betrachtet. Dabei sind der Zuständigkeitsbereich und die Aufgaben des HR-Bereichs zu definieren, da dieser eine zentrale Rolle in Bezug auf die Fachkarriere und die Fachexpert\*innen spielt. Denn durch diese klare Definition kann sichergestellt werden, dass die Fachexpert\*innen im Unternehmen bestmöglich unterstützt und begleitet werden.

**Phase 8 – Definition Fachexpert\*innen:** Im Unternehmen soll festgelegt werden, wie Fachexpert\*innen im Unternehmen definiert werden. Dabei müssen zusätzlich zur Definition auch die Merkmale bestimmt werden, welche ein/e Fachexpert\*in im Unternehmen mitbringen

muss. Dies dient als Orientierung und Leitfaden, damit die Fachexpert\*innen bei der Auswahl und Entwicklung von den anderen Mitarbeitenden unterschieden werden können.

**Phase 9 – Kompetenzanforderungen an Fachexpert\*innen:** In dieser Phase werden die erforderlichen Kompetenzen definiert und die Fähigkeiten von Fachexpert\*innen festgelegt. Dies umfasst nicht nur die methodische Kompetenz, sondern auch beispielsweise Softskill Kompetenzen. Durch die klare Definition der Kompetenzanforderungen können Fachexpert\*innen gezielt entwickelt und in geeigneten Positionen im Unternehmen eingesetzt werden.

**Phase 10 – Nominierung von Fachexpert\*innen:** In dieser Phase wird festgelegt, auf welche Art und Weise die Fachexpert\*innen im Unternehmen als Fachexpert\*innen für die Fachkarriere nominiert werden können. Dies kann beispielsweise nach einem top-down Ansatz oder auch innerhalb einer Peer-Nominierung bestimmt werden.

**Phase 11 – Rahmenbedingungen und Benefits:** Für die Fachexpert\*innen einer Fachkarriere können unterschiedliche Rahmenbedingungen und Benefits definiert werden. Diese sollten festgelegt und auch eingehalten werden. Damit kann ein Rahmen gesetzt, sowie auch in Form von Benefits ein Anreiz den Mitarbeitenden gegenüber gegeben werden.

**Phase 12 – Wissensmanagement:** In dieser Phase wird das Wissensmanagement in Bezug auf die Fachkarriere und die Fachexpert\*innen betrachtet. Dabei soll darauf geachtet werden, dass das Fachwissen und die Expertise der Fachexpert\*innen aktiv in das Wissensmanagement des Unternehmens implementiert wird. So kann sichergestellt werden, dass das Expert\*innenwissen im Unternehmen gesichert wird und weiterhin auch für die anderen Mitarbeitenden im Unternehmen zugänglich gemacht wird.



Darstellung 9: Phasenmodell Fachkarriere basierend auf den theoretischen Erkenntnissen

Quelle: Eigene Darstellung

## **3 Empirische Studie**

### **3.1 Qualitative Forschung**

Mayer (2013) beschreibt, dass es nicht die Aufgabe der qualitativen Forschung ist, die Wirklichkeit mit aus Theorien deduktiv abgeleiteten Hypothesen zu konfrontieren. Es geht vielmehr darum, dass aus den empirischen Untersuchungen heraus Theorien entwickelt werden. Dabei stellt die Theorie keine Abbildung von Fakten dar, sondern relative und vorläufige Perspektiven. Bei der Datenerhebung durch Expert\*inneninterviews bedeutet das, dass aus diesen Interviews induktiv auf allgemeingültige Theorien geschlossen wird (Mayer 2013, S. 24). Da in dieser Masterarbeit die individuellen Ansichten und Meinungen ausgewählter Personen eine Rolle spielen, wird zur Untersuchung ein qualitativer Forschungsansatz gewählt.

### **3.2 Gütekriterien der qualitativen Forschung**

In der empirischen Forschung wird die Qualität der Forschungsergebnisse anhand von Gütekriterien gemessen. Dabei wird nach Mayring (2016) zwischen den Kriterien wie der Validität (Gültigkeit) und der Reliabilität (Zuverlässigkeit) unterschieden. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, können bei der qualitativen Forschung keine Kennwerte errechnet werden, welche das Ergebnis begründen. Bei der qualitativen Forschung müssen daher die Maßstäbe zum Vorgehen und zum Ziel der Forschung passen. Dabei müssen Belege angeführt und anschließend auch diskutiert werden, denn nur auf diese Weise kann die Qualität der Forschung erwiesen werden (Mayring 2016, S. 140).

Im Gegensatz dazu argumentiert Steinke (2007), dass viele der bestehenden Gütekriterien wie beispielsweise Objektivität, interne Validität, etc. nicht immer auf die qualitative Forschung übertragbar sind. Grund dafür ist, dass es in qualitativen Forschungen oftmals schwierig ist, die Forschungssituationen zu standardisieren, da es grundsätzlich zahlreiche unterschiedliche Interaktionen zwischen den Forschenden und den Teilnehmenden gibt. Würde man jedoch eine zu starke Standardisierung einführen, würde dies den Prinzipien der qualitativen Forschung widersprechen, insbesondere dem Prinzip der Offenheit. Außerdem würde durch eine Standardisierung viel Potenzial der qualitativen Forschung geopfert werden. Steinke (2007) betont jedoch auch, dass das nicht bedeutet, dass die Gütekriterien überhaupt nicht für die Bewertung qualitativer Forschungen angewendet werden können (Steinke 2007, S. 177-178).

Die für diese Arbeit angewendeten und eingehaltenen Gütekriterien werden in den folgenden Unterkapiteln erläutert.

### **3.2.1 Verfahrensdokumentation**

Die Verfahrensdokumentation beschreibt die Dokumentation des angewendeten Forschungs- verfahrens, mit dem die Forschungsergebnisse gewonnen wurden. Dabei muss das Vorgehen bis ins Detail dokumentiert werden, damit der Forschungsprozess auch für Außenstehende nachvollziehbar ist. Dies betrifft insbesondere die Darlegung des Vorverständnisses, der Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums, der Durchführung sowie der Auswertung der Datenerhebung (Mayring 2016, S. 144-145).

Das Vorverständnis wurde insbesondere in den Unterkapiteln des ersten Kapitels anhand der thematischen Einführung, Problemdefinition und Zielsetzung erläutert. Eine detaillierte Dokumentation zum Analyseinstrumentarium sowie der Erhebungs- und Auswertungsmethode wird in den Unterkapiteln von Kapitel 3 dargelegt.

### **3.2.2 Argumentative Interpretationsabsicherung**

Interpretationen spielen in der qualitativen Forschung eine bedeutende Rolle, jedoch ist es nicht möglich, sie zu beweisen. Nichtsdestotrotz ist es wichtig, Qualitätseinschätzungen auf diese Aspekte zu richten. Dabei dürfen die Interpretationen nicht nur gesetzt, sondern müssen daraufhin argumentativ begründet werden. Die Begründung erfolgt insbesondere dadurch, dass die Interpretationen sinnvoll theoretisch belegt werden (Mayring 2016, S. 145).

Die Interpretation erfolgt vor allem in Kapitel 4 bei der Darstellung der Untersuchungsergebnisse und in Kapitel 5 beim Fazit. Dabei werden die Schlussfolgerungen, die aus den Erkenntnissen und Aussagen der Interviewpartner\*innen resultieren, stets mit den theoretischen Grundlagen aus Kapitel 2 untermauert.

### **3.2.3 Regelgeleitetheit**

In der qualitativen Forschung muss das gesamte Forschungsvorgehen systematisch durch Analyseschritte geplant sein (Mayring; Fenzl 2014, S. 546). Dabei ist es unerlässlich sich an bestimmte Verfahrensregeln zu halten sowie das Material systematisch zu bearbeiten. Demnach sollte die Beschreibung der qualitativen Techniken durch Ablaufmodelle gestützt sowie der gesamte Analyseprozess in einzelne Schritte zerlegt werden. Regelgeleitetheit bedeutet jedoch nicht, dass sich streng an jede einzelne Vorgabe gehalten werden muss. Eine qualitative Forschung ganz ohne Regeln wird jedoch wertlos bleiben (Mayring 2016, S. 145-146).

Die Regelgeleitetheit wird insbesondere in Kapitel 3 und den darunterliegenden Unterkapiteln, die sich mit der empirischen Studie befassen, durch die detaillierte Beschreibung des gesamten Forschungsvorgehens verdeutlicht.

### 3.2.4 Triangulation

Die Triangulation beschreibt in der qualitativen Forschung das Vorgehen, wenn unterschiedliche Methoden, Datenquellen, Theorien oder Forscher\*innen miteinander kombiniert werden, um eine umfassendere Sicht auf die Fragestellungen und Lösungswege zu erhalten (Flick 2008, S. 12). Dabei verfolgt die Triangulation nie das Ziel, dass dabei eine vollständige Übereinstimmung erreicht wird, sondern dass die Ergebnisse aus unterschiedlichen Perspektiven verglichen werden. Die Triangulation ermöglicht auch einen Vergleich zwischen einer qualitativen und quantitativen Forschung, wodurch das wissenschaftliche Arbeiten nochmals durch eine fundiertere Herangehensweise gewinnen kann (Mayring 2016, S. 147-148).

In Kapitel 2 der theoretischen Grundlagen wurden unterschiedliche Quellen aus der Literatur verwendet, wodurch eine Triangulation durchgeführt wurde. Darüber hinaus wurden den Interviewpartner\*innen unterschiedliche Fragen gestellt, um möglichst vielfältige Einblicke aus der Praxis zu erhalten. Durch die Vielfalt der Fragen konnten verschiedene Standpunkte, Erfahrungen und Sichtweisen der Interviewpartner\*innen berücksichtigt werden.

### 3.3 Datenerhebung durch strukturierte Expert\*inneninterviews

Um die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit mit praxisnahen Erfahrungen zu untermauern bzw. zu widerlegen, wurden qualitative Expert\*inneninterviews für die Datenerhebung durchgeführt. Grundsätzlich gilt das Expert\*inneninterview als beliebtes und bewährtes Verfahren für die Datenerhebung in der empirischen Sozialforschung (Bogner 2002, S. 7; Meuser; Nagel 2010, S. 376).

Jedoch anders als bei Fachexpert\*innen sind mit dem Wort „*Expert\*in*“ nicht nur Personen mit einem überdurchschnittlichen Wissen oder einer speziellen Position gemeint. Im Rahmen von Expert\*inneninterviews können nahezu alle Personen als Expert\*innen gelten, wenn sie das richtige Wissen für die jeweilige empirische Untersuchung mitbringen (Gläser; Laudel 2010, S. 11). Aufgrund dessen lautet die Definition für Expert\*innen in diesem Kontext wie folgt:

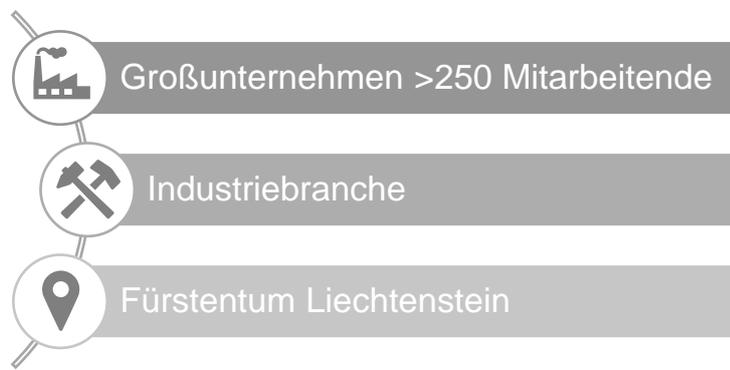
*„Experte beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“ (Gläser; Laudel 2010, S. 12)*

Das Interview selbst stellt ein zielgerichtetes Gespräch zwischen zwei oder mehreren Personen dar, bei dem die interviewende Person der zu befragenden Person prägnante und eindeutige Fragen stellt. Das Ziel von Forschungsinterviews ist es, dass auf diese Weise gültige und zuverlässige Daten für die Forschungsfragen und das Forschungsziel erhoben werden (Saunders; Lewis; Thornhill 2019, S. 434-435). Generell werden Interviews in strukturierte, halbstrukturierte und unstrukturierte Interviews unterteilt. Für die Befragungen wurden strukturierte Interviews für die Expert\*inneninterviews verwendet, um durch einen Leitfaden eine gewisse Struktur beizubehalten und das Maß an Flexibilität einzuschränken. Dadurch sollen

die erhaltenen Informationen vergleichbar gemacht werden können. Denn im Gegensatz zu halbstrukturierten oder unstrukturierten Interviews ermöglichen strukturierte Interviews eine gezieltere Datenerhebung (Edwards; Holland 2013, S. 2-3).

### 3.3.1 Auswahl der Interviewpartner\*innen

Um den Kreis der Interviewpartner\*innen einzugrenzen und um eine gute Vergleichbarkeit herzustellen, wurden die Befragungen auf Großunternehmen in der Industriebranche beschränkt. Ein weiteres Kriterium, welches die Unternehmen aufweisen sollten, ist die geografische Eingrenzung. Dabei wurden nur Unternehmen für die Befragung herangezogen, welche ihren Hauptsitz im Fürstentum Liechtenstein haben. Die Unternehmen wurden somit bewusst nach den folgenden Kriterien ausgewählt:



Darstellung 10: Kriterien für die Auswahl der Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

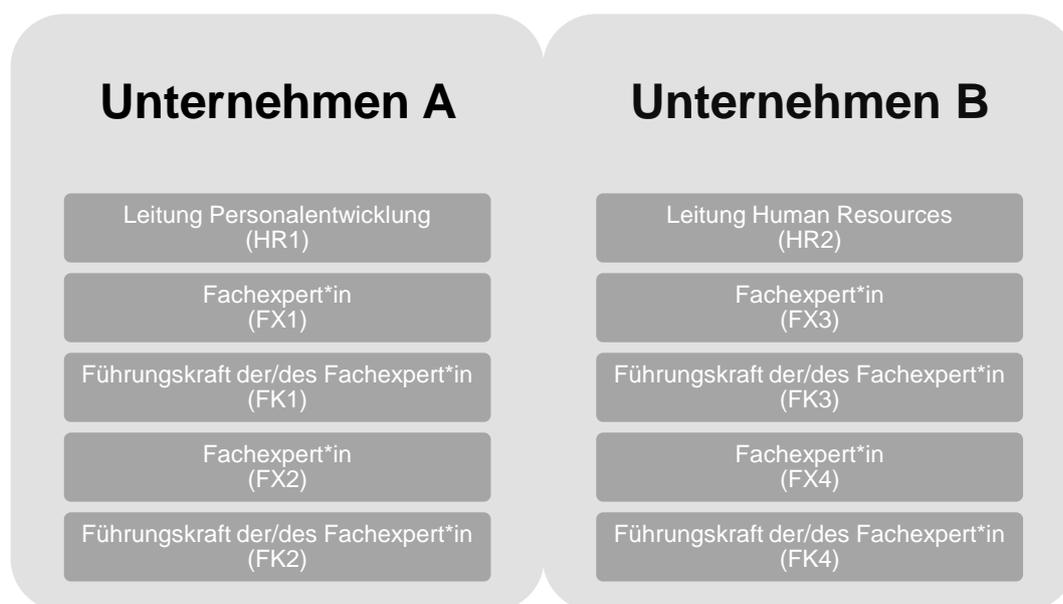
Um aussagekräftige Informationen und Daten zu erhalten, wurden für die Forschung insgesamt zwei Großunternehmen aus der Industriebranche für die Befragung ausgewählt. Um verschiedene Perspektiven und vielfältige Einsichten zu erhalten, wurden drei unterschiedliche Personengruppen interviewt. Aus jedem Unternehmen wurden die folgenden Gruppen befragt:

- **Leitende Person aus dem Human Resources Bereich:** Die leitenden Personen aus dem HR-Bereich wurden interviewt, um einen umfassenden Einblick in die Personalstrategien, -Prozesse und -Richtlinien des Unternehmens zu erhalten. Dies ermöglicht einen Überblick über den Human Resources Bereich und kann wertvolle Informationen und Daten zu HR-Themen liefern.
- **Fachexpert\*innen:** Da die Fachexpert\*innen im Fokus dieser Arbeit stehen, ist es unerlässlich sie zu interviewen. Dabei wurden sie besonders zu ihren persönlichen Erfahrungen und zu weiteren bestimmen Themenbereichen interviewt. Die Expert\*innen können Einsicht aus erster Hand liefern und Einblicke zu den aktuellen Chancen und Herausforderungen geben.

- **Führungskräfte der Fachexpert\*innen:** Die Führungskräfte der Fachexpert\*innen wurden ebenfalls in die Untersuchung miteinbezogen, um eine zusätzliche Perspektive auf die Fachexpert\*innen zu erhalten und ihre Sichtweise zu erfassen. Durch die Befragung der Führungskräfte konnten unterschiedliche Einschätzungen und Einsichten gewonnen werden, die eine ergänzende Sichtweise auf die Fachexpert\*innen und ihre Arbeit ermöglichen.

Es wurden zwei leitende Personen aus dem Human Resources Bereich, vier Fachexpert\*innen sowie vier Führungskräfte der jeweiligen Fachexpert\*innen interviewt. Nach Durchführung der Anzahl von Interviews wurde festgestellt, dass keine weiteren signifikanten Erkenntnisse gewonnen wurden. Insgesamt wurden also zehn Personen interviewt, um eine umfassende und breite Datengrundlage zu schaffen. Die Interviews stellen einen wichtigen Beitrag zur Analyse und Interpretation der Forschungsergebnisse dar, da sie verschiedene Stakeholder-Perspektiven und vielfältige Informationen aus unterschiedlichen Unternehmen einbeziehen.

Die nachfolgende Darstellung 11 zeigt einen Überblick über die interviewten Personen und die entsprechenden Kürzel, die in Kapitel 4 und 5 genutzt werden, um zu kennzeichnen, welche Person welche Aussage getätigt hat:



Darstellung 11: Übersicht über die befragten Unternehmen und Mitarbeitenden

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.3.2 Erstellung der Interviewleitfäden

Ein Interviewleitfaden ist der erste Schritt zur Durchführung von Expert\*inneninterviews (Kaiser 2021, S. 64). Wie zuvor erwähnt, wurden für die verschiedenen Gruppen der befragten Personen entsprechend drei unterschiedliche Interviewleitfäden erstellt. Bei den Leitfäden wurde darauf geachtet, dass die Fragen offen gestellt werden (Helfferich 2022, S. 881). Außerdem ist bei der Erstellung von Interviewleitfäden wichtig, dass eine thematische

Vorstrukturierung gemacht wird, damit das Interview gesteuert werden kann und wichtige Aspekte nicht übersehen werden. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass der Leitfaden nur als Richtwert dient und abweichend davon im Interview noch frei gesprochen werden darf. Außerdem ist zu beachten, dass ein zu langer Interviewleitfaden eine sehr große Menge an Datenmaterial mit sich bringt, was mit einem hohen zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden ist. Grundsätzlich ist wichtig, dass eine konsequente Orientierung an den forschungsleitenden Fragestellungen bei der Erstellung des Interviewleitfadens unumgänglich ist (Mayer 2013, S. 43-45).

Die Interviewleitfäden für die Expert\*inneninterviews wurden an das in Kapitel 2.6 dargestellte Phasenmodell angepasst, das auf den theoretischen Erkenntnissen dieser Arbeit basiert.

### **3.3.3 Durchführung der Expert\*inneninterviews**

Die Kontaktaufnahme und Terminvereinbarungen für die Interviews erfolgten ausschließlich per E-Mail. Bereits vor der Durchführung der Interviews wurde den Personen der jeweilige Interviewleitfaden zugesendet, damit sie sich entsprechend auf das Interview vorbereiten konnten. Insgesamt wurden vier Interviews in den Räumlichkeiten des jeweiligen Unternehmens durchgeführt. Die restlichen sechs Interviews wurden auf Wunsch der befragten Personen virtuell via Microsoft Teams durchgeführt. Die virtuelle Durchführung wurde gewünscht, um den Prozess einfacher, flexibler und zeitsparender zu gestalten.

Zu Beginn aller Interviews wurde darauf hingewiesen, dass das Interview aufgezeichnet und anschließend transkribiert wird, die Daten jedoch anschließend anonymisiert werden. Im Weiteren wurde das Thema sowie das Forschungsziel der Masterarbeit vorgestellt und die Forschungsfragen aufgezeigt, um den befragten Personen nochmals die Wichtigkeit der offenen und ehrlichen Antworten zu verdeutlichen. Anschließend wurde das Interview nach dem strukturierten Interviewleitfaden durchgeführt. Die durchschnittliche Dauer eines Interviews betrug etwa 40 Minuten.

Alle Interviews wurden im Anschluss anhand der Tonaufnahmen transkribiert. Das bedeutet, dass die gesprochene Sprache in eine schriftliche Fassung gebracht wird. Dabei wurde der Dialekt bereinigt, Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet (Mayring 2016, S. 91). Um die Anonymität zu wahren, erhielten alle Transkripte eine eindeutige Kennzeichnung. Die zitierten Aussagen im Text beziehen sich auf die jeweiligen Expert\*innen und den entsprechenden Abschnitt im Transkript, welches im Anhang dieser Arbeit zu finden ist.

### 3.4 Datenauswertung

Die Daten werden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Udo Kuckartz ausgewertet, die eine inhaltliche Strukturierung, Evaluation und Typenbildung ermöglicht. Diese Auswertungsmethode wurde ausgewählt, da die Datenanalyse mithilfe der Qualitative Data Analysis (QDA) Software MAXQDA erfolgt, welche von Udo Kuckartz entwickelt wurde (Kuckartz 2016, S. 5).

Das qualitative Auswertungsverfahren nach Kuckartz (2016) besteht aus sieben Phasen:



Darstellung 12: Systematischer Ablauf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz 2016, S. 100

In der **ersten Phase** werden die Transkripte sorgfältig gelesen sowie die wichtigen Textstellen markiert, wobei durch diese Schritte bereits die inhaltlich strukturierende qualitative Analyse eingeleitet wird. Außerdem werden sämtliche Auswertungsideen, Bemerkungen und Anmerkungen an den Rand geschrieben, sodass im ersten Schritt zunächst alles festgehalten wird. Nachdem die Auseinandersetzung mit dem Text erfolgt ist, wird zum Abschluss dieser Phase nochmals eine kurze Zusammenfassung verfasst (Kuckartz 2016, S. 101).

Die **zweite Phase** beinhaltet das Entwickeln der thematischen Hauptkategorien. Durch die Erzeugung von Kategorien und Subkategorien wird den Daten eine inhaltliche Struktur

gegeben, dabei werden als Kategorien häufig Themen und Subthemen verwendet. Hierbei ist zu beachten, dass die Themen für die Hauptkategorien mehr oder weniger aus den Forschungsfragen abgeleitet werden können und diese bei der Erhebung der Daten ebenfalls leitend waren. Tatsächlich ist es auch möglich, dass sich während des Auswertungsprozesses neue, unerwartete Themen ergeben, die zuvor nicht bekannt waren. Um diese Themen zu erkennen, wird geraten, dass im Text generell alles Relevante und Auffällige festgehalten wird. Je mehr Material durchgearbeitet wird, desto erkennbarer und klarer ergeben sich die einzelnen Kategorien sowie die Unterschiede zu den anderen Themen (Kuckartz 2016, S. 101-102).

Der erste Codierungsprozess findet in der **dritten Phase** statt. Dabei werden dem Text sequenziell Kategorien zugeordnet, wobei Zeile für Zeile von Beginn bis zum Ende durchgelesen wird. Textpassagen, welche für die Forschungsfragen und das Ziel der Arbeit nicht relevant sind, bleiben uncodiert. Sollten in einer Textstelle mehrere Kategorien oder Subkategorien enthalten sein, dann ist auch die Codierung mit mehreren Kategorien möglich. Für das Codieren sind in Bezug auf das Kategoriensystem folgende Regeln einzuhalten:

- Die Kategorien sollten in enger Verbindung zu den Forschungsfragen und dem Ziel der Arbeit stehen.
- Die Kategorienbildung sollte nicht zu feingliedrig und umfangreich sein.
- Das Kategoriensystem sollte eine genaue Beschreibung der Kategorien enthalten.
- Die Kategorien sollten so definiert werden, dass sich diese später für den Ergebnisbericht eignen.
- Das Kategoriensystem sollte an einer Teilmenge des Materials getestet werden, um sicherzustellen, dass es angemessen und passend ist.

(Kuckartz 2016, S. 103-104)

Die **vierte Phase** und die **fünfte Phase** können als ein kontinuierlicher Prozess betrachtet werden. Die Aufgabe besteht darin, dass die allgemein gebildeten Kategorien so ausdifferenziert werden, dass Subkategorien gebildet werden können. Dabei wird zuerst eine thematische Kategorie ausgewählt, welche auszudifferenzieren ist. Anschließend werden alle codierten Textstellen dieser Kategorie in einer ungeordneten Liste zusammengefasst und mögliche Subkategorien notiert. Im nächsten Schritt wird die Liste systematisch geordnet, die relevanten Dimensionen werden identifiziert und die zusammengefassten Subkategorien werden zu allgemeineren Subkategorien zusammengefasst. Für die endgültigen Subkategorien werden abschließend noch Definitionen formuliert. Gibt es Textpassagen, welche keiner Subkategorie zugeordnet werden können, dann wird dies unter der Subkategorie „*Sonstiges*“ festgehalten (Kuckartz 2016, S. 106-108).

Nach der Bildung der Subkategorien findet in der **sechsten Phase** der zweite Codierungsprozess statt. In diesem Schritt werden die Textstellen, welchen zuvor die Hauptkategorien

zugeordnet wurden, werden nun den entsprechenden Subkategorien zugeordnet. Dieser Schritt der Analyse erfordert einen erneuten Durchlauf durch das bereits codierte Material. Es ist zu beachten, dass dabei viel Material nochmals für die Ausdifferenzierung der Hauptkategorien herangezogen wird. Sollte das vorhandene Datenmaterial sehr umfassend sein, dann können bereits in vorherigen Schritten vordefinierte Subkategorien direkt zugeordnet werden (Kuckartz 2016, S. 110).

Die **siebte Phase** stellt die letzte Phase des systematischen Ablaufs der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse dar. Im Schritt dieser Analyse ist zu empfehlen, dass das Kategoriensystem entsprechend der Reihenfolge im Ergebnisbericht sortiert wird. Anschließend wird dann entlang der Haupt- und Subkategorien in eigenen Worten zusammengefasst und unter der Verwendung von Originalzitaten aus den Befragungen notiert. Durch die Zusammenfassung der strukturierten und codierten Daten wird das gesamte Material komprimiert, pointiert sowie auf das Relevante in Bezug auf das Forschungsvorhaben reduziert (Kuckartz 2016, S. 111).

## 4 Darstellung der Untersuchungsergebnisse

### 4.1 Karriere- und Laufbahnmodelle

Die Kategorie *"Karriere- und Laufbahnmodelle"* beinhaltet Aussagen, die sich auf die verschiedenen Karriere- und Laufbahnmodelle im Unternehmen beziehen. Dabei werden sowohl die wesentlichen Unterschiede zwischen den Modellen als auch die Unterschiede in Bezug auf ihre Wertschätzung betrachtet.

Aus den Befragungen ergab sich, dass die Führungskarriere das Karrieremodell ist, welches es bereits seit geraumer Zeit im Unternehmen gibt und es daher auch das Karrieremodell ist, welches als erstes genannt wird. Die Führungskarriere bedeutet einen Karriereweg, welcher klare Aufstiegschancen bietet und aufzeigt, welche Hierarchiestufen erreichbar sind. Das bedeutet, dass die unterschiedlichen Positionen wie beispielsweise Teamleiter\*innen, Abteilungsleiter\*innen, Direktor\*innen, etc. bereits im ganzen Unternehmen transparent ersichtlich sind. Eine Führungskarriere ist immer mit Mitarbeitenden bzw. einem Team verbunden, was man als disziplinarische Führungskraft führt (FX1, 04.05.2023, Z. 5; FX3, 09.05.2023, Z. 7; FX4, 03.05.2023, Z. 5; FK1, 15.05.2023, Z. 5; FK2, 15.05.2023, Z. 3; FK3, 09.05.2023, Z. 3; HR1, 02.05.2023, Z. 7; HR2, 09.05.2023, Z. 5). Auch in der Theorie gilt die Führungskarriere als klassische Form der Karrieremodelle, welche mit der Übernahme von Führungspositionen einhergeht (Föhls-Königslehner; Müller-Camen 2015, S. 347). Aufgrund dessen, dass die Führungskarriere lange Zeit das einzige Karrieremodell war, war dies auch der einzige Weg im Unternehmen, um Karriere zu machen (FX1, 04.05.2023, Z. 4-5). Die Sichtweisen zur Führungskarriere stimmen bei verschiedenen Personengruppen wie Führungskräften, Fachexpert\*innen und HR-Leiter\*innen überein.

*„..., denn früher gab es nur diese klassische Management Track, wo man eben als Führungsperson dann Mitarbeiterführung übernommen hat. Klar, in der hierarchischen Organisationsstruktur oder hierarchisch gegliedert nach Abteilungen, Bereichen, Ressourcen etc.“ (FX4, 03.05.2023, Z. 5)*

*„Das eine ist der Führungspfad. Das ist der Pfad, bei dem man wie es der Name sagt, Mitarbeiter führt oder ein Team führt oder eine Abteilung führt. Eine in sich geschlossene Einheit führt und managt.“ (FK1, 15.05.2023, Z. 5)*

*„Bei uns gibt es seit längerem die klassische Managementkarriere. D.h. dass man auf einer normalen Position anfängt und dann befördert wird zum Gruppenleiter, Teamleiter, Abteilungsleiter usw.“ (FK2, 15.05.2023, Z. 3)*

*„... Der Hauptfokus des Unternehmens bis dahin war: Wenn du Karriere machen willst, dann musst du Personalführung machen.“ (FX1, 04.05.2023, Z. 4-5)*

Ein weiteres Laufbahnmodell in den Unternehmen stellt die Fachkarriere dar. Dabei betonen besonders die befragten Fachexpert\*innen, dass die Fachkarriere zwar bereits vor vielen Jahren erwähnt bzw. vorgestellt wurde, sie aber in den meisten Unternehmen bisher nicht

vollständig implementiert wurde (FX1, 04.05.2023, Z. 7; FX2, 11.05.2023, Z. 5; FX3, 09.05.2023, Z. 7).

*„Also gehen wir nochmal weit zurück. Das erste Mal kam es irgendwo meines Wissens so um 2008 rum, dass man mal was davon erzählt hat, an einer Mitarbeiterinformationsveranstaltung, dass was kommen soll. Dann kam nochmal irgendwann was zwei Jahre später. Und dann? Der letzte Umschwung war eigentlich der wo man jetzt eigentlich drin ist und es ja auch schon wieder drei oder vier Jahre her ist, als es wieder mal präsentiert wurde.“ (FX1, 04.05.2023, Z. 7)*

*„Ich war 2003 auf einer Schulung, da wurde ein Vortrag darüber gehalten, dass unser Unternehmen einen neuen Karriereweg bietet. Dabei handelte es sich um die Fachkarriere neben den ganzen Führungskarrieren und so hat man das das erste Mal vorgestellt. Und das war wirklich sehr interessant, denn wir haben uns alle gefreut, dass da was kommt und haben dann aber eigentlich lange nichts mehr gehört diesbezüglich. Und dementsprechend erfreulicher ist es, dass unser Unternehmen vor zwei, drei Jahren damit angefangen hat, die Fachkarriere zu fördern.“ (FX2, 11.05.2023, Z. 5)*

Im Hinblick auf die Wertschätzung und Wichtigkeit, unterscheiden sich die Führungs- und Fachkarriere sehr wohl voneinander. Besonders Fachexpert\*innen empfinden keine Gleichstellung zwischen Führungskräften und Fachexpert\*innen, wobei jedoch auch Führungskräfte dieser Meinung sind (FX1, 04.05.2023, Z.19; FX2, 11.05.2023, Z. 10; FX4, 23.05.2023, Z. 45; FK1, 15.05.2023, Z. 7; FK3, 09.05.2023, Z. 39). Ein Grund dafür ist, dass in vielen Unternehmen der Informationsfluss mit wichtigen Informationen häufig nur an die Führungskräfte gerichtet ist, während Fachexpert\*innen nicht im E-Mail-Verteiler aufgenommen sind, an den diese Informationen gesendet werden (FX1, 04.05.2023, Z. 82). Ein weiterer Grund ist, dass Führungskräfte weiterhin mehr Benefits erhalten. Beispielsweise gibt es keine/n Fachexpert\*in, welche/r ein Firmenauto fährt; im Gegensatz dazu gibt es jedoch zahlreiche Führungskräfte, welche aufgrund der Position ein Firmenauto gestellt bekommen (FK1, 15.05.2023, Z. 41). Trotz dessen, dass die Führungskarriere eine bedeutsame Rolle für den Unternehmenserfolg spielt, erfährt die Fachkarriere wenig Aufmerksamkeit und Wertschätzung (Jacob; Gierschmann 2017, S. 44).

*„Hierarchisch ist es nicht so. Denn ich glaube, im Mindset unserer Firma ist das so noch nicht verankert. Vielen ist gar nicht bewusst, wer überhaupt Fachexperte ist. Aber wer Gruppenleiter ist, da wissen wir alle sehr gut Bescheid.“ (FX2, 11.05.2023, Z. 40)*

*„... Also, das Ziel war und ist, dass man die Fachkarriere auf ein ähnliches Niveau heben sollte in der Zukunft (oder eigentlich ja jetzt schon) wie eine Führungskarriere. Aber ich bin nach wie vor der Meinung, das hat man bis heute nicht geschafft.“ (FK1, 15.05.2023, Z. 7)*

In wenigen Unternehmen wird die Projektkarriere als drittes Karrieremodell angesehen (FX2, 11.05.2023, Z. 5; HR1, 02.05.2023, Z. 7). Die Projektkarriere gilt jedoch mehr als ergänzendes Karrieremodell zu den bereits genannten Führungs- und Fachkarrieren (Becker 2013, S. 614).

Der Großteil der befragten Personen ist der Meinung, dass die Führungskarriere neben der Fachkarriere und der Projektkarriere nach wie vor das traditionelle und angesehenste Karrieremodell im Unternehmen darstellt. Dies spiegelt sich insbesondere in der Praxis wider, indem

im Gegensatz zu den Fachexpert\*innen, die Führungskräfte in den Informationsfluss wichtiger Informationen einbezogen werden und von einer größeren Anzahl von Benefits im Unternehmen profitieren. Eine mögliche Begründung dafür ist, dass die Fachkarriere den meisten Mitarbeitenden vor langer Zeit zwar vorgestellt, aber bis heute nicht komplett ins Unternehmen implementiert wurde.

#### 4.1.1 Nachfolgeplanung

In der Kategorie "*Nachfolgeplanung*" wird untersucht, ob und welche Nachfolgeplanungen Unternehmen in Bezug auf das Karrieremanagement und die Karriere- und Laufbahnmodelle für verschiedenen Schlüsselpositionen im Unternehmen verfolgen.

Die Mehrheit der befragten Personen ist sich nicht sicher, ob das Unternehmen eine aktive Nachfolgeplanung verfolgt. Jedoch wird wahrgenommen, dass die Unternehmen nicht bemüht sind, rechtzeitig eine Nachfolge für Mitarbeitende zu finden, welche die Position oder das Unternehmen verlassen (FX1, 04.05.2023, Z. 24). Nachfolgeplanungen werden jedoch meist nur für die Führungskräfte im Unternehmen durchgeführt und nicht für die Fachexpert\*innen (FK2, 15.05.2023, Z. 9; FX2, 11.05.2023).

*„... Ich kenne es nur für die Führungskräfte.“ (FK2, 15.05.2023, Z. 9)*

Nach Aussagen der HR-Leiter\*innen ist es jedoch so, dass Nachfolgen sehr wohl im Unternehmen geplant werden. Dabei ist das Ziel, dass besonders für die Schlüsselpositionen in den Managementebenen eine Nachfolge gefunden wird. Zusätzlich werden auch die Talente im Unternehmen als potenzielle Nachfolger\*innen erfasst und in einem Talentpool registriert. Wenn eine Nachfolge benötigt wird, kann aus dem Talentpool auf geeignete Personen zurückgegriffen werden. Dabei betrifft dies sowohl Expert\*innen- als auch Führungspositionen. (HR1, 02.05.2023, Z. 23; HR2, 09.05.2023, Z. 11). Durch die rechtzeitige Planung können bei den Nachfolger\*innen bestimmte Qualifikationsdefizite rechtzeitig ermittelt und durch zielgerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen minimiert werden (Nicolai 2019, S. 377-378).

Die Mehrzahl der befragten Personen sind nicht über die aktive Nachfolgeplanung im Unternehmen informiert. Wird jedoch von der Nachfolgeplanung gesprochen, dann ist es so, dass meist nur für die Führungspositionen im Unternehmen eine Nachfolge gesucht wird. HR-Leiter\*innen erläutern jedoch, dass es in den Unternehmen sehr wohl eine aktive Nachfolgeplanung gibt, welche sowohl die Nachfolge von Expert\*innen- als auch Führungspositionen sicherstellt.

#### 4.2 Fachkarriere

Die Kategorie "*Fachkarriere*" beinhaltet alle Aussagen, die sich mit der Fachkarriere, ihrer Konzeption, ihrem Ablauf, ihrem Bedarf und ähnlichen Aspekten befassen.

In einigen Unternehmen wurde die Fachkarriere bereits vor vielen Jahren vorgestellt, jedoch ist sie bis heute nicht vollständig umgesetzt und eingeführt worden. Allerdings wurde in den letzten Jahren eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Umsetzung der Fachkarriere verzeichnet (FX1, 04.05.2023, Z. 7; FX2, 11.05.2023, Z. 5; FX3, 09.05.2023, Z. 7). Grundsätzlich sind Personen Teil der Fachkarriere, wenn sie in einem bestimmten Bereich als Spezialist\*innen gelten und über einen umfangreichen Erfahrungsschatz verfügen. Bei der Fachkarriere steht der inhaltliche Aspekt im Vordergrund, und das Fachwissen und die Expertise dieser Mitarbeitenden sind von großer Bedeutung (Lang 2014, S. 61; FK1, 15.05.2023, Z. 5; FK2, 15.05.2023, Z. 5). Bei der Führungskarriere hingegen liegt der Fokus weniger auf dem Fachwissen, da in den verschiedenen Führungspositionen die Führungsaufgaben im Vordergrund stehen (FK2, 15.05.2023, Z. 5). Auch in der Theorie zeichnet sich die Fachkarriere durch eine inhaltliche Spezialisierung auf einem bestimmten Fachgebiet aus, welche einen hohen Teil an Fachaufgaben beinhaltet (Föhls-Königslehner; Müller-Camen 2015, S. 347). Des Weiteren übernehmen solche Fachexpert\*innen, anders als bei der Führungskarriere, keine disziplinarische Verantwortung, sondern mehr die fachliche Führung und Verantwortung innerhalb eines Projekts (FK3, 09.05.2023, Z. 5).

*„Und beim Fachpfad gibt es einen ausgewiesenen Spezialisten auf irgendeinem bestimmten Gebiet.“ (FK1, 15.05.2023, Z. 5)*

*„Bei der Fachkarriere steht vor allem der inhaltliche Aspekte im Vordergrund. Das Knowhow des Mitarbeiters ist sehr wichtig. Das Expertenwissen. Beim Management spielt das Knowhow in den ersten Führungsstufen auch noch eine größere Rolle, aber je weiter man kommt, desto weniger steht es im Vordergrund. Durch die Fachkarriere wird die Möglichkeit geschaffen, das Expertenwissen mit einer gewissen Führungsaufgabe gleichzustellen.“ (FK2, 15.05.2023, Z. 5)*

Alle befragten Personen sind der Meinung, dass die Unternehmen einen hohen Bedarf an einer Fachkarriere haben und der Bedarf auch weiterhin steigen wird (FX1, 04.05.2023, Z. 32; FX2, 11.05.2023, Z. 16; FX4, 23.05.2023, Z. 15; FK1, 15.05.2023, Z. 13; FK2, 15.05.2023, Z. 13; FK3, 09.05.2023, Z. 13; FK4, 03.05.2023, Z. 15; HR1, 02.05.2023, Z. 27; HR2, 09.05.2023, Z. 13). Die Gründe dafür sind, dass die Wichtigkeit von Wissen immer weiter steigt und die Fachexpert\*innen relevante Wissensträger\*innen sind (FX1, 04.05.2023, Z. 32). Außerdem können durch die Fachkarriere die Mitarbeitenden an das Unternehmen gebunden werden, indem sie die Möglichkeit zur Weiterentwicklung erhalten. Denn wenn die Mitarbeitenden aufgrund fehlender Entwicklungsperspektiven das Unternehmen verlassen, dann verliert das Unternehmen zusätzlich noch das gesamte Know-how (FX2, 11.05.2023, Z. 16). Deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen auf diese Weise dem Fachkräftemangel entgegenwirken und sich den gegebenen Anforderungen des Arbeitsmarktes anpassen (FX4, 23.05.2023, Z. 15). Denn durch die Bildung von unterschiedlichen Karriereperspektiven kann die Arbeitgeber\*innenattraktivität stark zunehmen (Kels; Clerc; Artho 2015, S. 98).

*„Ja, das finde ich persönlich extrem wichtig, dass es für Leute, die keine Personalverantwortung übernehmen wollen, auch einen Weg gibt. Denn ich denke, das ist ja nicht für jeden der richtige*

*Weg. Und eben manche Leute streben eher vielleicht eine fachliche Tätigkeit an und keine Personalverantwortung oder Führungsverantwortung. Aber auch für diese Personen muss es irgendeine Entwicklungsmöglichkeit geben. Es ist für ein Unternehmen schon extrem wichtig, dass man da Leistung belohnen oder Leistung fördern kann und dass die Leute die Möglichkeit haben, sich weiterzuentwickeln in einem Unternehmen.“ (FK4, 03.05.2023, Z. 15)*

*„...Also, ich denke sogar, dass die Wichtigkeit in den letzten Jahren immer weiter zugenommen hat. Weil auch die Arbeitsweise von Unternehmen gerade heutzutage, wo neue Organisationsformen gefordert sind, um im Markt mithalten zu können, also wo die Unternehmen attraktiver, flexibler sein müssen, sich schneller auf Marktgegebenheiten anpassen müssen, dass es ganz entscheidend ist, auch andere Organisationsstrukturen zu verfolgen...“ (FX4, 23.05.2023, Z. 15).*

Die erwähnten Gründe waren auch der Hintergrund, weshalb sich die HR-Bereiche für die Einführung einer Fachkarriere entschieden haben. Das Ziel war es, dass alle Mitarbeitenden eine Karriere machen können, auch jene, die keine disziplinarische Führung übernehmen möchten (HR1, 02.05.2023, Z. 25).

*„Es ging hauptsächlich darum, dass wir weg von dem Gedanken kommen wollen, wenn man Karriere bei uns macht und machen möchte, muss man Führungskraft werden.“ (HR1, 02.05.2023, Z. 25)*

Durch die stetige Weiterentwicklung des Laufbahnmodells wurden parallel auch drei Stufen einer Titelhierarchie für die Fachkarriere entwickelt. Auf diese Weise können auch Anreize geschaffen werden, um eine Fachkarriere zu verfolgen (Lang 2019, S. 69). Dadurch wurden neue Positionstitel in das Unternehmen implementiert, so dass auch die Mitarbeitenden der Fachkarriere eine Aufstiegsperspektive haben. Dabei ist beispielsweise die erste Stufe der *Specialist*, anschließend der *Expert* und ganz oben in der Hierarchie der *Global Expert* (HR2, 09.05.2023, Z. 5). Diese Titelhierarchie deckt sich ebenfalls mit der Beispielstruktur in Anlehnung an Becker (2019) in Kapitel 2.3.1 in Darstellung 4.

Bei den befragten Personen stellt die Fachkarriere jedoch kein aktives Programm dar, welches sie durchlaufen. Vielmehr ist man in der Position eines/r Fachexpert\*in und gilt als Ansprechperson für fachspezifische Fragen (FX1, 04.05.2023, Z. 34; FX3, 09.05.2023, Z. 19). Des Weiteren kann die Fachkarriere auch individuell gehandhabt werden, was bedeutet, dass die Fachexpert\*innen gezielt die Entwicklung bekommen, welche sie benötigen, um ihr Wissen und Können noch weiter zu vertiefen (FX4, 23.05.2023, Z. 17). Um die Formalisierung und Institutionalisierung im Unternehmen jedoch weiter voranzutreiben, ist es von Wichtigkeit, dass für die Fachkarriere ein bestimmter Prozess entsteht. Zu den verschiedenen Ansätzen, durch die ein Konzept für die Fachkarriere entwickelt werden kann, gehören unter anderem Stellenbeschreibungen, Organigramme, Personalentwicklungskonzepte und weitere Maßnahmen. Diese dienen dazu, eine klare Struktur und klare Richtlinien für die Fachkarriere im Unternehmen zu schaffen (Becker 2013, S. 615-616).

Um jedoch ein Teil einer Fachkarriere zu werden, ist es notwendig, dass eine bestimmte Expert\*innenstelle ausgeschrieben sein muss und dass man über das erforderliche Fachwissen

und die entsprechenden Kompetenzen verfügt, um diese Stelle auszufüllen (FK4, 03.05.2023, Z. 19). Doch wenn Personen ein bestimmtes Kompetenzraster erfüllen, dann ist es auch ohne eine offene Position möglich, dass sie zu einem/r Fachexpert\*in befördert werden (FK3, 09.05.2023, Z. 17).

Die HR-Bereiche haben die Fachkarriere nach einem spezifischen Konzept eingeführt. Dabei ist besonders wichtig, dass im Voraus keine festgelegte Anzahl von Personen bestimmt wird, die Teil der Fachkarriere sein dürfen. Es gibt sehr wohl Kriterien, welche die Zulassung zur Fachkarriere einschränken, jedoch agieren die Unternehmen mehr nach dem Need-Prinzip und nicht nach einer vorgegebenen Zahl (HR1, 02.05.2023, Z. 37; HR2, 09.05.2023, Z. 19). In der Theorie gibt es unterschiedliche Konzeptionsmodelle, welche unterschiedliche Arten einer Fachkarriere darstellen. Dies kann die Unternehmen bei der Entwicklung der Fachkarriere unterstützen, damit diese sich auch an die Unternehmenskultur anpasst (Bergdolt 2021, S. 53).

*„Also, was wir nicht gemacht haben: Es gibt ja Firmen, die sagen, nur XY Prozent der Stellen kommen ins Fachkarrieremodell. Also, wir haben es nicht mit einer Prozentzahl festgemacht, aber was wir schon gemacht haben: Es ist ein Entscheidungskriterium, ob sich jetzt Positionen für eine Fachkarriere eignen.“ (HR2, 09.05.2023, Z. 17)*

Die Fachkarriere ermöglicht Fachexpert\*innen eine Weiterentwicklung und Anerkennung im Unternehmen. Sie zeichnet sich durch Spezialisierung, fachliche Führung und keinen disziplinarischen Verantwortungsbereich aus. Fachexpert\*innen, Führungskräfte und HR-Leiter\*innen sehen einen hohen Bedarf an Fachkarrieren, um einem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und Mitarbeitende zu binden. HR-Abteilungen haben die Fachkarriere eingeführt, um allen Mitarbeitenden Karrieremöglichkeiten zu bieten. Titelhierarchien und klare Strukturen sind wichtige Elemente für die Umsetzung. Außerdem unterstützen Zulassungskriterien und flexible Konzeptionsmodelle die Anpassung an die Unternehmenskultur.

#### **4.2.1 Entscheidungsgrundlage für die Fachkarriere**

In der Kategorie *"Entscheidungsgrundlage für die Fachkarriere"* werden die Gründe untersucht, die Fachexpert\*innen dazu bewegt haben, den Weg einer Fachkarriere einzuschlagen.

Generell kann gesagt werden, dass die Fachexpert\*innen sich selbst für die Fachkarriere entschieden und die Entscheidung bewusst getroffen haben (FX1, 04.05.2023, Z. 57; FX2, 11.05.2023, Z. 7; FX3, 09.05.2023, Z. 29). Eine wesentliche Ursache für die Entscheidung zur Fachkarriere ist, dass die Fachexpert\*innen keine Mitarbeitendenführung übernehmen möchten. Die Gründe dafür sind, dass sie sich als zu wenig emotional oder empathisch wahrnehmen. Außerdem befürchten die Fachexpert\*innen, dass die Erwartungshaltung an die Mitarbeitenden auf demselben Niveau wie die eigene, persönliche Erwartungshaltung wäre (FX1, 04.05.2023, Z. 57; FX4, 23.05.2023, Z. 27). Des Weiteren haben sich die Fachexpert\*innen für eine Fachkarriere entschieden, weil sie eine Leidenschaft für ihr Fachgebiet empfinden

und danach streben, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und ihr Wissen sowie ihre Fähigkeiten darin stetig auszubauen (FX4, 23.05.2023, Z. 29; FK2, 15.05.2023; Z. 23; FK4, 03.05.2023, Z. 25). Des Weiteren erkennen die Fachabteilungen oftmals, dass es sich bei den Fachexpert\*innen auch tatsächlich um Fachexpert\*innen handelt und bieten ihnen statt der Führungskarriere eine Expert\*innenrolle innerhalb einer Fachkarriere an (Franken 2010, S. 2; FX1, 09.05.2023, Z. 56; FX2, 11.05.2023, Z. 7). Denn anders als bei der Führungskarriere, können die Mitarbeitenden innerhalb einer Expert\*innenrolle sich inhaltlich auf ein bestimmtes Fachgebiet spezialisieren (Föhls-Königslehner; Müller-Camen 2015, S. 347).

*„Ich bin sehr selbstkritisch und ehrgeizig, ambitioniert. Und ich glaube, den Druck würden viele Mitarbeiter nicht aushalten.“ (FX4, 23.05.2023, Z. 27)*

*„Er arbeitet halt unglaublich gerne inhaltlich und ich glaube, das ist so der Hauptgrund gewesen.“ (FK4, 03.05.2023, Z. 25)*

Für Mitarbeitende, die sich im Unternehmen weiterentwickeln, jedoch keine Führungsaufgaben übernehmen möchten, aber über langjährige Zugehörigkeit und tiefes Fachwissen verfügen, bietet die Fachkarriere eine solide Entscheidungsgrundlage, um das Unternehmen nicht verlassen zu müssen (FK3, 09.05.2023, Z. 23). Die Fachkarriere bietet nämlich eine Karriereart, welche zusätzlich eine attraktive Möglichkeit für Fachexpert\*innen mit sich bringt und die Mitarbeitendenbindung fördert (Becker 2013, S. 613). Es kommt auch vor, dass Fachexpert\*innen sich für eine Fachkarriere entscheiden, nachdem sie bereits eine Führungskarriere eingeschlagen haben und dabei feststellen, dass ihre Leidenschaft für das Fachgebiet stärker ist als für die Führung von Mitarbeitenden. In solchen Fällen entscheiden sich Fachexpert\*innen bewusst dafür, sich auf ihre fachlichen Kompetenzen zu konzentrieren und ihre Karriere auf diesem Gebiet voranzutreiben (Albrecht 2021, S. 73; FX1, 04.05.2023, Z. 56-57; FK1, 15.05.2023, 21). Doch nichtdestotrotz ist es auch für Fachexpert\*innen essenziell, zusätzlich zu ihren fachlichen Kompetenzen auch über ein gutes Maß an Ich- und Sozialkompetenz zu verfügen. Als Fachexpert\*in gehören Bereiche wie Kommunikation, Kooperation, Teamarbeit und ähnliches zum Alltag. Die Fähigkeit, effektiv zu kommunizieren, sich mit anderen abzustimmen und erfolgreich im Team zu arbeiten, sind wichtige Aspekte, um in einem professionellen Umfeld erfolgreich zu sein. Eine ausgeprägte Ich- und Sozialkompetenz ermöglicht es den Fachexpert\*innen, Beziehungen aufzubauen, effizient zu interagieren und in Zusammenarbeit mit anderen optimale Ergebnisse zu erzielen. Daher ist die Weiterentwicklung dieser Kompetenzen auch für Fachexpert\*innen von großer Bedeutung (Bohinc 2008, S. 92-93). Es ist zu erwähnen, dass sowohl die Fachexpert\*innen als auch deren Führungskräfte dieselben Gründe für die Entscheidung zu einer Fachkarriere genannt haben.

Die Mehrheit der Fachexpert\*innen haben sich bewusst für eine Fachkarriere entschieden, da sie keine Führungsaufgaben übernehmen möchten und ihnen ihre Leidenschaft für ihr Fachgebiet von größerer Bedeutung ist. Sie streben eine kontinuierliche Weiterentwicklung und einen Wissensausbau in ihrem Fachbereich an. Die Fachkarriere bietet auch eine solide

Entscheidungsgrundlage für Mitarbeitende, die langjährige Zugehörigkeit und tiefes Fachwissen haben und sich im Unternehmen weiterentwickeln möchten, ohne Führungsaufgaben zu übernehmen.

#### 4.2.2 Nutzen und Chancen der Fachkarriere

Die folgende Kategorie umfasst die „*Nutzen und Chancen der Fachkarriere*“.

Einige Fachexpert\*innen sehen auch einen persönlichen Nutzen in der Fachkarriere, da sie dadurch mehr Freiheiten erhalten, weil ihr Arbeitsverträge im Zuge der Übernahme einer Expert\*innenrolle auf Vertrauensarbeitszeit umgestellt wurden, wodurch sich der Arbeitsalltag flexibler gestalten lässt. Außerdem bringt die Fachkarriere für alle befragten Fachexpert\*innen einen Vorteil in finanzieller Hinsicht; das bedeutet eine Erhöhung des Gehalts als auch eine höhere Unternehmensbeteiligung in Form eines Bonus (FX4, 23.05.2023, Z. 21; FK1, 15.05.2023, Z. 17; FK2, 15.05.2023, Z. 19; FK3, 09.05.2023, Z. 19; FK4, 03.05.2023, Z. 21). Die Fachkarriere bietet den Fachexpert\*innen die Chance, dass sie mit sichtbaren Attributen belohnt werden. Auf diese Weise können die Mitarbeitenden zusätzlich noch weiter motiviert werden (FK2, 15.05.2023, Z. 19; Nicolai 2019, S. 381).

*„Der Hauptgrund war, dass sie die nach außen sichtbaren Attribute haben wollten. Zum Beispiel Parkplatz, Auto und Titel. Wir sehen, der große Nutzen ist, dass du wirklich einerseits die Experten dazu bringst, in einer Expertenlaufbahn zu bleiben.“ (FK2, 15.05.2023, Z. 19)*

Des Weiteren erkennen die befragten Personen nicht nur den Nutzen und die Chancen für sich selbst, sondern auch für das Unternehmen. Dabei verfügen die Unternehmen über Fachexpert\*innen, die aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen und ihrer Beteiligung an bestimmten Projekten oder ähnlichen Aufgaben in der Lage sind, Fehler frühzeitig zu vermeiden oder Lösungsvorschläge für schwierige Situationen einzubringen. Durch ihr Fachwissen und ihre Expertise tragen sie maßgeblich dazu bei, die Effizienz und Qualität der Arbeitsprozesse im Unternehmen zu verbessern (Reiber 2013, S. 15). Zusätzlich dazu kann nicht nur der Fachbereich der Fachexpert\*innen unterstützt werden, sondern auch andere Bereiche im gesamten Unternehmen können von der Expertise der Spezialist\*innen profitieren. Denn oft ist es unmöglich, sich Fachwissen von extern einzuholen. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, deren Produkte oder Dienstleistungen sowohl sehr spezifisch als auch als Betriebsgeheimnis geschützt sind. Daher ist es von großer Bedeutung, dass Unternehmen über interne Expert\*innen verfügen, die über das erforderliche Fachwissen verfügen und in der Lage sind, die spezifischen Anforderungen des Unternehmens zu erfüllen (FX1, 04.05.2023, Z. 48-49; FK2, 15.05.2023, Z. 19; FK4, 03.05.2023, Z. 21). Somit stellt die Fachkarriere auch in einer gewissen Hinsicht sicher, dass erfolgskritisches Wissen gesichert wird. Denn durch die stetige Anwendung des Wissens auf unterschiedliche Fälle, wird das Wissen immer weiter gefördert und vertieft (Trost 2018, S. 263). Darüber hinaus betrachten sowohl Fachexpert\*innen als auch Führungskräfte die Fachkarriere als ein wirksames Mittel, um die Mitarbeitenden an das

Unternehmen zu binden. Sie erkennen darin einen Motivationsfaktor und eine Wertschätzung für ihre Kolleg\*innen (FX2, 11.05.2023, Z. 16; FK1, 15.05.2023, Z. 17; FK2, 15.05.2023, Z. 19; Thom 2007, S. 301).

*„Weil es für das Unternehmen eben die Möglichkeit ist, langjährige Mitarbeiter zu binden.“ (FX2, 11.05.2023, Z. 16)*

Eine weitere Chance bietet die Fachkarriere dadurch, dass die Führungskarriere nicht mehr der einzige Weg ist, im Unternehmen Karriere zu machen (FK2, 15.05.2023, Z. 19; FK3, 09.05.2023, Z. 19, 23; FK4, 03.05.2023, Z. 21). Denn durch die Einführung der Fachkarriere werden Fehlbesetzungen im Unternehmen vermieden, da so kein Risiko besteht, dass Fachexpert\*innen zu Führungskräften werden, nur um die Karriereleiter hochzusteigen. Dadurch werden die Mitarbeitenden nicht demotiviert, sondern werden so befördert, dass sie sich in ihrer Entwicklung komplett entfalten können (Domsch 2011, S. 21).

*„Eine große Chance ist für mich, dass in der Vergangenheit einige Mitarbeiter Führungskräfte geworden sind, obwohl sie eigentlich nicht so gern Mitarbeiter führen und lieber Experten gewesen wären. Trotzdem haben diese Mitarbeiter dann versucht, die Management Karriere einzuschlagen und haben es dann auch oft geschafft, aber waren nicht richtig zufrieden damit.“ (FK2, 15.05.2023, Z. 19)*

Besonders Führungskräfte sehen einen Nutzen und eine Chance darin, dass sie ihren Mitarbeitenden die Entwicklungsmöglichkeit bieten konnten, um sich im Unternehmen weiterzuentwickeln. Dadurch kann den Mitarbeitenden das Gefühl von Wertschätzung seitens der Führungskraft entgegenbracht werden, was sich positiv auf das Verhältnis auswirkt (FK1, 15.05.2023, Z. 17).

Die Fachkarriere bietet sowohl für Fachexpert\*innen als auch für Unternehmen einen hohen Nutzen und zahlreiche Chancen. Fachexpert\*innen profitieren von mehr Freiheiten, finanziellen Vorteilen und sichtbaren Anreizen. Unternehmen können auf das Fachwissen und die Erfahrungen der internen Expert\*innen zurückgreifen, um Fehler zu vermeiden und die Effizienz zu steigern. Die Fachkarriere dient auch als Mittel zur Mitarbeitendenbindung und wird als Motivationsfaktor sowie Wertschätzung wahrgenommen. Führungskräfte schätzen die Möglichkeit, ihren Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten und eine positive Beziehung aufzubauen.

#### **4.2.3 Herausforderungen und Risiken der Fachkarriere**

Die folgende Kategorie umfasst die „*Herausforderungen und Risiken der Fachkarriere*“.

Die befragten Personen sehen für die Fachexpert\*innen ein besonders hohes Risiko darin, dass sie sich in einem sehr spezifischen Gebiet spezialisieren, welches in einem anderen Unternehmen möglicherweise nicht relevant ist. Im Gegensatz dazu bietet die Führungskarriere eher die Möglichkeit, auch in anderen Unternehmen tätig zu sein, insbesondere wenn die

Position Führungsaufgaben beinhaltet. Dies erschwert es den Fachexpert\*innen deutlich das Unternehmen im Rahmen der eigenen Weiterentwicklung zu wechseln (FX1, 04.05.2023, Z. 52-53; Domsch 2011, S. 21).

*„Ich sage, für einen Mitarbeiter ist es ein extrem hohes Risiko. Denn wenn du das Unternehmen wechseln willst oder musst, aus welchem Grund auch immer, dann beginnst du wieder in der neuen Firma ganz weit unten... Wenn du sagst: Ich bin Spezialist und ich habe extremes Wissen in meinem Bereich seit über 30 Jahren, dann sagt die andere Firma: Sorry, aber wir machen ein ganz anderes Produkt.“ (FX1, 04.05.2023, Z. 52-53)*

Des Weiteren sehen insbesondere Fachexpert\*innen Herausforderungen darin, dass der Druck, die Anforderungen und Erwartungen innerhalb einer Expert\*innenrolle steigen und diese stets erfüllt werden müssen. In Anbetracht dessen, dass im Gegenzug dazu die monetären Anreize erhöht werden, ist diese Herausforderung für die Fachexpert\*innen jedoch angemessen. Nichtsdestotrotz müssen sich Fachexpert\*innen dem steigenden Druck bewusst sein (FX2, 11.05.2023, Z. 20; FX4, 23.05.2023, Z. 23).

*„Und der Druck oder die Erwartungshaltung steigt natürlich auch. Dessen sollte man schon gewachsen sein.“ (FX4, 23.05.2023, Z. 23)*

Eine weitere Herausforderung und ein Risiko besteht darin, dass eine Fachkarriere ohne ein durchdachtes Konzept eingeführt wird (Becker 2013, S. 615-616). Die fehlenden klaren Rahmenbedingungen einer eingeführten Fachkarriere können zu Enttäuschungen, Unzufriedenheit und möglicherweise zum Verlassen des Unternehmens durch die Mitarbeitenden führen, da diese unter Umständen bereits erste Erwartungshaltungen entwickelt haben (FK2, 15.05.2023, Z. 21). Des Weiteren werden Herausforderungen darin gesehen, dass die richtigen Personen für die Fachkarriere nominiert und ausgewählt werden. Aufgrund dessen sollten für die Fachkarriere klare Anforderungsbedingungen definiert werden (FK3, 09.05.2023, Z. 21). Ansonsten könnte die Wertigkeit der Fachkarriere beeinträchtigt werden; umso wichtiger ist es, dass die Fachkarriere als komplettes Modell eingeführt wird (Nicolai 2019, S. 380-382).

*„Die Einführung der Fachkarriere hat gestartet, aber das komplette Konzept fehlt noch. Das bringt das Risiko mit sich, dass die Mitarbeiter, die jetzt in der Fachkarriere drinnen sind, eine gewisse Erwartungshaltung haben. Wenn man diese Erwartungen nicht erfüllen kann, dann werden die Mitarbeiter sich langfristig extern umschauchen.“ (FK2, 15.05.2023, Z. 21)*

Die Fachkarriere birgt Herausforderungen und Risiken. Fachexpert\*innen laufen Gefahr, dass ihre Spezialisierung in anderen Unternehmen nicht relevant ist, während Führungskarrieren flexibler sind. Der Druck und die Erwartungen steigen für Fachexpert\*innen, dafür aber auch die monetären Anreize. Eine nicht durchdachte Einführung der Fachkarriere kann zu Enttäuschungen und Mitarbeitendenfluktuation führen. Es ist wichtig, die richtigen Personen auszuwählen und klare Anforderungsbedingungen festzulegen. Das vollständige Konzept der Fachkarriere sollte eingeführt werden, um auch ihre Wertigkeit zu gewährleisten.

#### 4.2.4 Rechtliche und administrative Rahmenbedingungen

Die Kategorie umfasst alle Aussagen zum Thema „*rechtliche und administrative Rahmenbedingungen*“.

Im Rahmen der rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen einer Fachkarriere erwähnen die befragten Personen insbesondere die Umstellung vom Arbeitszeiterfassungsmodell zum Vertrauensarbeitszeitmodell. Das bedeutet, dass die Überstunden, welche die Fachexpert\*innen leisten, nicht mehr gesondert auf einem Zeitkonto verbucht werden, sondern bereits im monatlichen Gehalt berücksichtigt werden. Die Übernahme einer Fachexpert\*innenrolle innerhalb einer Fachkarriere ist nur möglich, wenn das Arbeitszeitmodell angepasst wird (FX1, 04.05.2023, Z. 78; FX4, 23.05.2023, Z. 39). Des Weiteren wurden im Zuge der Fachkarriere die Fachexpert\*innen in den Kader des Unternehmens aufgenommen. Diese Aufnahme in den Kader hat bestimmte Auswirkungen, wie eine verlängerte Kündigungsfrist und eine Erhöhung der Urlaubstage (FX2, 11.05.2023, Z. 30).

*„Also, das mit dem Vertrag und den Überstunden und Stempeln. Zuerst hatte es da geheißen, dass die Umstellung nicht sein muss und es auch ohne geht. Aber es ging nicht ohne.“ (FX1, 04.05.2023, Z. 78)*

Eine weitere Rahmenbedingung beinhaltet die Regelung, dass Fachexpert\*innen keine Positionen übernehmen dürfen, in denen sie Mitarbeitende führen (Föhls-Königslehner; Müller-Camen 2015, S. 347). Jedoch gibt es die Meinung eines/r Fachexpert\*in, dass Fachexpert\*innen möglicherweise ein oder zwei Mitarbeitende führen könnten (FX1, 04.05.2023, Z. 80).

Im Bereich der rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen einer Fachkarriere wurden einige Punkte genannt. Dazu gehört die Umstellung vom Arbeitszeiterfassungsmodell zum Vertrauensarbeitszeitmodell, bei dem Überstunden nicht separat erfasst werden, sondern bereits im Gehalt enthalten sind. Zudem wurden Fachexpert\*innen in den Kader des Unternehmens aufgenommen, was eine verlängerte Kündigungsfrist und mehr Urlaubstage mit sich bringt. Grundsätzlich gibt es zudem unterschiedliche Meinungen darüber, ob Fachexpert\*innen auch einzelne Mitarbeitende führen sollten.

#### 4.2.5 Benefits

Die Kategorie „*Benefits*“ befasst sich mit den Benefits, welche im Rahmen der Fachkarriere gegeben sind.

Die Aufstufung im Gehaltsschema und die Ausschüttung eines Bonus im Rahmen einer Fachkarriere stellt einen großen Benefit für Fachexpert\*innen dar (Kirschten 2017, S. 300; FX1, 04.05.2023, Z. 70; FX4, 23.05.2023, Z. 41; FK1, 15.05.2023, Z. 37; FK3, 09.05.2023, Z. 37; FK4, 03.05.2023, Z. 41). Einige Fachexpert\*innen betrachten diesen Vorteil jedoch als gegeben, da dafür keine Überstunden mehr gesondert vergütet werden (FX1, 04.05.2023, Z. 70).

Andere befragte Personen sehen jedoch als Benefit, dass in Bezug auf das Arbeitszeitmodell keine Zeiterfassung gemacht wird, da so mehr Flexibilität geben ist (FX4, 23.05.2023, Z. 41; FK1, 15.05.2023, Z. 37; FK3, 09.05.2023, Z. 37).

*„Also, der Benefit, den ich habe, ist, dass ich mal wieder eine Stufe weiter kommen kann in der Lohnklasse ... Jedoch mit den Nachteilen, dass ich nicht mehr stempeln und Überstunden bezahlt bekommen habe. Denn das war für mich nicht freiwillig.“ (FX1, 04.05.2023, Z. 70)*

*„Also, ein Benefit ist sicher finanzieller Natur. Also, zum einen steigt man natürlich vom Grundgehalt-Niveau auf und man nimmt dann immer auch an dem Bonusprogramm teil; das sind so die Hauptbenefits.“ (FK4, 03.05.2023, Z. 41)*

Fachexpert\*innen sehen es auch als Vorteil, dass sie im Rahmen einer Fachkarriere im Unternehmen eine gesteigerte Wertschätzung und Anerkennung erfahren. Durch ihre Expertise und ihr Fachwissen werden sie als wichtige Ressource für das Unternehmen angesehen. Ihre Meinungen und Empfehlungen werden stärker berücksichtigt, und ihre Beiträge werden als wertvoll erachtet (FX4, 23.05.2023, Z. 41). In der Theorie wird jedoch festgehalten, dass die Fachexpert\*innen immer noch zu wenig Wertschätzung und Aufmerksamkeit erfahren (Jacob; Gierschmann 2017, S. 44). Als weiterer Benefit wird auch der Titel angesehen, welcher den Fachexpert\*innen verliehen wird, dadurch wird die Außenwirkung nochmals verstärkt (FK2, 15.05.2023, Z. 37).

Des Weiteren werden auch Personalentwicklungstools als Benefit gesehen, welche von dem HR-Bereich den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt wird. Durch diese Tools kann man die eigenen Stärken und Entwicklungsfelder identifizieren und auch abfragen, ob diese mit dem Profil eines/r Fachexpert\*in übereinstimmen (Baader 2018, S. 30; FK4, 03.05.2023, Z. 39).

Im Rahmen einer Fachkarriere werden verschiedene Benefits für Fachexpert\*innen identifiziert. Dazu gehören die Aufstufung im Gehaltsschema und die Ausschüttung eines Bonus. Einige Fachexpert\*innen betrachten diese Vorteile jedoch als selbstverständlich, da keine gesonderte Vergütung für Überstunden erfolgt. Flexibilität im Arbeitszeitmodell wird als weiterer Vorteil genannt. Zudem erfahren Fachexpert\*innen im Unternehmen eine gesteigerte Wertschätzung und Anerkennung aufgrund ihrer Expertise, die jedoch noch nicht vollständig gewürdigt wird. Der erhaltene Titel als Fachexpert\*in verstärkt zudem die Außenwirkung. Personalentwicklungstools werden ebenfalls als Benefit angesehen, da sie helfen, individuelle Stärken und Entwicklungsfelder zu identifizieren und mit dem Fachexpert\*innenprofil abzugleichen.

#### **4.2.6 Erwartungen an die Fachkarriere**

Die Kategorie "Erwartungen an die Fachkarriere" beinhaltet sämtliche Aussagen der befragten Personen zu den Erwartungen, die sie an eine Fachkarriere in einem Unternehmen haben.

Die Fachexpert\*innen hegen die Erwartung, dass ihre Fachkarriere dazu führt, dass sie als anerkannte Expert\*innen in ihrem spezifischen Fachgebiet im Unternehmen sichtbar sind. Sie wünschen sich, dass ihre Fachkompetenz und ihr Fachwissen von den Mitarbeitenden erkannt werden, sodass diese genau wissen, an wen sie sich mit ihren Fragen, Herausforderungen oder Anliegen in Bezug auf das Fachgebiet wenden können. Daher haben die Fachexpert\*innen die Erwartung, dass die Information über ihre Expertise und ihre Zuständigkeit für alle Mitarbeitenden auf einfache Art und Weise zugänglich ist. Sie möchten sicherstellen, dass die Mitarbeitenden mühelos herausfinden können, welche/r Fachexpert\*in für ihr spezifisches Anliegen zuständig ist. Denn generell wünschen sich die Fachexpert\*innen, dass sie durch ihre Fachkarriere im Unternehmen sichtbar werden und als wichtige Ansprechpersonen bei relevanten Themen automatisch einbezogen und angefragt werden. Sie möchten, dass ihre Expertise und ihr Fachwissen von den Entscheidungsträger\*innen im Unternehmen anerkannt und geschätzt werden. Dass dabei die Sichtbarkeit der Fachexpert\*innen in einem Organigramm schwierig darzustellen ist, ist den Fachexpert\*innen durchaus bewusst (FX1, 04.05.2023, Z. 34; FK1, 15.05.2023, Z. 13, 15).

*„Die Sichtbarkeit. Wirklich, die Sichtbarkeit und auch, dass man dann bei wichtigen Themen als Fachexperte angefragt wird und auch miteinbezogen wird.“ (FX1, 04.05.2023, Z. 34)*

*„Ich bin Stand heute Leiter für ein bestimmtes Team und ich würde ganz gern wissen wollen: Wo sitzen unsere Fachspezialisten und wen kann ich fragen, wenn ich eine Frage habe? Es ist für uns alle wichtig, dass wir auf die Fachspezialisten zugehen können und diese anfragen können, wenn es irgendein Thema gibt.“ (FK1, 15.05.2023, Z. 13)*

Des Weiteren wird von der Fachkarriere erwartet, dass es für Fachexpert\*innen spezielle Anlässe gibt, bei denen sie ihr Wissen in Form von Vorträgen im Unternehmen präsentieren und auf diese Weise auch an andere Mitarbeitenden weitergeben können. Dadurch soll die Sichtbarkeit im Unternehmen noch weiter erhöht werden. Außerdem kann auf diese Weise die Transparenz in Bezug auf die Fachexpert\*innen erhöht werden, was zu einer besseren Sichtbarkeit und Anerkennung ihrer Rolle führt (FK1, 15.05.2023, Z. 15, 39).

*„Was ich mir auch noch wünschen würde, ist, dass Fachexperten beispielsweise über den Mittag so ganz lose freiwillige Angebote wie Vorträge, etc. geben, wo man sich dann reinsetzen und von deren Wissen profitieren kann. Das muss gar nicht lang sein, sondern vielleicht nur eine kurze Impulssession zu unterschiedlichen Themen. Denn so können sich die Leute auf eine Plattform stellen und können ihr Wissen teilen. Also der größte Wunsch wäre eigentlich, dass man neben den ganzen vertraglichen, nicht sichtbaren Themen, die Fachkarrieren mehr bewirbt, mehr Transparenz schafft und die Leute in ihrer Rolle mehr in die Verantwortung nimmt. Denn es sind Fachexperten.“ (FK1, 15.05.2023, Z. 15, 39)*

Die Fachexpert\*innen erwarten außerdem, dass für die Fachkarriere klare Grundvoraussetzungen und Kriterien definiert und vom Unternehmen vorgegeben werden. Die Mitarbeitenden sollen darüber informiert werden, wie die Fachkarriere gestaltet ist. Darunter sollen Regelungen fallen wie beispielsweise: Welche Positionen sind für die Fachkarriere geeignet? Welche Personen können für die Fachkarriere nominiert werden? Dies beinhaltet auch, dass

klargestellt werden muss, welches die nächstmöglichen Karrierestufen sind, welche die Mitarbeitenden gehen können. Die Expert\*innen spüren, dass die Fachkarriere nicht dasselbe strukturierte Karrieremodell wie die Führungskarriere darstellt, wobei sie sich dieselbe Struktur auch hier wünschen würden. Das bedeutet, dass die Gleichstellung der Führungs- und Fachkarriere eine klare Erwartung der Fachexpert\*innen darstellt (FX3, 09.05.2023, Z. 21; FX4, 23.05.2023, Z. 19; FK2, 15.05.2023, Z. 15). Dazu gehören auch die gleichen Benefits, die auch den Führungskräften im Unternehmen gewährt werden, sowie die Entlohnung, welche auf demselben Niveau sein sollte. Die Fachexpert\*innen erwarten, dass sie nicht nur in Bezug auf ihr Fachgebiet, sondern auch in Bezug auf ihre Position ähnliche Vorteile genießen können wie die Führungskräfte (FK1, 15.05.2023, Z. 41; FK2, 15.05.2023, Z. 19).

*„Ich denke, dass das Wichtigste ist, einfach um die Gleichbehandlung zu haben, dass alle Mitarbeiter die gleiche Chance haben und dass es nicht auch abteilungsübergreifende Unterschiede gibt.“ (FX4, 23.05.2023, Z. 19)*

*„Ich kenne keinen Fachexperten, der heute ein Auto fährt bei uns im Unternehmen und da glaube ich, gibt es einfach die Unterscheidungen.“ (FK1, 15.05.2023, Z. 41)*

*„Der nächste wichtige Schritt wäre, dass man deutlich kommuniziert, wie die Fachkarriere aussieht und dies konkret ausgestaltet. Wenn ich mich für den Karrierepfad entschieden habe, wie komme ich dann weiter? Viele Mitarbeiter haben erwartet, wenn sie für die Fachkarriere nominiert werden, dass es dann ähnlich wie bei Führungskräften weitergeht. Bspw. dass Assessments gemacht werden müssen und man Zugang zu weiteren Trainings erhält. Das müssen wir für die Fachkarriere auch aufbauen.“ (FK2, 15.05.2023, Z. 15)*

Die Erwartungen an die Fachkarriere umfassen folgende Punkte: Fachexpert\*innen möchten als anerkannte Expert\*innen in ihrem Fachgebiet im Unternehmen sichtbar sein und als Ansprechpersonen für Fragen und Anliegen wahrgenommen werden. Sie erwarten eine einfache und zugängliche Information über ihre Expertise und Zuständigkeit für alle Mitarbeitenden. Zudem wünschen sie sich, automatisch in relevante Themen einbezogen und angefragt zu werden, um ihre Expertise einzubringen. Fachexpert\*innen möchten ihr Wissen durch Vorträge und interne Angebote teilen, um die Sichtbarkeit und Transparenz ihrer Rolle zu erhöhen. Klar definierte Voraussetzungen und Kriterien für die Fachkarriere sind ebenfalls wichtig, ebenso wie die Gleichstellung von Führungs- und Fachkarriere hinsichtlich Benefits und Entlohnung. Die Kommunikation und Ausgestaltung der Fachkarriere im Unternehmen sind entscheidend, um den Fachexpert\*innen klare Karrierewege aufzuzeigen und ihre Weiterentwicklung zu fördern.

### **4.3 Fachexpert\*innen**

Die nachfolgenden Kapitel präsentieren die Ergebnisse der Untersuchung hinsichtlich der Definition und Merkmale von Fachexpert\*innen sowie der erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten. Zudem werden die Untersuchungsergebnisse bezüglich der Nominierung von Fachexpert\*innen erläutert.

### 4.3.1 Definition und Merkmale

Die Kategorie „*Definition und Merkmale*“ umfasst alle Aussagen welche im Zusammenhang mit der Definition sowie den Merkmalen eines/r Fachexpert\*in stehen.

Fachexpert\*innen werden so definiert, dass sie Personen sind, welche zu einem bestimmten Themengebiet ein umfassendes Verständnis haben. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass das Verständnis und das Wissen nicht nur oberflächlich, sondern äußerst fundiert und tiefgründig ist (FX1, 04.05.2023, Z. 59; FX3, 09.05.2023, Z. 31; FK2, 15.05.2023, Z. 25; FK3, 09.05.2023, Z. 27; FK4, 03.05.2023, Z. 29; Bogner; Littig; Menz 2014, S. 9-10). Außerdem sind solche Fachexpert\*innen nicht ohne weiteres am Arbeitsmarkt verfügbar (FK1, 15.05.2023, Z. 25).

Ein wesentliches Merkmal, das Fachexpert\*innen zwingend mit sich bringen sollten, sind umfangreiche Erfahrungswerte (Reiber 2013, S. 15). Diese Erfahrung kann jedoch nicht innerhalb kurzer Zeit erlangt werden, sondern erfordert einen langjährigen Aufbau (FX1, 04.05.2023, Z. 59; FK1, 15.05.2023, Z. 25). Aufgrund dessen wird ein Quereinstieg als Fachexpert\*in in ein bestimmtes Fachgebiet eher als Herausforderung empfunden, da möglicherweise die nötige Erfahrung fehlt (Eckert 2020, S. 227; FX3, 09.05.2023, Z. 31).

*„Fachexperte ist einer, der zu einem gewissen Thema ein umfassendes Verständnis hat. Und aus meiner Sicht gehört auch zwangsläufig Erfahrung mit dazu. Was ein Fachexperte kann, wenn du wirklich in eine spezifische Richtung gehst. Der kann nicht Experte sein nach einem Jahr. Das geht nicht. Das sind meines Erachtens fünf Jahre plus.“ (FX1, 04.05.2023, Z. 59)*

Außerdem werden Fachexpert\*innen als Äquivalent zu den Führungskräften gesehen. Dabei muss klar definiert werden, wer für welche Aufgaben inhaltlich als auch fachlich verantwortlich ist (FX3, 09.05.2023, Z. 27; Föhls-Königslehner; Müller-Camen 2015, S. 347).

Weitere Merkmale, die Fachexpert\*innen auszeichnen, sind unter anderem ein gutes internes Netzwerk im Unternehmen, Flexibilität und Resilienz. Diese Merkmale tragen dazu bei, dass Fachexpert\*innen nicht nur fachlich versiert sind, sondern auch in der Lage sind, in einem dynamischen Arbeitsumfeld erfolgreich zu agieren und ihre Expertise bestmöglich einzubringen. Des Weiteren zeichnen sich Fachexpert\*innen durch eine grundsätzliche Offenheit, eine hohe Motivation, ein starkes Engagement und ein ausgeprägtes Verständnis für Eigenverantwortung aus (FX4, 23.05.2023, Z. 35; Lang 2019, S. 51).

Führungskräfte erkennen Fachexpert\*innen insbesondere an Merkmalen wie der Leidenschaft für das Fachgebiet, das Streben nach Wissensvermittlung, das Aufdecken von Fehlern sowie das aktive Einbringen ihrer Expertise (FK1, 15.05.2023, Z. 27). Des Weiteren können in Mitarbeitendengesprächen zukünftige Entwicklungsziele und -wünsche erörtert werden, um gemeinsam den geeigneten Karriereweg zu besprechen und zu planen (FK2, 15.05.2023, Z. 27). Es wird dabei besonderer Wert darauf gelegt, ob potenzielle Mitarbeitende die festgelegten Standards und Ziele für das jeweilige Geschäftsjahr erreichen können. Dies ist ein

Indikator dafür, ob sie sich von anderen abheben können (FK3, 09.05.2023, Z. 29). Abgesehen davon legen Führungskräfte auch Wert auf die Meinung anderer, ob diese die definierten Personen ebenfalls als Fachexpert\*innen wahrnehmen (FK4, 03.05.2023, Z. 33).

Fachexpert\*innen zeichnen sich durch ein umfassendes und tiefgründiges Verständnis in ihrem Themengebiet aus. Sie bringen umfangreiche Erfahrung mit, die über Jahre hinweg aufgebaut wird. Zudem werden Fachexpert\*innen als äquivalent zu Führungskräften gesehen, wobei klare Zuständigkeiten definiert werden müssen. Weitere Merkmale von Fachexpert\*innen sind ein gutes internes Netzwerk, Flexibilität, Resilienz, Offenheit, hohe Motivation, Engagement und ein ausgeprägtes Verständnis für Eigenverantwortung. Führungskräfte erkennen Fachexpert\*innen an ihrer Leidenschaft für das Fachgebiet, ihrem Wissensvermittlungstreben, der Fehleridentifizierung und dem aktiven Einbringen ihrer Expertise.

### **4.3.2 Kompetenzanforderungen und Fähigkeiten**

In der Kategorie *"Kompetenzanforderungen und Fähigkeiten"* werden die spezifischen Anforderungen und Fähigkeiten betrachtet, die eine Person besitzen sollte, um als Fachexpert\*in zu gelten.

Von einer Fachexpertin oder einem Fachexperten wird erwartet, dass sie insbesondere über ausgeprägte fachliche Kompetenzen verfügen. Das bedeutet, dass sie ein tiefes Verständnis in ihrem Fachgebiet besitzen und in der Lage sind, Verbindungen zwischen verschiedenen Themen herzustellen. Sie sollten einen Blick für das Gesamtbild haben und komplexe Zusammenhänge erfassen können (FX1, 04.05.2023, Z. 61; FX3, 09.05.2023, Z. 31; FK1, 15.05.2023, Z. 25; FK3, 09.05.2023, Z. 27; FK4, 03.05.2023, Z. 29; Bohinc 2008, S. 92-93). Auch in der Theorie stellt das Fachwissen eine wichtige Kompetenzanforderung dar. Bei der Kompetenz Fachwissen geht es konkret um Allgemeinwissen, organisatorische und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten, IT-Wissen, Marktkenntnisse, Sprachkenntnisse, unternehmerisches Denken sowie um Handlungskompetenz. Diese Art von Fähigkeiten zählen zu den sogenannten Hard Skills (Bohinc 2008, S. 92-93).

Neben den fachlichen Kompetenzen und Fähigkeiten spielt auch die Sozialkompetenz eine wichtige Rolle bei den Anforderungen an Fachexpert\*innen (Bohinc 2008, S. 92-93). Es ist unerlässlich, dass Fachexpert\*innen in der Lage sind, andere Mitarbeitende zu unterstützen, wofür Sozialkompetenz erforderlich ist. Sie sollten in der Lage sein, ihr Wissen an andere weiterzugeben und komplexe Sachverhalte verständlich zu erklären. Denn wenn ein/e Fachexpert\*in nicht in der Lage ist, das Wissen weiterzugeben, ist dies langfristig nicht förderlich für das Unternehmen (FX1, 04.05.2023, Z. 62; FX4, 23.05.2023, Z. 35; FK1, 15.05.2023, Z. 25; FK2, 15.05.2023, Z. 29; FK3, 09.05.2023, Z. 27; FK4, 03.05.2023, Z. 31).

*„Aus meiner Sicht sollte ein Fachexperte eine gewisse soziale Ader haben.“ (FX1, 04.05.2023, Z. 62)*

*„Man sollte möglichst motivierend sein, auch auf andere Mitarbeitende. Ich denke, was auch wichtig ist, dass man gerne auch sein Wissen weitergibt, sein Wissen teilt. Denn als Fachexperte sehe ich die Aufgabe darin, sein nahes oder weiteres Arbeitsumfeld, also die Gesamtorganisation, weiterzuentwickeln, nicht nur sich selbst.“ (FX4, 23.05.2023, Z. 35)*

In Bezug auf die Anforderungen und Kompetenzen ist es von großer Bedeutung, die spezifischen Anforderungen an Fachexpert\*innen in Abhängigkeit von ihrem Fachgebiet und Unternehmensbereich zu berücksichtigen, um sicherzustellen, dass die richtigen Kompetenzen entwickelt und gefördert werden. Dabei ist zu unterscheiden, ob das Arbeitsfeld beispielsweise in direktem Kund\*innenkontakt steht oder eher nicht. So können die spezifischen Anforderungen je nach Fachgebiet und Tätigkeitsbereich variieren (FX4, 23.05.2023, Z. 33).

In Bezug auf die Kompetenzanforderungen und Fähigkeiten werden die spezifischen Anforderungen und Fähigkeiten betrachtet, die Fachexpert\*innen erfüllen sollten. Neben ausgeprägten fachlichen Kompetenzen, die ein tiefes Verständnis des Fachgebiets und die Fähigkeit zur Verbindung von verschiedenen Themen umfassen, spielen auch soziale Kompetenzen eine wichtige Rolle. Fachexpert\*innen sollten in der Lage sein, ihr Wissen weiterzugeben, komplexe Sachverhalte verständlich zu erklären und andere Mitarbeitende zu unterstützen. Die spezifischen Anforderungen können je nach Fachgebiet und Tätigkeitsbereich variieren und sollten entsprechend berücksichtigt werden.

### **4.3.3 Nominierung**

Die Kategorie *"Nominierungen"* behandelt die verschiedenen Arten der Nominierung von Fachexpert\*innen.

Die Mehrheit der Fachexpert\*innen wurde von ihren unmittelbaren direkten Führungskräften für die Expert\*innenrolle nominiert (Trost 2018, S. 269; FX1, 04.05.2023, Z. 64; FK2, 11.05.2023, Z. 33; FK3, 09.05.2023, Z. 31; FK4, 03.05.2023, Z. 35; HR1, 02.05.2023, Z. 51; HR2, 09.05.2023, Z. 33). Oftmals wurden die Fachexpert\*innen direkt von ihren Vorgesetzten angesprochen und gefragt, ob sie Interesse daran haben, die Rolle als Expert\*in einzunehmen. Durch diese direkte Ansprache wurde deutlich, dass die Führungskräfte das Potenzial und die fachliche Kompetenz der Mitarbeitenden erkannt haben und sie als wertvolle Expert\*innen auf ihrem Gebiet betrachten. Dabei ist jedoch anzumerken, dass es bei den meisten der befragten Personen für die Nominierungen keinen klaren Prozess gibt (FX2, 11.05.2023, Z. 26; FX3, 09.05.2023, Z. 35; FX4, 23.05.2023, Z. 31; FK3, 09.05.2023, Z. 31). Auch in der Theorie heißt es, dass die Nominierungen nach dem Top-down-Ansatz erfolgen, denn es hängt stark davon ab, wie die Führungskraft die Fachexpert\*innen und ihre Kompetenzen wahrnimmt und fördert (Trost 2018, S. 269).

*„Ich wurde, als es dann die Karriere gab, von meinem Chef damals nominiert.“ (FX1, 04.05.2023, Z. 64)*

Neben der Nominierung durch die direkte Führungskraft haben die Führungskräfte in der Regel auch Rücksprache mit ihren eigenen vorgesetzten Personen gehalten und sich die Bestätigung von höheren Hierarchieebenen eingeholt. Dieser zusätzliche Schritt verdeutlichte, dass die Entscheidung zur Nominierung eines/r Fachexpert\*in wohlüberlegt und auf verschiedenen Ebenen abgestimmt wurde. Durch die Einbindung höherer Hierarchieebenen wurde sichergestellt, dass die Auswahl und Anerkennung von Fachexpertise auch im Einklang mit den strategischen Zielen und Richtlinien des Unternehmens stand (FX4, 23.05.2023, Z. 31). Nach der Abstimmung der höheren Hierarchieebenen wurden die Nominierungen nochmals im Gremium diskutiert, wo auch die HR-Abteilung beteiligt war. In diesem Gremium wurde die endgültige Entscheidung über die Nominierungen getroffen (FK1, 15.05.2023, Z. 31; FK2, 11.05.2023, Z. 33; HR1, 02.05.2023, Z. 53, 55; HR2, 09.05.2023, Z. 33). Ein Ansatz zur Nominierung gibt vor, dass Nominierungen in Form einer Peer-Nominierung erfolgen kann. Das bedeutet, dass sowohl Arbeitskolleg\*innen als auch Führungskräfte im Gremium entscheiden, ob jemand zum/r Fachexpert\*in nominiert werden soll (Trost 2018, S. 269). Die Nominierung der Fachexpert\*innen erfolgte jedoch im Gremium, das nur aus Führungskräften und Mitgliedern der HR-Abteilung bestand.

*„In enger Abstimmung waren es der Abteilungsleiter und der Bereichsleiter. Und die haben dann noch mal die Bestätigung eingeholt bei unserer Geschäftsführung. Also es wäre dann die oberste Hierarchieebene, unser CTO.“ (FX4, 23.05.2023, Z. 31)*

Einige Fachexpert\*innen haben die Nominierung auch eigenständig vorangetrieben, da sie eine Weiterentwicklung innerhalb ihrer Fachkarriere anstrebten. Diese Wünsche wurden insbesondere in Mitarbeitendengesprächen aktiv thematisiert und ausführlich diskutiert (FX1, 04.05.2023, Z. 65).

Die Nominierung von Fachexpert\*innen erfolgt in erster Linie durch ihre direkten Führungskräfte, die häufig persönlich auf die Fachexpert\*innen zugehen und nach ihrem Interesse an der Expert\*innenrolle fragen. Es gibt jedoch keinen einheitlichen Prozess für die Nominierung. Die Führungskräfte konsultierten auch ihre eigenen vorgesetzten Personen und holen die Bestätigung von höheren Hierarchieebenen ein. Diese Abstimmung auf verschiedenen Ebenen gewährleistet eine fundierte Entscheidung. Die endgültige Entscheidung über die Nominierungen erfolgte nach Diskussion im Gremium, bei dem oft auch die HR-Abteilung beteiligt ist. Einige Fachexpert\*innen treiben ihre Nominierung selbst voran und bringen ihre Wünsche in Mitarbeitendengesprächen zur Sprache.

#### **4.4 Wissensmanagement**

Die Kategorie "Wissensmanagement" behandelt die Aussagen und die Anwendung des Wissensmanagements im Zusammenhang mit Fachkarrieren und Fachexpert\*innen. Es wird untersucht, inwieweit Fachwissen in das Wissensmanagement integriert wird.

*„Wissensmanagement bezeichnet den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation. Damit umfasst Wissensmanagement die Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung einer intelligenten, also lernenden Organisation.“ (Meusburger 2018, S. 25)*

Trotz der Bedeutung der Thematik konnten die meisten Fachexpert\*innen ihre Expertise bisher nicht umfassend in das Wissensmanagement des Unternehmens integrieren (FX1, 04.05.2023, Z. 85; FK2, 15.05.2023, Z. 45; FK3, 09.05.2023, Z. 43; FK4, 03.05.2023, Z. 47; HR1, 02.05.2023, Z. 77; HR2, 09.05.2023, Z. 47). Der Wissenstransfer erfolgt dabei größtenteils mündlich und wird nicht ausreichend schriftlich dokumentiert (FX1, 04.05.2023, Z. 85; FK4, 03.05.2023, Z. 47).

Manche Fachexpert\*innen leisten einen Beitrag zum Wissensmanagement, indem sie Schulungen und Vorträge für andere Mitarbeitende anbieten und diese Informationen anschließend zusätzlich in schriftlicher Form festhalten und sonstige weitere Arbeitsprozesse schriftlich dokumentieren (FX2, 11.05.2023, Z. 38; FX4, 23.05.2023, Z. 47; FK1, 15.05.2023, Z. 43; FK3, 09.05.2023, Z. 43; FK4, 03.05.2023, Z. 47). Denn die Fachexpert\*innen können einen wichtigen Beitrag zum Wissensmanagement leisten und durch ihr Fachwissen eine wichtige Schnittstelle zu diesem Thema aufbauen (Lang 2019, S. 62).

*„Teilweise. Es gibt ein Konzept, wie man es machen will. Es ist jedoch erst zu 30% oder 40 % erfüllt, wenn man das über meinen ganzen Bereich anschaut. Wenn tagesaktuelle Probleme kommen, dann hat das Pflegen von Wissensmanagement-Systemen keine Priorität. Es ist aber wichtig. Und speziell wenn man Experten hat, ist es eben wichtig, dass alles dokumentiert ist.“ (FK2, 15.05.2023, Z. 45)*

Nichtsdestotrotz konnten wenige der befragten Personen bereits einiges aus ihrem Fachwissen in das Wissensmanagement des Unternehmens integrieren. Dabei ist die Dokumentation noch lange nicht lückenlos, stellt jedoch einen guten Anfang dar und hilft allen Mitarbeitenden, sich auch über komplexe Themen selbstständig zu informieren. Die Mitarbeitenden sind sich sehr wohl dessen bewusst, dass dieses Thema noch lange nicht abgeschlossen ist und weiter ausgebaut werden muss (FX3, 09.05.2023, Z. 45; FX4, 23.05.2023, Z. 47; FK1, 15.05.2023, Z. 43).

Die meisten Fachexpert\*innen konnten bisher ihr Fachwissen nicht umfassend in das Wissensmanagement integrieren. Der Wissenstransfer erfolgt hauptsächlich mündlich und wird nicht ausreichend dokumentiert. Einige Fachexpert\*innen leisten jedoch einen Beitrag zum Wissensmanagement, indem sie Schulungen und Vorträge anbieten und weiteres wichtiges Material schriftlich festhalten. Es bedarf jedoch noch der Erstellung, Einführung und Umsetzung eines Konzepts, um das Wissensmanagement weiter voranzutreiben.

## 4.5 HR

Die nachfolgenden Kapitel erläutern die Untersuchungsergebnisse in Bezug auf die Unterstützung und Erwartungen an den HR-Bereich sowie die Erkenntnisse zur Fachkarriere aus der Perspektive des HR-Bereichs.

### 4.5.1 Unterstützung und Erwartungen vom HR-Bereich

Die Kategorie *"Unterstützung und Erwartungen vom HR-Bereich"* umfasst alle Aussagen, die sich darauf beziehen, wie die befragten Personen im Rahmen ihrer Fachkarriere vom HR-Bereich unterstützt werden.

Die befragten Personen haben größtenteils ausgesagt, dass sie von Seiten des HR-Bereichs nicht viel Unterstützung erhalten (FX1, 04.05.2023, Z. 67; FK1, 15.05.2023, Z. 33).

Andererseits wird betont, dass es schwer vorstellbar ist, wie die Unterstützung für Fachexpert\*innen aussehen könnte, da es in diesem Bereich keine einheitlichen Schulungen gibt, wie es beispielsweise für Führungskräfte der Fall ist, wo alle ähnliche Kompetenzen erlernen müssen. Dennoch bleibt der HR-Bereich weiterhin Ansprechpartner\*in für Personalentwicklungsmaßnahmen (FX2, 11.05.2023, Z. 28; FX4, 23.05.2023, Z. 37; FK4, 03.05.2023, Z. 37). Zudem wird jedoch auch erwähnt, dass der HR-Bereich in Bezug auf die Fachkarriere bereits viel Arbeit geleistet hat, indem die Fachkarriere eingeführt wurde (FX3, 09.05.2023, Z. 37; FX4, 23.05.2023, Z. 37; FK3, 09.05.2023, Z. 33). Nichtsdestotrotz wird grundsätzlich mehr Unterstützung vom HR-Bereich erwartet, besonders im Hinblick auf die Sichtbarkeit von Fachexpert\*innen innerhalb einer Fachkarriere (FX1, 04.05.2023, Z. 68).

*„Ich weiß ganz sicher, dass die HR Abteilung ganz viel Arbeit geleistet hat in der Vorbereitung, wenn es darum ging, mit den Leuten zusammen zu sitzen, die Rahmenbedingungen zu setzen, die Stellenbeschreibungen aufzusetzen und das auch abgestimmt wurde, damit das ins Gesamtunternehmen passt.“ (FX3, 09.05.2023, Z. 37)*

*„Macht sie sichtbar und tragt Sorge zu ihnen.“ (FX1, 04.05.2023, Z. 87)*

Es wird auch erwartet, dass das Unternehmen und die HR-Abteilung eine offene Kommunikation einführen, obwohl dies möglicherweise Angriffsflächen bieten kann. Aufgrund der wiederholten Diskussion dieses Themas ohne anschließende Umsetzung entstand bei den Mitarbeitenden viel Unsicherheit. Durch eine offene Kommunikation fühlen sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt (FX3, 09.05.2023, Z. 47).

*„Eine offene Kommunikation. Vielleicht auch ein bisschen ein Plan dazu. Mir ist klar, dass ein Plan, den man auch kommuniziert, auch Angriffsfläche bietet und auch zeigt, wenn man es nicht geschafft hat. Aber für mich war es jetzt eine lange Zeit unklar, ob und wann solch eine Fachkarriere herauskommen wird.“ (FX3, 09.05.2023, Z. 47)*

Die befragten Personen haben auch die Erwartung, dass der Fachkarriereweg im Unternehmen weiterhin gefördert und unterstützt wird. Sowohl die Fachexpert\*innen als auch die

Führungskräfte sind dankbar und erfreut darüber, dass der HR-Bereich diesen Karriereweg im Unternehmen etabliert hat (FX2, 11.05.2023, Z. 42). Es wird jedoch erwartet, dass die Fachkarriere insgesamt konkreter definiert wird und dass der HR-Bereich einen klaren Plan mit allen erforderlichen Rahmenbedingungen dafür vorlegt (FX3, 09.05.2023, Z. 47; FX4, 23.05.2023, Z. 37; FK1, 15.05.2023, Z. 33; FK2, 15.05.2023, Z. 35).

Die befragten Personen geben an, dass sie nur wenig Unterstützung vom HR-Bereich erhalten haben, insbesondere im Hinblick auf die Fachexpert\*innen. Es wird betont, dass es zwar keine einheitlichen Schulungen gibt, der HR-Bereich jedoch weiterhin als Ansprechpartner\*in für Personalentwicklungsmaßnahmen dient. Dennoch wird mehr Unterstützung und Sichtbarkeit von Fachexpert\*innen erwartet. Eine offene Kommunikation seitens des Unternehmens und seitens des HR-Bereichs wird gefordert, um Unsicherheiten zu reduzieren. Die Fachkarriere wird geschätzt, aber eine klarere Definition und ein konkreter Plan seitens des HR-Bereichs werden erwartet, um sie weiter zu fördern und attraktiver zu machen.

#### **4.5.2 Erkenntnisse zur Fachkarriere aus HR-Sicht**

Die Kategorie *"Erkenntnisse zur Fachkarriere aus HR-Sicht"* beinhaltet Aussagen, die sich mit den Learnings des HR-Bereichs bezüglich der Einführung und Implementierung der Fachkarriere befassen.

Rückblickend wird festgestellt, dass die HR-Bereiche die Fachkarriere besser vermarkten und in der Kommunikation stärker auftreten hätten können. Dadurch hätte bei den Mitarbeitenden ein größeres Bewusstsein für die Fachkarriere geschaffen und ein klareres Bild davon vermittelt werden können (HR1, 02.05.2023, Z. 79).

*„Ich glaube, wir hätten im Marketing und in der Kommunikation stärker auftreten können, um das Bewusstsein klarer oder schneller bei den Kolleginnen und Kollegen zu schaffen. Und ich glaube auch, dass wir mehr Guidance an die Hand geben hätten können, um aufzuzeigen, welche Schritte sind genau zu gehen, wenn man Fachexperte werden möchte oder ist.“ (HR1, 02.05.2023, Z. 79).*

Eine weitere Erkenntnis, die im Zuge der Einführung der Fachkarriere gewonnen wurde, ist, dass der HR-Bereich zukünftig die Fachkarriere in allen Unternehmensbereichen einheitlich und zeitgleich einführen sollte. Dies hat den Vorteil, dass die Umsetzung standardisiert abläuft und kein Unternehmensbereich sich weniger wertgeschätzt fühlt (HR2, 09.05.2023, Z. 49).

*„Also ich würde versuchen, zeitlich möglichst alles gleichzeitig umzusetzen und nicht zu sagen, es gibt Unterschiede nach Fachbereichen.“ (HR2, 09.05.2023, Z.49)*

Im Rahmen der Einführung der Fachkarriere wurden ausgewählte und erfahrene Mitarbeitende mit den aktuellen Führungskräften verglichen und bewertet, um festzustellen, wer den Titel des/r Fachexpert\*in erhalten sollte. Diese gezielte Vorgehensweise, bei der den Mitarbeitenden aktiv begegnet und die Beförderung auf das nächste Level verkündet wurde, hat zu

einer hohen Motivation bei den betreffenden Mitarbeitenden geführt. Daher würde der HR-Bereich diesen Ansatz erneut wählen (HR1, 02.05.2023, Z. 83).

Rückblickend würde der HR-Bereich die Entscheidung, eine unbegrenzte Anzahl von Fachexpert\*innen zuzulassen, genauso wieder treffen. Diese Vorgehensweise ermöglicht Flexibilität, da die Expert\*innenrolle, basierend auf den vorhandenen Stellen, anhand unterschiedlicher Aufgaben und Verantwortlichkeiten festgelegt wird, anstatt an einer vordefinierten Anzahl sich zu orientieren (HR2, 09.05.2023, Z. 51).

Im Rückblick wird festgestellt, dass der HR-Bereich die Fachkarriere besser vermarkten und in der Kommunikation stärker auftreten hätte können, um bei den Mitarbeitenden ein größeres Bewusstsein für die Fachkarriere zu schaffen und ein klareres Bild zu vermitteln. In Zukunft würde der HR-Bereich, die Fachkarriere einheitlich und zeitgleich in allen Unternehmensbereichen einführen, um eine standardisierte Umsetzung sicherzustellen und zu gewährleisten, dass sich kein Unternehmensbereich weniger wertgeschätzt fühlt. Die gezielte Auswahl und Bekanntgabe der Beförderung von ausgewählten und erfahrenen Mitarbeitenden hat zu einer hohen Motivation geführt, weshalb dieser Ansatz erneut gewählt werden würde. Zudem würde der HR-Bereich die Entscheidung, eine unbegrenzte Anzahl von Fachexpert\*innen zuzulassen, ebenfalls wieder treffen, um Flexibilität zu ermöglichen.

## 5 Diskussion und Fazit

Das Phasenmodell, welches in Kapitel 2.6 basierend auf theoretischen Erkenntnissen entwickelt wurde, erwies sich als äußerst wertvolle Grundlage für die Erstellung des Interviewleitfadens und die Durchführung der Expert\*inneninterviews. Es ermöglichte eine realistische Formulierung der Fragestellungen und zeigte im Anschluss eine gute Übereinstimmung mit den Erkenntnissen aus der Praxis sowie den Ergebnissen der Befragungen. Die Verwendung dieses Phasenmodells ermöglichte daher eine strukturierte Herangehensweise an die Untersuchung und bot einen klaren Rahmen für die Analyse der gesammelten Daten. Sowohl die theoretischen Erkenntnisse als auch das Phasenmodell selbst bildeten somit eine solide Grundlage für die Befragungen. Daher war es nicht notwendig, das Modell zu erweitern. Die Verwendung dieses Modells ermöglichte einen wertvollen Einblick in den Forschungsgegenstand und trug zur Gewinnung aussagekräftiger Erkenntnisse bei, die zur Beantwortung der Forschungsfragen beitrugen.

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Forschungsfragen beantwortet, die Grenzen der Studie aufgezeigt, ein Ausblick gegeben und eine kritische Würdigung vorgenommen. Für weitere Erkenntnisse wird auf die im Kapitel 4 beschriebenen Untersuchungsergebnisse verwiesen.

### 5.1 Beantwortung der Forschungsfragen

#### ***Welche Anforderungen und Erwartungen haben Fachexpert\*innen und Führungskräfte an Fachkarrieren, welche durch HR-Abteilungen berücksichtigt werden können?***

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Fachexpert\*innen und deren Führungskräfte einige Erwartungen an die Fachkarriere haben. Sie legen dabei großen Wert darauf, dass folgende Erwartungen erfüllt werden:

**Sichtbarkeit:** Die Fachexpert\*innen und Führungskräfte haben die Erwartung, dass die Fachkarriere den Fachexpert\*innen Sichtbarkeit und Anerkennung als Expert\*in im Unternehmen verschafft. Es ist ihnen wichtig, dass ihre Fachkenntnisse und spezifischen Kompetenzen nicht nur allgemein bekannt sind, sondern auch bekannt ist, in welchen Fachbereichen sie umfassendes Wissen besitzen und als Ansprechpersonen zur Verfügung stehen. Durch diese Sichtbarkeit möchten sie allen Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, auf sie zuzugehen, um Unterstützung, Lösungen oder Informationen zu erhalten. Auf diese Weise können die Fachexpert\*innen ihre Expertise mit anderen teilen und für das gesamte Unternehmen zugänglich machen (FX1, 04.05.2023, Z. 34; FX3, 09.05.2023, Z. 21; FX4, 23.05.2023, Z. 19; FK1, 15.05.2023, Z. 13, 15; FK2, 15.05.2023, Z. 15).

**Klare Struktur der Fachkarriere:** Die Fachexpert\*innen und deren Führungskräfte erwarten, dass die Fachkarriere ein klar strukturiertes und gut konzipiertes Karrieremodell ist. Sie haben

den Wunsch nach einer klaren Definition und transparenten Regelungen für die Fachkarriere. Dies beinhaltet Fragen wie: Welche Positionen sind für die Fachkarriere relevant? Welche Möglichkeiten gibt es, um innerhalb Fachkarriere aufzusteigen? Im Vergleich zur Führungskarriere besteht der Bedarf und die Erwartung, die Fachkarriere weiter auszubauen, um eine Gleichstellung der beiden Karrieremodelle zu erreichen (FX3, 09.05.2023, Z. 21; FX4, 23.05.2023, Z. 19; FK2, 15.05.2023, Z. 15). Eine ausgereifte und gut durchdachte Konzeption der Fachkarriere ist entscheidend, um das Karrieremodell erfolgreich und anerkannt zu machen (Thom 2007, S. 312). Nur so können die Fachexpert\*innen die nötige Klarheit und Orientierung erhalten, um auch ihre Karriere in ihrem Fachgebiet voranzutreiben und das Karrieremodell als attraktiv wahrzunehmen (Nicolai 2019, S. 380-382).

**Gleichstellung von Führungs- und Fachkarriere:** Die Fachexpert\*innen und deren Führungskräfte haben nicht nur den Wunsch, dass die Fachkarriere in Bezug auf ihre Ausarbeitung und Struktur mit der Führungskarriere gleichgestellt wird. Ihnen liegt auch sehr daran, dass die Vorteile und die Entlohnung für alle Karrieremodelle einheitlich sind. Es ist ihnen wichtig, dass alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrem gewählten Karriereweg, gleichermaßen von den gleichen Vorteilen profitieren können. Dies bedeutet, dass sowohl Fachexpert\*innen als auch Führungskräfte die gleichen Benefits und Vergütungen erhalten sollten (FX3, 09.05.2023, Z. 21; FX4, 23.05.2023, Z. 19; FK1, 15.05.2023, Z. 41; FK2, 15.05.2023, Z. 19). Diese Gleichstellung ist für die Fachexpert\*innen und Führungskräfte ein zentraler Aspekt, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden fair behandelt werden und gleiche Möglichkeiten für ihre berufliche Entwicklung haben (Jacob; Gierschmann 2017, S. 44).

**Wertschätzung der Fachexpertise:** Die Fachexpert\*innen legen großen Wert darauf, aktiv in verschiedene Projekte eingebunden zu werden und an wichtigen Entscheidungsprozessen teilzunehmen. Sie streben danach, dass ihre Fachexpertise anerkannt und wertgeschätzt wird, um somit eine bedeutende Rolle als Entscheidungsträger\*innen einzunehmen. Es wird angestrebt, für bestimmte Projekte eine Richtlinie einzuführen, die besagt, dass mindestens ein/e Fachexpert\*in aus dem entsprechenden Fachgebiet in das Projekt involviert sein muss (FX1, 04.05.2023, Z. 34; FX3, 09.05.2023, Z. 21; FX4, 23.05.2023, Z. 19; FK1, 15.05.2023, Z. 13, 15). Dadurch soll gewährleistet werden, dass die Fachexpertise gezielt genutzt wird und einen konkreten Mehrwert für den Erfolg der Projekte bietet (Becker 2013, S. 613).

*Die Fachexpert\*innen und Führungskräfte haben klare Erwartungen an die Fachkarriere: Sichtbarkeit ihrer Expertise, klar strukturiertes und konzipiertes Karrieremodell, Gleichstellung mit der Führungskarriere und aktive Einbindung in Projekte und Entscheidungsprozesse.*

**Welchen Nutzen und welche Chancen bringen Fachkarrieren für Fachexpert\*innen und Unternehmen mit sich?**

**Steigerung der Wertschätzung und Anerkennung für Fachexpert\*innen:** Die Fachkarriere bietet den Fachexpert\*innen die Möglichkeit, eine gesteigerte Wertschätzung und

Anerkennung seitens des Unternehmens zu erfahren. Durch ihr umfangreiches Fachwissen und ihre Expertise sind sie von besonderem Wert für das Unternehmen (Domsch 2011, S. 21). Nichtsdestotrotz empfinden Fachexpert\*innen im Hinblick auf die Wertschätzung und Anerkennung immer noch einen Nachteil im Vergleich zur Führungskarriere (FX1, 04.05.2023, Z.19; FX2, 11.05.2023, Z. 10; FX4, 23.05.2023, Z. 45; FK1, 15.05.2023, Z. 7; FK3, 09.05.2023, Z. 39; Jacob; Gierschmann 2017, S. 44). Aufgrund dessen sollte die Wertschätzung und Anerkennung durch verschiedene Anreiz- und Belohnungsmaßnahmen wie beispielsweise die Gewährung von mehr Flexibilität im Arbeitsalltag oder finanzielle Belohnungen wie Gehaltserhöhungen und Boni vergeben werden (FX1, 04.05.2023, Z. 70; FX4, 23.05.2023, Z. 41; FK1, 15.05.2023, Z. 37; FK3, 09.05.2023, Z. 37; FK4, 03.05.2023, Z. 41). Diese Formen der Wertschätzung stärken das Gefühl der Fachexpert\*innen, von ihrem Unternehmen wahrgenommen und geschätzt zu werden. Dies bringt auch den Nutzen mit sich, dass sich Fachexpert\*innen wahrgenommen fühlen, wodurch diese weiter an das Unternehmen gebunden werden (FK2, 15.05.2023, Z. 19; Nicolai 2019, S. 381).

**Vermeidung von Fehlbesetzungen durch individuelle Karrieremöglichkeiten:** Die Einführung einer Fachlaufbahn im Unternehmen trägt dazu bei, Fehlbesetzungen zu vermeiden, indem Fachexpert\*innen nicht in Führungspositionen befördert werden, wenn sie über keine entsprechenden Führungskompetenzen verfügen. Dies schützt die Mitarbeitenden vor Aufgabenbereichen, die nicht ihren Stärken entsprechen, wodurch die Mitarbeitenden motiviert bleiben (Jacob; Gierschmann 2017, S. 44; FK2, 15.05.2023, Z. 19; FK3, 09.05.2023, Z. 19, 23; FK4, 03.05.2023, Z. 21). Die unterschiedlichen Karrierewege ermöglichen eine klare Trennung von Aufgabenbereichen und fördern die gezielte, individuelle Weiterentwicklung der Mitarbeitenden entsprechend ihrer Bedürfnisse und Kompetenzen (Domsch 2011, S. 21; FX1, 04.05.2023, Z. 48-49; FK2, 15.05.2023, Z. 19; FK4, 03.05.2023, Z. 21). Zudem bietet die Fachkarriere eine Alternative zur Führungskarriere, was zu einer positiven Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden führt und die Wertschätzung im Unternehmen steigert (FK1, 15.05.2023, Z. 17).

**Bindung, Förderung und Nutzung von Fachexpertise:** Die Fachkarriere bindet, fördert und nutzt Fachexpertise, um wertvolles Unternehmenswissen zu bewahren und weiterzuentwickeln. Fachexpert\*innen sind ein entscheidender Faktor für kompetenzbasiertes Entscheiden und Handeln, was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärkt (Trost 2018, S. 263; Gutmann; Gatzke 2015, S. 188). Durch ihre langjährige Erfahrung und ihre Beteiligung an spezifischen Projekten können Fachexpert\*innen dazu beitragen, Fehler zu vermeiden und Lösungsvorschläge für komplexe Situationen einzubringen. Ihr Fachwissen verbessert die Effizienz und Qualität der Arbeitsprozesse im gesamten Unternehmen (Domsch 2011, S. 21). Die interne Verfügbarkeit von Fachexpert\*innen ist besonders wertvoll für Unternehmen, deren Produkte oder Dienstleistungen spezifisch und als Betriebsgeheimnis geschützt sind, da externes Fachwissen oft nicht zugänglich ist. Daher ist es von großer Bedeutung, dass

Unternehmen über interne Fachexpert\*innen verfügen, die die spezifischen Anforderungen erfüllen können (FX1, 04.05.2023, Z. 48-49; FK2, 15.05.2023, Z. 19; FK4, 03.05.2023, Z. 21). Die Bindung, Förderung und Nutzung von Fachexpertise durch die Fachkarriere sichert und entwickelt das Wissen und die Kompetenzen des Unternehmens (Trost 2018, S. 268).

**Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber\*in:** Die Möglichkeit, verschiedene Karrierewege im Unternehmen zu verfolgen, trägt erheblich zur Attraktivität als Arbeitgeber\*in bei (Sühling 2012, S. 324). Die Flexibilität in der beruflichen Entwicklung und die Vielfalt an Entfaltungsmöglichkeiten führen zu einer geringeren Unzufriedenheit, Demotivation und Fluktuation im Unternehmen (Thom 2007, S. 301). Durch die Möglichkeit einer Fachkarriere zeigt das Unternehmen, dass es die individuellen Bedürfnisse und Entwicklungswünsche seiner Mitarbeitenden ernst nimmt. Dies stärkt die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen und erhöht die Mitarbeitendenzufriedenheit (FX1, 04.05.2023, Z. 32; FX2, 11.05.2023, Z. 16; FX4, 23.05.2023, Z. 15; FK1, 15.05.2023, Z. 13; FK2, 15.05.2023, Z. 13; FK3, 09.05.2023, Z. 13; FK4, 03.05.2023, Z. 15; HR1, 02.05.2023, Z. 27; HR2, 09.05.2023, Z. 13). Zudem kann das Unternehmen von einer größeren Bandbreite an Kompetenzen und Fachwissen profitieren, da Mitarbeitende verschiedene Karrierewege einschlagen können (Pollety; Pastohr 2017, S. 151; FX4, 23.05.2023, Z. 15). Insgesamt bietet die Fachkarriere den Unternehmen die Chance, sich als attraktive/r Arbeitgeber\*in zu präsentieren und qualifizierte Fachkräfte anzuziehen, die auf der Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten und persönlichem Wachstum sind (Kels; Clerc; Artho 2015, S. 98).

*Die Fachkarriere bietet Fachexpert\*innen die Möglichkeit, eine gesteigerte Wertschätzung und Anerkennung seitens des Unternehmens zu erfahren, während sie gleichzeitig von individuellen Karrieremöglichkeiten profitieren. Durch die Bindung, Förderung und Nutzung von Fachexpertise trägt die Fachkarriere zur Sicherung und Entwicklung des Unternehmenswissens bei. Zudem erhöht sie die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber\*in und ermöglicht eine vielfältige Kompetenzbasis.*

**Welche Herausforderungen und Risiken bringen Fachkarrieren für Fachexpert\*innen und Unternehmen mit sich?**

**Akribische Auswahl von Fachexpert\*innen:** Um sicherzustellen, dass die Fachkarriere nicht als Auffanglösung für erfolglose Mitarbeitende angesehen wird, ist es wichtig, dass die Nominierung und Auswahl von Fachexpert\*innen streng aufgrund ihrer fachlichen Leistungen erfolgt. Dabei sollten definierte Eingangsvoraussetzungen und Auswahlkriterien beachtet werden (Domsch 2011, S. 21). Nur so kann die Fachkarriere erfolgreich implementiert werden und von den Mitarbeitenden positiv angenommen werden. Dabei besteht die Herausforderung, die richtigen Personen für die Fachkarriere zu identifizieren; daher sollten klare Anforderungen definiert werden (FX1, 04.05.2023, Z. 61; FX3, 09.05.2023, Z. 31; FK1, 15.05.2023, Z. 25; FK3, 09.05.2023, Z. 27; FK4, 03.05.2023, Z. 29).

**Wertigkeit der Fachkarriere:** Die Wertigkeit der Fachkarriere hängt insbesondere davon ab, dass sie als gleichwertig zur Führungskarriere angesehen wird. Unterschiede in Karriereschritten und Benefits sollten minimiert werden, um die Attraktivität zu steigern (Thom 2007, S. 312). Es besteht das Risiko von Enttäuschungen und Unzufriedenheit, wenn eine Fachkarriere ohne durchdachtes Konzept eingeführt wird, was möglicherweise dazu führt, dass Mitarbeitende das Unternehmen verlassen (FK2, 15.05.2023, Z. 21). Die Wertigkeit der Fachkarriere könnte somit beeinträchtigt werden; daher ist es wichtig, dass sie als vollständiges und gleichwertiges Modell eingeführt wird (Nicolai 2019, S. 380-382).

**Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Fachkarriere:** Die Fachkarriere bringt Aufstiegschwierigkeiten mit sich, da Fachexpert\*innen oft nicht in der herkömmlichen Unternehmenshierarchie verankert sind. Es ist wichtig, Lösungen zu finden, um auch ihnen einen hierarchischen Aufstieg zu ermöglichen (Domsch 2011, S. 21; Nicolai 2019, S. 381). Ein Wechsel in andere Bereiche des Unternehmens gestaltet sich schwierig, da Fachexpert\*innen oft sehr spezialisiert sind und ihr Wissen nur begrenzt auf andere Bereiche übertragbar ist. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeitende in einer beruflichen Sackgasse ohne weitere Aufstiegsmöglichkeiten stecken bleiben. Zudem besteht das Risiko, dass sich Fachexpert\*innen zu stark auf ein spezifisches Gebiet spezialisieren, das in anderen Unternehmen möglicherweise nicht relevant oder existent ist (FX1, 04.05.2023, Z. 52-53; FX2, 11.05.2023, Z. 20; FX4, 23.05.2023, Z. 23). Dies erschwert es Fachexpert\*innen, das Unternehmen im Rahmen ihrer eigenen Weiterentwicklung zu wechseln.

*Die Herausforderungen und Risiken von Fachkarrieren liegen in der akribischen Auswahl von Fachexpert\*innen, um sicherzustellen, dass sie aufgrund ihrer fachlichen Leistungen und Kompetenzen nominiert werden, der Wertigkeit der Fachkarriere, um Ungleichheit und Unzufriedenheit zu vermeiden, sowie den Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Fachkarriere, um auch hierarchische Aufstiege und einen Wechsel in andere Unternehmensbereiche zu ermöglichen.*

### **Wo und wie können die HR-Abteilungen bei der Einführung und Entwicklung von Fachkarrieren unterstützen?**

Die nachfolgende Darstellung bietet einen umfassenden Überblick über Handlungsempfehlungen für den HR-Bereich in Bezug auf Fachkarrieren und Fachexpert\*innen. Da der HR-Bereich eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung und Umsetzung dieser Karrierewege spielt, konzentrieren sich diese Empfehlungen darauf, eine erfolgreiche Fachkarriere zu fördern und Fachexpert\*innen optimal zu unterstützen. Die folgende Darstellung 13 liefert somit Antworten auf die Forschungsfrage:

---

## Handlungsempfehlungen an HR-Bereiche

### **Konzeption und Implementierung unterschiedlicher Karriere-möglichkeiten**

Grundsätzlich ist es ein zentrales Handlungsfeld der Personalentwicklung eines Unternehmens, dass unterschiedliche Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten gestaltet und eingeführt werden. Aufgrund dessen, ist es Aufgabe des Personalbereichs, den Bedarf einer Fachkarriere zu ermitteln und diese anschließend zu konzipieren und einzuführen (Kirschten 2017, S. 344; FX1, 04.05.2023, Z. 7; FX2, 11.05.2023, Z. 5; FX3, 09.05.2023, Z. 7).

### **Identifikation der Fachexpert\*innen**

Die Identifizierung geeigneter Fachexpert\*innen ist von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Fachkarriere. Der Personalbereich sollte dabei unterstützen, die richtigen Personen für die entsprechenden Positionen zu finden und auszuwählen (Becker 2013, S. 610). Dabei ist es Aufgabe der Personalentwicklung die jeweiligen Kompetenzen für die Schlüsselpositionen zu definieren. Denn nur mit klar definierten Anforderungen können die Stellen erfolgreich besetzt werden (Bergdolt 2021, S. 75-76; FX3, 09.05.2023, Z. 27).

### **Laufbahnplanung**

Die Personalentwicklung spielt eine entscheidende Rolle bei der Unterstützung der Mitarbeitenden bei ihrer Laufbahnplanung. Dabei werden den Mitarbeitenden passende Karrierewege angeboten und potenzielle Veränderungen im Organisationsgefüge berücksichtigt. Auf diese Weise können HR-Abteilungen die Fachkarrieren attraktiv gestalten, indem sie diese den Mitarbeitenden aktiv anbieten (Laser; Spengler; Lukas 2017, S. 4).

### **Nachfolgeplanung**

Die Nachfolgeplanung ist ein wichtiger Bestandteil der Fachkarriere. HR-Abteilungen können durch eine aktive Nachfolgeplanung dabei unterstützen, dass durch die Fachkarriere Fachwissen und Kompetenzen im Unternehmen langfristig sichergestellt werden (Nicolai 2019, S. 377-378). Auf diese Weise können frühzeitig potenzielle Nachfolger\*innen für Schlüsselpositionen identifiziert werden (Stracke

u.a. 2016, S. 60; HR1, 02.05.2023, Z. 23; HR2, 09.05.2023, Z. 11).

### **Wertigkeit der Fachkarriere**

Der Personalbereich kann und soll besonders dabei unterstützen, dass für die unterschiedlichen Karrieremöglichkeiten dieselben Anstellungsbedingungen gelten. Das bedeutet, dass beispielsweise die Fachkarriere sich hinsichtlich Einkommen, Bonus, Benefits, etc. nicht von der Führungskarriere unterscheiden darf (Thom 2007, S. 312; FX3, 09.05.2023, Z. 47; FX4, 23.05.2023, Z.37; FK1, 15.05.2023, Z. 33; FK2, 15.05.2023, Z. 35). Außerdem spielt es eine wichtige Rolle, dass auch die Sichtbarkeit der Fachexpert\*innen gegeben ist (FX1, 04.05.2023, Z. 68). Dabei ist es Aufgabe des HR-Bereichs, dass für die Fachkarriere auch unterschiedliche Funktionstitel vergeben werden, welche die Aufstiegsmöglichkeiten sichtbar machen, wodurch die Bindungswahrscheinlichkeit von Fachexpert\*innen erhöht wird (Lang 2014, S. 68-69; FX1, 04.05.2023, Z. 5; FX3, 09.05.2023, Z. 7; FX4, 03.05.2023, Z. 5; FK1, 15.05.2023, Z. 5; FK2, 15.05.2023, Z. 3; FK3, 09.05.2023, Z. 3; HR1, 02.05.2023, Z. 7; HR2, 09.05.2023, Z. 5).

### **Transparenz und offene Kommunikation**

Es ist von hoher Bedeutung, dass der Personalbereich besonders großen Wert auf Transparenz und offene Kommunikation in Zusammenhang mit der Fachkarriere legt (FX3, 09.05.2023, Z. 47). Dadurch bekommen die Mitarbeitenden ein besseres Verständnis darüber, was unter anderem die Wertigkeit und Attraktivität der Fachkarriere erhöht (Becker 2013, S. 618; Bergdolt 2021, S. 20).

### **Personalentwicklungsmaßnahmen**

Auch innerhalb der Fachkarriere sollen sich Fachexpert\*innen stetig weiterentwickeln. Dabei kann besonders die Personalentwicklung unterstützen, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen der Fachexpert\*innen erweitert werden (FX2, 11.05.2023, Z. 28; FX4, 23.05.2023, Z. 37; FK4, 03.05.2023, Z. 37). Dies gewährleistet eine höhere Mitarbeitendenbindung sowie die kontinuierliche Aktualisierung und

<p><b>Wissensmanagement</b></p>	<p>Sicherung von Wissen und Kompetenzen (Baader 2018, S. 30).</p> <p>Der Personalbereich kann eine wichtige Rolle im Bereich des Wissensmanagements übernehmen und dabei unterstützen. Es ist von großer Bedeutung, dass effektive Maßnahmen für den Wissenstransfer, die Wissensgenerierung und die Wissensdokumentation umgesetzt werden. Der Personalbereich kann dabei helfen, geeignete Strategien und Prozesse zu entwickeln, um das vorhandene Wissen zu erfassen, zu teilen und langfristig zu erhalten (Lang 2014, S. 62; FX3, 09.05.2023, Z. 45; FX4, 23.05.2023, Z. 47; FK1, 15.05.2023, Z. 43).</p>
<p><b>Aktive Unterstützung durch den HR-Bereich</b></p>	<p>Der HR-Bereich sollte sich aktiv als Unterstützung für die Mitarbeitenden in Bezug auf die Fachkarriere positionieren. Dies kann durch individuelle Beratungen, gezielte Schulungen und die Anerkennung der Fachkarriere innerhalb des Unternehmens geschehen. Dadurch wird das Vertrauen und die Zufriedenheit der Fachexpert*innen gestärkt und das Fachwissen im Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt (FX3, 09.05.2023, Z. 47; FX4, 23.05.2023, Z.37; FK1, 15.05.2023, Z. 33; FK2, 15.05.2023, Z. 35).</p>

Darstellung 13: Handlungsempfehlungen an HR-Bereiche

Quelle: Eigene Darstellung

## 5.2 Kritische Würdigung

Die vorliegende Masterarbeit präsentiert ein Phasenmodell zur Entwicklung einer Fachkarriere im Unternehmen, das auf soliden theoretischen Erkenntnissen basiert. Aus persönlicher, theoretischer und praktischer Sicht stellt dieses Modell einen wertvollen Beitrag zur Gestaltung und Umsetzung einer Fachkarriere dar. Die Anwendung des Phasenmodells ermöglicht es, die relevanten Aspekte der Fachkarriere zu identifizieren und angemessen zu berücksichtigen. Auch die detaillierte Darstellung der einzelnen Phasen des Modells und die umfassende Betrachtung der Erwartungen und Anforderungen von Fachexpert\*innen und Führungskräften sowie der Chancen, des Nutzens, der Risiken und Herausforderungen der Fachkarriere tragen maßgeblich zu einem ganzheitlichen Ansatz bei, der die Entwicklung und Implementierung des Fachkarrieremodells unterstützt.

Allerdings ist anzumerken, dass eine umfassendere Analyse und tiefgreifendere Untersuchungen aller Phasen des Modells erforderlich wären, um individuelle Anpassungen des Phasenmodells und spezifische Unternehmenskontexte besser zu berücksichtigen. Es besteht auch die Möglichkeit, weitere empirische Studien und praxisbezogene Erfahrungen zu nutzen, um das Modell weiter zu verbessern und spezifischere Erkenntnisse zu gewinnen.

Des Weiteren ist die Autorin dieser Masterarbeit persönlich der festen Überzeugung, dass Fachkarrieren für Unternehmen unerlässlich sind, da sie eine gezielte Förderung von Fachexpert\*innen ermöglichen und deren Expertise optimal nutzen. Sie bieten klare Karrierewege, um hochqualifizierte Fachkräfte langfristig an das Unternehmen zu binden, das interne Fachwissen zu erhalten und somit die Wettbewerbsfähigkeit und den langfristigen Erfolg zu stärken. Die vorliegende Arbeit liefert wertvolle Erkenntnisse und Impulse für die Diskussion über die Bedeutung und Gestaltung von Fachkarrieren in Unternehmen.

### **5.3 Grenzen der Studie und Ausblick**

Die vorliegende Masterarbeit mit einem qualitativen Forschungsansatz hat einige Grenzen, die berücksichtigt werden sollten. Insbesondere ist dabei hervorzuheben, dass die Forschung mit einer begrenzten Stichprobengröße durchgeführt wurde, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränken kann. Es ist daher wichtig, diese Grenzen zu beachten und weitere Untersuchungen mit größeren Stichproben durchzuführen, um die Ergebnisse zu validieren und zu verallgemeinern.

Eine mögliche Erweiterung der Studie könnte beispielsweise durch eine quantitative Forschung erfolgen. Durch den Einsatz von quantitativen Methoden können umfangreichere Studien durchgeführt werden, um einen breiteren Überblick über die Fachkarriere und ihre Auswirkungen zu erhalten. Insbesondere könnten quantitative Forschungen dazu beitragen, den Fachkräftemangel spezifisch durch die Fachkarriere zu untersuchen und Lösungsansätze zu entwickeln.

Darüber hinaus könnte es sinnvoll sein, zusätzliche Variablen und Einflussfaktoren in die Untersuchung einzubeziehen, um ein umfassenderes Verständnis für die Gestaltung und Umsetzung von Fachkarrieren zu erlangen. Zum Beispiel könnten Faktoren wie Unternehmenskultur, Organisationsstruktur und Personalentwicklungsmaßnahmen näher betrachtet werden, um ihre Rolle bei der Förderung von Fachkarrieren zu untersuchen.

Insgesamt bietet die vorliegende Masterarbeit eine solide Grundlage für weitere Forschungen auf dem Gebiet der Fachkarriere. Durch die Berücksichtigung der Grenzen der Studie und den Ausblick auf zukünftige Untersuchungen können neue Erkenntnisse gewonnen werden, die zur Weiterentwicklung der Fachkarrieregestaltung in Unternehmen beitragen.

## Literaturverzeichnis

- Alavi, Maryam; Leidner, Dorothy E. (2001): „Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues.“ In: MIS Quarterly, 25 (2001), 1, S. 107. Online im Internet: DOI: 10.2307/3250961.
- Albrecht, Arnd (2021): Zukunftsgerecht führen: Plena-Leadership – die Synthese von Management, Neurowissenschaft und Psychologie. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-34253-1.
- Baader, Heike (2018): „Konzept zum Aufbau einer Fachkarriere.“ In: Human Resources Consulting Review, 09 (2018), S. 30-33.
- Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bergdolt, Regina (2021): Fachkarrieren erfolgreich einführen: Entwicklung mit Expertise. Hamburg: Tredition.
- Bogner, Alexander (2002): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske + Budrich.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten: eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-531-19416-5.
- Bohinc, Tomas (2008): Karriere machen, ohne Chef zu sein: Praxisratgeber für eine erfolgreiche Fachkarriere. Offenbach: Gabal.
- Domsch, Michel E. (2011): Fachlaufbahnen: alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen. Köln: Luchterhand.
- Eckert, Martina (2020): Welche Führung braucht Verwaltung zur Bewältigung einer komplexen Zukunft? Herausgegeben von Joachim Beck; Jürgen Stember. Baden-Baden: Nomos.
- Edwards, Rosalind; Holland, Janet (2013): What is qualitative interviewing? London: Bloomsbury.
- Flick, Uwe (2008): Triangulation: Eine Einführung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Föhls-Königslehner; Müller-Camen (2015): Personalmanagement - Führung - Organisation. Herausgegeben von Wolfgang Mayrhofer. 5., aktualisierte Auflage. Wien: Linde.

- Franken, Swetlana (2010): „Führung und Verhalten.“ In: Verhaltensorientierte Führung. Wiesbaden: Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-8349-8943-7\_1 (Zugriff am: 19.03.2023).
- Friedli, Vera (2008): Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Herausgegeben von Norbert Thom; Robert J. Zaugg. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Gräser, Peter (2012): „Führung und Karriere.“ In: Führen lernen. Wiesbaden: Gabler Verlag. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-8349-7135-7\_12 (Zugriff am: 19.03.2023).
- Gretsch, Stéphanie Maité (2014): Wissensmanagement im Arbeitskontext: Bedarfsanalyse, Implementation eines Expertenfindungstools und Analyse zum Help-Seeking-Prozess. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Groß, Sophie (2019): „Die Fachkarriere - Alternative Entwicklungschance oder Abstellgleis?: Eine qualitative Untersuchung der Implementierungsmodalitäten ausgewählter Unternehmen.“ Online im Internet: DOI: 10.24352/UB.OVGU-2020-066 (Zugriff am: 03.06.2023).
- Gutmann, Joachim; Gatzke, Eckard (2015): Talentmanagement: mit zahlreichen Arbeitshilfen und Literaturtipps. Freiburg München: Haufe.
- Helfferrich, Cornelia (2022): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Herausgegeben von Nina Baur; Jörg Blasius. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Hillebrecht, Steffen W. (2017): Die zweite Karriere: theoretische Basis und praktische Modelle für den beruflichen Neustart. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-18651-7.
- Hoffmann, Thomas (2016): „Fachlaufbahnen schaffen Perspektiven.“ In: Personalwirtschaft, (2016), 7, S. 38-40.
- hkp Deutschland GmbH (2017): „Die Expertenrolle attraktiv gestalten“ (2017): In: Spot On, (2017), S. 3, 4, 25.
- Jacob, Leon; Gierschmann, Frank (2017): „So läuft's mit den Experten.“ In: Personalmagazin. (2017), 12, S. 44-47.
- Kaiser, Robert (2021): Qualitative Experteninterviews: konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-30255-9.

- Kels, Peter; Clerc, Isabelle; Artho, Simone (2015): *Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen: Innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und Personalbindung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kirschten, Uta (2017): *Nachhaltiges Personalmanagement: Aktuelle Konzepte, Innovationen und Unternehmensentwicklung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Koch, Wolfgang (2016): *Unternehmensnachfolge planen, gestalten und umsetzen: Ein prozessorientierter Leitfaden für Unternehmer*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Krüger, Kathy (2018): *Herausforderung Fachkräftemangel: Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung*. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-20421-1.
- Kruse, Peter; Greve, Andreas; Schomburg, Frank (2020): *Next practice - Erfolgreiches Management von Instabilität: Veränderung durch Vernetzung*. 9., um ein Geleitwort erweiterte Auflage. Offenbach: Gabal.
- Kuckartz, Udo (2016): *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 3., überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Kunz, Gunnar C. (2005): *Fachkarriere oder Führungsposition: so stellen Sie die Weichen richtig*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Lang, Karl (2014): *Personalmanagement 3.0: 22 Kernkonzepte aus der aktuellen Führungspraxis*. Wien: Linde.
- Lang, Karl (2019): *Personalmanagement 4.0: Strategien und Konzepte zur aktiven Gestaltung des digitalen Wandels*. 2. Auflage. Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H.
- Laser, Jan; Spengler, Thomas; Lukas, Elmar (2017): *Flexible und stabile Laufbahnplanung: Transition-Management aus der Unternehmens- und Ressourcenperspektive*. Augsburg München: Rainer Hampp Verlag. Online im Internet: DOI: 10.978.395710/1976.
- Latzke, M. (2019): *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Herausgegeben von Simone Kauffeld; Daniel Spurk. Berlin: Springer.
- Lehner, Franz (2019): *Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Hanser.
- Lindenstruth, Lena Patricia (2016): *Karrieren jenseits von Führung: Grundlagen und Gestaltungsdimensionen von Expertenlaufbahnen in der betrieblichen Praxis*. Herausgegeben von RKW Kompetenzzentrum.
- Litz, Stefan (2012): *Karrieremanagement: Dynamik, Ansätze, Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Litzcke, Sven (2017): Führungskompetenzen lernen: Eignung, Entwicklung, Aufstieg. Herausgegeben von Karin Häring; Sven Seibold. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Mayer, Horst O. (2013): Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6., überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg.
- Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp; Fenzl, Thomas (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Herausgegeben von Nina Baur; Jörg Blasius. Wiesbaden: Springer VS. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-531-18939-0.
- Meusburger, Guntram (2018): Unternehmensführung mit Wissensmanagement: wissensorientiertes Management aus der Praxis. 2. Auflage. Alpina Druck: Innsbruck.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2010): „ExpertInneninterview: Zur Rekonstruktion spezialisierten Sonderwissens.“ In: Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 376-379. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-531-92041-2\_44.
- Müller-Vorbrüggen, Michael; Radel, Jürgen (2016): Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nicolai, Christiana (2019): Personalmanagement. 6., aktualisierte Auflage. München: UVK Verlag.
- Nohl, Martina (2020): Laufbahnberatung 4.0: Know-how und Tools für die Beratung in Beruf und Karriere. 2. Auflage. Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH.
- Pollety, Wolfgang; Pastohr, Mandy (2017): Strategische Personalarbeit: Erfolgswege für kleine und mittlere Unternehmen. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Reiber, Wolfgang (2013): Vom Fachexperten zum Wissensunternehmer: Wissenspotenziale stärker nutzen, die persönliche Wirksamkeit erhöhen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Saunders, M. N. K.; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian (2019): Research methods for business students. Eighth Edition. New York: Pearson.
- Schwuchow, Karlheinz; Gutmann, Joachim (2017): HR-Trends 2018: Strategie, Kultur, Innovation, Konzepte. Freiburg: Haufe.

- Sieber Bethke, Frank (2013): "Fachlaufbahnen als alternative Karrierepfade in der Praxis." In: DGFP-Praxispapiere. Herausgegeben von Deutsche Gesellschaft für Personalführung. (2013), 1, S. 7-9.
- Steinke, Ines (2007): „Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung.“ In: Qualitative Datenanalyse: computergestützt. Herausgegeben von Udo Kuckartz; Heiko Grunenberg; Thorsten Dresing. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 176-187. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-531-90665-2\_11 (Zugriff am: 04.06.2023).
- Stock-Homburg, Ruth; Groß, Matthias (2019): Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-26081-1.
- Stracke, Stefan u.a. (2016): Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel: ein Handbuch für Unternehmen. Herausgegeben von Friedemann W. Nerdinger u.a. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sühling, Verena (2012): „Welche Coaching-Themen ergeben sich für Mitarbeiter in Fachlaufbahnen?“ In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 19 (2012), 3, S. 321-334. Online im Internet: DOI: 10.1007/s11613-012-0290-0.
- Thom, Norbert (2007): Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. 2., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Trost, Armin (2018): Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität. Berlin: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-57407-2.
- Tunc, Elif (2022): Karrieremodelle in Unternehmen: Passgenaue Konzepte für die Personalentwicklung entwerfen und einsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

## **Anhang**

Anhang A: Interviewleitfaden Expert*innengruppe: Fachexpert*innen.....	i
Anhang B: Interviewleitfaden Expert*innengruppe: Führungskräfte (von Fachexpert*innen) ..	ii
Anhang C: Interviewleitfaden Expert*innengruppe: HR .....	iii
Anhang D: Interview mit FX1 vom 04.05.2023 .....	iv
Anhang E: Interview mit FX2 vom 11.05.2023 .....	v
Anhang F: Interview mit FX3 vom 09.05.2023.....	vi
Anhang G: Interview mit FX4 vom 23.05.2023 .....	vii
Anhang H: Interview mit FK1 vom 15.05.2023 .....	viii
Anhang I: Interview mit FK2 vom 15.05.2023.....	ix
Anhang J: Interview mit FK3 vom 09.05.2023 .....	x
Anhang K: Interview mit FK4 vom 03.05.2023 .....	xi
Anhang L: Interview mit HR1 vom 02.05.2023 .....	xii
Anhang M: Interview mit HR2 vom 09.05.2023 .....	xiii

## Anhang A: Interviewleitfaden Expert\*innengruppe: Fachexpert\*innen

### Interviewleitfaden – Expert\*innengruppe: Fachexpert\*innen

Titel der Masterarbeit:

*Erfolgsfaktor Fachkarriere –*

*Der entscheidende Karriereweg für Fachexpert\*innen im Unternehmen*

#### **Einführung**

- Vorstellung
- Darlegung der Ziele der Befragung
- Vorstellung der Forschungsarbeit
- Verweis auf Anonymität

#### **1. Karrieremanagement**

- Welche Karrieremodelle bzw. Karrieremöglichkeiten bot oder bietet Ihnen Ihr Unternehmen?
- Konnten Sie sich selbst für ein Karrieremodell entscheiden, welches Ihren Bedürfnissen entsprach?
- Unterscheiden sich die Karrieremodelle auch in Hinblick auf die Wertschätzung und Wichtigkeit?
- Wissen Sie, ob Ihr Unternehmen eine aktive Nachfolgeplanung verfolgt?

#### **2. Fachkarriere**

- Sind Sie Teil der Fachkarriere in Ihrem Unternehmen?
- *Falls ja:*
  - Sind Sie der Meinung, dass Ihr Unternehmen einen Bedarf an einer Fachkarriere hat?
  - Wie funktioniert die Fachkarriere in Ihrem Unternehmen?
  - Was sind Ihre Erwartungen von der Fachkarriere?
  - Welcher Nutzen und welche Chancen ergeben sich für Sie aufgrund der Fachkarriere?
  - Gibt es auch Herausforderungen und Risiken aufgrund der Fachkarriere?
  - Was waren die Gründe weshalb, Sie sich für eine Fachkarriere entschieden haben? Wer war sonst noch an der Entscheidung beteiligt?
- *Falls nein:*
  - Weshalb haben Sie sich gegen die Fachkarriere entschieden und für einen anderen Karriereweg entschieden?

#### **3. Fachexpert\*innen**

- Was verstehen Sie unter Fachexpert\*innen in Ihrem Unternehmen?
- Welche Merkmale müssen Fachexpert\*innen mit sich bringen?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten zeichnen Fachexpert\*innen aus?
- Wie und von wem wurden Sie als Fachexpert\*in nominiert?

#### **4. Unterstützung durch den HR-Bereich**

- Inwiefern unterstützen Sie den HR-Bereich als Fachexpert\*in im Rahmen der Fachkarriere?

#### **5. Rahmenbedingungen und Benefits**

- Ist Ihnen bekannt, dass es für die Fachkarriere als Fachexpert\*in besondere rechtliche und administrative Rahmenbedingungen gibt, welche für Sie relevant sind?
- Welche Benefits bietet das Unternehmen Fachexpert\*innen einer Fachkarriere?
- Sind Fachexpert\*innen mit Führungskräften gleichgestellt? Falls nein, inwiefern unterscheiden sie sich?
- Welche (weiteren) Benefits würden Sie sich als Fachexpert\*in wünschen?

#### **6. Wissensmanagement**

- Konnten Sie Ihr Expert\*innenwissen bereits in das Wissensmanagement Ihres Unternehmens integrieren?

#### **7. Learnings**

Wenn Sie gefragt werden würden....

- Was würden Sie in Bezug auf die Fachkarriere und/oder die Fachexpert\*innen Ihrem Unternehmen raten?
- Welche Veränderungen oder Anpassungen wünschen Sie sich als Fachexpert\*in im Hinblick auf die Fachkarriere?
- sonstige Anmerkungen

## **Anhang B: Interviewleitfaden Expert\*innengruppe: Führungskräfte (von Fachexpert\*innen)**

### **Interviewleitfaden – Expert\*innengruppe: Führungskräfte (von Fachexpert\*innen)**

Titel der Masterarbeit:

*Erfolgsfaktor Fachkarriere –*

*Der entscheidende Karriereweg für Fachexpert\*innen im Unternehmen*

#### **Einführung**

- Vorstellung
- Darlegung der Ziele der Befragung
- Vorstellung der Forschungsarbeit
- Verweis auf Anonymität

#### **1. Karrieremanagement**

- Welche Karrieremodelle gibt es in Ihrem Unternehmen?
- Was sind die größten/wichtigsten Unterschiede dieser Karrieremodelle?
- Unterscheiden sich diese Karrieremodelle auch im Hinblick auf die Wertschätzung und Wichtigkeit?
- Wissen Sie, ob Ihr Unternehmen eine aktive Nachfolgeplanung verfolgt?

#### **2. Fachkarriere**

- Bieten oder bieten Sie die Fachkarriere als Karrieremodell Ihren Mitarbeitenden aktiv an?

##### ➤ *Falls ja:*

- Sind Sie der Meinung, dass Ihr Unternehmen einen Bedarf an einer Fachkarriere hat?
- Was sind Ihre Erwartungen an die Fachkarriere?
- Wie funktioniert die Fachkarriere in Ihrem Unternehmen?
- Welcher Nutzen und welche Chancen ergaben/ergeben sich für Sie und Ihre Mitarbeitenden aufgrund der Fachkarriere?
- Gab/Gibt es auch Herausforderungen und Risiken aufgrund der Fachkarriere?
- Was waren die Gründe weshalb sich Ihr/e Mitarbeiter\*in für eine Fachkarriere entschieden hat? Haben Sie bei der Entscheidung mitgewirkt?

##### ➤ *Falls nein:*

- Weshalb haben Sie die Fachkarriere bisher nicht aktiv angeboten?
- Wer verfügt über das spezifische Wissen in Ihrem Team?

#### **3. Fachexpert\*innen**

- Was verstehen Sie unter Fachexpert\*innen in Ihrem Unternehmen?
- An welchen Merkmalen machen Sie ein/e Fachexpert\*in in Ihrem Team fest?
- Welche Kompetenzanforderungen haben Sie an Fachexpert\*innen?
- Wie stellen Sie sicher, dass die Fachexpert\*innen über diese Merkmale verfügen?

- Wie werden Fachexpert\*innen nominiert? Von Ihnen als Führungskraft?

#### **4. Unterstützung durch den HR-Bereich**

- Inwiefern unterstützte Sie der HR-Bereich als Führungskraft von Fachexpert\*innen im Rahmen der Fachkarriere?

#### **5. Rahmenbedingungen und Benefits**

- Ist Ihnen bekannt, dass es für die Fachkarriere der Fachexpert\*innen besondere rechtliche und administrative Rahmenbedingungen gibt?
- Welche Benefits boten/bieten die Fachkarrieren den Fachexpert\*innen?
- Sind Fachexpert\*innen mit Führungskräften gleichgestellt? Falls nein, inwiefern unterscheiden sie sich?

#### **6. Wissensmanagement**

- Konnte das Expert\*innenwissen bereits in das Wissensmanagement Ihres Unternehmens integriert werden?

#### **7. Learnings**

Wenn Sie gefragt werden würden...

- Was würden Sie in Bezug auf die Fachkarriere und/oder die Fachexpert\*innen Ihrem Unternehmen raten?
- Welche Veränderungen oder Anpassungen wünschen Sie sich als Führungskraft von Fachexpert\*innen im Hinblick auf die Fachkarriere?
- sonstige Anmerkungen

## Anhang C: Interviewleitfaden Expert\*innengruppe: HR

### Interviewleitfaden – Expert\*innengruppe: HR

Titel der Masterarbeit:

*Erfolgsfaktor Fachkarriere –*

*Der entscheidende Karriereweg für Fachexpert\*innen im Unternehmen*

#### **Einführung**

- Vorstellung
- Darlegung der Ziele der Befragung
- Vorstellung der Forschungsarbeit
- Verweis auf Anonymität

#### **1. Karrieremanagement**

- Welche Karrieremodelle bieten Sie Ihren Mitarbeitenden im Unternehmen an?
- Was sind die größten Unterschiede dieser Karrieremodelle?
- Unterscheiden sich die Karrieremodelle auch in Hinblick auf die Wertschätzung und Wichtigkeit?
- Welche Nachfolgeplanungen verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen?

#### **2. Fachkarriere**

- Bieten Sie die Fachkarriere als Karrieremodell in Ihrem Unternehmen an?
- *Falls ja:*
  - Was waren die Gründe weshalb sich der Bedarf einer Fachkarriere ergeben hat?
  - Wer hat den Bedarf einer Fachkarriere erkannt?
  - Wann haben Sie die Fachkarriere eingeführt?
  - Nach welchem Konzeptionsmodell wurde die Fachkarriere gestaltet?
  - Nach welchen Phasen haben Sie die Fachkarriere eingeführt?
  - Welcher Nutzen und welche Chancen ergaben/ergeben sich in Ihrem Unternehmen durch die Fachkarriere?
  - Welche Herausforderungen und Risiken ergaben/ergeben sich in Ihrem Unternehmen durch die Fachkarriere? Haben Sie dafür Präventionsmaßnahmen getroffen?
- *Falls nein:*
  - Weshalb haben Sie die Fachkarriere bisher nicht eingeführt?
  - Besteht der Bedarf einer Fachkarriere in Ihrem Unternehmen?
  - Wer verfügt über das spezifische Wissen in Ihrem Unternehmen?

#### **3. Fachexpert\*innen**

- Wie definieren Sie Fachexpert\*innen in Ihrem Unternehmen?
- Welche Merkmale müssen Fachexpert\*innen mit sich bringen?
- Welche Kompetenzanforderungen haben Sie an Fachexpert\*innen?
- Wie stellen Sie sicher, dass die Fachexpert\*innen über diese Merkmale verfügen?
- Wie werden Fachexpert\*innen nominiert? Und von wem?

#### **4. Unterstützung durch den HR-Bereich**

- Inwiefern hat der HR-Bereich bei der Einführung und Umsetzung der Fachkarriere mitgewirkt?
- Welche Rolle und welche Aufgaben übernimmt der HR-Bereich in Bezug auf die Fachkarriere und Fachexpert\*innen?
- Wer hat besonders mitgewirkt - Personalentwicklung? Und wie?

#### **5. Rahmenbedingungen und Benefits**

- Haben Sie für die Fachkarriere und die Fachexpert\*innen besondere Rahmenbedingungen definiert? Falls ja, welche?
- Welche Benefits bieten Sie Fachexpert\*innen einer Fachkarriere in Ihrem Unternehmen?
- Sind Fachexpert\*innen mit Führungskräften gleichgestellt? Falls nein, inwiefern unterscheiden sie sich?

#### **6. Wissensmanagement**

- Haben Sie das Expert\*innenwissen bereits in das Wissensmanagement Ihres Unternehmens integriert?

#### **7. Learnings**

- Was würden Sie in Bezug auf die Fachkarriere und/oder die Fachexpert\*innen rückblickend anders machen?
- Was würden Sie in Bezug auf die Fachkarriere und/oder die Fachexpert\*innen rückblickend genauso wieder machen?
- sonstige Anmerkungen

## Anhang D: Interview mit FX1 vom 04.05.2023

1 I: Vielen Dank für das Interview!

2 I: Und dass ich dieses aufnehmen darf.

3 FX1: Sehr gerne.

4 I: Das erste Thema wäre das Karrieremanagement. Welche Karrieremodelle bzw. welche Karrieremöglichkeiten bot dir dein Unternehmen?

5 FX1: Karrieremöglichkeiten hattest du eigentlich hauptsächlich die Führungskarriere. War es im Unternehmen seit jeher drin. Fachkarriere wurde seit jeher davon gesprochen. Die wirkliche Umsetzung war/ist schwierig, sage ich mal. Der Hauptfokus des Unternehmens bis dahin war: Wenn du Karriere machen willst, dann musst du Personalführung machen.

6 I: Und wann war ungefähr der Umschwung, dass es dann ein Thema geworden ist?

7 FX1: Also gehen wir nochmal weit zurück. Das erste Mal kam es irgendwo meines Wissens so um 2008 rum, dass man mal was davon erzählt hat, an einer Mitarbeiterinformativveranstaltung, dass was kommen soll. Dann kam nochmal irgendwann was zwei Jahre später. Und dann? Der letzte Umschwung war eigentlich der wo man jetzt eigentlich drin sind und es ja auch schon wieder drei oder vier Jahre her ist, als es wieder mal präsentiert wurde.

8 I: Du bist jetzt in der Fachkarriere. Konntest du dich selbst dafür entscheiden?

9 FX1: Das steht bei mir bei der Frage "Wo willst du hin?" im Mitarbeitergespräch seit der Vorstellung der Fachkarriere drin. Ich will einfach Fachkarriere machen. Ihr sagt, ihr bietet so was an? Da will ich hin.

10 I: Wie lange bist du schon dabei?

11 FX1: Ich mache dieses Jahr das 20..

12 I: Und seit so vielen Jahren verfolgst du schon das Ziel der Fachkarriere?

13 FX1: Ja. Steht schon lange bei mir in den Personalunterlagen. Aber davor war es halt immer: Ich will eher Richtung Fachspezialist gehen als Richtung Führungskraft. Und da hat es geheißen, es gibt eine Fachkarriere, wurde auch mal so was ausgerollt. Es gab da ein paar Kandidaten, die damals Richtung Fachkarriere gegangen sind, von denen ist aber keiner im Unternehmen geblieben. Die waren alle sehr unzufrieden und das hat irgendwie nicht funktioniert, was ich da von denen mitgekriegt habe.

14 FX1: Und die waren dann ein halbes Jahr bis Jahr später weg, weil sie gesagt haben, so wie das umgesetzt ist... und danach ist das Thema Fachkarriere auch wieder eingeschlafen.

15 I: Also tatsächlich unzufrieden wegen der fehlenden Fachkarriere?

16 FX1: Ja genau. Die haben gesagt so eine Personalführung wollen sie nicht und waren dann weg. Und bei mir war es dann halt irgendwann so, dass ich gesagt habe gut, dann geht man eben in die Personalführung. Irgendwann kam dann der Moment, dass der finanzielle Part nicht mehr reicht und du mehr willst. Es hat dann geheißen: Mehr Lohn kriegst du bei

deiner Stelle nicht, wenn du mehr Geld willst, dann musst du aufsteigen. Dann habe ich gesagt: Will ich, aber die Firma bietet es mir nicht.

17 FX1: Und dann haben sie gesagt: Dann musst du eben Personalführung machen. Ist nicht das, was ich wollte. Ich sage mal meine damaligen Mitarbeiter, die haben es alle gut gehabt. Ich habe es nicht schlecht gemacht. Ich habe aber das Gefühl gehabt, es ist nicht meins.

18 I: Hast du das Gefühl, es gibt einen Unterschied im Hinblick auf die Wertschätzung und Wichtigkeit zwischen Fachexperten und Führungskräften bzw. Führungskarriere und Fachkarriere?

19 FX1: Aktuell würde ich es als klares Ja bezeichnen. Also die Fachkarriere kennt man bei uns noch nicht. Du wirst nicht als Fachexperte gesehen. Mein Gefühl ist auch die Sichtbarkeit. Die Sichtbarkeit fehlt mir, es fehlt etwas das wirklich sichtbar macht. Das sichtbar ist, dass du ein Fachspezialist für ein gewisses Thema bist. Es gibt irgendwelche Listen, die du irgendwo findest.

20 FX1: Aber erstens die Listen zu finden ist einmal Thema eins und wirklich kommuniziert worden, dass die und die und die Leute jetzt den Schritt gemacht haben, wurde nie. Dann musst du halt als Fachkraft überall betteln: "Hey du, ich bin Fachspezialist. Warum entscheidet ihr jetzt irgendwas" und ich kriege am Schluss erst mit was umgesetzt wurde und dann kann ich schon sagen das läuft nicht. Aber das sind halt so diese Themen. Vielleicht schleicht sich das mal ein. Wie gesagt, Fachkarriere ist eben neu. Ich weiß, das ist ein schwieriges Thema, es ist auch kein einfaches Thema wie man das umsetzen kann.

21 I: Weißt du von einer Nachfolgeplanung im Unternehmen?

22 FX1: Für mich?

23 I: Generell. Ob eine Nachfolgeplanung verfolgt wird?

24 FX1: Also von Nachfolgeplanung würde jetzt bei uns überhaupt nicht sprechen. Also was ich bisher erlebt habe: Huch. Der geht. Und dann, ja, dann müssen wir mal schauen. Und ich sage es mal rein, was die die Zeitabläufe angeht mit wieder einstellen, etc.. Also, wenn du nicht die Chance hast, deine Arbeiten im Unternehmen weiterzugeben (aber auch da ist schon schwieriger die internen Wechsel sind auch mit drei Monaten in der Regel bedingt), dann sehe ich es generell schwierig, dass du noch eine Übergabe machen kannst.

25 FX1: Bei denen, wo ich es jetzt miterlebt habe, aus dem aus dem Team raus oder so was, da war es niemals der Fall, dass der Gehende den Kommenden gesehen hat. Also keine Übergabe. Du irgendwie die Jungs, die noch da waren, die haben noch die Arbeiten gekriegt. Aber auch das ist schon liegengeblieben, bis der Neue gekommen ist und die haben dann wieder die ganzen Aufgaben bekommen: Du bist neu. Hallo, schau dein Stapel, freue dich daran.

26 FX1: Ja, na, vielleicht nicht ganz so schlimm, aber das ging schon stark in die Richtung. So wirklich das Gefühl von Nachfolgeplanung oder was macht man, wenn die Leute gehen, das Sehen die nicht. Okay, aber jetzt grad aktuell in der Gruppe haben wir im Moment eine extrem große Fluktuation.

27 I: Gibt es einen Zusammenhang? Oder sind es unterschiedliche Gründe? Oder hängt es auch mit dem Karrieremanagement zusammen?

28 FX1: Mein Gefühl... Nein, Karrieremanagement würde ich jetzt nicht sagen. Ich denke eher, dass sind noch Nachwehen von der Umstrukturierung im Unternehmen.

29 I: Dann würde noch mal gerne zurück zur Fachkarriere. Würdest du sagen, du bist ein Teil der Fachkarriere im Unternehmen?

30 FX1: Ich versuche es zu sein.

31 I: Bist du der Meinung, dass das Unternehmen einen Bedarf an einer Fachkarriere hat?

32 FX1: Aus meiner Sicht sind Fachleute eigentlich wichtig für die Unternehmen, denn das sind die Wissensträger. Du kannst vieles dokumentieren. Aber das danach wieder zu finden und zu dokumentieren, dass einer, der keine Ahnung hat, auch was damit anfangen kann, ist dokumentiert viel schwieriger, als wenn du zu einem gehen kannst, den Fragen kannst und der kann es dir erklären. Also meine Meinung ist, dass Fachleute wichtig sind fürs Unternehmen.

33 I: Und wie funktioniert die Fachkarriere in deinem Unternehmen aus deiner Sicht?

34 FX1: Wie soll ich das formulieren? Du hast einerseits die Leute, die auf dich zukommen, dich um Rat fragen. Ich sage jetzt mal die Alteingesessenen. Die wussten schon vor der Fachkarriere, dass sie mit den Fragen auf mich zukommen können. Für die Neuen, die das noch nicht wissen, für die ist es schwierig herauszufinden, dass es diese Leute überhaupt gibt im Unternehmen. Und ich sage es immer in allen möglichen Runden, mit wem ich auch immer zusammensitzen. Wenn du Fragen zu dem Thema hast, komm auf mich zu.

35 FX1: Ich bin offen. Ich nehme mir Zeit. Ich mache das schon sehr lange. Ich habe viel Lehrgeld bezahlt. Es muss nicht jeder dasselbe Lehrgeld nochmals zahlen. Ich versuche wirklich offen zu sein, den Leuten anzubieten: Kommt vorbei und fragt. Die Frage stellt sich wie sie das machen sollen. Vielleicht so in Richtung Plattform? Wie willst du das machen? Was wird benötigt, was wird nicht benötigt? Machst du so eine Art Grundschulung mal in das Fachthema hinein? Kann ich machen.

36 FX1: Wird es benötigt? Wird es gewollt? Was ist der Nutzen? Kosten Nutzen Aufwand wieder für die Firma? Ich sage mal neue Mitarbeiter, die haben schon mittlerweile relativ viel Einschulung. Wenn ich so zurückdenke, als ich angefangen habe, das war eine komplett andere Liga. Und ich frage mich in welchem Rahmen willst du so eine Schulung machen? Für wen soll sie offen sein? Das sind jetzt alles so Fragen, die sich bei mir stellen.

37 I: Was wurde und wird dir vom Unternehmen in Bezug auf die Fachkarriere geboten? Oder ist es nur das, dass du dich als Experte siehst und dass man auf dich zukommen kann?

38 FX1: Ja, das ist das eine. Das andere ist aber die finanzielle Geschichte, dass du somit jetzt eigentlich auch wieder die Möglichkeit hast, in eine höhere Stufe zu kommen und einen höheren Grad zu bekommen.

39 I: Also das ist so?

40 FX1: Das ist aktuell so, diese Möglichkeiten hast du mittlerweile ja. Wie du da aber reinkommst und wie denn da die Schritte weitergehen, das ist für mich noch sehr fraglich. Wie das ausdiskutiert werden soll und wie da die Entscheidung fallen sollen, dass du jetzt nochmals eine Stufe höher kommst. Das ist so. Gewisse Dinge ist man jetzt am Ausdiskutieren. Ich glaube es ist auch schwierig festzulegen von der Personalabteilung, das sehe ich auch ganz klar, denn es geht ja eben genau um die Fachspezialisten.

41 FX1: Das sind die Leute, die so ein tiefes Wissen haben, dass es schwierig ist, als Außenstehende zu sagen: Ja, was muss denn der noch mehr wissen, um noch eine Stufe höher zu kommen? Das sind halt alles so Themen, die machen das Ganze nicht einfach.

42 I: Was sind deine Erwartungen an eine Fachkarriere?

43 FX1: Ich sage mal, irgendwann soll es weit sein, dass du wirklich sichtbar bist oder dass du gefunden wirst als Fachspezialist. Das sollte auch von der Firmenseite her so sein, dass sie irgendwas bereitstellt, dass man dich als Fachspezialist finden kann und dass man auch so behandelt wird. Also sage ich mal, dass man es auch mit den Führungsebenen gleichstellt und dass man beispielsweise bei so trivialen Geschichten wie gewissen E-Mail-Verteilern, bei denen Infos über irgendwas, immer nur an Führungskräfte rausgeht, auch an die gleichgestellten Fachspezialisten gehen sollen.

44 FX1: Denn wir kriegen die Mails nicht. Dann heißt es immer: Hast du das mitbekommen? Und nein, das habe ich dann natürlich nicht bekommen können, denn die Mail haben nur die Führungskräfte bekommen. Das sind so die Themen, wo du dann merkst, dass es noch nicht so ganz ausgewogen ist.

45 I: Was denkst du, welchen Nutzen und welche Chancen ergaben bzw. ergeben sich aufgrund der Fachkarriere?

46 FX1: Den Nutzen für meine Firma oder für mich?

47 I: Du kannst mir gerne beide Ansichten schildern.

48 FX1: Okay. Ich sage jetzt mal für die Firma sind die Fachspezialisten eigentlich rumlaufende Lessons Learned. Also man sollte eigentlich durch den Einbezug dieser Leute vermeiden, gewisse Fehler 3, 4, 5-mal zu machen, sondern vielleicht einmal oder zweimal. Von Fachspezialistenseite her ist es halt interessant, auch mal mit Fachspezialisten aus anderen Fachrichtungen zu sprechen, um zu sehen, wie läuft es bei Ihnen? Welche Probleme haben Sie? Wo stehen sie?

49 FX1: Über die Firma hinaus wird es extrem schwierig, sag ich mal, da irgendwelche Gremien zu finden. Oder halt, ich sage es mal, da in den Austausch zu kommen, dass du das über die Firma hinaus machen kannst, weil ich sage jetzt gerade auch mein Bereich ist es so, das ist eigentlich in jeder Firma so ungefähr das bestgehütete Geheimnis, denn das sind die Jungs, die wirklich alles wissen und die auch Sachen wissen, die niemand sonst wissen sollte. Und da halt dann irgendwie überregionalen oder firmenübergreifenden Austausch zu bekommen

50 FX1: Und da halt dann irgendwie überregionalen oder firmenübergreifenden Austausch zu bekommen ist nicht einfach.

51 I: Herausforderungen und Risiken einer Fachkarriere. Siehst du das auch?

52 FX1: Welche Risiken sehe ich für einen Mitarbeiter? Ich sage für einen Mitarbeiter ist es ein extrem hohes Risiko. Denn wenn du das Unternehmen wechseln willst oder muss, aus welchem Grund auch immer, dann beginnst du wieder in der neuen Firma ganz weit unten. Denn wenn du eine Führungskarriere gemacht hast und du sagst: Ich bin Abteilungsleiter mit 200 Leuten. Wenn du dann die Firma wechselst, kannst du wieder irgendwo rein, als Abteilungsleiter mit 150 oder 200 Leuten.

53 FX1: Wenn du sagst ich bin Spezialist und ich habe extremes Wissen in meinem Bereich seit über 30 Jahren. Dann sagt die andere Firma: Sorry, aber wir machen ein ganz anderes

Produkt. Dann bist du wieder zurück. Nicht gerade auf Feld eins, aber viel weiter unten als du warst. Von dem her ist es eine sehr riskante Karriererichtung für den Mitarbeiter. Für die Firma ist es eigentlich relativ gut, weil sie wissen eigentlich, dass die Leute nicht so schnell abspringen.

54 FX1: Weil auf ihrem Niveau werden sie so schnell nichts mehr finden.

55 I: Und doch hast du dich für die Fachkarriere entschieden. War sonst jemand an deiner Entscheidung beteiligt? Oder was war es, warum du dich dann schlussendlich dafür entschieden hast, dass Führung nicht das Richtige für dich ist?

56 FX1: Einerseits war es mein Empfinden. Als ich Personen führen musste – da klingt jetzt böse - durfte? Ich habe mich da nicht so wirklich wohlfühlt. Das war ein Thema und ein anderes Thema, was ich hatte: Zu der Zeit, als ich Personal hatte, habe ich mich sehr oft angelegt mit meinen Vorgesetzten über Ansichten zu Personalführung. Meine Ansicht von Personalführung hat sich nicht immer mit Chef und Firma gedeckt. Wir hatten da nicht immer so dieselben Ansichten. Von Mitarbeiterseite her hatten wir keine Probleme.

57 FX1: Da habe ich gute Feedbacks gekriegt. Aber irgendwann habe ich gesagt: Nein, unter diesen Bedingungen ist es nicht mein Herzblut und ich kämpfte sonst noch gegen Themen. Mein Problem, oder wie auch immer war, dass ich nie eine Ausbildung als Führungskraft gehabt habe. Bei mir war es halt wirklich einfach frei Schnauze. Böse gesagt, so wie ich eigentlich geführt werden wollte, so versuchte ich meine Mitarbeiter zu führen. Das ist vielleicht nicht immer ganz lehrbuchhaft gewesen.

58 I: Ich habe noch ein paar Fragen zum Thema Fachexperten. Was verstehst du unter Fachexperten im Unternehmen? Und welche Merkmale muss ein Fachexperte mitbringen?

59 FX1: Fachexperte ist einer der zu einem gewissen Thema ein umfassendes Verständnis hat. Und aus meiner Sicht gehört auch zwangsläufig Erfahrung mit dazu. Was ein Fachexperte kann, wenn du wirklich in eine spezifische Richtung gehst. Der kann nicht Experte sein nach einem Jahr. Das geht nicht. Das sind meines Erachtens fünf Jahre plus.

60 I: Und welche Kompetenzen und Fähigkeiten zeichnen einen Fachexperten aus?

61 FX1: Das ist eine gute Frage. Also als Fachexperten hat man seine fachlichen Kompetenzen also in dem Gebiet, wo er sich Experte schimpft, da sollte er auch Ahnung haben davon und auch mal ein bisschen links und rechts, noch mal den Blick fürs ganze sehen. Zusammenhänge herstellen können zwischen einzelnen seiner Themen. Aus meiner Sicht sollte ein Fachexperte eine gewisse soziale Ader haben. Dass er Ahnungslosen hilft, ist für mich eigentlich auch eine Grundvoraussetzung für so eine Person.

62 FX1: Denn du bist ja eigentlich genau die Anlaufstelle für Fragen. Und er sollte vielleicht auch den Leuten ein bisschen was erklären können. Und auch den Willen dazu haben, den Leuten was zu erklären. Weil wenn einer sagt, ich bin Experte, aber ich gebe nichts weiter, dann ist er kein Experte. Der Experte sollte eigentlich auch sein Wissen weitergeben, weil sonst bringt er der Firma nichts.

63 I: Wie und von wem wurdest du als Experte nominiert?

64 FX1: Ich wurde, als es dann die Karriere gab, von meinem Chef damals nominiert. Halt eben basierend auf diesen sehr weit zurückreichenden Einträgen: Ich möchte in diese Karriere Richtung gehen. Da hat er mich dann, als es offiziell wurde, nominiert. Aber klar, ich habe auch immer wieder nachgehakt. Aber sie haben es damals verkündet als Unternehmen und dann frage ich natürlich nach und wie schaut es jetzt aus?

65 FX1: Also mit dem damaligen Chef hatte ich zwei Mal pro Jahr ein Gespräch, halt einmal das große Gespräch und einmal ein bisschen unterjähriges. Und da habe ich es immer wieder erwähnt. Und als dann immer noch nichts gelaufen ist, dann habe ich es eben angefangen auch immer beim wöchentlichen Teammeeting anzusprechen. Mir wurde dann immer nur gesagt, ja sie wären dran und ja er hätte nachgefragt und ja. Aber im Prinzip erfolgte die Nominierung über den damaligen Chef.

66 I: Inwiefern unterstützt dich der HR-Bereich als Fachexperte im Rahmen der Fachkarriere?

67 FX1: Im Moment sage ich mal, sehe ich noch nicht viel Unterstützung. Ganz ehrlich. Ich sage mal, es wurden beim Wechsel gewisse Zusagen gemacht. Ich muss jetzt ein bisschen ausholen. Noch mal zurück. Ich habe aufgrund der Fachkarriere einen All-In Vertrag und muss demnach nicht stempeln. Ich hatte das davor nicht und ich hatte das vor allem auch aus Überzeugung nicht. Und der Wechsel auf diesen Vertrag war an gewisse besondere Versprechungen gekoppelt und die sind noch nicht alle eingelöst.

68 FX1: Also da habe ich noch ein, zwei Sachen offen. Ist schwierig. Ich weiß. Das Thema Sichtbarkeit macht uns Experten sichtbar. Auch da sehe ich noch Themen offen seitens Personal.

69 I: Wenn wir gerade bei den Benefits sind. Welche Benefits bietet das Unternehmen dir als Fachexperte einer Fachkarriere?

70 FX1: Also der Benefit, den ich habe, ist, dass ich mal wieder eine Stufe weiter kommen kann in der Lohnklasse. Ich sage es mal ganz böse: Es ist der einzige Benefit, den ich aktuell sehe. Jedoch mit den Nachteilen, dass ich nicht mehr stempeln und Überstunden bezahlt bekommen habe. Denn das war für mich nicht freiwillig.

71 I: Und welche Benefits würdest du dir wünschen?

72 FX1: Die Sichtbarkeit. Wirklich die Sichtbarkeit und auch, dass man dann eher bei wichtigen Themen angefragt als Fachexperte angefragt wird und auch miteinbezogen wirst.

73 I: Würdest du dir auch eine Sichtbarkeit im Organigramm wünschen?

74 FX1: Wie meinst du das?

75 I: Also Führungskräfte, sind ja im Organigramm immer erkennbar. Hierarchisch mit dem jeweiligen Team darunter.

76 FX1: Ich sage jetzt mal mit Fachexperten ist es schwierig so etwas aufzubauen. Aber wäre sicher gut, wenn das irgendwie sichtbar wäre, welches halt da die Spezialisten sind.

77 I: Ist dir sonst noch bekannt, dass es für die Fachkarriere als Experte besondere rechtliche und administrative Rahmenbedingungen Bedingungen gibt, die für dich relevant sind?

78 FX1: Also das mit dem Vertrag und den Überstunden und Stempeln. Zuerst hatte es da geheißen, dass die Umstellung nicht sein muss und es auch ohne geht. Aber es ging nicht ohne. Und was auch noch ein Punkt ist, dass es als Fachexperte keine Personalführung gibt. Ich weiß nicht, ob das noch immer noch so aktuell ist. Aber wer Fachkarriere machen will, darf keine Mitarbeiter haben.

79 I: Sollte das so sein?

80 FX1: Es war immer so, aber es spielt mir entgegen. Ich würde sagen, dass ein darf, das andere nicht ganz ausschließen. Wäre meine Meinung. Es gibt sicher Fachexperten, die auch gut und gerne ein, zwei Personen führen können. Muss aber nicht sein aus meiner Sicht. Ich bin froh, dass ich es nicht muss.

81 I: Wir sind vorher schon darauf eingegangen. Sind Fachexperten mit Führungskräften gleichgestellt? Fall nicht, wie unterscheiden sie sich?

82 FX1: Ja. Ich sage jetzt mal vom aktuellen Gefühl her noch nicht ganz. Der Informationsfluss was an Führungskräfte geht in Richtung Firmeninformationen, geht noch nicht wirklich an die gleichgestellten Fachkräfte. Das ist so ein bisschen das Gefühl, was ich noch habe. Die Fachkräfte untereinander könnten vielleicht so einen Austausch für sich haben, ist aber auch eher schwierig. Aber wie will ich so was aufgleisen? Wer sollte da mit wem zusammensitzen und welche Informationen sollten wie gestreut werden.

83 FX1: Das ist halt alles nicht ganz so einfach.

84 I: Noch eine Frage zum Thema Wissensmanagement. Hatten wir auch vorher schon kurz. Konntest du dein Expertenwissen bereits irgendwie in das Wissensmanagement des Unternehmens integrieren?

85 FX1: Muss ich ganz ehrlich sagen, habe ich bisher noch nicht groß was gemacht. Muss ich und möchte ich mich wirklich mal ernsthafter damit beschäftigen. Ich habe es einfach so aktuell, wenn Leute auf mich zukommen oder auch wenn neue anfangen, sage ich ihnen: Jungs, wenn ihr Themen in die Richtung habt, kommt auf mich zu. Also, ich habe schon mal eine Schulung ab und zu mal gegeben habe, aber nur auf Nachfrage.

86 I: Wir sind nun schon fast am Ende angelangt. Noch ein paar Fragen zu den Learnings aus dem zu dem ganzen Thema. Was würdest du in Bezug auf die Fachkarriere und/oder die Fachexperten deinem Unternehmen raten?

87 FX1: Macht sie sichtbar und tragt Sorge zu ihnen.

88 I: Und welche Veränderungen und Anpassungen würdest du dir als Experte wünschen?

89 FX1: Dasselbe eigentlich nochmals. Die Sichtbarkeit ist für mich immer noch der Hauptpunkt aktuell, bei dem es hapert. Das es von einer offiziellen Seite kommuniziert wird, dass du es bist. Gewisse Personen glauben es erst wenn es irgendwo in einem Organigramm drinsteht, dass du der wahre Experte bist und mich auf dazu Dinge fragen kannst.

90 FX1: Vielleicht, was auch ein Thema sein kann, ich weiß aber auch nicht wie einfach das geht oder wie man das schlaue abbilden soll, dass bei gewissen Prozessen zwangsläufig die Fachexperten mit reinkommen sollten oder abgefragt werden müssen. Das bei Projektanfragen, ein Fachexperte gefragt werden muss, ob das passt, was die anderen da geplant und gemacht haben. gibt irgendein Fachexperte. Denn die Fachexperten sind dann eigentlich eher nicht mehr ganz so direkt im Kundenkontakt und haben dann vielleicht eher ein bisschen den realistischeren Blick als der Projektleiter. Das es Teil des Prozesses wird: Fragt die Fachspezialisten für die entsprechenden Punkte ab.

91 FX1: Ja, bedingt aber auch wieder, dass man weiß, welche gibt es überhaupt? Wo, in welchen Bereichen arbeiten die Fachexperten? Das wäre vielleicht auch noch etwas, was man sich wünschen würde für den Punkt, wo es wo es hingehen könnte.

92 I: Gibt es noch etwas, was ich nicht gefragt habe? Etwas, was du noch anmerken magst? Dann sehr gerne.

93 FX1: Soweit nicht.

94 I: Vielen Dank für die ehrliche Beantwortung der Frage und für deine Zeit.

95 FX1: Bitte, sehr gerne.

## Anhang E: Interview mit FX2 vom 11.05.2023

- 1 I: Vielen Dank nochmals, dass ich das Interview mit dir durchführen darf.
- 2 I: Ist es für dich in Ordnung, wenn ich das Interview aufnehme? Die Daten werden anschließend in der Masterarbeit natürlich anonymisiert.
- 3 FX2: Ja geht in Ordnung.
- 4 I: Ich würde gleich mit dem ersten Thema starten. Welche Karrieremodelle bzw. Karrieremöglichkeiten bot oder bietet dir dein Unternehmen?
- 5 FX2: Ich war 2003 auf einer Schulung, da wurde ein Vortrag darüber gehalten, dass unser Unternehmen einen neuen Karriereweg bietet. Dabei handelte es sich um die Fachkarriere neben den ganzen Führungskarrieren und so man das das erste Mal vorgestellt. Und das war wirklich sehr interessant, denn wir haben uns alle gefreut, dass da was kommt und haben dann aber eigentlich lange nichts mehr gehört diesbezüglich. Und dementsprechend erfreulicher ist es, dass unser Unternehmen vor 2, 3 Jahren damit angefangen hat, die Fachkarriere zu fördern. Also im Endeffekt bietet das Unternehmen somit die Führungskarriere, Fachkarriere und Projektleiterkarriere an.
- 6 I: Und du hast dich also relativ schnell für die Fachkarriere entschieden?
- 7 FX2: Ich bin jetzt 17 Jahre in der Firma, war und bin immer ein zufriedener Mitarbeiter mit unterschiedlichen Positionen. Es gab bei uns eine Umstrukturierung vor zwei Jahren und ich habe dann überlegt: In welche Richtung soll es gehen? Wir mussten uns aufteilen und ob man jetzt Projektleiter machen oder in der Fachabteilung bleiben und wir haben das dann offen mit den Vorgesetzten diskutiert. Und ich wäre da auch in die Frage kommen um als Gruppenleiter der Projektleiter die Stelle zu übernehmen. Und dann hat sich herausgestellt, dass es meinen Vorgesetzten lieber wäre, wenn ich in der Fachabteilung bleiben würde, weil ich halt durch meine langjährige Zugehörigkeit sehr viel Erfahrung auf dem Gebiet habe. Und somit habe ich gesagt okay, passt, dann bleibe ich jetzt mal da und habe eigentlich gar keine Ambitionen gehabt für die Gruppenleiter Stelle. Ich bin der Meinung, wenn die Stelle einem gefällt und sie abwechslungsreich ist und man hat einen Spaß dabei, warum sollte man sich denn jetzt bewusst irgendwo verändern, nur damit man finanziell ein bisschen mehr kriegt? Und somit hat es eigentlich gepasst und ich war eigentlich glücklich da, wo ich war. Und plötzlich kam man dann eben auf mich zu und sagte okay: Wie schaut's aus mit Basiskader? Wir können uns gut vorstellen, dass du in Richtung Fachexperte gehst? Zu meiner Ausbildung passt das eigentlich ganz gut und mich hat es sehr gefreut. Und im Endeffekt sehe ich das wirklich als Wertschätzung des Unternehmens. Das man 17 Jahre irgendwo in der nahezu gleichen Position sich einarbeitet und dann diese Möglichkeit bekommt. Das Gebiet, in dem ich arbeite, ist nicht wirklich eines, wo man im Studium alles erlernen kann, denn es hat sehr viel mit Erfahrung zu tun. Viel positive und negative Erfahrungen. Aber bekommt eben auch einen sehr guten Wissensschatz und das kriegst du dann nur über die jahrelange Zugehörigkeit. Da kann man nicht sagen, okay, ich wechsele jetzt in die Abteilung und in vier Jahren bin ich ein Experte und ich weiß alles davon.
- 8 FX2: Und darum sehe ich es eigentlich mehr oder weniger als Wertschätzung von der Firma. Vor allem muss man eben auch so finanziell etwas Vorwärtkommen und jetzt nicht mehr überlegen, ob ich die Gruppenleiter Position anstrebe, nur damit ich die finanziellen Vorteile haben.
- 9 I: Denkst du es gibt im Hinblick auf die Wertschätzung einen Unterschied zwischen den unterschiedlichen Karrieremodellen, die du genannt hast?

10 FX2: Ja, finde ich schon. Wenn beispielsweise ein Gruppenleiter Pension geht oder das Unternehmen verlässt, wird eigentlich zwingend ein neuer Gruppenleiter gesucht. Und dann nimmt man halt den Mitarbeiter, der schon länger da ist oder dem man das halt zutraut, das zu machen. Und der wird dann halt in die Position des Führungskaders reingehoben. Aber als Fachexperte, da gibt es keinen Zwang für die Firma, jemanden in die Richtung zu befördern. Und ist ja klar, wenn die Firma merkt es gibt Mitarbeiter, die sind sehr engagiert, aber wollen halt finanziell auch ein bisschen weiterkommen, dann ist es natürlich schade, wenn die die Abteilung verlassen und ihr Knowhow verlassen, denn das ist immer Knowhow Verlust auch, nur dass sie sich halt finanziell weiterentwickeln können. Und so ist es denke ich für die Firma ein riesiger Benefit, dass sie langjährige Mitarbeiter binden können und sagen: Du kannst da jetzt die Fachkarriere machen.

11 I: Noch eine kurze Frage zum Thema Nachfolgeplanung. Du hast es gerade schon angeschnitten, dass Führungskräfte so gut wie immer ersetzt werden. Also gibt es in Richtung Fachexperten keine aktive Nachfolgeplanung bei euch im Unternehmen?

12 FX2: Ich sag mal so, bei mir in der Fachabteilung sind Mitarbeiter, die sind schon wesentlich länger in der Firma als wie ich. Und ich sag immer so: Was macht einen Fachexperten aus? Dass er halt das Wissen gerne teilt, sehr kommunikativ ist, die anderen Mitarbeiter sehr gerne unterstützt. Und das heißt nicht, dass ein langjähriger Mitarbeiter das auch automatisch macht. Ich hab mich einen für eine Fragerunde als Fachexperte zur Verfügung gestellt bei uns im Unternehmen. Dann kam ein Mitarbeiter zu mir und meinte, dass er bei der Führungskarriere genau die Stufen sehen kann, welcher er hierarchisch machen kann. Aber ich finde eben, dass diese Gruppenleiter Stellen auch nicht täglich frei werden. Und dann muss man ja auch noch hoffen, dass man die Stelle bekommt. Denn wenn sich halt 50 Personen für die Stelle interessieren, dann brauchst du halt nochmals mehr Glück. Und so wird die Wahrscheinlichkeit sehr gering, dass dann gerade du zum Handkuss kommst. Also so viel einfacher ist dieser Karrierepfad auch nicht. Ich finde daher nicht, dass es so viel einfacher ist durch Führung in der Hierarchie weiter nach oben zu kommen. Und dazu kommt auch noch, dass der Fachexperte bei uns im Unternehmen noch ganz in den Anfängen steht. Ich glaube, es gibt gar nicht viele, die die nächste Stufe haben. Ich sage es mal so, ich strebe es auch nicht wirklich an, ich bin sehr zufrieden. Das, was ich habe, sehe ich als Wertschätzung und finanziell passt es für mich auch. Und einer hat einmal zu mir gesagt: Und du machst jetzt ein Leben lang immer das gleiche? Ja, ich mache jetzt ein Leben lang das gleiche. Es macht mir Spaß, es ist abwechslungsreich, die Arbeit, die kann ich mir aussuchen, wie ich sie mach und was ich mache.

13 I: Würdest du dich als Teil für der Fachkarriere bezeichnen?

14 FX2: Ich sag es immer gerne, wenn man mich fragt: Wie wirst du zum Fachexperten? Dann sage ich immer, dass es sich über die Jahre hinweg entwickelt. Man kann nicht sagen: Ich stell dich jetzt ein und in zwei Jahren bist du Fachexperten. Du weißt nicht, wie sich der Mitarbeiter entwickelt. Wie offen geht er mit Mitarbeitern? Wie unterstützt er Mitarbeiter? Wie denkt er im Sinne des Unternehmens? Wie nimmt er Aufgaben, an die er nicht mag? Das ist etwas, was sich entwickelt. Und ob du jetzt eine Ansprechperson wirst für deine Mitarbeiter, das muss sich auch entwickeln. Man entwickelt sich oft auch durch spezielle Fachthemen, wo die Mitarbeiter halt nicht so tief drin sind, wo ich ihnen gerne weiterhelfe. Und das hat sich so in mir auch entwickelt. Ich habe letztens einem langjährigen Mitarbeiter etwas erklärt und dann sagt er zu mir, dass ihm das noch nie jemand so gut erklärt hat wie ich. Und der Mitarbeiter geht in zwei Jahren in Pension. Er war überaus dankbar und ich fand es schön, dass ich helfen konnte. Oder auch andere Abteilungen kamen auf mich zu. Ich bekommen dann immer Wertschätzung und Lob, wenn ich helfen konnte. Sie sagen dann, ohne mich wären sie aufgeschmissen. Mehr Lob kann ich in der Firma gar nicht bekommen. Und ist die Motivation für die tägliche Arbeit. Es geht ja auch darum, wie was für Sozialkompetenzen habe ich, wie gehe ich mit den Mitarbeitern um?

15 I: Denkst du, dass grundsätzlich im Unternehmen der Bedarf an einer Fachkarriere besteht?

16 FX2: Auf jeden Fall. Weil es für das Unternehmen eben die Möglichkeit ist, langjährige Mitarbeiter zu binden. Und was nützt es einer Firma, wenn Mitarbeiter die Firma oder die Abteilung verlassen, aus finanziellen Gründen. Und dann ist auch noch das komplette Knowhow weg und somit ist es eigentlich für die Firma Riesenchance, langjährige Mitarbeiter einfach zu motivieren und zu binden und auch wertzuschätzen. Und ich weiß jetzt von früher, dass viele Mitarbeiter die Fachabteilung verlassen haben, weil sie sich weiterentwickeln wollten. Die sind dann zu anderen Abteilungen gewechselt und wollten da dann den Gruppenleiter machen oder haben sogar die Firma gewechselt aus finanziellen Gründen. Und das ist halt absolut schade drum.

17 I: Was erwartest du dir von der Fachkarriere?

18 FX2: Ich erwarte mir nicht, dass ich jetzt eine Zusatzausbildung machen kann, das kann ich sowieso. Vielleicht wäre es eine Möglichkeit gewesen, wenn ich sage, dass ich jetzt eine Fachexperten Rolle übernehmen möchte und aus diesem Grund bekomme ich jetzt die Bewilligung, dass ich ein Ausbildungsprogramm machen darf. Bei mir war es jetzt halt umgekehrt.

19 I: Denkst du, dass es Herausforderungen und Risiken gibt, die die Fachkarriere mit sich bringt?

20 FX2: Die Herausforderung ist die, dass die Erwartungen in der Firma an einen schon steigt. Ich sehe das auch bei der Mitarbeiterbeurteilung. Mein direkter Vorgesetzter ist auch der Meinung, dass er mich ein bisschen mit höheren Maßstäben zu bewerten hat als wie jetzt ein anderer Mitarbeiter. Dann sage ich ja ist okay, ich bin auf einem anderen Level, ich verdiene etwas mehr wie die anderen und dementsprechend soll er mich auch mit anderen Maßstäben beurteilen. Okay.

21 I: Und noch eine Frage zur Definition von einem Fachexperten. Kannst du mir bitte noch mal kurz schildern, was du unter einem Fachexperten verstehst und welche Merkmale, Kompetenzen und Fähigkeiten dieser aus deiner Sicht mitbringen muss?

22 FX2: Für mich ist ein Fachexperte eine Person in der Firma, welche auch eine Ansprechperson für andere ist und wo eben für diverse Themen auch für die Expertenmeinung herangezogen wird und halt wirklich versucht die Mitarbeiter zu unterstützen. Und auch da ist es so, dass das Team dann eben ein vertieftes Wissen, Detailwissen in bestimmten Gebieten haben, wo die normalen Mitarbeiter vielleicht nicht die Zeit und die Ausbildung dazu hatten.

23 I: Du hast vorher auch gesagt, dass die Sozialkompetenz bei Fachexperten auch wichtig ist.

24 FX2: Ja klar, ich möchte ja mein Wissen mit den Mitarbeitern teilen und möchte die auch dabei unterstützen. Und ich glaube, ich kann aus eigener Erfahrung auch erzählen, dass es auch sehr langjährige Mitarbeiter gibt, die nicht bestrebt sind, ihr Wissen zu 100 % weiterzugeben, weil sie sagen, das Wissen gehört ihnen. Es gibt einen Fall bei uns. Es gibt einen Mitarbeiter, sein Wissen, nicht sein Eigentum. Warum soll er das mit der Firma teilen. Für mich ist das der falsche Ansatz.

25 I: Wurdest du dann offiziell als Fachexperte nominiert oder wie lief das ab?

26 FX2: Ich weiß gar nicht, ob dass da ein offizieller Ablauf war. Man ist irgendwann plötzlich auf mich zugekommen und hat gefragt, wie es bei mir ausschaut, ob ich mir vorstellen

könnte das zu machen. Ich habe ja und danke gesagt. Aber ob das jetzt im Hintergrund die Nominierung stattgefunden hat oder nicht, das weiß ich nicht.

27 I: Bekommst du auf irgendeine Art und Weise Unterstützung vom HR-Bereich als Fachexperte im Rahmen von einer Fachkarriere?

28 FX2: Ich glaube, dass es für den HR-Bereich schwierig ist, die Fachexperten zu unterstützen. Ich finde für die Führungskarriere, da kann man Schulungen organisieren wie beispielsweise Konfliktmanagement, richtiges Führen von Mitarbeitern, usw. Für mich eine Schulung organisieren ist fast unmöglich, das heißt, ich suche mir vielleicht selbst irgendwelche Themengebiete raus, die mich interessieren und mach die Schulung. Aber das hat nichts mit dem HR zu tun. Ich habe das auch mit der HR Abteilung schon besprochen und es ist nicht einfach. Der HR-Bereich tut sich da auch schwer.

29 I: Gibt es bestimmte Rahmenbedingungen welche für dich als Fachexperte innerhalb der Fachkarriere relevant sind? Beispielsweise rechtliche oder administrative Rahmenbedingungen?

30 FX2: Ja die Anstellungsbedingungen haben sich geändert durch die Aufnahme in den Kader. Die Kündigungsfrist hat sich verlängert, aber dafür Anspruch auf drei Tage mehr Urlaub. Ansonsten fällt mir nichts ein.

31 I: Welche Benefits bietet ihr das Unternehmen im Rahmen der Fachkarriere?

32 FX2: Eigentlich nichts, weil ich mache meine Arbeit genau gleich wie vorher. Also ich habe vorhin schon Mitarbeiter unterstützt. Das mache ich nach wie vor. Ich habe nicht das Gefühl, nur weil ich jetzt quasi den Fachexpertenstatus bekommen habe von der Firma, dass ich jetzt mein Agieren ändern will. Ich bin so, wie ich bin und dementsprechend handle ich auch in der Firma, da sehe ich jetzt nicht irgendwie einen Vorteil.

33 I: Gibt es Benefits welche du dir als Fachexperte noch wünschen würdest?

34 FX2: Parkplatz. Wobei das ganze Parkplatzsystem sowieso kritisch zu hinterfragen ist. Also für mich so wie es ist passt es eigentlich. Ich soll mich jetzt nicht wie was Besseres fühlen. Es gibt sicher Mitarbeiter bei uns, wo sich da dann glauben, sie sind was Besseres, nur weil sie einen reservierten Parkplatz haben. Aber wie gesagt, ich sehe das eigentlich mehr als Wertschätzung der Firma und nicht, dass sich jetzt mal irgendein Status ändert.

35 I: Würdest du dir wünschen, dass du im Unternehmen als Fachexperte sichtbarer wärst?

36 FX2: Ich glaub, das wäre eher was für die Mitarbeiter, für die wäre das wahrscheinlich ganz interessant, dass man sieht, was es für Leute bei uns gibt. Wo können mir die bei bestimmten Problemstellungen weiterhelfen? Ich glaube, für die ist es mehr interessant. Ich habe genug Arbeit zu tun. Ich bin nicht angewiesen, dass jetzt irgendwo meine Expertisen irgendwo stehen und ich ständig von anderen Leuten angerufen werde. Also können wir besprechen, wenn ich mal keine Arbeit habe.

37 I: Das bringt uns zur nächsten Frage des Wissensmanagement. Weißt du, ob dein Expertenwissen bereits in das Wissensmanagement eures Unternehmens integriert wurde?

38 FX2: Wir haben Schulungen, die wir auch anbieten für neue Mitarbeiter. Das ist alles eigentlich schriftlich und aber vortragen und das Ganze klären, das muss doch wieder einer machen und das kann nur jemand, wo sehr tief im Fachwissen drin ist. Aber im Endeffekt kann man Fachexpertenwissen alles in Schulbüchern nachlesen. Also es ist jetzt nicht so, dass wir jetzt hier Forschungsarbeit leisten und wir jetzt die ersten Forschungsergebnisse irgendwo

dokumentieren müssen, sondern es geht eigentlich mehr oder weniger um Anwenden von bestehendem Wissen, wo man sich im Detail noch ein bisschen mehr damit auseinandersetzen muss oder sollte.

39 I: Denkst du, dass Fachexperten mit Führungskräften gleichgestellt sind?

40 FX2: Hierarchisch ist es nicht so. Denn ich glaube, im Mindset unserer Firma ist das so noch nicht verankert. Vielen ist gar nicht bewusst, wer überhaupt Fachexperte ist. Aber wer Gruppenleiter ist, da wissen wir alle sehr gut Bescheid.

41 I: Was würdest du dem Unternehmen in Bezug auf die Fachkarriere als Fachexperte raten?

42 FX2: Den Weg weiterzugehen mit der Fachexpertenkarriere. Ich finde das super und das man das auch für andere Mitarbeiter irgendwie ermöglichen sollte. Aber das heißt nicht, dass man zum Fachexperten wird, nur weil man jetzt lange in der Firma ist. Das ist aber sicher ein sehr, sehr wichtiger Grund. Wenn ich mitbekomme von Mitarbeitern, die vor allem aus dem deutschen Raum kommen, aus dem Studium, denen wird ja ganz klar mitgegeben, sie sollen alle vier Jahre das Unternehmen wechseln, damit sie Erfahrung sammeln können und auch finanziell vorwärtskommen. Und das ist natürlich, jeder Mitarbeiter, der kommt und nach vier Jahren das Unternehmen verlässt, ist ein absoluter Verlust, vor allem durch den Knowhow Verlust. Und bis ein Mitarbeiter wieder so weit ist, vier Jahre lang aufgebaut, bis er selbstständig in Projekten arbeiten kann, dann geht er wieder. Also ich finde, das sind so Sachen. Ich finde so ein Fachexperte ist schon eine langfristige, sehr schöne Perspektive für Mitarbeiter. Man soll es jetzt nicht zu schnell vergeben, sondern es sollten schon einige Jahre Zugehörigkeit gefordert werden. Weil ich weiß aus eigener Erfahrung, wie viele Mitarbeiter gibt es, die kommen und die wollen nur Referenzen sammeln mit unserem Unternehmen und dann gehen sie wieder. Daher sollte es wirklich schon so sein, dass man Mitarbeiter motivieren möchte und als Wertschätzung für die langjährige Firmenangehörigkeit, dass man dann solche Status vergibt.

43 I: Vielen Dank für die Beantwortung meiner Fragen. Gibt es von deiner Seite noch irgendeine Anmerkung, welche du noch gerne anmerken möchtest?

44 FX2: Nein eigentlich nicht.

45 I: Vielen Dank.

46 FX2: Sehr gerne.

## Anhang F: Interview mit FX3 vom 09.05.2023

1 I: Vielen Dank, dass du dich dazu bereit erklärt hast, das Interview mit mir durchzuführen.

2 I: Wenn es für dich in Ordnung ist, dann würde ich das Interview gerne aufnehmen. Natürlich werden die Daten anschließend anonymisiert.

3 FX3: Gerne. Ja klar das ist in Ordnung.

4 I: Welche Karrieremodelle bzw. welche Karrieremöglichkeiten bot dir dein Unternehmen?

5 FX3: Ist damit mein jetziges Unternehmen gemeint?

6 I: Du kannst auch gerne auf andere Unternehmen eingehen, bei denen du bisher warst.

7 FX3: Also bei den bisherigen Firmen war, bei denen ich war, gab es das klassische Traditionelle. Über den Teamleiter, sag jetzt mal, zum Head of rauf. Also die normale hierarchische Führungsebene. Karrieremöglichkeiten gab es dort sehr wohl bei meinem alten Unternehmen. Dort war das Ganze noch ausgeprägter. Also da war ein Plan dahinter. Da hast du als Mitarbeiter gewusst, ob du als Talent gehandelt wirst oder nicht. Da war ein Prozess dahinter. Da war gewünscht, dass man die Stelle maximal zwei Jahre innehat und dann weiter wechselt. Und wenn man nicht das Land gewechselt hat, kam man an dieser Stelle nicht mehr weiter. Hier jetzt im Unternehmen war es so, dass ich das erste Mal mit dem Karrieremodell Fachkarriere in Berührung kam. Und das wurde quasi mit meiner Beförderung in unsere Abteilung implementiert. Man muss sagen, man hat schon öfter davon gehört, dass es jetzt im Unternehmen Fuß fassen soll, diese Fachkarriere und dass man sich da auch Bereich für Bereich vornimmt. Weil es doch einiges an so Background Arbeit bedarf und die Ressourcen dann natürlich priorisiert werden müssen. Und daher war unser Bereich jetzt nicht unbedingt an vorderster Front dran. Aber seit März gibt es das jetzt auch in unserem Bereich und da bin ich gleich schon eingestiegen.

8 I: Konntest du dich da vollkommen selbst dafür entscheiden, dass du den Weg der Fachkarriere gehst?

9 FX3: Also es ist eigentlich ein ganz spannender Fall für dich vielleicht. Also ich hatte das Angebot Ende letzten Jahres, ob ich den Teamleiter bzw. die Head of Stelle haben möchte, weil der damals Teamleiter das Unternehmen verlassen hat und die Nachfolgesuche hat sich zuerst auf mich konzentriert und bis ich das dann aktiv abgelehnt und gesagt habe: Ich will keine Führungsverantwortung haben. Also ich will keine Führungskarriere machen. Jetzt nicht. Das hat mit der Familie nicht gepasst und ich hab davor schon mal reinschnuppern können bei meinem vorigen Arbeitgeber und hab damit exzessiv schlechte Erfahrungen gemacht, die mich doch daran gehindert haben. Und dann habe ich gesagt, nein diese Stelle möchte ich nicht annehmen. Und dann haben sie jemand Externes gesucht. Und Ende letzten Jahres oder Anfang dieses Jahres kam dann das Thema auf, ob ich dann nicht einen gewissen Bereich übernehmen möchte. Und das wurde mir dann auch schmackhaft gemacht im Zuge der Fachkarriere. Vielleicht hat das mein Fall auch ein wenig getrieben, dass es in unserem Bereich dann doch jetzt angegangen wurde. Ich habe da eine globale Verantwortung übernommen und in dem Zuge war es dann doch zu rechtfertigen oder war es mein Wunsch auch, dass sich das dann eben irgendwo abbildet, dass in meinem Bereich auch diese Karrieremöglichkeiten bestehen. Die Fachkarriere sieht eigentlich vor, soweit ich das verstanden habe, das sich der erste Schritt der Fachkarriere Specialist nennt. Den habe ich ehrlich gesagt übersprungen und bin gleich in der zweite Stufe eingestiegen als Experte. Also

die Bewertung dieser Aufgabe in der globalen Rolle hat es auch bestimmt auch komplett hergegeben, das so zu tun. Es steht jetzt beispielsweise auch ein Projekt an ein System einzuführen. Das habe ich auch noch als koordinative Aufgabe und Kontrolle dazu bekommen. Dann habe ich gesagt: Wenn die zwei Sachen in meine Verantwortung fallen, dann sehe ich den Export auf jeden Fall als gegeben. Das hat dann Gott sei Dank auch bei den Führungskräften funktioniert.

10 I: Denkst du, dass es im Hinblick auf die Wertschätzung einen Unterschied zwischen Führungskräften und Fachexperten gibt?

11 FX3: Das ist recht schwierig zu sagen, zumal ich ja noch nicht so lange in der Stelle bin. Also einen Unterschied in der Wertschätzung würde ich jetzt nicht sehen. Zumal ich auch als Nicht-Führungskraft und Nicht-Fachexperte mich auch nicht weniger wertgeschätzt gefühlt habe. Also ich sehe momentan keinen Unterschied, nein.

12 I: Also werden bei euch im Unternehmen Führungskräfte und Fachexperten gleich angesehen?

13 FX3: Ich würde das noch mit Vorsicht genießen, weil ich da noch zu wenig Erfahrungen habe. Ich denke gerade an Leute, die ich sonst noch kenne. Ich kenne noch Global Experts. Die sind im Prinzip in einer Linie mit der Director Schiene. Das sehe ich natürlich ein bisschen zu wenig rein. Ich kann es noch schwer einschätzen. Ich empfinde persönlich selbst keine Benachteiligung. Aber ich werde das mit Vorsicht genießen, weil ich noch nicht so lange Erfahrungen habe und nicht so viel Empfindungen sammeln konnte.

14 I: Verfolgt dein Unternehmen eine aktive Nachfolgeplanung?

15 FX3: Tatsächlich weiß ich das nicht. Ich habe gerade vor unserem Interview noch mal die Fragen kurz überflogen und schnell mal die Führungskraft darauf angesprochen, ob wir sowas haben. Also das zeigt schon, ich wüsste es jetzt an sich nicht als Mitarbeiter. In einer hierarchischen Führung müsste ich das vielleicht wissen, aber in der Fachkarriere weiß ich das nicht. Es gibt wohl ein Programm, aber da spürt jetzt der normale Mitarbeiter so lange nichts davon, bis eine Nachfolge ansteht. Das ist auch so bei der Karriereplanung. Ich muss da sehr aktiv nachfragen. Es gibt wohl einen Talent Management, aber da ich hier noch keine Führungsverantwortung hatte und immer noch nicht habe, kriege ich davon so gut wie nichts mit. Sie treffen sich wohl, habe ich so gehört und besprechen Talente und Nachfolge. Aber es gibt jetzt kein Programm, dass es jetzt der normale Mitarbeiter mitbekommt. Ich kenne das von meinem alten Unternehmen, da war wie gesagt ein konkretes Programm dahinter. Da wusstest du, du wirst als Talent gehandelt. Das bedeutet, du musst diverse Schulungen machen in Deutschland oder England oder wo auch immer. Und du wirst gefördert im Jobwechseln und damit auch irgendwann in der Karriere. Das ist ja hier nicht so der Fall, dass das so offen kommuniziert wird.

16 I: Du bist jetzt Teil der Fachkarriere. Bist du der Meinung, dass das Unternehmen auch wirklich einen Bedarf an einer Fachkarriere hat?

17 FX3: Was bedeutet Bedarf haben an einer Karriere? Was löste Bedarf aus für Unternehmer Fachkräfte zu haben? Ich weiß es nicht. Also ich könnte mir vorstellen, dass es in die Richtung geht, dass man ein attraktiver Arbeitgeber sein möchte. Dass das Möglichkeiten für genau so Leute wie mich bietet, die jetzt an der hierarchischen Karriere momentan kein Interesse haben und welche sich dann irgendwann ein bisschen auf der Strecke geblieben fühlen. Aber so könnte ich mir das vorstellen. Und mit dem Hintergrund hätten natürlich ganz viele Unternehmen diesen Bedarf, um so attraktiver zu wirken. Weil für mich war es ja, wie ich geschildert habe, definitiv. Ich habe die Hierarchie Karriere abgelehnt. Ich hab gesagt da zieht mich nicht. Ob ich dann auf ewig glücklich gewesen wäre in der Position, die ich hatte,

weiß ich ja auch nicht. Eine Fachkarriere muss ich sagen, tut einem Unternehmen gut, bringt eine andere Sichtweise rein.

18 I: Und wie funktioniert die Fachkarriere bei euch im Unternehmen? Ist es beispielsweise ein aktives Programm, welches man durchläuft?

19 FX3: Nein, das würde nicht sagen. Also sie haben bei uns offen kommuniziert bzw. intern offen kommuniziert und haben angedeutet, das offen zu kommunizieren. Also man muss anders anfangen. Im Hintergrund haben die Führungskräfte definiert für unseren Bereich, was sind die Gegebenheiten, also wie sieht eine Job Description in der Fachkarriere in der Stufe 1, 2 oder 3 aus? Was ist da spezifisch für diesen Bereich? Was ist da zu erfüllen? Und das haben sie schon mal verbal kommuniziert und auch angekündigt, weiter zu kommunizieren, also offen zu halten. Das bedeutet jeder Mitarbeiter von diesem Bereich weiß schon davon, kann aktiv nachfragen, wenn es für ihn schlagend wird oder er es möchte und weiß auch, was für diese Stelle zu erfüllen ist. Nichtsdestotrotz, es ist so wie bei allen, bei jeder Art von Karriere. Es müssen die Gegebenheiten auch da sein und es muss sich ein Bereich auf tun. Es muss sich eine Stelle auf tun, es muss der Bedarf an einer meiner Mitarbeiter in einer solchen Position da sein. Das ist einfach so, aber es ist ja in der Arbeitsweise immer alles in Bewegung. Es ist nicht so starr. Auch in den vermeintlich traditionellen Unternehmen bewegen sich Personen von Position zu Position, verlassen das Unternehmen, kommen neu und in dieser Bewegung ergibt sich dann auch etwas für Leute, die das wollen und die Voraussetzungen bringen.

20 I: Was sind deine Erwartungen an die Fachkarriere?

21 FX3: Eine sehr schwierige Frage. Also einerseits die Grundvoraussetzung, die ich jetzt auch schon beschrieben habe, die sie gemacht haben. Zu definieren: Eine klare Regelung, welche Position, welche Person, was für Positionen gibt es, die eine Fachkarriere ermöglichen? Dann die Erwartung an eine Fachkarriere ist natürlich auch jeher gleichgestellt. Also die Fachkarriere hat die Eigenheit im Vergleich zur traditionell hierarchischen Karriere, dass man mit der Führung von Personen im traditionellen Sinne nichts zu tun hat. Ich schreibe keine Stellenpositionen an sich, ich habe kein Telefongespräch. Ich verteile fachlich die Aufgaben. Das spüre ich hier schon auch. Man muss sich ein bisschen einordnen. Was macht Fachkarriere jetzt im Vergleich zu dem bisherigen System, da muss man sich jetzt eingrenzen. Wo sind welche Verantwortlichkeiten, wer geht welche Kommunikationsweg, wer hat welche Weisungsbefugnis an welche Mitarbeiter? Ein Stück weit baut man hier schon eine zusätzliche Matrix auf. Und das ist die Erwartung als Unternehmen, in dem ich mich miteinschleibe, also nicht an die anderen, sondern es muss man aktiv gemeinsam managen und schauen, dass man sich hier abgrenzt und abstimmt, wie man vorgeht. Das geht los mit Kommunikationswegen. Wer hat ein wöchentliches oder monatliches Meeting Meeting? Mit welchen Leuten? Mit welchen Inhalten? Denn ich komme zum Beispiel von der Seite rein und bin in der Fachkarriere verantwortlich für diesen einen bestimmten Prozess, in dem ich schlussendlich definiere und auch Leute drunter habe, die Rollen haben. Und da gibt es eine Rolle beispielsweise ein Spezialist. Also ich habe den globalen View und es gibt so Spezialisten im lokalen Bereich und der Spezialisten für Teilprozesse. Und mit denen muss ich dann in eine wiederkehrende Kommunikation treten, an die habe ich Erwartungen, die müssen auch mir was liefern, ohne dass ich sie jetzt traditionell mit Dialog führe. Aber ich gebe fachlich dann schonmal eine Weisungsbefugnis und die muss dann, wenn ich gleichgestellt sein soll zu dem Head of, dann muss das abgestimmt sein und nicht hinten nachhinken.

22 I: Was denkst du, welchen Nutzen und welche Chancen ergeben sich für dich als Fachexperte aufgrund der Fachkarriere?

23 FX3: Eines ist ganz klar, ohne das Vorhandensein einer Fachkarriere hätte ich noch länger keine Karriere angestrebt, weil sich das in meinem familiären Umfeld für mich so nicht

anbietet. Jetzt gerade mit Kinder und Familie und zumal ich natürlich auch schlechte Erfahrungen hatte in dem Zusammenhang und es mich momentan sträubt, diverse Tätigkeiten auszuüben, die mit der normalen Führungsperson einher gehen. Sei es die Stellenposition oder wenn ich das schon höre, zieht mich das überhaupt nicht, um das mal vorsichtig zu formulieren. Die ganzen Aufgabenverteilung, diese Abgrenzung, wer macht Maß, bei Streitigkeiten dazwischen zu reden, da kann sehr viel Reibungswärme entstehen und sehr viel Zeit reingehen. Darauf hatte ich überhaupt gar keine Lust. Und noch kurz zu den Möglichkeiten. Für mich ist es jetzt schon mehr, als ich Anspruch gehabt hätte. Ich habe ja ein absolut super Aufgabengebiet, das mich noch längere Zeit fordern wird. Allein die Einführung eines Projektes ist hart. Aber auch auf der einen Seite diese Prozess Modellierung und kontinuierliche Verbesserung und allein diese Rollen auf Schiene zu bringen. Das ist spannend. Das zieht mich.

24 I: Und siehst du auch Herausforderungen und Risiken in der Fachkarriere als Fachexperte?

25 FX3: Ja natürlich. Im Prinzip habe ich eh schon viel skizziert. Die Herausforderung wird sein, sich gemeinsam abstimmen und den Weg finden, wär genau was beantwortet. Dann auch, dass man nicht ausgespielt wird, weil es gibt so diesen Spruch: Ein Sklave zweier Herren ist frei. Also diese klassische Matrix kann man sehr stark ausspielen und da muss man auch gut abgestimmt sein. Das ist hier eine ziemliche Herausforderung und mich jetzt auch so im ersten Schritt zu etablieren und wahrgenommen zu werden, von den Personen, die meine fachliche Anweisung dann auch entgegennehmen müssen.

26 I: Was verstehst du unter einem Fachexperten im Unternehmen?

27 FX3: Also in dem Sinne verstehe ich unter einem Fachexperten... Wobei definiert werden muss, in welchem Level gibt es ein Äquivalent oder eine Parallelfunktion zur traditionellen Führungskraft. Für mich braucht es für die Fachkarriere eine klare Abgrenzung in der fachlichen und in der inhaltlichen Thematik: Wofür ist die Person konkret verantwortlich? Das ist sicher eine Schwierigkeit. Ich muss mich erst mal inhaltlich abgrenzen. Was soll diese Person, die jetzt parallel zu einem Teamleiter der Experte ist, verantworten? Und was, wenn es zu einem Konflikt kommt zwischen diesen zwei Personen? Wie geht es weiter? Wer kann den einen überstimmen oder braucht es eine weitere Stelle, die dann den Schiedsrichter in der Eskalationsstufe spielt? Also ein Fachexperte ist für mich inhaltlich verantwortlich für diesen konkreten Bereich und eine erhöhte Kompetenz aufweist. Und diesen auch verantwortet und auch Weisungen geben kann. Da gibt es verschiedene Ausprägungen dieser Experten. Fachexperten müssen klar definiert sein.

28 I: Und welche Merkmale muss ein Fachexperte mit sich bringen?

29 FX3: Um sich zu eignen für eine solche Stelle?

30 I: Ja, beispielsweise.

31 FX3: Ich glaube, dass man dort in dem Fach, in diesem inhaltlichen Umfeld, in dem man sich bewegt, schon einiges an Wissen mitbringen sollte oder aufgebaut haben sollte. Ich persönlich bin gerne sattelfest in Dingen, von der Basis weg. Ich fühle mich dann schon unwohl, wenn ich inhaltlich nicht Challenge kann. Ich glaube, das macht es in der Fachkarriere umso wichtiger, wer inhaltlich dort sattelfest ist. Und den Quereinsteiger sehe ich hier eher als Problem. Das könnte auch eine Herausforderung sein. Der Quereinsteiger von außen auf eine Fachkarriere nachzubesetzen, weiß nicht, wie das funktionieren sollte. Aber inhaltlich und fachlich bis zu einem gewissen Grad sattelfest. Ich würde sagen über den eigenen Tellerrand

hinausblicken können. Also nicht starrend auf etwas, sondern auf ein gemeinsames Unternehmensziel hinarbeiten. Das finde ich jetzt generell wichtig, weil man bei der Fachkarriere als Persönlichkeit auch etwas verändern möchte.

32 I: Gibt es vielleicht noch weitere Kompetenzen und Fähigkeiten, welche Fachexperten mitbringen sollten?

33 FX3: Nein, mir fällt sonst nichts mehr ein.

34 I: Die nächste Frage wäre noch: Wie und von wem wurdest du als Fachexperte nominiert?

35 FX3: Der Director hat mich angesprochen, ob ich diesen Bereich übernehmen könnte und das im selben Zuge dann auch schon mit einer Fachkarriere verbunden. So gesehen könnte man das auslegen. Genau, aber im Sinne gab es da keinen Prozess, der diverse Nominierungen oder eine Auswahl erfolgte. Oder ich habe es nicht mitbekommen.

36 I: Und inwiefern unterstützte dich der HR-Bereich als Fachexperte im Rahmen der Fachkarriere?

37 FX3: Ich weiß ganz sicher, dass die HR Abteilung ganz viel Arbeit geleistet hat in der Vorbereitung, wenn es darum ging, mit den Leuten zusammen zu sitzen, die Rahmenbedingungen zu setzen, die Stellenbeschreibungen aufzusetzen und das auch abgestimmt, damit das ins Gesamtunternehmen passt. Da weiß ich, dass die ganz viel getan haben. Ich habe auch nach meiner Nominierung ein, zwei Schulungen erhalten im Sinne von Online-Schulungen. Die gab es. Ich tue mich da ein bisschen schwer, das abzustecken und das jetzt konkret mit der Fachkarriere zu tun hatte oder mit dieser neu geschaffenen Verantwortung in der globalen Prozessverantwortung. Und die Schulung fand in dem Bereich statt. Ich sage jetzt mal, kann es ja beides als Einflussfaktor gehabt haben oder als Träger. Und da bin ich also mit Schulungen, mit all den Einzelbereichen weiter betreut worden. Ich sehe jetzt momentan keinen Bedarf von mir an sie und auch nichts, das in der Pipeline wäre, dass ich jetzt noch eine Unterstützungsleistungen bekommen sollte.

38 I: Du hast gerade das Thema Rahmenbedingungen erwähnt. Was gibt es für besondere Rahmenbedingungen für die Fachkarriere für dich als Fachexperte?

39 FX3: Nun ja, da wiederhole ich mich ein Stückweit wieder, wenn ich sage, es geht um die Definition von klaren Voraussetzungen, von klaren Job Descriptions, wie man es so traditionell kennt. Da geht es um inhaltliche Absteckungen, für welche Bereiche bin ich verantwortlich und auch die Art und Weise, dass für das, was noch am wenigsten vorab definiert ist und sich finden muss, die Verantwortung über Bereiche und die Befugnis Anweisungen zu geben. Parallel zu unserer traditionellen Hierarchie.

40 I: Und welche Benefits bot und bietet dir das Unternehmen als Fachexperte einer Fachkarriere?

41 FX3: Das ist mehrschichtig. Der eine Benefit ist, sage ich mal inhaltlich, in komplexere Gebiete vorzudringen, in globalere Themen mit mehreren Leuten, die auf der normalen Mitarbeiterbene vielleicht den Rahmen gesprengt hätten, sage ich mal. Also was habe ich davon? Mehr oder weniger? Also ich kann durchaus mit sehr ausgeprägten Inhalten bestückt werden. Und auf der anderen Seite bietet es dem Unternehmen auch die Möglichkeit, genauso wie mir auch eine ähnliche Vergütung zu erhalten, wie die Mitarbeiter in einer traditionell hierarchischen Führung. Vielleicht kann man es auch so formulieren: Die Wertschätzung ist eine ähnliche. Aber für gleich komplexe Tätigkeiten mit anderem Fokus, die gleiche Wertschätzung auch monetär erbringen zu können.

- 42 I: Gibt es noch weitere Benefits, welche du dir wünschen würdest?
- 43 FX3: Aktuell nicht. Vielleicht, weil ich noch so frisch drin bin. Ich weiß es nicht. Es scheint mir, als würde mir da jetzt nichts Konkretes einfallen.
- 44 I: Und könntest du dein Expertenwissen schon in das Wissensmanagement des Unternehmens integrieren?
- 45 FX3: Kann man so sagen. Von der Abteilung aus werden diverse Schritte gesetzt, dass wichtige Prozesse in einer Anwenderdokumentation dokumentiert werden. Das ist sicher nicht lückenlos. Da gibt es jetzt aber keinen Prozess dahinter, der irgendwie definiert, dass das jedes Jahr revidiert werden müsste. Also irgendwie geführt, ist es dann zum Teil auch von mir selbst, vom Mitarbeiter selbst getrieben, dass man eigene Dokumentationen zu komplexeren Themen macht, weil die einfacheren, die schenkt man sich dann irgendwann, weil man sich auch da irgendwann nicht mehr vorstellen kann, dass es schwierig ist, wenn man es schon fünf Jahre macht. Aber ich glaube, wenn jemand neu kommt, ist ja alles neu. Wir haben schon etwas. Besonders zu den komplexeren Themen, aber wir haben da bestimmt noch einiges vor uns.
- 46 I: Dann sind wir schon fast am Ende angelangt. Ich habe noch zwei Fragen. Was würdest du in Bezug auf die Fachkarriere dem Unternehmen als Fachexperte raten?
- 47 FX3: Was mir dazu einfällt. Eine offene Kommunikation. Vielleicht auch ein bisschen ein Plan dazu. Mir ist klar, dass ein Plan, den man auch kommuniziert, gibt auch Angriffsfläche und zeigt auch, wenn man es nicht geschafft hat. Aber für mich war es jetzt eine lange Zeit unklar, ob und wann solch eine Fachkarriere herauskommen wird. Ich glaube, man hat schon eineinhalb bis zwei Jahre davon gesprochen und gefühlt das immer wieder aufgeschoben. Ich habe keine Ahnung. Und darum auch der Hinweis, das bitte offener zu kommunizieren. In wie vielen Abteilungen es schon möglich ist, eine Fachkarriere zu machen und in wie vielen noch nicht. Und eben, wie der Plan dahingehend ist. Das wäre vielleicht mein Wunsch. Dann, wenn ich so an diverse Kollegen und Kolleginnen denke, bekräftigt mich das schon, dass diese Fachkarriere eine Möglichkeit ist, tatsächlich wirklich beim Wissensträger Wertschätzung auch zu zeigen, die sich vielleicht irgendwo am Abstellgleis fühlen aber die Wissensträger sind. Und eben keine Führungskräfte sein wollen, aber sich trotzdem weiterentwickelt haben und weiterentwickeln wollen. Und das dann auch irgendwie als Wertschätzung überbracht bekommen wollen. Ich habe Kollegen, die sind fachlich derart top, das habe ich noch in keiner anderen Firma gesehen. Und die haben nur einen normalen Mitarbeiterstatus gehabt. Jetzt und irgendwann kommt die Fachkarriere bei denen natürlich. Bis dahin hat ihnen die Wertschätzung dahingehend auch fehlt. Aber sie sind ein Wissensfels in der Brandung. Und das schon seit Jahren und weiter ausdauernd bei allen Projekten. Also ich würde es schon raten und mir wünschen, das weiter zu treiben und ich finde die Entscheidung gut.
- 48 I: Der letzte Punkt ist noch, ob du sonstige Anmerkungen hast, welche du gerne mit mir teilen würdest?
- 49 FX3: Nein, ich denke ich habe alles gesagt.
- 50 I: Perfekt. Vielen Dank.
- 51 FX3: Sind wir schon am Ende?
- 52 I: Ja. Vielen Dank für deine Zeit und die Beantwortung meiner Fragen.
- 53 FX3: Sehr gerne.

## Anhang G: Interview mit FX4 vom 23.05.2023

1 I: Vielen Dank, dass du dich dazu bereit erklärt hast, dieses Interview mit mir durchzuführen.

2 I: Ist es in Ordnung, wenn ich es aufnehmen und die Daten natürlich anschließend anonymisiere?

3 FX4: Sehr gerne. Ja klar das passt für mich.

4 I: Dann können wir gerne starten. Die erste Frage ist zum Thema Karrieremanagement. Mich würde interessieren, welche Karrieremodelle bot dir dein Unternehmen?

5 FX4: Ja, also seit ich bei diesem Unternehmen arbeite, hat sich da was geändert. Irgendwann ist man doch auf die Idee gekommen, dass man gerade Karrierepfade noch mal überarbeiten muss, denn früher gab es nur diese klassischen Management Track, wo man eben als Führungsperson dann Mitarbeiterführung übernommen hat. Klar, in der hierarchischen Organisationsstruktur oder hierarchisch gegliedert nach Abteilungen, Bereichen, Ressourcen etc. Und dann hat man festgestellt, dass es für weitere Mitarbeiter keine Karriere-möglichkeiten gibt und hat dann diesen Functional Track eingefügt. Man hat also dann eine neue Karriere startet, man kommt ins Unternehmen, geht die ersten Beförderungen oder Stufen durch, das geht dann noch gemeinsam und dann kann man entscheiden ab einer gewissen Stufe, wo es dann in Richtung im mittleres Management geht, dass man unterscheiden kann zwischen dem Functional und dem Management Track. Und der Managementtrakt eben ist das klassische Hierarchiemodell mit der klassischen Linie Führung von Mitarbeitern und Personalführung während der Functional Track eher die Fachkarriere dann angeht.

6 I: Konntest du dich selbst für das Karrieremodell entscheiden, welches deinen Bedürfnissen entsprach?

7 FX4: Ja, es wäre mein Wunsch gewesen. Als ich gehört habe, dass es dieses Fachmodell gibt, war es mal mein Wunsch. Ich habe mich jetzt aber aktiv eher weniger darum gekümmert und dann meine, also Führungskräfte, die für mich zuständig waren, in der Linie, sind an mich herangetreten und haben mir das vorgeschlagen. Da habe ich natürlich nicht nein gesagt und haben gemeint, nachdem ich vorher schon oder kurz zuvor eigentlich vom Facharbeiter zum Senior befördert wurde, kam es dann anderthalb, zwei Jahre danach schon dazu, dass man mich zum Fachexperten vorgeschlagen hatte. Das ging über einen Abteilungsleiter, Bereichsleiter in Absprache mit unserem CTO. Und da habe ich natürlich nicht nein gesagt. Ja, und dann ist es quasi von selbst gekommen.

8 I: Findest du, dass sich die Karrieremodelle im Hinblick auf die Wertschätzung und Wichtigkeit unterscheiden? Also die Fach und die Führungskarriere?

9 FX4: Ich denke, dass hängt von der Unternehmensführung und der Unternehmensstruktur ab. Bei uns im Unternehmen sind wir klassisch in einer Matrixorganisation organisiert. Das heißt, wir haben zwar gemäß der normalen hierarchischen Organisationsstruktur über Abteilungen, Bereiche, Ressourcen auch die Funktion, dass wir oder wir sind eine Projektorganisation, insbesondere in der Entwicklung, dass wir in der Matrix interdisziplinäre Teams aufgebaut haben, die sich um die Produktentwicklung und Produktrealisierung kümmern. Und für diese Organisationsstruktur, die Matrixorganisation, finde ich dieses Modell extrem gut und bietet natürlich auch den Fachkräften die einzige Möglichkeit sich weiterzuentwickeln. Weil häufig ist es so, dass jetzt bei uns im Unternehmen Mitarbeiter doch sehr lange beschäftigt sind, dass in der hierarchischen Struktur oft keine Führungsplätze frei sind. Das heißt, es

gibt überhaupt die Option, dann auch für andere Mitarbeiter, die langjährig im Unternehmen sind, viel Erfahrung gesammelt haben, sich überhaupt in Bezug auf die Karriere weiterzuentwickeln.

10 I: Weißt du von einer aktiven Nachfolgeplanung im Unternehmen?

11 FX4: Also das ist, denke ich, abteilungsintern unterschiedlich. Das hängt natürlich viel von den Führungskräften ab. Eine Nachfolgeplanung ist sicherlich dann geregelt, wenn absehbar ist, zum Beispiel langjährige Mitarbeiter, die kurz vor der Pension stehen, wo man eine gewisse Zeit hat der Vorbereitung. Da ist es einfacher. Jetzt bei dieser üblichen Fluktuation, die heutzutage stattfindet, wo Mitarbeiter dann auch sagen, vielleicht noch oder unvorhergesehen kündigen, es ist natürlich schwierig.

12 I: Dann hätte ich noch ein paar Fragen zum Thema Fachkarriere. Würdest du sagen, dass du ein Teil der Fachkarriere in deinem Unternehmen bist?

13 FX4: Definitiv.

14 I: Und bist du der Meinung, dass dein Unternehmen auch Bedarf an einer Fachkarriere hat?

15 FX4: Definitiv. Also ich denke sogar, dass die Wichtigkeit in den letzten Jahren immer weiter zugenommen hat. Weil auch die Arbeitsweise von Unternehmen gerade heutzutage, wo neue Organisationsformen gefordert sind, um im Markt mithalten zu können, also wo die Unternehmen attraktiver, flexibler sein müssen, sich schneller auf Marktgegebenheiten anpassen müssen, dass es ganz entscheidend ist, auch andere Organisationsstrukturen zu verfolgen, wo man zum Beispiel eben Fokus legt auf interdisziplinäre Teams, wo man jetzt keine direkte Führungskraft oder der klassische Personalvorgesetzte hat, sondern wo mit Arbeiter eigenständig unabhängig ihre Führungsqualität auf anderer Ebene dann realisieren müssen, nämlich eher in funktioneller Hinsicht in Bezug auf Prozesse, in Bezug auf fachliche Expertise etc..

16 I: Und wie funktioniert die Fachkarriere bei euch im Unternehmen? Gibt es da einen Plan, den man durchläuft? Oder man ist einfach Fachexperte und ist dann automatisch in der Fachkarriere, oder wie funktioniert das?

17 FX4: Das wird individuell gehandhabt. Bei mir war es jetzt so, das Soll-Profil was man eigentlich von der jeweiligen Fachkarrierestelle oder was für die Fachkarrierestelle gefordert wurde, schon erfüllt hatte, obwohl ich mich jetzt nicht explizit darauf weitergebildet hab oder einen Entwicklungsplan hatte. Und deshalb kam es wahrscheinlich auch dazu, dass man sagte: Du erfüllst eigentlich alle Kriterien für diese Fachkarriere und Fachexpertise. Also würden wir vorschlagen, dass du diese Position übernimmst. Es gibt aber auch gezielt, wenn man jetzt junge Mitarbeiter hat, das wäre bei uns gibt es auch das sogenannte Talentmanagement, wo man sieht, dass gewisse Talente vielleicht Potenzial haben, eine Karriere durchzuführen, dass man dann auch gezielt einen Entwicklungsplan macht und da vielleicht auch schon die Präferenzen berücksichtigt, wo man eine bestimmte Person sieht, sei es jetzt entweder in Bezug auf Fachkarriere oder in Bezug auf diese Managementkarriere. Und da gibt es dann mit Meilensteinen auch einen klar definierten Entwicklungsplan, der mit dem HR und mit den Führungskräften dann abgesprochen ist, den man dann auch verfolgen muss und wo auch vorhersagbar ist, wo man denn dann diese nächste Karrierestufe erreicht hat. Also das ist dann individuell und das hängt auch wahrscheinlich mit der Zusammenarbeit mit seiner eigenen Führungskraft zusammen. Und wird individuell betrachtet.

18 I: Was sind deine Erwartungen an die Fachkarriere?

19 FX4: Also Erwartungen generell an Fachkarriere ist definitiv, dass es eine Gleichbehandlung gibt aller Mitarbeiter, dass man klare Kriterien definiert, wo, ab wann, was muss ein Mitarbeiter mitbringen, damit er in einer nächsten Karrierestufe dann absolvieren kann? Es muss klar unterschieden werden was sind so Merkmale für eine Fachkarriere oder Anforderungen an die Fachkarriere im Vergleich zu einer Managementkarriere? Das muss entweder über Stellenprofile oder Karriereprofile genau vorab definiert sein. Ich denke, dass das das Wichtigste ist, einfach um die Gleichbehandlung zu haben, dass alle Mitarbeiter die gleiche Chance haben und dass es nicht auch abteilungsübergreifende Unterschiede gibt. Dass die einen sagen okay, der eine versteht sich gut mit seinem Chef und der ist so und so lange da. Und ja, weil er so lange da ist, kommen, da machen wir doch jetzt einfach Karriere. Und bei den anderen, die müssen sich quasi profilieren, müssen über das Geforderte hinaus jedes Jahr neue Ziele übertreffen, übertreffen, übertreffen, wo die Latte entsprechend hoch liegt, um den nächsten Schritt zu machen. Ich denke, dass da wichtig ist klare Vorgaben und klare Metriken, anhand derer man festhalten kann, ob jemand geeignet ist für eine Fachkarriere. Also für Karriere bedeutet natürlich auch Netzwerkerfahrung. Wie lange der Mitarbeiter im Unternehmen ist, was bei uns im Unternehmen spezifische Fachkarriere machen oder gerade den Expertenstatus machen diejenigen, die in einem bestimmten Fachbereich eine ganz besondere Expertise haben, also Spezialisten sind auf einem bestimmten Fachgebiet. Und in diesem Fachgebiet ist es dann bei uns aber dann doch meistens nicht so, dass es mehrere Experten gibt. Dazu gehört aber zu dem Fachgebiet eben neben Netzwerkpublikationen zum Beispiel ein Entwickler auch Patente, Innovationen, Training, Vorträge etc. Alles, was dazu gehört, dass man eben auch das Wissen mit jungen Mitarbeitern teilt oder auch mit anderen Mitarbeitern der Organisation, einfach um das Gesamtunternehmen voranzutreiben.

20 I: Welchen Nutzen und welche Chancen ergeben sich für dich aufgrund der Fachkarriere?

21 FX4: Ja der Nutzen. Man kann es so oder so sehen. Ein schöner Nutzen wäre es, wenn man mal Vertrauensarbeitszeit, also man bekommt dann auch eine Kaderstelle. Man hat natürlich dann andere Informationen, die vielleicht einen Mitarbeiter der Linie nicht direkt erhält. Also man hat direkteren Zugang als Kadermitglied auch zu übergeordneten strategischen Entscheidungen, die man nicht unbedingt sonst auch immer erhalten würde. Vertrauensarbeitszeit heißt, dass man sich seine Arbeitszeiten flexibler gestalten könnte. Meistens sich das Arbeitspensum entsprechend in der Fachkarriere. Wobei man schon gewisse Freiheiten dann mehr hat. Positiv ist natürlich in finanzieller Hinsicht, dass man am Geschäftserfolg stärker beteiligt ist. Das, denke ich, ist auch ein Vorteil. Ansonsten, wenn ich zurück überlege, als ich noch in der Senior Position war und auch Stunden stempeln zum Beispiel war natürlich auch transparent, wie viel jemand arbeitet oder aufwendet. Das geht dann flöten. Das wäre ja nicht eher Nutzen, sondern das wäre eine Beeinträchtigung.

22 I: Das bringt mich schon zu meiner nächsten Frage. Gibt es auch Herausforderungen und Risiken einer Fachkarriere?

23 FX4: Also Risiken sehe ich jetzt direkt keine. Das, was ich eben angesprochen habe mit den Arbeitszeiten und dem Arbeitspensum. Das ist, denke ich, ein anderes bzw. es wird nicht mehr transparent, welchen Aufwand man effektiv betreibt, um auch diese Stelle entsprechend auszufüllen. Dass es in der Linie besser. Also wenn man jetzt noch im Zeitmanagement drin ist, dann erkennt man auch eher okay, so und so viele Stunden werden für gewisse Aufgaben gebraucht. Überstunden wären entsprechend, können kompensiert werden oder aufs Langzeit Konto geschoben werden. Das hat man jetzt als Fachexperte auf Kaderstufe nicht mehr. Das heißt auch wenn man auf sein Langzeitkonto Ferien verbuchen möchte, das ist vorbei. Der Druck ist in gewisser Weise auch gestiegen, weil schon mit dem jedem Karrieresprung, den man macht, man doch auch eher am Gesamtergebnis in seinem Bereich, aber auch vom Gesamtunternehmen gemessen wird. Und der Druck oder die Erwartungshaltung steigt natürlich auch. Dessen sollte man schon gewachsen sein. Denn als Risiko,

sehe ich jetzt eigentlich nichts, außer man vernachlässigt seine persönliche Gesundheit. Hängt natürlich vom Persönlichen ab, von einer strukturierten Arbeitsweise ab, wie man seine Arbeitsabläufe optimiert. Wenn man jetzt mit steigendem Arbeitspensum dem irgendwann nicht mehr gewachsen ist, dann kriegt man natürlich auch ein Risiko, dass man irgendwann zu gestresst ist und diesem Druck nicht mehr standhält.

24 I: Was waren genau die Gründe, weshalb du dann der Fachkarriere eingewilligt hast und nicht den Weg der Führungskarriere gegangen bist?

25 FX4: Der Hauptpunkt war, dass ich keine Mitarbeiterführung übernehmen wollte.

26 I: Und weshalb?

27 FX4: Ich bin eher wenig dafür geeignet. Also wenige emotionell, zu wenig emotionell, vielleicht zu wenig empathisch. Und meine generelle Erwartungshaltung an Mitarbeiter wäre genau auf dem Niveau, was ich persönliche Erwartungen an mich stelle. Das heißt, der Druck würde enorm hoch werden und ich weiß, dass das, glaube ich, für die Mitarbeiter nicht gut wäre. Also wenn ich mit den gleichen Maßstäben andere beurteilen würde. Ich bin sehr selbstkritisch und ehrgeizig ambitioniert. Und ich glaube, den Druck würden viele Mitarbeiter nicht aushalten. Das wäre mein persönliches Thema. Also lieber mache ich mir Druck selbst.

28 I: Gibt es noch andere Gründe, weshalb du dich für die Fachkarriere entschieden hast, oder ist das so der Hauptgrund?

29 FX4: Ja, weil mir meine fachliche Richtung so gut gefällt. Und ich hatte die Fachrichtung auch studiert und das war mein Berufstraum eigentlich, den ich realisieren konnte. Und diesen Traum, den verfolge ich nach wie vor und gerne auch bis zur Rente und wollte auch in dem Fachgebiet dann auch weiterkommen, weil ich sehe eben man lernt ja immer weiter dazu und man geht immer weiter in Details, man lernt immer mehr, man bringt neue Erfahrungen, neue Ideen, bringt es mit sich. Und so lang das Fachthema noch spannend genug ist, um daran zu arbeiten, ist es für mich noch nicht abgeschlossen. Also abgeschlossen ist es erst, wenn ich am Ziel alle Erkenntnisse in dem Fachgebiet erreicht habe.

30 I: Und du hast vorher schon gesagt, wer an der Entscheidung beteiligt war, oder?

31 FX4: Ja, genau. In enger Abstimmung waren es der Abteilungsleiter und der Bereichsleiter. Und die haben dann noch mal die Bestätigung eingeholt bei unserer Geschäftsführung. Also es wäre dann die oberste Hierarchieebene unser CTO.

32 I: Dann ein paar Fragen zu den Fachexperten selbst. Was verstehst du unter einem Fachexperten im Unternehmen?

33 FX4: Ja, ich glaube, da muss man schon unterscheiden für die jeweilige Funktion, auch wo der Angestellte im Unternehmen arbeitet. Ich denke, dass es Unterschiede gibt. Zum Beispiel ein Grundlagenforscher hat andere Anforderungen in der Fachexpertise oder in seiner Fachkarriere, als wenn ich jetzt als Produktentwickler arbeite, obwohl die doch sehr verwandt sind. Also ich bin zwar in meinem Bereich tätig, aber bei der Produktrealisierung arbeitet man mehr mit den interdisziplinären Teams zusammen. Man ist mehr in andere Projektmanagementprozesse involviert, in andere Formen, andere Arbeitsweisen. Man nutzt andere Methodiken im Rahmen von Projektmanagement, andere Tools, die man hat. Also es ist ein weitreichendes Arbeitsfeld, was auch eine höhere Kundennähe hat. Man braucht mehr dieses Gesamtverständnis von Entwicklung über Produktion, Marketing, Verkauf, Training, Training and Education. Über Qualitätsmanagement etc. Man braucht eine andere Übersicht, auch als Fachexperte. Es geht dann nicht darum, dass man jetzt in seinem fachspezifischen For-

schungsbereich nur da so spezifisch in die Tiefe geht, sondern man braucht mehr den Überblick. Und es geht darum, auch in seinen Social Skills eben mit den Teams, mit denen man arbeitet, mit interdisziplinären Teams Wege zu finden, wo man als Team sehr gut performt. Und man hat eine größere Kundennähe oder ist stärker Kunden fokussiert. Während jetzt in dem Beispiel der Grundlagenforscher schon eher noch in seinem engen Fachbereich, vielleicht fokussiert auf eine bestimmte Materialgruppe oder bestimmte Chemie und bestimmte Technologie, dass er da weiter eintaucht und vielleicht in diesem Feld den Fokus eher hat auf Studienpartner, Publikationen, Patente etc. Klar ist wichtig, dass man für jeden Fachbereich, je nachdem wie das Unternehmen organisiert und strukturiert ist, dass man das spezifisch dann auch festlegt. Also Fachkarriere kann sehr fachspezifisch sein, es kann aber auch sehr interdisziplinär und groß sein, schon mit anderen Methodiken oder immer größer gefasst mit großer Übersicht.

34 I: Gibt es noch weitere Merkmale, Kompetenzen oder Fähigkeiten, wo du sagen würdest, das zeichnet einen Fachexperten aus bzw. das muss er mitbringen?

35 FX4: Ja, was man eigentlich immer mitbringen sollte, wäre, dass es auf der persönlichen Ebene gut funktioniert mit seinem direkten Arbeitsumfeld, mit den Kollegen, mit denen man zusammenarbeitet. Man sollte möglichst motivierend sein, auch auf andere Mitarbeitende. Ich denke, was auch wichtig ist, dass man gerne auch sein Wissen weitergibt, sein Wissen teilt. Denn als Fachexperte sehe ich die Aufgabe darin, sein nahes oder weiteres Arbeitsumfeld, also die Gesamtorganisation, weiterzuentwickeln, nicht nur sich selbst. Und dass man eben mit der Entwicklung und Erfahrungen, die man gemacht hat, dass man die auch austauscht. Gute Vernetzung. Offen, flexibel, resilient, also resilient sollte man schon noch ein bisschen sein. Auch sprachlich. Es hängt natürlich auch wieder davon ab, wo ist das Tätigkeitsfeld von einer Firma. Wenn man jetzt international in einer international tätigen Firma arbeitet, sollte man natürlich sprachliche Kenntnisse mitbringen. Interesse an unterschiedlichen Kulturen, auch diese Offenheit die über das gesamte Unternehmen natürlich gelten muss. Das heißt, man kommt vielleicht mit anderen Kulturen in Kontakt und so. Man sollte ein Freigeist bleiben, irgendwo also und hungrig bleiben an dem, was man macht und motiviert, sein. Engagiert. Das ist so ein wichtiges Profil. Und Eigenverantwortung. Das wird häufig unterschätzt. Wenn man einfach Karriere macht, wird von einem auch die Eigenverantwortung abverlangt bzw. man als Experte immer so hungrig sein muss und die Verantwortung suchen und übernehmen. Weil ohne hat es sowieso keinen Zweck.

36 I: Inwiefern unterstützte bzw. unterstützt dich der HR-Bereich als Fachexperte im Rahmen der Fachkarriere?

37 FX4: Solange alles läuft, am besten nicht in. In Vorbereitung auf die Fachexperten oder Fachkarriere ist es natürlich hilfreich und das sollte dann die Führungskraft in Abstimmung mit dem Mitarbeiter und HR einen Entwicklungsplan erstellen. HR ist natürlich dann auch in Absprache mit den Führungskräften dafür verantwortlich. Was sind denn die Anforderungskriterien, dass die einheitlich festgelegt sind und sonst administrativ natürlich. Was bedeutet das jetzt in Bezug auf Lohn, Freizeit, Feiertage, Überstunden etc., dass man da administrativ begleitet wird. Aber noch wichtiger ist es wirklich dann, dass HR auch entsprechend dem Weiterentwicklungsplan dann die Stufen regelmäßig überprüft oder dann in Zielvereinbarungen in Absprache mit der Führungskraft, im Weiterbildungsplan oder Schulungsmaßnahmen, dass Sie vielleicht ein Angebot erstellen und die Ideen gibt. Okay, das wäre noch ein Bereich, da könnte man Weiterbildung durchführen, um die Fachkarriere, auf die Person abgestimmte Weiterentwicklung zu betreiben und Weiterbildungsmaßnahmen zu organisieren. Und eben das Administrative im Hintergrund.

38 I: Das bringt mich auch schon zu meiner nächsten Frage. Was gibt es denn so für besondere rechtliche und administrative Rahmenbedingungen, die für dich relevant sind?

39 FX4: Interessiert mich nicht. Es läuft also alles im Hintergrund. Meine es war dann schon so, dass ich mitgeteilt bekommen habe, zum Beispiel Vertrauensarbeitszeit. So sollte es sein. Dann bestätigt man zum Beispiel das Bonusprogramm. Wie sieht der Bonus aus? Irgendwann mit der Zeit, wenn man mal drin ist, ist der Bedarf auch an Unterstützung, geht dann immer weiter verloren. Irgendwann kennt man sich aus und dann lässt man es laufen. Einfach.

40 I: Was gibt es für Benefits im Rahmen der Fachkarriere als Fachexperte?

41 FX4: Also Benefits. Man hat vielleicht gedanklich mehr Freiheit auch in Bezug auf Stunden. Also gewisse Freiheiten hat man schon. Arbeitspensum steigt natürlich, aber man kann sich eher selbst organisieren. Man ist also finanziell besser dran, mein Bonus, dass man in dem Programm oder im Bonussystem ist. Anerkennung ist natürlich auch in gewisser Weise höher, auch im Arbeitsumfeld. Dann also so wie viele die studieren und stolz auf ihren Dokortitel sind. So ist es natürlich im Unternehmen. Hat man vielleicht auch einen Bonus, wenn man jetzt mit einer anderen spricht, wenn man sagt, man ist Experte. Aber die Meinung, die man vertritt, wird dann schon anders angesehen, als wenn man noch nicht in dieser Stufe ist. Aber das, glaube ich, hängt auch ein bisschen von der jeweiligen Person ab, wie sie in der Lage ist. Also man muss nicht zwangsweise in der Fachkarriere sein, um sich Respekt zu erarbeiten oder als Fachexperte oder Spezialist wahrgenommen zu werden. Da sind meiner Meinung nach andere Kriterien entscheidend. Aber dieser Titel sage ich mal dieser Fachkarriere unterstreicht das dann noch mal. Und es ist natürlich Wertschätzung, also vom Unternehmen, einem Gegenüber. Und jetzt als Kadermitglied ist man, mit der Strategie, an Information, an der Vision näher dran. Man kann noch mehr mitgestalten.

42 I: Gibt es Benefits, die du dir noch wünschen würdest?

43 FX4: Stunden stempeln. Das wäre etwas oder zumindest das man es dokumentiert. Und einfach auch zeigen kann: Okay, hör mal zu, das sind in Bezug auf die Arbeitsbelastung, das sind so übliche Stunden. Einfach um da auch Gleichbehandlung zu haben, denn es kann natürlich auch sein, dass Fachkarrierestellen ihre Benefits zu stark ausnutzen. Gibt es auch. Und das nochmal zu dokumentieren, denn es gibt schon Leute, die haben die Lizenz im Kader und dann ist halt freitags morgens oder mittags der Hammer. Und obwohl man dann einen geregelten Arbeitsvertrag hat, einfach um das transparent zu schaffen, dass man auch den Aufwand, den man für das Unternehmen steckt, dass man den auch zeigen kann. Also Metriken wären wahrscheinlich nicht schlecht und auch so Performance Metriken, wo man auch erkennt, auch als Leiter, als Fachexperte wäre das sinnvoll, dass man sich nochmal Gedanken macht, wie bewertet man denn am Ende einen Fachexperten und was muss er leisten? Auch vielleicht über die die Dauer der Jahre.

44 I: Denkst du, dass Führungskräfte immer noch angesehener sind als Experten?

45 FX4: Alles ganz individuell. Also ich glaube, dass es von Person zu Person unterschiedlich. Vielen ist glaube ich, nicht bewusst, dass die Fachexperten hierarchisch auf einer gleichen Stufe stehen wie jetzt zum Beispiel der Abteilungsleiter bei uns. Das wäre das mittlere Management. Und vielleicht ist für viele dieser Karrierepfad nicht wirklich so bewusst, dass es diesen gibt, außer zum direkten Arbeitsumfeld vom Kollegen hat, die ihren Vereinsbeamten in ihren Reihen haben. Also, es ist nicht so publik. Noch nicht. Aber sonst würde ich sagen, eher nicht. Wenn man ein Experte ist, dann wird man schon als Ratsherr angesehen.

46 I: Noch eine Frage zum Wissensmanagement. Konntest du dein Expertenwissen bereits in das Wissensmanagement des Unternehmens integrieren?

47 FX4: Ja also das wäre und war eigentlich auch in dem Plan um überhaupt die Fachkarriere oder Fachexperte zu werden, muss man natürlich auch Business Management betreiben. Und wahrscheinlich war das auch mit ein Grund dafür, dass man entschieden hat, dass ich eine Expertenrolle übernehmen kann, weil vorher schon eben diese Aufgaben Wissensmanagement, Unterstützung bei Training of Education, Vorträge intern, extern, Publikation, Patente, Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerk, etc. gefragt. Und das ist natürlich schon auch wichtig, dass man das dann weiterführt. Also wenn man diesen Expertenstatus hat und dass man noch andere Bereiche auch mit seiner fachlichen Expertise unterstützt.

48 I: Was würdest du in Bezug auf die Fachkarriere und/oder als Experte dem Unternehmen raten?

49 FX4: Vision. Vision. Vision. Und die Konsequenz in der Durchführung des Enterprise Change. Das Unternehmen eher ihr Mindset oder auch die Mitarbeiter ihr Mindset im Sinne der Unternehmen heutzutage ändern müssen. Es gibt andere Unternehmensformen, die aktueller sind und für diesen doch heute sehr dynamischen Wandel. Mit der digitalen Transformation etc. sind heutzutage andere Strukturen gefragt, andere Organisationsformen, flexible Managementmodelle etc. Um diese Flexibilität zu gestalten, braucht es eine Enterprise Change, eine Transformation, Denkweise, neues Mindset. Eine Firma muss sich dafür entscheiden oder dagegen. Wenn sie sich dafür entscheidet, muss sie es konsequent durchziehen. Wenn sie sich dagegen entscheidet auch konsequent. Also konsequent, aber mit dem Hintergrund: Man hat eine Vision, was man verfolgt. Und Ziel ist es, wenn man sieht, dass man scheitert, dass man schnell reagiert.

50 I: Gibt es sonstige Veränderungen oder Anpassungen, die du dir als Fachexperte wünschst als im Hinblick auf die Fachkarriere?

51 FX4: Nein.

52 I: Gut, dann nur noch eine letzte Frage: Hast du sonstige Anmerkungen, die du mir noch mitgeben möchtest?

53 FX4: Ich denke, dass heutzutage für Karrieremodelle wichtig ist, dass man auch den, ich sage mal, insbesondere jungen Generationen oder jungen Mitarbeitern Anreize bietet. Vielleicht über diese klassischen Modelle, sei es jetzt Fachkarriere oder Managementkarriere hinweg, um ihnen die Möglichkeit zu geben schnell weiterzukommen oder dass sie sehen sie kommen weiter. Häufig war es so und das sehe ich schon gerade bei jüngeren Generation, dass sie häufiger belohnt werden wollen, als vielleicht früher der Fall war. Früher, ich bin jetzt nicht mehr der Jüngste, war es so, dass man auf ein langfristiges Ziel hingearbeitet hat. Und ich habe das Gefühl, dass heutzutage diese Ziele eher kurzfristiger belohnt werden müssen. Wenn mal Ausdauer nicht da ist oder über längere Zeit mal für irgendwas zu arbeiten und mal aushält, wenn's eben nicht gleich ein Karrieresprung gibt, sondern dass man langfristiger auf irgendwas hinarbeitet und dann am Ende belohnt wird. Und da müssen sich Unternehmen heutzutage schon umstellen. Und da reicht es häufig nicht, dass man alle halbe Jahr eine neue Visitenkarte bekommt, wo irgendwie eine tolle englische neue Stellenbeschreibung draufsteht. Sondern das Belohnungssystem oder die jungen Mitarbeiter dauerhaft motivieren zu können. Dass man sich das noch überlegt, das geht aus meiner Sicht nicht immer nur über Titel, Titel, Titel und vom Hechten von einem Titel zum nächsten Titel, sondern dass die Unternehmen auch überlegen: Wie kann ich denn dem Mitarbeiter einen Arbeitsplatz bieten, wo er dauerhaft Spaß hat, die Herausforderungen stimmt und wo die Wertschätzung vielleicht auf eine andere Art und Weise gewährleistet wird. Wie über neue Visitenkarten alle halbes Jahr und neue Stellen. Umgekehrt wird dann auch von den jungen Generationen genau das gefordert. Vielleicht über einen längeren Zeitraum noch mal was aushalten. Und wenn der Druck hoch ist, ohne dass man ständig irgendwelchen Pseudotiteln hinterherrennen muss,

nur damit man seinen Kollegen zeigen kann: Schau mal, jetzt bin ich aber Junior Senior Vice President Assistent.

54 I: Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen und vielen Dank für deine Zeit.

55 FX4: Kein Problem. Ich unterstütze sehr gerne. Ich wünsche dir schon jetzt viel Erfolg bei der Masterarbeit. Da hast du ein spannendes Thema ausgesucht.

## Anhang H: Interview mit FK1 vom 15.05.2023

1 I: Ich habe die Aufnahme gestartet. Vielen Dank, dass ich das Interview aufnehmen darf.

2 I: Ich habe die Aufnahme gestartet. Vielen Dank, dass ich das Interview aufnehmen darf. Ich würde gerne mit dem ersten Thema Karrieremanagement starten. Mein erste Frage dazu wäre: Welche Karrieremodelle gibt es in deinem Unternehmen?

3 FK1: In unserem Unternehmen gibt es meiner Meinung nach zwei Karrierepfade. Das eine ist der Führungspfad oder Führungsmanagement und das andere ist die Fachkarriere.

4 I: Was sind die größten und wichtigsten Unterschiede dieser Karrieremodelle?

5 FK1: Das eine ist der Führungspfad. Das ist der Pfad, bei dem man wie es der Name sagt, Mitarbeiter führt oder ein Team führt oder eine Abteilung führt. Eine in sich geschlossene Einheit führt und managt. Und beim Fachpfad gibt es einen ausgewiesenen Spezialist auf irgendeinem bestimmten Gebiet. Und der dann entsprechend seines Erfahrungsschatzes genauso wie bei der Führung eingestuft wird, auf ein bestimmtes Gehaltslevel. Und es gibt dann höhere Führungskräfte, die wieder mehr Verantwortung übernehmen müssen. Oder Fachkräfte der Fachkarriere, die quasi mehr Impact auf die Organisation haben oder mehr bewirken können mit ihrer Expertise und mit ihren Kenntnissen. Und das grenzt diese Personen voneinander ab.

6 I: Findest du, dass sich die Karrieremodelle im Hinblick auf die Wertschätzung und Wichtigkeit unterscheiden?

7 FK1: Ja, also nach wie vor. Also das Ziel war und ist, dass man die Fachkarriere auf ein ähnliches Niveau heben sollte in der Zukunft (oder eigentlich ja jetzt schon) wie eine Führungskarriere. Aber ich bin nach wie vor der Meinung, das hat man bis heute nicht geschafft. Wir haben zwar Fachkarriere durch den HR-Bereich eingeführt. Man hat gewissen Leuten einen neuen Vertrag übergestülpt, aber man hat es bisher nicht geschafft, dass man auf einer Abteilungsleiterenebene gleich jemand hat auf der Fachkarriereebene. Also vielleicht in dem untersten Level. Es gibt ein Teamleiter und es gibt auf der anderen Seite einen Senior Specialist. Aber auf Abteilungsleiterenebene oder noch höher bin ich nicht der Meinung, dass man das geschafft hat. Also nach wie vor ist meine Meinung, dass die Führungsschiene die ganz klar mehrwertgeschätzte Schiene ist.

8 I: Weißt du von einer aktiven Nachfolgeplanung, die das Unternehmen verfolgt?

9 FK1: Ich weiß, dass man sich für gewisse Positionen in der Vergangenheit regelmäßig um eine Nachfolge bemüht hat und dass eine Nachfolge zumindest vorgeschlagen worden ist. Ja, das weiß ich. Aber was ich nicht weiß, muss ich ganz ehrlich sagen, bis zu welchem Grad oder bis zu welchem Level man das macht. Also macht man das nur ab einem bestimmten Gehaltslevel oder macht man das für alle? Da bin ich tatsächlich überfragt.

10 I: Dann habe ich nun ein paar Fragen zum Thema Fachkarriere. Bietest du die Fachkarriere als Karrieremodell deinen Mitarbeitenden aktiv an oder hast du sie in der Vergangenheit angeboten?

11 FK1: Der Fachexperte in meinem Team hat sich selbst zum Ziel gesetzt, dass er die Fachkarriere machen will und diesen Pfad einschlagen will, wobei ich ihn natürlich auch unterstützt habe. Als die Fachkarriere dann vor wenigen Jahren nochmals erneut verkündet

worden ist, da haben wir ihn dann gleich in diese Richtung entwickelt und in seiner bestimmten Position eingestellt. Im Nachhinein, wenn ich jetzt wieder gefragt werden würde, ob ich jemanden aus meinem Team für die Fachkarriere nominieren möchte, dann würde ich es nicht tun. Und das vor dem Hintergrund, dass zu wenig passiert und dass zu wenig Sichtbarkeit da ist. Und daher bin ich mittlerweile am überlegen, solange wie man das nicht weiterentwickelt in unserem Unternehmen, ob ich das dann auch weiterempfehlen würde. Weil es dann für diejenige Personen mehr Nachteil als Vorteile bietet und es meine Mitarbeiter womöglich demotiviert und genau das sollte es eigentlich nicht bewirken.

12 I: Bist du der Meinung, dass das Unternehmen einen Bedarf an einer Fachkarriere hat?

13 FK1: Definitiv. 100 %. Ich bin Stand heute Leiter für ein bestimmtes Team und ich würde ganz gern wissen wollen: Wo sitzen unsere Fachspezialisten und wen kann ich fragen, wenn ich eine Frage habe? Es ist für uns alle wichtig, dass wir auf die Fachspezialisten zugehen können und diese abfragen können, wenn es irgendein Thema gibt. Also wir haben definitiv Bedarf. Unsere Firma wird größer und größer. Und ich glaube, da geht es nicht nur mir so, sondern es geht vielen Kollegen so, dass wir wissen wollen, wo sitzen unsere Experten und wer ist Experte.

14 I: Und was sind deine Erwartungen an die Fachkarriere?

15 FK1: Wenn ich jetzt diesen Pfad einschlagen wollen würde, dann hätte ich ganz gern, dass das jeder weiß, dass ich Fachexperte bin und dass es auch sichtbar ist. Sei es in irgendeinem System, in dem es ersichtlich ist, so dass ich auch angesprochen werde als Fachexperte, dass man mich zu Rate zieht als Fachexperte, dass man aber von mir auch was verlangt, dass ich mein Expertenwissen irgendwie verteile, sei es in den verschiedensten Projekten. Und das auch über den eigenen Bereich hinaus. Und dann werde ich auch angesprochen und bin auch gefordert, dass ich mein Wissen ständig erweitern soll. Und meine Erwartung ist auch, dass es irgendwelche externen Spezialanlässe gibt und man dort als Experte teilnimmt und sein Wissen immer auf dem Stand der Technik quasi halten kann und auch selbst Vorträge als Fachexperte machen kann.

16 I: Welchen Nutzen, welche Chancen ergeben sich für dich und deine Mitarbeitenden durch die Fachkarriere?

17 FK1: Ich als Führungskraft habe natürlich die Möglichkeit meine Mitarbeiter mehr Entwicklungsmöglichkeiten zu geben. Wenn ich heute meine Mitarbeiter entwickeln will, dann ist es meistens vom Junior bis zum Mitarbeiter, der mir wertvoll ist, bis hin zum Mitarbeiter, der so wertvoll ist, dass er in die Führungskarriere gehen kann, sage ich mal, weil diese die wertgeschätzte oder die wichtigere oder die besser bezahlte Position ist, als die Fachkarriere. Wenn es dann die Fachkarriere gibt, dann kann ich da in die Richtung, auch hin entwickeln. Aber da muss man dann natürlich zumindest dieselben finanziellen Anreize bieten können. Diese Möglichkeit ist dann natürlich eine Riesenchance für mich als Führungskraft.

18 I: Denkst du es gibt auch Herausforderungen und Risiken, die die Fachkarriere mit sich bringt?

19 FK1: Ja also aufgrund des Fachkräftemangels bestimmt. Wenn man jetzt beispielsweise Fachexperten transparent macht, dann sind die natürlich auf dem Markt ersichtlich. Wenn ein Spezialist an irgendwelchen Unis einen Vortrag macht, dann sind die natürlich da transparent und sind dann mehr dem Markt ausgesetzt hat, als wenn ich die jetzt nur in einem Raum im Keller da irgendwo beschäftigt. Wenn sie präsent sind dann kriegen sie die externen Angebot oder sind halt schneller wieder weg. Das ist sicher ein Thema, wo man die Leute auch binden muss, auf irgendeine Art und Weise. Das wäre auf jeden Fall ein Risiko.

20 I: Was waren die Gründe, weshalb sich dein Mitarbeiter für die Fachkarriere entschieden hat?

21 FK1: Also er hat zuvor schon die Chance gehabt, dass er Teamleiter war. Von der Position als Teamleiter und Mitarbeiterführung ist er wieder zurücktreten aus diversen Gründen und hat sich bewusst für die Fachkarriere entschieden. Er wolle einfach anstatt breiter, tiefer eintauchen. Das war so eigentlich der Grund.

22 I: Hast du bei der Entscheidung mitgewirkt, dass er die Fachkarriere machen möchte?

23 FK1: Ich bin vor wenigen Jahren erst in dieses Team gekommen. So konnte ich meinen Fachexperten zwar nicht nominieren, sondern eher unterstützen. Meine Aufgabe ist es eher ständig beim HR-Bereich diesen Karrierepfad zu hinterfragen und nachzubohren: Wann ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, dass man Leute in die Fachkarriere schicken kann?

24 I: Was verstehst du unter einem Fachexperten im Unternehmen?

25 FK1: Ein Fachexperte ist für mich eine Person, die nicht am Markt ohne Weiteres verfügbar ist. Also ein Fachexperte läuft jetzt nicht neben unserem Unternehmen einfach zigfach vorbei und ich muss sie nur mit einem Kescher abfangen. Ein Fachexperte ist jemand, der sich Wissen angeeignet hat, das man nicht in der Schule oder im Studium lernt. Sondern Wissen das man sich mit Berufserfahrung über Jahre hin angeeignet hat. Fachexperte ist für mich auch jemand, der je nach Level sein Wissen verteilen und weitergeben muss. Und einfach jemand den man nicht einfach findet. Der Fachexperte muss seinen Beruf auch irgendwo mit Leidenschaft machen. Mit Leidenschaft sich Weiterentwickeln und in die Tiefe bohren, anstatt in die Breite zu gehen. Ein Fachexperte ist vielleicht aber auch jemand der unter Umständen vielleicht an unterschiedlichen Fachhochschulen und Unis einen Vortrag oder vielleicht sogar einzelne Vorlesungen gibt. Das ist für mich einfach Experte.

26 I: An welchen Merkmalen erkennst du persönlich in deinem Team einen Fachexperten?

27 FK1: Ein Fachexperte ist mit Leidenschaft dahinter. Der Fachexperte in meinem Team beispielsweise bringt sich auch in Projekte und Themen von anderen Bereichen mit ein. Er will sein Wissen anbieten, weil er Wissen hat. Er will mit seinem Fachexpertenwissen auch in Projekten beispielsweise Fehler früher erkennen, damit man nicht erst nach der Umsetzung auf bestimmte Fehler aufmerksam wird. Und da möchte und sollte er einfach sein Expertenwissen reinbringen. Der Fachexperte ist so der zentrale Ansprechpartner, wenn es um irgendwelche speziellen Dinge geht, wenn es um irgendwelche übergreifenden Anforderungen geht, einfach überall da, wo es Fragen gibt, geht man zum Fachexperten. Denn dieser sollte einfach die Erfahrung mitbringen, da er bestimmt das ein oder andere in seiner Vergangenheit schon mal gesehen hat und weil er vielleicht auch die richtigen Leute in der Organisation kennt, die er wiederum ansprechen kann, um das Thema schneller zu lösen. Der Fachexperte bietet mit seinem Wissen oftmals eine Schnelllösung, weil er mit involviert worden ist und weil er schon viele Fälle gesehen hat.

28 I: Gibt es auch andere Kompetenzanforderungen, die du an Fachexperten hast? Vielleicht abgesehen von dem Wissen, welches sie mitbringen.

29 FK1: Der Fachexperte kann natürlich auch Einfluss nehmen, wenn jetzt eine Entscheidung herbeigeführt wird. Es sind beispielsweise drei Blinde und ein Sehender in der Sitzung und der Fachexperte ist derjenige, der die Themen besser sieht und kann dann natürlich Einfluss darauf nehmen. Der Fachexperte sollte auch herangezogen werden können wenn es bestimmte Sachen zum Interpretieren und Verstehen gibt, um irgendwelche Auswertungen zu machen, um manche Sachen zu interpretieren. Das kann man nicht auf Anhieb verstehen. Und da bringt der Fachexperte die Kompetenz mit, dass er solche Dinge versteht

und interpretiert. Das sind auf jeden Fall Themen, bei denen ein Fachexperte für mich ersichtlich wird.

30 I: Und wie werden Fachexperten nominiert? Von dir als Führungskraft?

31 FK1: Es gibt einmal im Jahr eine Konferenz bei der HR die jeweiligen Führungskräfte der unterschiedlichen Bereiche einlädt um dann gemeinsam zu reviewen, gibt es jemanden der besonders heraussticht. Dabei wird dann diskutiert wen sollte man denn in Richtung Führungskraft und wen in Richtung Fachkarriere fördern. Und ich bin der Meinung, dass wenn dann in diesem Gremium aus oft sechs, sieben oder acht Führungskräften alle dasselbe gemeinsame Verständnis haben, dass eine Person außerordentlich heraussticht, dann unterstreicht es auch, dass die Person bereit für eine Fachkarriere ist. Ich finde nicht, dass ich allein sagen sollen könnte, dass ich jemanden als Fachexperten nominieren. Da möchte ich einfach die Meinung und Einschätzung aus dem ganzen Gremium haben. Des Weiteren würde ich die Nominierung eines Fachexperten mit Minimumkriterien belegen, wie beispielsweise, dass man eine bestimmte Anzahl an Berufserfahrung in diesem Bereich mitbringen muss.

32 I: Inwiefern unterstützt dich der HR-Bereich als Führungskraft von Fachexperten im Rahmen der Fachkarriere?

33 FK1: Im Endeffekt begrenzt sich das eigentlich auf sehr wenig. Ich bin der Meinung, dass sie mir das Reglement zum Thema Fachexperten weiterleiten können sowie können sie unterstützen bei der Umstellung in einen All-In Vertrag. Mehr gibt's nicht muss ich ehrlich sagen. Es gibt zwar auch Anlässe, wo die Führungskräfte und die Fachexperten alle dabei sind, aber der Anlass wurde gerade auch paar Stunden vorher abgesagt. Auch in den Reglementen wird von Sachen gesprochen, die wo ich aber heute nicht sehe und für mich als Führungskraft aber extrem wichtig sind. Wo sind die Fachexperten in der Organisation? Ich habe bis heute kein Tool, wo ich auf Knopfdruck herausfinden kann, wo und wer bei uns in der Organisation ein Fachexperte ist. Und da tu ich mir schwer mit der Unterstützung von HR. Denn abgesehen von Reglement vorlesen würde ich mir wünschen, dass sie mehr in die Verantwortung gezogen werden. Und auch ein großes Thema waren die Positionsnahmen bzw. die Jobtitel. Es ging darum, dass diese in der ganzen Organisation vereinheitlicht werden. Es kann sein, dass der Jobtitel vom genau selben Job in einem anderen Bereich nicht derselbe ist. Dann hat es nur geheißen, dass man sich das untereinander ausmachen soll und so ist eben nichts Halbes und nichts Ganzes entstanden. Die Intention war gut, aber die Umsetzung weniger.

34 I: Dann habe ich noch ein paar Fragen zu den Rahmenbedingungen und Benefits. Ist dir bekannt, dass es für die Fachkarriere der Fachexperten besondere rechtliche oder administrative Rahmenbedingungen gibt?

35 FK1: Rechtliche? Nein. Administrative Rahmenbedingungen? Spontan auch nein.

36 I: Welche Benefits bot oder bietet die Fachkarriere den Fachexperten?

37 FK1: Ein Benefit ist definitiv vertraglich gesehen, dass man zu einem All-In Vertrag wechseln kann oder muss und so die Arbeitszeit nicht mehr stempeln muss. Ob das dann für jeden einzelnen Fachexperten ein wirklicher Benefit ist, sei dahingestellt. Ein weiterer Benefit ist beispielsweise der genannte Anlass, wenn es den geben würde. Und natürlich, dass es in sich einen Weg aufzeigt, dass die Karriere jetzt nicht irgendwo am Ende ist. Also man kann definitiv noch wachsen und ich sehe, dass meine Karriere noch nicht am Ende ist. Und das wäre für mich auch ein Benefit.

38 I: Gibt es Benefits, die du dir noch wünschen würdest?

39 FK1: Also zum einen wäre die Transparenz bei mir ein Anliegen. Das Nächste ist, dass man das Projekt Fachkarriere bei allen Standorten ausrollt, denn es gibt auch bei unseren Auslandsstandorten sehr viele Fachexperte. Demnach wäre mir auch die globale Ausrollung wichtig. Was ich mir auch noch wünschen würde, ist, dass Fachexperten beispielsweise über den Mittag so ganz lose freiwillige Angebote wie Vorträge, etc. geben, wo man sich dann reinsetzen und von deren Wissen profitieren kann. Das muss gar nicht lang sein, sondern vielleicht nur eine kurze Impulssession zu unterschiedlichen Themen. Denn so können sich die Leute auf eine Plattform stellen und können ihr Wissen teilen. Also der größte Wunsch wäre eigentlich, dass man neben den ganzen vertraglichen, nicht sichtbaren Themen, die Fachkarrieren mehr bewirbt, mehr Transparenz schafft und die Leute in ihrer Rolle mehr in die Verantwortung nimmt. Denn es sind Fachexperten.

40 I: Sind Fachexperten mit Führungskräften gleichgestellt? Falls nein, wie unterscheiden sie sich?

41 FK1: Also Stand heute sind sie nicht gleichgestellt, sie sollten aber eigentlich gleichgestellt sein. Ja sie unterscheiden sich. Ich kann nur für meinen Bereich reden. Bei mir ist heute ein Teamleiter gleich gut bezahlt, wie ein Fachexperte bezahlt wird. Ich wage jedoch zu bezweifeln, wenn mein Fachexperte einmal in die nächste Stufe aufsteigen wird, dass er dann auch ein Firmenauto fahren wird. Ich kenne keinen Fachexperten, der heute ein Auto fährt bei uns im Unternehmen und da glaube ich, gibt es einfach die Unterscheidungen.

42 I: Dann eine Frage zum Wissensmanagement. Konnte das Expertenwissen bereits in das Wissensmanagement des Unternehmens, indem du arbeitest, integriert werden?

43 FK1: Ja, also es gibt manche Tabellen bzw. manche Datenträger, wo das Wissen darin gespeichert ist. Aber ich würde nicht sagen, dass das eine offizielle Wissensdatenbanken ist.

44 I: Alles klar. Dann sind wir schon fast am Ende angelangt. Was würdest du in Bezug auf die Fachkarriere und/oder die Fachexperten deinem Unternehmen raten?

45 FK1: Vielleicht mal schauen wie machen es andere. Vielleicht sehen wir alle es zu pessimistisch und zu negativ. Vielleicht sind wir jedoch schon auf einem sehr guten Weg unterwegs und wir sehen einfach nur noch die Gaps, die es gibt. Also vielleicht noch mehr abfragen. Was machen andere? Dann vielleicht nochmal klar aufzeigen, was das Ziel des Ganzen ist. Also wo wollen wir denn eigentlich hin? Weil ich habe das noch nicht ganz klar verstanden. Was ist das Ziel am Ende von einer Fachkarriere als Unternehmen? Wo wollen wir denn da hin? Und wenn es nochmals einfach etwas Verschriftlichtes in verständlicher Form zu dem Thema vom HR-Bereich geben würde, dann wäre das sehr hilfreich.

46 I: Welche Veränderungen oder Anpassung wünschst du dir als Führungskraft von Fachexperten im Hinblick auf die Fachkarriere?

47 FK1: Mir wäre wichtig zu sehen wo sind denn die ganzen Fachexperten? Wer ist denn Fachexperte? Für was ist er Fachexperte?

48 I: Gibt es noch irgendwas, dass ich nicht abgefragt habe und du noch gerne ergänzen magst?

49 FK1: Nein, vielen Dank!

50 I: Vielen Dank an dich, dass du dir die Zeit genommen hast für das Interview.

51 FK1: Sehr gerne!

## Anhang I: Interview mit FK2 vom 15.05.2023

- 1 I: Vielen Dank für deine Zeit und dass ich das Interview aufnehmen darf.
- 2 I: Ich würde gerne mit dem Thema Karrieremanagement beginnen. Die erste Frage lautet: Welche Karrieremodelle gibt es in deinem Unternehmen?
- 3 FK2: Bei uns gibt es seit längerem die klassische Managementkarriere. D.h. dass man auf einer normalen Positionen anfängt und dann befördert wird zum Gruppenleiter, Teamleiter, Abteilungsleiter usw., wobei es da unterschiedliche Ausprägungen gibt. Da gibt es welche, bei denen der fachliche Aspekt wichtiger ist und andere, bei denen der Führungsaspekt wichtiger ist. Aber es geht trotzdem immer um Führung von größeren Gruppen. Dann haben wir schon seit längerem für gewisse Stufen unterschiedliche Ausprägungen vom gleichen Job, zum Beispiel vom Konstrukteur über die Hay Grades gibt es drei verschiedene Stufen. Das war aber nach außen nicht so richtig sichtbar und für die Mitarbeiter hat sich dadurch bspw. der Jobtitel nicht verändert. Deswegen ist eine bessere Einstufung im Hay Grade nicht immer eine so gute Motivation und infolgedessen gibt es seit circa zwei Jahren die Fachkarriere bei uns. Es ist dadurch möglich, fachlich analog zu den Managementkadern Karriere zu machen.
- 4 I: Was sind die größten und wichtigsten Unterschiede dieser Karrieremodelle?
- 5 FK2: Bei der Fachkarriere steht vor allem der inhaltliche Aspekte im Vordergrund. Das Knowhow des Mitarbeiters ist sehr wichtig. Das Expertenwissen. Beim Management spielt das Knowhow in den ersten Führungsstufen auch noch eine größere Rolle, aber je weiter man kommt, desto weniger steht es im Vordergrund. Durch die Fachkarriere wird die Möglichkeit geschaffen, das Expertenwissen mit einer gewissen Führungsaufgabe gleichzustellen.
- 6 I: Wie unterscheiden sich die Karrieremodelle deiner Meinung nach im Hinblick auf die Wertschätzung und die Wichtigkeit im Unternehmen?
- 7 FK2: Theoretisch sollten beide Modelle gleichwertig sein. Wenn man sich aber anschaut, wie viele Mitarbeiter es auf den einzelnen Stufen der Karriere gibt, vor allem auf den Oberen, ist die Fachkarriere deutlich geringer ausgeprägt. Ich glaube, dass wir im Verhältnis zu anderen Unternehmen einen Nachholbedarf haben, weil das Modell jung ist. Die Frage ist, wie kann man das noch besser sichtbar machen? Wie kann man den Karrierepfad strukturierter begleiten und den Mitarbeiter nicht nur aufgrund seines Wissens als Experten auswählen.
- 8 I: Weißt du, ob dein Unternehmen eine aktive Nachfolgeplanung verfolgt?
- 9 FK2: Ich kenne es nur für die Führungskräfte. Für die Fachexperten machen wir es meines Wissens am Standort nicht. An einem Standort in Ungarn haben wir es einmal gemacht. Da war es vor allem von Kunden getrieben, die gemerkt haben, dass wir für gewisse Funktionen nur ein oder zwei Mitarbeiter haben. Da kam berechtigterweise die Frage auf, was wir machen, wenn die Fachexperten das Unternehmen verlassen. Dann haben wir ein einmaliges Programm gehabt, in dem für jeden Fachexperten festgelegt wurde, wer seine Aufgaben kurzfristig und mittelfristig übernehmen könnte. Da könnte man regelmäßiger machen.
- 10 I: Dann habe ich nun ein paar Fragen zum Thema Fachkarriere. Bietest du die Fachkarriere als Karrieremodell deinen Mitarbeitenden aktiv an oder hast du sie in der Vergangenheit angeboten?

11 FK2: Ja.

12 I: Bist du der Meinung, dass das Unternehmen einen Bedarf an einer Fachkarriere hat?

13 FK2: Ja, auf jeden Fall.

14 I: Was sind deine Erwartungen an die Fachkarriere?

15 FK2: Die erste Erwartung ist, dass es überhaupt eine Fachkarriere gibt. Diesen Schritt haben wir in unseren Unternehmen gemacht. Der zweite Schritt wäre, dass man das genau plant. So ähnlich wie bei den Führungsstufen. D.h. man erhebt den Bedarf und überlegt in jedem Bereich, wie viel braucht man von welcher Expertise? Der nächste wichtige Schritt wäre, dass man deutlich kommuniziert, wie die Fachkarriere aussieht und dies konkret ausgestaltet. Wenn ich mich für den Karrierepfad entschieden habe, wie komme ich dann weiter? Viele Mitarbeiter haben erwartet, wenn sie für die Fachkarriere nominiert werden, dass es dann ähnlich wie bei Führungskräften weitergeht. Bspw. dass Assessments gemacht werden müssen und man Zugang zu weiteren Trainings erhält. Das müssen wir für die Fachkarriere auch aufbauen.

16 I: Wie funktioniert die Fachkarriere im Moment in deinem Unternehmen?

17 FK2: Im Moment ist es vor allem so, dass man eine Ist Aufnahme macht und Mitarbeiter dann bewertet werden. Für einige wenige Mitarbeiter gibt es einen Plan. Mit denen bespricht man offen, wenn sie sich auf eine bessere Hay Grade Stufe entwickeln können. Es wird überlegt, was müsste man noch machen und wie kommt man dorthin? Aber das ist eben nicht strukturiert. Das ist bei einigen wenigen der Fall.

18 I: Welchen Nutzen und welche Chancen ergeben sich für dich und deine Mitarbeitenden durch die Fachkarriere?

19 FK2: Eine große Chance ist für mich, dass in der Vergangenheit einige Mitarbeiter Führungskräfte geworden sind, obwohl sie eigentlich nicht so gern Mitarbeiter führen und lieber Experten gewesen wären. Trotzdem haben diese Mitarbeiter dann versucht die Management Karriere einzuschlagen und haben es dann auch oft geschafft, aber waren nicht richtig zufrieden damit. Der Hauptgrund war, dass sie die nach außen sichtbaren Attribute haben wollten. Zum Beispiel Parkplatz, Auto und Titel. Wir sehen, der große Nutzen ist, dass du wirklich einerseits die Experten dazu bringst, in einer Expertenlaufbahn zu bleiben. Der andere Vorteil ist, dass es uns ermöglicht, für gewisse Gebiete einen Spezialisten zu suchen und diesen mit einem passenden Gehaltslevel einzustellen. Früher hat es die Position oft nicht hergegeben oder man musste einen Umweg machen über eine Führungskarriere. Diese Personen haben dann nur ein oder zwei Mitarbeiter gehabt und das hat auch keinen Sinn gemacht.

20 I: Denkst du es gibt auch Herausforderungen und Risiken, die die Fachkarriere mit sich bringt?

21 FK2: Die Einführung der Fachkarriere hat gestartet, aber das komplette Konzept fehlt noch. Das bringt das Risiko mit sich, dass die Mitarbeiter, die jetzt in der Fachkräfte drinnen sind, eine gewisse Erwartungshaltung haben. Wenn man diese Erwartungen nicht erfüllen kann, dann werden die Mitarbeiter sich langfristig extern umschauen.

22 I: Was waren die Gründe, weshalb sich deine Mitarbeitenden für eine Fachkarriere entschieden haben? Inwiefern hast du mitgewirkt bei der Entscheidung?

23 FK2: Ich habe bei mir nur einen Mitarbeiter gehabt, der in der Fachkarriere war. Da war es das Thema, dass der fachlich besser geeignet war, historisch aber in einer Führungsposition drinnen war. Es war dann eine schwierige Aufgabe, diesen Mitarbeitenden in die Fachkarriere zu bringen. Schlussendlich war es besser für das Team und besser für den Mitarbeiter.

24 I: Was verstehst du unter einem Fachexperten?

25 FK2: Das ist eine gute Frage. Da es mehrere Stufen gibt, sollten bei der Implementierung ins Unternehmen alle Stufen genau beschrieben werden. Es sollte einheitlich definiert werden, was ein Experte mitbringen muss auf einer gewissen Stufe. Es fängt damit an, dass jemand ein hohes Wissen auf einem Gebiet hat, das für uns wichtig ist. Auf der nächsten Stufe bekommt man eine gewisse Anerkennung in der Fachcommunity und es geht bis hin zu Teilnahme an Konferenzen oder Publikationen usw.

26 I: An welchen Merkmalen machst du in deinem Team Fachexperten fest?

27 FK2: Zum einen wenn derjenige zu den vordefinierten Kriterien passt. Zum anderen ist es häufig so, dass jemand in einer normalen Ingenieursfunktion anfängt. Wenn derjenige länger im Unternehmen ist und sich stets weiterentwickelt, dann spricht man offen über den Karrierepfad und diskutiert die Optionen gemeinsam. Ein Assessment oder die Personalabteilung können dabei unterstützen und bei der Reflektion helfen. Bei anderen ist es offensichtlich. Wir haben ein paar Mitarbeiter, die regelmäßig auf Konferenzen gehen und die anerkannte Experten auf ihrem Fachgebiet sind. Das ist natürlich auch möglich.

28 I: Gibt es auch andere Kompetenzanforderungen abgesehen vom Wissen, die du an Fachexperten hast?

29 FK2: Mir ist nur wichtig, dass sie das Wissen auch vermitteln können und für die Firma nutzbar machen.

30 I: Wie stellst du sicher, dass die Fachexperten über diese Merkmale verfügen?

31 FK2: Über die klassifizierten Merkmale aus den verschiedenen Bereichen und vergleiche es dann mit dem, was die Person mitbringt.

32 I: Wie nominierst du die Fachexperten? Wie würdest du vorgehen, wenn du jemandem im Team hast, den du nominieren möchtest?

33 FK2: Gemäß HR Prozess wende ich mich an meinen Business Partner.

34 I: Inwiefern unterstützt dich der HR Bereich als Führungskraft von Fachexperten im Rahmen der Fachkarriere?

35 FK2: Sehr gut. Bis auf den Punkt, dass ein gemeinsames Konzept erarbeitet werden muss. Eine besondere Herausforderung in meinem Unternehmen ist das Thema Hay Grade und Fachkarriere entkoppelt. D.h. dass im ersten Schritt der Mitarbeiter auf ein gewisses Hay Grade gebracht werden muss und im zweiten Schritt kann die Fachkarriere beantragt werden. Wichtig wäre, die zwei Themen zu einer Einheit zu verbinden.

36 I: Dann habe ich noch ein paar Fragen zu den Rahmenbedingungen und Benefits. Ist dir bekannt, dass es für die Fachkarriere der Fachexperten besondere rechtliche oder administrative Rahmenbedingungen gibt?

37 FK2: Wir haben sehr gute Benefits. Der Titel für die Außenwirkung.

- 38 I: Welche Benefits bietet die Fachkarriere?
- 39 FK2: Die, die vorher besprochen wurden.
- 40 I: Gibt es sonst noch Benefits, die du dir wünschen würdest?
- 41 FK2: Ja, die interne Anerkennung. Es gibt zum Beispiel eine Innovationsmesse, bei der man versucht, Experten dazu zu bringen, einen Vortrag zu halten. Es ist ein Benefit innerhalb des Unternehmens gesehen zu werden und das Wissen für mehrere Leute nutzbar zu machen.
- 42 I: Sind Fachexperten mit Führungskräften gleichgestellt?
- 43 FK2: Ja.
- 44 I: Ich habe eine Frage zum Wissensmanagement. Konnte das Expertenwissen beispielsweise aus deinem Bereich bereits in das Wissensmanagement des Unternehmens integriert werden oder verschriftlicht werden?
- 45 FK2: Teilweise. Es gibt ein Konzept, wie man es machen wollen. Es ist jedoch erst zu 30 % oder 40 % befüllt, wenn man das über meinen ganzen Bereich anschaut. Wenn tagesaktuelle Probleme kommen, dann hat das Pflegen von Wissensmanagement Systemen keine Priorität. Es ist aber wichtig. Und speziell wenn man Experten hat, ist eben wichtig, dass alles dokumentiert ist.
- 46 I: Was würdest du in Bezug auf die Fachkarriere und/oder die Fachexperten dem Unternehmen raten?
- 47 FK2: Ich würde den Mitarbeitenden dazu raten, sich wirklich zu überlegen, in welche Richtung man gehen will. Ich habe heute das Gefühl, dass es eine Präferenz für die Führungsschiene gibt. Das liegt daran, dass es diesen Pfad schon länger gibt und man ihn länger kennt. Im Endeffekt sind aber nicht alle zufrieden mit der Entscheidung. Deswegen sollte man sich selbst gut reflektieren. Dem Unternehmen würde ich raten, dass man speziell an der Struktur arbeitet.
- 48 I: Welche Veränderungen oder Anpassungen wünschst du dir als Führungskraft von Fachexperten im Hinblick auf die Fachkarriere?
- 49 FK2: Das beantwortet die Antwort auf die Frage zuvor.
- 50 I: Die letzte Frage: Gibt es noch was von deiner Seite, dass du gerne noch anmerken möchtest?
- 51 FK2: Nein danke, ich habe alles gesagt.
- 52 I: Vielen Dank für das spannende Interview und deine Zeit.

## Anhang J: Interview mit FK3 vom 09.05.2023

- 1 I: Vielen Dank für deine Zeit und dass ich das Interview aufnehmen darf.
- 2 I: Ich würde gerne mit dem Thema Karrieremanagement beginnen. Da würde ich gerne wissen, welche Karrieremodelle gibt es in deinem Unternehmen, die dir bekannt sind?
- 3 FK3: Das ist einmal diese Führungskarriere. Da haben wir verschiedene Stufen vom Teamleiter angefangen, über den Abteilungsleiter oder Head of Department, was ich jetzt wäre. Dann gibt es noch die Direktorstufe. Ich habe auch schon Senior Director gesehen. Die nächste Stufe wäre dann das Corporate Management. Dann gibt es die Fachkarriere, wo wir dann über Specialist und noch eine Stufe höher die Experten sprechen, weil Specialist auf der Höhe Teammitglieder angesiedelt sind und die Experten auf Höhe Head of Department als Abteilungsleiter. Es gibt sogar noch den Global Expert und der ist sogar auf Direktorebene in der Fachkarriere.
- 4 I: Was sind denn so die wichtigsten Unterschiede dieser Karrieremodelle?
- 5 FK3: Fachexperten haben natürlich keine disziplinarische Führung. Klar, innerhalb von Projekten übernehmen sie natürlich Projektleitung und müssen dann Leute auch innerhalb ihrer Projektteams motivieren, das zu tun, was rauskommen soll, aber die disziplinarische Führung fehlt dort. Sie sind dann in dem Sinne als Fachexperten tiefer mit dem Fachwissen in der Materie drin als es sich vielleicht eine Führungskraft in dem Moment leisten kann, weil sie eben mit administrativen Themen aus der Führung mehr beschäftigt ist.
- 6 I: Findest du, dass sich die diese Karrieremodelle auch im Hinblick auf die Wertschätzung und die Wichtigkeit unterscheiden?
- 7 FK3: Ich finde in meinem Bereich ist das nicht der Fall. Ich bin selbst erst seit August bei dem Unternehmen angestellt und hatte dadurch einen recht eingeschränkten Zeitraum, um genügend Erfahrungen zu sammeln. Bei uns ist es tatsächlich teilweise sogar so, dass der Fachexperte aus meinem Bereich dann auch bei Teamleader Sitzungen mit dabei ist, um dort wegweisende Entscheidungen zu treffen. Jetzt sehe ich das so, dass da kein Unterschied gemacht wird. Auch im Rahmen von Projekten würde ich nein sagen.
- 8 I: Weißt du, ob dein Unternehmen eine aktive Nachfolge Planung verfolgt?
- 9 FK3: Nein, kann ich dir nicht sagen, ob es das gibt. Da bin ich nicht beteiligt.
- 10 I: Hast du in der Vergangenheit oder bietest du aktuell deinen Mitarbeitern das Karrieremodell Fachkarriere aktiv an?
- 11 FK3: Bei uns läuft es so, dass die Vorgesetzten den gewünschten Mitarbeitern anbieten, eine Fachkarriere zu beginnen. Es wurde auch offen kommuniziert, dass es dieses Modell gibt. Ich meine, man hat dann die Leute so ein bisschen im Auge, denen man das zutraut. Es gibt beispielsweise das Talent Management, wo man Talente identifiziert. Es wird den Mitarbeitern auf jeden Fall aufgezeigt, welche Wege es gibt und es wird aktiv angeboten, bei den Personen, die das Potenzial dazu haben.
- 12 I: Bist du der Meinung, dass das Unternehmen auch einen Bedarf an einer Fachkarriere hat?
- 13 FK3: Ja, absolut. Weil wir viele Themen haben, wo wir hohes Fachwissen benötigen. Ich glaube, es ist auch wichtig, den Leuten Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, weil wir

immer wieder das Problem haben, auch gute Leute zu finden. Ich glaube, der Fachkräftemangel zeigt sich ja überall und da sollte man dann wirklich jede Chance nutzen, solche Fachexperten ins Unternehmen zu holen. So wie wir den Fachexperten definiert haben, geht das ein Stück weit über das fachliche Wissen auf einem speziellen Fachgebiet hinaus. Es geht auch in die soziale Kompetenz für reine Kommunikationsfähigkeit, Projekt, Leitungsfähigkeit, Konfliktlösungsmanagement. Leute, die das Beherrschen, zu finden, ist schwierig. Es sind oft auch Personen, die wollen nicht unbedingt in die Führung. Ich finde, dann sollte man denen auch die Möglichkeit geben, so einen Karriereweg einzuschlagen, weil es unheimlich wichtig ist für Unternehmen, solche Fachexperten zu haben. Ich finde das ist ein super Ansatz.

14 I: Was sind denn deine Erwartungen an die Fachkarriere?

15 FK3: Ja, ist es eben, genau solchen Leuten irgendwie eine Perspektive zu bieten, sie möglichst im Unternehmen zu halten und auch ein Stück weit freizubekommen, auch vom Tagesgeschäft. Also ich als Führungskraft schätze das ungemein, weil ich jetzt so einen Fachexperten bei mir im Team nicht so stark führen muss. Aber ich habe einfach noch jemanden, der diese enormen Fähigkeiten hat, um Projekt voranzutreiben, ein Kommunikationsnetzwerk aufzubauen, was dann wiederum hilft, unsere Ziele der Abteilung zu erreichen. Ich habe ein Pendant zu mir als Abteilungsleiter, der die Sachen umsetzt mit seinem enormen Wissen und seinen Fähigkeiten. Wir arbeiten nicht hierarchisch, sondern eher im Team. Wenn ich Leute habe bei mir im Team, die Sachen super umsetzen können, die ihre Stärken in den Gebieten haben, dann muss ich mich da auch als Führungskraft nicht einmischen meiner Meinung nach. Ich kann dann eher unterstützend tätig sein, vielleicht Hürden aus dem Weg räumen. Fachexperten kann man allein laufen lassen, die kennen das Business schon lange, haben die entsprechende Methodenkompetenz und setzen Sachen super um. Das hilft im Unternehmen, hilft Abteilungen im Bereich.

16 I: Wie funktioniert die Fachkarriere bei euch? Ist es eine Art Programm oder ist es einfach nur die Funktionsbeschreibung, die man bekommt?

17 FK3: Es gibt gewisse Kompetenzraster und wenn die Leute diese erfüllen und dann werden sie in der Fachkarriere befördert. Ich glaube, Experten, die dann auf dem Head of Department Niveau sind, bekommen auch entsprechende Leadership Essentials, die wir als Abteilungsleiter auch haben. Ob es noch weitere Programme gibt, ist mir nicht bekannt.

18 I: Welchen Nutzen, welche Chancen ergeben sich für deine Mitarbeitenden aufgrund der Fachkarriere oder auch für dich?

19 FK3: Für die Leute an sich ist oftmals eine große Chance, da bei vielen Unternehmen die Optionen limitiert sind, wenn man die Führungsrolle nicht antreten will. Dann bleibt man auf derselben Stufe, obwohl man unheimlich viel Wissen hat, aber man bleibt ein bisschen auf dieser Stufe stehen und kommt nicht weiter in der Fachkarriere. Auch monetär ist es interessant, weil die Stellen dann gleichgestellt sind. Du hast dann auch die Chance, den Mitarbeiter noch weiterzuentwickeln oder eben höhere Funktionen im Unternehmen anzubieten. Nicht jede Stelle verlangt unbedingt eine Führungsrolle.

20 I: Im Umkehrschluss gibt es auch Herausforderungen und Risiken, die sich da herausstellen?

21 FK3: Ja, das Problem ist, dass es Führungsposition nur einmal gibt und für eine Fachkarriere können mehrere Personen in Betracht gezogen werden und mehrere Personen können sich dafür geeignet fühlen. Da kann es auch mal zu Missstimmungen kommen, wenn einer in die Fachkarriere befördert wird und der andere Kollege den ähnlichen Job macht.

Das ist so ein bisschen ein Risiko, was ich sehe, dass das sauber kommuniziert werden muss. Was sind die Anforderungen daran?

22 I: Was waren die Gründe, weshalb sich eine deiner Mitarbeiter für eine Fachkarriere entschieden hat?

23 FK3: Seine langjährige Zugehörigkeit. Er ist schon lange Jahre im Unternehmen, hat entsprechend dieses Fachwissen und ich glaube ganz bewusst wollte er nicht in die Führung rein, also in die disziplinarische Mitarbeiterführung. Aber trotzdem ist natürlich der Wunsch da, sich weiterzuentwickeln und globale Tätigkeiten wie z.B. Global Process Owner zu übernehmen, was auch eine mächtige Aufgabe ist, also global für den ganzen Prozess zuständig zu sein. Also eher dann an der Sache zu arbeiten, aber weniger disziplinarisch zu führen. Das war glaube ich so, wenn ich das richtig einschätze, der Hintergrund.

24 I: Wie kannst du als Führungskraft mitwirken? Du bist jetzt noch nicht so lange dabei, aber kannst du auch aktiv mitwirken?

25 FK3: Ja, natürlich. Man kann als Führungskraft immer unterstützen, indem man die Mitarbeiter dann freischaufelt durch Umorganisation von ihrem Tagesgeschäft usw., sodass sie sich dann voll auf ihre Stärken konzentrieren können. Also wie gesagt, als Sparringspartner ist es auch immer gut, zur Verfügung zu stehen, Konzepte zu erproben. Es ist so, auch wenn wir Führungskräfte sind, müssen wir auch natürlich schon mitarbeiten. Wir haben dann die Möglichkeit entsprechend Sparringspartner sein zu können, Konzepte zu erproben. Das ist so die Rolle, wie ich das eigentlich dann auch interpretiere, um die Fachexperten optimal auf die Reise zu schicken.

26 I: Was verstehst du unter einem Fachexperten?

27 FK3: Ich verstehe jemanden, der zum einen in dem Arbeiten in dem Gebiet, wo er arbeitet, sich sehr gut auskennt. Bei uns im SAP System diese ganzen Verflechtungen der Module und Tools gut kennt, bestrebt ist, dieses Wissen immer am Laufen zu halten, auszubauen. Die sozialen Komponenten ebenso. Man muss sehr gut in der Kommunikation sein. Vor allem wenn man Projekte leitet, die Teams sehr gut zu motivieren, da Konflikte vorzubeugen, vorzubeugen in den Teams, also auch da gewisse Fähigkeiten. Und wichtig ist bei uns immer global zu denken. Ein Fachexperte muss schon sehr viel von dem können, was eine Führungskraft können muss. Neben der fachlichen Kompetenz ist sehr viel Sozialkompetenz gefragt. Nur so setzt man Themen erfolgreich in einem Team um.

28 I: Wie stellst du sicher, dass die Fachexperten über diese Merkmale und Kompetenzen verfügen?

29 FK3: Ja zum einen natürlich, dass man genau diese Maßstäbe ansetzt, wenn man jemanden zum Fachexperten macht. Klar, man kann natürlich im Vorfeld sagen, man entwickelt sich da weiter. Entsprechende Schulung und Weiterbildung anbieten. Die Experten selbst gehen auch in die Leadership Seminare. Das ist teilweise schon aufgesetzt. Im Rahmen unseres Mitarbeitergespräch kann so was auch als Zielsetzung gesetzt werden und man kann auch ganz klar sagen, was da noch fehlen würde und dem Mitarbeiter die Chance geben, sich in Richtung Fachkarriere zu entwickeln.

30 I: Du hast ja vorher auch gesagt, dass du als Führungskraft mitwirkst, auch bei der Nominierung. Kannst du jederzeit nominieren? Wie läuft das ab?

31 FK3: Ja, genau. Wir haben einmal im Jahr dieses Meeting mit People in Culture, wo wir auch dann die Talente identifizieren. In dem Zusammenhang hätte ich dann auch die Möglichkeit zu nominieren bzw. kann man wahrscheinlich auch, wenn jetzt der Bedarf dringend

entsteht. Bin ich jetzt auch der Meinung. Wahrscheinlich kann man dann auch mal so nominieren. Ich weiß nicht, ob das so in Stein gemeißelt ist. Das Gefühl habe ich jetzt nicht, dass man da immer auf diese Employee Development Conference warten muss.

32 I: Und wenn wir gerade schon beim HR Bereich sind, inwiefern unterstützt dich der HR Bereich? Du hast jetzt schon einen Grund genannt, aber sonst noch als Führungskraft von Fachexperten?

33 FK3: Wir haben die Fachkarriere hier bei uns ganz neu definiert. Da war man im engen Austausch mit dem HR Bereich, um die Rahmenbedingungen oder diese Kompetenzmatrix aufzubauen, was ihrer Meinung nach ein Fachexperte können muss und das dann mit unseren Einstellungen zu spiegeln. Das ist auch das Rahmenwerk, was es dann auch einzuhalten gilt, gleich bei der Umsetzung. Und letztendlich kann ich jetzt noch nicht so viel Erfahrung liefern, wenn ich jetzt wieder Neues hätte, wie da die Zusammenarbeit dann laufen würde. Bei der Umsetzung werden neue Verträge geschrieben usw. Da ist dann HR mit im Boot. Die müssen alles umsetzen bis zur Entscheidungsfindung. Freigabe für die Person usw. da kümmert sich das HR drum. Teilweise müssen die Promotion durch die zuständigen Corporate Management Mitglieder genehmigt werden. Das wird dann auch durch HR gesteuert.

34 I: Ist dir bekannt, dass es bestimmte rechtliche, administrative oder sonstige Rahmenbedingungen gibt für die Fachexperten einer Fachkarriere?

35 FK3: Also rechtlich ist mir jetzt nichts bekannt. Eine administrative Aufgabe war es diese Kompetenzmatrix für all unsere Stellen, die wir in den Abteilungen haben, aufzubauen. Dann Stellenbeschreibungen zu schreiben für jede Stufe, die sich daraus ergibt, dass wir mit Junior Stufe eine Professional Stufe und dann die Senior Stufe, die dann der Fachkarriere gleichkommt. Also haben wir die Stellenbeschreibung alle mal drei. Das war das eine und natürlich die administrative Thema. Der Fachexperte muss dann diesem Kompetenzraster ein stückweit gerecht werden. Dann hängen da halt gewisse Sachen dran, dass dann der Experte keine Zeiterfassung mehr machen muss sowie ein Head of Department oder mit im Bonus-system drin ist. Das sind so die Themen. Also es ist dann eigentlich schon angeglichen an Abteilungsleiter oder Teamleiter, wie sie eingruppiert sind.

36 I: Welche Benefits werden den Fachexperten geboten?

37 FK3: Im Teilnahmemanagement Incentive Programm. Der Bonus genau gleich für jeden Abteilungsleiter. Die Zeiterfassung fällt weg. Das nicht stempeln wird durch zwei Ferientage kompensiert. Der Hauptteil ist der Bonus und damit geht wahrscheinlich auch eine Gehaltsanpassung mit einher.

38 I: Findest du, dass so gesehen die Fachexperten mit den Führungskräften gleichgestellt sind?

39 FK3: Klar, ganz gleichgestellt sind sie nicht. Nicht bei Entscheidungen über andere Mitarbeiter involviert sind. Das ist wahrscheinlich der größte Unterschied. Aber bei Lösungsfindungen oder bei Entscheidungen über die weitere Ausrichtung von in Ihrem Fachbereich spezifischen Themen. Da habe ich manchmal das Gefühl, die Meinung des Fachexperten wird noch mehr geschätzt als von einer Führungskraft, die halt dann in der Tiefe nicht so dabei ist.

40 I: Und in Bezug auf das Ansehen der anderen Mitarbeitenden. Gibt es einen Unterschied zwischen Führungskräfte und Fachexperten?

41 FK3: Das ist schwer zu sagen. Bei uns ist die gegenseitige Wertschätzung im Team extrem hoch, deswegen kann ich das schwer sagen. Bei benachbarten Teams ist es ähnlich. Also ich würde sagen, bei uns in dem Umfeld gibt es keine gravierenden Unterschiede.

42 I: Dann habe ich noch eine Frage zum Wissensmanagement. Weißt du davon, ob das Expertenwissen schon irgendwie ins Wissensmanagement integriert werden konnte?

43 FK3: Für unseren Bereich gibt es ein offizielles Wissensmanagement in einem Tool nicht. Wir haben unsere Dokumentation über jegliche Sachen, die wir tun, die wir umsetzen müssen. Da wurde in Checklisten für Planungsprozesse, für Abschlussprozesse das Wissen verewigt. Aber diese spezielle Problemlösungskompetenz ist immer schwierig niederzuschreiben, weil es immer sehr spezifische Einzelfälle sind. Aber so ein globales Wissensmanagement Tool Software haben wir in dem Sinne nicht.

44 I: Dann habe ich nur noch ein paar Fragen zu den Learnings bisher. Was würdest du in Bezug auf die Fachkarriere und die Fachexperten deinem Unternehmen raten?

45 FK3: Spannend ist, dass wir diesen ganzen administrativen Prozess durchlaufen haben wie Kompetenz Matrix schreiben, Stellenbeschreibung anpassen usw. Und ich weiß, dass in anderen Bereichen, weil halt gerade Not am Mann ist, dass Leute den ganzen Prozess überspringen. Und ich fände es gut, wenn der gleiche Maßstäbe für alle gilt.

46 I: Welche Veränderungen oder Anpassungen wünschst du dir als Führungskraft im Hinblick auf die Fachkarriere?

47 FK3: Wie gesagt ist der Erfahrungsstand noch sehr klein und deswegen ist es schwer zu sagen, was wir für die Zukunft verändern könnten.

48 I: Ja, vielen Dank. Also ich wäre schon mit meinen Fragen am Ende. Die letzte Frage vielleicht noch. Gibt's noch was von deiner Seite, dass du gerne anmerken würdest? Oder irgendwelche Gedanken, die du jetzt noch zu dem Thema hast?

49 FK3: Ich war sehr stark involviert beim Aufbau dieses Themas für unseren Bereich und deswegen kann ich sagen, dass man bei der Kommunikation aufpassen muss und erst etwas kommunizieren soll, wenn die Rahmenbedingungen klar sind. Erst wenn alles genau abgesteckt und geklärt ist, mit einer Kommunikation rausgehen. Ich fand es sehr spannend, diese Kompetenzmatrizen aufzustellen und die Stellenbeschreibungen zu verdreifachen.

50 I: Ja, vielen Dank für die Beantwortung meiner Fragen und auch für deine Zeit.

## Anhang K: Interview mit FK4 am 03.05.2023

1 I: Ich würde das Interview gerne aufnehmen und die Daten werden in der Masterarbeit anschließend anonymisiert.

2 I: Ist das in Ordnung für dich?

3 FK4: Ja.

4 I: Von mir aus können wir gleich starten. Das erste Thema ist das Karrieremanagement. Mich würde mal grundsätzlich interessieren, welche Karrieremodelle es bei euch im Unternehmen gibt.

5 FK4: Ja, grundsätzlich glaube und kann man unterscheiden zwischen zwei Karrierestränge. Das eine ist die Fachkarriere und das zweite das wäre eben irgendeine Managementposition. Bei der Managementposition da unterscheidet man eigentlich zwischen Team Lead und Abteilungsleiter oder Head of Department. Und dann ist eigentlich die nächste Stufe schon der Director und dann geht es eigentlich schon über in das Corporate Management. Also zumindest schaut es in meinem Bereich so aus. Und als Fachkarriere unterscheidet man dann die normale Stelle und wird dann gesteigert mit Senior und anschließend kommt dann die Ebene als Spezialist. Der Spezialist ist also eigentlich gleichgestellt wie der Team Lead und der Experte ist gleichgestellt wie der Abteilungsleiter oder Head of Department.

6 I: Was sind die größten und wichtigsten Unterschiede dieser Karrieremodellen?

7 FK4: Also die größten Unterschiede sind eigentlich halt die Führungsverantwortung bzw. die disziplinarische Verantwortung für Mitarbeiter. Vom Gehaltsband sollten eigentlich auf gleichem Niveau alle gleich sein. Also Experte die gleiche Gehaltsstruktur inklusive Bonusstruktur wie Abteilungsleiter. So finanziell soll es eigentlich keine Unterschiede geben. Das einzige, was halt ist, ist eben die disziplinarische Verantwortung für Mitarbeiter. Wobei zum Beispiel auch der Experte fachliche Führung übernehmen kann.

8 I: Aber nur fachliche Führung?

9 FK4: Ja genau, nur fachliche Ebene.

10 I: Alles klar. Eine Frage zur Nachfolgeplanung. Weißt du, ob euer Unternehmen, das verfolgt? Eine aktive Nachfolgeplanung?

11 FK4: Also wie aktiv das verfolgt wird, weiß ich nicht. Aber es gibt eine gewisse Nachfolgeplanung. Es gibt da einmal im Jahr so eine Talentbetrachtung oder so eine Mitarbeiterentwicklung mit HR und den Vorgesetzten. Und da wird also zumindest die Nachfolgeplanung mit angesprochen. Aber jetzt genau wie aktiv das verfolgt wird, das weiß ich allerdings nicht. Das ist hauptsächlich eben dadurch eher. Aber man versucht schon, glaube ich, soweit ich das mitbekommen habe, Schlüsselpositionen oder vielleicht Schlüsselmitarbeiter zu identifizieren und da eben zu schauen, inwiefern kann man da aktiv die Nachfolge planen und steuern.

12 I: Hast du deinen Mitarbeitenden die Fachkarriere aktiv angeboten bzw. bietest du diese an?

13 FK4: Bis zu einem gewissen Grad ja. Allerdings erwarte ich schon eine gewisse Eigenverantwortung für die Karriereplanung. Also es sind ja alle Leute da mit einem Studienab-

schluss und da erwarte ich eigentlich schon das gewisse Impulse zumindest von den Mitarbeitern selber kommt. Also dass sie sich Gedanken machen, welchen Karriereweg sie einschlagen wollen, also eher, ob sie die Fachkarriere vorgehen wollen oder lieber Management Position. Grundsätzlich ist es bei uns im Unternehmen aber sehr schwierig. Wir haben relativ flache Hierarchie, würde man sagen. Und wir sind natürlich sehr spezialisierter Bereich. Also es ist eher schwierig, Bereiche zu wechseln, weil wir eben fachlich sehr stark gebunden sind und weil wir eben eine relativ flache Hierarchie haben. Es gibt jetzt keine zu viele Stufen, die man irgendwie durchlaufen kann. Dadurch ist es natürlich immer ein bisschen schwierig, das irgendwie auch aktiv voranzutreiben. Aber wie gesagt, ich erwarte, dass die Mitarbeiter einen gewissen Impuls zumindest bringen. Also ich versuche schon, dass das irgendwo über die Abteilung hinaus dann ist. Also wenn sich jetzt ein Mitarbeiter eben von sich aus nicht meldet, dass man dann trotzdem schaut, dass man dann die Personen im Bereich und über dem Bereich hinaus fördert und diese fair befördert werden. Es soll keiner bestraft werden, bloß weil er nie nachfragt, wann er befördert wird. Also es ist mir schon irgendwo wichtig. Also klar ist, es soll schon irgendwo mit einer Leistung irgendwo verbunden sein. Also wir sind nicht Beamte oder so. Wo man dann nach genau einer gewissen Anzahl an Jahren automatisch befördert wird, so etwas haben wir nicht. Es soll schon immer mit der Leistung verbunden sein. Aber gerade wenn Mitarbeiter da eher vielleicht schüchtern sind und eben nicht immer aktiv nachfragen, dass die dann trotzdem nicht irgendwo vergessen werden.

14 I: Siehst du den Bedarf einer Fachkarriere im Unternehmen?

15 FK4: Ja, das finde ich persönlich extrem wichtig, dass für Leute, die keine Personalverantwortung übernehmen wollen, auch einen Weg gibt. Denn ich denke, das ist ja nicht für jeden der richtige Weg. Und eben manche Leute streben eher vielleicht eine fachliche Tätigkeit an und keine Personalverantwortung oder Führungsverantwortung. Aber auch für diese Personen muss es irgendeine Entwicklungsmöglichkeit geben. Es ist für ein Unternehmen schon extrem wichtig, dass man da Leistung belohnen kann oder Leistung fördern kann und dass die Leute die Möglichkeit haben sich weiterzuentwickeln in einem Unternehmen. Ja, also auch sich einfach jobmäßig und natürlich auch finanziell sich weiterentwickeln können. Und diese Punkte sind ja leider meistens miteinander verbunden in einer Firma. Also es gibt ja meistens nur mehr Geld, wenn man irgendeine andere Position bekommt. Und darum finde ich, ist es sehr wichtig, dass eben für Leute, die keine Führungsverantwortung übernehmen wollen, dass die da gewisse Entwicklungsmöglichkeiten haben.

16 I: Und was hast du als Führungskraft für Erwartungen an die Fachkarriere?

17 FK4: Also zum einen, dass sie eben gleich ist, wie wir mit Personalverantwortungskarriere. Zumindest bis zu einem gewissen Grad. Das finde ich schon gut bei uns, dass man mit einer, sagen wir mal mit einer Fachkarriere, Level Abteilungsleiter aufsteigen kann und immer im gleichen Bonussystem beteiligt wird. Das finde ich eigentlich super. Was natürlich auch schwierig ist, dass bei uns die Fachkarriere natürlich auch nicht automatisch offensteht. So wie man eben auch oft eine Position braucht für Führungsverantwortung oder für eine Abteilung braucht es auch eine offene Positionen für eine Expertenrolle. Und was mir schon wichtig ist, ist, dass das nicht der Automatismus ist, dass man quasi diese Stationen irgendwie immer durchläuft und dass dann jeder irgendwann einfach dann befördert wird, sondern dass man bei dieser Expertenrolle schon wirklich den Beweis liefern muss, dass man für irgendetwas Experte ist und das muss schon irgendetwas sein, was meiner Meinung nach oder einem Unternehmen getreu ist. Aber eben, wichtig ist schon, dass für jeden Mitarbeiter in der Firma, egal in welcher Position er ist, dass man eine gewisse Entwicklungsperspektive aufzeigen kann. Wir haben viele Leute, die schon lange dabei sind bei der Firma. Und ich finde es schon immer schade, wenn Leute wechseln müssen, bloß damit sie irgendwie Karriere machen können oder vorankommen. Und ich finde es schon gut, wenn man Leuten das irgendwie in der Firma aufzeigen kann, dass es Möglichkeiten gibt, damit die Leute dann auch bei der Firma bleiben.

18 I: Und wie funktioniert das bei euch? Wird die Expertenstelle ausgeschrieben oder wie kommt der Fachexperte zu seiner Position?

19 FK4: Ja, es wird jetzt nicht direkt ausgeschrieben, dass es jetzt irgendeine freie Expertenrolle gibt. Also zum einen muss natürlich, wenn jemand Experte wird und eben dieses maximale Level der Fachkarriere erreicht hat, dann muss er sich halt innerhalb der Firma hervortun als Experte auf einem gewissen Gebiet. Er muss tatsächlicher Fachexperte sein, auf einem gewissen Gebiet und volle Erfahrung haben. Und meistens läuft es natürlich dann schon so, dass der Impuls dann entweder von den Personen ausgeht oder von den Vorgesetzten ausgeht und dass man sich dann gemeinsam einen Entwicklungsplan überlegt: Wie kann man die Person dann in der Regel in eine Senior oder Specialist Position entwickeln? Und eben wichtig ist, dass man vorher das Themengebiet identifiziert und dann gemeinsam eigentlich schaut, wie bekommt man die Position in die Person oder die Person in die Position.

20 I: Meine nächste Frage wäre, welchen Nutzen und welche Chancen sich bereits durch die Fachkarriere ergeben haben? Für dich als Führungskraft und die Mitarbeitenden.

21 FK4: Ja, vielleicht noch ein wichtiger Kommentar zu dem davor, was ich gesagt habe. Das passiert natürlich nicht nur zwischen Person oder Mitarbeiter und Vorgesetzten, sondern eben auch HR ist natürlich da beteiligt in dem Prozess. Und zu den Nutzen und Chancen. Wie gesagt, wichtig ist ja immer, dass man Personen eine Perspektive bieten kann, dass man Personen entwickeln kann. Das finde ich ganz wichtig, dass man eben eine Alternative anbieten kann. Ich glaub nicht jeder ist gemacht für Mitarbeiterführung und nicht jeder ist gemacht dafür, dass er vielleicht strategisch arbeiten kann, aber viele Leute haben trotzdem eine gewisse fachliche Qualität. Viele Leute wollen sich vielleicht auch finanziell weiterentwickeln. Das ist natürlich schon immer eine Motivation und dass man eben den Leuten auch eine Perspektive bieten kann. Und ja, auch für die Abteilung selbst. Also bei mir in der Abteilung gibt es auch einen Experten. Er war also Experte, bevor ich quasi Abteilungsleiter wurde. Also zuerst Teamleiter und dann Abteilungsleiter. Und bei ihm war es ebenso, er wollte halt eher in dieser fachlichen Schiene bleiben und wollte eben nicht mit Personalverantwortung rumschlagen. Er wollte die Verantwortung nicht übernehmen und ich denke, das muss man dann auch respektieren. Und so hat man beiden Leuten eine Chance gegeben. Also er ist Experte und ich bin halt Abteilungsleiter. Und für uns als Abteilung ist es natürlich super, wenn wir jemanden haben, der vielleicht die fachliche Führung ein bisschen mit übernehmen kann. Also so hat man eben mal mehrere Ansprechpartner innerhalb einer Abteilung, wenn es um fachliche Themen geht. Und für mich ist das halt eine gewisse Entlastung. Zum einen, weil man eben nur jemanden hat der sich auf das Fachliche konzentrieren kann und ich kann mich vielleicht halt mehr um andere Personalthemen dann kümmern, wie entwickeln wir uns als Team weiter, was müssen wir da in die Richtung machen und werde halt in der Situation so ein bisschen entlastet, weil ich eben jemanden habe, der vielleicht für fachliche Themen der erste Ansprechpartner ist und wir haben natürlich dadurch auch zwei Experten oder aber zwei Personen in der Abteilung und man kann die Arbeit der besser aufteilen.

22 I: Und im Gegenzug dazu gibt es auch Herausforderungen und gewisse Risiken, die die Fachkarriere mit sich bringt?

23 FK4: Also bei mir in der Abteilung gibt es eigentlich keine Herausforderungen, weil ich eben sehr gut mit dem Fachexperte zusammenarbeite und ich denke, wir ergänzen uns da super. Aber ich glaube, das ist sicherlich nicht immer so. Ich kann mir schon vorstellen, dass gewisse Herausforderungen gibt, wenn die Leute am Schluss doch nicht 100% eine Fachkarriere machen wollten, sondern vielleicht die Fachkarriere ein Ausweg war, weil man eben Personalverantwortung oder dass andere Karrieremodelle nicht funktioniert hat. Und wenn man dann halt ein bisschen unzufrieden ist mit der rein fachlichen Position. Und was natürlich

schon ist, ist eben, wie gesagt, diese Expertenrolle ist eine keine automatische Karriere, sondern man muss da die Qualifikation mitbringen. Und das ist finde denke oft für die anderen Mitarbeiter schwierig, weil die denken man durchläuft sie weil sie halt so die Ränge sind, bis man dann Experte wird und das ist halt dann ein bisschen schwierig, dass man den Leuten, also den anderen Mitarbeiter darlegen muss, dass es eine spezielle Auszeichnung für Leute ist, die wirklich Expertenwissen sich angeeignet haben und kein automatischer Karrierepfad.

24 I: Was waren die Gründe weshalb sich der Fachexperte in deinem Team für die Fachkarriere entschieden hat?

25 FK4: Warum sich der Fachexperte in meinem Team für die Fachkarriere entschieden hat? Er arbeitet halt unglaublich gerne inhaltlich und ich glaube, das ist so der Hauptgrund gewesen. Er hat halt gemerkt, die Personalverantwortung bringt halt gewisse andere Aufgaben mit sich und die kommen automatisch, ob man will oder nicht. Und ich glaube, er wollte einfach seine Energie nicht für diese Themen verschwenden, sondern er wollte einfach rein inhaltlich arbeiten. Und deswegen passt es ja so gut für ihn.

26 I: Und wenn sich ein Mitarbeiter von dir in diese Richtung entwickeln will, kannst du da aktiv mitwirken?

27 FK4: Ja, ich denke schon, dass ich da einen gewissen Einfluss habe. Also zum einen kann ich natürlich Mitarbeiter nominieren oder auch in der Mitarbeiterbewertung natürlich noch besser darauf eingehen. Wir haben ja auch ein Talentmanagement. Dort werden die Mitarbeiter immer bewertet. Also zum einen nach Leistung und nach Potenzial. Und gerade bei der Potenzialbewertung kann man da natürlich stark drauf eingehen. Man kann sich dann am Mitarbeiter hinsetzen und dass man gemeinsam einen Entwicklungsplan erarbeitet und dann den mit HR bespricht. Aber wie gesagt, es braucht halt immer irgendwie eine freie Expertenposition und das ist halt oft gar nicht so gegeben. Also in so einem gewissen Grad kann man natürlich darauf Leute vorbereiten und daraufhin entwickeln versuchen gemeinsam. Aber es muss natürlich trotzdem wie für jede Position dann irgendwann eine freie Position geben. Und das ist vielleicht ein bisschen schwierig dann, wenn die eben gerade nicht da ist, dann steht man vielleicht trotzdem an.

28 I: Was verstehst du unter einem Fachexperten?

29 FK4: Er muss lange Erfahrung mitbringen und er muss halt einfach inhaltlich auf einem breiten Themengebiet fit sein. Und er muss innerhalb der Firma als Experte wahrgenommen werden. Es ist mir schon wichtig, dass jetzt, wenn es eben inhaltliche Fragen zu bestimmten Themen gibt, dass Leute dann gerne zu dem Experten hingehen und sich gerne Sachen erklären lassen oder eben das die Meinung wirklich als fundierte Expertenmeinung innerhalb der Firma wahrgenommen wird. Also dass Leute eben auch gerne auf die Person hören. Dass er eben gefragt wird, wenn es Fragen gibt zu bestimmten Themen. Dass er halt immer fundierte Antwort geben kann. Er muss zumindest sein Fachexperten Wissen tatsächlich auch vorweisen können.

30 I: Und hast du sonstige Kompetenzanforderungen an Fachexperten?

31 FK4: Also was mir immer persönlich extrem wichtig ist und was wir bei uns in der Abteilung haben, ist, dass der Experte bereit ist, sein Wissen zu teilen. Also es hilft mir dann auch nichts, wenn der Experte halt das ganze Wissen hat, aber es nicht bereit ist, das Wissen jemand anders anzuvertrauen. Das ist für mich ein Muss als Fachexperte, schon ein bisschen in Richtung Mentoren Rolle einnehmen und vielleicht das Wissen versuchen, aktiv an jüngere Kollegen weiterzugeben, damit wir gemeinsam als Team uns inhaltlich und fachlich weiterentwickeln. Und eben nicht nur, damit er halt alles weiß. Und es hilft dann auch dem Team

nichts. Und ich finde, es muss schon auch irgendwo gegeben sein, dass der Experte da in der Lage ist, das Wissen weiterzugeben und bereit ist zu teilen.

32 I: Und wie stellst du fest, ob du einen Fachexperten im Team hast?

33 FK4: Ich hoffe, ich kann selbst beurteilen, dass ich inhaltlich so viel Wissen habe, dass ich das irgendwie beurteilen kann wenn jemand einfach vielleicht mehr weiß als die Kollegen und vielleicht inhaltlich öfters richtig liegt als andere Kollegen und auch vom Feedback durch andere Mitarbeiter aus anderen Bereichen oder aus anderen Abteilungen, dass man da halt auch Feedback einholt. Wie ist es mit ihm zusammenzuarbeiten? Wie zutreffend ist es oder wie passend ist es? Bringt er euch weiter in bestimmten Bereichen? Ich glaube, es ist so eine Mischung aus eigenem Gefühl oder eigener Wahrnehmung und aus dem Feedback aus anderen Bereichen.

34 I: Du hast vorher schon gesagt, dass Nominierungen über dich als Führungskraft laufen, oder?

35 FK4: Ja genau. Geht auch außerhalb vom Talentprogramm.

36 I: Inwiefern unterstützt der HR-Bereich auch dich als Führungskraft von Fachexperten?

37 FK4: Also die stellen natürlich gewisse Tools zur Verfügung, um uns einen Entwicklungsprozess zu begleiten. HR will natürlich auch immer ein Gefühl dafür bekommen, ob die Person das auch verdient gefördert zu werden oder entwickelt zu werden zum Fachexperten. Ich denke, sie sind auch immer interessiert daran, dass die Person das halt als langfristige Chance sieht. Nicht dass man dann mal jemandem entwickelt und dann ist aber schon absehbar, dass er dann keine vielleicht in zwei Jahren in Rente geht oder in Pension geht oder eigentlich eh schon lange die Firma wechseln will, weil er sich vielleicht auf unzählige andere Positionen beworben hat. Also ich denke einfach, dass man gemeinsam mit HR zusammen die beste Lösung findet.

38 I: Gibt es im Rahmen der Fachkarriere irgendwelche bestimmten Rahmenbedingungen oder vielleicht auch ein bestimmtes Programm, welches die Fachexperten durchlaufen?

39 FK4: Also es gibt schon was, weiß nur nicht, ob das ein fixes Programm ist? Aber eben, HR hat bestimmte Tools zur Verfügung gestellt, zum Beispiel ein 360 Grad Feedback. Das ist immer so ein bisschen der Start in so was. Dann muss man immer einen persönlichen Entwicklungsplan erarbeiten, wo man eben halt so vielleicht Chancen und Defizite dann irgendwo betrachtet oder wo man bestimmte Entwicklungsziele festhält. Das wirds sicherlich geben. Wir haben ein eigenes Talent Programm, also wo wenn man dann als Talent nominiert ist, das heißt, die Leistung und das Potenzial passt. Da kann man dann quasi nochmal so ein bisschen inhaltsfremde Sachen dann Projekte bearbeiten. Die Themen gibt es. Also ich denke, es ist oft ein sehr individuelles Programm, denn es gibt jetzt ein fixes Programm, das man durchlaufen kann, aber eben gerade so 360 Grad Feedback, das sind immer so Tools, die gerne verwendet werden, um mal so eine Standortbestimmung zu bekommen und vielleicht ein bisschen abzufragen, ob jemand tatsächlich als Experte angesehen wird innerhalb der Firma.

40 I: Dann noch eine Frage zu den Benefits. Was gibt es denn so für Benefits für die Fachexperten bei euch im Unternehmen im Rahmen der Fachkarriere?

41 FK4: Also ein Benefit ist sicher finanzieller Natur. Also zum einen steigt man natürlich vom Grundgehalt Niveau auf und man nimmt dann immer auch an dem Bonusprogramm teil, das sind so die Hauptbenefits.

42 I: Und ist es mit der Gleichstellung von Führungskräften und Fachexperten? Gibt es da Unterschiede oder sind sie tatsächlich gleichgestellt?

43 FK4: Ich denke, es ist immer extrem individuell. Ich würde behaupten, bei uns in der Abteilung sind wir gleichgestellt. Oder der Fachexperte wird vielleicht mehr als Experte in der Firma wahrgenommen als ich. Also eher umgekehrt. Aber ich halte es extrem individuell, auch abhängig von der Führungskraft und abhängig vom Experten. Also ich glaube, das ist schwierig so zu generalisieren. Aber bei uns ist schon so, dass der Fachexperte nach wie vor eben für ganz viele Themen inhaltlich der erste Ansprechpartner ist in der Firma. Für mich ist das auch okay. Also ich denke, da hält sich das echt ganz gut die Waage. Aber ja, ich kann mir vorstellen, dass in den anderen Abteilungen nicht gleichgewichtet ist. Aber es hängt ja immer vom Experten ab. Wie gut wird er tatsächlich als Experte in der Firma wahrgenommen? Eben die ganzen anderen Qualitäten, die angesprochen haben, wie bereit ist jemand das Wissen zu teilen, wie hilfsbereit ist vielleicht dann jemand innerhalb der Firma und es sind dann schon auch wichtige Eigenschaften, die Experten ausweisen müssen. Und wenn er die natürlich nicht so hat oder nicht so ausgeprägt hat, dann wird er in der Firma nicht so wahrgenommen. Und dann gibt es eher ein Ungleichgewicht zwischen Führungskraft und Experten in Richtung Gleichstellung.

44 I: In Bezug auf das Gehalt gibt es in dem Fall keinen Gap?

45 FK4: Also es kann ein bisschen einen Gap geben natürlich weil in das Gehalt gehen ja dann auch noch andere Sachen wie Leistung, Alter, Firmenzugehörigkeit, etc. mit rein. Aber grundsätzlich ist es schon die Idee, dass beide in dem gleichen Gehaltsband sind und beide das gleiche Bonuslevel haben.

46 I: Sehr gut. Denn eine Frage zum Wissensmanagement. Gibt es irgendeine Art, wie man das Expertenwissen in Wissensmanagement integriert oder macht ihr das vielleicht selbst in der Abteilung?

47 FK4: Ja, da ist leider eigentlich jede Abteilung selbst dafür verantwortlich und es gibt kein übergeordnetes Wissensmanagement Programm in der Firma oder noch nicht mal in unserem Bereich. Wir haben tatsächlich ein Wissensmanagement. Wir haben zweieinhalb Stunden in der Woche, wo wir tatsächlich aktiv Wissensmanagement betreiben. Da geben wir so Produktschulungen. Da ist auch noch eine andere Abteilungen dabei. Dort versuchen wir eben aktives Wissensmanagement zu betreiben. Und das wird hauptsächlich geleitet durch den Experten und durch mich, wo man wirklich versuchen, damit wir wirklich als Team von allen lernen können und gemeinsam auf ein besseres Niveau gehoben werden. Und es gibt schon einen gewissen Austausch auch mit anderen Abteilungen, aber es ist eher sporadisch und ist so kein aktives Wissensmanagement. Was wir noch versuchen, ist, indem man aktives Wissensmanagement mit anderen Bereichen, zum Beispiel mit Marketing und Sales. Da machen wir ab und zu Vorträge, wir versuchen ab und zu auch wissenschaftliche Vorträge zu halten. So was versuchen wir schon da zu machen. Aber das ist dann eher Wissensmanagement nach außen und weniger Wissensmanagement innerhalb der Firma.

48 I: Dann sind wir schon fast am Ende angelangt. Zwei Fragen noch bzw. drei. Was würdest du in Bezug auf die Fachkarriere und/oder die Fachexperten deinem Unternehmen raten?

49 FK4: Ich glaube, die Schwierigkeit ist, wenn Mitarbeiter keine richtige Entwicklungsperspektive haben. Das bemängeln immer bisher bei uns in der Firma tatsächlich. Wir haben eben sehr flache Hierarchiestufen und wir haben trotzdem Mitarbeiter, die sich mit der Firma extrem identifizieren und auch sehr gern sehr lange bei der Firma dabeibleiben. Aber ich finde es immer schade, wenn man eigentlich keine Entwicklungsmöglichkeit hat. Und Ent-

wicklungsmöglichkeit ist für mich nicht nur inhaltlich, sondern schon auch eine gewisse finanzielle Entwicklung, aber irgendwie auch, dass sich der Titel irgendwie ändert. Gerade für junge Mitarbeiter, die da vielleicht grade nach der Uni kommen, die fangen hier eben in der untersten Ebene an. Und dann passiert vielleicht mal fünf, sechs Jahre nichts mit ihnen, bevor sie dann in die Senior Position kommen werden. Und dann passiert vielleicht wieder fünf Jahre nichts. Und dann wird man irgendwie zum Spezialist und dann ist es eigentlich vorbei. Und wenn man dann irgendwie 20 oder 25 Jahre bei einer Firma ist, dann hat man quasi irgendwie zwei Stationen durchlaufen. Und ich glaube, das ist eine relativ unsexy Perspektive. Und gerade wenn man vielleicht irgendwo neu anfängt bei einer größeren Firma, wo man vielleicht dann mehrere Möglichkeiten hat, dann kann man irgendwie vielleicht nach zwei Jahren schon befördert werden. Ich glaube, das ist gerade für junge Mitarbeiter schon eine krasse Motivation, aber vielleicht immer im Vergleich mit der Peergroup. Oder jeder ist jetzt irgendwie auf LinkedIn vernetzt und ich glaube es ist einfach nicht so cool, wenn man dann seine Kommilitonen sieht, die dann schon fünfmal irgendwie die Position gewechselt haben. Und man selbst hat immer nur die gleiche Position hat, so wie man vor fünf Jahren eingestiegen ist. Wenn ich die Möglichkeit nicht innerhalb einer Firma habe, dann orientieren sich halt viele nach außen. Ja, und das ist natürlich schon blöd. Gerade bei uns im Bereich, weil wir sehr extrem spezifisches Fachwissen brauchen und es dauert. Das bringt natürlich keiner mit, der anfängt bei uns. Das kann man jetzt auch nicht irgendwie durch bestimmte Studiengang oder so sich aneignen, sondern ist extrem spezifisches Fachwissen und es dauert lange, bis die Leute sich das Aneignen. Also man muss schon wirklich mit 2 bis 3 Jahren eigentlich rechnen, wenn jemand nach dem Studium kommt, bis er dann vollständig selbstständig in der Firma arbeiten kann. Und das ist natürlich auch lange Zeit. Und die meisten bringen eigentlich halt nicht mehr diesen lagen Atem mit, diese Entwicklung erst mal mitzumachen, bevor sie irgendwas tut. Und das verstehe ich auch. Und ich glaube je mehr Stationen man durchlaufen kann, desto besser ist es. Klar, irgendwann wird es vielleicht a bisserl lächerlich, aber ja, ich glaub, so kann man einfach ein bisschen unterscheiden, so kann man auch Leistung belohnen und man kann man vielleicht sogar differenzieren. Wenn alle gleich das ist dann schon irgendwie blöd. Also blöd für Leute, die lange dabei sind und halt aber auch für Junge. Wenn man da ein paar Stationen mehr dazwischen hat, finde ich es nicht schlecht. Ich habe schon das Gefühl viele Leute wollen dann plötzlich zu Managementpositionen, weil sie natürlich mehr Gehalt erhoffen, mehr Verantwortung erhoffen oder einen anderen Titel erhoffen. Aber nicht unbedingt, weil sie vielleicht gern Mitarbeiterführung machen wollen oder weil sie da vielleicht irgendwie mehr Geschick haben, irgendwie Leute anzuleiten. Und gerade so eine Managementposition sollte doch eine gewisse Führungsposition sein. Und ich fände es cool, wenn Leute einfach tatsächlich nach ihrem Können und nach ihrem Gusto entscheiden können und nicht irgendwie entscheiden müssen: Wo verdiene ich jetzt vielleicht am meisten?

50 I: Die nächste Frage wäre dennoch: Welche Veränderungen oder Anpassungen wünschst du dir als Führungskraft von Fachexperten?

51 FK4: Ja genau. Also ich glaube einfach ein paar mehr so Stationen dazwischen würde nicht schaden. Ich finde es immer blöd, wenn man das an so Generationen festmacht. Aber ich glaube halt schon durch die Vernetzung, gerade über Social Media und Gehälter oder so Business Portale wie LinkedIn oder Xing oder so was da jetzt ist, ist es schon mal wichtig, dass man sich halt mit der Peergroup vergleichen kann. Ich finde, dann kann es nicht schaden, wenn man einfach vielleicht ein paar künstliche Ebenen einzieht. Ja, es soll nicht immer die einzige Motivation sein, aber man kann sich halt nicht nur rein auf die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden verlassen. Also das ist immer klar, dass muss immer der Impuls sein und das finde ich extrem wichtig, dass die Leute es selber irgendwo mitbringen. Aber es reicht halt nur bis zu einem gewissen Grad und ab einem gewissen Grad braucht es auch Motivation von außen. Das man wie mit einer Medaille oder mit einem Abzeichen oder mit einer Beförderung belohnt wird für die Leistung.

- 52 I: Das waren alle Fragen. Gibt es noch etwas das du gerne noch anmerken würdest?
- 53 FK4: Nein, vielen Dank!
- 54 I: Vielen Dank von mir für die Beantwortung der Fragen und vor allem für die Zeit.
- 55 FK4: Sehr gerne! Und wenn irgendwas ist, noch mal melden.

## Anhang L: Interview mit HR1 vom 02.05.2023

1 I: Hallo.

2 I: Vielen Dank für deine Zeit.

3 HR1: Hallo.

4 I: Du kennst meine Forschungsarbeit und auch meine Ziele dafür. Ich möchte dich jedoch noch darauf hinweisen, dass alle deine Aussagen anonymisiert werden in der Arbeit und deine Daten vertraulich behandelt werden. Ist es in Ordnung wenn ich unser Interview aufnehme?

5 HR1: Ja, vielen Dank.

6 I: Sehr gerne würde ich gleich mit dem ersten Thema einsteigen. Das Karrieremanagement. Da habe ich die Frage: Welche Karrieremodelle bietet ihr in eurem Unternehmen an für eure Mitarbeitenden?

7 HR1: Wir haben bei uns drei Karrieremodelle. Einmal das älteste, das ist unser Führungskräfteentwicklungsstrang, die Fachkarriere und neu im Aufbau auch die Projektleiterkarriere.

8 I: Also diese drei?

9 HR1: Genau.

10 I: Was sind die größten Unterschiede dieser unterschiedlichen Karrieremodelle?

11 HR1: Hauptsächlich inhaltlich. Projektleiter haben Projektleitertätigkeiten. Da das Unternehmen hauptsächlich in Kundenprojekten arbeitet, möchten wir hier unterschiedliche Modelle oder Module anbieten. Die Führungskarriere. Hier geht es ganz klar um disziplinarische Führung. Und bei der Fachexperten Karriere möchten wir mehr Unterstützung in der fachlichen Führung anbieten, so dass nicht der Mitarbeiter meint, dass er nur durch Führung bei uns aufsteigen kann.

12 I: Und unterscheiden sich diese Karrieremodelle auch im Hinblick auf die Wertschätzung und die Wichtigkeit?

13 HR1: Ziel ist es, genau das nicht zu schaffen. Das heißt wirklich, alle drei Ebenen sollten auch gleich wertgeschätzt werden.

14 I: Und wie ist es aktuell?

15 HR1: Noch nicht ganz so gut implementiert. Reglemente stehen. Die Struktur steht auch ganz klar. Wir haben auch zwischen Führung und Fachkarriere eine klare Struktur seit zwei Jahren eingeführt, das heißt gehaltstechnisch gleichgestellt, das heißt auch im Status gleichgestellt. Es gibt eine Kaderdienstordnung und da sind die Führungskräfte und die Fachexperten gleich.

16 I: Was sind solche Statussymbole, bei denen Fachexperten und Führungskräfte gleichgestellt sind?

17 HR1: Je nachdem, in welchem Kaderlevel das man sich befindet. Es gibt bei uns drei, das heißt es gibt einmal das Basiskader, das mittlere Kader und das obere Kader. Dann wird man zu einem Kaderanlass eingeladen, einmal im Jahr, da sind alle gemeinsam eingeladen – Führungskräfte und Fachexperten. Also das ist gleich. Man kann je nachdem wie groß der Verantwortungsbereich ist, einen für sich reservierten Parkplatz haben. Man bekommt zum Teil gewisse Ferientagen, je nach Kaderlevel, unterschiedliche Pensionskasseneinzahlungen und Versicherungen. Und was auch gleich ist im Kader ist, dass alle auf im Incentive-Modell sind. Eins fehlt noch. Je nachdem, in welchem Kader man ist, hat man auch ein Auto zur Verfügung.

18 I: Und da gibt es keinen Unterschied? Also zwischen Führungskräfte und Fachexperten?

19 HR1: Nein.

20 I: Und Projektleiter?

21 HR1: Ist noch im Aufbau. Das ist das Ziel, dass das dann auch gleichgestellt werden kann.

22 I: Und welche Nachfolge Planungen verfolgt ihr in eurem Unternehmen?

23 HR1: Da haben wir zwei unterschiedliche Perspektiven. Einmal die gegradeten Kolleginnen und Kollegen. Das sind Mitarbeitende im oberen Kader. Die haben eine sehr klare und strukturierte Nachfolge Planung. Da wird jedes Jahr ein möglicher Nachfolger definiert, deren Potenzial eingeschätzt und weiterentwickelt wird. Das läuft dann auch über den Konzern. Und für Mitarbeitende, die nicht im oberen Kader sind, haben wir bei uns am Standort ein Talentprogramm und die Talente, die abgeschlossen haben oder auch gerade in ihrer aktiven Ausbildung sind, die in ihrem Ausbildungsprogramm sind, die Möglichkeit, in einem Nachfolgepool gelistet zu warten, der dann bei der Stellensuche intern auch aufgezeigt wird. Und dann kann man angesprochen werden. Das wäre dann eine individuelle Nachfolgeplanung.

24 I: Vielen Dank. Der nächste Punkt ist die Fachkarriere. Du hast schon gesagt, es gibt eine Fachkarriere bei euch im Unternehmen. Was waren denn die Gründe, weshalb sich der Bedarf einer Fachkarriere ergeben hat?

25 HR1: Ich war ja nicht federführend oder nicht dabei in der Konzeption. Das Ganze wurde jedoch im HR-Bereiche gemacht und eingeleitet. Es ging hauptsächlich darum, dass wir weg von dem Gedanken kommen wollen, wenn man Karriere bei uns macht und machen möchte, muss man Führungskraft werden. Wir wollen die Qualität in unseren Führungskräften weiterhin so gut halten, wenn nicht sogar noch zu steigern und möchten da auch den Kollegen durch die Fachkarriere ihren Wert geben, dass sie sich fachlich auf ihre Themen konzentrieren können, fokussieren können und weniger der disziplinarische Teil der Führung berücksichtigen müssen.

26 I: Und weißt du auch, wer den Bedarf erkannt hat? Oder war es einfach generell der HR-Bereich?

27 HR1: Ich glaube es kam von zwei Seiten einmal der Need vom HR-Bereich die Qualität der Führungskräfte auch so zu halten und aber auch der Need von den Mitarbeitenden direkt die sagen: Ich bin fachlich sehr gut. Ich bin eigentlich ein Fachexperte und möchte dafür auch den gleichen Stellenwert haben wie eine Führungskraft.

28 I: Und wann habt ihr die Fachkarriere eingeführt?

29 HR1: Das war ungefähr 2021.

30 I: Nach welchem Konzeptionsmodell habt ihr die Fachkarriere gestaltet? Also wie ist die Fachkarriere aufgebaut?

31 HR1: Als Grundlage haben wir da unser Kader Reglement hergenommen. Wir unterscheiden also nicht Fachkader und Führungskader Reglement, sondern haben ein Kaderreglement gemeinsam. Und da wird dann im Reglement selbst noch mal aufgezeigt, dass es eben einen Strang für das Fachkader gibt und einen Strang für das Führungskader gibt. Beide aber immer schön gleich bewertet werden.

32 I: Sind das eher viele Personen im Unternehmen oder wird das sehr geringgehalten?

33 HR1: Man muss dafür befördert worden sind, es wurde auch erst 2021 eingeführt. Man hat einmal so ein Jahresprozess für den Antrag der Beförderung definiert. Sind aktuell vielleicht 40 oder 60 Fachexperten, die bei uns gelistet sind.

34 I: Und du warst ja nicht dabei bei der Einführung. Aber weißt du, nach welchem Phasen die Fachkarriere eingeführt wurde? Was die Schritte waren?

35 HR1: Ein wichtiger Bestandteil war, weiß ich nicht, ob es der erste war. Aber was ganz wichtig war, war zu schauen, wie sind die Mitarbeitenden aktuell überhaupt eingestuft, auf welchem (wir arbeiten mit Hay-Levels), auf welchem Hay-Level sind sie eingestuft. Und da konnte man schon relativ gut einmal einen ersten Filter setzen, wie groß wäre dann die Gruppe ab einem bestimmten Hay-Level, welche auf dasselbe Level wie die Führungskräfte haben. Und dann wurde da dann jeder Mitarbeitende einzeln angeschaut mit den jeweiligen Fachbereichen und Führungskräften, um zu besprechen, welche Kompetenzen bringen Sie mit? Haben Sie eine Fachexpertise, die sie vorweisen können? Wie können wir die einstufen? Und so wurde dann Schritt für Schritt das Fachexperten Konzept definiert.

36 I: Habt ihr Experten in allen Bereichen des Unternehmens oder ist es bei euch begrenzt?

37 HR1: Nein, haben wir nicht. Ich weiß aber nicht, ob es wirklich begrenzt ist. Es sind lediglich einfach die Experten, die auch wirklich Experten sind. Aktuell benannt.

38 I: Welchen Nutzen und welche Chancen haben sich dadurch bereits im Unternehmen ergeben, durch die Fachkarriere, oder ergeben sich generell?

39 HR1: Ich glaube schon, dass sich da große Chancen ergeben. Die Mitarbeitenden wissen immer mehr, dass sie nicht zwingend Führungskraft werden müssen, um Karriere zu machen, um den nächsten Schritt zu gehen, um sichtbar zu sein. Und das schätzen sie auch sehr. Somit haben wir automatisch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und können so auch eine längere Bindung an das Unternehmen gewährleisten.

40 I: Und welche Herausforderungen und Risiken ergeben sich oder ergaben sich durch die Fachkarriere für das Unternehmen?

41 HR1: Aktuell herausfordernd ist wirklich die Sichtbarkeit. Das heißt, wie können wir die Fachexperten auch sichtbar machen, dass sie bereichsübergreifend genutzt werden. Nicht nur ihren Status innehaben, sondern auch wirklich als erste Ansprechperson von den unterschiedlichen Bereichen hergenommen werden. Haben hier schon einige Maßnahmen getroffen, wie zum Beispiel eine gemeinsame MS Teamsgruppe, bei der man sich austauschen kann, die auch für jeden einsehbar ist. Aber da muss sicherlich noch einiges gemacht werden.

42 I: Vielen Dank. Der dritte Teil wären die Fachexperten und Fachexpertinnen. Wie definiert ihr im Unternehmen Fachexpertinnen?

43 HR1: Das definieren wir durch das Hay-Grade, Basiskader, mittlerem Kader und oberem Kader. da haben wir unterschiedliche Kriterien. Das sind so ein bisschen die klaren Fakten, die wir haben und aber auch haben wir ein unterstützendes Dokument, das uns hilft, den Mitarbeitenden einzustufen. Was muss er genau mitbringen? Wie viel Einflussnahme hat er? Wie viel methodische Kompetenz bringt er in dem einen Bereich mit? Wie teilt er seine Expertise usw. Großer Punkt ist ganz bestimmt auch die Berufserfahrung an sich, die er bei uns mitbringt.

44 I: Also das sind auch die Merkmale, die Fachexperten mit sich bringen müssen?

45 HR1: Ja!

46 I: Und die Kompetenzanforderungen an Fachexpert\*innen. Wie definieren oder nach welchen Merkmalen macht ihr diese fest?

47 HR1: Also wir haben einmal hinter jeder Hay-Kategorie auch schon Kompetenzen definiert. Grundsätzliche Kompetenzen, die der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin mitbringen muss. Wir haben einmal das Fachwissen. Grob definiert. Was bedeutet das dann genau? Was für Fachwissen muss er denn genau mitbringen? Das ist natürlich unterschiedlich, je nachdem, in welchem Bereich er ist. Wie hoch muss das Niveau sein? Und dann haben wir, wie vorhin schon gesagt, so Interpretation von Resultaten. Wie geht er mit solchen Themen um? Wie groß ist die Einflussnahme? Wie ist die methodische Kompetenz? Wie stark teilt er oder sie die Expertise, das Wissen? Wie wird es weitergegeben? Und so ergibt sich dann auch um ganz Großen ein Katalog, der dann verwendet werden kann.

48 I: Und wie überprüft ihr diese Merkmale, ob der Fachexperte über die Merkmale verfügt?

49 HR1: Das findet durch ein Gespräch mit der Führungskraft statt. Und falls Sie nicht weiterkommen, gegebenenfalls auch mit dem Mitarbeitenden selbst.

50 I: Und wie werden die FachexpertInnen nominiert? Und von wem?

51 HR1: Das wird durch den Vorgesetzten gemacht.

52 I: Wie macht er das?

53 HR1: Es gibt bei uns ein Formular, das eingereicht werden muss beim HR Business Partner. Der prüft dann die ganzen Unterlagen nochmal nach. Da könnte dann auch das Gespräch stattfinden und das wird dann weiter zu einem Gremium weitergeleitet, die das dann auch noch mal von außen her begutachten und entscheiden.

54 I: Und das Gremium besteht aus Personen aus dem Unternehmen, die nur für die Fälle der Fachexperten entscheiden?

55 HR1: Ja, genau.

56 I: Der nächste Teil wäre die Unterstützung durch den HR- Bereich. Du bist ja selber im HR-Bereich. Inwiefern hat der HR-Bereich bei der Einführung und der Umsetzung der Fachkarriere mitgewirkt?

57 HR1: Ich glaube die Einführung sowie auch die Umsetzung wurde durch den HR-Bereich gemacht und begleitet. Also haben Sie komplett mitgewirkt.

58 I: Welche Rollen und welche Aufgaben hat der HR-Bereich in Bezug auf die Fachkarriere und die Experte\*innen?

59 HR1: Der HR Business Partner hat hauptsächlich eine beratende Rolle in diesem Thema. Das heißt, wenn die Führungskräfte oder auch Mitarbeitende selbst auf ihn oder sie zugehen würden und dann Fragen stellen können, wie das überhaupt funktioniert, dass man Fachexperte wird, was man mitbringen muss, aber auch, wie man einen Mitarbeitenden nominieren kann. In der Personalentwicklung haben wir in unserem Talentprogramm einen besonderen Fokus auf die Kolleginnen und Kollegen gelegt, die eventuell Fachexperten werden wollen. Und denen bieten wir zusätzlich Weiterbildungsmöglichkeiten oder Entwicklungsmöglichkeiten an, die in diese Richtung gehen können.

60 I: Also liegt die Hauptverantwortung der Fachkarriere im HR-Bereich?

61 HR1: Nein. Wenn ich Fachexperte bin, liegt die Hauptverantwortung auch im Fachbereich. Klingt ein bisschen komisch, kommt aber davon, dass der HR-Bereich wahrscheinlich nicht so gut ist in dem Fachbereich oder in dem fachlichen Thema wie der Bereich selbst. Und so ist es auch angedacht, dass sich dann auch wirklich der Fachexperte, die Führungskraft, die Kollegen schauen, okay, wie können wir das Expertenniveau halten, wie können wir das Wissen am besten nutzen und wie kann es am besten weitergetragen werden?

62 I: Und welcher HR-Bereich hat da am meisten mitgewirkt oder wirkt am meisten mit? Und wo ist das Thema angehängt?

63 HR1: Ich glaube, zwischen HR Business Partner und Personalentwicklung. Beide ein bisschen.

64 I: Danke. Der nächste Punkt sind die Rahmenbedingungen und Benefits. Habt ihr für die Fachkarriere und die Fachexpertinnen besondere Rahmenbedingungen definiert? Falls ja, welche?

65 HR1: Ja... Also wir haben Einstiegsriterien wie Beförderungskriterien, die es gibt. Wie komme ich ins Kader? Welches Hay-Level habe ich. Wie gut bin ich? Und dann haben wir einfach auch noch Benefits, die angesprochen wurden. Und das unterscheidet sich zwischen Führungskader und Fachexperten Kader überhaupt nicht. Da kommt es einfach darauf an, in welchem Level, dass ich mich befinde. Habe ich ein Incentive Modell? Wie hoch ist meine Kündigungsfrist? Wie viel Tage Ferien Anspruch habe ich? Wie hoch ist die Lohnfortzahlung bei Krankheit oder Unfall? Wie schaut die Zusatzversicherung aus? Habe ich einen Parkplatz? Habe ich ein Auto?

66 I: Das sind ja schon ein paar Benefits. Welche Benefits bietet ihr den Fachexpert\*innen an einer Fachkarriere im Unternehmen? Gibt es noch weitere Benefits wie das, was du schon erwähnt hast?

67 HR1: Ich bin der Meinung, dass die Fachexperten auch jährlich ein spezielles Ausbildungsbudget zugestellt bekommen, damit sie auch auf ihrem Niveau bleiben können, wenn nicht noch erhöhen können. Das wäre noch zusätzlich zu den eben genannten Benefits.

68 I: Die Frage mit den Fachexperten, ob sie den Führungskräften gleichgestellt sind. Es ist das Ziel, aber in dem Fall noch nicht erreicht?

69 HR1: Ich glaube einfach, im Ansehen ist es vielleicht nach außen noch nicht erreicht. Gehaltstechnisch und in der Organisation sind sie gleich eingestuft. Es ist nur noch nicht so in der Kultur verankert, dass auch ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin sieht: Ah, das ist hatte sich der Fachexperte von dem Bereich XY. Es wird eher noch gesagt: Ach, das ist der Chef von Bereich XY. Ich glaube, das ist ein Kulturthema, das nicht so schnell verändert werden kann.

70 I: Aber denkst du ihr könnt das nachhaltig ändern?

71 HR1: Das ist schon das Ziel. Ja.

72 I: Gibt es eine bestimmte Strategie dafür?

73 HR1: Keine neue. Ich glaube, es ist einfach die Strategie, die vor zwei Jahren eingeführt wurde, dass wir überhaupt eine Fachexperten Laufbahn anbieten können und dass wir hier auch Beförderungen oder Nominierungen anbieten können und die Talente in die Richtung sensibilisieren können. Das ist schon mal eine gute Strategie und das gilt zuerst einfach mal, dass das gefestigt wird.

74 I: Dann habe ich noch eine Frage zum Wissensmanagement. Konntet ihr das Expertinnenwissen, welches bereits vorhanden ist, bereits in das Wissensmanagement des Unternehmens integrieren? Also dass man auch wirklich darauf zugreifen kann?

75 HR1: Wir haben tatsächlich schon Projekte bei uns gestartet, in denen einzelne Personen als Experten eingeladen wurden, um deren Wissen um den Input zu erhalten.

76 I: Aber sonst habt ihr es nicht integriert?

77 HR1: Nein.

78 I: Vielen Dank. Ich habe nur ein paar Fragen zu den Learnings. Was würdest du in Bezug auf die Fachkarriere und oder die Fachexpertinnen rückblickend anders machen?

79 HR1: Ich glaube, wir hätten im Marketing und in der Kommunikation stärker auftreten können, um das Bewusstsein klarer oder schneller bei den Kolleginnen und Kollegen zu schaffen. Und ich glaube auch, dass wir mehr Guidance an die Hand geben hätten können, um aufzuzeigen, welche Schritte sind genau zu gehen, wenn man Fachexperte werden möchte oder ist.

80 I: Wird das auch nach außen beworben, dass euer Unternehmen die Fachkarriere anbietet?

81 HR1: Ich glaube nicht. Ich weiß es nicht.

82 I: Und die Gegenfrage: Was wäre würdest du in Bezug auf die Fachkarriere und oder die Fachexpertinnen rückblickend genauso wieder machen?

83 HR1: Ich finde es gut, dass man als erstes eine Gegenüberstellung gemacht hat gegenüber den Führungskräften, dass man auch sieht okay, welche Mitarbeitenden haben wir ja schon länger im Unternehmen und sollten auch auf den gleichen Status wie eine Führungskraft auf deren Level gehoben werden. Das kam auch sehr gut an. Das hat die Mitarbeitern dann auch gefreut, wenn man proaktiv auf sie zugegangen ist und gesagt hat, wir würden das gern anbieten. Das würde ich auf jeden Fall wieder machen.

84 I: Ist es für euch eine Option, dass ihr die Fachexperten im Organigramm des Unternehmens sichtbar macht?

85 HR1: Kann sein. Würde ich schön finden.

86 I: Und in der Umsetzung ist das aktuell nicht geplant?

87 HR1: Soweit ich weiß, ist es nicht geplant.

88 I: Vielen Dank. Das waren alle Fragen von meiner Seite. Ich möchte dich trotzdem noch fragen. Gibt es etwas, was ich noch nicht gefragt habe und du aber gerne noch sagen möchtest oder zum Thema anmerken magst?

89 HR1: Nein, ich glaube, du hast einen guten Rundumblick bekommen.

90 I: Vielen Dank für das Interview!

91 HR1: Gern geschehen.

## Anhang M: Interview mit HR2 vom 09.05.2023

1 I: Vielen Dank für die Zeit! Ich würde das Interview gerne aufnehmen, wenn das passt.

2 I: Die Daten werden dann in der Masterarbeit natürlich anonymisiert.

3 HR2: Ja das ist in Ordnung.

4 I: Ich würde gerne mit dem Thema Karrieremanagement starten. Welche Karrieremodelle bieten Sie den Mitarbeitenden aus Ihrem Unternehmen an?

5 HR2: Also wir haben grundsätzlich zwei Karrieremodelle. Das eine ist diese klassische Führungskarriere, die man kennt. Und wir haben jetzt vor circa sicherlich schon 10 bis 12 Jahren parallel dazu die Fachkarriere entwickelt. Das heißt, dass es vergleichbar zu den Führungsfunktionen auch Fachkarrierepositionen gibt. Und bei uns sind es im Endeffekt drei Stufen: Es gibt den normalen Mitarbeitenden, dann ab Team Lead gibt es dann die Ebene des Specialist. Beim Head of Department gibt es die Ebene des Experts und auf der Director Ebene gibt es die Global Experts als Fachfunktion. Das ist mal das, was es generell im Unternehmen gibt. Was sich jetzt die letzten drei bis vier Jahre in speziellen Bereichen noch entwickelt hat, ist, dass durch das Projektmanagement und agile Projektmanagement noch Projektrollen entwickelt wurden. Also so Spezialist und Experten Ebene. Aber eigentlich stellt sich schon die Frage, ob sich daraus dann auch vielleicht sogar ein Projektmanagement Karrieremodell entwickelt. Aber das ist jetzt einmal nur so als Ausblick, wo man ein bisschen ein Fragezeichen stehen hat.

6 I: Und was sind denn so die größten Unterschiede dieser Karrieremodelle?

7 HR2: Also zwischen Fach- und Führungskarriere. Es ist wirklich so klassisch, dass in der Führungskarriere ist es einfach ganz klar aufgebaut das mit der Verantwortung für ein Team einfach die Leadership Funktionen oder die Leadership Verantwortung im Vordergrund steht. Und ich der Fachkarriere Karriere ist es dann wirklich so der Fokus auf die Expertise in einem Fachbereich und tiefergehendes Knowhow, um damit für das Unternehmen einen Mehrwert zu generieren. Das sind wirklich die größten Unterschiede.

8 I: Und wie unterscheiden sich diese Karrieremodell im Hinblick auf die Wichtigkeit und die Wertschätzung? Oder gibt es überhaupt einen Unterschied?

9 HR2: Ich finde es ist immer eine sehr, sehr schwierige Frage, weil das Thema ja immer ist an was würde man denn jetzt Wertschätzung messen. Und ich bin da besonders gespannt, was denn da auf Mitarbeiterebene wahrgenommen wird. Wenn wir uns jetzt zum Beispiel das Thema Wertschätzung auf der Vergütungsebene anschauen, dann muss man sagen, da sind jetzt ein Teamlead und ein Specialist beide im selben Bonusmodell. Genauso wie ein Head of Department und Expert im gleichen Bonusmodell sind und genauso wie der Director und der Global Expert auf einem Level sind. Wo es einen Unterschied geben kann auf der Vergütungsebene ist, dass immer die Stelle bewertet wird. Und das bedeutet, dass nicht jeder Teamleiter genau dasselbe Grade wie ein anderer hat und genauso ist es auch bei der Funktion als Specialist. Das heißt natürlich kann es dann in den Gehaltsbandbreiten auf einer Ebene durchaus Unterschiede geben. Aber rein vom Vergütungsmodell ist es gleich. Das andere was auch ist, dass bei uns die Kaderebene ab dem Level Head of Department und Experte beginnt, das heißt die haben den Zugang zum Beispiel für eine spezielle Ausbildung für Führungsfunktionen und Fachexperten. Das heißt auch, ab einer gewissen Kaderstufe bin ich auf einem gewissen Verteiler, wo ich einfach bestimmte Geschäftsführungsinformationen bekomme, bevor sie vielleicht auch im gesamten Unternehmen kommuniziert werden oder werde vielleicht auch zu bestimmten Meetings eingeladen. Und da gibt es dann sowohl

Führungskräfte als auch Fachkräfte, die dann auch gleichermaßen Zugang zu diesen Informationen haben. Also das würde ich schon beim Thema Wertschätzung sehen.

10 I: Wird es bei euch im Unternehmen Nachfolgeplanung aktiv verfolgt? Gibt es aktive Nachfolgeplanung?

11 HR2: Genau. Bei uns ist das integriert in unseren jährlichen Talentmanagementprozess. Wo das wirklich schon in einem System hinterlegt ist und wo wir das Ganze auch festhalten. Dabei bewerten einerseits die Führungskräfte, wer sind denn so die Potenzialträger und Talente in einem Bereich und auf der anderen Seite, wo definiert wird, welche Schlüsselpositionen definiert denn eine Führungskraft im jeweiligen Bereich. Die Schlüsselpositionen können sowohl Führungs-, also auch Fachfunktionen sein. Und dann geht es wirklich darum, für alle Schlüsselpositionen im Unternehmen auch kurz-, mittel-, und langfristige Nachfolger zu definieren oder auch zu sehen, wo hätte man denn vielleicht auch irgendwo einen Gap und wo muss man vielleicht auch wirklich im Talentepool oder im Potenzialpool überlegen, wer sich denn in so eine Funktion mittelfristig entwickeln könnte.

12 I: Was sind denn so die Gründe, dass sich der Bedarf einer Fachkarriere ergeben hat?

13 HR2: Also ich denke, das Wichtigste ist sicherlich schon, das zu sehen, dass heutzutage sich die Führungsfunktion wirklich idealerweise vor allem auf Führung und das Management eines Bereiches fokussieren soll. Natürlich braucht eine Führungskraft auch ein gewisses Fachwissen, aber es braucht immer mehr Fachkräfte mit vertieftem Wissen, die man einfach auch für verantwortungsvolle Aufgaben oder Projekt befähigen kann und dazu auch das Knowhow dafür braucht. Und dann ist natürlich auch der weitgehende Schluss, dass wenn man Leuten schon auch mehr Verantwortung in einer Fachfunktion gibt, dass es auch wichtig ist, dann entsprechend auch den Verantwortungswert dieser Funktion zu geben. Das heißt aber auch, die Attraktivität von Funktionen zu fördernd und Karrieremöglichkeiten auch in der Fachfunktion zu bieten und damit natürlich auch langfristige Retention von Mitarbeitenden zu gewährleisten. Und ich glaube das Wichtige ist schon auch, wenn man jetzt 20 Jahre zurückblickt, dann war es sicherlich ganz oft so, dass man gesagt hatte, die Führungskraft muss auch in jedem Thema sattelfest sein und das ist heutzutage überhaupt nicht mehr möglich. Umso wichtiger ist es auch diese Fachkarriere zu fördern und dass das Thema, wo brauche ich denn spezielles Fachwissen, da auch entsprechend gleichwertige Karrierechancen zu bieten und schon auch das zu ermöglichen, dass diejenigen, die ja Kompetenzen für Führung haben, eben die Führungskarriere haben und diejenigen, die eben gut in Fachthemen sind oder spezielle Expertise und spezielles Knowhow haben, sich auch entsprechend weiterentwickeln können. Weil so die Erfahrung zeigt, wenn man ein bisschen in die Vergangenheit schaut, dass oft dann die besten Fachexperten Führungskraft wurden, aber manchmal dann die Leute gar nicht so gern diese Führungsrolle gemacht haben, weil sie ja einfach viel liebender in der Fachtiefe tätig waren. Ich glaube, das ist auch so eine Erkenntnis. Und etwas, wo ich sagen würde, wenn man so die letzten 15 Jahre zurückblickt, auch etwas, woraus die Notwendigkeit der Fachkarriere auch entstanden ist, dass man auch einfach nicht mehr nur in Hierarchien denken kann, sondern einfach auch in dem wo hat jemand Verantwortung für ein Thema, das einfach gleichwertig zu einer Führungsaufgabe gesehen werden kann.

14 I: Wer hat den Bedarf erkannt bei euch im Unternehmen?

15 HR2: Das ist jetzt echt schwierige Frage, weil es wirklich weit in der Vergangenheit liegt. So die Implementierung, also die ersten fachliche Positionen, sind jetzt sicherlich vor 10 bis 12 Jahren umgesetzt worden. Aber das Konzept selbst ist schon die letzten 14 bis 15 Jahre entstanden und schon auch aus dem, dass wir uns auch wirklich immer mit versuchen uns mit Prozessen und Tools zu beschäftigen und aus dem abzuleiten was tut sich denn am Markt und was tun andere große Unternehmen. Und auch zu sehen wie möchten wir denn unsere Mitarbeitenden mit speziellem Knowhow auch weiterentwickeln und fördern? Und wir

haben natürlich jetzt somit in unserer Branche schon auch sehr viele Mitarbeiter mit einem speziellen Knowhow, teilweise auch je nach Fachgebiet auch ein bisschen so ein Nischen-Knowhow, wo es einfach klar war, dass man da schon auch mehr Karrieremöglichkeiten bieten muss, um attraktiv zu bleiben.

16 I: Und nach welchem Konzeptionsmodell habt ihr die Fachkarriere eingeführt?

17 HR2: Also was wir nicht gemacht haben: Es gibt ja Firmen, die sagen, nur XY Prozent der Stellen kommen ins Fachkarrieremodell. Also wir haben es nicht mit einer Prozentzahl festgemacht, aber was wir schon gemacht haben: Es ist ein Entscheidungskriterium, ob sich jetzt Positionen für eine Fachkarriere eignen. Ja Schlüsselpositionen und vor allem auch businesskritische Schlüsselpositionen, wo ich sag, was sind denn Positionen, die für die strategische Weiterentwicklung der Firma einen Mehrwert bieten können. Wo eine bestimmte Fachexpertise, ein bestimmtes Knowhow ist, dass das Unternehmen weiterbringt. Das sind so Elemente, die wir uns bei der Definition dieser Schlüsselpositionen anschauen. Im Moment sind wir gerade dabei, von der Konzeption her einen Schritt weiterzugehen für die Zukunft und überlegen. Also wir haben ein Stellenbewertungssystem, also ein Job Grading Modell und überlegen auch, ob wir in Zukunft vielleicht rein nach den Job Grades gehen möchten. Im Moment ist es möglich, dass wir nicht nur den Grad anschauen, sondern die Definition Schlüsselposition. Aber es ist jetzt gerade so das, was wir im Moment diskutieren, wo bewegen wir uns weiter mit dem Modell.

18 I: Und nach welchen Phasen wurde die Fachkarriere eingeführt? Gab es da bestimmte Schritte, die man gegangen ist und die man geplant hat?

19 HR2: Also von der Größenordnung her ist es jetzt eher affirmativ, so ein bisschen nach dem Need und Pull Prinzip. Das heißt, wir haben uns ganz zu Beginn angeschaut, wo sind denn die Schlüsselpositionen, die bei denen am stärksten der Need in der Firma gesehen wird. Welche Schlüsselpositionen sind uns denn da am wichtigsten, um die Unternehmensstrategie erreichen zu können oder verfolgen zu können. Und da waren so die ersten Fachkarrierefunktionen, die entstanden sind, einerseits im Bereich Global Marketing und andererseits in Research and Development, also in der Forschung und Entwicklung. Und jetzt über die Jahre hinweg sind in verschiedenen Fachbereichen Fachkarrierestellen entstanden, wo man wirklich auch diese Systematik auch geschaut hat. Wo sind denn die Schlüsselpositionen, die wir sehen? Und das ist inzwischen eingeführt in fast allen unseren Bereichen. Und das haben wir uns wirklich so Schritt für Schritt angeschaut.

20 I: Welcher Nutzen und welche Chancen haben sich bei Ihnen im Unternehmen durch die Einführung der Fachkarriere ergeben?

21 HR2: Also ich denke, der Nutzen ist einerseits für das Unternehmen, dass noch einmal klarer wird einerseits, was sind denn die Erwartungen an bestimmte Funktionen, was muss ich auch an Wissen und an Kompetenzen mitbringen, um mich in der Fachkarriere weiterzuentwickeln? Das ist das eine. Als Nutzen auch noch einmal auch gezielter an den Entwicklungspfaden arbeiten zu können zu können, aber schon auch zu sehen, wo habe ich denn Personen mit welcher Expertise und wie kann man diese am besten einsetzen? Und Chancen sicherlich auf der Arbeiterebene, sich auch einfach stetig weiterzuentwickeln zu können. Wobei es gibt, natürlich nicht unendlich viele Expertenstellen, aber es ist so ähnlich wie bei den Führungsfunktionen. Das ist halt nach oben hin ja immer weniger. Ja, also aber wir haben jetzt bewusst nicht irgendeine Prozentzahl definiert, weil wir einfach glauben, es muss wirklich nach Need Prinzip dann definiert werden.

22 I: Und welche Herausforderungen und Risiken haben sich bei Ihnen im Unternehmen durch die Fachkarriere ergeben?

23 HR2: Also ich denke, die eine Herausforderung ist sicherlich, dass wir einfach das zeitlich nicht überall gleichzeitig einsetzen bzw. umsetzen konnten und uns wirklich auch mit jedem Fachbereich erstmal angeschaut haben was sind die Schlüsselpositionen, was ich dann einfach auch noch mal jeweils für den Fachbereich brauche war dann auch das Kompetenzprofil, dass ich dort in der Funktion erfüllen muss und dadurch ist sicherlich eine Herausforderung entstanden, dass wir das nicht überall zeitgleich umsetzen konnten und es sicherlich auch Fachbereiche gibt, das Gefühl haben, warum war es den beiden einen viel früher möglich in eine Fachkarriere zu gehen als bei uns. Also so diese unterschiedliche Schnelligkeit, die wir dahatten und damit sicherlich auch so ein bisschen dieses (jetzt auf Mitarbeiterseite oder auf Bereichseite) vielleicht auch ein bisschen manchmal eine Ungerechtigkeit zu empfinden. Das ist das eine. Sicherlich auch das, dass wir jetzt, wenn sie mit unseren Mitarbeitern jetzt die Interviews führen werden wird sicherlich das Feedback kommen, dass die Fachkarriere nicht so ganz transparent ist. Also wo wir zwar in Richtung Führungskräfte transparent sind, es aber auch die Fachkarriere gibt bei dieser man nicht immer informiert wird. Für Mitarbeiter ist es sicherlich im Moment nicht ganz so transparent und nachlesbar. Wie werde ich denn jetzt Expert? Das ist sicherlich auch die Herausforderung, die wir noch haben. Wie machen wir das auf der Kommunikationsseite? Da haben wir sicherlich noch Bedarf und Risiken. Ich glaube, ein Risiko ist sicherlich, dass man wirklich klar sein muss. Wir haben bei jeder Funktion immer eine Aufgabenkompetenz und Verantwortung. Und um auch klar zu sein eine Expertenfunktion hat eine höherwertige Aufgabe als vielleicht irgendeine andere Funktion. Sie hat ein gewisses Kompetenzprofil, muss bestimmte Verantwortung tragen, sonst kann ich nicht in eine Expertenfunktion kommen. Es muss einfach gegeben sein. Und das ist sicherlich auch das, was manchmal das Risiko ist, dass dann nicht rein auf Seniorität Beförderungen passieren, sondern wirklich aufgrund dessen, dass man auch sieht, es ist eine Stelle mit bestimmten Anforderungen. Und es gibt eine Person, die diese Anforderungen auch erfüllen kann.

24 I: Habt ihr davor schon Präventionsmaßnahmen dafür getroffen oder sind das Risiken und Herausforderungen, die sich dann erst in der Zeit der Implementierung ergeben haben?

25 HR2: Ich würde sagen, es ist eher so, dass es sich im Laufe der Implementierung und jetzt in der Umsetzung in den jeweiligen Fachbereichen so ergeben hat. Und wo man schon auch jetzt auf die Zukunft schauen müssen, dass es einfach auch von der Transparenz her für Mitarbeitende leichter verständlich wird.

26 I: Dann würde ich gerne das nächste Thema ansprechen. Die Fachexperten. Wie definieren Sie einen Fachexperten im Unternehmen?

27 HR2: Also das sind wirklich Personen, die entweder spezielles Knowhow, spezielles Wissen oder Expertise in einem Fachgebiet haben und mitbringen. Das kann sein, dass es sich da um sehr tiefgehendes Fachwissen oder aber auch um umfassendes Wissen auf Prozessebene und damit verbundenen Kompetenzen handelt. Und wir haben jetzt für die Fachkarriere in Summe 14 Kompetenzen definiert, die übergreifende Kompetenzen sind, wo wir sagen, wenn wir uns anschauen, an was machen wir einen Fachexperten fest und an was wir so eine Fachfunktionen messen wollen, dann sind es eben diese 14 Kompetenzen, worüber sich dann die Führungskräfte Gedanken machen müssen, ob die dann auch erfüllt werden.

28 I: Bei diesen Kompetenzen geht es also um das Wissen? Gibt es sonst noch Anforderungen, welche die Experten mitbringen müssen?

29 HR2: Genau. Es geht nicht nur um Wissen, sondern besonders auch wirklich um die vertiefte Erfahrung im Fachgebiet. Und dann haben wir so Dimensionen wie strategische Problemlösungskompetenz, strategische Planungskompetenz oder auch so die Fähigkeit, so in Richtung visionäres Denken, umfassendes Denken, Change Management, Innovation

oder Innovationspotenzial, Prozess Knowhow, dann auch so, ich sage mal Vermittlungs- und Moderationsskills und generell natürlich auch so soziale Kompetenzen und Kompetenzen im Bereich Konfliktmanagement und Kommunikation, die wir uns anschauen.

30 I: Und wie stellen Sie sicher, dass die Fachexperten über diese Kompetenzen und Merkmale verfügen?

31 HR2: Also im Endeffekt ist es dann so, dass es für jeden oder für alle Funktionen, also für jede Stelle, die man hat, gibt es Stellenbeschreibungen. Es gibt für viele Fachkarrieremodelle so diese Kompetenzraster und schlussendlich ist es dann wirklich so, dass Führungskraft und HR Business Partner dann auch wirklich in eine Bewertung gehen und sagen okay, wie gut sehen wir das denn auch bei der Person, dass sie diese erfüllt. Es gibt dann auch, gerade wenn es in die Expertenstufe geht, dann auch oft in den Bereichen zu Gremiumsentscheidungen, wo man sich anschaut, dass zum Beispiel zwei, drei Führungskräfte gemeinsam dann auch das Potenzial einer Person bewerten, um wirklich zu sagen okay, sehen wir dort auch wirklich schon einen Expertenstatus. Und ob diese Person auch diese Kompetenzfelder erfüllt.

32 I: Und die Nominierung selbst, dass der Fachexperte überhaupt zu Diskussionen des Gremiums kommt?

33 HR2: Das ist über die Führungskraft. Und da sehen wir halt dann auch die Führungskraft hat mit dem Mitarbeiter ein ehrliches Mitarbeitergespräch. Und aus dem Mitarbeitergespräch heraus natürlich auch das Thema: Wo möchte sich jemand weiterentwickeln? Dann gibt es eben den Talentmanagementprozess, wo die Führungskraft eben auch definiert, wo sind denn meine Potenzialträger und wo auch dann mit den Talenten in weitere Entwicklungspläne gegangen wird. Und aus dem heraus entsteht dann auch dieses: Wo möchte sich jemand in eine Fachkarriere entwickeln, wo sieht man das Potenzial dazu? Was braucht es noch dazu an Fördermaßnahmen? Und dann eben auch, wenn die Führungskraft den Eindruck hat, doch da hat sich jetzt jemand auch entsprechend weiterentwickelt und das andere aber auch: Es gibt die Position, die diese Expertenfunktion auch erfordert. Es müssen ja auch die Aufgaben entsprechend den Kompetenzen sein. Also wenn ich das Gleiche tue und sich meine Stelle nicht verändert, meine Aufgaben nicht, dann geht es ja auch nicht. Das heißt ich muss auch diese Funktion, diese Expertenfunktion dann haben und dann kann die Führungskraft eben dies in das Gremium einbringen.

34 I: Und jetzt noch paar Fragen zum HR Bereich selbst. Inwiefern war der HR Bereich bei der Einführung und Umsetzung der Fachkarriere involviert?

35 HR2: Komplet. Das ist ja wirklich ein Konzept, das aus dem HR Bereich kommt. Da gab es ganz am Anfang eine eigene Arbeitsgruppe mit Vertretern aus verschiedenen Standorten unseres Unternehmens, die auch versucht haben, das, was es an verschiedenen Standorten schon an grundlegenden Überlegungen gab, in so ein sehr grobes Konzept für die gesamte Gruppe zu geben. Und dann hat es aber wirklich pro Standort einfach auch die Freiheit gegeben, zu sagen okay, und wie setzen wir diesen Rahmen jetzt konkret bei uns am Standort um, je nachdem, was einfach dann die Needs am Standort bzw. der Fachbereiche waren. Und dann haben wir als Standort dann eben Kompetenzmodelle ausgearbeitet, schon mal so ein grobes Raster. Was sehen wir denn generell in diesen 14 Kernkompetenzen, wo wir sagen, das muss erfüllt sein und dann aber auch nochmal speziell für die verschiedenen Fachbereiche und die unterschiedlichen Fachfunktionen unseres Unternehmens.

36 I: Und welche Rolle und welche Aufgaben übernimmt der HR Bereich generell in Bezug auf die Fachkarriere und Fachexperten?

37 HR2: Also ich denke das eine ist wirklich so das Thema konzeptionelles Modell. Auch Unterstützung der Führungskräfte wenn es darum geht zu sagen okay, kann es jetzt in einem Fachbereich eben dieses Fachkarrieremodell in der Umsetzung geben, denn auch das ist zu challengen, ist das tatsächlich eine Stelle welche die Kompetenz, also die die Kriterien für eine Fachexperten Rolle, erfüllen würde. Aber auch Unterstützung der Führungskräfte, wenn es darum geht okay, wie fasse ich denn jetzt diese Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten auch in einer Stellenbeschreibung zusammen. Also das ist ja schon die Aufgabe der Führungskraft das für die einzelne Stelle zu definieren, aber mit der Unterstützung der Personalabteilung. Dann aber auch so die Unterstützung in den Entwicklungsgesprächen mit den Mitarbeitenden. Und dann natürlich auch, wenn es darum geht zu sagen, wo sollte sich jemand weiterentwickeln, was braucht es dann an Fördermaßnahmen? Und dann wenn es auch darum geht wirklich die Beförderung in eine Fachkarriere Funktion auch dann vorzubereiten und umzusetzen. Das ist dann also wirklich die HR Abteilung die wirklich komplett durch all diese Schritte auch begleitet und die auch dann umsetzt.

38 I: Ist es ein bestimmter Bereich bei euch? Wie beispielsweise die Personalentwicklung?

39 HR2: Also bei uns sind da vor allem die HR Business Partner im Lead, die da so die Schlüsselrolle haben. Und dann natürlich, wenn es dann um die Entwicklungsthemen geht, ist es dann bei uns die Personalentwicklung, die dann Unterstützungsarbeit leistet. Oder wir haben zum Beispiel gerade auch, wir haben jemanden, der für Kompensationen und Benefits verantwortlich ist. Also dort, wo wir sagen, okay, wie soll denn auch die Jobarchitektur in der Zukunft aussehen, das ist jetzt gerade so quasi das Folgeprojekt, wo wir dran sind. Da ist jetzt gerade im Moment auch unsere Kompensationen und Benefits Abteilung stärker im Lead, um auch so das Zukunftskonzept mit dem HR Business Partnern auszuarbeiten.

40 I: Gibt es für die Fachexperten der Fachkarriere besondere Rahmenbedingungen?

41 HR2: Also ich denke das Wichtigste ist sicher das Vergütungsmodell welches vergleichbar ist, mit der jeweiligen Führungsfunktion, das heißt, dass ich eben dann auch entsprechend im Bonusmodell mit drin bin. Dann ist es so, wir haben grundsätzlich Zeiterfassung, aber ab der Kaderstufe habe ich dann Vertrauensarbeitszeit. Das hat Vor und Nachteile. Also aus Mitarbeitersicht kann es vielleicht den Nachteil haben, dass ich keine Stunden mehr schreibe. Auf der anderen Seite bringt es natürlich auch mehr Flexibilität, weil ich natürlich dann auch noch mal flexibler bin, wie wenn jede Stunde genau getrackt wird. Aber das hat natürlich dann auch mit dem zu tun, was wir sagen ab einer Kaderstufe trägt man eine andere Verantwortung und damit auch mehr Flexibilität und mehr Verantwortung für die eigene Zeit. Und dann auch der Zugang natürlich zu eben bestimmten Informationen oder die Teilnahme an bestimmten Schulungsmaßnahmen.

42 I: Gibt es sonst noch weitere Benefits?

43 HR2: Also es ist nicht getrennt nach Mitarbeitergruppen, denn sonst sind es dann eher Benefits, die wir halt allgemein für alle Mitarbeitenden bieten.

44 I: Würden Sie sagen, dass Fachexperten mit Führungskräften gleichgestellt sind? Beispielsweise in Bezug auf das Ansehen?

45 HR2: Also aus Personalsicht ja. Ich bin mir nicht sicher, wie es die Mitarbeiter sehen. Aber die Expertenfunktion bei uns ist schon eine sehr gewichtige Rolle. Das sind auch Funktionen, die in bestimmten Führungsmeetings dann auch Themen präsentieren. Wenn sie in Projekten verantwortlich sind, auch in der Projektverantwortung, dann auch eben diese Projekte verantworten und da in Gremien präsentieren und Entscheidungen einholen. Insofern sieht man genau in solchen Meetings dann auch, dass sie definitiv auch gleichgestellt sind. Natürlich, wenn man jetzt dann schaut, okay, was braucht es, um eine finale Entscheidung

einzuholen? Oder wenn ich in einem Projekt verantwortlich bin, dann kann ich auch als Fachexperte mir eine Entscheidung in einem Komitee holen. Aber natürlich, wenn ich jetzt in einer Abteilung bin und unter der Führungskraft natürlich für ein Thema verantwortlich bin, wird natürlich eine Entscheidungsfindung dann auch der Experte von der Führungskraft unterzeichnen lassen müssen. Wie entscheiden wir denn jetzt oder im Sinne von der finalen Verantwortung der Führungskraft, die vielleicht für ein Themengebiet oder eine Abteilung die Verantwortung hat. Der Experte, der dann die Empfehlungen abgibt, wo es vielleicht dann schon mal sein kann, dass ein Experte sagt: Ja, aber ich aus der Expertise heraus hätte vielleicht anders entschieden als die Führungskraft, die aber für den Gesamtbereich verantwortlich ist, der vielleicht breiter ist. Also das könnte vielleicht was sein, wo Experten sagen: Warum kann ich nicht in manchen Themen final entscheiden?

46 I: Dann ich hätte noch eine Frage zum Wissensmanagement. Wurde bei Ihnen im Unternehmen das Expertenwissen schon in das Wissensmanagement integriert?

47 HR2: Sehr gute Frage. Ich finde nicht, dass wir so ein richtig strukturiertes Wissensmanagement haben. Ich glaube, es kommt darauf an je nach Fachbereich. Ich glaube, dass die Entwicklung da sicherlich in ihren Bereichen etwas weiter ist. Aber so einen übergreifenden Standard für Wissensmanagement haben wir eigentlich nicht ganz ehrlich, sondern eher so die Fachbereiche, die sich da organisieren.

48 I: Dann hätte nur noch ein paar Fragen zum Thema Learnings. Was würden Sie in Bezug auf die Fachkarriere und die Fachexperten rückblickend anders machen?

49 HR2: Also ich würde versuchen, zeitlich möglichst alles gleichzeitig umzusetzen und nicht zu sagen, es gibt Unterschiede nach Fachbereichen. Natürlich ist es immer strategische Entscheidung zu sagen okay, wo sehen wir denn den Größten Need als Unternehmen. Rückblickend. Das wäre das größte Learning, wenn man es vermeiden kann. Würde ich eher empfehlen zu sagen wie setzen wir alle Fachbereiche im gesamten Unternehmen gleichzeitig und machen den Rahmen so, dass es leichter für alle Fachbereiche umsetzbar ist.

50 I: Und was würden Sie in Bezug auf dieses Thema rückblickend genauso wieder machen?

51 HR2: Also definitiv dieses keine unbegrenzte Anzahl von Fachexperten geben, sondern wirklich eine klare Definition: Was macht denn eben eine Position, eine Funktion aus, den einen Fachexperten Status hat? Um auch sehr klar zu sein, dass das in jeder Firma etwas anderes sein kann oder. Das, was bei uns eine Schlüsselposition ist, ist vielleicht in einer anderen Firma was anderes. Und also den Ansatz finde ich schon sehr gut. Dazu sagen: Es gibt einfach Unterschiede in den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Und das macht es auch aus, warum eine Stelle eine Expertenfunktion sein kann, eine andere vielleicht nicht.

52 I: Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen. Gibt es vielleicht noch was von Ihrer Seite, was Sie anmerken möchten?

53 HR2: Nein, ich denke Sie haben alles Wichtige gefragt.

54 I: Vielen Dank für das Interview und Ihre Zeit.

55 HR2: Sehr gerne geschehen. Viel Erfolg noch weiterhin mit Ihrer Masterarbeit.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 04.07.2023

Julia Janjic