

# **Retention und sinnvoller Einsatz von technischen Fachkräften**

Wünsche und Bedürfnisse von technischen Fachkräften im Vergleich zu Führungskräften beim Thema Beförderungen

Masterarbeit

am 17.05.2015

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Astrid Donaubaue-Grobner, BA

1310683015

Begutachterin: Mag. (FH) Mag. Astrid Russ

Wien, Mai 2015

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

17. Mai 2015



Unterschrift

## **Zusammenfassung**

Trotz steigendem Bedarf nach technischen Fachkräften werden diese zwar auf dem Arbeitsmarkt hart umkämpft, dann aber nach erfolgreicher Rekrutierung oftmals nicht ideal im Unternehmen eingesetzt oder wird ihren Bedürfnissen nicht in ausreichendem Maße Rechnung getragen, um sie im Unternehmen zu halten. Zwar gibt es Bestrebungen, Anerkennung zu demonstrieren, jedoch gehen diese in vielen Fällen nicht mit den Bedürfnissen der Fachkräfte selbst konform. Beförderung als Belohnung oder als Zeichen von Anerkennung hat, wenn die Neigungen und Disposition der technischen Fachkraft nicht in diese Richtung gehen, dann zuweilen negative Auswirkungen sowohl auf die Zufriedenheit und Performance des Experten oder der Expertin selbst als auch auf die unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Mittels einer qualitativen Befragung sollen im Zuge dieser Arbeit die Bedürfnisse von technischen Fachkräften eruiert werden und daraus Empfehlungen für die Retention von technischen Experten und Expertinnen in den Funktionen abgeleitet werden, wo ihr Know how für das Unternehmen am wertvollsten ist.

Schlüsselbegriffe: Fachkräftemangel, Beförderung als Belohnung, Retention von technischen Fachkräften

## **Abstract**

Despite the increasing need for technical experts many companies' efforts are primarily focussed on recruiting them without properly considering them how to put them to proper use and keep them from leaving again afterwards by taking their wishes into consideration. Granted, there are efforts to show appreciation, but in many cases they have little in common with what the experts themselves want. Promotion is treated as a means of rewarding people or as a way of showing appreciation and more often than not has a negative impact with regard to both the expert's job satisfaction and performance if the expert's inclination or disposition do not run that way – and subsequently affects their subordinates.

Qualitative interviews were employed in order to shed light on the needs of experts and aid in determining what measures are sensible when it comes to retaining technical experts in positions where their know how and abilities are most valuable for the company.

Keywords: shortage of skilled workers, promotion as reward, retention of technical experts

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung.....	2
1.2	Ziel der Arbeit.....	6
1.3	Forschungsfragen .....	7
1.4	Hypothesen.....	7
1.5	Aufbau der Arbeit .....	8
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>9</b>
2.1	Karriere .....	9
2.1.1	Was ist Karriere? .....	9
2.1.2	Karriererollen, -motive und -werte .....	11
2.1.3	Exploitation vs. Exploration .....	14
2.1.4	Kompetenz.....	17
2.1.5	Eignung.....	18
2.2	Laufbahnen .....	22
2.2.1	Führungslaufbahnen .....	22
2.2.2	Fachlaufbahnen .....	22
2.2.3	Projektlaufbahnen.....	28
2.2.4	Integrierte Laufbahnplanung .....	32
2.2.5	Anreize in Fach- und Führungslaufbahnen.....	34
<b>3</b>	<b>Empirie</b> .....	<b>37</b>
3.1	Untersuchungsmodell und Durchführung .....	37
3.2	Erstellung des Interviewleitfadens .....	40
3.3	Statistische Verfahren und Auswertung.....	44
<b>4</b>	<b>Darstellung der Ergebnisse</b> .....	<b>46</b>
4.1	Interviewpartner und Interviewpartnerinnen.....	46
4.2	Interviewinhalte getrennt nach Interviewpartner und Interviewpartnerinnen.	46
4.3	Interviewübergreifende Darstellung der Ergebnisse .....	57

<b>5</b>	<b>Hypothesenprüfung .....</b>	<b>68</b>
5.1	Überblick .....	68
5.2	Prüfung der Hypothesen.....	71
<b>6</b>	<b>Beantwortung der Forschungsfragen.....</b>	<b>77</b>
6.1	Unterfragen .....	77
6.2	Forschungsfrage .....	81
<b>7</b>	<b>Conclusio .....</b>	<b>85</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>87</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>95</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>96</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>97</b>

# 1 Einleitung

Rasanter technischer Fortschritt und das zunehmende Verschwinden von Grenzen im Hinblick auf die Verfügbarkeit von Produkten, Dienstleistungen und Know how haben uns in ein Zeitalter hochkomplexer Systeme geführt, deren Aufrechterhaltung entsprechender Ressourcen bedarf. Während die Globalisierung vielen Unternehmen generell erlaubt, Rohstoffe und Arbeitsleistung in Niedriglohnländern billiger einzukaufen, ist der Preis einer Ressource jedoch von der Verfügbarkeit und der strategischen Relevanz derselben abhängig. Dies führt geradewegs hin zum limitierenden Faktor „Know how“, dessen Fehlen trotz des Vorhandenseins von ausreichenden finanziellen Mitteln und einer vielversprechenden Erfolgsgeschichte mindestens zur Stagnation, aber mittelfristig zweifellos zum Rückschritt führt. Fachwissen und entsprechende Erfahrung in der Anwendung sind also nicht nur erforderlich, um Fortschritt und zukünftigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten, sondern auch essentiell – selbst wenn das Ziel nicht ambitionierter als die Erhaltung des Status quo ist.

Das durch die Komplexität kontinuierlich ansteigende Erfordernis der Spezialisierung lässt technische Fachkräfte zunehmend zu einer begehrten Mangelware werden. Fachkräftemangel ist in der Gegenwart längst kein düsteres Szenario mehr, sondern ist seit einigen Jahren Realität und hat auch Unternehmen zu einem Umdenken bewegt. Dieses Umdenken allerdings ist ein Prozess, der noch im Gange ist und bislang keineswegs an einem für beide Seiten (Fachkräfte und Unternehmen) zufriedenstellenden Punkt angeht.

Der „War for talents“ zeigt zwar, dass Organisationen sich durchaus der strategischen Relevanz guter technischer Fachkräfte und ihrer mangelnden Verfügbarkeit bewusst sind, doch sind Experten und Expertinnen erst einmal durch kostspielige – weil nicht selten internationale – Recruiting-Maßnahmen gewonnen, fehlt es in vielen Fällen an entsprechenden Rahmenbedingungen und Maßnahmen, um diese Fachkräfte einerseits im Unternehmen zu halten und andererseits dort einzusetzen, wo sie den meisten Nutzen bringen. Fachkräfte werden vielerorts entweder als weniger wertvoll im Vergleich mit Führungskräften behandelt (und entlohnt) oder es wird versucht, sie mit den gleichen Maßnahmen zufrieden zu stellen und zu entwickeln, die sich für die Managementlaufbahn bewährt haben.

Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, die Bedürfnisse von Fachkräften zu beleuchten und Handlungsbedarf von Unternehmensseite aufzuzeigen.

Im Zuge der Interviews hat sich einerseits gezeigt, dass Experten und Expertinnen vorwiegend von nicht-monetären Beweggründen geleitet werden und auch ihr Verständnis von Anerkennung nicht in Richtung beeindruckender Titel auf Visitenkarten oder anderen formalisierten Statusdemonstrationen gehen. Vielmehr steht die unmittelbare Tätigkeit und damit verbundene Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ein Großteil der befragten Fachkräfte hat sich aktiv gegen eine Führungsposition entschieden und sogar bereits einmal eine solche zurückgelegt.

Während im Hinblick auf Prozesse und Entscheidungen die Prinzipien des Lean Management samt dem Erfordernis der Standardisierung auf dem Vormarsch sind, zeigen die Erkenntnisse aus dieser Arbeit, dass dies bei der Retention von technischen Fachkräften kein erfolversprechender Ansatz ist und statt dessen Flexibilität, Abwechslung, Selbstbestimmung sowie Freiraum und Austausch mit Gleichgesinnten gewünscht werden. Diese Bedürfnisse gilt es nun in der Gestaltung der Rahmenbedingungen und der Ausrichtung der Tätigkeit selbst zu berücksichtigen.

## **1.1 Problemstellung**

Intensiver Wettbewerb und fortschreitende Globalisierung bedingen strategische und organisatorische Veränderungen in Unternehmen. Dies resultiert teilweise in Zusammenschlüssen und auch einem verstärkten Fokus auf die Kernkompetenzen, was wiederum eine reduzierte Anzahl an Stellen und damit Entwicklungs- und Aufstiegschancen mit sich bringt – und somit eine Gegenentwicklung zu den im Vergleich gestiegenen Erwartungen der Bewerber und Bewerberinnen darstellt. (Friedli in Thom 2008, S. 259)

Speziell größere Unternehmen sind darauf angewiesen, die aktuellen Entwicklungen genau zu verfolgen und nicht nur neben einer Führungslaufbahn weitere Möglichkeiten zu bieten, sondern diese auch entsprechend adäquat zu gestalten, sodass sie tatsächlich als attraktive Alternative zum Aufstieg in der Linie wahrgenommen werden. (Friedli in Thom 2008, S. 260)

Im “War for Talents” streiten sich mittlerweile weltweit Unternehmen um die besten Leute, doch die Schlacht ist nicht allein damit gewonnen, die fähigsten Köpfe mit Versprechen zu rekrutieren. Die Kunst besteht vor allem auch darin, diese mittel- und langfristige im Unternehmen zu halten.

Technologische Entwicklung erhöht die Abhängigkeit von Experten und Expertinnen, jedoch lässt die demographische Entwicklung (Überalterung) diese zur Mangelware werden (vgl. Becker, Beck & Herz 2012, S. 26; Hohberg 2012, S. 72f) – eine Entwicklung,

die Unternehmen in Zukunft zweifellos dazu bringen wird, noch entschlossener an die Gewinnung von Talenten heranzugehen.

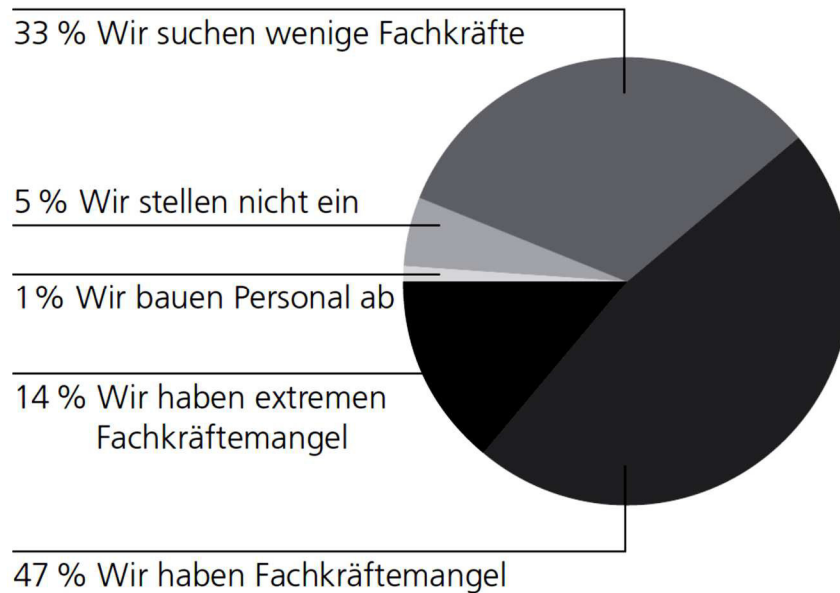
Jedoch bleiben technische Fachkräfte nur dann wertvoll, wenn sie am Puls der Zeit bleiben und die Möglichkeit haben, ihr Wissen nicht nur up to date zu halten, sondern auch weiterzuentwickeln. Stagnation bedeutet Rückschritt, da technologische Forschung und Entwicklung nicht stehenbleiben. Fachkräfte bringen aufgrund ihrer persönlichen Disposition weitgehend die Bereitschaft und sogar den Willen zur Entwicklung und Freude an Herausforderungen mit (vgl. 1978, S. 125-127) – Unternehmen müssen also hier meist keine zwangsverpflichtenden Weiterbildungsmaßnahmen setzen.

Ein weiterer Ansatz im Umgang mit der erhöhten Nachfrage nach der sinkenden Resource “technische Fachkraft” wäre auch, den Erwerb der nötigen fachlichen Kompetenzen nicht bereits bei der Einstellung vorauszusetzen, sondern die Bereitschaft von Unternehmensseite, dieses Wissen aktiv zu vermitteln. Die Einstellung bezüglich Weiterbildung und Entwicklung sind ein Teil der Unternehmenskultur. Sind Mitarbeiter daran gewohnt, dass von ihnen erwartet wird, dies zu leben, dann gibt es auch gegen spezifische Bildungsmaßnahmen weniger Widerstand – und bessere Ergebnisse, da die kognitive Leistungsfähigkeit von Menschen mit sinkendem Training der Lernfähigkeit sinkt. Lernen ist auch essentiell dafür, mit Veränderungen umzugehen und ermöglicht somit auch Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen fortgeschrittenen Alters einen offenen, furchtlosen Umgang mit Neuerungen und Innovationen. Ältere Mitglieder der Belegschaft sind weniger oft bereit, sich Bildungsmaßnahmen zu unterziehen, weil sie die Relevanz für sich nicht erkennen. Da durch die Überalterung in naher Zukunft eine Zunahme älterer Arbeitnehmer prognostiziert wird, ist dies gerade in Bezug auf den Fachkräftemangel eine Entwicklung, bei der es Sinn macht, gegenzusteuern. (vgl. Hofmann & Korge 2011, S. 62-68)



Fachkräftemangel ist nicht nur ein Bild einer düsteren Zukunft, sondern in vielen Unternehmen bereits Realität:

**Abbildung 1: Beurteilung des Fachkräftemangels**



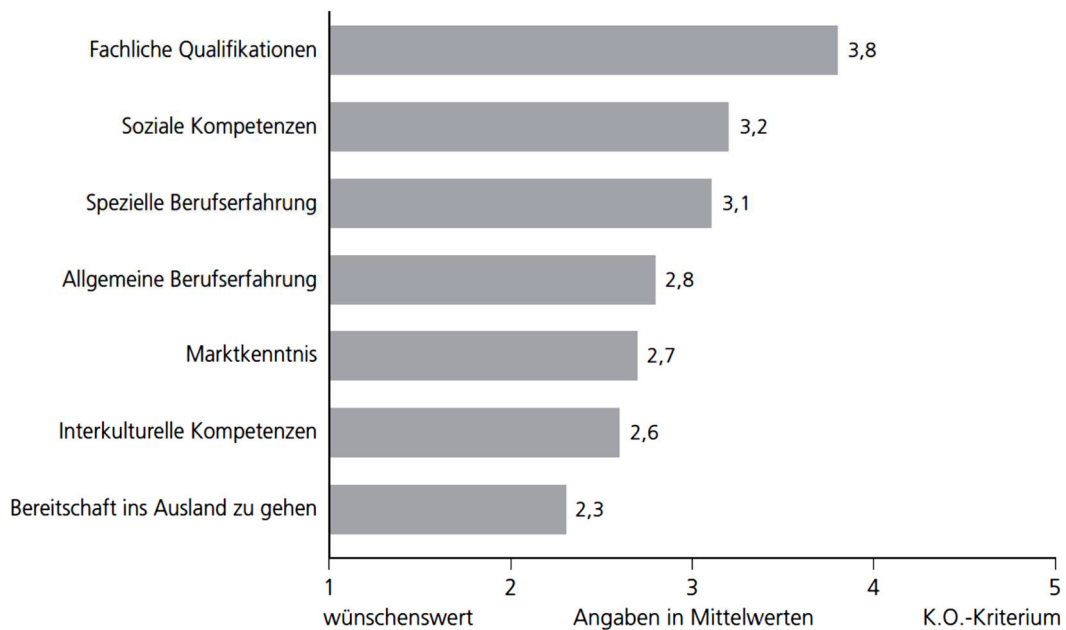
Quelle: Bienszeisler & Bernecker 2008, S. 11

Wie aus dieser Abbildung ersichtlich, herrschte bereits 2008 bei mehr als 60 % der deutschen Unternehmen Fachkräftemangel.

Bienszeisler & Bernecker (2008, S. 13) legen dar, dass der Großteil des Fachkräftemangels auf den technischen (72 %) beziehungsweise IT-Bereich (12 %) entfällt. Aus diesem Grund fokussiert sich auch die vorliegende Arbeit auf die Gruppe der technischen Fachkräfte. Im Folgenden werden die Begriffe „Fachkräfte“ und „Experten und Expertinnen“ synonym für Techniker und Technikerinnen verwendet.

Folgende Abbildung zeigt, dass bei Fachkräfteprofilen verstärkt auf die bereits vorhandenen fachlichen Qualifikationen geachtet wird und dieses Kriterium Vorrang vor allen anderen hat. Dies signalisiert, dass Unternehmen vielfach eine fertig ausgebildete Fachkraft suchen ohne bereit zu sein, sich ihre Experten und Expertinnen selbst auszubilden.

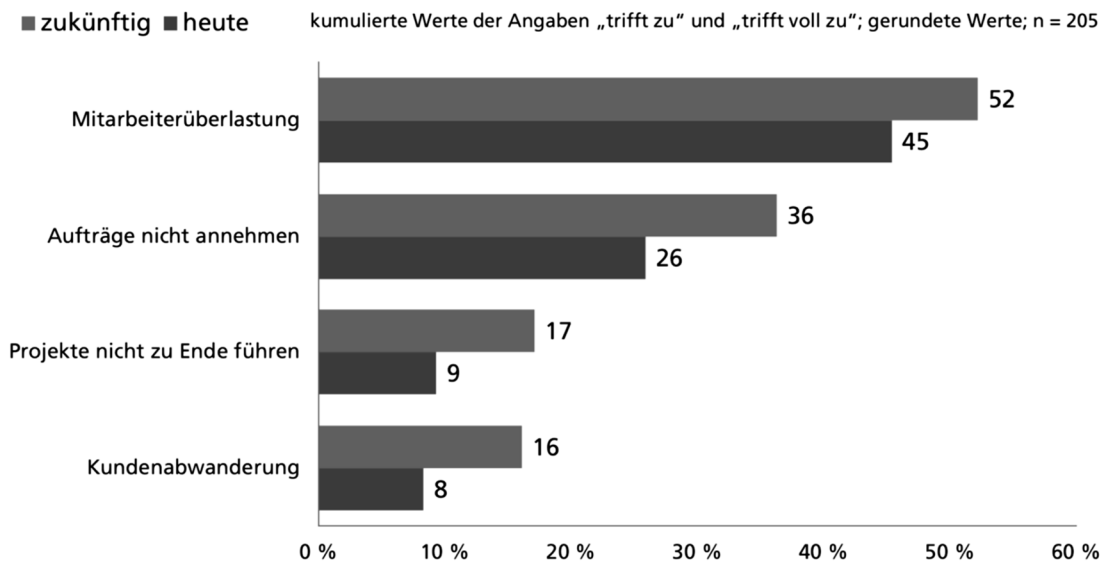
**Abbildung 2: Gesuchte Qualifikationen und Kompetenzen**



Quelle: Bienszeisler & Bernecker 2008, S. 13

Die folgende Abbildung soll verdeutlichen, dass ein Mangel an Fachkräften und dem damit verbundenen Know how nicht nur für Fachabteilungen selbst, sondern für das gesamte Unternehmen problematisch ist:

**Abbildung 3: Auswirkungen von Wissens- und Kompetenzverlust**



Quelle: Fraunhofer IAO 2011

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass der Fachkräftemangel in der Wirtschaft sowohl durch den verstärkten Fokus auf Technologie und Expertise, als auch durch die demographische Entwicklung ausgelöst wird. Dies führt zum "War for Talents", im Zuge

dessen Organisationen bestrebt sind, die verfügbaren Kandidaten für sich zu gewinnen. Hier sind logischerweise größere Unternehmen klar im Vorteil, da ihre Ressourcen ihnen erlauben, sowohl bei der Personalsuche als auch den angebotenen Gehältern ihre KMU-Konkurrenz auszustechen.

Grundsätzlich wäre eine logische Konsequenz aus diesen Entwicklungen, dass gemäß dem volkswirtschaftlichen Prinzip der Kombination der Faktoren niedriger Verfügbarkeit mit hoher Nachfrage nach einer Ressource nicht nur der Preis für selbige steigt, sondern auch das Bestreben, diese strategisch wichtigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möglichst gewinnbringend einzusetzen.

Besonders in größeren Unternehmen mit den entsprechenden Ressourcen werden Fachkräfte oftmals in Managementpositionen befördert oder stoßen in ihrer Weiterentwicklung an die sogenannte "gläserne Decke" (= Stagnation). Konsequenzen davon sind oftmals reduzierte Leistung aufgrund von fehlender Motivation oder auch ein Abwandern und damit ein Verlust der zuvor so mühsam (und zuweilen auch teuer) eroberten Fachkraft – und damit eine Gefahr für das Wissensfundament der Organisation. (vgl. Schnalzer et al. 2012)

## **1.2 Ziel der Arbeit**

Die gegenständliche Arbeit zielt darauf ab, die Situation aus Sicht der technischen Fachkräfte zu beleuchten und gezielt zu erheben, welche Bedürfnisse und Wünsche berücksichtigt werden müssen, um Experten und Expertinnen und deren Know how im Unternehmen einerseits und dort auf einer sinnvollen Position (= Einsatz der Expertise ist dort möglich, so sie benötigt wird) andererseits zu halten. Technische Fachkräfte sind eine limitierte Ressource, daher macht es Sinn, gewissenhaft zu planen, wie diese langfristig und für beide Seiten gewinnbringend eingesetzt werden können.

Es soll ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass Fachkräfte und Führungskräfte unterschiedliche Talente und Bedürfnisse mitbringen und nicht ohne vorherige Überlegung beliebig auf freie Stellen im Organigramm verteilt werden können, ohne dass dies (oftmals negative) Auswirkungen zeigt.

### 1.3 Forschungsfragen

Welche Rahmenbedingungen motivieren technische Fachkräfte, als Wissensträger in ihrem Fachbereich zu bleiben anstatt in Managementpositionen abzuwandern?

Unterfragen:

1. Wie gut sind technische Fachkräfte für Managementpositionen geeignet/qualifiziert?
2. Wie maßgeblich sind die Faktoren *Anerkennung* und *Entlohnung* bei der Wahl der Position im Vergleich zu Selbstverwirklichung?
3. Wie sehr werden technische Fachkräfte mittels spezifischer Weiterbildung im Vergleich zu Führungskräften gefördert?

### 1.4 Hypothesen

1. *Technische Fachkräfte tendieren dazu, Beförderungen in Managementpositionen vorwiegend aufgrund besserer Verdienstmöglichkeiten anzunehmen. (Faust 2002)*
2. *Technische Fachkräfte sind für eine Führungsrolle aufgrund ihrer technisch orientierten Ausbildung und ihrer Persönlichkeitsmerkmale oftmals nicht geeignet. (Hoekstra 2011)*
3. *Der Mangel an Möglichkeit zur Einflussnahme bei strategischen Entscheidungen für technische Fachkräfte ohne Managementposition ist ein Faktor der Fachkräfte in Führungsfunktionen drängt. (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft 2013)*
4. *Technische Fachkräfte entscheiden sich oftmals für Managementpositionen, obwohl die persönliche Präferenz eine Fachkarriere wäre. (Faust 2002)*
5. *Technische Fachkräfte in einer Fachfunktion erhalten weniger Anerkennung als Führungskräfte. (Faust 2002)*
6. *Unternehmen bieten mehr Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte als für technische Fachkräfte an. (Heimerl-Wagner 1994)*
7. *Ohne Wechsel in eine Managementfunktion gibt es für technische Fachkräfte meist keine Entwicklungsmöglichkeiten in ihrem Unternehmen. (Heimerl-Wagner 1994)*

8. *Eine vergleichbare Entlohnung für Fach- und Führungskräfte würde technische Fachkräfte oftmals dazu bewegen, sich gegen eine Führungsposition zu entscheiden.* (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft 2013)

## 1.5 Aufbau der Arbeit

Nach einer Darstellung der theoretischen Konzepte von Karriere und der Herausarbeitung der derzeit in Unternehmen gängigen Laufbahnmodelle (Kapitel 2) soll das dargestellte Ziel im empirischen Teil mittels einer qualitativen Befragung von technischen Fachkräften in Form von Experteninterviews erreicht werden. Es wird hier nicht primär auf eine objektive Darstellung der Situation in Unternehmen abgezielt, sondern auf die subjektive Wahrnehmung der Entwicklungsmöglichkeiten und der individuellen Präferenz der technischen Experten und Expertinnen im Vergleich dazu. Den Interviews liegt der in Kapitel 3.2 angeführte Leitfaden zugrunde.

Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** gibt einen Überblick über die Durchführung der Datenerhebung.

Nach einer zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse der Befragung (Kapitel 4) folgen die Interpretation der Ergebnisse (Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) sowie die Umlegung derselben auf die Forschungsfragen und Hypothesen (Kapitel 6) und im Abschluss die Umlegung auf die Praxis und entsprechende Handlungsempfehlungen (Kapitel 7).

## 2 Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Karriere

#### 2.1.1 Was ist Karriere?

Der Karriere als Teil des Lebenswegs wird von vielen Menschen große Bedeutung zugeschrieben und prägt auch die Identität des Individuums mit (Inkson 2007). Es handelt sich hier um einen Entwicklungsprozess, der sich aus verschiedenen Positionen im Laufe der Lebenszeit zusammensetzt (Richardson 2002). Die individuelle Karriere ist unter anderem auch durch biologische Faktoren wie Gesundheit, Temperament, Persönlichkeit und mentale Fähigkeiten (Caspi, Roberts & Shiner 2005) sowie von Umwelt- und Kulturfaktoren (Blustein 2001) beeinflusst. Dazu kommt nun noch als weitere Komponente die Entscheidung des Individuums bezüglich der Festlegung von Zielen und dem Umgang mit Herausforderungen (Brandtstädter 2002).

Die Motive, Werte und Gelegenheiten einer Person bestimmen zu einem großen Teil, welche Commitments, also Verbindungen zwischen Person und Kontext (Bosma & Kunnen 2001), diese Person entwickelt. Diese Commitments bilden in ihrer Gesamtheit die Karriere-Identität, die dann als stabilisierender Faktor in der Entwicklung einer Person fungieren kann (Campbell, Assanand & Di Paula 2003; Hoekstra 2010; Lutz & Ross 2003; Skowron, Wester & Azen 2004). Karriere ist ein Konzept, das kontinuierlicher sozialer Validierung bedarf (Bruner 2001).

Umwelteinflüsse bleiben über das ganze Leben hinweg maßgeblich für die Karriere (Isaksson, Johansson, Lindroth & Sverke 2006, S. 479-500). Aus Sicht des Unternehmens sind Karrieren wertvoll, da es hier um Leistungen zugunsten des Unternehmens geht, die in Zukunft von einem Individuum erwartet werden. Hier geht es darum, als wie wertvoll die Karriere eines Individuums für das Umfeld erachtet wird. Während die Bestimmung dieser Karriere-Signifikanz lange Zeit Unternehmen vorbehalten war, hat das Internet hier einen Wandel gebracht: Immer mehr Selbständige nehmen ihre Karriere in die eigene Hand und treffen diese Wahl selbst. (Audia & Rider 2007, S. 113-130)

Die moderne Karriere ist also ein Tanz zwischen Unternehmen und Individuum und bedarf kontinuierlicher Neuverhandlung (Sturges, Conway, Guest & Liefoghe 2005, S. 821-833).

Ein neuerer Ansatz zur Entwicklung einer Karriereidentität bezieht sich nun auf die Tätigkeit innerhalb des Jobs anstatt nur auf die anfängliche Auswahl der Position. Darunter fallen die gewählten Verantwortungsbereiche, Tätigkeiten und Kontakte innerhalb einer

Position und auch das Einarbeiten in verschiedene Rollen (Ashforth 2001). Rollen sind ein nützliches Instrument zur Beschreibung von Karrierepositionen. Sie erfordern Selbstregulierung sowie soziale Validierung um für das Individuum selbst und die Umwelt glaubwürdig zu bleiben (Hoekstra 2011).

Die Verlaufsformen von Karrieren nach Driver (1979, S. 88ff) gehen primär von den Vorstellungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und nicht von den Möglichkeiten, die das Unternehmen bietet, aus. Inwieweit die Möglichkeiten diesen Präferenzen entsprechen, gibt allerdings gleichzeitig über die Organisationen Auskunft.

- Transitory Career Concept

Typisch für angelernte Arbeiter, die ohne erkennbares Muster laufend Job wechseln und kein permanentes Commitment zu einer Richtung oder einer Position haben.

- Steady State Concept

Typisch für Professionalisten, die sich schon früh für ein Gebiet oder einen Beruf entscheiden und in diesem Bereich dann auch dauerhaft verweilen.

- Linear Career Concept

Wie der Name schon impliziert, steht hier die Karriere im Vordergrund. Es liegt ein Konzept zugrunde, bei dem der Aufstieg in der Linie ganz klar mit eingeplant ist.

- Spiral Career Concept

Diese Verlaufsform wird für sogenannte Job hopper als typisch erachtet. Der Beginn der Karriere verläuft in einem Bereich, dann wird in eine ähnliche oder sogar ganz andere Richtung gewechselt.

Diesen Verlaufsformen lassen sich jetzt Karrieremodelle gegenüberstellen, die im Gegensatz dazu (oder idealerweise als Ergänzung dazu) die Karrieremöglichkeiten darstellen, die ein Unternehmen bietet. Motivations- und Anreizsysteme von Seiten des Unternehmens bilden die Grundlage von generellen Karrieremodellen, die dann entsprechend an die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Individuums angepasst werden können. (Berthel & Becker 2007, S. 372f)

Die Karrieremöglichkeiten in Form von generellen Modellen, die in Unternehmen zur Anwendung kommen, werden in Kapitel 2.2 (Laufbahnen) näher beleuchtet.

## 2.1.2 Karriererollen, -motive und -werte

### 2.1.2.1 Aus Sicht des Individuums

Individuen werden in ihren Karrierebestrebungen von Motiven geleitet. Diese beziehen sich auf die Bedeutung der Position selbst, langfristige Ziele oder Werthaltungen, die im Zuge der Tätigkeit angestrebt werden. (Carver, Sutton & Scheier 2000, S. 741–751).

Folgende Klassen von Karrieremotiven werden unterschieden (Hogan 1983; Hogan & Roberts 2000):

Abgrenzungsmotive:

- Bedürfnis, sich als Individuum von anderen abzugrenzen und die Wichtigkeit eigener Ziele und Werte zu betonen
- Gesamtheit sämtlicher individueller Ziele und Bedürfnisse bezüglich des eigenen Könnens, Erfolges und Wohlbefindens

Integrationsmotive:

- Bedürfnis, mit anderen in Verbindung zu treten, zu kooperieren und zu anderen Gruppen und Personen zu gehören
- Gesamtheit der Ziele und Bedürfnisse bezüglich Beziehungen zu anderen und der eigenen Wichtigkeit für andere Personen

Strukturmotive:

- Bedürfnis, einen glaubwürdigen Bogen über das eigene Leben zu spannen, ihm Struktur und Bedeutung sowie Ordnung und bis zu einem gewissen Grad auch Vorhersehbarkeit zu geben
- Gesamtheit der Ziele und Bedürfnisse bezüglich größerer Strukturen und Systemen, in denen man mit anderen lebt und arbeitet

Während die ersten beiden Motivgruppen einen Kontrast bilden, ist die dritte eine universelle, die alles umfasst. Es muss hier auch zwischen den Motiven zum Arbeiten und den Motiven, die eine Person während der Arbeit antreiben, unterschieden werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Karrieremotive einer Person jenseits der Anforderung des Bestreitens des Lebensunterhalts liegen. (Hoekstra 2011)

Sowohl die Anforderungen als auch die persönlichen Voraussetzungen der Rollen für Fach- und Führungskarrieren unterscheiden sich maßgeblich. Ashforth unterscheidet zwischen 6 Klassen an Karriererollen, die die Hauptmotive für Karrieren und den Wert für die Organisation selbst kombinieren (Ashforth 2001):



<b>Organisationsfunktion:</b>	<b>Exploitation: Produktion, Resultate</b>	<b>Exploration: Innovation, Veränderung</b>
<b>Vorherrschende persönliche Motive:</b>		
<i>Abgrenzung</i> Autonomie, Selbstbehauptung	Maker	<b>Expert</b>
<i>Integration</i> Verbundenheit, Zugehörigkeit, Kooperation, Teilen	Presenter	Guide
<i>Struktur</i> Zusammenhalt/Bedeutung, Organisationsstrukturen	<b>Director</b>	Inspirator

**Tabelle 1: Klassen von Karriererollen**

**Expert:** Unabhängigkeit und Individualität ist für diese Rolle charakteristisch. Der Fokus liegt auf Fragen und Problemen anstatt dem Erreichen aktueller Ziele. Experts konzentrieren sich auf Exploration, produzieren Antworten und Ideen.

**Maker:** Sobald die Ideen der Experts umsetzbar werden, wird der Maker aktiv und die Funktion der Exploitation tritt in den Vordergrund. Der Fokus dieser Rolle liegt auf direkten Ergebnissen und der Umsetzung. Maker finden sich in einer breiten Palette an Jobs und Levels, je nach Anforderung. Sie sind beispielsweise sowohl in der Politik als auch im Projektmanagement anzutreffen und generell dort, wo spezifische Ergebnisse innerhalb einer bestimmten Frist gefordert sind.

**Presenter:** Hier steht die Interaktion mit anderen im Vordergrund: Einflussnahme, Begleitung, Teilen, Verbindung, Hilfestellung. Presenter versuchen, andere zu überzeugen und zu beeinflussen. Es geht darum, Kommunikationspartner in eine bestimmte Richtung zu lenken. Diesen Typ trifft man in den Bereichen Verkauf, Management, Lehrberuf, Kunst, Kommunikation, Medienbranche, Marketing etc. an.

**Guide:** Der Guide interagiert ebenso mit anderen, konzentriert sich aber verstärkt auf das Gegenüber, um Hilfestellung bei der Erreichung von Zielen zu leisten. Anstatt direkter Einflussnahme wird die Kooperation in den Vordergrund gestellt. Diese Rolle ist oftmals anzutreffen in Management, Beratung, HR, Vertrieb, Sozialarbeit, Lehrberuf etc.

Director: Diese Rolle konzentriert sich darauf, kollektive Ressourcen langfristig bestmöglich einzusetzen, indem zuerst Strategien erstellt werden und dann auf ihre Umsetzung hingearbeitet wird. Kollektive Ziele stehen hier im Vordergrund.

Inspirator: Hier werden mögliche Wege für Veränderungen betrachtet, neue Richtungen gesucht, bestehende Praktiken kritisiert und Alternativen aufgezeigt. Diese Rolle kann in jedem Job vorkommen und angenommen werden.

Es ist sowohl aus Tabelle 1 als auch den Beschreibungen der Rollen ersichtlich, dass die Rollen Expert (Fachkraft) und Director (Führungskraft) sehr unterschiedliche Werthaltungen und persönliche Voraussetzungen mit sich bringen und daher nicht jedes Individuum problemlos für jede Rolle beliebig einsetzbar ist.

Um in einer Karriererichtung effektiv folgen zu können, ist es erforderlich, sich mit der Karriererolle zu identifizieren und Glaubwürdigkeit darin aufzubauen (Zinko, Ferris, Blass & Laird 2007). Für die Expertenrolle sind sowohl das Wissen als auch das Rollenverhalten wichtig, um darin effektiv zu sein. Diese Rollen mögen in der Jugend frei gewählt werden, haben aber einen enormen Einfluss, wenn einmal eingeschlagen. Zuweilen können sie zu Käfigen werden, da ein Wechsel mit verstreichender Zeit immer schwieriger wird.

Brousseau, Driver, Eneroth und Larsson kategorisieren die Karrieremotive und erwarteten Verhaltenskompetenzen für Fachkräfte wie folgt: Qualität, Commitment, Verlässlichkeit, technische Kompetenz und Stabilitätsorientierung.

Für Führungskräfte werden hingegen folgende Aspekte aufgelistet: Führung, Wettbewerbsorientierung, Kosteneffizienz, Logistikmanagement und Gewinnorientierung (Brousseau, Driver, Eneroth & Larsson 1996).

#### 2.1.2.2 Aus Sicht des Unternehmens

Für Unternehmen stellt sich die Frage, welchen langfristigen Zielen und Werten damit gedient werden kann, wenn in die Karrieren von Individuen investiert wird. Ohne diesen Mehrwert für Unternehmen gäbe es keine Karrieren (March 2001). Karrieren vereinen zwei Aspekte: Einerseits halten stabile Karrieren Unternehmen zusammen, da sie Erfahrung sicherstellen und das "Organisationsgedächtnis" bewahren. Andererseits sind Karrieren der Motor für erfolgreiche Veränderungen. Sie bieten also sowohl Organisation als auch Individuen die Chance, Stabilität mit Veränderung zu kombinieren (Ghosal &

Bartlett 1997). Diese beiden Motive aus Unternehmenssicht, Stabilität und Veränderung, sind auch als Exploration und Exploitation bekannt.

Diese beiden Motive bestimmen gemeinsam mit den drei oben angeführten individuellen Karrieremotiven die Karriere-Identität.

Karriere ist ein Konzept, das in seiner Wichtigkeit die Aufgaben selbst oder die Position als solches übersteigt und auch für besondere Belastungen und weniger angenehme Aufgaben entschädigen kann (Kotthoff 1997, S. 28). Dieser Aspekt ist besonders bei technischen Fachkräften interessant, die zuweilen Managementagenden als notwendiges Übel betrachten, um vorwärts zu kommen.

Sicherheit ist ebenso ein Faktor, wenn es um Karriereentwicklung geht: Leistungen und Gegenleistungen können über einen gewissen Zeitraum hinweg kalkuliert werden und mit den eigenen Interessen verglichen werden (Deutschmann 1989). Ein Karriereversprechen allerdings bedeutet keine Aufstiegsgarantie. Erst das Durchsetzen gegen die Konkurrenz ermöglicht Aufstieg. Karriereerfolg ist für Individuen eine Bestätigung der eigenen Leistung, der eigenen Fähigkeiten. Das Unvermögen, in der Hierarchie aufzusteigen, ist ein Hinweis auf fachliche Unzulänglichkeiten (Beck, Brater & Daheim 1980, S. 153).

Vor diesem Hintergrund ist es vorstellbar, dass ein Mangel an Übereinstimmung zwischen persönlichen Neigungen und tatsächlicher Karriereentwicklung auf Kosten des Commitments und damit in weiterer Folge des Unternehmenserfolgs – ganz zu schweigen von der persönlichen Zufriedenheit – gehen kann.

### **2.1.3 Exploitation vs. Exploration**

Es gibt zwei Kernwerte für Unternehmen, die für das langfristige Bestehen unverzichtbar sind und deren gleichzeitiges Vorhandensein auch als Ambidexterität (= "Beidhändigkeit") bezeichnet wird: Kontinuität und effektive Veränderung (Benner & Tushman 2003; Sidhu, Commandeur & Volberda 2007). Diese Werte werden mit Hilfe von zwei Funktionen beziehungsweise Modi organisationalen Lernens umgesetzt: Exploitation und Exploration.

Exploitation: Es handelt sich hierbei um die Verfeinerung, Verbesserung und Umsetzung von vorhandenem Wissen auf effiziente Art und Weise, die Kontinuität und verlässliche Konsistenz ermöglicht (March 1999).

Exploration: Hier steht die Generierung von Mehrwert für die Organisation durch Neuheiten, Forschung, Innovation und Veränderung im Vordergrund. Dies bedarf oftmals strategischer Anpassungen, Experimentierfreudigkeit und Risikobereitschaft (March 1999).

Beide Funktionen sind für Anpassungen an das Umfeld erforderlich und hängen voneinander ab, benötigen ein Gleichgewicht und ermöglichen das Überleben einer Organisation – besonders in dynamischen Umwelten. Des Weiteren steuern sie die Richtung der individuellen Karrieren (March 2001).

Ambidexterität kann einerseits als sogenannte “strukturelle Ambidexterität” auftreten, bei der duale Strukturen geschaffen werden, wo beispielsweise verschiedene Bereiche oder auch einzelne Mitarbeiter auf einen der beiden Bereiche (Exploitation oder Exploration) spezialisiert sind. Hier ist es allerdings unverzichtbar, einen fortwährenden Wissensfluss zwischen diesen Bereichen beziehungsweise Individuen nicht nur zu ermöglichen, sondern auch aktiv zu fördern. Eine zweite Möglichkeit ist, keine bereichsmäßige Trennung vorzunehmen, sondern Exploration und Exploitation gleichzeitig verfolgen zu lassen – in gleichen Bereich beziehungsweise von den gleichen Individuen. Hier spricht man von “kontextueller Ambidexterität”. Dies kommt typischerweise bei Universitäten vor, wo beispielsweise Experten einerseits Forschung betreiben und andererseits standardisierte Tests durchführen. (Konlechner & Güttel 2009)

Wenn es darum geht, ein neues Tätigkeitsfeld zu erkunden, greifen Unternehmen tendenziell auf bewährte Methoden zurück, die in der Vergangenheit Erfolg gezeigt haben. Dies allerdings kann dazu führen, dass einstige Stärken zu Schwächen umschlagen können (Levinthal & March 1985). Dies kann vor allem bei Technologiesprüngen zu einem Problem werden, da das Festhalten an bewährten Technologien zuweilen dem Erkennen der Notwendigkeit für Veränderungen entgegen steht (Utterback 1994).

Idealerweise sind Unternehmen in der Lage, ein balanciertes Verhältnis zwischen Exploration und Exploitation aufrecht zu erhalten. Dies bringt nicht nur eine gewisse Stabilität durch bewährte Kernkompetenzen, sondern ermöglicht durch die Konzentration auf das Finden und Integrieren neuer Ideen und Konzepte Offenheit für Neuerungen. Natürlich hängt das Verhältnis zwischen den beiden Lernmodi von der jeweiligen Organisation und ihrem Unternehmenszweck ab. Forschungsintensive Unternehmen haben zweifellos einen höheren Bedarf an Exploration als beispielsweise reine Dienstleister, deren Produkt selbst nicht primär von der Anpassung an moderne Technologien lebt. (Winter & Szulanski 2001)

In Hinblick auf das Thema dieser Arbeit ist nun ein Aspekt im Zusammenhang mit diesen beiden Lernmodi besonders interessant, nämlich die für jeden Bereich erforderlichen unterschiedlichen Voraussetzungen im Sinne von Strukturen auf Organisationsebene einerseits und Fähigkeiten im Hinblick auf Individuen andererseits (Gupta, Smith & Shalley 2006, S. 693-706).

Bezüglich organisationaler Strukturen gibt es die Empfehlung, unterschiedliche Strukturen für Bereiche innerhalb des gleichen Unternehmens anzudenken, um den Fokus abhängig von den spezifisch im Bereich anfallenden Tätigkeiten gezielt verstärkt auf Effizienz (Exploitation) oder Kreativität (Exploration) setzen zu können (Burns & Stalker 1961).

Der zweite Aspekt für die richtigen Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg in diesem Zusammenhang ist neben der Organisationsstruktur nun noch das Individuum. Mitarbeiter mit Fokus auf Neuerung, Kreativität, Forschung – somit dem Schaffen von Wissen – benötigen andere Eigenschaften sowohl fachlicher als auch persönlicher Natur als Individuen, die mit der Aufrechterhaltung von Infrastruktur und Effizienz betraut sind. Somit macht es Sinn, sich die Frage zu stellen, unter welchen Umständen die Beförderung einer Fachkraft in eine Führungsfunktion für die persönlichen Ziele des Individuums und natürlich auch die Unternehmensziele förderlich ist – und wo so ein Schritt mehr Schaden als Nutzen bringen kann.

Ambidexterität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich an ständig verändernde Umwelten anzupassen (Gibson & Birkinshaw 2004, S. 209-226). Für Unternehmen stellt sich nun die Frage, wie sich diese Beidhändigkeit etablieren und in der Folge aufrechterhalten lässt. Herausforderungen sind in diesem Zusammenhang das Management der verschiedenen Bereiche und vor allem auch der Transfer und die Nutzbarmachung von Wissen, das das Ergebnis aus beiden Lernmodi ist (Konlechner & Güttel 2009, S. 45-53).

Bezüglich Management besteht die Schwierigkeit vor allem darin, den unterschiedlichen und zuweilen auch widersprüchlichen Anforderungen, die Bereiche mit Fokus auf Exploration und Exploitation haben, Rechnung zu tragen. Während für die Generierung neuen Wissens lose Strukturen und Freiraum erforderlich sind, benötigt die Nutzung von bestehendem Wissen Kontrolle, enge Strukturen und Standardisierung. Weiters gilt es bei Exploitation, Größenvorteile und Skaleneffekte zu nutzen, wohingegen Exploration die Bereiche klein, flexibel und anpassungsfähig bleiben sollten (O'Reilly III & Tushman 2007). Ein Aspekt, der auch für den Austausch von Wissen erforderlich ist, ist die Kommunikation zwischen Bereichen unterschiedlicher Lernmodi. Hierfür sind aufgrund unterschiedlicher Erfahrungs- und Wissenshorizonte sowie Bezugssysteme oftmals Mittler

nötig, die von einer "Sprache" in die andere übersetzen. Diese Aufgabe des Schaffens der erforderlichen Rahmenbedingungen fällt in den Verantwortungsbereich der Führung (Lavie & Rosenkopf 2006, S. 797-818).

In einigen Unternehmen haben sich als Reaktion auf diese unterschiedlichen Anforderungen sogenannte "duale Strukturen" gebildet, die somit auch duale Karrierepfade entstehen haben lassen (Christensen & Bower 1996, S. 197-218). Duale Karrierepfade ermöglichen nicht nur einen Aufstieg in der Linie, sondern auch eine Karriereentwicklung für Fachkräfte, ohne in die Linie zu wechseln.

Karrieren sind ein signifikantes Werkzeug für Organisationen, wenn es darum geht, Ambidexterität und Anpassungsfähigkeit zu beeinflussen (Baum & Singh 1994).

#### **2.1.4 Kompetenz**

Eine hilfreiche Einsicht bei der Suche, Feststellung und Förderung von Kompetenzen wäre die Antwort auf die Frage, was Kompetenzen eigentlich sind. Laut EQR-Definition (= Europäischer Qualifikationsrahmen) handelt es sich bei Kompetenzen um die „nachgewiesene Fähigkeit, Kenntnisse, Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und/oder methodische Fähigkeiten in Arbeits- oder Lernsituationen und für die berufliche und Persönliche Entwicklung zu nutzen. Im Europäischen Qualifikationsrahmen wird Kompetenz im Sinne der Übernahme von Verantwortung und Selbständigkeit beschrieben.“

McClelland (1973, S. 10) betrachtet Kompetenz als eine Kombination von Eigenschaften, die zur erfolgreichen Ausführung einzelner Handlungen erforderlich ist. Dalton (1997, S. 48) sieht in Kompetenzen das Unterscheidungsmerkmal zwischen effektiven und ineffektiven Leistungsträgern.

Ein modernerer Ansatz ist das Kompetenzkonzept von Bartram (2005), der dem Begriff Kompetenz acht Kompetenzfaktoren zugrunde legt.

Der Kompetenzbegriff als solcher ist allerdings nicht ganz unumstritten. So ist beispielsweise laut Schuler (2006, S. 62) der Prozess der Definition von Kompetenzen wenig mehr als eine bunte Mischung aus „Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen, Verhaltensbereitschaften und Verhaltensergebnissen“, wobei versäumt wird, zwischen Voraussetzungen und Konsequenzen zu unterscheiden. Er beklagt, dass die Zusammenstellung von Kompetenzen auf Grundlage von Intuition anstatt mittels empirischer Prüfung passiert. Die mangelnde Wissenschaftlichkeit bei der Anforderungsanalyse zugunsten von Schnelligkeit und Effizienz wird von Kritikern der Kompetenzbewegung generell als

problematisch betrachtet (vgl. Stephan & Westhoff, 2002; Heider-Friedel, Strobel & Westhoff 2006).

Im Hinblick auf die Situation von Fachkräften ergibt sich daraus nun, dass aufgrund des Fokus der Kompetenzdefinition auf einzelne Handlungen das Kompetenzprofil (und entsprechend die vorgelagerte Anforderungsanalyse) eine individuelle und damit nicht durch Standardschemata zeitsparend durchführbare Angelegenheit ist – sowohl in Bezug auf die Fähigkeiten der einzelnen Fachkraft als auch auf die auszuführenden Handlungen, die mit einer Position verbunden sind. Hat ein Unternehmen diesen Fit einmal erfolgreich geschafft, macht es aus Unternehmenssicht jedenfalls Sinn, davon langfristig zu profitieren, indem man die technische Fachkraft ermutigt, die Funktion beizubehalten.

## **2.1.5 Eignung**

### **2.1.5.1 Karriereanker**

Die weitgehend mangelnden Entwicklungsmöglichkeiten für technische Fachkräfte haben also zur Folge, dass diese, um ihren (beziehungsweise den vom Umfeld erwarteten) Karrierebestrebungen nachzukommen, oftmals in eine Führungslaufbahn wechseln. Damit handeln sie oftmals nicht nur den eigenen Neigungen, sondern auch ihren Fähigkeiten zuwider. Unternehmen betrachten die Beförderung einer ausgezeichneten technischen Fachkraft in eine Führungsrolle oft als gute Möglichkeit, um Wertschätzung zu demonstrieren, erreichen jedoch dadurch einerseits, dass ein guter Experte oder eine gute Expertin zu einem schlechten Vorgesetzten oder einer schlechten Vorgesetzten wird, und andererseits, dass das fachliche Know how von der Position abgezogen wird, wo es benötigt wird.

Aber, wie zuvor angesprochen, gibt es auch die umgekehrte Richtung, in der Mitglieder von Organisationen in eine Fachfunktion geschoben werden, um eine Nische für sie zu schaffen, wenn sonst keine Position im Unternehmen zu passen scheint, man sich aber nicht einfach so von dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin trennen kann oder möchte. Dies führt einerseits zu Frustration bei der neu "geschaffenen" Fachkraft selbst, und andererseits zu einem erheblichen Imageschaden für die Fachlaufbahn, die ohnehin schon aufgrund der mangelnden Gleichstellung mit der Führungslaufbahn eher im Abseits steht.

Während Blake (2001) sich bezüglich der Karriererolle eher auf den entsprechenden Fit im Unternehmenskontext konzentriert, beleuchtet Schein (1978, S. 125-127) das Selbst-

konzept (die "innere Karriere") mit seinen 8 Karriereankern, deren Muster die persönlichen Talente, Präferenzen und Motive widerspiegeln und die eine Person davon abhalten sollen, zu weit von einem speziellen Karrierepfad abzuweichen.

Karriereanker:

- Technische/funktionale Kompetenz:

Hier steht die Suche nach herausfordernden Aufgaben mit klar geregelten Strukturen und eindeutigen Zielen im Vordergrund. Je stärker die technologische Entwicklung voranschreitet, desto höher wird auch die Abhängigkeit der Unternehmen von diesen technischen Fachkräften.

- General Management:

Dieser Karriereanker strebt nach Verantwortung, Management und Entscheidungsgewalt. Er bringt mit sich analytische Fähigkeiten, emotionale Kompetenz, Entscheidungskompetenz auch mit unvollständigen Informationen.

- Selbständigkeit/Unabhängigkeit:

Menschen dieses Typs suchen Freiheit und brauchen entsprechenden Freiraum – oft auch in Form von Selbständigkeit.

- Sicherheit/Beständigkeit:

Routine, Sicherheit und Regelmäßigkeit zeichnen diesen Anker aus. Kommt die Organisation dem Wunsch nach Stabilität nach, bleibt dieser Mitarbeiter dem Unternehmen in der Regel auf lange Zeit treu.

- Unternehmerische Kreativität:

Ursprünglich ging es bei diesem Anker um Menschen, deren Wunsch danach, ihr kreatives Potential ausleben zu können, sie in die Selbständigkeit und das Unternehmertum führen.

Schein hat diesen Anker später geteilt in "Unternehmertum" und "Kreativität" und die Gesamtzahl somit auf 9 erhöht.

- Dienst und Hingabe für eine Idee oder Sache:

Diese Menschen streben nach der Realisierung ihrer Werte und wollen die Welt verbessern. Sie streben nach Sinnhaftigkeit und Fairness und benötigen einen entsprechenden Kontext für ihre Tätigkeit.



- Totale Herausforderung:

Dieser Menschenschlag ist hochkompetitiv und sucht ständigen Wettbewerb, um als Sieger daraus hervorzugehen. Dieser Ehrgeiz ist, wenn an der richtigen Stelle eingesetzt, eine wertvolle Ressource zum Lösen schwieriger Probleme und der Überwindung von Hindernissen.

- Lebensstilintegration:

Der Fokus liegt bei diesem Anker auf dem Lebensstil abseits der beruflichen Tätigkeit. Ist eine Verwirklichung der persönlichen Ziele neben der Karriere nicht machbar, wird auf die Karriere verzichtet. Diese Personen benötigen Flexibilität von Seiten des Arbeitgebers und die Bereitschaft, auf private und familiäre Anforderungen Rücksicht zu nehmen.

**Abbildung 4: Karriereanker nach E. Schein**

Karriereanker	Wichtigstes Streben im Beruf
1. Technische/funktionale Kompetenz	Will <b>Experte</b> sein
2. General Management	Will <b>Führungskraft</b> sein
3. Selbständigkeit/Unabhängigkeit	Will <b>selbstorganisiert</b> arbeiten
4. Sicherheit/Beständigkeit	Will <b>Kontinuität</b> und <b>Sicherheit</b>
5. Unternehmertum	Will ein <b>Geschäft zum Erfolg</b> führen
6. Kreativität	Will <b>eigene Ideen</b> einbringen
7. Dienst/Hingabe für eine Idee oder Sache	Will sich für ein <b>Anliegen</b> einsetzen
8. Totale Herausforderung	Will <b>sich beweisen</b>
9. Lebensstil-Integration	Will <b>Ausgeglichenheit</b> der Lebensbereiche

Quelle: Weiterentwicklung durch das Institut für angewandte Psychologie, Zürich  
Ursprünglich (Schein 2006) waren 5.+6. zu einem Karriereanker „Kreatives Unternehmertum“ zusammengefasst

Das Konzept der Karriereanker stammt zwar (wenngleich bis 2006 von E. Schein selbst weiterentwickelt) ursprünglich aus den 1960er Jahren, ist aber heute nach wie vor präsent, wenn es um die Vorbereitung von Karrieregesprächen und Karriereberatung geht. Karriereanker werden mittels eines Fragebogens erhoben und dienen dann in weiterer Folge zur Orientierung und Einschätzung der Entwicklungsrichtung für Individuen.

### 2.1.5.2 The Big Five

Eine aktuelle Studie aus Singapur (Chan et al. 2015, S. 161-166) beleuchtet, welche Charaktereigenschaften der Big Five (Extrovertiertheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Offenheit für neue Erfahrungen) nach Allport (1936, S. 211) adaptiert von Goldberg (1990, S. 1216-1229) Führungskräften, Unternehmern und Fachkräften zuordenbar sind.

Es wurden zusätzlich noch zwei weitere Faktoren berücksichtigt, nämlich Risikovermeidung und Proaktive Persönlichkeit. Vereinfacht gesagt zeichnet die Studie in Ansätzen verschiedene Persönlichkeitstypen für die drei oben erwähnten Kategorien, wobei für das Ziel dieser Arbeit die Unternehmer außer Acht gelassen werden.

Führungskräfte weisen tendenziell höhere Werte bei Proaktive Persönlichkeit und Extrovertiertheit, während Fachkräfte hingegen weniger Risikobereitschaft und eher introvertiert zu sein scheinen (Chan et al. 2015, S. 161-166).

Ebenso wie Brousseau et al. werden auch hier, wenn auch mit anderen Aspekten, unterschiedliche Persönlichkeitsbilder für typische Fach- und Führungskräfte gezeichnet.

### 2.1.5.3 Gefahren mangelnder Eignung

Becker, Beck und Herz (2012, S. 26ff) zeichnen ein Zukunftsbild, in dem die Überalterung der Bevölkerung und die steigende Abhängigkeit von technologieaffinen und -versierten Menschen eine Verschiebung der Machtverhältnisse weg von den Führungskräften und hin zu Experten und Expertinnen bedingt. Es wird darauf hingewiesen, dass es entsprechender HR-Maßnahmen bedürfen wird, um mit der neuen Machtstruktur konstruktiv umzugehen.

Es wird davon ausgegangen, dass Fachkräfte entweder nicht geneigt sind, mit dieser Macht umzugehen oder die Gefahr des Missbrauchs zum Nachteil des Unternehmens besteht und dieser Entwicklung mit systematischer Personalentwicklung entgegengesteuert werden muss.

Wenig überraschend wird ausgeführt, dass die wahrgenommene Art der Führung, Personalentwicklung und entsprechende Arbeitsbedingungen positive Auswirkungen auf das Commitment und somit der Bereitschaft zur Erbringung hoher Leistungen der Fachkräfte haben. Im Gegensatz zu Führungskräften bewirkt ein erweiterter Handlungsspielraum (= Macht) bei Experten und Expertinnen keine verstärkte Bindung an das Unternehmen – und auch kein zu erhöhtes Commitment.

Mit Blick zurück auf die Motive zur Auswahl einer Karriererichtung und den persönlichen Präferenzen und Voraussetzungen, ergibt dies ein rundes Bild, demzufolge der Einsatz von technischen Fachkräften in Führungsrollen in einer Vielzahl von Fällen zu negativen Auswirkungen in mehreren Bereichen führen muss.

## **2.2 Laufbahnen**

### **2.2.1 Führungslaufbahnen**

Traditionell versteht man unter einer Führungs- oder Linienlaufbahn eine Serie an Stellenwechsel, die in der Hierarchie nach oben zielen (vertikal) - und das möglichst zügig (Mazur 1998, S. 34). Üblicherweise bedeutet dies für das Individuum eine Erweiterung von Kompetenzen sowie Handlungsspielraum und geht natürlich mit einer höheren Entlohnung einher. Die Entscheidung über die Eignung von Organisationsmitgliedern für solch eine Laufbahn wird von denjenigen getroffen, die diese bereits erfolgreich absolviert haben und somit entscheiden, wer in ihre Reihen aufgenommen wird. Mit Aufstieg wird belohnt, wer sich konform zeigt und die herrschenden Normen befolgt (= Beförderungskonformitäts-Hypothese) (Becker 2004, Sp. 583).

Klassische, traditionelle Laufbahnen genießen auch heute noch (trotz der steigenden Nachfrage nach Fachkräften) das höhere Ansehen und nicht selten die höhere Vergütung – und bringen auch den meisten Erfolg, sofern "Aufstieg" als solches das Bewertungskriterium darstellt. Führungslaufbahnen gehen als einzige bis ganz nach oben, weshalb ein Weiterkommen als Fachkraft ohne Wechsel in diese Schiene ab einer gewissen Stufe nicht mehr möglich ist (vgl. Milkovich, Andersen & Greenhalgh 1976, S. 18ff).

### **2.2.2 Fachlaufbahnen**

#### **2.2.2.1 Die Situation der Fachkräfte**

Unter anderem in deutschsprachigen Märkten gelten Fachkarrieren (auch als horizontale Karrieren bekannt) generell als weniger attraktiv (Faust, Jauch & Notz 1998; Baethge, Denkinger & Kadritzke 1995; Beck, Brater & Daheim 1980) und stehen hinter hierarchisch orientierten mit Führungsaufgaben zurück. Dies liegt nicht zuletzt an historisch gewachsenen Gründen und dem Wunsch nach Differenzierung und Aufstieg (Luhmann 2000; Bahrtdt 1958). Ein weiterer Grund ist, dass zuweilen Mitarbeiter in den Fachbereich

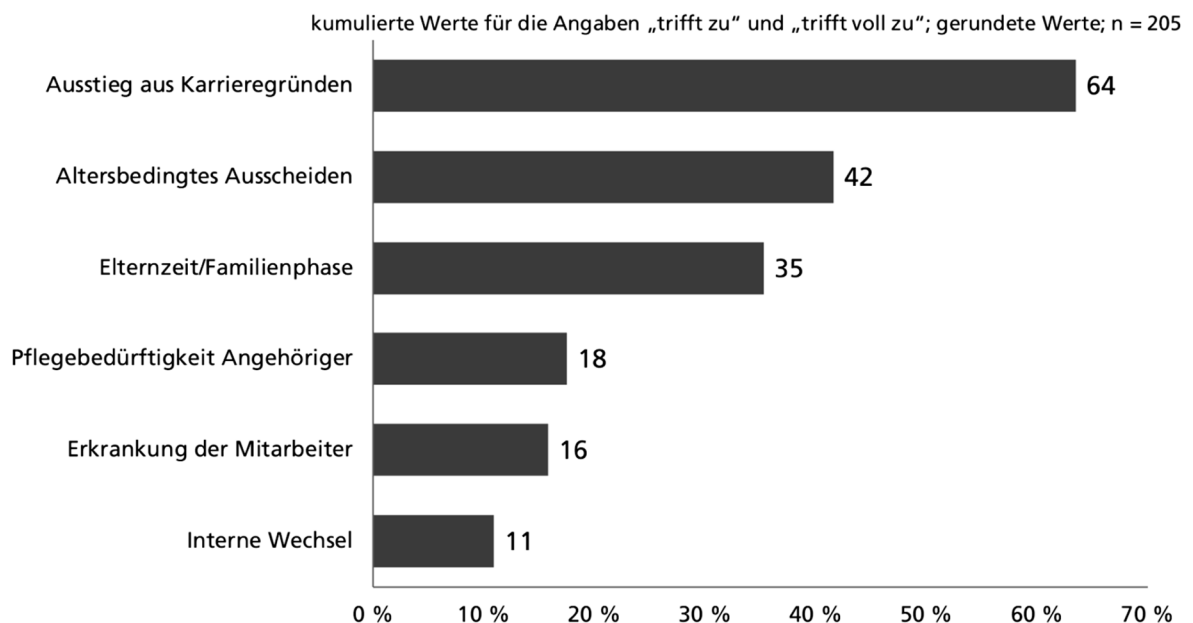
abgeschoben werden, weil man keine andere Verwendung für sie findet (Allen & Katz 1986, S. 186). Das verstärkt das Image des "Abstellgleises".

Im Vergleich zur Fachkarriere geht der Eintritt in eine Führungsposition im Normalfall zuerst mit Anstrengungen bezüglich Selektion, Schulung und prestigeträchtigen Maßnahmen einher, und anschließend mit Benefits wie beispielsweise Büroeinrichtung, Parkplatzprivilegien, entsprechender Vergütung, Firmenwagen etc. um den gehobenen Status zu demonstrieren (Faust 2002).

Während Entwicklungsmaßnahmen in Form von Praxis und Weiterbildung in Unternehmen vorwiegend Führungskräften zugutekommen, wird bei Fachkräften oftmals vorausgesetzt, dass diese die erforderlichen Qualifikationen bereits im Zuge ihrer Ausbildung erworben haben (Oechsler & Waschneck 1983).

Im Vergleich zu Führungskräften erreichen Fachkräfte schnell einen Punkt, ab dem Weiterentwicklung nicht mehr möglich ist. Dies führt oftmals zu sinkender Motivation und steigender Fluktuation. Dies wiederum bedeutet einen Verlust an Know how für das Unternehmen einerseits und andererseits mögliche zusätzliche Konkurrenz, falls die Fachkräfte sich für die Selbständigkeit entscheiden (Gerpott 1988).

**Abbildung 5: Gründe für den künftigen Verlust von Wissen und Kompetenzen**



Quelle: Fraunhofer IAO 2011

Hier zeigt sich eindrucksvoll, dass auch Fachkräfte ein Bedürfnis nach Karriere haben, wenngleich dies nicht unbedingt gleichbedeutend mit dem Ansatz einer Entwicklung in eine Managementposition ist.

Die Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen 2013 hat einige aufschlussreiche Aspekte hinter der Zufriedenheit von Fach- und Führungskräften beleuchtet. Der persönliche Wunsch nach Karriere ist bei 65 % der Befragten ein maßgeblicher Faktor. Der Begriff „Karriere“ wird vor allem assoziiert mit Verantwortung, Führungsposition, Einfluss/Macht und Selbstverwirklichung. Fast die Hälfte der Befragten (49,9 %) hat sich dafür ausgesprochen, eine Stelle als Fachkraft ohne Führungsfunktion bei finanzieller Gleichstellung mit Führungskräften bekleiden zu wollen (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft 2013).

Individuen bedürfen bezüglich ihrer Karriere konstanter sozialer Bestätigung (Fugate, Kinicki & Ashforth 2004), die nicht zuletzt von der Natur des Umfelds abhängt.

Wird eine Möglichkeit angeboten, die soziale Bestätigung einer Führungsposition mit einer Funktion als Fachkraft zu vereinbaren, gibt es bei Spezialisten und Spezialistinnen ganz deutlich eine Tendenz, diese Richtung einzuschlagen.

#### 2.2.2.2 Die traditionelle Vorgehensweise

Je nach Branche gibt es Tendenzen, einschlägig gebildete Fachkräfte in Führungspositionen zu erheben, selbst wenn diese Positionen mit dem eigentlichen Ausbildungshintergrund wenig gemeinsam haben. So sind beispielsweise in der deutschen Chemie- und Pharmabranche mehr als die Hälfte der Führungskräfte Ingenieure und Ingenieurinnen – auch in nicht spezifisch technisch orientierten Bereichen wie beispielsweise Vertrieb und Marketing (Faust, Jauch & Notz 1998, Anhang, 24).

Im deutschsprachigen Kulturbereich spricht man vom sogenannten “funktionalen Management” (Randlesome 1988, Handy 1988, Walgenbach & Kieser 1995, S. 279), wo sich der funktionsbezogene Aufstieg von Führungskräften dadurch auszeichnet, dass er dort beginnt, wo die Fachkarriere stagniert.

Es gibt, besonders im Lichte der wirtschaftspolitischen Entwicklungen der letzten anderthalb Jahrzehnte, ein Umdenken betreffend Auswahl von und Anforderungen an Führungskräfte, einen Ruf nach fähigen Generalisten und Generalistinnen, deren Fokus auf wirtschaftlichen Gesichtspunkten liegt. Unternehmen müssen sich nach außen auf eine Art und Weise repräsentieren können, die gute Ratings und Vertrauen der Anleger mit sich bringt. Eine Führungskraft, die sich aus einer Fachposition innerhalb der Organisation hochgearbeitet hat, repräsentiert dieses Wunschbild nach außen immer weniger. Allerdings ist dies in den meisten Fällen noch eine theoretische Überlegung, die Erblast der eingefahrenen, gewohnten Strukturen ist noch nicht in einem Maße aufgebrochen, dass dies in voller Stärke zum Tragen käme. (Faust 2002, S. 82ff)

Die Situation der Fachkräfte ist also derzeit keine einfache. Einerseits haben sie über einen bestimmten Hierarchielevel hinaus kaum Entwicklungschancen ohne auf eine Managementkarriere umzusteigen, andererseits ist das Bild der Fachkraft als Manager oder Managerin in Anbetracht der jüngeren Entwicklungen bei Unternehmen nicht mehr so beliebt. Eine logische Konsequenz scheint zu sein, sich als Fachkraft nicht auf eine Managementkarriere, sondern auf den Fachbereich zu konzentrieren, aber dies ist in Anbetracht der geringeren Attraktivität (sowohl bezüglich Entlohnung und Prestige) als auch des sozialen Drucks eines Kulturkreises, bei dem "nach oben" die einzige akzeptierte Entwicklungsmöglichkeit ist, oftmals problematisch.

### 2.2.2.3 Herausforderungen bei Fachlaufbahnen

Es gibt eine Reihe an Aspekten, denen die Fachkarriere Rechnung tragen muss, für sowohl für das Unternehmen selbst als auch für die Fachkraft gewinnbringend zu sein:

- Attraktivität des Arbeitgebers

Fachkräftemangel ist in einigen Branchen der Auslöser für den "War for talents". Ein Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten für Fachkräfte ist somit eine wirksame Maßnahme, um Fachkräfte am Arbeitsmarkt für sich zu erobern. (vgl. Sieber Bethke 2007)

- Zufriedenheit der Fachkräfte

Das Identifizieren der spezifischen Anforderungen und Motive von Fachkräften an Arbeit und Karriere stellt für das HR-Management oftmals eine Herausforderung dar, die die entsprechende Entwicklung der Spezialisten sowie die Konzeption von wirksamen Anreizsystemen erschwert. Das Resultat sind oftmals ein Einschlagen der Führungskarriere aus Mangel an Alternativen oder eine Stagnation der beruflichen Entwicklung. Beides resultiert in einem Absinken der Motivation und/oder der Arbeitsqualität durch mangelnden Fit. (Domsch & Ladwig 2011)

- Wertschätzung

Besonders Experten, die für den Unternehmenserfolg kritisch sind, wünschen sich Anerkennung eben dieser Wichtigkeit. Eine Form davon ist die Einbindung von Fachkräften in strategische Entscheidungsprozesse. (vgl. Sieber & Bethke 2007)

- Monetäre Anerkennung

Gleichwertigkeit von alternativen (= Fach)Karrieren und Führungskarrieren kann es nur geben, wenn auch die Entlohnung auf dem gleichen Level ist (ebd.).

- Informelle Statussymbole für beide Laufbahnen

Es gibt eine Reihe von sichtbaren "Instrumenten", die ebenso offen auf eine Bevorzugung hindeuten wie unterschiedliche Entlohnung (DGFP 2013, S. 23-24):

- Notebooks, Tablet-PCs, Mobiltelefone
- Sekretär oder Sekretärin/Assistent oder Assistentin
- Lage und Ausstattung des Büros
- Dienstfahrzeug, Privilegien bei Dienstreisen
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Parkplätze

Fachkräfte sind oftmals stärker an vielseitigen, fordernden Aufgaben interessiert als am Gehalt (Dubbert & Linde 2000, S. 34-41). Experten und Expertinnen wünschen sich inhaltsreiche Tätigkeiten, Aufstiegsmöglichkeiten und ständig neue Herausforderungen (Becker et al. 2012, S. 119).

#### 2.2.2.4 Anforderungen an Fachlaufbahnen

Im Hinblick auf die geänderten Anforderungen an Führungskräfte scheint die Strategie der Beförderung von technischen Fachkräften in Managementpositionen also wenig zielführend. Andererseits sind Fachkräfte die Träger von Expertenwissen im Unternehmen und somit für das Fortbestehen und den Erfolg einer Organisation unverzichtbar, wenn auch ihre Signifikanz für die Gestaltung von Hierarchien sinkt.

Laut Domsch (1994, S. 9) wird eine hochqualifizierte Fachkraft dadurch definiert, dass ihr Aufgabengebiet vorwiegend Fachaufgaben beinhaltet und weniger Pflichten aus den Bereichen Personalführung und Verwaltung. Die Motivation hängt hier vorwiegend von interessanten Herausforderungen des Arbeitsalltags ab (Ridder 1999, S. 218). Verwaltungs- oder Führungsaufgaben werden nur soweit toleriert, wie sie als für die Erfüllung der Aufgabe essentiell erachtet werden (Schein 1998).

Nach dieser Definition stünde also eine Beförderung einer Fachkraft in eine Führungsrolle, bei der es darum geht, einen Überblick über das Ganze zu behalten und weniger Fokus auf Details zu legen im Widerspruch zu dem, was eine erfolgreiche Fachkraft erst ausmacht.

Wenngleich die Bedeutung von Fachkräften als hoch angenommen wird, sind Fachlaufbahnen in der Unternehmenspraxis nicht häufig anzutreffen. Diese Laufbahnen werden

nachgefragt, da Fachkräfte mit ihren Karrierechancen unzufrieden sind, aber das Angebot ist gering. (Domsch & Siemers 1994, S. 7f).

Die klassische Vorstellung von Karriere geht nach oben (Führung/Hierarchie), aber dies ist heute nicht mehr die einzige Richtung – Karriere geht auch in die Breite (Fachbereich). Durch Entwicklungsmöglichkeiten für Fachkräfte, die diesen erlauben, ihrem Metier treu zu bleiben ohne zu stagnieren, ermöglicht man die Bewahrung des Know how dort, wo es gebraucht wird und behält eine gute Fachkraft, anstatt eine schlechte Führungskraft zu schaffen.

Um als glaubwürdig wahrgenommen zu werden, ist es erforderlich, dass sowohl Vergütung als auch nicht-monetäre Anerkennung auf vergleichbaren Ebenen von Linie und Fachbereich gleichwertig sind. Weiters ist es erforderlich, dass diese duale Struktur einen Wechsel zwischen den beiden Richtungen zulässt. So könnte beispielsweise eine Führungskraft in einen Fachbereich auf gleicher Ebene wechseln, ohne Einbußen welcher Art auch immer, in Kauf nehmen zu müssen. (Brandenburg & Domschke 2007, S. 153)

In Idealfall berücksichtigen Unternehmen auch die demographische Entwicklung und sind sich darüber im Klaren, dass die jungen Fachkräfte von heute die älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen von morgen sind. Dies ist in zweierlei Hinsicht relevant: Einerseits für den langfristigen Wunsch nach Weiterentwicklung und Karriere und andererseits für Schulungserfordernisse besonders in technologielastrigen Bereichen. Beispielsweise in der IT-Branche ist Wissen zwei Jahre später bereits wieder veraltet, wodurch es konstanter Weiterbildungsmaßnahmen bedarf, um up to date zu bleiben. In vielen Fällen ist es langfristig auch nicht machbar oder empfehlenswert, in nur einer Nische Spezialwissen vorweisen zu können. (Behrens 1993, S. 227-232)

Es bedarf hier sowohl unternehmensseitig als auch bei den Fachkräften selbst eines gewissen Bewusstseins, dass die Aufrechterhaltung der Expertise kontinuierlicher Weiterbildung im Sinne des lebenslangen Lernens erfordert.

Maßnahmen zur Differenzierung einer Fachkarriere:

- Strukturierung von Weiterbildungsmaßnahmen
- Förderung des Sammelns und Umsetzens von Erfahrungen aus dem Geschäftsfeld
- Ermöglichung der beruflichen Weiterentwicklung
- Förderung von lebenslangem Lernen und eventuell Erwerb von Expertise in weiterem Fachbereich



- Förderung abstrakten Denkens
- Förderung von unternehmerischem Denken
- Ermöglichung von Entwicklung sowohl im Sinne der Fachkraft als auch des Unternehmens
- Verstärkung der Bindung der Fachkraft an das Unternehmen

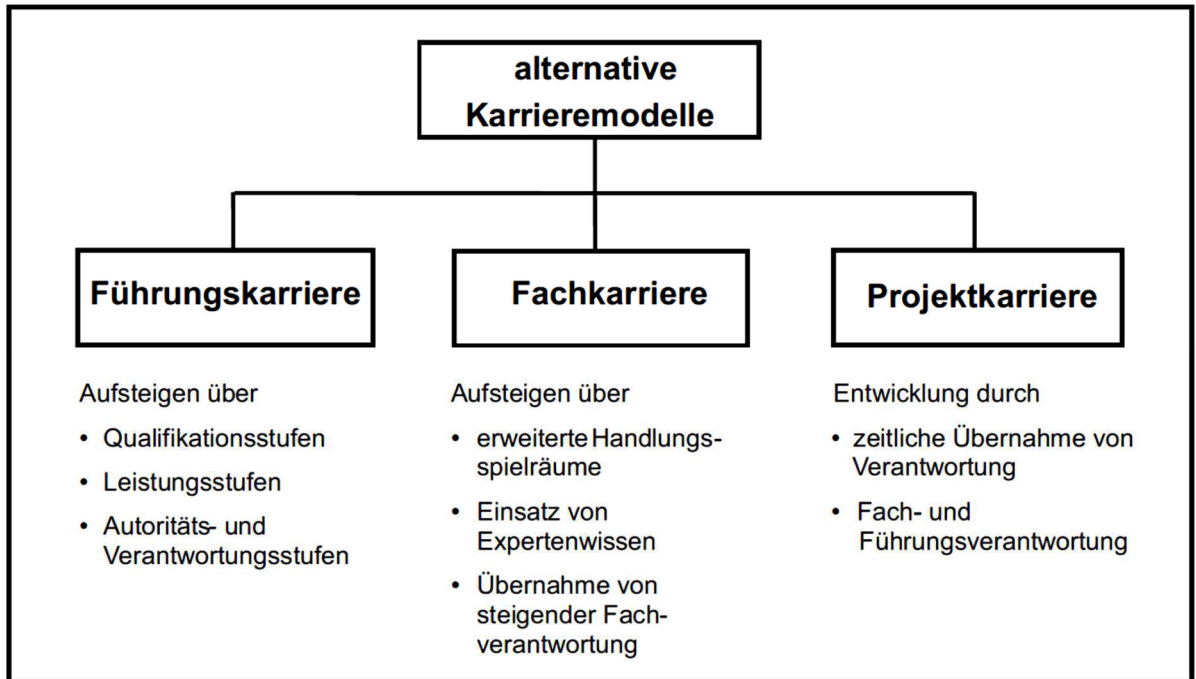
Es ist nicht wirklich möglich und auch nicht sinnvoll, spezifische Standardmaßnahmen zur Erreichung dieser Ziele festlegen zu wollen, da die Entwicklungsmöglichkeiten von der Branche im Allgemeinen, dem Unternehmen mit seinen Ressourcen und Zukunftsplänen im Besonderen und natürlich den Fähigkeiten und Neigungen der Fachkraft abhängig sind. Die zu ergreifenden Maßnahmen sind in jedem einzelnen Fall individuell zu planen und durchzuführen. Hilfsmittel für das HR-Management sind hier beispielsweise Personalgesprächsfragebögen und Skill-Datenbanken.

Besonders mit fortschreitendem Alter kann sich die Motivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (Fachkraft oder Führungskraft) verändern. In vielen technischen Bereichen ist möglicherweise auch die Fähigkeit oder der Wille zur konstanten fachlichen Weiterentwicklung nicht mehr in diesem Ausmaß gegeben wie der Expertenstatus sie erfordert. Umschulungen von langjährigen Experten zu Führungskräften sind als Maßnahme denkbar ungeeignet für dieses Problem. Eine Möglichkeit wäre hier, Fachkräfte teilweise in andere Rollen miteinzubeziehen, beispielsweise als Projektleiter, wo technisches Basisverständnis nach wie vor essentiell ist, aber auch mehr Managementaufgaben wahrzunehmen sind. Dies erfordert allerdings auch Weiterbildung in Projektmanagement-Techniken und Führung. (Berndes, Kornwachs & Lünstroth 2002, S. 78ff)

### **2.2.3 Projektlaufbahnen**

Projekte sind eine Organisationsform, die verschiedene Ausprägungen haben kann. Einerseits können Projekte als Personalentwicklungsinstrument mit zeitlich befristeter Zuordnung verwendet werden; es kann in Unternehmen aber ebenso eine eigene Projektlaufbahn als einen von drei Karrierepfaden (neben Führungs- und Fachlaufbahn) geben (Thom 2008, S. 8ff).

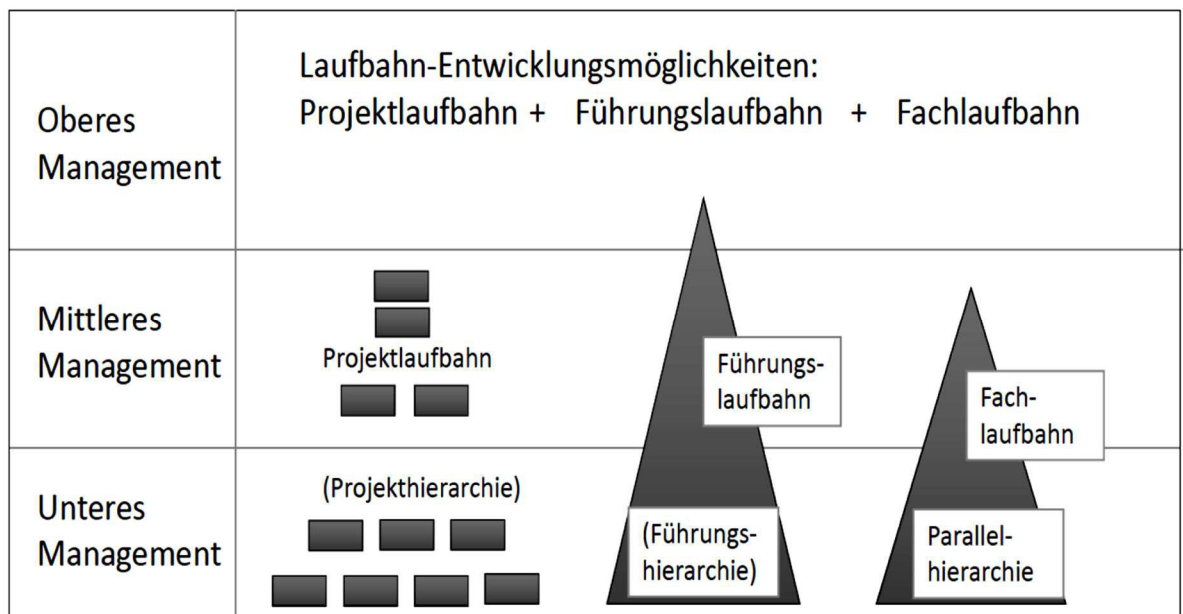
**Abbildung 6: Die alternativen Karrieremodelle**



Quelle: Friedli 1999; S. 11

Domsch (1991) zeichnet ein Bild von einer Projektlaufbahn, die nicht ganz so durchgängig in ihrer Struktur ist wie die anderen beiden Laufbahnen und genauso weit nach oben geht wie die Fachlaufbahn.

**Abbildung 7: Alternative Laufbahnstrukturen**



Quelle: vgl. Domsch 1991, S. 65

Projektlaufbahnen haben sich in den 1980er Jahren entwickelt als Möglichkeit, Fachkräfte an das Unternehmen zu binden. Da gerade im F&E-Bereich Projekte üblich waren

und nach wie vor sind, können sie für Fachkräfte Anreize für die Entwicklung bieten. (Domsch & Siemers 1994, S. 14)

Laufbahnen im Projektbereich fehlte jedoch oftmals die Struktur. Sie waren zuweilen wenig mehr als Versuche, Fachkräften eine Illusion von Perspektive zu vermitteln. (ebd.)

Für Organisationen ist es in den wenigsten Fällen sinnvoll, sich für nur eine einzelne Laufbahn zu entscheiden. Vielmehr ermöglicht die Konzipierung verschiedener Laufbahnen und deren Durchlässigkeit Flexibilität, die eine rasche Reaktion auf die sich ständig ändernden Anforderungen eines dynamischen Umfelds ermöglichen – und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein breiteres Entwicklungsspektrum in Übereinstimmung mit den eigenen Präferenzen und Fähigkeiten bietet. (vgl. Berthel 1995, Sp. 1292)

Die Ziele von Organisation in Projekten sind einerseits eine karrieretechnische Orientierungsmöglichkeit in einem zeitlich befristeten Umfeld und die Erhöhung der Attraktivität von Projekten für Experten und Expertinnen, da die Unsicherheit bezüglich Beschäftigung nach Projektende wegfällt. (Archibald 1976, S. 56)

Erforderliche Kompetenzen eines Projektleiters oder einer Projektleiterin (Hölzle 2009, S. 104):

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Soziale Kompetenz
- Führungskompetenz
- Unternehmerische Kompetenz

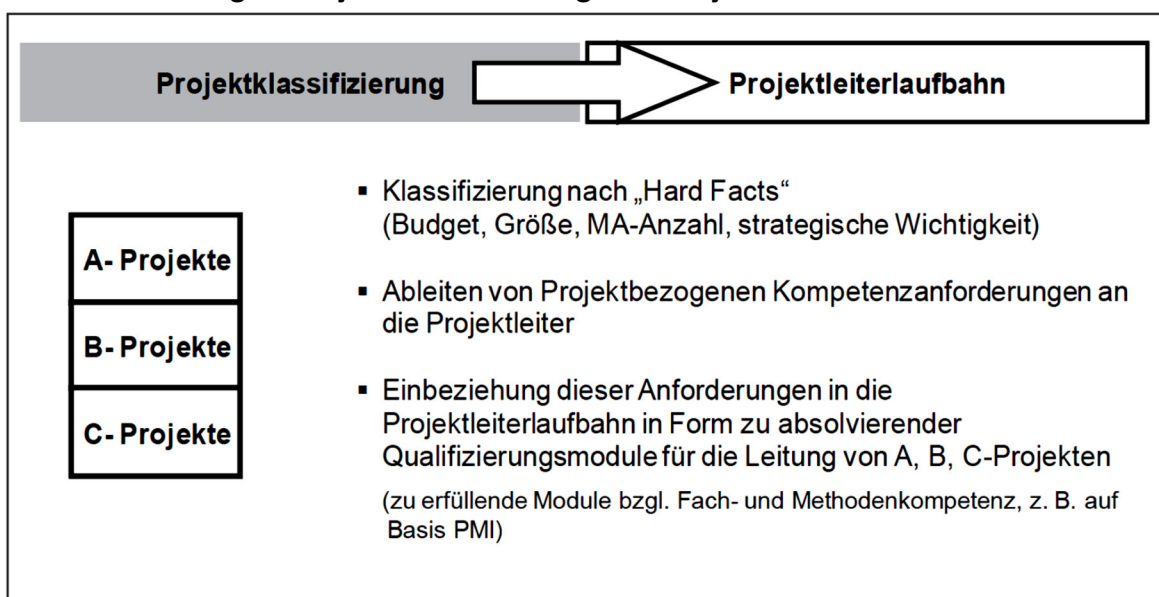
Hier zeigt sich recht klar, dass fachliche Expertise zwar wichtig, aber bei weitem nicht die einzige kritische Komponente für einen guten Projektleiter oder eine gute Projektleiterin ist. Dies legt auch nahe, dass nicht jede Fachkraft für diese Aufgabe geeignet ist, da sie verschiedene Kompetenzen erfordert, die klassisch eher mit der Führungslaufbahn assoziiert werden.

Projektleiter und Projektleiterinnen finden sich organisationsabhängig nicht immer auf der gleichen Position im Organigramm – davon hängt auch ihre Möglichkeit zur selbstständigen Steuerung der Projekte ab. In traditionelleren Unternehmen sind Projektleiter und Projektleiterinnen in die Linie eingegliedert und werden sozusagen von ihren Vorgesetzten in ein Projekt entsandt, um hinterher wieder auf ihre Position zurückzukehren. Ein anderer Ansatz in Organisationen, die vorwiegend durch Kundenprojekte strukturiert sind, fasst Projektleiter und Projektleiterinnen in einer eigenen Abteilung zusammen.

Solche Projektorganisationen sind meist nahe an der Geschäftsführung angesiedelt und kommunizieren damit die Bedeutung der Projekte für das Unternehmen. Weiters kann eine Ausgliederung aus der Linie auch mit einer gestärkten Weisungsbefugnis und einem effizienteren Management der Ressourcen einhergehen. (Hölzle 2009, S. 199ff)

Gemäß Hölzle (2009) steigen Projektleiter nicht im klassischen Sinne in der Hierarchie auf, sondern ihre Karriere besteht darin, dass ihnen mit steigender Kompetenz und Erfahrung größere, bedeutsamere Projekte zugewiesen werden. Dem steht Domschs (1994) Ansatz der hierarchiegetriebenen Projektorganisation (siehe Abbildung Alternative Laufbahnstrukturen oben) entgegen.

**Abbildung 8: Projektklassifizierung und Projektleiterlaufbahnstufen**



Quelle: Hölzle 2009, S. 130

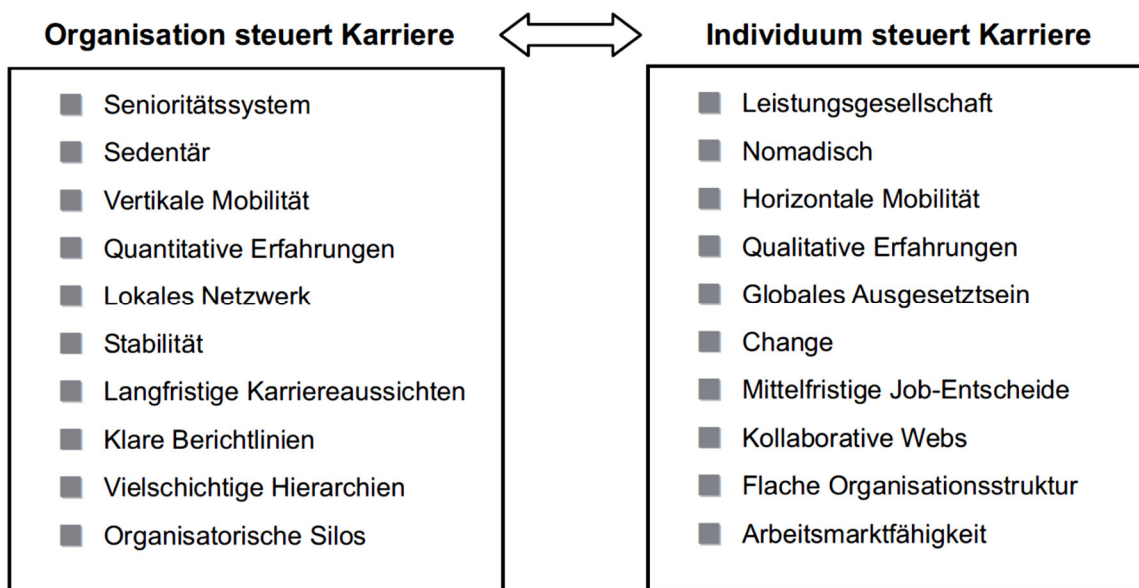
Wo alle drei Laufbahnmöglichkeiten in einem Unternehmen vorhanden sind, spricht man von der sogenannten „Tripple-Leiter“, die sich, genau wie die Duale Leiter, gegenüber der Möglichkeit einer reinen Führungslaufbahn durch gewisse Vorteile auszeichnet (Domsch 1991, S. 65f):

- Rücksicht auf unterschiedliche Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- Rücksicht auf Karriereanker
- Zusätzliche Aufstiegschancen trotz reduzierter Hierarchiestufen

## 2.2.4 Integrierte Laufbahnplanung

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (besonders strategisch relevante) im Unternehmen zu halten ist in den letzten Jahrzehnten zu einer wachsenden Herausforderung geworden. Die gesellschaftlichen Veränderungen, die den Fokus der Karriereplanung weg von der Organisation hin zu Individuen bewirkt haben, müssen in der Folge auch einen Paradigmenwechsel in der Laufbahnplanung mit sich bringen, damit Unternehmen und Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sich nicht aneinander vorbei, sondern gemeinsam entwickeln. (vgl. Hertig 2008, S. 286)

**Abbildung 9: Paradigmenwechsel in der Laufbahnplanung**



Quelle: Hertig 2008, S. 287

Wie oben erwähnt, führt der Mangel an Entwicklungsmöglichkeit und Anerkennung bei Fachkräften zu sinkender Motivation und erhöht die Fluktuation (Gerpott 1988) – eine unliebsame Entwicklung, der Unternehmen entgegenwirken können, indem sie die Einführung von Fachlaufbahnen in Betracht ziehen (Pössnecker 1986, S. 200):

- Bessere Rekrutierungschancen
- Weniger Fluktuation
- Verbesserte Motivation
- Idealer Einsatz vorhandener Fähigkeiten
- Reduktion von Administration für Fachkräfte (Schein 1978, S. 129ff)

Es wäre falsch, Fachlaufbahnen nur als zusätzliche, parallele Entwicklungsmöglichkeit für Fachkräfte einzuführen, um nicht den Eindruck von Stagnation entstehen zu lassen.

Fachlaufbahnen benötigen klar festgelegte, idealerweise möglichst begrenzte Einsatzgebiete und sollen auch für das Unternehmen selbst einen Mehrwert darstellen. (vgl. Reiß 1994)

Integrierte Laufbahnplanung bedeutet, Fachkräfte und Führungskräfte nicht getrennt zu entwickeln – dies würde möglicherweise dazu führen, die Kluft zwischen beiden Gruppen noch zu verbreitern. Die Idee ist, eine parallele Karriereleiter anzubieten, die im Gegensatz zur Führungsfunktion vermehrten fachlichen Handlungsspielraum in Verbindung mit reduzierter Administration und Führung ermöglicht (Pössnecker 1986, S. 200, Domsch 1991, S. 345).

Eine reine Verdopplung der Hierarchie ist hier nicht zielführend – vielmehr soll eine Struktur geschaffen werden, wo Hierarchie und die damit verbundenen Befugnisse weniger stark als Symbol für Karriereerfolg stehen. Alternative Möglichkeiten für solche Symbole wären für Fachkräfte eine Erweiterung des Handlungsspielraums, Fortbildungsmöglichkeiten und Entlohnung. (Schein 1978)

Wie die Fachlaufbahnen nun im Detail gestaltet werden, hängt von den Bedürfnissen des Unternehmens ab. In manchen Fällen wird es Sinn machen, die Fachlaufbahnen hierarchisch mit der Führungslaufbahn bis ins oberste Management anzusetzen, wenn es sich um technologie-, neuer

ungs- oder Know How-abhängige Organisationen handelt. In Organisationen, in denen Exploitation eine höhere Bedeutung als Exploration hat, wäre die Pyramide für Fachkräfte niedriger als die der Führungskräfte. (Heimerl-Wagner 1994, S. 146)

Heimerl-Wagner schlägt ein Model mit 4 Elementen vor:

- Funktionsfamilien: abteilungsübergreifende Verwendungs- beziehungsweise Anforderungsbereiche, denen sämtliche Mitarbeiter zugeordnet werden sollten
- Beurteilungskriterien: Kriterien, nach denen die Zuordnung zu den möglichen Stufen erfolgt
- Karrierestufen: beinhalten Gegenleistungen und Anreize, die Mitarbeiter im Austausch für ihre Leistungen erhalten
- Gesamtsystem: Kombination der obigen Stufen und Festlegung der Karrieremöglichkeiten, also welche Stufen innerhalb einer Funktionsfamilie erreicht werden können

Die Idee hinter dem Modell ist, den Gestaltungsfreiraum der Karriereplanung zu erhöhen. Es ist nicht jede Karrierestufe für jede Funktionsfamilie zugänglich (abhängig von

der Höhe der Fachpyramide), dies wird in der Konzeption des Gesamtsystems entsprechend der Unternehmensbedürfnisse festgelegt.

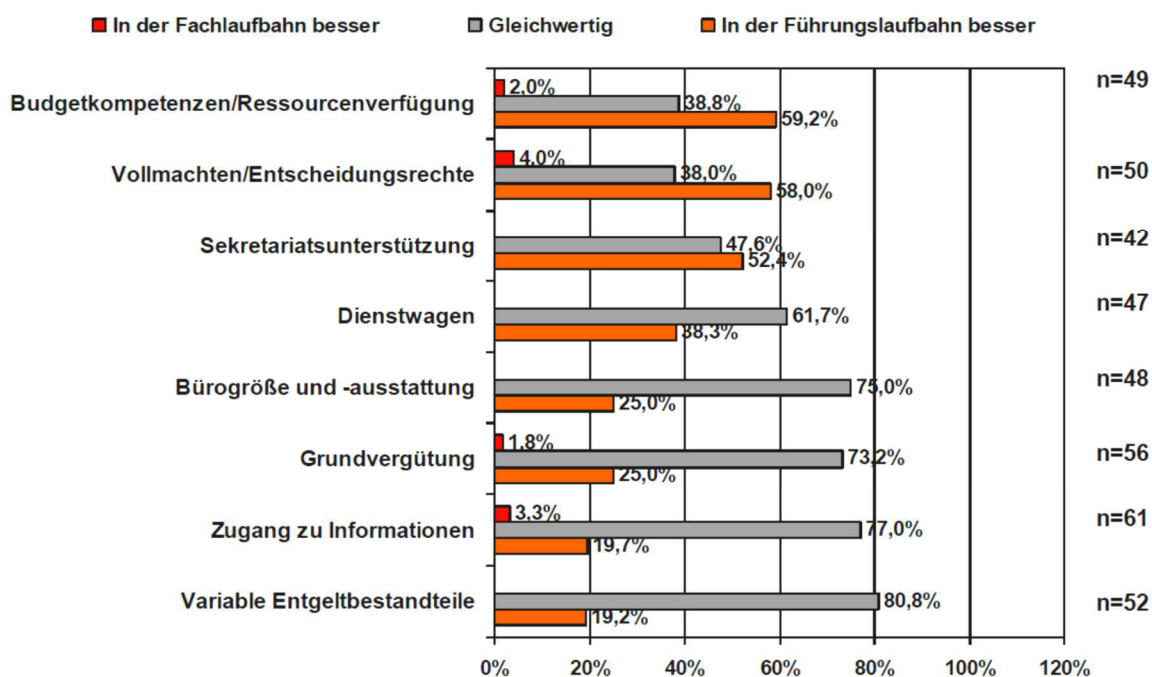
Die Einführung einer integrierten Laufbahnplanung erfordert allerdings auch gewisse organisatorische Rahmenbedingungen wie Mitarbeitergespräche, Aus- und Weiterbildungsplanung, adäquate monetäre Anreizsysteme, klare formale Organisationsstrukturen sowie eine Abgrenzung zwischen Leitungsebenen und Fach- und Führungspositionen. (ebd)

Ein wichtiges Element der integrativen Planung ist die Durchlässigkeit zwischen den Laufbahnen, um die Vorteile der Flexibilität nutzen zu können. Idealerweise liegt die Festlegung der Karriereziele bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, nicht bei der Organisation. Dem Unternehmen obliegt es in der Folge, die Umsetzbarkeit dieser Ambitionen zu prüfen und gegebenenfalls bei der Realisierung zu unterstützen. Lehnert spricht sich für eine Abwendung von der Planung eines Karrierepfades hin zu einem Fokus auf einzelne Karriereschritte aus. Jeder Schritt soll den Mitarbeiter oder die Mitarbeiter seinem oder ihrem Ziel näher bringen. Da Karriereziele nicht immer konstant bleiben, würde eine Neuorientierung somit nicht zwangsläufig eine Abweichung vom vorgegebenen Pfad bedeuten. (Vgl. Lehnert 1996, S. 189f)

### **2.2.5 Anreize in Fach- und Führungslaufbahnen**

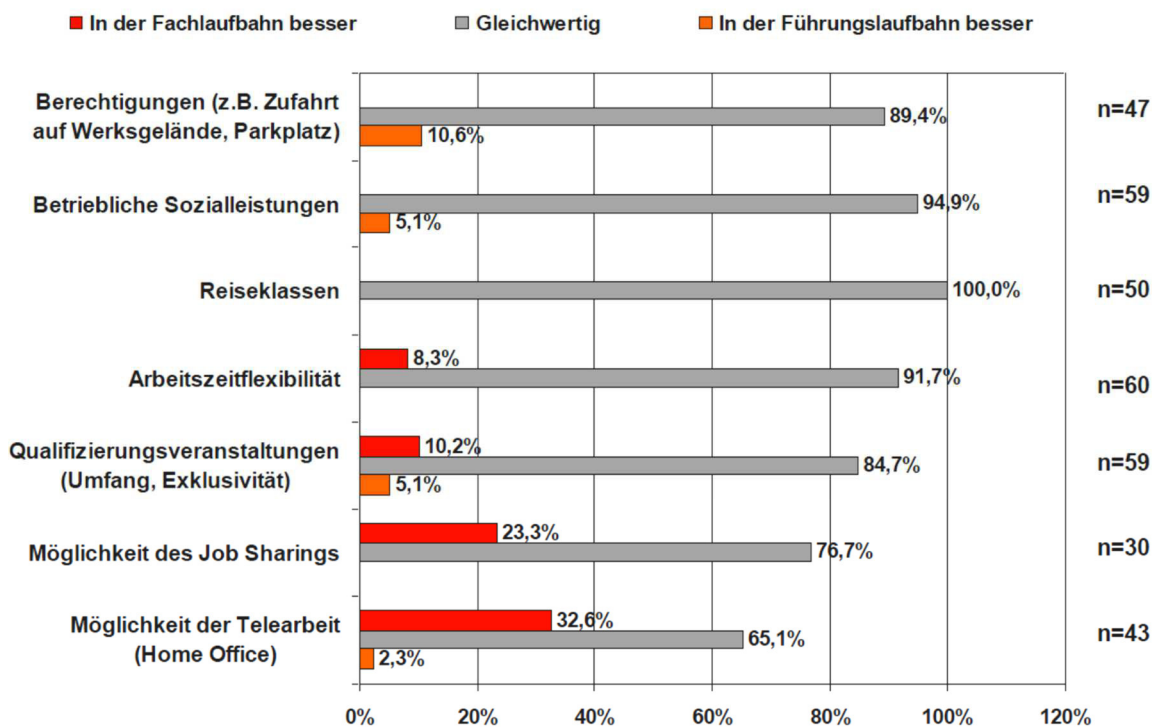
In der Führungslaufbahn gibt es nach wie vor einige Bereiche, die besser ausgestattet sind im Hinblick auf Ressourcen und Budget, Entscheidungen und Unterstützung durch Sekretariat. Bei klassischen Statussymbolen wie Dienstwägen oder Entlohnung haben Führungskräfte ebenfalls in vielen Unternehmen eine bessere Ausstattung. Bei Aspekten wie Jobsharing oder Telearbeit allerdings sind die Fachkräfte in manchen Unternehmen bevorzugt. (DKFP 2013, S. 25)

**Abbildung 10: Vergleich Fach- und Führungslaufbahnen - harte Faktoren**



Quelle: DKFP 2013, S. 25

**Abbildung 11: Vergleich Fach- und Führungslaufbahnen - weiche Faktoren**

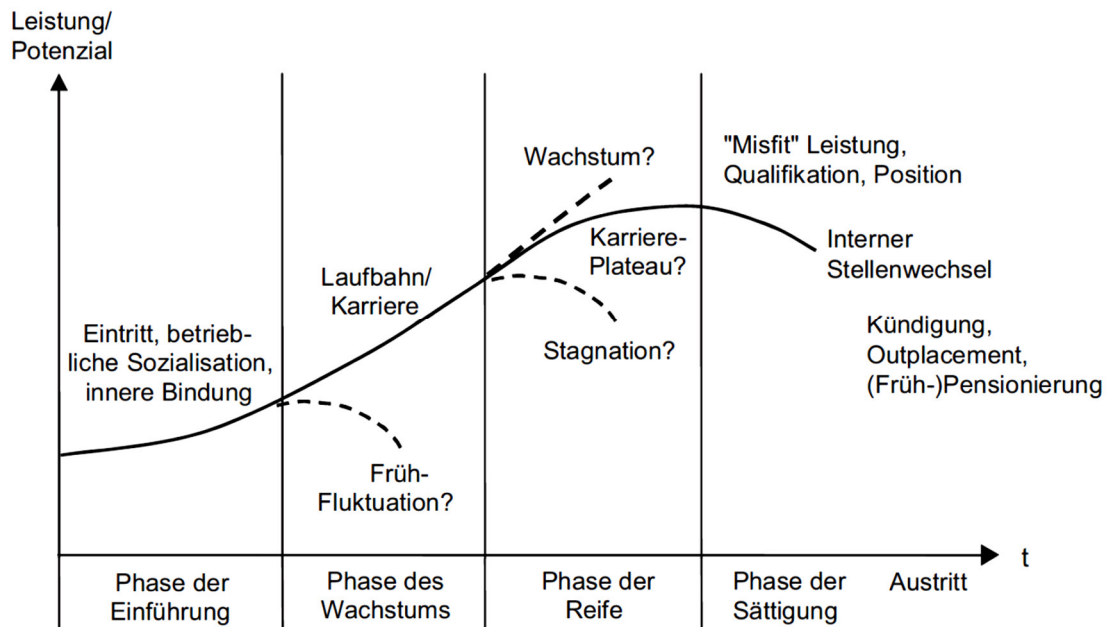


Quelle: DKFP 2013, S. 25



Das klassische Verständnis von "Karriere" als aufwärtsgerichtete Abfolge von Positionen, die man im Zeitverlauf einnimmt, hat begonnen, einen anderem Bild zu weichen, nämlich dem des kontinuierlichen Lernens und Erfahrungsgewinns (Hall 2002, S. 24).

**Abbildung 12: Phasen des betrieblichen Lebenszyklus**



Quelle: Graf 2002

Vergleichbar mit dem Lebenszyklus eines Produkts kann auch der Karriereweg von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf diese Art und Weise dargestellt werden – inklusive „Ablaufdatum“.

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Reifephase erreichen, kann dies zu einem sogenannten Karriereplateau führen, das heißt dass ein weiterer Aufstieg kaum realistisch ist und die Organisationsmitglieder ohne weitere Entwicklungsperspektive ihre Position inne haben (vgl. Eckardstein, Elšik & Nachbagauer 1997, S. 7). Es gilt in dieser Phase, eine Absenkung der Leistung zu verhindern, indem adäquate Entwicklungsmaßnahmen angeboten werden. Die Konsequenz wäre sonst der Eintritt in die Sättigungsphase – und damit unweigerlich ein weiterer Leistungsabfall oder auch ein Austritt (Graf 2002, S. 273).

## 3 Empirie

### 3.1 Untersuchungsmodell und Durchführung

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wird eine qualitative Befragung als angemessen erachtet, da eine qualitative Befragung die Antwortmöglichkeiten zu sehr einengen würde. Das Ziel der Arbeit besteht in der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen, die auf den tatsächlichen Bedürfnissen der befragten technischen Fachkräften basieren sollen. Somit könnte eine vorgegebene Liste an Antwortmöglichkeiten im Rahmen einer quantitativen Befragung der potentiellen Vielfalt an Bedürfnissen und Wünschen der Interviewpartner und Interviewpartnerin aus Sicht der Autorin nicht in ausreichendem Maße Rechnung tragen.

Die Erhebung der Daten wurde mittels qualitativer Interviews mit Technikern und Technikerinnen aus verschiedenen Branchen durchgeführt. Diese Untersuchung wird mittels Befragung der technischen Fachkräfte durchgeführt, da für diese Arbeit deren Sichtweise ausschlaggebend ist. Ihre Wahl des Karrierewegs ist von den von ihnen wahrgenommenen Entwicklungsmöglichkeiten abhängig.

Der Stichprobenumfang liegt bei 10 technischen Fachkräften verschiedener Branchen innerhalb Österreichs ohne Fokus auf bestimmte Bundesländer. Der Kontakt zu den Interviewpartnerinnen und Interviewpartner kam teilweise über den Bekanntenkreis der Autorin und darauffolgenden Empfehlungen durch die interviewten Fachkräften selbst zustande. Bei der vorliegenden Arbeit kommt ein nicht-experimentelles Design mit statischer Zeitdimension zum Einsatz. Für dieses Forschungsdesign eignet sich somit eine Querschnittsstudie.

Es wurden persönliche, halbstrukturierte Interviews mit vorwiegend offenen, deskriptiven Fragen durchgeführt und als Transkripte dem Anhang beigefügt.

Die offenen Fragen und damit fehlenden Antwortvorgaben sollen hier auch Raum für von der Interviewerin nicht explizit vorhergesehene aber möglicherweise dennoch relevante Aspekte geben.

Es wurde Interviews der Vorzug vor verschickten Fragebögen gegeben, da dies ermöglicht, in bestimmten Bereichen tiefergehend zu fragen und die Reihenfolge der Fragen auf die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen abzustimmen beziehungsweise zusätzliche Fragen in Abhängigkeit von gegebenen Antworten anzuhängen.

Hier besteht natürlich die Gefahr der sogenannten Interviewer-Effekte, die das Ergebnis der Befragung beeinflussen können. Diese lassen sich zwar nicht vollständig vermeiden,

wohl aber reduzieren. Zu diesem Zweck werden die Vermeidung von größeren Unterschieden (Alter, Einkommen, Geschlecht) im Auftreten von Interviewern und Interviewerinnen zu Befragten empfohlen sowie eine neutrale Beziehung der interviewenden Person zum Thema (Busch, Fuchs & Unger 2008).

Die Methode der Wahl ist das problemzentrierte Interview nach Witzel (2000, S. 17), bei dem die Prinzipien der Problemzentrierung und Gegenstandsorientierung zur Anwendung kommen. Es wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der als Orientierung in thematischer Hinsicht diente, um einer lückenhaften Durchführung der beabsichtigten Erfassung vorzubeugen. Der Interviewleitfaden bedient sich erzählungsgenerierender und verständnisgenerierender Kommunikationsstrategien. Die erzählungsgenerierenden Strategien spiegelt sich in der Reihenfolge und Art der Fragen wieder, die darauf abzielten, Themenbereiche vom Allgemeinen hin zum Detail abzudecken und als Gesprächseinstieg mit Fragen zur interviewten Person selbst beginnt, die auch zum „Aufwärmen“ gedacht sind. Es folgen Fragen zur Situation der Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen im Unternehmen selbst und schließlich dazu, wie Fachkräfte sich selbst in ihrer derzeitigen Rolle wahrnehmen. Diese werden mit Ad-hoc-Fragen ergänzt, um gegebenenfalls in die Tiefe zu gehen. Verständnisgenerierende Strategien spiegelten die Äußerungen der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen wieder, um das Verständnis der wiedergegebenen Inhalte zu überprüfen und diese im Fall von Widersprüchen auch klarzustellen.

Da das Thema dieser Arbeit auch allgemeine Informationen zu den Themen Gehalt und kritische Reflexion der eigenen Unternehmenskultur erfordert, stellte dies einerseits hohe Anforderung an die Offenheit der interviewten Personen, und andererseits erschwert der Standardisierungsgrad eine einheitliche Auswertung. Eventuellen Bedenken bezüglich Offenheit wurde mit der Zusicherung von Anonymität sowohl der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen als auch des Unternehmens selbst begegnet. Die Vergleichbarkeit der Antworten wurde über eine Einteilung der Antworten in Kategorien angestrebt. Die interviewten Personen wurden vorab über die Verwendung eines Aufnahmegerätes informiert. Weiters wurde eine Zusendung des fertigen Transkripts zugesichert und dass die Möglichkeit einer nachträglichen Korrektur des Transkripts besteht, sofern unbeabsichtigt preisgegebene Informationen darin auftauchen.

Die Örtlichkeiten für die Interviews wurden flexibel entsprechend der Vorlieben sowie der Verfügbarkeit der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen gestaltet und fanden entweder am Arbeitsplatz direkt (sofern zeitlich möglich und aus Unternehmenssicht er-

laubt), an einem ungestörten privaten Ort oder via Skype statt. Eine für die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen angenehme Örtlichkeit ist zweifellos der Bereitschaft zur Mitteilung der eigenen Meinung zuträglich.

Es wurde eine Tonbandaufnahme jedes einzelnen Interviews angefertigt, damit sich die Interviewerin auf die Befragten konzentrieren kann und keine Information beim Mitschreiben verloren geht.

Nach vollständig durchgeführter Befragung wurden Transkripte der Interviews angefertigt und mit der Bitte um Bestätigung mittels Unterschrift an die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen übermittelt. Dies soll sowohl der Sicherheit der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen dienen, die sich darauf verlassen können, nicht falsch wiedergegeben zu werden und dass ihre Anonymität geschützt wird, sowie auch der Verlässlichkeit des Wahrheitsgehaltes der verwendeten Daten.

Die Dauer der Interviews schwankte je nach Gesprächspartner zwischen 30 und 70 Minuten.

Die Auswertung der Daten erfolgte mittels Vergleich der Transkripte und Analysen, ob erkennbare Tendenzen vorhanden sind. In der Folge wurden die Daten interpretiert und verglichen, ob diese die Hypothesen unterstützen oder nicht. In weiterer Folge wurden die Daten zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen.

Die Auswertung erfolgte gemäß Mayring (vgl. 1985, S. 193ff):

- Bestimmung der Analyseeinheiten
- Paraphrasierung
- Generalisierung der Paraphrasen
- Erste Reduktion (Selektion, Streichen bedeutungsgleicher Paraphrasen)
- Zweite Reduktion (Bündelung, Konstruktion, Abstraktion)
- Kategoriensystem
- Rücküberprüfung des Kategoriensystems am Ausgangsmaterial

Von den Verfahren zur qualitativen Inhaltsanalyse (Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung) wird die Strukturierung als für diese Arbeit zielführend erachtet. Hierbei steht das Herausfiltern einer Struktur aus dem Ausgangsmaterial in Vordergrund, um die Aussagen mittels Einteilung in ein Kategoriensystem vergleichbar zu machen.

Es kam die Technik der induktiven Kategorienanwendung zum Einsatz, im Zuge derer die Ergebnisse der Interviews zur Erstellung der Kategorien für die einzelnen Fragen herangezogen wurden.

### **3.2 Erstellung des Interviewleitfadens**

Nach dem Sammeln von Vorwissen durch die Literatur im Theorieteil, das einen entsprechenden Einblick in das Feld gewährte, ergaben sich zwei Richtungen für den Verlauf der Befragung: einerseits die Prüfung gewisser theoretischer Konzepte besonders im Hinblick auf Karrieremotivation, und andererseits die Generierung neuer Erkenntnisse bezüglich der Entwicklungswünsche von technischen Fachkräften.

Die Literaturrecherche ergab, dass Fachkräfte aus verschiedenen Gründen oftmals in Führungsfunktionen wechseln, ohne dass dies ihren persönlichen Präferenzen entspricht. Ein Teil der Befragung zielte also darauf, diese Informationen zu überprüfen. Der zweite Teil konzentrierte sich hingegen auf die konkreten Wünsche von technischen Fachkräften, da sich daraus Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten lassen.

Der verwendete Interviewleitfaden wurde als thematische Orientierung und Grundlage für eine gewisse Standardisierung mit Raum für Zusatzfragen von Seiten der Interviewerin und freie Erzählmöglichkeit für die interviewten Personen konzipiert.

Nach Eingangsfragen zur Person und der Verweildauer im Unternehmen werden gewisse Rahmenbedingungen zur Tätigkeit wie Aufgabengebiet, Entscheidungsspielraum und Miteinbeziehung in weitere Bereiche, die nicht im unmittelbaren täglichen Aufgabengebiet liegen, abgefragt.

Der Zweck dahinter ist eine erste Kategorisierung der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen bezüglich ihrer Erfahrungen mit Fach- und Führungsfunktionen und die Gewinnung eines ersten Eindrucks über die Zufriedenheit mit gewissen Aspekten der eigenen Tätigkeit.

Der zweite Bereich der Fragen bezieht sich auf die Rahmenbedingungen im Unternehmen selbst, auf die die interviewten Personen wenig bis keinen Einfluss haben, aber ihren Eindruck und ihre subjektive Wahrnehmung kundtun können. Hier werden Entwicklungsmöglichkeiten, Mitspracherecht bei Strategie und Unterschiede bei Entlohnung und Anerkennung abgefragt.

Der dritte und letzte Fragenkreis kehrt wieder zur Perspektive der interviewten technischen Fachkräfte zurück, aber dieses Mal nicht zu personenbezogenen Fakten, sondern

die individuellen Präferenzen und Wünschen. Es werden Karrierewünsche, Erfahrungen mit Technikern und Technikerinnen in Führungspositionen (eigene und mit Vorgesetzten) sowie die gewünschten Entwicklungsmöglichkeiten angesprochen.

### **Leitfragen**

Selbstdarstellung:

- *Wie lange sind Sie schon im Unternehmen?*
- *Welche Position haben Sie derzeit inne?*

Tätigkeitsbereich, Handlungs- und Entscheidungsspielraum:

- *Inwieweit sind Sie aufgerufen, Entscheidungen bezüglich Ihrer Tätigkeit selbstständig zu treffen?*
- *In welche Entscheidungen, die außerhalb Ihrer täglichen Aufgaben liegen werden Sie miteinbezogen?*
- *Wie groß ist das Mitspracherecht von Fachkräften bei strategischen Entscheidungen?*

Rahmenbedingungen im Unternehmen:

- *Welche Weiterbildungs-/Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte, Fachkräfte oder beide Gruppen bietet Ihr Unternehmen derzeit? (Wahrnehmung aus Sicht der Fachkraft)*
- *Wie nehmen Sie den Unterschied in Entlohnung und Anerkennung zwischen Fach- und Führungskräften in Ihrem Unternehmen wahr?*

Bewertung (sich selbst und andere):

- *Hatten Sie schon einmal eine Führungsposition inne?  
Falls ja: Wie haben Sie diese erlebt? Wie zufrieden waren Sie darin?*
- *Hatten Sie in der Vergangenheit technische Fachkräfte als Vorgesetzte?  
Falls ja: Wie haben Sie das erlebt?*

Persönliche Wünsche:

- *Wären Sie bereit, Ihren Status als Fachkraft zugunsten einer Managementkarriere aufzugeben?*  
*Falls ja, aus welchen Gründen:*  
*Falls nein, aus welchen Gründen:*
- *Welche Karrieremöglichkeiten würden Sie sich in Ihrem Unternehmen wünschen?*

Die Fragen wurden unter Berücksichtigung der Hypothesen erstellt und sind diesen wie folgt zugeordnet:

Hypothese 1: *Technische Fachkräfte tendieren dazu, Beförderungen in Managementpositionen vorwiegend aufgrund besserer Verdienstmöglichkeiten anzunehmen.*

- Wie nehmen Sie den Unterschied in Entlohnung und Anerkennung zwischen Fach- und Führungskräften in Ihrem Unternehmen wahr?
- Wären Sie bereit, Ihren Status als Fachkraft zugunsten einer Managementkarriere aufzugeben?  
Falls ja, aus welchen Gründen:  
Falls nein, aus welchen Gründen:

Hypothese 2: *Technische Fachkräfte sind für eine Führungsrolle aufgrund ihrer technisch orientierten Ausbildung und ihrer Persönlichkeitsmerkmale oftmals nicht geeignet.*

- Hatten Sie schon einmal eine Führungsposition inne?  
Falls ja: Wie haben Sie diese erlebt? Wie zufrieden waren Sie darin?  
Hatten Sie in der Vergangenheit technische Fachkräfte als Vorgesetzte?
- Falls ja: Wie haben Sie das erlebt?

Hypothese 3: *Der Mangel an Möglichkeit zur Einflussnahme bei strategischen Entscheidungen für technische Fachkräfte ohne Managementposition ist ein Faktor der Fachkräfte in Führungsfunktionen drängt.*

- Inwieweit sind Sie aufgerufen, Entscheidungen bezüglich Ihrer Tätigkeit selbstständig zu treffen?
- In welche Entscheidungen, die außerhalb Ihrer täglichen Aufgaben liegen werden Sie miteinbezogen?
- Wie groß ist das Mitspracherecht von Fachkräften bei strategischen Entscheidungen?

Hypothese 4: *Technische Fachkräfte entscheiden sich oftmals für Managementpositionen, obwohl die persönliche Präferenz eine Fachkarriere wäre.*

- Wären Sie bereit, Ihren Status als Fachkraft zugunsten einer Managementkarriere aufzugeben?  
Falls ja, aus welchen Gründen:  
Falls nein, aus welchen Gründen:
- Welche Karrieremöglichkeiten würden Sie sich in Ihrem Unternehmen wünschen?

Hypothese 5: *Technische Fachkräfte in einer Fachfunktion erhalten weniger Anerkennung als Führungskräfte.*

- Wie nehmen Sie den Unterschied in Entlohnung und Anerkennung zwischen Fach- und Führungskräften in Ihrem Unternehmen wahr?
- Wären Sie bereit, Ihren Status als Fachkraft zugunsten einer Managementkarriere aufzugeben?  
Falls ja, aus welchen Gründen:  
Falls nein, aus welchen Gründen:

Hypothese 6: *Unternehmen bieten mehr Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte als für Fachkräfte an.*

- Welche Weiterbildungs-/Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte, Fachkräfte oder beide Gruppen bietet Ihr Unternehmen derzeit? (Wahrnehmung aus Sicht der Fachkraft)

Hypothese 7: *Ohne Wechsel in eine Managementfunktion gibt es für Fachkräfte meist keine Entwicklungsmöglichkeiten in ihrem Unternehmen.*

- Welche Weiterbildungs-/Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte, Fachkräfte oder beide Gruppen bietet Ihr Unternehmen derzeit? (Wahrnehmung aus Sicht der Fachkraft)
- Wären Sie bereit, Ihren Status als Fachkraft zugunsten einer Managementkarriere aufzugeben?  
Falls ja, aus welchen Gründen:  
Falls nein, aus welchen Gründen:



Hypothese 8: *Eine vergleichbare Entlohnung für Fach- und Führungskräfte würde Fachkräfte oftmals dazu bewegen, sich gegen eine Führungsposition zu entscheiden.*

- Wären Sie bereit, Ihren Status als Fachkraft zugunsten einer Managementkarriere aufzugeben?  
Falls ja, aus welchen Gründen:  
Falls nein, aus welchen Gründen:
- Welche Karrieremöglichkeiten würden Sie sich in Ihrem Unternehmen wünschen?

### **3.3 Statistische Verfahren und Auswertung**

Der erste Schritt nach Durchführung der Interviews war die Transformation der Audio-Aufzeichnungen in die Textform. Die so entstandenen anonymisierten (weder generalisierten, noch reduzierten, jedoch von Füllwörtern und Dialektausdrücken bereinigten und leicht geglätteten) Interview-Transkripte sind der Arbeit im Anhang beigelegt. Die Transkripte wurden vor Beginn der Auswertung an die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen per email übermittelt um etwaige inhaltliche Fehler und Missverständnisse beziehungsweise versehentlich preisgegebene (vertrauliche) Informationen nachträglich zu editieren. Weiters diente die Übermittlung des Transkripts auch als Sicherheit für die interviewten technischen Fachkräfte, dass die Anonymität sowohl auf die Person selbst als auch den Arbeitgeber – wie im Vorfeld zugesichert – gewahrt bleibt.

Im Anschluss daran kamen die Auswertungsschritte der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zur Anwendung. Die Interpretation soll sowohl kognitive (Information über die eigene Tätigkeit und Rahmenbedingungen im Unternehmen) als auch emotionale Aspekte (persönliche Entwicklungswünsche) betrachten.

Die generalisierten und reduzierten Paraphrasen sämtlicher durchgeführten Interviews sind im Anhang 3 nach Fragen sortiert ersichtlich.

Auf Grundlage dieses Dokuments wurde sodann mittels induktiver Kategorienanwendung ein Kategoriensystem erstellt, das auf den Antworten der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen basiert. Dieses Kategoriensystem liegt im Anhang 4 (Codebuch) dieser Arbeit vor. Für Erstellung der Kategorien wurden die Antworten sämtlicher Interviews mit Generalisierungen ähnlichen Inhalts getrennt für jede der 9 Fragen interviewübergreifend zusammengefasst. Aufgrund der niedrigen Anzahl von Fragen im Interviewleitfragen war eine erneute Konsolidierung mehrerer Fragen auf ähnliche Kategorien nicht erforderlich.

Die Kategorien wurden zwecks Übersichtlichkeit möglichst kurz und einfach benannt. Durch die Anwendung der induktiven Kategorienanwendung wurde bei Fragen mit einem Ergebnis in Form von „Ja“ oder „Nein“ eine Kategorie meist vollkommen weggelassen, wenn es 10 Antworten mit gleicher Tendenz gab. In diesen Fällen gab es in der Auswertung einen Fokus auf die Analyse der der Antwort zugrundeliegenden Hintergrundfaktoren. Nicht genannte Kategorien wurden nur dann hinzugefügt, wenn dies einer verständlicheren Darstellung der Ergebnisse förderlich war.

Entsprechend der Häufigkeit der Antworten wurden in der Folge Tendenzen zur Unterstützung der Hypothesen analysiert und in der Folge auf die Beantwortung der Forschungsfragen angewandt.

## **4 Darstellung der Ergebnisse**

### **4.1 Interviewpartner und Interviewpartnerinnen**

Die interviewten Personen wurden zuvor über den Gegenstand der Masterarbeit informiert und es wurde ihnen Anonymität zugesichert. Bei den Befragten handelt es sich um technische Fachkräfte, die österreichweit in unterschiedlichen Branchen (IT-Technik, Architektur, KFZ-Begutachtung, Projektleitung, technische Administration, technischer Vertrieb, Maschinenbau) in Unternehmen unterschiedlicher Größe (mittelständische und große Unternehmen) und Herkunft tätig sind. 9 der 10 Interviewteilnehmer und –teilnehmerinnen sind gebürtige Österreicher, 1 Teilnehmer stammt aus Deutschland, lebt aber seit mehr als 10 Jahren in Österreich. Es gab beim deutschen Interviewpartner bei den Antworten keine erkennbare Tendenz, die auf eine kulturbedingte Verzerrung (nach Hofstede's Kulturdimensionen) hindeutet und somit einer differenzierten Betrachtung bedarf. 2 Personen waren weiblich, 8 männlich. Auch geschlechterspezifisch gab es keine erkennbaren Unterschiede bei den Positionen und Präferenzen.

### **4.2 Interviewinhalte getrennt nach Interviewpartner und Interviewpartnerinnen**

#### **Interview 1**

Es handelt sich beim ersten Interviewpartner um einen Third Line Support Engineer, der Kunden bei Problemen unterstützt, die über reine Anwenderfehler und alltägliche Softwareprobleme hinausgehen. Er ist seit 1,5 Jahren in seinem Unternehmen tätig und bekleidet dort eine Funktion, die es ihm erlaubt, seinen Arbeitsalltag und die Einteilung seiner Tätigkeit vorwiegend selbstbestimmt zu gestalten. Außerhalb seines täglichen Umfeldes hat er die Möglichkeit und ist auch dazu aufgerufen, seinen Vorgesetzten beratend zur Seite zu stehen wenn es um das Treffen von Entscheidungen im Umgang mit Themen der Produktadaption geht.

Diese beratende Funktion erstreckt sich nicht auf ein Mitspracherecht bei strategischen Entscheidungen, diese sind vom Vertrieb diktiert.

Er ist bezüglich Weiterentwicklung und Weiterbildung sehr zufrieden mit den Möglichkeiten, die sein Arbeitgeber bietet und erhält 1-2 Kurse pro Jahr, sofern er gut argumentieren kann, dass diese ihn in seiner Arbeit weiterbringen.

Bezüglich Bezahlung gibt es wenig Bewusstsein dafür, ob es Unterschiede zwischen Linie und Fachbereichen gibt – aber dies ist für den Interviewpartner nicht von Belang, da er mit seiner eigenen Entlohnung zufrieden ist und nach eigenen Aussagen kein Bedürfnis verspürt, Vergleiche mit Kollegen/Vorgesetzten anzustellen.

Anerkennung wird als für Fach- und Führungskräfte gleich hoch und auf einem sehr zufriedenstellenden Level empfunden. Dies zeigt sich auch mittels Benefits wie Firmenparkplätzen, die nicht nach Hierarchie, sondern nach Länge der Firmenzugehörigkeit vergeben werden.

Der Interviewpartner zeigt aktuell keinerlei Ambition, in eine Führungsposition zu wechseln, sondern legt höheren Wert auf Freizeit und ein interessantes Arbeitsgebiet, in dem er mehr Abwechslung als Routine hat.

Seine eigene Erfahrung in einer Führungsrolle hat er als stressvoll und frustrierend empfunden. Es gibt allerdings eine ganz klare Präferenz für technische Fachkräfte als Vorgesetzte, da diese einen Einblick in die Materie haben und technische Problemstellungen verstehen. Ein weiterer Wunsch wäre, dass der oder die Vorgesetzte sich in einem anderen Unternehmen hochgearbeitet und dort das „Führen“ gelernt hat.

## **Interview 2**

Der Interviewpartner arbeitet als Senior Technical Engineer und ist seit 4-5 Jahren in seinem Unternehmen tätig. Sein Aufgabengebiet umfasst administrative Tätigkeit im Serverbereich im Sinne eines Third Level Supports (vergleichbar mit Interviewpartner 1). Sein Tätigkeitsbereich unterteilt sich in tägliche Routinetätigkeiten, die stark an Vorgaben gebunden und Projektarbeiten, bei denen er sich vollkommen frei bewegen kann.

Bezüglich Weiterbildung und Entwicklung gibt es nach seinem Empfinden die gleichen Möglichkeiten für Fachkräfte und Führungskräfte. Es gibt ein jährliches Mitarbeitergespräch, im Zuge dessen es eine Gesamtbeurteilung gibt, bei der 10 % auf Weiterbildung entfallen. Besonders im technischen Bereich gibt es hier breite Weiterbildungsmöglichkeiten.

Bei strategischen Themen gibt es für Fachkräfte kein Mitspracherecht. Auf Produktebene besteht die Möglichkeit, Empfehlungen abzugeben, wenn sie in den technischen Fachbereich des Interviewpartners fallen.

Bei der Entlohnung ist die Wahrnehmung dergestalt, dass diese zwischen Fach- und Führungskräften vorwiegend gleichmäßig verteilt ist. Manager bekommen zwar eine hö-

here Pauschale, haben dafür aber einen All-in-Vertrag ohne Abgeltung von Überstunden. Mitarbeiter haben bei einem erfolgreichen Jahresgespräch zudem die Chance auf ein 15. Gehalt.

Bezüglich Anerkennung wurden beim Arbeitgeber des Interviewpartners gezielte Maßnahmen gesetzt, um diese zu vermitteln. Es gibt Rewards sowie Erwähnungen in sozialen Stunden und auf Blackboards. Boni gibt es gestaffelt nach einem System, das Leistung in % misst und dann einen entsprechenden Anspruch untermauert.

Die Bereitschaft zum Wechsel in eine Führungsfunktion ist eher gering. Es wird kurz das Thema Gehaltserhöhung erwähnt, aber gleich zugunsten von Freizeit, Spass an der Arbeit und Wunsch nach technischen Problemstellungen und Abwechslung relativiert. Der Wechsel in das Management hat für ihn eher den Beigeschmack einer Position, in die gewechselt wird, wenn man technisch den Anschluss verliert.

Seine eigene Führungsfunktion hat er in einem anderen Unternehmen als „sehr locker“ empfunden, hat diesen Job aber aus Gründen der Langeweile aufgegeben. Derzeit gibt es keine Ambition, wieder eine Managementfunktion zu übernehmen.

Aus seiner Sicht besteht ein großer Vorteil von technischen Fachkräften in Vorgesetztenrollen darin, dass ein technischer Hintergrund und somit Verständnis für die Materie vorhanden ist. Für den Interviewpartner ist ein Aufstieg in der Hierarchie gleichbedeutend mit einer reinen Kontrollfunktion, einem Weiterreichen von oftmals nicht aussagekräftigen und somit sinnlosen Kennzahlen und dem Beobachten der Unterebenen.

Er ist derzeit mit den Möglichkeiten bezüglich Weiterbildung und Entwicklung vollkommen zufrieden.

### **Interview 3**

Die Interviewpartnerin ist zum zweiten Mal im gleichen Unternehmen. Nach fünf Jahren gab es eine Pause, dann ist sie dahin zurückgekehrt und nun seit vier Jahren wieder dort tätig. Ihre Position ist die eines Business Analyst, einer Schnittstelle zwischen IT und Business, deren Aufgabe es ist, die Kommunikation zwischen den verschiedenen Bereichen zu ermöglichen und Analysen durchzuführen.

In ihrem Bereich ist sie ständig angehalten, Entscheidungen zu treffen und diese hinterher abzustimmen. Außerhalb des unmittelbaren Zuständigkeitsbereichs gibt es keine Einbindung in Entscheidungen, auch nicht im strategischen Bereich. Einzelne Teamleiter geben zuweilen die Möglichkeit, Input zu liefern, aber das ist individuell vom Inhaber der

Position abhängig. Die Interviewpartnerin empfindet es als schmerzlich, von strategischen Entscheidungen vollständig ausgeschlossen zu sein, da dies aus ihrer Erfahrung die einzige Möglichkeit ist, in diesem Unternehmen über den weiteren Fortgang informiert zu werden.

Bezüglich Trainingsmöglichkeiten gibt es ganz klar einen Fokus auf Sales einerseits und Führungskräfte andererseits. Für Experten und Expertinnen ist grundsätzlich im Schulungskatalog nichts vorgesehen, hier liegt es an den Abteilungen selbst, Schulungen zu gewähren, wenn Fachkräfte dies dezidiert verlangen.

Entlohnung ist auf Leistung beziehungsweise Qualifikation abgestimmt, Anerkennung findet man nur in der Linie.

Die Interviewpartnerin hat keinerlei Wunsch, wieder in eine Führungsposition zurückzukehren. Sie zieht es vor, lösungsorientiert und nicht personenorientiert zu arbeiten. Sie hat in ihrer vergangenen Führungsrolle besonders die administrativen Belange als Belastung empfunden. Der einzige Vorteil war aus ihrer Sicht die Einbindung in strategische Belange.

Sie hat eine Präferenz für technisch versierte Führungskräfte in Vorgesetztenrollen, die verstehen, wovon man spricht und auch entsprechend argumentieren können. Nach ihrer Erfahrung mangelt es allerdings Fachkräften in Führungsrollen zuweilen an Durchsetzungskraft und Kommunikations-Skills.

Bezüglich Entwicklungsmöglichkeiten wünscht sie sich, die gleiche abwechslungsreiche Arbeit weiterhin zu machen, jedoch mit mehr Einbindung und mehr Information, um aus dem daraus resultieren Verständnis für die Situation Motivation für sich zu generieren.

#### **Interview 4**

Interviewpartner Nr. 4 ist seit 1,5 Jahren als Architekt in einem börsennotierten, internationalen Unternehmen tätig. Er hat eine stellvertretende Leitungsfunktion im Bereich Projektmanagement, Workplace Design und Retail Re-Development inne. Er hat eine Zweiterfunktion aus halb Fachkraft, halb Führungskraft inne.

Er ist auch außerhalb seines unmittelbaren Arbeitsbereichs unternehmensintern in beratender Funktion für andere Abteilungen tätig. Es gibt in seinem Unternehmen „keine ausreichend entwickelte Mitarbeiterentwicklungskultur“; Weiterbildungsmaßnahmen unterliegen keinem eigens dafür vorgesehenen Budget, sondern müssen vom Abteilungsumsatz bezahlt werden – was die Bereitschaft der Abteilungsleiter, solche Maßnahmen zu finanzieren senkt, da dies am Jahresende ihren eigenen Bonus schmälert.

Es wird im Bereich Führungskräfte aus der Not heraus eine Art Management-Coaching durchgeführt, für Fachkräfte gibt es jedoch nichts.

Fachkräfte werden nicht in strategische Entscheidungen miteingebunden – „Fachkräfte sind da, um Projekte abzuwickeln [...]“. Inwieweit Mitarbeiter in Abteilungsentscheidungen eingebunden werden, hängt vom Gutdünken des Abteilungsleiters ab.

Ein Gutteil des Verdienstes hängt von Provisionen ab, somit ist es in guten Jahren durchaus möglich, dass eine Fachkraft mehr verdient als die vorgesetzte Führungskraft. Anerkennung im Unternehmen ist für beide Gruppen gleich.

Der Interviewpartner wünscht sich eine Managementfunktion, da er dies als Chance für neue Aufgaben und strategisches Arbeiten sowie ein Ausbrechen aus der täglichen Routine sieht. Es soll jedoch nicht eine reine Managementfunktion sein, er möchte immer noch einen fachlichen Teil in seiner Tätigkeit haben. Er ist derzeit dabei, sich so eine Position zu erarbeiten, erlebt dies aber als Kampf mit unsicherem Ausgang.

Aktuell hat keine der Führungskräfte im Unternehmen eine Managementausbildung, sondern es handelt sich durchgehend um Experten und Expertinnen, die dank jahrelanger Betriebszugehörigkeit in eine Führungsfunktion befördert wurden. Der Interviewpartner sieht hier oftmals einen Mangel an Führungs-Skills und eine Kultur der Angst vor dem Ersetztwerden. Es fehlt seiner Ansicht nach klar eine Strategie zur Führung und Motivation von Mitarbeitern.

Die Wunschrichtung seiner Entwicklung geht dahin, dass er seine Kompetenzen bestmöglich einsetzen kann und dafür nicht seinem Abteilungsleiter den Stuhl absägen muss.

## **Interview 5**

Die Interviewpartnerin ist seit zwei Jahren in ihrem derzeitigen Unternehmen angestellt und sieht sich als „IT-Mädchen für alles“. Ihr Tätigkeitsbereich in der IT Consulting Branche umfasst Business Analyse, Projektmanagement, Datenbankentwicklung, Test-Management. Sie wird an Kunden mit Problemen bei IT-Projekten verleast.

Durch den Einsatz beim Kunden vor Ort ist sie sehr frei in ihren Entscheidungsmöglichkeiten – sogar, ob sie den Kunden in die Entscheidung miteinbindet oder nicht. Die inhaltlichen Themen liegen vollkommen in ihrer Hand, das Unternehmen kümmert sich um die „kommerziellen Dinge“ wie Preisverhandlungen.

Kunden versuchen teilweise, sie in Entscheidungen einzubinden, die nichts mit ihren Tätigkeitsbereich als solches zu tun haben. Sie ist bestrebt, hier Hilfe zur Selbsthilfe zu

leisten und einen Weg zur Entscheidungsfindung vorzuschlagen anstatt die Entscheidung anstelle des Kunden zu treffen.

Der Arbeitgeber der Interviewpartnerin bietet durchgehend Weiterbildungsmöglichkeiten im Sinne von Zertifizierungen und Prüfungen an. Die Voraussetzung ist allerdings, dass man sich das Wissen in der Freizeit aneignet. Es gibt auch Kurse, die in Absprache mit der Führungskraft besucht werden können, um sich den Titel „Master“ für ein Thema zu erarbeiten und dieses dann in der Arbeitszeit zu bearbeiten und das Wissen mit Kollegen in Form von Präsentationen und Blogs zu teilen.

Es gibt sowohl die Möglichkeit für eine Fach- oder auch eine Managementkarriere, besonders da gegenwärtig eine Wachstumsstrategie gefahren wird und Teamleiter gesucht werden.

Bezüglich strategischer Entscheidungen gibt es kein Mitspracherecht als solches, aber die Geschäftsführung ist bedacht, jeden einzelnen Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin einzubinden. Dies geschieht in einem jährlich stattfindenden Kick off-Meeting, bei dem sämtliche anstehenden Entscheidungen mit der gesamten Belegschaft besprochen werden und dann um Input gebeten wird. Die Interviewpartnerin findet dies sehr angenehm, ist aber froh, dass sie nicht ständig für strategische Themen herangezogen wird. Einmal pro Jahr ist für sie ein gutes Intervall.

Die Interviewpartnerin hat keinen Einblick in die Gehälter von Kollegen und Kolleginnen oder Vorgesetzten, und interessiert sich auch nicht dafür, da sie selbst mit ihrer Bezahlung zufrieden ist und ihr Anerkennung wichtiger ist. Bei der Anerkennung steht externes Lob vom Kunden höher im Kurs als internes von Vorgesetzten. Es gibt ein System im Unternehmen, bei dem Teams Punkte mittels Blog-Artikeln, Newsletter-Artikeln oder durch eine lobende Erwähnung durch den Kunden sammeln. Diese Punkte können dann am Ende des Jahres gegen ein Team-Event, das das Unternehmen bezahlt, eingetauscht werden.

Die Interviewpartnerin hatte in der Vergangenheit eine Leitungsfunktion inne, hat diese dann aber zurückgelegt und ist lieber wieder Fachkraft. Sie bevorzugt die Arbeit an konkreten Problemen anstatt Listen zu führen, strategische Entscheidungen zu treffen und Menschen zu führen.

Bezüglich Vorgesetzten sieht sie die Vorteile einer technischen Fachkraft darin, dass er oder sie verstehen, was das Problem ist. Ein Nachteil ist für sie, dass die Kommunikation mit der Geschäftsleitung oft nicht so gut funktioniert. Bei Managern als Vorgesetzten hat sie die Erfahrung gemacht, dass diese sie mit guten Fragen herausfordern, „die jetzt



vielleicht ein Techniker nicht so stellen würde“ – vorausgesetzt, sie haben sich Zeit zum Zuhören genommen.

Ein Wunsch hinsichtlich persönlicher Entwicklung wäre die zeitliche Flexibilität, um sich einer Masterausbildung im Unternehmen zu widmen. Dies ist durch den derzeitigen Volleinsatz beim Kunden nicht möglich.

Sie hat keine Ambitionen, in nächster Zeit eine Management-Funktion zu übernehmen, sondern arbeitet lieber fachlich mit viel Abwechslung.

## **Interview 6**

Der Interviewpartner ist seit 14 Jahren in seinem Unternehmen tätig und ist technischer Administrator. In dieser Funktion kann er etwa 60 % seiner Entscheidungen selbständig treffen. In andere Entscheidungen außerhalb des unmittelbaren Arbeitsbereichs wird er eher nicht einbezogen.

Die Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen sind breit, sowohl für Führungskräfte als auch für „sonstiges anderes Personal“.

Bezüglich Entwicklung beziehungsweise Aufstieg in der Hierarchie gibt es für Mitarbeiter die Möglichkeit, sich für Positionen zu bewerben. Es gibt allerdings keine Präferenz vor externen Bewerbern.

Eine Mitsprache bei strategischen Entscheidungen ist nicht gegeben, da diese Entscheidungen vorwiegend im Mutterunternehmen im Ausland getroffen werden.

Die Stimmung im Unternehmen ist generell gut, das Unternehmen wurde in Österreich auch als bester Arbeitgeber ausgezeichnet.

Bei Benefits wie Firmenwägen gibt es unternehmensseitig grundsätzlich die Überlegung, ob ein Fahrzeug für Kundenbesuche gebraucht wird oder nicht – wenngleich Mitglieder des Management-Teams im Normalfall eine bessere Klasse fahren.

Der Interviewpartner wäre nicht bereit, in diesem Unternehmen seinen Status als Experte zugunsten einer Management-Karriere aufzugeben. Er müsste sonst auf einer politischen Ebene interagieren, die ihm nicht zusagt. Die Aufgabenstellungen als solches wären kein Problem für ihn.

Mit technischen Experten und Expertinnen als Vorgesetzte hat der Interviewpartner gute Erfahrungen gemacht und schätzt es, wenn eine Führungskraft etwas vom Fach und den Hintergründen versteht. Es gibt allerdings eine gewisse Skepsis hinter den Motiven und Zielen des Managements.

Im Hinblick auf Entwicklungsmöglichkeiten ist der Interviewpartner grundsätzlich mit der erreichten Position zufrieden, würde sich aber wünschen, sich fachlich weiterbilden zu können. Dies sowohl in Bezug auf die Finanzierung entsprechender Kurse als auch die zeitliche Flexibilität dahinter – beides ist in seinem Unternehmen nicht gegeben.

## **Interview 7**

Der Interviewpartner ist seit 21 Jahren in seinem Unternehmen tätig und hat derzeit die Funktion des Teamleaders Sachverständigenteam Nord für KFZ-Sachverständige inne. In dieser Funktion ist er geographisch für Oberösterreich und Salzburg zuständig.

Er kann in dieser Rolle seine Entscheidungen fast vollständig selbstständig treffen und wird auch in Entscheidungen außerhalb seines unmittelbaren Bereichs miteinbezogen wenn es um Konsultation mit anderen KFZ-Sachverständigen geht.

Es gibt sowohl Seminare und Workshops, ein Programm für „junge“ Führungskräfte und laufende fachliche Schulungen. Letztere finden nicht ganz so häufig statt, wie der Interviewpartner dies begrüßen würde – beziehungsweise ist der Besuch aus Kapazitätsgründen oft nicht möglich.

Ein Mitspracherecht als solches bei strategischen Entscheidungen gibt es nicht, aber es werden Meinungen eingeholt, wobei nicht immer ersichtlich ist, ob diese berücksichtigt werden.

Bezüglich Gehalt gibt es ein Gehaltsschema, es werden Führungskräfte aber merklich höher entlohnt. Anerkennung ist weniger von der Unternehmenskultur und deren Umgang mit Fach- oder Führungskräften abhängig als vielmehr vom Individuum.

Ein Wechsel in eine reine Management-Funktion kommt für den Interviewpartner derzeit nicht in Frage, da er dafür umziehen müsste. Rein inhaltlich gesehen wäre es aber eine Option für ihn.

Das Unternehmen hat dem Interviewpartner vor einigen Jahren eine komplette Ausbildung zum KFZ-Sachverständigen ermöglicht, da die vorhergehende Abteilung geschlossen wurde. Dies bei einer Freistellung und vollen Bezügen.

In der derzeitigen Führungsposition werden die zeitliche Belastung und der Aufwand als schwierig empfunden. Es bleibt weniger Zeit für fachliche Aufgaben als dies für den Interviewpartner angenehm wäre.

Da der Interviewpartner die Spitze der Hierarchie, die man als Fachkraft im Unternehmen erreichen kann, erklommen hat, sind die weiteren Vorgesetzten Manager. Der Nachteil

dabei ist, dass es hier oftmals am Einblick in die Materie und dem Verständnis für Probleme fehlt. Andererseits gab es in der Vergangenheit auch Erfahrungen mit technischen Fachkräften in Vorgesetztenrollen, wo die Aspekte des Organisators und Chefs als „nicht so gut“ erlebt wurden. Hohe technische und fachliche Kompetenz wurden aber als große Vorteile erlebt, da Vorgesetzte somit auch eine Mentorenrolle übernehmen können und mit Rat helfen können.

Der Interviewpartner hat seine Führungsposition erst vor wenigen Monaten übernommen und hat somit derzeit keine Ambitionen, sich beruflich zu verändern. Jedoch besteht ein Wunsch nach verstärkten technischen Weiterbildungsmöglichkeiten, da besonders in seinem Bereich die Gefahr besteht, den Anschluss an die rapide technologische Entwicklung zu verlieren.

### **Interview 8**

Der Interviewpartner ist seit 20 Jahren in seinem Unternehmen im Bereich der Produktion von Bahnbau-Maschinen tätig und arbeitet in der Konstruktion als Abteilungsleiter-Stellvertreter und leitet seine eigenen Projekte. Im Zuge dessen muss er täglich Entscheidungen über Funktionalität und technische Anforderungen treffen.

Es werden im Unternehmen auch Kollegen aus anderen Abteilungen für Entscheidungen in beratender Funktion herangezogen.

Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten werden als „mittelmäßig“ wahrgenommen. Fachliche Kurse beziehen sich vorwiegend auf EDV-Technik. Fachspezifische Weiterbildungen außerhalb des Firmenangebots sind selbst zu bezahlen. Sondergenehmigungen gibt es nur in Ausnahmefällen in Absprache mit der Geschäftsleitung – „Sonst ist das eher Privatvergnügen“.

Aufstieg ist im Unternehmen durch „Ehrgeiz, Einsatz und kontinuierliche Arbeit und ständige Weiterentwicklung“ gut möglich, Weiterbildung für Führungskräfte gibt es allerdings sehr wenig.

Bei strategischen Entscheidungen werden die Abteilungsleiter zu gemeinsamen Diskussionsrunden zusammengerufen, alles darunter hat keine Mitsprachemöglichkeit im Regelfall.

Die Entlohnung ist bei Führungskräften höher als bei Fachkräften, es gibt Parkplätze für leitende Positionen sowie Erfolgsprämien für Abteilungsleiter. Auch für Mitarbeiter gibt es eine erfolgsorientierte Leistungsprämie, die entsprechend niedriger ist. Für Positionen im Management gibt es dann noch Extras wie Dienstwagen oder Diensthandys.

Den Interviewpartner zieht es nicht in eine Managementposition, er fühlt sich auf seinem aktuellen Arbeitsplatz bestens eingesetzt und gut aufgehoben. An seiner Tätigkeit schätzt er Herausforderungen, die Chance, innovativ zu sein sowie Handlungsfreiheit.

In seiner Funktion als Projektleiter empfindet er die Position an der „Front“ als Belastung, da er als Angriffspunkt für Kunden, Betriebsleitung, Werkstätten und Mitarbeiter dient und möchte auch nicht täglich schwierige Entscheidungen treffen müssen. Das wäre keine dauerhafte Situation, die er anstrebt.

Bei Vorgesetzten ist dem Interviewpartner ein technischer Hintergrund wichtig, da er sich Hilfestellung und Rat bei Problemen erwartet. Er will zu seinem Chef aufsehen können. Seine vergangene Erfahrung mit Fachkräften in Führungsrollen beinhaltet auch einen Fall, wo technische Brillanz einem Mangel an Führungskompetenz gegenüber stand.

Bezüglich Aufstieg hat der Interviewpartner keine Ambitionen, sondern ist mit dem Erreichten zufrieden – er ist froh, wenn er nicht an der Front stehen muss. Aus seiner Sicht wäre allerdings das Angebot an fachlicher Weiterentwicklung optimierbar.

## **Interview 9**

Der Interviewpartner ist seit 29 Jahren in seinem Unternehmen tätig und bekleidet die Funktion als KFZ-Sachverständiger und Teamleiter für die Steiermark, Kärnten, Osttirol und das südliche Burgenland. In dieser Funktion trifft er Entscheidungen weitgehend selbständig, muss aber Organisatorisches nach oben abstimmen.

Bezüglich fachlicher Weiterbildung gibt es gute Möglichkeiten über die Hauptausbildungsstätte in München sowie Informationspools und noch interne Schulungen. Es gibt auch für Führungskräfte vergleichbare Weiterbildungsmöglichkeiten.

Es gibt sowohl für Fach- als auch für Führungskräfte Gehaltsschemata abhängig von Ausbildung und Qualifikation, wobei das der Führungskräfte höher angesetzt ist. Im Hinblick auf Anerkennung gibt es keinen großen Unterschied zwischen den beiden Berufsgruppen.

In seiner derzeitigen Führungsrolle geht es dem Interviewpartner gut. Er hat diese seit 10 Jahren inne und pflegt ein freundschaftliches Verhältnis zu seinen Mitarbeitern. Auch den mit der Position verbundenen Umgang mit Zahlen hat er im Griff. Er bedauert es, dass fallweise zu wenig Zeit für fachliche Aufgaben übrig ist, sieht aber über das Jahr hinweg eine Balance zwischen fachlichen und Führungsaufgaben. Eine Führungsposition, bei der keine fachlichen Agenden anfallen, wäre für ihn nicht interessant.

Bei einem Vorgesetzten ist es aus seiner Sicht ein Vorteil, wenn dieser technisch versiert ist und sich auskennt. Er findet es auch wichtig, dass der Umgang mit Menschen stimmt und Fähigkeit zur Organisation vorhanden ist.

Grundsätzlich möchte der Interviewpartner seine Position nicht aufgeben oder wechseln, aber es gibt seiner Ansicht nach noch Potential in der Weiterbildung und Steuerung der Arbeit, also sowohl fachliche als auch führungsrelevante Entwicklung.

### **Interview 10**

Der Interviewpartner ist seit 9 Jahren als technischer Kundenberater in einem Unternehmen, das hydraulische Verbindungselemente herstellt, tätig. Seine Entscheidungsmöglichkeiten im Arbeitsumfeld betrifft die Preisgestaltung für Kunden.

Mitsprache außerhalb des unmittelbaren Arbeitsbereichs ist gering, und es gibt keine Mitbestimmung bei strategischen Belangen.

Im Bereich Weiterbildung bietet das Unternehmen allgemeine Kurse wie Lehrlingsausbilder, Englisch oder Vertrieb, während es kaum fachspezifische Schulungen für technische Experten und Expertinnen gibt. Führungskräfte werden ebenfalls geschult.

Bezüglich Verdienstmöglichkeiten hält sich das Unternehmen bedeckt, aber neben den Außendienstmitarbeitern haben sonst nur Führungskräfte Firmenautos zur Verfügung. Sollte für Einsätze beim Kunden ein Fahrzeug benötigt werden, steht die Benutzung eines Pool-Autos frei.

Die Anerkennung für Fach- und Führungskräfte wird als ausgeglichen wahrgenommen.

Der Interviewpartner wäre auf keinen Fall bereit, seine Position zugunsten einer Managementfunktion aufzugeben, da er sich dem Druck und dem Stress nicht aussetzen möchte. Die einzige halbwegs interessante Entwicklungsrichtung ist aus seiner Sicht eine Position beim Außendienst – allerdings nicht im derzeitigen Unternehmen.

Seine eigene Erfahrung in einer führungs(ähnlichen)funktion hat er als sehr positiv empfunden und die damit verbundene Eigenständigkeit sehr geschätzt. Die nun nach einer Übernahme vorherrschende strikte Aufteilung und Reglementierung empfindet er als Einschränkung, wenngleich er die Vorteile von standardisierten Abläufen erkennt.

Der derzeitige Vorgesetzte ist eine technische Fachkraft, die allerdings die Fachkompetenzen in der derzeitigen Position kaum einsetzen kann. Einen Vorteil in technisch versierten Vorgesetzten sieht der Interviewpartner darin, dass man um Information und Rat

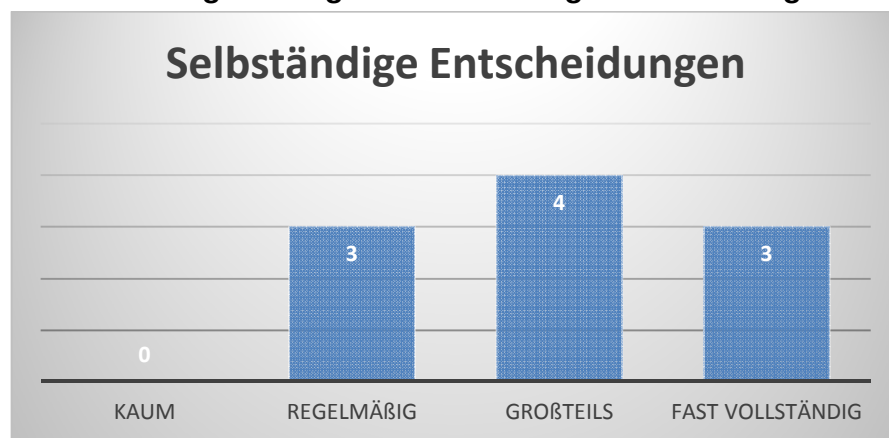
fragen kann. Ein Nachteil ist teilweise mangelndes Durchsetzungsvermögen – sowohl nach oben als auch unten.

### 4.3 Interviewübergreifende Darstellung der Ergebnisse

#### Frage 1

Inwieweit sind Sie aufgerufen, Entscheidungen bezüglich Ihrer Tätigkeit selbständig zu treffen?

Abbildung 13: Frage 1 – Selbständige Entscheidungen



Fachkräfte haben in den meisten Fällen Einfluss auf ihr tägliches Arbeitsgeschehen und können dieses in unterschiedlichem Ausmaß durch eigenständig zu treffende Entscheidungen beeinflussen. In Anbetracht des Status einer Fachkraft ist dies auch nicht weiter verwunderlich, da die Expertise der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sonst nicht zum Nutzen des Unternehmens zum Einsatz kommen würde. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass kein einziger beziehungsweise keine einzige der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen über *keine* Entscheidungsmöglichkeiten in seiner oder ihrer Tätigkeit verfügt.

Entscheidungsmöglichkeiten von Fachkräften fallen erwartungsgemäß vorwiegend in den fachlichen Bereich; organisatorische Belange müssen auch bei Fachkräften mit weiteren Entscheidungsbefugnissen (und auch Führungspositionen) nach oben abgesegnet oder koordiniert werden.

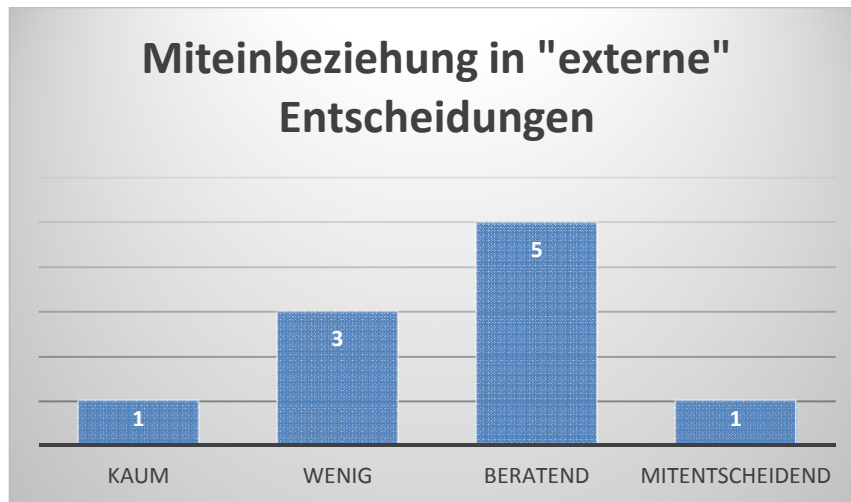
Fachliche Tätigkeiten unterliegen nur in geringem Maße der Reglementierung durch Vorgesetzte und ermöglichen den Fachkräften somit eine gewisse Selbständigkeit in der

Gestaltung ihrer täglichen Arbeitsabläufe und Kontrolle über ihren Alltag. Diese Entscheidungsfreiheit wird besonders im Zusammenhang mit Projekten erwähnt.

## Frage 2

In welche Entscheidungen, die außerhalb Ihrer täglichen Aufgaben liegen, werden Sie miteingebunden?

Abbildung 14: Frage 2 – Miteinbeziehung in externe Entscheidungen



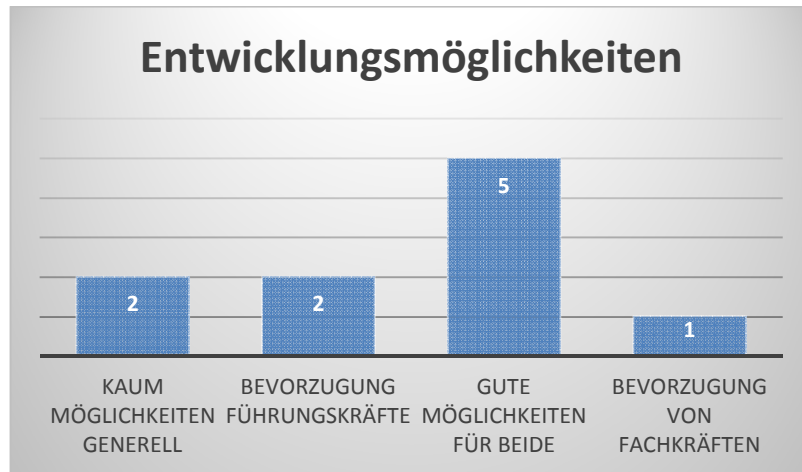
Fachkräfte fungieren in den meisten Unternehmen als interne Auskunftgeber und Berater und werden im Bedarfsfall von anderen Abteilungen konsultiert. Die Hälfte der Befragten wird in Entscheidungen soweit gebunden, dass ihr Hintergrundwissen und auch Empfehlungen erbeten werden, jedoch keine Mitentscheidung möglich ist.

Das Nutzen der Expertise von Kollegen ist in den meisten Unternehmen der Interviewten kein formalisierter Prozess zur Sicherung der Qualität der zu treffenden Entscheidungen, sondern obliegt im Normalfall dem Gutdünken des/der Entscheider und Entscheiderinnen.

### Frage 3

Welche Weiterbildungs-/Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte, Fachkräfte oder beide Gruppen bietet Ihr Unternehmen derzeit?

Abbildung 15: Frage 3 – Weiterbildungs-/Entwicklungsmöglichkeiten



Bezüglich der Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten gibt es bei den Unternehmen weniger stark ausgeprägte Unterschiede zwischen Fach- und Führungskräften. Generell legen die Ergebnisse der Interviews nahe, dass Unternehmen, die Entwicklung und Mitarbeiterfortbildung als wesentlich erachten, dies soweit in ihrer Unternehmenskultur verinnerlicht haben, dass diese Möglichkeiten beiden Gruppen zur Verfügung stehen beziehungsweise auch umgekehrt ein genereller Mangel an Bewusstsein für die Wichtigkeit von Entwicklungsmöglichkeiten Auswirkungen auf beide Bereiche hat anstatt in einer Bevorzugung einer Gruppe resultiert.

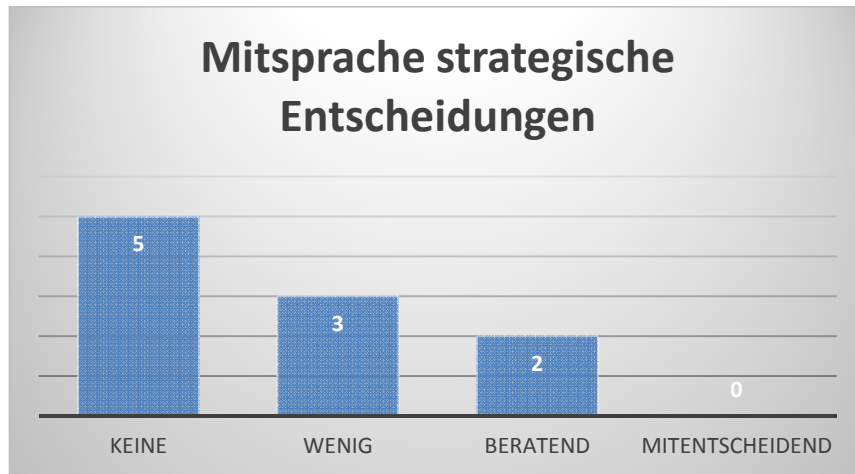
Bei 3 von 10 Befragten ergab sich eine Bevorzugung von einer Gruppe gegenüber der anderen. Hieraus ergibt sich eine interessante Forschungsmöglichkeit, inwieweit diese Präferenz für eine Gruppe branchenabhängig ist und ob technologielastrige oder forschende Unternehmen hier fachlicher Weiterbildung den Vorzug geben.



## Frage 4

Wie groß ist das Mitspracherecht von Fachkräften bei strategischen Entscheidungen?

Abbildung 16: Frage 4 – Mitsprache strategische Entscheidungen



Die Mitsprachemöglichkeiten von Fachkräften bei strategischen Entscheidungen sind verschwindend gering. 0 von 10 Befragten haben aktiv eine Entscheidungsmöglichkeit, nur 2 von 10 werden zumindest um Input ersucht.

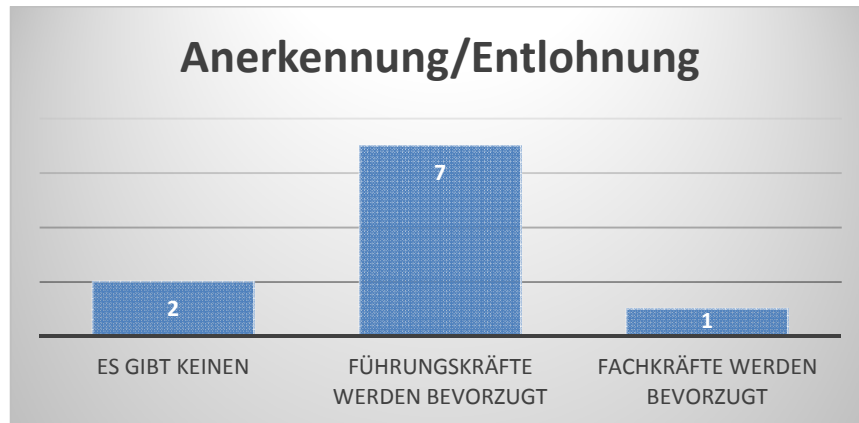
Die Konsultation von Fachkräften als Grundlage für strategisch relevante Entscheidungen wird in der Mehrheit der Unternehmen nicht genutzt. Bei den beiden Unternehmen, wo Fachkräfte in beratender Funktion hinzugezogen werden, herrscht bei den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen Ungewissheit, ob ihr Input tatsächlich berücksichtigt wird.

Strategische „Entscheidungsgewalt“ ist ganz klar ein Privileg der Linie, auf das Fachkräften im Normalfall nicht zuteil wird.

## Frage 5

Wie nehmen Sie den Unterschied in Entlohnung und Anerkennung zwischen Fach- und Führungskräften in Ihrem Unternehmen wahr?

Abbildung 17: Frage 5 – Anerkennung/Entlohnung



Bei Entlohnung und Anerkennung gibt es ganz klar eine Bevorzugung von Führungskräften vor Fachkräften. Die Unterschiede sind hier bei der Entlohnung deutlicher zu sehen als bei der Anerkennung - dies äußert sich besonders bei harten Faktoren wie Statussymbolen (z.B. Equipment, Firmenautos). Interne Expertise wird von Kollegen geschätzt und mit sozialer Anerkennung belohnt, spiegelt sich aber oftmals nicht in der Entlohnung wieder.

Zuweilen wird die höhere Entlohnung für Führungskräfte von technischen Fachkräften auch als eine Art „Schmerzensgeld“ empfunden, und es zeigt sich bei Frage 6 auch deutlich, dass Fachkräfte oftmals lieber auf eine höhere Entlohnung verzichten, um nicht dem Leistungsdruck und der zeitlichen Belastung auch durch ständige Verfügbarkeit einer Führungsfunktion ausgesetzt zu sein.

## Frage 6

Wären Sie bereit, Ihren Status als Fachkraft zugunsten einer Managementkarriere aufzugeben?

Abbildung 18: Frage 6 – Wechsel ins Management

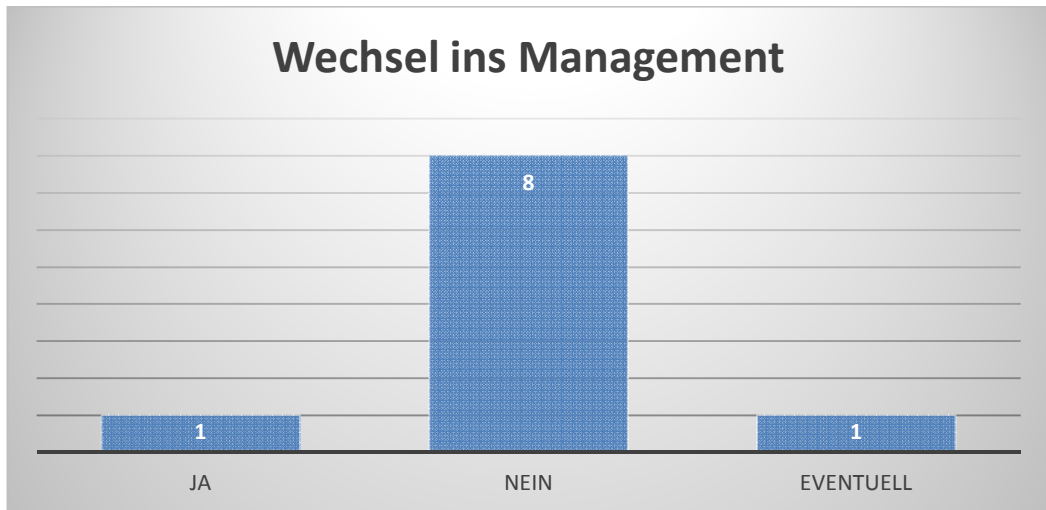
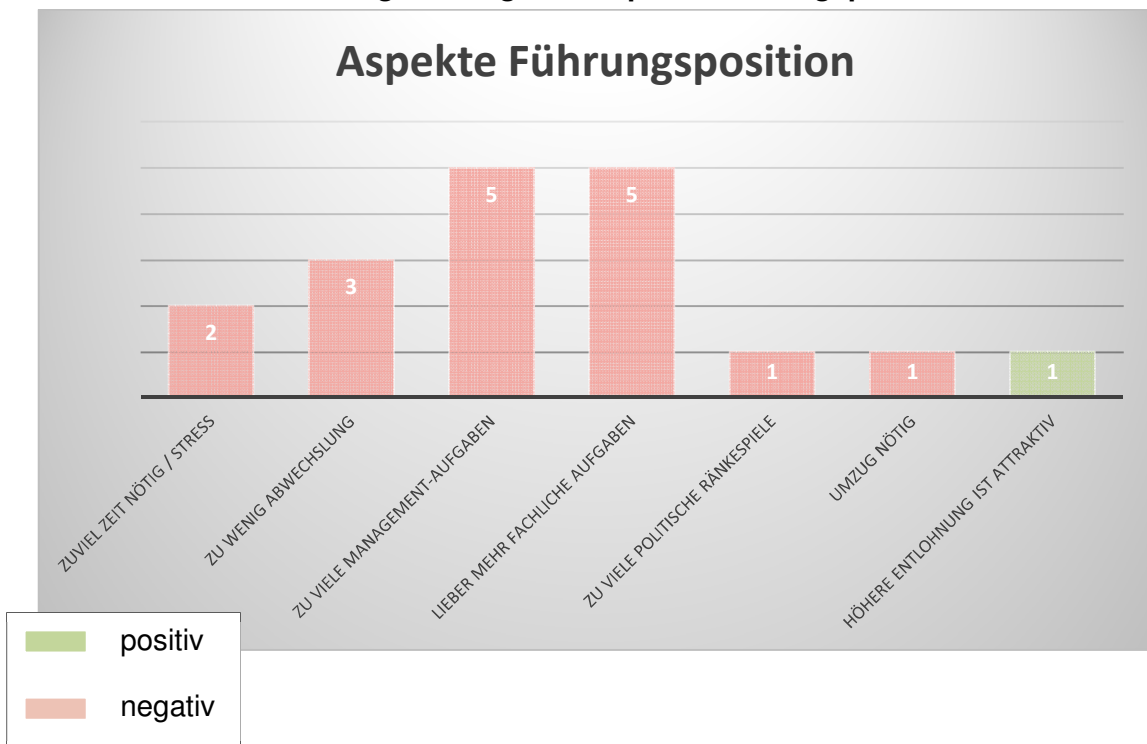


Abbildung 19: Frage 6 – Aspekte Führungsposition



8 von 10 interviewten Fachkräften zeigen keinerlei Ambitionen, sich in Richtung Management weiterzuentwickeln und lehnen dies sogar kategorisch ab. Dies ist hauptsächlich

in den damit verbundenen Aufgabenstellungen verbunden. Weder der Verzicht auf fachliche Aufgaben, noch die Übernahme von organisatorischen, administrativen und Management-Aufgaben ist attraktiv. Als einziger positiver Aspekt in Verbindung mit einer Führungsposition wurde von 1 interviewten Person die Möglichkeit eines höheren Gehalts in einer Führungsposition genannt – der aber auch in diesem Interview hinter den Argumenten des erhöhten Zeitaufwandes und der unattraktiven Aufgaben zurückstand. 9 von 10 Befragten empfinden Führungsaufgaben als zu wenig abwechslungsreich, nur 1 Befragter sieht in einer Managementfunktion einen Zuwachs an Abwechslung und eine Reduktion der Routinetätigkeiten – allerdings unter Voraussetzung, dass auch strategische Arbeit möglich ist und auch fachliche Tätigkeiten beibehalten werden können.

Führungsfunktionen werden also vom Großteil der Befragten mit unangenehm hohem Zeitaufwand, Stress sowie uninteressanten und teilweise langweiligen Aufgaben assoziiert.

## Frage 7

**Hatten Sie schon einmal eine Führungsposition? Falls ja: Wie haben Sie das erlebt? Wie zufrieden waren Sie damit?**

Abbildung 20: Frage 7 – Zufriedenheit mit Führungsposition

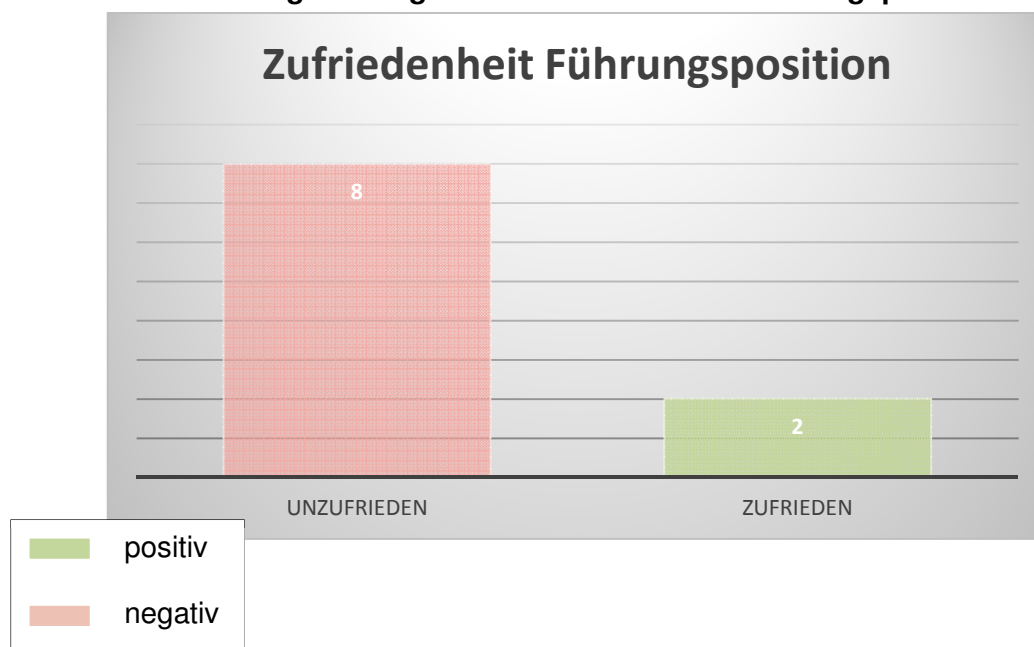
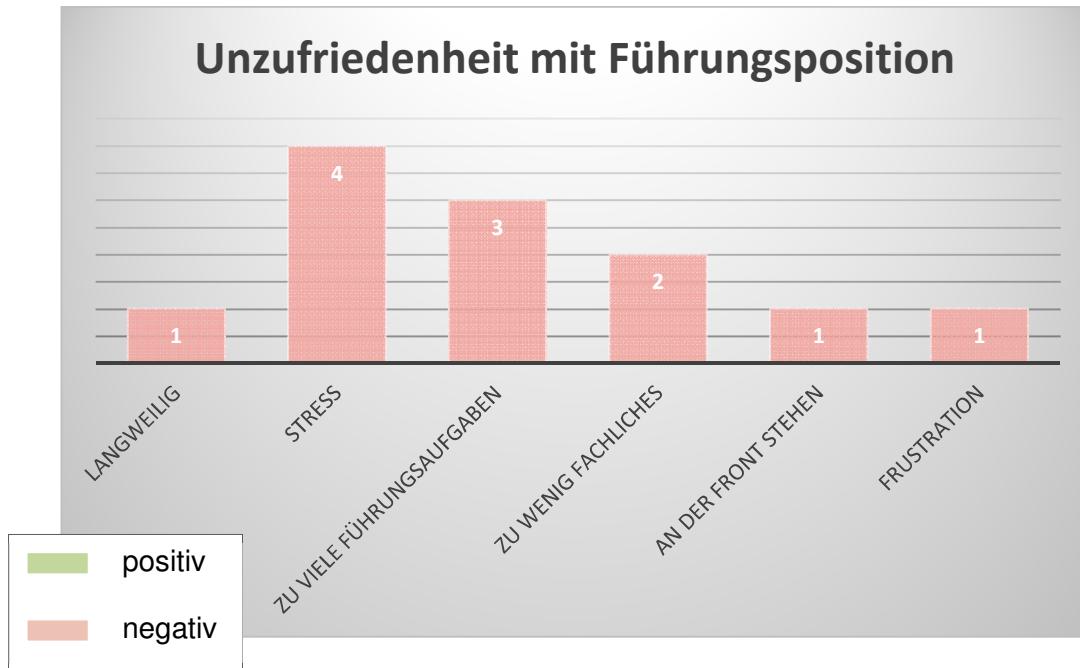


Abbildung 21: Frage 7 – Aspekte Unzufriedenheit



Jeder Interviewteilnehmer und jede Interviewteilnehmerin hatte bereits in der Vergangenheit eine Führungsposition inne oder hält diese aktuell. 8 von 10 Befragten haben diese Funktion als nicht zufriedenstellend erlebt (beziehungsweise erleben diese aktuell als nicht zufriedenstellend).

Der am öftesten genannte Aspekt für Unzufriedenheit ist der Faktor Stress, der Druck den eine Führungsfunktion mit sich bringt. Es spiegelt sich in den Antworten auf diese Frage auch die Tendenz der Vorfrage hin zu mehr fachlichen Aufgaben und weniger Führungsaufgaben wieder.

Als positive Aspekte wurden die Möglichkeit zum selbständigen Arbeiten und die Einbindung in strategische Entscheidungen genannt.

## Frage 8

Hatten Sie in der Vergangenheit technische Fachkräfte als Vorgesetzte? Falls ja: Wie haben Sie das erlebt?

Abbildung 22: Frage 8 – Zufriedenheit mit Fachkraft

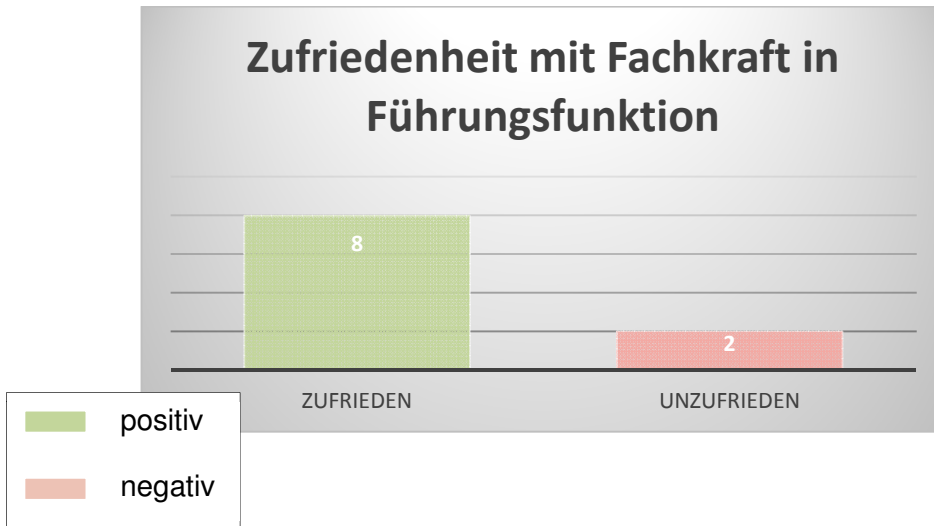
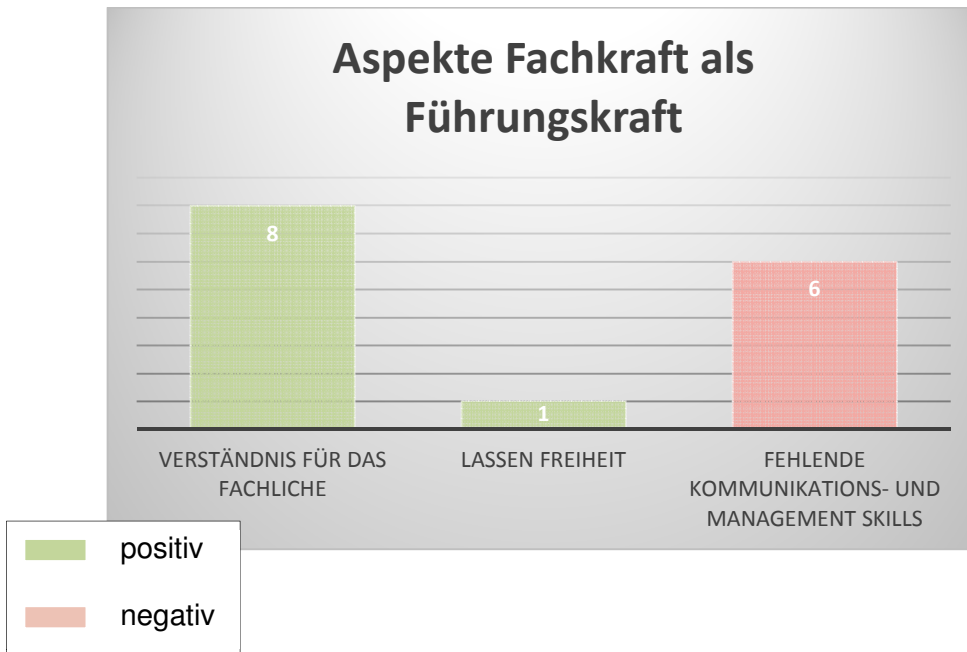


Abbildung 23: Frage 8 – Aspekte Fachkraft als Vorgesetzte/Vorgesetzten



Bei den interviewten Fachkräften gab es ganz klar eine Präferenz für technisch versierte Vorgesetzte im Vergleich zu reinen Managern. 8 von 10 Befragten sind (waren) mit Fachkräften in Führungsrollen zufrieden, was vor allem daran liegt, dass der oder die Vorgesetzte über genug Expertise im Fachbereich verfügt, um die Mitarbeiter auf technischer

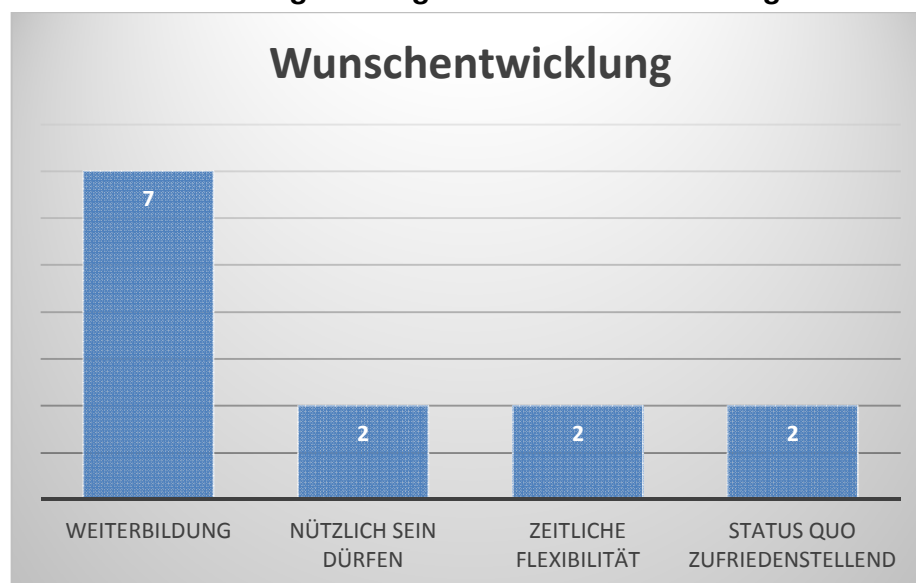
Ebene zu verstehen und in der Folge Entscheidungen sinnvoll treffen und auch argumentieren kann. Ein weiterer Aspekt, der von technischen Fachkräften geschätzt wird, ist die Möglichkeit, sich bei fachlichen Problemen gezielt an den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte wenden zu können und Hilfestellung bei der Bewältigung der Angelegenheit erhalten. Besonders im technischen Bereich, wo die Einarbeitungszeit für komplexe Bereiche länger ist, wird von Vorgesetzten auch die Übernahme einer Mentorenrolle geschätzt. Es wird also erwartet, dass die Expertise von Vorgesetzten in einem Fachbereich die der Untergebenen übersteigt.

Als einziger, jedoch häufig vorkommender Kritikpunkt an technischen Experten in Führungsrollen wurde die mangelnde Kompetenz in den Bereichen Organisation, Management und Kommunikation angeführt.

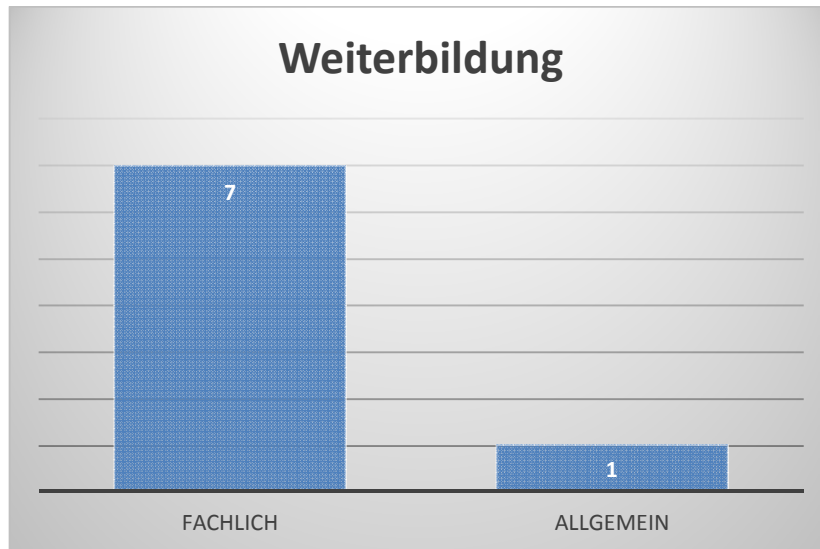
## Frage 9

Welche Karrieremöglichkeiten würden Sie sich in Ihrem Unternehmen wünschen?

Abbildung 24: Frage 9 - Wunschentwicklung



**Abbildung 25: Frage 9 – Weiterbildungswünsche**



Der am häufigsten erwähnte Punkt bezüglich Wunschentwicklung ist Weiterbildung, und das besonders im fachlichen Bereich. Keine der befragten Personen hat einen Wunsch nach verbesserten Aufstiegschancen geäußert. Dies geht auch mit den Antworten zu der Frage nach der Bereitschaft zur Übernahme einer Führungsfunktion konform. Es wird auch der Aspekt der zeitlichen Flexibilität angeführt, der jedoch nur im Zusammenhang mit Weiterbildungsmöglichkeiten erwähnt wurde.

Der Großteil der Befragten hat also keinen Wunsch, die aktuelle Position zu wechseln, sondern wünscht sich eine Veränderung der Rahmenbedingungen mit Fokus auf fachlichen Weiterbildungsmöglichkeiten.



## 5 Hypothesenprüfung

### 5.1 Überblick

Die Antworten auf die vorliegenden Fragen zeichnen ein weitgehend konformes Bild von den Wünschen und Bedürfnissen technischer Fachkräfte. Tendenziell besteht ein starker Wunsch nach abwechslungsreichen und herausfordernden Tätigkeiten, möglichst wenig administrativen und führungsrelevanten Aufgaben, Einfluss über den unmittelbaren Arbeitsbereich mittels selbständiger Entscheidungen, Kooperation über den unmittelbaren Arbeitsbereich hinaus und mehr (vorwiegend fachspezifischer) Weiterbildung.

Fachkräfte sind sich im Allgemeinen der Gehaltsunterschiede im Vergleich mit Führungskräften bewusst, sehen darin aber wenig Anlass zur Unzufriedenheit. Dies kann individuell mehrere Ursachen haben: Es mag an der Akzeptanz eines lang etablierten Status quo liegen, an weniger stark ausgeprägten Statusdenken von Fachkräften, an der Sichtweise dass ein höheres Managergehalt als eine Art Schmerzensgeld für die vielen (aus Sicht der Fachkräfte) unattraktiven Aufgaben und der ständigen zeitlichen Verfügbarkeit darstellt, oder dass Anerkennung im Unternehmen auch in ausreichendem Maße durch nicht-monetäre Maßnahmen ausgedrückt wird.

Die Antworten auf die Fragen legen nahe, dass technische Fachkräfte stark intrinsisch motiviert sind. Es gibt einen klaren Fokus auf den Arbeitsalltag, den damit verbundenen Aufgaben und die Befriedigung, die das Lösen von Problemstellungen mit sich bringt. Die Bereitschaft, vermehrt unliebsame Aufgaben im Austausch für einen höheren Status oder mehr Gehalt im Zuge einer Führungsfunktion zu übernehmen, ist gering. Dies zeigt sich deutlich bei den Antworten auf die Fragen nach der Bereitschaft, in eine Managementkarriere zu wechseln (Frage 6) und vergangenen Erfahrungen in einer Führungsfunktion (Frage 7) geht. Nur 1 von 10 Befragten hat das Argument der höheren Entlohnung angesprochen, allerdings nicht als primären Beweggrund: *„Naja, da ist es natürlich wichtig, wieviel Zeit ich im Job sein muss in der Woche, was der Outcome im Gehaltsbereich ist, und natürlich auch, ob ich weiterhin auch technische Sache machen könnte, oder ob ich nur People Management oder ähnliches machen müsste.“*

Eine weitere Antwort verdeutlicht dies ebenfalls: *„Also ich weiß nicht, was meine Kollegen verdienen. Es interessiert mich auch nicht, weil ich für meine Verhältnisse genug verdiene. Ich finde, Anerkennung ist besser.“*

Einen Kontrast zur generellen Unwilligkeit der interviewten Fachkräfte, Führungsfunktionen zu übernehmen, ist die Präferenz von Experten und Expertinnen vor „bloßen“ Managern und Managerinnen wenn es um die Rolle der eigenen Vorgesetzten geht. Es

werden also technische Fachkräfte als Führungskräfte ganz klar bevorzugt, auch wenn die Bereitschaft, selbst so eine Rolle zu übernehmen, gering ist.

Die Erwartungshaltung bezüglich der Anforderungen an eine Führungskraft, die Experten und Expertinnen führt, beinhaltet fachliches Verständnis für den Fachbereich und somit auch die Fähigkeit, in fachlicher Hinsicht fundiert Auskunft geben zu können, Argumente zu verstehen und Lösungsvorschläge zu bieten. Eine technische Führungskraft wird ganz klar als eine Ressource zur Problemlösung und als Quelle für Informationen betrachtet. Dies legt nahe, dass die Legitimation von Führungskräften in diesem Bereich ohne fundiertes Fachwissen nicht erfolgreich sein kann. *„Der Idealfall wäre natürlich, dass der oder die vorher meinen Job gemacht hat.“*

Trotz des deutlichen Fokus auf Fachkompetenz erwarten technische Fachkräfte bei ihren Vorgesetzten zusätzlich noch eine Reihe an Management-Fähigkeiten und empfinden das Fehlen derselben als Belastung. Ein Mangel an Kommunikations- und Management Skills verbleibt in der Regel nicht unbemerkt, sowohl was die Kommunikation in der Linie nach oben als auch abteilungsintern betrifft. Dies beinhaltet organisatorische und administrative Belange, den Umgang mit Mitarbeitern, Durchsetzungskraft und auch Kommunikation nach oben und die damit verbundene Verteidigung der Interessen des Fachbereichs.

Die Anforderungen von technischen Fachkräften an ihre Vorgesetzten sind also vielfältig: Effektive Kommunikation nach oben soll die Schaffung guter Rahmenbedingungen für die tägliche Arbeit der Fachkräfte sicherstellen und ihnen bis zu einem gewissen Grad den Rücken freihalten ohne sie mit Details zu belasten (*„Ich weiß, dass Managementkarriere bedeutet, dass ich mich da irgendwie in eine politische Ebene hineinbewegen müsste, die ich eigentlich selbst nicht will.“*). Vorgesetzte sollen eine Mentorenrolle übernehmen können und auch wollen (*„War für mich extrem nützlich, als ich als Quereinsteiger nicht den großen Erfahrungsschatz hatte wie die anderen Kollegen, [...] und ich somit da die Möglichkeit hatte, mich mit ihm kurzzuschließen und technische Details zu besprechen.“*), für Problemlösungen zur Verfügung stehen (*„...und da ist für mich schon wichtig, dass der Vorgesetzte technisch versiert ist, dass er einen kompetenten Rat geben kann oder seine Einschätzung dazu abgibt, damit man halt die richtige Richtung findet.“*) und auch eine Vorbildfunktion erfüllt (*„Es ist mir wichtig, dass ich zu meinem Chef aufsehen kann und er einen guten Überblick über die laufenden Geschehnisse hat sowie gute Ideen liefert.“*).

Dies zeichnet ein Bild eines oder einer Vorgesetzten, von dem oder der erwartet wird, im Dienste und Interesse der Fachkräfte zu interagieren. Die Führung von Fachkräften

scheint somit als Zwischenschritt auf der Karriereleiter ambitionierter Manager denkbar ungeeignet. Im Gegenteil – die hohen, vielfältigen Anforderungen auf sowohl technischer als auch führungsrelevanter Ebene legen nahe, dass Kontinuität hier wesentlich ist. Dies ganz besonders im Hinblick darauf, dass Fachkräfte einerseits stärker intrinsisch über die Tätigkeit selbst motiviert zu sein scheinen und diese andererseits auch geringe Ambitionen in Richtung Übernahme von Führungsfunktionen zeigen. Wird eine Person gefunden, die diese Anforderungen erfüllt, macht es wenig Sinn, sie bald wieder auszutauschen.

Die Rückmeldungen zur Frage auf eigene Erfahrungen in einer Führungsfunktion (Frage 7) zeigt deutlich, dass Fachkompetenz allein ganz klar nicht ausreichend ist, um die Rolle als Vorgesetzter oder Vorgesetzte zur eigenen Zufriedenheit auszufüllen (*„Ich hatte z.B.: einen Vorgesetzten, der war technisch brillant, war einer der Besten und ist auch nach wie vor einer der Besten im Betrieb. Seine Mankos waren Mitarbeiterführung, das gehört nicht zu seinen Stärken. Und in der derzeitigen Abteilung, sage ich mal, habe ich den perfekten Chef, der sehr wohl menschlich als auch fachlich ganz top ist und ein sehr gutes Klima schafft, sehr gute Mitarbeiterführung betreibt und einfach ein Chef ist, wie man es sich wünscht.“*). Die Antworten auf Frage 8 (Erfahrungen mit Fachkräften als Vorgesetzte) legen nahe, dass dieser Mangel an Zufriedenheit auch von den unterstellten Fachkräften wahrgenommen beziehungsweise geteilt wird.

Wie obige Ausführungen zu den Aspekten Exploration und Exploitation (siehe 2.1.3) zeigen, bedarf es für Fachkräfte eines anderen Skill- und auch Mindsets als für Führungskräfte. Dies legt zweierlei Überlegungen nahe: Erstens, dass es wenig sinnvoll ist, Fachkräfte – sei es aufgrund von guten fachlichen Leistungen oder einfach langer Betriebszugehörigkeit – einfach so in Führungspositionen zu befördern und zweitens, dass es nicht ratsam ist, technische Fachkräfte, die sich in einer Führungsfunktion bewährt haben, „als Belohnung“ noch weiter in der Linie nach oben zu befördern, wo die Managementaufgaben in der Regel mehr und die fachlichen Aufgaben weniger werden.

Die Antworten auf Frage 9 (Entwicklungswünsche im eigenen Unternehmen) zeigen sehr deutlich, dass „Entwicklung“ aus Sicht von Fachkräften keineswegs gleichbedeutend mit Aufstieg ist. Bei 10 Befragten wurde der Wunsch nach Beförderung kein einziges Mal genannt. Der Begriff „Entwicklung“ wurde hingegen sehr stark mit Weiterbildung assoziiert. Dies zeigt klar, dass es wenig erfolgversprechend ist, wenn eine Fachkraft und das entsprechende Know how im Unternehmen gehalten werden sollen, indem Aufstiegschancen in Aussicht gestellt werden. Ein Großteil der für diese Arbeit interviewten Fachkräfte würde dies eher als Bestrafung und somit Motivation zum Wechsel in ein anderes Unternehmen betrachten.

## 5.2 Prüfung der Hypothesen

***Hypothese 1: Technische Fachkräfte tendieren dazu, Beförderungen in Managementpositionen vorwiegend aufgrund besserer Verdienstmöglichkeiten anzunehmen.***

Die Ergebnisse der Befragung unterstützen diese Hypothese nicht. Monetäre Kompensation als Aspekt für eine Beförderung wurde von nur 1 der 10 Befragten ein einziges Mal angeführt, und auch da mittels anderer Komponenten wie zeitlichem Aufwand und fachlichen Aufgaben relativiert. Wenngleich ein Unterschied in der Entlohnung zugunsten von Führungskräften wahrgenommen wird, stellt die Möglichkeit der Überbrückung dieses Gaps durch eine Beförderung allein keine ausreichende Motivation für Aufstiegsbestrebungen dar.

Eine mögliche Ursache dafür könnte sein, dass die zugrundeliegende theoretische Literatur aus Deutschland stammt – einem Land, dessen kulturspezifische Aspekte messbar stärker in Richtung Vorwärtsstreben und Leistung gehen als in Österreich, wo die Interviews durchgeführt wurden. Es mag daher die gesellschaftliche Akzeptanz für Selbstverwirklichung statt Aufstieg in einer weniger stark leistungsgetriebenen Kultur größer sein und den Druck für hierarchischen Aufstieg reduzieren.

Des Weiteren wäre denkbar, dass das Voranschreiten von Burnout und stressbedingten Erkrankungen und Symptomen durch den Trend hin zur Work-Life-Balance ein Umdenken herbeigeführt hat, das besonders bei Fachkräften, die ohnehin einen weniger starken inneren Drang (siehe Frage 6) zur Entwicklung in der Linie verspüren, zum Tragen kommt.

Die mangelnde Relevanz von besseren Verdienstmöglichkeiten im Vergleich zu einem interessanten, fachlichen Aufgabengebiet zeigt sich besonders deutlich daran, dass ein Großteil der Interviewten in der Vergangenheit eine Führungsposition inne hatte und diese wieder zurückgelegt hat, um auf eine Position in einer rein fachlichen Ebene zurückzukehren.

***Hypothese 2: Technische Fachkräfte sind für eine Führungsrolle aufgrund ihrer technisch orientierten Ausbildung und ihrer Persönlichkeitsmerkmale oftmals nicht geeignet.***

Die Antworten auf Frage 8 (Erfahrung mit technischen Fachkräften als Vorgesetzte) unterstützen diese Hypothese teilweise. Bei der Bewertung der Performanz einer Führungskraft im technischen Bereich kommen bei Fachkräften zwei Beurteilungskriterien

zum Einsatz: die fachliche Kompetenz einerseits und andererseits Management Skills. Fachkompetenz ist eine Grundvoraussetzung für einen Vorgesetzten oder eine Vorgesetzte, um überhaupt akzeptiert zu werden, während Management Skills als wichtig, aber nicht gleich essentiell erachtet werden. So haben sich beispielsweise nur 2 der Befragten als „unzufrieden“ mit technischen Fachkräften in Führungsrollen geäußert, während insgesamt 6 Befragte fehlende Kommunikations- und Management Skills angemerkt haben. Dies bedeutet, dass ein wahrgenommener Mangel dieser Skills zwar bemerkt, aber nicht so kritisch erachtet wird wie ein Mangel an technischer Expertise.

Es kommt ganz klar heraus, dass ein fachlicher Hintergrund maßgeblich für die Akzeptanz einer Führungskraft in einem technischen Fachbereich ist. Somit wäre der Ansatz, Fachkräfte nicht mit Führungsaufgaben zu belasten und diese einem reinen Manager oder einer Managerin zu übertragen, nicht zielführend.

Die fehlende Bereitschaft der Interviewten, ihren Status als Fachkraft zugunsten einer Managementkarriere aufzugeben (Frage 6) zeigt allerdings auch, dass viele Fachkräfte eine Führungsrolle ganz klar als unerwünschte Belastung erachten und ganz einfach intrinsische Motivation dafür fehlt, während sie für fachrelevante Aufgabenstellungen vorhanden ist.

***Hypothese 3: Der Mangel an Möglichkeit zur Einflussnahme bei strategischen Entscheidungen für technische Fachkräfte ohne Managementposition ist ein Faktor, der Fachkräfte in Führungsfunktionen drängt.***

Die Ergebnisse der Befragung unterstützen die Hypothese nicht.

Die Antworten auf Frage 1 (Möglichkeit zu selbständigen Entscheidungen im eigenen Arbeitsbereich) zeigen deutlich, dass Fachkräfte dazu aufgerufen und auch daran gewohnt sind, ihren fachlichen Arbeitsalltag selbständig zu gestalten und Entscheidungen innerhalb ihres Fachbereichs zu treffen. Das Treffen von Entscheidungen wird von den Interviewten tendenziell nicht als Werkzeug zur Machtausübung verstanden, sondern als Freiraum, der ihnen Entfaltung ermöglicht.

Die Einbindung von Fachkräften in Entscheidung außerhalb des täglichen Arbeitsbereiches fällt hier weniger stark aus. Es wird zwar die Hälfte der Interviewten zuweilen in einer beratenden Funktion herangezogen, jedoch hat nur 1 von 10 Befragten eine Möglichkeit zur Mitentscheidung.

Das Mitspracherecht von Fachkräften bei strategischen Entscheidungen (Frage 4) ist zwar, wie erwartet, verschwindend gering bis nicht existent, jedoch stellt der Drang zur

Mitentscheidung auf strategischer Ebene keine ausreichend starke Motivation für Fachkräfte dar, sich für eine Managementkarriere zu entscheiden.

Das bedeutet nicht, dass Fachkräfte nicht den Wunsch verspüren, miteinbezogen zu werden. Eine Interviewpartnerin berichtet von einem jährlichen 4-tägigen Workshop, bei dem sämtliche Mitarbeiter aller Ebenen und Fachbereiche voraussichtlich anfallende strategische Belange des Unternehmens besprechen und aktiv aufgefordert werden, Input zu geben. Wenngleich die interviewte Expertin selbst keine Führungsambitionen zeigt und im Gegenteil ihre Führungsfunktion aus eigener Entscheidung zurückgelegt hat, um in eine reine Fachfunktion zurückzukehren, wird eine Einbindung in strategische Belange dennoch geschätzt: *„Du verstehst dann ein bisschen mehr die Ideen und warum die Firma das macht oder nicht. Ich glaube aber, da wir dieses Strategie-Meeting immer nur 1x pro Jahr haben, dass es auch manche Entscheidungen gibt, wo der einzelne Mitarbeiter nicht involviert ist. Das ist aber ok für mich.“*

Eine weitere Expertin hat angeführt, dass die Möglichkeit zur strategischen Einflussnahme der einzige Aspekt ist, der ihr nach Zurücklegung ihrer Führungsrolle fehlt: *„Das ist zum Beispiel, dass du bei strategischen Entscheidungen überhaupt nicht dabei bist als Fachkraft. Und damit bist du bei den wirklich interessanten Dingen nicht dran, du weißt nicht, wo es hingeht. Und wenn dann noch hinzukommt, dass die Strategie vielleicht nicht wirklich gut vermittelt wird, verhungerst du als Fachkraft eigentlich fast.“*

***Hypothese 4: Technische Fachkräfte entscheiden sich oftmals für Managementpositionen, obwohl die persönliche Präferenz eine Fachkarriere wäre.***

Diese Hypothese lässt sich nicht mit einem klaren Ja oder Nein kommentieren. Für eine definitive Antwort bedürfe es rückwirkend zusätzlicher Fragen im Interview.

Aufgrund der Tatsache, dass 7 von 10 Befragten eine Führungsfunktion inne hatten und diese wieder zurück gelegt haben und zwei 2 weitere Befragte in ihrer aktuellen Führungsfunktion unzufrieden sind, legt nahe, dass die Hypothese durch die Antworten unterstützt wird. Jedoch wäre hier zu berücksichtigen, ob es vor der erstmaligen Übernahme einer Führungsfunktion bereits ein Bewusstsein dafür gab, welche unliebsamen Aspekte diese Position beinhaltet und ob den Interviewten auch vorab klar war, dass sie die Disposition für diese Aufgaben nicht mitbringen. Nur falls die Antworten auf beide Fragen Ja wäre, würde dies die Hypothese unterstützen.

Rückblickend war also die Fragestellung im Interview nicht tiefgehend genug, um hier eine klar Aussage tätigen zu können.

Die Tatsache, dass der Großteil der Befragten die Führungsfunktion zurückgelegt hat und seither keine weitere übernommen hat, legt allerdings nahe, dass es zuvor dieses Bewusstsein über die Aufgabengebiete beziehungsweise die eigene Eignung dafür eher nicht gab. Aus diesem Blickwinkel sprechen die Antworten gegen eine Unterstützung der Hypothese.

***Hypothese 5: Technische Fachkräfte in einer Fachfunktion erhalten weniger Anerkennung als Führungskräfte.***

Diese Hypothese wird von den Ergebnissen der Befragung grundsätzlich unterstützt – unter der Prämisse, dass Entlohnung als eine Form monetärer Anerkennung betrachtet wird. In 7 von 10 Fällen wird wahrgenommen, dass Führungskräfte von Seiten des Unternehmens bevorzugt werden.

Die Unterschiede in der Entlohnung scheinen aber, wie oben bereits erwähnt, für Fachkräfte kein besonderer Grund zur Unzufriedenheit zu sein. Managern wird eine höhere Vergütung zugestanden, da sie auch mehr (aus Sicht der Fachkräfte) unliebsame Aufgaben übernehmen und größere Einschränkungen ihrer Freizeit in Kauf nehmen müssen. *„Management aufwärts ist es glaube ich so geregelt, dass die Manager eine höhere Vergütung kriegen, dafür aber auch rund um die Uhr quasi erreichbar sind.“*

Bei Anerkennung unabhängig vom Gehalt scheinen beide Seiten ausgeglichener zu sein – vor allem deshalb, weil die Anerkennung als solche nicht vorwiegend vom Unternehmen abhängig ist, sondern von der Fähigkeit des Individuums, sich den Respekt der Kollegen und Kolleginnen mit Leistungen zu verdienen. Zuweilen gibt es auch unternehmensseitig gezielte Bemühungen, Anerkennung zu zeigen (in Newslettern, auf Blackboards oder sonstigen Verlautbarungsmedien, in Meetings etc.), die von Fachkräften gut angenommen werden und mitunter Unterschiede in der Entlohnung ausgleichen können.

***Hypothese 6: Unternehmen bieten mehr Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte als für Fachkräfte an.***

Diese Hypothese wird vom Ergebnis der Interviews nicht unterstützt. In nur 2 von 10 herangezogenen Unternehmen wurden Führungskräfte bei der Weiterbildung bevorzugt.

Eine mögliche Erklärung dafür, dass die Befragungen der herangezogenen Literatur widersprechen, mag darin liegen, dass die interviewten Personen vorwiegend in technologiegetriebenen Unternehmen tätig sind. Dies mag in einem erhöhten Bewusstsein für die Wichtigkeit von Weiterbildung von Experten und Expertinnen resultieren, da sich die

Geschäftsführung im Klaren ist, dass der zukünftige Unternehmenserfolg sonst in Gefahr wäre. In Sektoren mit schnelllebiger technologischer Entwicklung bedeutet Stillstand immerhin Rückschritt. Zur Herausarbeitung dieses Unterschiedes wäre eine erneute Befragung mit zwei verschiedenen Zielgruppen zielführend: technische Fachkräfte aus technologielastrigen Unternehmen im Vergleich zu technischen Fachkräften aus Dienstleistungsunternehmen.

Die vorliegenden Ergebnisse legen nahe, dass Unternehmen tendenziell Weiterbildung generell als wünschenswert betrachten und diese somit allgemein für beide Gruppen (Fachkräfte und Führungskräfte) fördern, oder ihr wenig Bedeutung zumessen und keine Ressourcen dafür aufwenden möchte wenn es aus Unternehmenssicht vermeidbar ist.

***Hypothese 7: Ohne Wechsel in eine Managementfunktion gibt es für Fachkräfte meist keine Entwicklungsmöglichkeiten in ihrem Unternehmen.***

Diese Hypothese wird durch die vorliegenden Antworten unterstützt. Bezüglich Entwicklung von Fachkräften (den Weiterbildungsaspekt ausgenommen) gibt es in den meisten Unternehmen kaum Möglichkeiten, da etablierte Fachlaufbahnen eher die Ausnahme als die Regel sind. Die interviewten Personen sind entweder bereits am Ende ihrer Aufstiegsmöglichkeiten angekommen oder hatten maximal noch eine Ebene ohne Wechsel in die Managementschiene über sich.

Es muss hier angemerkt werden, dass die Wahrnehmung des Begriffs „Entwicklung“ bei Fachkräften eine andere Bedeutung hat als für Führungskräfte. Entwicklung bedeutet für Experten und Expertinnen auch, mit wachsender Fachkompetenz in komplexere Projekte und Aufgabenstellungen eingebunden zu werden, während der Begriff im Management vorwiegend mit Aufstieg in der Linie assoziiert ist.

Da sich die Aufstiegsbestrebungen der interviewten Fachkräfte in Grenzen halten, wird die Abwesenheit einer mit dem Management vergleichbaren Fachkräftelaufbahn mit entsprechenden Hierarchiestufen nicht als problematisch empfunden. Die Tendenzen gehen eher in Richtung einer gewissen Freiheit mit mehr fachlichen, innovativen und kreativen Entfaltungsmöglichkeiten – fortschreitende Hierarchieebenen werden hier als einengend empfunden.



***Hypothese 8: Eine vergleichbare Entlohnung für Fach- und Führungskräfte würde Fachkräfte oftmals dazu bewegen, sich gegen eine Führungsposition zu entscheiden.***

Diese Hypothese lässt sich mit den vorliegenden Daten schwer analysieren, da sie auf den Annahmen basiert, die auch die Grundlage für Hypothese 1 sind: dass eine höhere Entlohnung Fachkräfte dazu bewegt, Managementpositionen zu übernehmen. Diese Hypothese konnte mit den Ergebnissen der Befragung im Rahmen dieser Arbeit nicht unterstützt werden.

Da eine höhere Entlohnung von nur 1 Befragten als einer von mehreren maßgeblichen Punkten für die Übernahme einer Führungsfunktion angesprochen wurde (siehe Frage 6), stellt der monetäre Aspekt als solcher offensichtlich nur eine geringe Motivation dar. Wie erwähnt, wird sehr wohl ein Unterschied in der Entlohnung zwischen Fach- und Führungskräften wahrgenommen, jedoch legen die Antworten der Befragten nahe, dass das Erreichen einer vergleichbaren Gehaltsstufe keine Priorität hat und hinter anderen Überlegungen wie interessanten Aufgaben, Herausforderung, Abwechslung, genug Freizeit und weniger Stress und Druck zurücksteht.

## 6 Beantwortung der Forschungsfragen

### 6.1 Unterfragen

#### 1. Wie gut sind technische Fachkräfte für Managementpositionen geeignet/qualifiziert?

Die Antwort, technische Fachkräfte in ihrer Gesamtheit seien entweder qualifiziert oder nicht qualifiziert, wäre zu pauschal. Diese Generalisierung würde der Komplexität individueller Präferenzen, Neigungen und Fähigkeiten nicht ausreichend Rechnung tragen.

Karrieren sind, wie in Kapitel 2.1.2 ausgeführt, durch die Motive und Bedürfnisse sowohl des Individuums als auch des Unternehmens sowie durch Umweltfaktoren beeinflusst. Es kann sich als problematisch erweisen, wenn die Komponenten dieses Systems im Widerspruch zueinander stehen. Beispielsweise können die Bedürfnisse des Individuums in Richtung Fachkarriere oder Fachfunktion gehen, während das Unternehmen und die gesellschaftlichen Werte auf Vorankommen und Entwicklung im Sinne des hierarchischen Aufstiegs drängen. Da das Konzept Karriere auch einen identitätsprägenden Aspekt aufweist (Inkson 2007), hat eine Änderung der Karriererichtung weg von den persönlichen Wünschen zweifellos eine Auswirkung auf die persönliche Zufriedenheit und Lebensqualität.

Laut Ashforth (2001) unterscheiden sich die Voraussetzungen für verschiedene Positionen maßgeblich. Während sich Experten und Expertinnen von fachlicher Neugier getrieben dem Lösen von Problemen und dem Bereitstellen von Ideen verschreiben (Exploration) und vom Motiv der Autonomie und Selbstbehauptung bestimmt werden, liegt der Fokus von Führungskräften klar auf der strategiebasierten langfristigen Nutzung von Ressourcen und dem Erreichen von vorgegebenen kollektiven Zielen (Exploitation) vor dem Motiv des Zusammenhalts und der Schaffung und Erhaltung von Strukturen.

Diese Definitionen platzieren die Rollen von Fach- und Führungskräften an unterschiedlichen Enden des Spektrums. Während Fachkräfte von dem Wunsch nach Selbstverwirklichung durch Kreativität und Innovation streben und dafür einen entsprechenden Freiraum benötigen, obliegt es Führungskräften, auch die Verwirklichung der Unternehmensziele sicherzustellen und durch Strukturen Grenzen zu setzen, die die Ressourcen des Unternehmens schützen und Kontinuität ermöglichen.

Die Vereinigung dieser entgegengesetzten Dispositionen und Motive in einer Person im Sinne einer Führungskraft, die im Herzen eine Fachkraft ist, erscheint vor diesem theoretischen wenig zielführend und müsste mittelfristig entweder in nicht zufriedenstellender

Performance aus Sicht des Unternehmens oder persönlicher Unzufriedenheit der Führungskraft resultieren. Laut Chan et al. (2015, S. 161-166) handelt es sich bei Führungskräften und Fachkräften typischerweise um gegenläufige Persönlichkeitstypen. Während Führungskräfte tendenziell proaktiver und extrovertierter sind, zeigen sich Fachkräfte als wenig risikoaffin und eher introvertiert. Dies scheint Ashforth's (2001) Klassifizierung der Karriererollen und –motive zu unterstützen.

Die Theorie legt nahe, dass Fachkräfte im Allgemeinen für Führungspositionen ungeeignet sind. Das Bild, das die Ergebnisse der Befragung im Zuge dieser Arbeit zeichnet, widerspricht dem nicht zur Gänze, zeichnet aber ein differenzierteres Bild. Wenngleich der Großteil der interviewten Fachkräfte die eigene Führungsfunktion als Belastung erlebt hat, so geht aus den Antworten auch ganz klar hervor, dass ein Vorgesetzter oder eine Vorgesetzte, der oder die nicht aus dem jeweiligen Fachbereich kommt, wenig Chancen auf Akzeptanz durch die Experten und Expertinnen in der Abteilung oder dem Fachbereich hat. Die Erwartung von Fachkräften an eine unmittelbare Führungskraft ist eine Kombination aus Expertenwissen, Abschirmung nach oben, Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen, Verfügbarkeit für Rat und Hilfestellung für technische Herausforderungen und Menschlichkeit. Dies verlangt nach einem Paradoxon: extrovertierte Fachkräfte mit Organisations- und Verhandlungsgeschick und People Skills.

Während die herangezogene Literatur für diese Spezies Führungskraft keine Kategorie vorsieht, scheint es sie nach Auskunft der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner in manchen Unternehmen dennoch zu geben.

Es gibt also durchaus Fachkräfte mit Managementpotential, allerdings ist dies auch von der Unternehmensstruktur abhängig. Manche der Interviewten haben angegeben, dass zu viele administrative und organisatorische Belange anfallen, dass zu wenig Zeit für fachliche Aufgaben bleibt. In bürokratisch organisierten Unternehmen mit standardisierten Definitionen von Jobprofilen für Abteilungsleiter mag dies zur Frustration von technisch versierten Führungskräften führen.

Ein weiterer problematischer Punkt ist, dass Beförderungen – da sie mit sozialem Aufstieg und persönlicher Relevanz assoziiert sind – zuweilen als Belohnung gehandhabt werden. Damit lässt sich sicherstellen, dass im Falle guter Leistungen eine talentierte Person von eben dieser Position entfernt wird, wo die Leistung möglich war und Know how dort verloren geht, wo es am effektivsten eingesetzt werden könnte. Eine weitere Praxis ist, langgediente Fachkräfte zu befördern, um ihnen Wertschätzung zu zeigen und sie nicht „zu übergehen“.

Es gibt also grundsätzlich durchaus führungstaugliche Fachkräfte, jedoch scheinen die meisten unternehmensinternen Beförderungsmechanismen und Selektionsmaßnahmen in vielen Fällen nicht geeignet, diese zu identifizieren und entsprechend zu platzieren.

## **2. Wie maßgeblich sind die Faktoren *Anerkennung* und *Entlohnung* bei der Wahl der Position im Vergleich zu *Selbstverwirklichung*?**

Im Verlauf der Interviews hat sich gezeigt, dass die Anerkennung und Entlohnung in den Augen von Fachkräften weitgehend zu trennen sind. Entlohnung wird tendenziell nicht als monetär quantifizierbare Anerkennung verstanden – somit ist die Bezahlung auch kaum Gegenstand von besonderem Interesse und dient kaum als Grundlage für soziale Vergleiche. Somit ist der Faktor Entlohnung für die Wahl einer Position keine primäre Überlegung für technische Fachkräfte.

Nichtmonetäre Anerkennung allerdings ist sehr wohl ein Faktor bei technischen Fachkräften. Fachkräfte stehen nicht über der Notwendigkeit des sozialen Vergleichs und der Selbstbestätigung, sie verbinden diese nur stärker mit den Ergebnissen ihrer Arbeit und ihrer Leistungen als mit der Gehaltsabrechnung: *„Ich glaube, man braucht so viel Geld, dass man super leben kann und sich alles leisten kann was man sich so vorstellt, aber bei mir ist es so: Ab einem gewissen Zeitpunkt bringt einfach mehr Geld für mich nichts. Da habe ich lieber dass ich lobend erwähnt werde, da habe ich lieber Anerkennung auf einer anderen Ebene.“*

In Unternehmen, wo Anerkennung vorwiegend Führungskräften zuteil wird, wird dies von technischen Experten und Expertinnen wahrgenommen: *„Anerkennung findet man eigentlich nur in der Linie.“*

Anerkennung besteht für die interviewten technischen Fachkräfte aus positivem Feedback sowohl von Kunden- als auch Kollegenseite – Aufstiegsmöglichkeiten und Gehaltserhöhungen stehen dahinter zurück. Diese Anerkennung ist eng mit dem Aspekt der Selbstverwirklichung verknüpft, da sie ein Signal des sozialen Umfeldes ist, dass die eigenen Fähigkeiten bemerkt und geschätzt werden.

Zusammengefasst ist also der Faktor Entlohnung als Motivation zur Übernahme einer Führungsfunktion bei den interviewten Fachkräften vernachlässigbar, während die Art der Anerkennung, die technische Experten und Expertinnen auf lange Sicht zufrieden stellt, nicht die gleiche ist, wie sie Führungskräften zuteil wird. Im Detail bedeutet dies, dass Fachkräfte tendenziell einen größeren Wert auf Anerkennung durch Kunden und Kollegen legen als auf solche durch die Unternehmensspitze. Diese Diskrepanz ist womöglich mit ein Grund dafür, warum so viele der interviewten technischen Fachkräfte

einmal übernommene Führungsfunktionen wieder zurücklegten, um zu ihrem Status als Experten oder Expertinnen zurückzukehren. Dies lässt aber nicht zwangsläufig den Umkehrschluss zu, dass technische Fachkräfte sich eines Mangels an Anerkennung durch das Management nicht bewusst sind oder nicht als bedauerlich oder schmerzhaft empfinden können.

### **3. Wie sehr werden Fachkräfte mittels spezifischer Weiterbildung im Vergleich zu Führungskräften gefördert?**

Die Rückmeldungen zu Frage 3 (Wahrnehmung der Unterschiede bei Weiterbildungsmöglichkeiten zwischen Fachkräften und Führungskräften) zeigen, dass der Unterschied zwischen den beiden Gruppen weniger ausgeprägt ist als die Literatur dies vermuten ließe. Wie bereits zuvor erwähnt, scheint die Tendenz bei der Weiterbildung von Mitarbeitern in die Unternehmenskultur einzufließen und allgemein in eine Richtung zu gehen, die Fortbildung entweder als Tugend oder als vernachlässigbar betrachtet und somit entweder sowohl Fach- als auch Führungskräften Möglichkeiten eröffnet oder verwehrt.

Hier bestünde noch die Möglichkeit, diese Bereitschaft zur Weiterbildung von Fachkräften in verschiedenen Branchen zu untersuchen, um festzustellen, ob ein spezifisches Fortbildungsangebot für technische Fachkräfte nur in den Branchen vermehrt vorliegt, wo Forschung und Entwicklung für den Unternehmenserfolg kritisch sind.

Wenngleich sich die meisten technischen Fachkräfte nicht speziell benachteiligt fühlen im Vergleich mit den Kollegen aus dem Management, zeigt Frage 9 (Wunschkarriere) doch, dass es in vielen Fällen bei technischen Fachkräften ein Bedürfnis nach einem breiteren Angebot bei Weiterbildung gibt – dies auch bei Experten und Expertinnen, die berichten, dass es bereits ein vielseitiges Angebot in diese Richtung in ihrem Unternehmen gibt. Das technische Bildungsangebot kann also aus Sicht der Fachkräfte nicht breit genug sein.

## 6.2 Forschungsfrage

**Welche Rahmenbedingungen motivieren technische Fachkräfte, als Wissensträger in ihrem Fachbereich zu bleiben anstatt in Managementpositionen abzuwandern?**

Zur Beantwortung dieser Frage empfiehlt sich eine genauere Betrachtung der Aspekte, die die interviewten technischen Fachkräfte an ihrer Tätigkeit besonders schätzen:

- abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeit
- Anerkennung durch Kollegen, Kunden und das Unternehmen
- genug Freizeit
- weitgehend stressfreies Arbeiten
- eine technisch versierte Person als direkten Vorgesetzten oder direkte Vorgesetzte
- „tüfteln“ dürfen (= sich mit viel Geduld und Ausdauer mit etwas Schwierigem, Kniffligem in seinen Einzelheiten beschäftigen ([www.duden.de](http://www.duden.de)))
- wenig Administration
- fachspezifische Weiterbildungsmöglichkeiten sowie den zeitlichen Raum dafür
- nützlich sein dürfen
- Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen

Je nach Struktur, Größe und Branchenzugehörigkeit unterscheiden sich natürlich die Möglichkeiten, die Organisationen ihren technischen Fachkräften zu bieten in der Lage sind und die anzubieten auch Sinn macht.

Ein maßgeblicher Faktor für die Arbeitszufriedenheit für Fachkräfte sind abwechslungsreiche fachliche Tätigkeiten und somit der Wunsch, Routinetätigkeiten ohne neue Herausforderungen möglichst zu vermeiden. Bei größeren Unternehmen oder Organisationen, die primär im Consulting- oder Projekt-Bereich tätig sind, besteht oftmals die Möglichkeit einer zusätzlichen Fach- oder sogar Projektlaufbahn, bei der die spezifischen Bedürfnisse und Wünsche von Experten und Expertinnen entsprechend berücksichtigt werden können. Für Unternehmen, für die dies kein gangbarer Weg ist eröffnen sich andere Möglichkeiten zur Schaffung von flexibleren Strukturen, die ein abteilungsübergreifendes Zusammenarbeiten ermöglichen. Ein Beispiel wäre die Förderung von unternehmensinternem Consulting, wo Fachkräfte aus verschiedenen Teilbereichen aktiv aufgefordert und motiviert werden, sich miteinander auszutauschen. Dies würde ermöglichen, den Fokus weiterhin auf den eigenen Aufgabengebieten zu belassen und somit nicht die Vernachlässigung derselben zu riskieren, aber dennoch das Augenmerk auf

zusätzliche Herausforderungen zu lenken und die Möglichkeit zu bieten, nicht nur für mehr Abwechslung zu sorgen, sondern auch die Zusammenarbeit der Fachbereiche zu vertiefen und ein breiteres Forum zur Anerkennung von Leistungen zu schaffen.

Die Schaffung eines Klimas, das Anerkennung und Wertschätzung auf nicht-monetärer Ebene ermöglicht und fördert, ist eine Frage der Unternehmenskultur und somit zwar nicht innerhalb kurzer Zeit, aber ohne große finanzielle Belastungen für das Unternehmen umsetzbar. Hier ist das Top-Management aufgerufen, eine entsprechende Vorbildrolle einzunehmen.

Das Thema der zeitlichen Flexibilität geht in zwei verschiedene Richtungen. Einerseits wünschen sich Fachkräfte genug Freizeit und sind auch bereit, im Gegenzug dafür, dass sie nicht ständig verfügbar sind, eine geringere Bezahlung zu akzeptieren. Andererseits ist volle Auslastung – und zuweilen auch Überlastung – im Arbeitsalltag ein Hindernis für die Verfolgung von Weiterbildungsplänen. Im Fall von 1 interviewten technischen Fachkraft besteht im Unternehmen zwar ein breites Angebot an Fortbildungsmöglichkeiten und wird die dafür anfallende Zeit auch vom Arbeitgeber entlohnt, aber es fehlt die zeitliche Verfügbarkeit, da sie mit ihrer Tätigkeit voll ausgelastet ist und dieses somit nicht wahrnehmen kann.

Dies führt zu einem weiteren Aspekt, den Fachkräfte zu vermeiden suchen: Stress. Die Stressforschung hat sich mit den Auswirkungen verschiedener Levels an Stress auf Kreativität auseinandergesetzt. Levi (1975) grenzt die positive Auswirkung von Stress auf zwei Bereiche ein, innerhalb derer eine positive Auswirkung im Sinne von Stimulation erkennbar ist.

Es ist also hier in zweierlei Hinsicht im Interesse des Unternehmens, die Stressbelastung von Fachkräften auf einem tragbaren und angenehmen Level zu halten: Erstens leidet die kreative Problemlösungsfähigkeit unter einem Übermaß an Stress, und zweitens wird das persönliche Wohlbefinden und somit die Retention der Fachkräfte und somit ihres Know hows in den gewünschten Positionen gefährdet. Stressbelastung lässt sich beispielsweise durch entsprechende Auslastungsplanung und kontinuierliche Kontrolle der anfallenden Überstunden und in weiterer Folge auch Krankenstandstage sowie der Überprüfung der individuellen Zufriedenheit mit der Tätigkeit in Mitarbeitergesprächen überprüfen und in der Folge durch Gegenmaßnahmen steuern. Zusätzlich zu Maßnahmen zur Erhaltung eines angenehmen Stresslevels für technische Fachkräfte lohnt sich bei Aufstiegsüberlegungen zweifellos auch ein gewisses Bewusstsein für eine hohe

Wahrscheinlichkeit des Ansteigens des Stresslevels bei Übernahme einer Führungsfunktion – ein Bewusstsein, dass es im Zweifelsfall von Human Resources und/oder der übergeordneten Management-Ebene zu schaffen gilt.

Ein von den interviewten Fachkräften einhellig als vorteilhaft wahrgenommener Aspekt ist ein fachspezifischer Hintergrund zumindest des oder der unmittelbaren Vorgesetzten. Technische Experten und Expertinnen fühlen sich besser verstanden und sind auch eher bereit, Entscheidungen und Vorgaben zu akzeptieren, wenn diese von jemandem mit entsprechender Expertise kommen. Des Weiteren ist die Auswahl von Führungskräften auch im Hinblick auf entsprechende organisatorische und managementrelevante Qualitäten ratsam, um die Zufriedenheit der technischen Fachkräfte mit ihrer eigenen Position zu erhalten beziehungsweise zu erhöhen. Die Führungsqualitäten sind besonders dahingehend essentiell, um dem Bedürfnis nach Selbstbestimmung, Abwechslung und Entwicklung in Form von flexiblen Rahmenbedingungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, Austausch mit Kollegen und Freiraum für Experimente und Fehler nachzukommen. Dies wiederum erfordert eine entsprechende Kultur im Unternehmen, die Fehler nicht als eine Verschwendung von Ressourcen, sondern als Chance zum organisationalen Lernen und zur Weiterentwicklung betrachtet.

Im Zuge dieser Arbeit hat sich auch herausgestellt, dass es rückblickend interessant wäre, eine Modifikation der Forschungsfrage vorzunehmen, um den Aspekt, wie sich technische Fachkräfte nicht nur an ihren Positionen im Fachbereich binden lassen, sondern auch wie sich die Führungsrollen von Fachkräften gestalten lassen, um deren Expertise weiterhin nutzen zu können. Dies vor allem im Hinblick darauf, dass es in vielen Fällen durchaus Sinn macht, technische Fachkräfte in Führungspositionen zu befördern, da reine Manager bei ihnen unterstellten Fachkräften tendenziell Legitimationsproblemen begegnen. Zu diesem Zweck empfiehlt es sich, die Selektion für Führungskräfte in Fachabteilungen entsprechend gewissenhaft durchzuführen und eventuell Potentialanalysen heranzuziehen, die sich nicht nur auf die Kategorisierung von Entweder Fachkraft oder Führungskraft spezialisieren, sondern auch gezielt diese spezielle Hybridform der führungsaffinen technischen Fachkraft identifizieren.

Maßnahmen zur Retention von Experten und Expertinnen als Führungskräfte wären beispielsweise eine Reduktion der nicht-essentiellen administrativen und organisatorischen Aufgaben im Zuge einer Entbürokratisierung gewisser Prozesse oder auch eine personelle Trennung von fachlicher und administrativer/disziplinarischer Führung.

Fachkräfte haben von ihrer Disposition her eine Affinität zu Flexibilität, Gestaltungsfreiraum und Abwechslung – Aspekte, die idealerweise auch im Verlauf ihrer beruflichen



Entwicklung zum Tragen kommen. Unter diesem Gesichtspunkt bietet sich eine integrierte Laufbahnplanung (siehe 2.2.4) an, die nicht nach vorgegebenen Positionen hin zu einem festen Ziel abläuft, sondern situationsbezogen gemäß den Bedürfnissen des Individuums und der Organisation adaptiert werden kann. Dies ermöglicht eine flexible Reaktion auf dynamische Umweltfaktoren oder auch geänderte Präferenzen, ohne eine einmal begonnene Laufbahn abbrechen zu müssen und noch einmal in einem anderen Bereich von vorne zu beginnen.

## 7 Conclusio

Während die Literatur nahe legt, dass Fachkräfte tendenziell in Führungslaufbahnen wechseln, um den Benachteiligungen in einer Expertenlaufbahn zu entgehen, zeichnen die im Zuge dieser Arbeit durchgeführten Interviews mit Experten und Expertinnen ein differenzierteres Bild einer Spezies von technischen Fachkräften verschiedener Altersgruppen, die sich durchaus der eigenen persönlichen Tendenzen Richtung fachlicher Funktion und des Werts von Selbstverwirklichung im Vergleich mit höherer Entlohnung und sozialem Status durch Aufstieg in der Hierarchie bewusst sind. Diese Erkenntnis ist allerdings nicht primär das Ergebnis eingehender Reflexion, sondern vielmehr das Resultat von „Trial and Error“. Diejenigen Fachkräfte, die ihre einmal angenommene Führungsrolle nicht wieder zurückgelegt haben, haben dennoch weitgehend eine gewisse Unzufriedenheit mit den Rahmenbedingungen erkennen lassen.

Technische Fachkräfte sind grundsätzlich von den gleichen Bedürfnissen getrieben wie Führungskräfte. Sie wollen ebenso anerkannt werden, allerdings zeigt dieser Wunsch nach Anerkennung eine andere Ausprägung, die sich nicht primär auf die Entlohnung und einen Executive Status bezieht, sondern weniger formalisiert in der individuellen Anerkennung von Fähigkeiten und Leistungen besteht.

Die Erkenntnisse aus dieser Arbeit legen nahe, dass es zur Retention einer Fachkraft in einer Position, in der ihr Know how noch gewinnbringend eingesetzt werden kann, gewisser Grundvoraussetzungen bedarf. Diese beinhalten Abwechslung, Herausforderung, Anerkennung auf nicht-monetärer Ebene, wenig Stress, genügend Freizeit und ein breites Angebot an Weiterbildung in verschiedenen Bereiche sowohl zur Vertiefung als auch Erweiterung von Expertise. Sofern die wirtschaftliche Lage des Unternehmens dies erlaubt, wäre hier ein Ansatz, Weiterbildung nicht nur für eindeutig betriebsnotwendige Bereiche zu bieten, sondern diese auch stärker an den Interessen der Individuen zu orientieren und diese somit gleichzeitig als ein Instrument zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit zu nutzen. Weitere Möglichkeiten, die sowohl Abwechslung bieten als auch Anerkennung und Wertschätzung demonstrieren, wären die Einbindung in die strategische Arbeit (die Frage nach Input wird auch dann geschätzt, wenn es kein Mitbestimmungsrecht als solches gibt) sowie verstärkter Austausch zwischen Kollegen und Fachbereichen.

Zur Retention von technischen Fachkräften sowohl als Mitarbeiter als auch in passenden Führungspositionen sind also die Aspekte Flexibilität, Selbstbestimmung, Freiraum und Abwechslung zu berücksichtigen – sowohl in der Gestaltung des täglichen Arbeitsumfeldes als auch der Entwicklungsmöglichkeiten in der Linie oder rein fachlich.

Zusammenfassend bedeutet dies also, dass es sich bei technischen Fachkräften nicht nur um eine beschränkte und umkämpfte Ressource handelt, sondern auch, dass diese Gruppe an Mitarbeitern besondere Bedürfnisse hat, die in die Planung der Aufbauorganisation von Unternehmen miteinbezogen werden sollten, um Know how planbar und verfügbar zu machen.

Technische Fachkräfte hegen vielfach den Wunsch, selbst keine Führungsfunktion zu bekleiden, haben aber eine klare Präferenz für Vorgesetzte mit einem fundierten technischen Hintergrund. Dies legt zweierlei Handlungsrichtungen nahe, sowohl im Hinblick auf technische Mitarbeiter als auch Vorgesetzte für technische Fachabteilungen.

Einerseits sollte davon abgesehen werden, technische Fachkräfte als Zeichen der Anerkennung in Führungspositionen zu erheben, sofern diese nicht dezidiert einen Wunsch in diese Richtung kommunizieren. Während Führungskräfte Beförderungen entlang der Hierarchie als Beweis für Erfolg und Anerkennung betrachten, sprechen technische Fachkräfte auf andere Demonstrationen von Anerkennung wie beispielsweise Lob und Weiterbildungsmöglichkeiten an.

Andererseits ist darauf zu achten, dass technische Fachabteilungen nicht Personen ohne relevanten technischen Hintergrund unterstellt werden. Hier ist die Chance für Legitimationsprobleme groß, da der oder die Vorgesetzte gewissen Bedürfnissen (wie dem Übernehmen einer Mentorenrolle, dem Bringen von Lösungsvorschlägen bei Problemen sowie Verständnis für technische Argumente und Fragestellungen) aufgrund der mangelnden Qualifikation im technischen Bereich nicht Rechnung tragen kann.

Die Analyse der Bedürfnisse und Wünsche von technischen Fachkräften soll Unternehmen als konkrete Hilfestellung dazu dienen, die organisatorischen Rahmenbedingungen auf eine Art und Weise zu gestalten, dass die „Mangelware“ technische Fachkraft möglichst langfristig und zu beiderseitigem Nutzen im Unternehmen eingesetzt werden kann.

## Literaturverzeichnis

- Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen (Ed.) (2013): Auf dem Prüfstand: Deutsche Fach- und Führungskräfte über Karriere, Zufriedenheit und Wünsche an den Arbeitsplatz. Antworten von 407 Teilnehmern, Akademie-Studie, Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, No. 2013
- Allen, Thomas J. & Katz, Ralph (1986): The dual ladder: motivational solution or managerial delusion? *R&D Management*, 16 [2]
- Allport, G.W. und Odbert, H.S. (1936). Trait Names: A Psycho-lexical Study. In: *Psychological Monographs* 47
- Archibald, Russell D. (1976). *Managing High-Technology Programs and Projects*. Wiley, New York
- Ashforth, Blake E. (2001). Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Audia, Pino G., & Rider, Chris I. (2007). Entrepreneurs as organizational products revisited. In J. R. Baum, M. Frese, & R. A. Baron (Eds.), *The psychology of entrepreneurship*. Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Baethge, Martin; Denking, Joachim & Kadritzke, Ulf (1995). *Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*. Frankfurt a.M./New York
- Bahrtdt, Hans P. (1958). *Industriebürokratie: Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten*, Stuttgart.
- Bartram, Dave (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, Vol 90 (6), Nov 2005, 1185-1203
- Baum, Joel A.C., & Singh, Jitendra V. (Eds.). (1994). *The evolutionary dynamics of organizations*. New York: Oxford University Press
- Beck, Ulrich; Brater, Michael & Daheim, Hansjürgen (1980). *Soziologie der Arbeit und der Berufe. Grundlagen, Problemfelder, Forschungsergebnisse*, Reinbeck
- Becker, Manfred (2004). Die Organisation der Personalentwicklung als Shared Service Center. *Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge*, Beitrag Nr. 56. Halle
- Becker, Manfred; Herz, Andrea; Beck, Anja (2012): Expertenmacht managen – Eine empirische Studie zur Entwicklung und Steuerung wachsender Expertenmacht in alternierenden und schrumpfenden Organisationen. In: *Personalführung*, 2/2012, Mainz

- Behrens, Johann (1993). Laufbahngestaltung für Service-Ingenieure im Außendienst von Computerfirmen. In: Bullinger, H.-J., et al. (Hrsg.): *Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft*. Berlin, Heidelberg, New York
- Benner, Mary J. & Tushman, Michael L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
- Berndes, Stefan; Kornwachs, Klaus & Lünstroth Uwe (2002). *Softwareentwicklung: Erfahrung und Innovation*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg
- Berthel, Jürgen (1995). Karriere und Karrieremuster von Führungskräften. In: *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., hrsg. v. Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, Stuttgart 1995, Sp. 1285-1296.
- Berthel, Jürgen & Becker, Fred G. (2007). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 8. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Bienzseiler, Bernd & Bernecker, Sandra (2008). *Fachkräftemangel und Instrumente der Personalgewinnung: Kurzstudie im Umfeld technischer Unternehmen*. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart
- Blustein, David L. (2001). Extending the reach of vocational psychology: Toward an inclusive and integrated psychology of working. *Journal of Vocational Behavior*, 59(2), 171–182.
- Bosma, Harke A. & Kunnen, E. Saskia (2001). Determinants and mechanisms in ego identity development: A review and synthesis. *Developmental Review*, 21(1), 39–66.
- Brandenburg, Uwe & Domschke, Jörg-Peter (2007). *Die Zukunft sieht alt aus: Herausforderungen des demographischen Wandels für das Personalmanagement*. 1. Auflage, GWV Fachverlage, Wiesbaden
- Brandtstädter, Jochen (2002). Searching for paths to successful development and aging: Integrating developmental and action-theoretical perspectives. In Lea Pulkkinen, & Avshalom Caspi (Eds.), *Paths to successful development: Personality in the life course* (pp. 380–408). Cambridge University Press
- Brousseau, Kenneth R.; Driver, Michael J.; Eneroth, Kristina & Larsson, Rikard (1996). Career Pandemonium: Realigning organisations and individuals. *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4.

- Bruner, Jerome (2001). Self-making and world-making. In Brockmeier, Jens & Carbaugh, Donal (Eds.), *Narrative and identity: Studies in autobiography, self and culture* (pp. 25–37). Amsterdam, Netherlands: John Benjamins Publishing Company
- Burns, Tom & Stalker, George M. (1961). *The Management of Innovation*, 3. Auflage, Oxford University Press, London
- Campbell, Jennifer D., Assanand, Sunaina, & Di Paula, Adam (2003). The structure of the self concept and its relation to psychological adjustment. *Journal of Personality*, vol. 71. (pp. 115–140): Blackwell Publishing Limited
- Carver, Charles S., Sutton, Steven K., & Scheier, Michael F. (2000). Action, emotion, and personality: Emerging conceptual integration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(6)
- Caspi, Avshalom, Roberts, Brent W., & Shiner, Rebecca L. (2005). Personality development: Stability and change. *Annual Review of Psychology*, 56, 453–484
- Chan, Kim-Yin; Uy, Marilyn A.; Chernyshenko, Oleksandr S.; Ho, Moon-Ho Ringo & Sam, Yoke-Loo (2015). Personality and entrepreneurial, professional and leadership motivations. In: *Personality and Individual Differences*, 77
- Christensen, Clayton M. & Bower, Joseph L. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. In: *Strategic Management Journal*, 2517
- Dalton, Maxine (1997). Are competency models a waste? *Training and Development*, 51(10), 46-49.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung E.V. DGFP-Praxispapiere: Fachlaufbahnen als alternative Karrierepfade in der Praxis, Praxispapier 1/2013
- Deutschmann, Christian. (1989): The Japanese Organization. Its Influence on Management and Industrial Relations in Western Europe, in: *International Quarterly for Asian Studies*, 20, 1-2, 73-94
- Domsch, Michel E. (1991) Personalplanung und -entwicklung für Fach- und Führungskräfte. In: Rosenstiel/Regnet/Domsch (Hg.): *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, Stuttgart, S. 339-351
- Domsch, Michel E. (1993). Laufbahnentwicklung für Industrieforscher. In: Domsch, M., Sabisch, H., Siemers, S. H. A. (Hrsg.): *F&E-Management*, Stuttgart
- Domsch, Michel E. & Sven H.A. Siemers (1994). *Fachlaufbahn – ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung*. Springer. Heidelberg

- Domsch, Michel E.; Ladwig, Désirée H. (2011): Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen, Köln
- Dubbert, Michael, Linde, Ralph (2000). Führungs- oder Fachlaufbahn? Karriere als Frage der Kultur. In: Personalführung, Jg. 33, H. 10, S. 34-41
- Eckardstein, Dudo; Elšik Wolfgang & Nachbagauer, Andreas (1997). Formen und Effekte von Karriereplateaus. Eine theoretische und empirische Analyse. München 1997
- Faust, Michael (2002). Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel – Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive. SOFI-Mitteilungen 30: 69–89
- Faust, Michael, Jauch, Peter & Notz, Petra (1998). Führungskräfte in den 90er Jahren: Vom „Organization Man“ zum „Internen Unternehmer“? Abschlussbericht an die DFG, Tübingen
- Friedli, Vera (1999). Die integrierte betriebliche Karriereplanung. Ausgangslage in einem Forschungsprojekt. Arbeitsbericht Nr. 33 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern
- Fuchs, Jürgen (1998): Karriere ohne Hierarchie – wie man in der Know-how-Gesellschaft Karriere macht. In: Personal, 50. Jg., Nr. 12, S. 594–597
- Fugate, Mel, Kinicki, Angelo J. & Ashforth, Blake E. (2004). Employability: A psychosocial construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38
- Gerpott, Torsten J. (1988). Karriereentwicklung von Industrieforschern. Positionswechsel in derselben Unternehmung? Berlin
- Ghoshal, Sumantra, & Bartlett, Christopher A. (1997). *The individualized corporation*, Harper Collins, New York
- Gibson, Cristina B., Birkinshaw, Julian (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. In: *Academy of Management Journal*, 47. Jg.
- Graf, Anita (2002). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus*, Bern
- Graf, Anita. *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung*. In: Thom, Norbert & Zaugg, Robert J. (2007). *Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

- Goldberg, Lewis R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229
- Gupta, Anil K., Smith, Ken G., Shalley, Christina E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. In: *Academy of Management Journal*, 49. Jg.
- Hall, Douglas T. (2002). *Careers In and Out of Organisations*. Thousand Oaks.
- Heider-Friedel, Cornelia; Strobel, Anja & Westhoff, Karl (2006). Anforderungsprofile zukunftsorientiert und systematisch entwickeln – Ein Bericht aus der Unternehmenspraxis zur Kombination des Bottom-up und Top-Down-Vorgehens bei der Anforderungsanalyse. *Wirtschaftspsychologie* 1, 23-31.
- Heimerl-Wagner, Peter (1994): Integrierte Laufbahnplanung für Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 8 1994, S. 143-157
- Hertig, Philippe. Laufbahnplanung aus Sicht des Executive Search. In: Thom, Norbert & Zaugg, Robert J. (2007). *Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Hohberg, Anna (2012). Das Ende der Betriebsseminare. *Human Resources Manager*, Nr. 14 (April/Mai 2012). S. 72-74
- Hoekstra, Hans A. (2011). A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 159-173
- Hofmann, Josephine & Korge, Gabriele (2011). Ansätze zur Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung. Lernen im Alter. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.), *Personalführung*, Düsseldorf 2011, S. 62-68
- Hogan, Robert, & Roberts, Brent W. (2000). A socioanalytic perspective on person-environment interaction. In W. B. Walsh, K. H. Craik, & R. H. Price (Eds.), *Person-environment psychology: New directions and perspectives* (pp. 1–23)., 2nd ed. : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Hölzle, Katharina (2009). *Die Projektleiterlaufbahn: Organisatorische Voraussetzungen und Instrumente für die Motivation und Bindung von Projektleitern*. Gabler, Wiesbaden
- Inkson, Kerr (2007). *Understanding careers. The metaphors of working lives*. Thousand Oaks, CAL: Sage Publications, Inc.



- Isaksson, Kerstin; Johansson, Gunn; Lindroth, Siv & Sverke, Magnus. (2006). Women's career patterns in Sweden: A life event approach. *Community, Work & Family*, 9(4), 479–500
- Konlechner, Stefan W. & Güttel, Wolfgang H. (2009). Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity, in: *Zeitschrift Führung und Organisation* 78 (1/2009)
- Kotthoff, Hermann (1997): *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer*, Berlin
- Lavie, Dovev & Rosenkopf, Lori (2006). Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation. In: *Academy of Management Journal*, 49. Jg.
- Lehnert, Corinna J. (1996). *Neuorientierung der betrieblichen Karriereplanung: Auswirkungen struktureller Veränderungen*. Gabler, Wiesbaden.
- Levi, Lennart & Anderson, Lars (1975). Psychological Stress: Population, Environment and Quality of Life. In: Ellebracht, Heiner; Lenz, Gerhard; Osterhold, Gisela & Schäfer, Helmut (2003). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung: Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte*. 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 136f.
- Levinthal, Daniel A. & March, James G. (1985). *American Economic Review*, 75. Jg., S. 298-302.
- Luhmann, Niklas (2000). *Organisation und Entscheidung*, Westdeutscher Verlag, Opladen, Wiesbaden
- Lutz, Catherine J. & Ross, Scott R. (2003). Elaboration versus fragmentation: Distinguishing between self-complexity and self-concept differentiation. *Journal of Social & Clinical Psychology*, 22(5), 537–559.
- March, James G. (1999). *The pursuit of organizational intelligence*. Oxford, UK: Blackwell.
- March, James G. (2001). The pursuit of intelligence in organizations. In Theresa K. Lant, Zur Shapira, (Eds.), *Organizational cognition: Computation and interpretation* (pp. 61–72). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mayring, Phillip (1985). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Jüttemann, Gerd (Hg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfehler*. Beltz. Weinheim und Basel
- Mazur, Ulla (1998). Wege aus der Karriere Falle: Die Krise als neue Chance. In: *Personalführung*, 31. Jg. 1998, Nr. 6, S. 34-38.

- McClelland, David C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, Vol. 28(1), Jan 1973, 1-14
- Milkovich, George T.; Andersen, John C. & Greenhalgh, Leonard (1976). *Organisational Behaviour, Career Orientations and Individual Determinants*. In: Dyer L. (Hrsg.): *Careers in Organisations: Individual Planning and Organisational Development*. New York
- Oechsler, Walter A. & Waschneck, Christian (1983). Fort- und Weiterbildungen in Großunternehmen, *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge* 18, S. 14 ff.
- O'Reilly III C.A. & Tushman, M.L. (2007). *Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma*, Working Paper
- Pössnecker, Falk (1986). Die Einführung einer Fachlaufbahn in der Industrie. Ein Beispiel aus der Praxis. In: *Management Forum*, S. 199-214
- Reiß, Michael (1994). Hierarchiearme Strukturen, in: *Personal*, 46. Jg., Nr. 10, S. 465-467
- Richardson, Mary S. (2002). A metaperspective for counseling practice: A response to the challenge of contextualism. *Journal of Vocational Behavior*, 61(3), 407–423
- Ridder, Hans-Gerd (1999). *Personalwirtschaftslehre*. 3. Auflage. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart
- Schein, Edgar H. (1978) *Carreer dynamics: Matching individual and organisational needs*, Reading, Mass
- Schein, Edgar H. (1998): *Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung*. 5. Aufl., Darmstadt
- Schnalzer, Kathrin; Schletz, Alexander; Bienszeisler, Bernd & Raupach, Anne-Kathrin (2012). *Fachkräftemangel und Know-How-Sicherung in der IT-Wirtschaft: Lösungsansätze und personalwirtschaftliche Instrumente*. Fraunhoferverlag, Stuttgart
- Schuler, Heinz (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 2. Auflage, Hofgreffe Verlag, Göttingen.
- Sidhu, Jatinder S., Commandeur, Harry R., & Volberda, Hank W. (2007). The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation. *Organization Science*, 18(1), 20–38
- Sieber Bethke, Frank (Hrsg.) (2007): *Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen*. Konstanz

- Skowron, Elizabeth A., Wester, Stephen R., & Azen, Razia (2004). Differentiation of self mediates college stress and adjustment. *Journal of Counseling & Development*, 82(1), 69–78
- Stephan, Ute & Westhoff, Karl (2002). Personalauswahlgespräche im Führungskräftebereich des deutschen Mittelstandes: Bestandaufnahme und Einsparungspotential durch Strukturierte Gespräche. *Wirtschaftspsychologie* 4, 3-17.
- Sturges, Jane; Conway, Neil; Guest, David & Liefoghe, Andreas (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821–833
- Utterback, James M. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*, Boston
- Winter, Sidney G. & Szulanski, Gabriel (2001). Replication as Strategy. In: *Organisation Science*, 12. Jg., S. 730-743
- Witzel, Andreas (2000). Witzel, Andreas (2000) Das problemzentrierte Interview. In: *Forum: Qualitative Sozialforschung* 1(1)
- Zinko, Robert, Ferris, Gerald R., Blass, Fred R. & Laird, Mary D. (2007). Toward a theory of reputation in organizations. In Joseph J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 26. (pp. 163–204) US: Elsevier Science/JAI Press

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beurteilung des Fachkräftemangels.....	4
Abbildung 2: Gesuchte Qualifikationen und Kompetenzen .....	5
Abbildung 3: Auswirkungen von Wissens- und Kompetenzverlust.....	5
Abbildung 4: Karriereanker nach E. Schein .....	20
Abbildung 5: Gründe für den künftigen Verlust von Wissen und Kompetenzen .....	23
Abbildung 6: Die alternativen Karrieremodelle.....	29
Abbildung 7: Alternative Laufbahnstrukturen .....	29
Abbildung 8: Projektklassifizierung und Projektleiterlaufbahnstufen .....	31
Abbildung 9: Paradigmenwechsel in der Laufbahnplanung .....	32
Abbildung 10: Vergleich Fach- und Führungslaufbahnen - harte Faktoren .....	35
Abbildung 11: Vergleich Fach- und Führungslaufbahnen - weiche Faktoren .....	35
Abbildung 12: Phasen des betrieblichen Lebenszyklus .....	36
Abbildung 13: Frage 1 – Selbständige Entscheidungen .....	57
Abbildung 14: Frage 2 – Miteinbeziehung in externe Entscheidungen.....	58
Abbildung 15: Frage 3 – Weiterbildungs-/Entwicklungsmöglichkeiten .....	59
Abbildung 16: Frage 4 – Mitsprache strategische Entscheidungen.....	60
Abbildung 17: Frage 5 – Anerkennung/Entlohnung .....	61
Abbildung 18: Frage 6 – Wechsel ins Management.....	62
Abbildung 19: Frage 6 – Aspekte Führungsposition .....	62
Abbildung 20: Frage 7 – Zufriedenheit mit Führungsposition.....	63
Abbildung 21: Frage 7 – Aspekte Unzufriedenheit.....	64
Abbildung 22: Frage 8 – Zufriedenheit mit Fachkraft .....	65
Abbildung 23: Frage 8 – Aspekte Fachkraft als Vorgesetzte/Vorgesetzten.....	65
Abbildung 24: Frage 9 - Wunschentwicklung.....	66
Abbildung 25: Frage 9 – Weiterbildungswünsche .....	67

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Klassen von Karriererollen.....	12
--	----

# **Anhang**

- Anhang 1 Interviewleitfaden
- Anhang 2 Transkripte Interviews
- Anhang 3 Generalisierte Paraphrasen
- Anhang 4 Codebuch

## Anhang 1

## **Interviewleitfaden:**

### Fragen zur Person, Tätigkeit, Handlungs- und Entscheidungsspielraum:

*Ice breaker:*

*Wie lange sind Sie schon im Unternehmen?*

*Welche Position haben Sie derzeit inne?*

*Inwieweit sind Sie aufgerufen, Entscheidungen bezüglich Ihrer Tätigkeit selbständig zu treffen?*

Hypothese 3 – Der Mangel an Möglichkeit zur Einflussnahme bei strategischen Entscheidungen für technische Fachkräfte ohne Managementposition ist ein Faktor der Fachkräfte in Führungsfunktionen drängt.

*In welche Entscheidungen, die außerhalb Ihrer täglichen Aufgaben liegen werden Sie miteinbezogen?*

Hypothese 3 – Der Mangel an Möglichkeit zur Einflussnahme bei strategischen Entscheidungen für technische Fachkräfte ohne Managementposition ist ein Faktor der Fachkräfte in Führungsfunktionen drängt.

### Unternehmensbezogene Fragen:

*Welche Weiterbildungs-/Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte, Fachkräfte oder beide Gruppen bietet Ihr Unternehmen derzeit? (Wahrnehmung aus Sicht der Fachkraft)*

Hypothese 6 – Unternehmen bieten mehr Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte als für Fachkräfte an.

Hypothese 7 - Ohne Wechsel in eine Managementfunktion gibt es für Fachkräfte meist keine Entwicklungsmöglichkeiten in ihrem Unternehmen.

*Wie groß ist das Mitspracherecht von Fachkräften bei strategischen Entscheidungen?*

Hypothese 3 – Der Mangel an Möglichkeit zur Einflussnahme bei strategischen Entscheidungen für technische Fachkräfte ohne Managementposition ist ein Faktor der Fachkräfte in Führungsfunktionen drängt.

*Wie nehmen Sie den Unterschied in Entlohnung und Anerkennung zwischen Fach- und Führungskräften in Ihrem Unternehmen wahr?*

Hypothese 1 – Technische Fachkräfte tendieren dazu, Beförderungen in Managementpositionen vorwiegend aufgrund besserer Verdienstmöglichkeiten anzunehmen.



Hypothese 5 - Technische Fachkräfte in einer Fachfunktion erhalten weniger Anerkennung als Führungskräfte.

Fragen zur Karriere:

*Wären Sie bereit, Ihren Status als Fachkraft zugunsten einer Managementkarriere aufzugeben?*

*Falls ja, aus welchen Gründen:*

*Falls nein, aus welchen Gründen:*

Hypothese 1 – Technische Fachkräfte tendieren dazu, Beförderungen in Managementpositionen vorwiegend aufgrund besserer Verdienstmöglichkeiten anzunehmen.

Hypothese 4 – Technische Fachkräfte entscheiden sich oftmals für Managementpositionen, obwohl die persönliche Präferenz eine Fachkarriere wäre.

Hypothese 5 - Technische Fachkräfte in einer Fachfunktion erhalten weniger Anerkennung als Führungskräfte.

Hypothese 7 - Ohne Wechsel in eine Managementfunktion gibt es für Fachkräfte meist keine Entwicklungsmöglichkeiten in ihrem Unternehmen.

Hypothese 8 - Eine vergleichbare Entlohnung für Fach- und Führungskräfte würde Fachkräfte oftmals dazu bewegen, sich gegen eine Führungsposition zu entscheiden.

*Hatten Sie schon einmal eine Führungsposition inne?*

*Falls ja: Wie haben Sie diese erlebt? Wie zufrieden waren Sie darin?* Hypothese 2 – Technische Fachkräfte sind für eine Führungsrolle aufgrund ihrer technisch orientierten Ausbildung und ihrer Persönlichkeitsmerkmale oftmals nicht geeignet.

*Hatten Sie in der Vergangenheit technische Fachkräfte als Vorgesetzte?*

*Falls ja: Wie haben Sie das erlebt?*

Hypothese 2 – Technische Fachkräfte sind für eine Führungsrolle aufgrund ihrer technisch orientierten Ausbildung und ihrer Persönlichkeitsmerkmale oftmals nicht geeignet.

*Welche Karrieremöglichkeiten würden Sie sich in Ihrem Unternehmen wünschen?*

Hypothese 4 – Technische Fachkräfte entscheiden sich oftmals für Managementpositionen, obwohl die persönliche Präferenz eine Fachkarriere wäre.

Hypothese 8 - Eine vergleichbare Entlohnung für Fach- und Führungskräfte würde Fachkräfte oftmals dazu bewegen, sich gegen eine Führungsposition zu entscheiden.

## Anhang 2

## Transkript Interview 1

Hannes, Danke für deine Teilnahme. Wie lange bist du schon in dem Unternehmen?

Seit Sommer letzten Jahres, das sind jetzt 1,5 Jahre.

Welche Position hast du dort momentan inne?

Ich arbeite im Support als Third Line Support Engineer.

Was genau bedeutet das?

Wenn Probleme bei unserem Produkt durch die First Line und durch die Second Line durchgerutscht sind, nicht gelöst wurden und nicht gelöst werden können, kommt das zu mir und wir haben halt dann wirklich die sehr schwierigen Probleme zu lösen. Es gibt dann nichts mehr hinter uns. Es gibt keine 4. Linie mehr.

Also eine last line of defence. Alles was zu euch kommt, muss von euch gelöst werden, es gibt sonst keinen mehr, der sich darum kümmern kann.

Aufgrund der Schwere dieser Fälle haben wir meistens länger Zeit bzw. haben die Fälle schon eine gewisse Zeit im Unternehmen. Es kommt normalerweise erst nach einer Woche zu uns.

Das heißt es ist für den Third Line Support doch mehr technische Expertise nötig als für First Level.

Ja, man muss vor allem in meiner Position ein breites Allgemeinwissen haben über verschiedene Environments. Weil zu uns eben Sachen kommen, die, sagen wir so, jedes Problem, das zu uns kommt, hat es vorher noch nicht gegeben. Wenn es das vorher schon einmal gegeben hat und es kommt wieder zu uns, dann ist etwas schief gelaufen. Dann ist entweder die Software in dieser Richtung nicht upgedatet worden, oder es ist Wissen auf dem Weg verloren gegangen. Das heißt, First Line und Second Line haben das Workaround nicht parat gehabt, dass wir dann entwickelt haben. Oder den Fehler, den wir gefunden haben, dann nicht als den gleichen identifiziert. Das heißt, eigentlich ist jedes Problem, das zu uns kommt, neu. Und das Interessante daran ist, dass halt natürlich jedes Environment, das der Kunde hat, für jeden Kunden spezifisch ist. Also, er baut sich halt seine IT-Umgebung, seine Serverumgebung selbst. Und ein Problem kann jetzt auch durchaus nur bei einem Kunden auftreten, der genau sein System so gebaut und definiert hat. Und man muss zuerst einmal das System oder das Environment verstehen und dann eben dementsprechend das vielleicht nachbilden und dann auch herausfinden und verstehen, was da jetzt schief laufen kann - ob das an uns liegt, am Kunden, am Environment des Kunden.

Ok, danke. Wie weit kannst du Entscheidungen, die deine Tätigkeit betreffen, selbständig treffen?

Wir arbeiten zu zweit für ein globales Unternehmen, die Probleme kommen zum Schluss nur zu zwei Leuten, und wir können uns erst einmal aufteilen, wer welche Probleme übernimmt. Die kommen rein und wir sagen, ich kümmere mich darum, weil ich kenne mich hier besser aus; oder kümmere du dich bitte darum, du hast mehr Zeit. So auf diese Art. Des weiteren obliegt uns dann die Entscheidung, wie da weiter vorgegangen wird. Wenn wir jetzt eine Lösung für das Problem finden, dann können wir entscheiden bzw. ist es ein Workaround, mit dem die Kunden auch in Zukunft leben können, ist es ein Problem, das wir in der Software beseitigen müssen, ist es das wert, beseitigt zu werden. Also es ist mal so: in erster Linie wird einmal versucht, eine Lösung, ein Workaround zu finden, damit der Kunde noch arbeiten kann. Wenn das möglich ist, dann wird auch noch in weiterer Folge entschieden, ob wird in der Software etwas ändern müssen.

Entschieden von wem?

Zuerst einmal von uns. Das wird einmal von uns gefiltert, und wir reproduzieren das Problem, schreiben alles zusammen und schicken das dem Product Architect, der dann im Endeffekt darüber entscheidet, ob es in die Software kommt oder nicht, bzw. wir entscheiden bei dem Workaround

## Transkript Interview 1

auch: entweder es ist jetzt eine Software-Sache, oder es kommt in die Dokumentation. Es wird natürlich im Endeffekt die Entscheidung vom Product Architect getroffen, aber er ist dabei abhängig von unserem Input, unserer Vorbereitung, unserer Information. Wir schicken ihm dann halt ein Schreiben, was das Problem ist, was die Lösung wäre.

Das heißt, ihr gebt Empfehlungen ab.

Genau. Das ist unsere Empfehlung. Es werden nicht viele Leute so auf diese Art arbeiten. Zum Beispiel können wir eine Dokumentation machen, müssen es aber auch für Future Releases im Auge behalten. Das nächste, das wir dann auch entscheiden müssen, ist, warum ist dieses Problem beim Testcenter durchgerutscht. Da gibt es natürlich zwei Möglichkeiten: entweder es wird nicht getestet auf diese Art und Weise, weil der Aufwand zu groß wäre; oder es ist halt ein Fehler passiert. Oder es hat den Test einfach nicht gegeben, weil wir damit nicht gerechnet haben. Jetzt schreiben wir bei der Empfehlung an das Testcenter, „Bittet testet das auf die und die Weise, das ist wichtig und das könnte in Zukunft auch vorkommen.“

Das heißt im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses?

Genau. Das machen wir nicht oft. Es kommen halt Fehler, die halt durchrutschen. Wir haben schon ein sehr gutes Testcenter, und manche Sachen kann man einfach nicht testen, weil man z.B. einen Kunden hat, der hat auf der ganzen Welt ungefähr 1500 Domain-controller, und so etwas kann man natürlich nicht reproduzieren.

Also verstehe ich das richtig, dass in der Ausführung und im Umgang mit den Problem, in der Umsetzung, teil weise auch im Produkt, dass die Entscheidung bei euch weitestgehend liegt, wie das gehandhabt wird? In der Umsetzung, bzw. in der Empfehlung, die dann teilweise auch vom Product Architect weiterverarbeitet wird?

Naja, es kommen natürlich Sachen rein, wo dann schon die Sales-Menschen sagen „Naja, das ist ein sehr wichtiger Kunde. Der braucht das, und der braucht das mit der nächsten Version unbedingt“. Und dann kommt natürlich der Druck von einer anderen Seite. Der landet aber meistens gar nicht bei uns, sondern da kommt dann ein zweiter Bogen über unseren Chef, der dann sagt „Bitte schaut euch das Problem genauer an.“ Und wir müssen dann in die Richtung auf jeden Fall ändern.

Ist das eher Usus oder Ausnahme?

Unser Unternehmen wurde in erster Linie gegründet von einem sehr fähigen Menschen, der auf Sales spezialisiert war. Das heißt, unsere großen Kunden entwickeln eigentlich unser Produkt weiter. Die Geschichte von unserem Unternehmen hat eigentlich damit angefangen, dass wir ein Gerät hergestellt haben. Der erste Kunde hat gemeint, das wäre klasse. Und der zweite Kunde hat gesagt, dass ist klasse, aber ich hätte es gern in grün. Und die erste Frage war dann: OK, wieviel würden Sie nehmen? Antwort: Naja, 10.000. Das ist zu wenig. Der nächste Kunde ist gekommen: Naja, 100.000. Ja, natürlich. Der dritte Kunde hat gesagt: 1 Million. Wir können es auch in grün, blau und rosa haben für Sie. Und daraufhin hat sich das Unternehmen weiterentwickelt und ist in der Sparte auch Marktführer geworden auf diese Art und Weise. Und die Dinge, die die Großkunden für ihre Geräte, für ihre Softwareanforderungen haben wollten und wir für sie entwickelt haben, wenn sich diese Sachen einmal verkaufen, stehen sie auch für Kleinkunden im Angebot.

Und wie sieht das aus bei Entscheidungen, die außerhalb deiner täglichen Arbeit liegen? Inwiefern wirst du da miteinbezogen?

Außerhalb meiner täglichen Arbeit? Zum Beispiel?

Zum Beispiel wenn es um die Entwicklung eines neuen grünen Produkts geht.

Nein, gar nicht.

## Transkript Interview 1

Das heißt, so beratende Rolle im Sinne eines Projektteams...?

Nein, nein. Es gibt Sachen, die mir natürlich auffallen, die man beim Produkt anders machen könnte. Wir haben bei unseren Calls Defects, die werden von uns behandelt, und wir haben sozusagen Enhancement Requests. Enhancement Requests gehen bei unsere Firma über einen anderen Zweig. Die gehen nicht über den Product Architect zuerst, sondern die gehen über die Sales-Personen. Da wird zuerst einmal die Revenue berechnet. Steigen unsere Zahlen, wenn wir das implementieren? Wenn die Zahlen nicht steigen, wird es nicht gemacht. Also wieder zurück zu den Herren mit den Millionenanfragen, und wir hätten das gerne in grün. Wir können solche Sachen treffen, es ist aber eigentlich zeitlich normalerweise unmöglich, solche Sachen einfach zu implementieren. Diese Enhancements und dieses Produkt, das da ständig weiterentwickelt wird, wird wirklich auf Grund von Business Cases weiterentwickelt.

Wenn du dir die Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte und für Fachkräfte oder beide ansiehst, was bietet da dein Unternehmen derzeit?

Das ist eine gute Frage. Es ist so, dass du natürlich im Sektor Development aufsteigen kannst, nur die Frage ist auch, ob einen das auch interessiert. Weiterbildung in dem Sinn bietet mein Unternehmen, dass ich Kurse, die ich gerne belegen möchte, die mich in meiner Arbeit weiterbringen, da rede ich mit meinem Chef, und die werden meistens auch granted. Das sind so 1-2 Kurse pro Jahr.

Das heißt, das ist eine Sache, wo du dir selbst aussuchst, was du gerne machen würdest und das entsprechend für deine Arbeit argumentieren musst, und das wird dann bewilligt.

Genau.

Das heißt, ein vorgegebener Pfad, wo man sagt, alle 2-3 Jahre müssen mit Mitarbeiter in dem Bereich geschult werden oder ein Entwicklungsprogramm, die in die und die Richtung führen – so etwas überhaupt nicht?

Nein, wir haben interne Schulungen über unser Produkt, das fortlaufend weiterentwickelt wird natürlich. Wir haben verschiedene Standorte für die Entwicklung, und da müssen eigentlich auch immer alle up-to-date sein. Wir haben Trainer, die eigens von Standort zu Standort fahren und halbjährlich über Weiterentwicklungen schulen. Dann gibt es auch so Zertifizierungen. Wir arbeiten sehr stark mit Resellern zusammen. Das heißt, diese Zertifizierungen, die die Reseller machen, machen wir auch.

OK. Und wie sieht es im Führungsbereich aus, weißt du das etwas?

Nein. Ich meine, ich kenne die Struktur unseres Unternehmens natürlich schon, aber das interessiert mich eigentlich nicht.

Wie sieht es denn mit Mitspracherecht von Fachkräften, von Experten aus, wenn es um strategische Entscheidungen geht?

Wie gesagt, wir sind ein salesorientiertes Unternehmen.

Das heißt, Experteninputs für strategische Entscheidungen sind eher ungewöhnlich, dass erfragt werden.

Das ist sehr ungewöhnlich, ja. Also, es wird natürlich im Development wird auf SCRUM-Basis gearbeitet, da werden alle in den Entwicklungsprozess eingebunden. Die größeren Geschichten werden aber eigentlich noch immer von den Product Architects koordiniert und im Endeffekt von Sales diktiert, würde ich sagen.

## Transkript Interview 1

Wie sieht es aus, wenn du dir Fach- und Führungskräfte in deinem Unternehmen ansiehst. Wie nimmst du hier den Unterschied zwischen Bezahlung/Entlohnung und Anerkennung wahr? Gibt es einen Unterschied?

Das spielt für mich eigentlich keine so große Rolle.

Aber gibt es einen Unterschied, selbst wenn er für dich nicht maßgeblich ist?

Dass mein Chef besser bezahlt ist als ich?

Ja, wenn er dein Chef ist, ist er automatisch in der Hierarchie über dir. Aber, sagen wir, es gibt jemanden, der ein altgedienter Experte ist, und jemanden, der ähnlich lange im Unternehmen ist und eine Führungskraft ist. Wie würde das hier aussehen, wer ist höher geachtet, wer verdient besser? Hat ein Experte die Chance, das zu verdienen, was eine Führungskraft bekommt?

Das ist schwierig. Es ist so, dass natürlich Tester nicht so hoch entlohnt werden die Developer. Aber wir haben Tester im Unternehmen – wir haben gerade vorige Woche einen von uns gefeiert, der ist jetzt 15 Jahre im Unternehmen -, und die Leute bleiben lange, und wir haben auch jedes Jahr eine Lohnerhöhung. Wir kriegen jedes Jahr einen Bonus, je nachdem ob das Unternehmen gut geht oder schlecht geht.

Den würden sowohl Führungskräfte, als auch Experten kriegen?

Ja, der richtet sich nach dem Gehalt. Also, vom Management weiß ich natürlich nicht, was die für Bonussystem haben, die werden sicher ein anderes Bonussystem haben als wird. Und natürlich haben auch die Salespersonen ein völlig anderes Bonussystem.

Wie sieht es aus mit Anerkennung?

Die ist sehr groß.

Bei Fach- und Führungskräften?

Ja, beiderseits. Man merkt, wir müssen in unserem Job auch immer eng mit verschiedenen Developern zusammenarbeiten, weil die haben dann oft das Stück programmiert haben, wo der Fehler stattfindet. Das heißt, ich habe hier vielleicht noch nicht die Erfahrung, warum sich das Programm jetzt so verhält in dem Sinn, und gehe dann zu dem: Hey, könntest du vielleicht mal mit mir kurz darüber schauen? Und dann erklärt er mir die Funktionalität von dem Eck. Wenn da die Zusammenarbeit natürlich nicht funktioniert, dann sagt der mir „Ich habe keine Zeit.“ Das ist eigentlich ein gegenseitiger Austausch, weil die Leute auch zu uns kommen, weil wir eigentlich die meiste Erfahrung in der Verwendung von dem Ding haben, und wo Probleme auftreten können.

Das heißt, die Anerkennung unter Kollegen ist vergleichbar mit Führungskräften?

Ja.

Wie sieht das aus mit der Unternehmensführung? Gibt es bestimmte Perks, die nur Führungskräfte kriegen? Vielleicht hat die Führungskraft einen eigenen Parkplatz, der Experte nicht?

Es gibt bei uns in der Firma eine Garage, und dort haben wir 4 Parkplätze, die sind mit dem Mietobjekt verbunden. Und die Parkplätze kriegen die Leute, die am längsten in der Firma sind. Das heißt, der Chef hat keinen. Es ist aber auch natürlich zu sagen, er kommt mit dem Zug zur Arbeit.

Freiwillig?

Naja, er wohnt in Bayern eigentlich und ist nur unter der Woche in Österreich und pendelt also immer hin und her von seiner Familie. Es ist auch so, dass das Arbeitsklima hervorragend ist, was das angeht. Unter der Woche ist es so, dass er eigentlich 2-3 Mal einen von den Mitarbeitern zum

## Transkript Interview 1

Abendessen einlädt. Das wird teils von ihm selbst, und teils von der Firma finanziert. Man kommt dann so ungefähr drei Mal im Jahr dran. Man geht dann halt gemütlich mit ihm essen, und dann wird eigentlich darüber gequatscht, wie es einem so in der Firma geht, und dann über Privates. Wir haben über das Schifahren geredet.

Das wird sowohl mit Führungskräften als auch mit Experten gemacht? Der macht das mit allen?

Naja, Führungskräfte in Wien am Standort... wir haben einen Manager, und wir haben unsere Office-Mutter sozusagen, die für die HR und für die Finance zuständig ist. Und der Rest sind Documentation Team und Tester und Developer, und sind eigentlich keine Manager, sondern die Führung, also das höhere Management sitzt in Belgien. Bzw. Finance dann in der Schweiz, und andere Manager sitzen dann in den USA. Da hat man dann eigentlich nicht so einen Kontakt zu diesen Leute. Die Product Architects, die für die Produkte zuständig sind, pendeln zwischen Belgien und Wien auch hin und her und sind 1 Mal pro Monat hier. Und mit denen geht man dann auch etwas trinken.

Wärst du bereit, deinen Status als Fachkraft zugunsten einer Managerkarriere aufzugeben?

Nein, auf das habe ich keine Lust.

Wieso nicht?

Weil ich gerne am Freitag zu Mittag heimgehe. Weil ich keinen All-in-Vertrag haben will. Weil ich eigentlich lieber, sagen wir mal so, „was arbeite“ ist falsch gesagt... etwas mit den Händen arbeite ist auch falsch... Weil ich lieber tüftle, weil ich lieber Techniker bin. Ich hätte ein Angebot gehabt, mich um eine IT-Abteilung zu kümmern, wo ich überlegt habe, ob ich das machen sollte oder nicht, und im Endeffekt habe ich mich dagegen entschieden. Ich verdiene lieber etwas weniger und habe mehr Freizeit und Arbeit, die abwechslungsreich ist als dass ich mich ewig um dieselben Sachen kümmere und schaue, dass Leute vielleicht gut arbeiten oder dass die Zahlen stimmen.

Also wenn ich dich richtig verstehe, ist es sowohl das Aufgabengebiet selbst, dass dich vom Management eher abschreckt, als auch die Rahmenbedingungen, die damit verbunden sind?

Richtig, ja. Das ist eigentlich etwas, das mich absolut nicht interessiert und mich wahrscheinlich mein ganzes Leben lang nicht interessieren wird.

Hattest du schon einmal eine Führungsposition?

Naja, ich war Teamleiter von kleineren Gruppen. Aber auch nur als Techniker sozusagen.

Wie hast du das erlebt, wie hat dir das gefallen?

Es ist natürlich mit mehr Stress verbunden. Es sind vor allem die Management-Geschichten, die mich mehr gestört haben.

Welche Management-Geschichten?

Das Budget, zum Beispiel. Zu schreiben, zu machen, vorzuschlagen, zu berechnen... Berechnen war noch das einfachste, ich habe gewusst was was kostet, was ich brauche, und ich habe auch genau gewusst, was ich im nächsten Jahr brauche. Das war alles kein Problem, weil das weiß ich ja. Aber dann streitet man im Budgetmeeting über Posten. Und was man am Ende dann streicht oder was einem gestrichen wird, sind Mitarbeiterschulungen. Das deprimiert einen dann einfach. Da weiß man dann eigentlich auch, dass man im falschen Betrieb ist. Man kommt aber natürlich auch auf Sachen drauf, die einem vorher vorenthalten wurden. Eigentlich sind die Management-Sachen viel eher zum Ärgern als zum Freuen.

Das heißt du hast das nicht als erfüllend empfunden.

## Transkript Interview 1

Nein.

Hattest du in der Vergangenheit Techniker als Vorgesetzte?

Ja.

Wie ist es dir damit gegangen?

Wenn es richtige Techniker waren, dann haben die deine Arbeit verstanden bzw. nachvollziehen können und viel mehr gut geheißen, bzw. evaluieren und einschätzen können, was gebraucht wird, wo vielleicht die Probleme sind. Wenn man einen Manager als Vorgesetzten hat, dann sieht der die Zahlen, dann sieht der vielleicht die Anzahl der Tickets, die man gelöst hat, aber nicht die Schwere von dem Ticket, oder was das bedeutet, was man da arbeitet.

Das heißt, du hattest das Gefühl, wenn du als Techniker von einem Manager geführt wurdest, dass der zu wenig Einblick in die Materie gehabt hat, um das ordentlich zu beurteilen, was wirklich geleistet wurde?

Ja. Man hat den Unterschied genau erkannt von Leuten, die von der Technikerseite gekommen sind und dann ins Management gestürzt sind, oder die vorher als Techniker nichts drauf hatten und dann Manager geworden sind. Die haben dann meistens als Manager auch nichts zu Wege gebracht, die vorher nichts drauf hatten. Diejenigen Techniker, die dann halt ins Management gekommen sind, solche Leute gehen anders an Sachen heran. Die haben sich reingearbeitet, hochgearbeitet, hineingebissen. Die haben einen neuen Aufgabenbereich, das ist wie ein neues Problem, und da muss man halt einmal hineinflinden. Und dann wachsen die mit der Aufgabe. Manager, die von einem anderen Management kommen, die sind dann eher immer sauer oder ein wenig planlos: Was tue ich jetzt mit der IT-Abteilung? Also, es gibt natürlich welche, die haben das vorher auch schon einmal gehabt. Ich war vorher in einer Firma, die ist nicht wirklich von Managern geleitet worden, und da ist einfach immer einer nach dem anderen zum Handkuss gekommen. Wenn man für eine Anwaltskanzlei arbeitet, braucht man natürlich ein Bindeglied zwischen Anwälten und der IT, und in Wirklichkeit sind alle Anwälte deine Chefs, weil es gehört ihnen ja irgendwie allen gemeinsam. Es gibt halt dann einen, der sich dann um die IT kümmert, und wo du halt monatliche oder wöchentliche Meetings hast, wo du Probleme besprichst und das weitergibst. Und bei manchen von diesen Leuten hatte man das Gefühl, die haben sich darum kümmern müssen, die haben beim Knobeln verloren – und genauso interessiert waren die dann an deinen Problemen.

Würdest du sagen, dass das eher an einem Mangel an technischer Affinität oder einem Mangel an Managementaffinität gelegen hat, dass das mit der Schnittstelle so schwierig war?

Das ist eigentlich größtenteils am Desinteresse gelegen. Wenn man sich für Technik, oder für Computer interessiert, dann lernt man sich das selbst. Dann interessiert man sich auch für das Umfeld. Es ist immer schwierig, wenn man jetzt sagt, wenn man zum Beispiel seiner Mutter einen Computer gibt und ohne dass sich die Mutter für den Computer interessiert. Dann wird sie vielleicht immer nur die Sachen machen, die man ihr kurz mal zeigt – und das war's. Und wenn sie sich selbst für das ganze Gerät interessiert, sieht sie sich das selber mal an und überlegt sich, was kann ich damit jetzt eigentlich machen. Dasselbe ist es dann mit Managern. Wenn sich die für die IT-Abteilung interessieren, dann fragen die sich, was kann ich jetzt eigentlich mit der IT-Abteilung machen, oder was kann ich für mich als Firma rausholen. Was muss ich investieren und was bekomme ich zurück? Wenn mich das sowieso nicht interessiert, dann nehme ich das Angebot, das bereits besteht und frage nicht weiter nach. Ich frage höchstens dann im Halbjahr nach, warum hat das so schlecht funktioniert. Dann bekomme ich eine Antwort, und dann sagt der dann vielleicht „Achso“, und es funktioniert weiterhin schlecht. Es wird dann auf Verbesserungen auch nicht gehört, weil das kostet ja Geld.



## Transkript Interview 1

Das klingt nach keiner besonders angenehmen Erfahrung. Wenn du dir die Führungskraft aussuchen könntest, wie würde die im Idealfall aussehen? Was sollte die für einen Werdegang haben, wo sollte die herkommen? Was wollte die für Voraussetzungen mitbringen?

Der Idealfall wäre natürlich, dass der oder die vorher meinen Job gemacht hat.

OK, also jemand der sich hochgearbeitet hat.

Ja, was aber natürlich in der IT-World natürlich ein bisschen ein Problem ist, weil die sich ja dauernd ändert. Das heißt, manche von den Leuten, die in einer Führungsposition sind, haben mit Dingen gearbeitet, die jetzt absolut nicht mehr relevant sind, oder sind andere Sachen angegangen. Inzwischen gibt es andere Herangehensweisen. Aber trotzdem verstehen sie noch immer, was man damals gemacht hat, wie man es gemacht hat und warum man es gemacht hat. Das wäre mein Ideal. Das nächste wäre, der sollte am besten schon in einer anderen Firma gemacht haben, was ich jetzt in dieser Firma mache, dann sich dort hochgearbeitet haben und dann zu dieser Firma gekommen sein.

Also, du hast da ganz klar eine Affinität dazu, das ein Chef einen technischen Hintergrund hat und sich woanders hochgearbeitet hat. Es ist also nicht erstrebenswert, dass es ein Kollege aus dem eigenen Unternehmen ist?

Naja, gut, die Chefs, die ich habe oder bis jetzt hatte, sind um einiges älter als ich. Also, die hätten sich ohnehin nicht mit mir hochgearbeitet, sondern das ist eigentlich ein rein praktischer Gedanke an der ganzen Geschichte, der mir gerade jetzt erst gekommen ist als du mir die Frage gestellt hast. Wenn man sich hocharbeitet, und dann in einen Management-Posten kommt, dann ist man darin nicht sofort sattelfest.

Das heißt, seine Fehler soll er woanders gemacht haben?

Genau. Es soll nicht mit mir experimentieren müssen. Er sollte einfach Erfahrung haben.

Also, lass mich das wiederholen: Er soll einen technischen Hintergrund haben, er soll den Job schon einmal gemacht haben, er soll wissen, wovon du redest, wenn du mit ihm redest. Er soll wissen, wovon er redet, wenn er dir Anweisungen gibt. Er soll sich möglichst woanders hochgearbeitet haben und Managementenerfahrung bereits mitbringen und sollte dann die Fehler, die er hoffentlich nicht ausgebügelt hat, in deiner Firma mit dir nicht wiederholen.

Und eigentlich habe ich es mit meinen letzten Chefs sehr gut erwischt. Mein Ex-Chef hat heute Geburtstag, den muss ich heute noch anrufen. Wir haben ein gutes Verhältnis insofern, dass ich mich mit meinem Ex-Chef so gut verstehe, dass wenn er da ist, ich ihn zum Essen zu mir nach Hause einlade.

Wenn du dir deine Firma ansiehst: Entwicklungsmöglichkeiten. Du bist noch relativ jung, du wirst womöglich nicht dein ganzes Leben lang diesen Job machen wollen. Was würdest du dir in deiner Firma für Weiterentwicklungsmöglichkeiten wünschen?

Ich weiß nicht, ob ich nicht meinen Job wirklich bis zu meiner Pension machen kann. Die Sache ist, in dem Bereich, in dem ich arbeite, ist es leicht zu wechseln, Job zu wechseln, weil man leicht etwas findet. Ich habe damit nicht wirklich Probleme gehabt. Mein Job ist abwechslungsreich und interessant. Ich habe eh schon gesagt, es ist immer eine neue Geschichte, ein neues Problem. Ich habe meinen Job zur Zeit so gern, dass ich garnicht wechseln mag. Was man natürlich bei einer Programmierfirma, auch wenn sie Marktführer ist, immer bedenken muss, ist, dass die halt programmieren, und die Standorte trotzdem klein sind. Es sind nicht so riesengroße Programmiersilos, wie man sich das vielleicht vorstellt. Das heißt, dementsprechend gibt es natürlich auch weniger Posten weiter oben. Natürlich kann ich mir vorstellen, dass ich dann man einen Teamleader-Posten haben werden und von den Third Line Support-Geschichten. Ich könnte mir auch

## Transkript Interview 1

vorstellen, dass ich vielleicht mal das Test-Team managen könnte. In dem Sinn wäre ich dann aber wieder in der Schiene, wo ich sage: Management mag ich nicht so gern.

Mit Weiterentwicklung habe ich jetzt nicht unbedingt gemeint, dass du dich nach oben entwickeln musst, sondern eher in irgendeine Richtung, irgendwas, wo du sagst, du würdest dich gern weiterbilden, breiter werden in dem Bereich, in dem du bist. Oder wo du sagst, du würdest gerne tiefer reingehen und hättest dir Weiterbildung von der Firma gewünscht oder Programme. Oder in Richtung verschiedener Managementaspekte, wo du, auch wenn du sagst du willst nicht in die Richtung, trotzdem etwas mitnehmen möchtest? Irgendwelche Dinge, die eine Führungskraft keine Probleme hätte, lernen zu dürfen, und wo du sagst als Techniker würden sie dir das vielleicht nicht bewilligen. Gibt es hier irgendetwas?

Wie schon anfangs erwähnt, können wir uns 1-2 Mal pro Jahr Schulungen aussuchen, die wir haben wollen. Und den Fokus meiner Schulungen richte ich jetzt nicht nur immer danach, was es direkt in meinem Job bringt, sondern auch für meinen Lebenslauf, wenn ich jetzt Firma wechseln sollte. Das heißt, ich arbeite ja in einem Metier, wo man sich die ganze Zeit weiterentwickeln muss. Es kommt alle paar Jahre ein neues Betriebssystem von Microsoft raus, da brauche ich ohnehin Schulungen. Man lernt sich zwar genug selbst, aber man braucht solche Sachen einfach. Ob man das jetzt mit Zertifizierung macht, sei dahingestellt. Meistens ist Firmen mittlerweile nur noch wichtig, dass du den Kurs belegt hast und dass du dich auskennst anstatt dass du die Zertifizierung hast. Es wird dann gefragt, „normalerweise haben die Leute die Zertifizierung, aber keinen Kurs; warum ist das bei dir umgekehrt?“ Ja, dann habe ich halt keine Zeit gehabt und habe das verschliffen. Du erklärst denen dann halt dass du den Kurs für die Arbeit gebraucht hast, und das ist dann auch die Wahrheit. Also, vom Angebot an Weiterbildung... ich schaue eher, dass ich mich technische weiterentwickle. Ich habe jetzt eben keinen Bezug zum Management oder die Ambitionen, dass ich mich dorthin entwickle.

Also die Möglichkeiten, die dir deine Firma derzeit bietet, sind für dich zufriedenstellend?

Ja, auf jeden Fall.

Gibt's irgendwelche Karrieremöglichkeiten? Besonders, da du ja nicht in Richtung Management gehen willst? Fachkarrierentechnisch?

Naja, ich habe schon zuerst gesagt, das höchste wäre für mich Teamleiter, dass ich eines der Teams übernehmen würde. Das wäre eine Karriere in meiner Firma. Für das, das man hier jetzt großartig rauf kommt, ist die Firma zu klein und auch der Sitz im Ausland. Im Ausland, da könnte man sich wahrscheinlich durch die Stockwerke arbeiten, wenn man wollen würde.

Besteht in deiner Firma die Möglichkeit für eine Technikerkarriere als solches?

Ja sicher, man könnte als Programmierer anfangen und dann als Product Architect enden.

Wo würde der Product Architect im Vergleich zur Managerlaufbahn stehen? Auf welchem Hierarchielevel, wie weit oben wäre das?

Das ist schwer zu sagen. Wir haben den Product Architect und den Product Designer. Der Product Designer ist der, der sagt, das brauchen wir in unserem Produkt, weil das ist der Sales-Mensch. Und der Product Architect ist dann der, der für die Umsetzung zuständig ist. Das heißt, auf einem Managementlevel, der Product Architect ist nicht mein Chef. Es ist auch der Product Designer nicht mein Chef. Mein Chef ist eigentlich ein Manager, der dann mit einer Linie mit dem Product Designer steht. Der Designer kommt zu ihm und fragt „Warum geht das nicht?“ und der Product Architect kommt zu ihm und sagt, „Warum geht das nicht?“ und er kommt zu uns und sagt „Warum geht das nicht?“. Umgekehrt geht er zu denen und fragt, „Können wir das so und so machen?“. Also, es wird ein bisschen kompliziert.

Das klingt für mich mehr nach Matrixorganisation als nach klassischer Linie.

## Transkript Interview 1

Ja, also es ist sehr schwer zu durchblicken, und es ist auch die Matrix für uns nicht zugänglich.

Zugänglich im Sinne von nicht ganz verständlich, nicht ganz nachvollziehbar oder...?

Es gibt kein offizielles pdf.

Es gibt kein offizielles Organigramm?

Genau. Das hat natürlich auch damit zu tun, dass wir eine Sicherheitsfirma sind, die Sicherheit verkauft. Und das geht halt teilweise auch soweit, dass wir Sicherheitsstandards haben müssen. Es darf nicht klar sein, wer auf was Zugriff hat.

Und diese Sicherheit wird nach innen auch so gelebt, dass das nicht jeder Mitarbeiter weiß und durch Sicherheitslücken durch informationsweitergabefreudige Mitarbeiter gefährdet wird.

Man weiß es zwar schon, aber es gibt nichts schwarz auf weiß. Und es ist halt aber auch so, dass ich bis zu dem Product Designer-Level alle Leute persönlich kenne. Auch wo der Belgien sitzt. Es gibt einen regen Austausch, und man ist per Du. Das ist nicht so. Ich bin auch mit meinem Chef per Du. Nochmal zurück zu der Frage, wie weit man sich als Techniker hocharbeiten kann. Ich glaube, das wo man sich noch als Techniker bezeichnen kann, ist der Product Architect. Man ist dann für das Produkt verantwortlich, im technischen Sinn. Alles, was darüber ist, Product Designer, ist eigentlich schon Management bzw. Sales. Es gibt in unserer Firma eigentlich diese drei Sachen: Management, Sales und die Technik. Das sind die drei Sachen, die getrennt werden. Wie sich die drei organisieren, ist teilweise unverständlich.

Nicht ganz greifbar.

Aber es wird von Sales diktiert.

Also Sales ist sehr nahe am Management dran?

Ja, weil auch der Firmengründer eben ein Sales-Mensch ist. Seltsamerweise haben wir in egal was für einem Themenbereich sehr langlebige Mitarbeiter. Das heißt, es sind Trainer bei uns, die sind seit 18 Jahren bei uns. Manager bei uns sind von Anfang an dabei und haben sich dann hochgearbeitet, als die Firma gewachsen ist. Die Programmierer teilweise, die bei uns sind, die sind auch früher von einer österreichischen Firma gewesen, die aufgekauft wurde und die wurden alle behalten. Oder zumindest der Großteil von denen. Und die sind ewig da. Wir haben Tester, die seit 12 Jahren da sind, in der Finance arbeitet glaube ich jemand seit 16 Jahren hier. Außer bei den Sales-Menschen. Die Sales-Menschen, wenn da die Zahlen nicht passen, entweder gehen sie oder werden gegangen, entweder halbjährlich oder jährlich.

Das klingt tatsächlich so, als wäre es in dieser Firma nachhaltiger, ein Techniker zu sein... Hannes, vielen lieben Dank.

Gerne.

## Transkript Interview 2

Wie lange bist denn schon in dem Unternehmen?

4 oder 5 Jahre

Und welche Position hast du dort derzeit?

Senior Technical Engineer, glaube ich.

Glaubst du?

Ja. Das ist halt... der eine nennt es so, der andere nennt es so, aber auf den Visitenkarten steht das drauf, also gehe ich davon aus, dass wir das im Moment sind. Es kann es auch sein, dass die Amerikaner uns wieder ganz anders einstufen, da ändert sich halt immer was.

Und was ist das was du da machst als Senior Technical Engineer?

Administrative Tätigkeit im Serverbereich. Sprich, Systeme deployen, Infrastrukturen schaffen, Konzepte liefern, alles Mögliche eigentlich. Kein Jogging shoe-Support oder Support beim User. Also eher third level, würde ich sagen.

In wieweit bist du aufgerufen, dass du Entscheidungen bezüglich deiner Tätigkeit selbständig triffst?

Definiere Entscheidungen.

Kannst du zum Beispiel festlegen, was Priorität hat, was in welcher Art und Weise erledigt werden muss, oder wer es macht? Wie weit kannst du selbständig entscheiden, wie du deinen Arbeitsalltag gestaltest?

Naja, das ist unterschiedlich. Es gibt halt so daily business jobs, die müssen halt gemacht werden, die arbeite ich halt normalerweise ab. Und dann gibt's die Projektarbeiten, da kann man sich eigentlich komplett frei bewegen – aber natürlich im Rahmen des Projektes. Wenn wir jetzt zum Beispiel sagen wir unterstützen die Produktionslinie mit irgendeinem Produkt, dann werden die uns natürlich fragen „Was wollt ihr da einsetzen?“, und dann würden wir dann sagen „Wir würden gerne die und die Systeme einsetzen“, und „Die Arbeit wird so und so viele Wochen dauern“ und wir müssen schauen, dass können wir in der und der Woche machen. Also sehr selbständige Arbeiten eigentlich im Rahmen der Zeit die wir so haben wenn wir nicht verplant sind für irgendwelche Projekte. Ein bisschen schwierig zu definieren, sowas.

Also, wenn ich das richtig verstehe: du bist sowohl im administrativen Bereich, wo du kontinuierlichen third level support machst als auch in Projekte die außerhalb deiner täglichen Tätigkeit liegen, eingesetzt.

Genau.

Das klingt vielseitig.

Ja, das ist sehr vielseitig.

## Transkript Interview 2

Diese Projekte, die liegen außerhalb deiner täglichen Aufgaben?

Außerhalb meiner täglichen Aufgaben, aber innerhalb meiner Funktion als Systembetreuer, -designer oder ähnliches. Kann auch ganz neue Systeme beinhalten, die ich noch gar nicht kenne, dann ist das halt verbunden mit Schulungsmaßnahmen und was weiß ich nicht allem.

Welche Möglichkeiten zur Entwicklung habt ihr für Führungskräfte, Fachkräfte oder beide in eurem Unternehmen momentan?

Ich glaube eigentlich, alle die gleichen Möglichkeiten. Man kann externe/interne Trainings besuchen. Interne Trainings sind vorgeschrieben für Supervisor, soweit ich weiß. Wenn man in Richtung Supervisor aufstrebt, kriegt man sogar extra Personalführungstrainings. Wie gut sie sind, weiß ich nicht. Ob die nur intern sind, bin ich mir auch nicht so sicher – ich glaube es gibt auch welche extern. Aber es gibt eigentlich beides, sowohl interne als auch externe Trainings.

Wenn du sagst „Supervisor“ – ist das eine technische Leitungsfunktion?

Bei mir in der Abteilung – ja. Es ist beides. Es ist der erste Level vor dem Manager. Er braucht noch gute Kenntnisse im technischen Bereich und Personalführung halt.

Das heißt, er ist dem Manager vorgeschaltet sozusagen?

Ja, so wie ein Unteroffizier, würde ich es bezeichnen.

Und der Manager, der über dem Supervisor steht – inwiefern ist der noch technisch bewandert?

Das ist eine gute Frage. Das kommt darauf an. Jetzt in meiner Abteilung, generell auf den Betrieb gesehen oder auf was genau?

Auf deinen Bereich.

Ok. Eigentlich sollte er genauso gut sein wie der Supervisor, würde ich sagen. Er ist natürlich nicht mehr so tief involviert, also er weiß vielleicht nicht wenn er vor dem Rechner sitzt mit welchen Kommandos er sich welche Daten rauszieht aus dem System, aber er weiß im Groben wie die Prozesse laufen bei uns und wie die Systeme zusammengestellt sind. Er weiß, wo der diese Kenndaten und ähnliches abrufen kann. Also er ist schon noch sehr technisch, würde ich sagen.

Noch eine Frage zu den Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Du hast gemeint, dass es für Führungskräfte und Fachkräfte relativ die gleichen Möglichkeiten gibt. Meinst du hier verpflichtende technische Dinge, die zu lernen sind für die Techniker, oder habt ihr auch außerhalb Möglichkeiten, euch in andere technische Bereiche zu entwickeln, die nicht unmittelbar mit dem täglichen Geschäft zu tun haben?

Ja. Auf beides Ja.

Super, also ein sehr breites Angebot bei euch?

Ja. Es kommt halt darauf an, was man definiert. Wir haben halt, so wie das bei jedem großen Konzern ist, ein jährliches Gespräch, ein Stabgespräch. Da definieren wir unsere jährlichen Vorgaben, oder dort werden unsere jährlichen Vorgaben definiert, die wir vom Konzern natürlich kriegen, von über uns liegenden Abteilungen oder Managementpositionen, und dann definieren wir natürlich in dem

## Transkript Interview 2

Teil dann auch immer noch unsere persönliche Entwicklung. Und da ist da die Gesamtbewertung, in die 100 %-Bewertung des Jahres, wo glaube ich 10% Fortbildung und Schulung sind. Das kommt dann darauf an, ob man halt was Neues dazulernen möchte oder nicht, oder ob man sich in seinem Bereich weiter spezialisieren möchte. Man sicherlich auch ganz neue Tätigkeiten dazu nehmen, weil die IT ändert sich ja eh täglich.

Ja, eine sehr breite Möglichkeit, gerade im technischen Bereich.

Ja, klar. Es kommt halt immer darauf an, ob das auch einen Nutzen für die Firma hat. Wenn ich jetzt sagen würde „Ich möchte jetzt auf ein iPhone-Training gehen“, dann würden sie wahrscheinlich meinen „Ok, wozu?“. Und wenn ich dann sage „Naja, weil ich überall in der Produktion iPhones vertickern möchte, dann werden sie wahrscheinlich sagen „Äh, das wird so eher nichts, da schauen wir lieber, ob wir einen anderen Weg finden“. Also, es muss schon sinnvoll sein. Aber wenn es zum Beispiel darum geht, es gibt neue Systeme, was weiß ich, Windows 2014, oder Citrix 2014, oder was ähnliches was halt kommt, dann kann man das ansprechen im Jahresgespräch am Beginn. Wir haben ja nicht nur eines, wir haben ein Mittelgespräch - ein Midyear-Gespräch und ein Endyear-Gespräch, und dann haben wir eigentlich unseren Review erst. Also theoretisch gesehen ist das auf 4 Termine gelegt sogar. Und darin kann man immer wieder sagen wenn man am Anfang des Jahres definiert hat ich möchte dies und das machen, und dann aber feststellt, das ist aber nicht das was ich jetzt wirklich vertiefen möchte, ich möchte das lieber umlenken auf ein anderes Thema, kann man das dort dann auch immer noch machen. Das ist sehr flexibel. Zumindest in unserem persönlichen Entwicklungsbereich. Und wenn es so Sachen gibt, die uns die Firma vorgibt, naja, ich sag mal so: in amerikanischen Konzernen ist es meistens so ein 3-Jahres-Zyklus, dass die Manager sich nach 3 Jahren entweder bewährt haben oder ihren Platz verlassen und weiter wandern. Ob das jetzt positiv oder negativ ist, weiß ich nicht. Aber das ist zumindest das, was wir meistens aus Amerika sehen. Die Chefitäten halten sich dort nicht allzu lange, sie steigen dann halt wieder auf oder verlassen das System und dann muss jemand Neuer gefunden werden.

Wie groß ist das Mitspracherecht von Fachkräften bei euch bei strategischen Entscheidungen?

Gut, da müsste man jetzt dann definieren, was für strategische Sachen... Geht es hier um produktionsnahe Sachen? Wir sind hier ziemlich breit gesplittet, es gibt einmal die übergeordnete Instanz. Wenn wir sagen, gut, unsere Firma möchte, was weiß ich, ein anderes Produkt einführen oder ähnliches, dann werden wir natürlich gar nichts sagen. Wir unterstützen – wir sind eigentlich eher so eine Art Supportsystem. Wenn wir unterstützend einwirken können... wenn die sagen „Wir hätten gerne das und das System“ und wir schauen uns diese Requirements an, dann können wir schon sagen „Das ist nicht zielführend, das ist innerhalb von einem Jahr nicht mehr supported oder Ähnliches, und da sollten wir lieber schauen, dass wir da in eine andere Richtung gehen oder vielleicht Virtualisierung reinziehen“, dann kommt es halt darauf an, wer in den Projekten sitzt und dann mitredet und sagt er würde das gerne so und so ausprobieren. Aber es gibt natürlich schon fixe Vorgaben vom Supplier, der sagt, er möchte in die und die Richtung gehen. Aber wir können trotzdem immer noch steuernd eingreifen und sagen „Gut, dann müssen wir aber die und die Punkte so und so lösen“. Sehr schwierig. Man kann sicherlich nicht für den ganzen Betrieb definieren, was wir hier machen, aber man sicherlich in Teilbereichen doch noch mitsprechen.

Das hängt jetzt aber auch von demjenigen ab, der gerade für das Projekt oder die anstehende Veränderung zuständig ist. Das heißt, es gibt machen, die affiner sind für Inputs, und andere nicht so.

## Transkript Interview 2

Könnte man schon so sagen. Wir haben natürlich unsere Standards, und die sind eigentlich auch allen bekannt. Und wir versuchen natürlich, uns an unsere Standards zu halten bzw. unsere Standards so weit wie möglich zu verbreiten in den Systemen, die für uns relevant sind, oder die wir betreuen. Weil wir natürlich keine inhomogene Umgebung haben möchten, also wir versuchen da schon immer, unseren Standard reinzudrücken irgendwie.

Wenn wir uns Fachkräfte vs. Manager anschauen bei euch in der Firma – wie schaut es da aus, wie ist da der Unterschied, wenn es um Entlohnung und Anerkennung geht?

Das ist schwer zu sagen, ich weiß nicht, was mein Chef verdient. Also ich denke mir... das ist wirklich schwer. Ich weiß eigentlich nicht einmal, was meine Kollegen verdienen. Man redet ja über sowas normalerweise nicht. Aber ich denke mir, wir verdienen eigentlich alle im unteren Bereich vielleicht im höheren Bereich, ich sage mal, Management aufwärts ist es glaube ich so geregelt, dass die Manager eine höhere Vergeltung kriegen, dafür aber auch rund um die Uhr quasi erreichbar sind. Die haben alle Pauschale-Contracts, soweit ich das weiß – bis auf einen, der 30 Jahre im Betrieb ist. Der gibt den nicht her, den er hat – was glaub ich, auch gar nicht so blöd ist. Generell ist es glaub ich so, dass alle Manager Pauschal-Kontrakte haben, somit keine Überstunden und ähnliches extra vergolten bekommen. Aber wir haben aufgrund unseres Reviews die Möglichkeit auf ein 15. Gehalt, und ich glaube bei Managern ist das auch... ich weiß jetzt nicht ob das im Gehaltsbereich, Monatsgehalt quasi liegt, oder ob das prozentuelle Beteiligung an diesem Gehaltstopf ist, das weiß ich nicht genau. Aber ich glaube, das ist überwiegend gleichmäßig verteilt.

Und wie schaut es mit Anerkennung aus? Das ist vielleicht leichter zu beurteilen.

Ja, das wurde bei uns kritisiert, dass die Mitarbeiter meinten, sie kriegen keine Anerkennung. Daraufhin haben wir jetzt immer so Rewards und Recognitions in unseren Town Hall, in unseren sozialen Stunden mit unseren Kollegen aus Amerika, wo dann 5 Minuten am Anfang unserer Town Hall Recognitions ausgesprochen werden. „Der Typ ist jetzt 20 Jahre dabei; der Typ ist seit 2 Tagen erst hier und ist so supertoll“. Anerkennung gibt's auch in Richtung Blackboards, wenn man was gemacht hat. Es kommt halt darauf an, ob der Projektverantwortliche das vielleicht an den Chef auch weiterleitet oder ähnliches. Aber normalerweise ist es auch dort sehr homogen, dass auch solche Sachen aushängen: Das Projekt ist jetzt abgeschlossen und es war erfolgreich; wir danken allen, die daran teilgenommen haben... Bla bla bla. Und dann liegt halt so etwas irgendwo am Blackboard, bis wieder so eine ähnliche Nachricht kommt. Also wenn da sowas ist bei uns, dann wird das ausgehangen.

Wie schaut das aus wenn du dir anschaust so Boni oder Privilegien. Wenn du eine Fachkraft hast, die in der Firma etabliert ist und einen Manager – wie schaut es aus mit Firmenwägen, Parkplatzprivilegien, solche Dinge.

Also, Parkplatz hat jeder bei uns, der ein Auto hat wenn er will, soweit ich das weiß. Boni ist halt gebunden an dieses System mit diesen PMOs, also diese 100 %igen Reviews, oder halt weniger. Also man entweder ein „meet“ oder ein „exceed“. „meet“ bedeutet man kriegt 60 oder 80 % aus dem Topf, und „exceed“ sind 100 % oder so. Da weiß ich auch nicht, wie die Ration verteilt ist. Aber die Entlohnung generell die Boni sind an irgendeinem System aufgehängt, das ziemlich gleich ist. Das hängt jetzt davon ab, wie viele Ziele ich wirklich schaffe. Ansonsten, so extra Boni gibt's bei uns so gesehen nicht. Außer unser Chef, der uns unter dem Jahr mal unter dem Jahr bonusmäßig was zukommen lässt. Aber das ist dann eigentlich immer für alle, so ein Goody oder sowas, so ein

## Transkript Interview 2

Handyladegerät oder sonst etwas, etwas, das man halt brauchen kann, auch im Job einsetzen kann. Und wenn er meint, gut, das bestellt er es, dann bestellt er es nicht nur für einen oder zwei, sondern immer gleich für die ganze Abteilung. Also, es ist bei uns sehr ausgeglichen eigentlich.

Wärst du bereit, dass du deinen Status als Fachkraft zugunsten einer Managementkarriere aufgibst?

Es kommt darauf an, wie diese Managementebene definiert ist.

Wie müsste sie den definiert sein, damit sie für dich interessant wäre?

Naja, da ist es natürlich wichtig, wieviel Zeit ich im Job sein muss in der Woche, was der Outcome im Gehaltsbereich ist, und natürlich auch, ob ich weiterhin auch technische Sache machen könnte, oder ich nur People Management oder ähnliches machen müsste.

Da höre ich jetzt heraus, es wäre eine Voraussetzung dass du weiterhin auch noch technisch arbeiten könntest, damit du das akzeptierst?

Naja, jetzt mache ich halt viele technische Sachen, und das macht mir schon Spaß. Und ich denke mir, wenn man Spaß an der Arbeit hat, dann soll man sich nicht wegen einem Manager auf seiner Visitenkarte verrückt machen und 80 Stunden pro Woche in der Firma rumhängen, weil das alle Manager ungefähr so machen, dann aber auch nicht mehr technisch die Sachen leiten können, die man vielleicht kann.

Das heißt, wenn das Managementdasein so nebenher mitlaufen würde neben dem Technischen, dann wäre das eine Option?

Ja, im Moment zumindest. Im Moment möchte ich eher techniknahe bleiben und ich sehe mich noch nicht so technisch unversiert, dass ich vielleicht irgendwo mal ganz hoch oben ein Ziel erreichen möchte wie CEO oder ähnliches. Ich glaube das Problem ist eigentlich, entweder man hat eine starke Karrierebestrebung in Richtung Management, dann geht man nämlich von einer Position in die nächste Position über bis man halt überfordert ist und dann angekommen ist. Und so etwas möchte ich eigentlich nicht. Ich mache lieber das, wovon ich wirklich eine Ahnung habe. Hinzu kommt, dass mir die Menschenführung nicht so wahnsinnig wichtig ist, dass bei mir eigentlich eher alle mehr oder weniger autark arbeiten. Und wenn wir neue Leute kriegen, dann können wir die selbständig einarbeiten oder ähnliches. Da geht es nicht um „Du bist jetzt der Supervisor, du musst jetzt immer das machen“, das ist eher sehr locker gesehen bei uns. Ich glaube da sind wir vielleicht von diesem Standardhierarchiesystem doch noch ein bisschen aufgebrochen. Natürlich haben wir einen Supervisor, der sich um diese Sachen kümmern muss, administrative Tätigkeiten, aber der Rest ist eigentlich sehr homogen verteilt, sagen wir mal so.

Richtung Anerkennung – wegen einem Manager auf der Business Card würdest du es jetzt nicht machen. Das heißt es geht dir hier nicht um Anerkennung nach außen oder für dich selbst?

Ich weiß nicht, ob ein höherer Management Job so viel Anerkennung bringt an.

Eher eine Strafe?

Das kommt halt darauf an. Ich könnte es nicht wirklich. Wenn ich mir das in den höheren Ebenen ansehe... Wir haben erst gerade wieder neue Chefitäten gekriegt. Damit kann man das gerade wieder an einem guten Beispiel sehen. Da kommt jetzt dann wieder jemand neues und meint, er hat mal



## Transkript Interview 2

irgendwo bei einer Firma dies und jenes gesehen, und er möchte das natürlich auch in die Firma einbringen, wo jetzt eine höhere Position hat. Er erzählt das allen, und alle sind dann ganz scharf auf irgendein Produkt, das vielleicht schon ganz veraltet ist, und das ist jetzt nicht so ganz das, was ich machen möchte. Ich möchte jetzt nicht der Technik hinterherhinken sondern eher schauen, was ist für uns im Moment für uns wichtig, was haben wir im Moment, was können wir weiter ausbauen, und nicht mir immer nur mehr ausdenken und „ich will jetzt hier alles umwerfen, weil ich bin jetzt hier neu und ich will mich profilieren und deshalb müssen jetzt alle alles anders machen als bisher“. Und das interessiert mich nicht wirklich, ganz ehrlich.

Hast du schon einmal eine Führungsposition inne gehabt, eine Teamleitung oder irgendwas in der Richtung?

Bei der IBM war ich Teamleiter von 2 Mann.

Wie hast du das erlebt?

Sehr locker.

Weil du so ein lockerer Chef bist, oder weil das einfach so gehandhabt wurde?

Bei 2 Leuten ist nicht viel zu tun. Worauf muss man da achten – dass die Stundenzettel rechtzeitig ausgefüllt sind, dass das Geld überwiesen wird und dass vielleicht noch darüber gesprochen wird, welche Projekte gerade anstehen und wie die Arbeitsverteilung ist. Bei zwei Leuten gibt es eh nur einen, der das macht, und der andere macht was anderes.

Wie zufrieden warst du dort in deiner Führungsrolle?

Mich hat es gelangweilt, darum bin ich woanders hin gegangen.

Also war es tätigkeitsbezogen, warum du weggegangen bist.

Ja, auch.

Also Führungskraft ist nicht so ganz dein Plan momentan.

Im Moment gerade nicht, nein.

Hattest du jemals technische Fachkräfte als Vorgesetzte – abgesehen von deinem derzeitigen Job?

Ja.

Wie hast du das erlebt?

Eigentlich Ok. Es ist gut, wenn man mit Leuten über technische Dinge reden kann, die sich da auskennen. Was soll ich dazu sagen? Es ist gut, wenn sich der Vorgesetzte technisch auskennt. Mein jetziger Vorgesetzter kennt sich technisch auch sehr gut aus. Vielleicht ein anderes Spektrum als ich, weil ich für einen anderen Bereich zuständig bin oder für einen anderen Bereich arbeite, und der eher in Richtung Open Source, Unix und ähnlichem bewandert ist und ich eher in Windows und Virtualisierung. Aber im Endeffekt hat er auch eine ähnliche Tätigkeit inne gehabt wie ich jetzt mache. Es kommt eh eigentlich häufig vor, dass man technisch versierte Vorgesetzte hat.

## Transkript Interview 2

Und gibt es irgendwelche Mängel, wo du sagst das fehlen jetzt ein bisschen die Management-Skills bei diesen Technikern, oder passt das?

Jetzt generell auf Gleichgestellte oder Übergeordnete, worauf beziehst du dich hier?

Übergeordnete, also Vorgesetzte. Techniker als Vorgesetzte – wie tun sich die in ihrer Führungsrolle, in ihrer Managementrolle, die sie ja auch über haben?

Es kommt immer auf das Level an, wie hoch die dann sind. Je höher sie kommen, würde ich sagen, desto weniger Interesse als auch Ahnung haben sich eigentlich an der Technik. Eine gutes Beispiel ist der letzte Arbeitgeber, bei dem ich war. Da war der IT-Manager null technisch versiert, würde ich sagen. Der ist halt immer mitgekommen und hat gesagt „Ach, helfen Sie doch mal dem Herrn Doktor Soundso, und ich stehe dann daneben und schau zu und stelle blöde Fragen.“ Also, es ist sehr unterschiedlich von Arbeitgeber zu Arbeitgeber, würde ich sagen. Das ist wirklich sehr unterschiedlich. Ich sage mal so aus meiner Erfahrung: in Teams, wo der Lead technische Erfahrung hat, läuft es um einiges besser als wenn der Vorgesetzte gar keine technischen Grundkenntnisse mehr hat. Dann ist das schon etwas langweilig, weil der dann meistens auch immer zu einer Person läuft. Das ist dann auch sein direkter Ansprechpartner und wenn der nicht da ist, dann wird es sehr fad, weil dann weiß er auch nicht an wen er sich wenden kann, um diese Information zu erhalten. Beziehungsweise bezieht er dann diese Information dann teilweise auch so lange nicht, bis dieser eine Typ dann wieder da ist, mit dem er sich lieber abgibt, würde ich mal so betiteln. Und das ist halt nicht unbedingt zielführend.

Das heißt, in deinem Bereich ist die technische Versiertheit um einiges wichtiger als irgendwelche besonderen, typischen Managementfähigkeiten?

Generell ja, kommt aber auch auf den jeweiligen Blickwinkel an. Ich denke mir, wenn ich so 3-4 Etagen über mir gucke, auf das Management in Amerika, denen ist es wahrscheinlich, irgendwelche Kennzahlen zu kriegen, oder auch hier vor Ort, also gesamt IT-abteilungsweit ist der Manager eher daran interessiert, gewisse Kennzahlen in einem gewissen Zeitfenster zu erhalten anstatt sich wirklich vielleicht auch technisch über gewisse Probleme zu informieren oder diese Probleme auch von Anfang an anzugehen oder auszuschließen. Also es ist immer so eine Sache, wie hoch man schon ist, glaube ich. Da kommt es ab einem gewissen Level nur mehr darauf an zu reporten, was die Leute alle unter mir tun. Ich weiß nicht, ob das positiv ist. Ich denke mir, viele Teil von der höheren Hierarchie sind in der IT sicherlich unnütz – ganz ehrlich. Weil da könnte man sicher sehr gut darauf verzichten. Weil im Endeffekt machen nichts anderes als irgendwelche Systeme, die man mittlerweile kaufen kann, Reports erstellen und Reports weitergeben. Ich weiß nicht, wer diese ganzen Reports am Ende des Monats liest und dann vielleicht auch mal hinterfragt. Weil wenn ich mir so einige Reports bei uns angucke und auch bei anderen Firmen angucke, die da im Monat dann rausgegangen ist, dann greif ich mir an den Kopf, weil dieser Kennzahlen machen keinen Sinn. Da werden Teilbereiche reportet, die das Ganze darstellen, was aber gar nicht stimmt. Das ist immer die Frage, was will man mit diesen ganzen Daten? Natürlich muss man sich als Vorgesetzter dann auch nach oben wieder abdecken und muss dann sagen, gut ich habe hier die und die Daten gekriegt und wir haben im Moment den und den Status. Ob das dann wirklich das ist, was ganz unten verfügbar ist, glaube ich doch ganz stark bezweifeln zu können. Und an den Daten, die wir teilweise rausgeben, sagen zu können „Nein, das kann gar nicht passen, das da irgendwas Sinnvolles ankommt“.

Ich verstehe jetzt ein bisschen deinen Widerwillen, da weiter ins Management raufzugehen.

## Transkript Interview 2

Ja, ich denke mir es wird dann halt doch in der nächsten oder übernächsten Ebene wird es mir zu untechnisch. Es geht wirklich nur mehr darum, Daten weiterzureichen. Ich weiß nicht, ob diesen Stellen wirklich so sinnvoll sind. Klar, irgendwo muss es einen Direktor geben, aber es muss nicht 50 Direktoren geben und weiter oben Vice-Presidents, das sind dann nur mehr 5 oder 8, und dann gibt es irgendwann CIOs und wie sie nicht alle heißen. Da ist auch das Schöne an einem amerikanischen Unternehmen – es gibt immer eine Vielfalt an neuen Job-Descriptions. Und das kann man sich teilweise dann auch selbst zusammensuchen. Wenn man neu in dieses System reinkommt in eine hohe Position, dann gibt es plötzlich ganz neue Definitionen von den Kollegen. Ob das sinnvoll ist, weiß ich nicht.

Das klingt abwechslungsreich.

Ja sicher, das auf jeden Fall. Zuviel Hierarchie ist nicht gut, weil dann der obere Teil, der macht dann nur Reports. Wenn ich meine Arbeit gut mache, wenn man Chef das haben will, kriegt er von mir den Report, der betrifft meinen Teilbereich, in dem ich arbeite. Den kann er einmal im Monat haben, aber was macht er dann mit dem Report, den ich ihm automatisiert in einer Stunde erstelle – quatscht er dann eine Woche darüber, wie toll mein Report ist und was da für Zahlen drin sind? Die ändern sich ja permanent, das muss man auch dazu sagen. Also, da frag ich mich dann, wo da für ihn der Sinn dahinter ist, mit dem Report durch die Gegend zu rennen und zu sagen, was wir da gerade machen. Was wir interessantes tun, wohin wir gerade orientiert sind, was machen wir als nächstes...

Sehr zahlenlastiges Unternehmen...

Nein, hierarchielastig, würde ich eher sagen. Wir müssen ja, wie das in den meisten Pharmabetrieben so ist, alles dokumentieren, was in Richtung Produktion und ähnliches geht. Und damit hat man ja auch sehr viel dokumentatorischen Aufkommen, sagen wir mal so. Und das ist nicht so interessant, wenn ich 2-3 Stunden Server deploye, aufsetze, konfiguriere, aber der Dokumentationsaufwand kann da mal 2-3 Tage bedeuten. Deshalb kommt es darauf an, wie ordentlich man es macht, in Führungsstrichen. Oder wie genau man es haben möchte von der Quality-Seite.

Wenn du dir irgendwas wünschen könntest ohne irgendwelche Rücksicht auf Machbarkeit oder realistische Umsetzbarkeit nimmst – welche Karrieremöglichkeiten würdest du dir in deinem Unternehmen wünschen? Wenn du wirklich freie Hand hättest? Eher Techniker oder Techniker-Führungskraft – was wäre für dich perfekt wenn an Karrieremöglichkeiten vorhanden wäre?

Es würde ja implizieren, dass ich mich im Moment weiterentwickeln möchte. Das ist jetzt vielleicht auch genau dieses eine Problem, was ich immer wieder sehe bei diesen ganzen Möglichkeiten, die man da hat mit Review und Preview und was weiß ich alles, das Problem ist doch, wenn wir 8 Leute in einer Gruppe sind oder noch mehr Techniker und von einem Supervisor geführt werden, und da drüber dann das Management sitzt, wie sollen sich diese 8 Leute dann im nächsten Jahr alle weiterbilden auf Supervisor? Das würde ja ein Wachstum immer bedeuten, was irgendwo sinnlos wäre.

Wobei, weiterentwickeln würde jetzt nicht unbedingt nach oben heißen. Ich meine, als Fachkraft – würdest du dir zusätzliche Aufgabengebiete, neue Einblicke in andere Abteilungen, andere Bereiche wünschen?

Das habe ich ja eigentlich schon. Ich kann mich ja fortbilden oder entwickeln, wenn ich möchte.

## Transkript Interview 2

Das heißt, du hast jetzt derzeit alle Entwicklungsmöglichkeiten, die du möchtest?

Ja, kann man schon so sagen, eigentlich.

Super.

Ja. Ja gut, wenn ich jetzt plötzlich von heute auf morgen einen ganzen Bereich machen möchte, Unix oder ähnliches, wäre das vielleicht ein bisschen komisch, weil ich jetzt schon für Windows, oder Wintel-Bereich wie es bei uns heißt, zuständig bin, und bereits meine Core-Themen betreue. Aber wenn ich sage auf lange Sicht möchte ich woanders rein, dann kann man dort auch reinschiften. Das Problem ist bloß, man muss halt seine Arbeit auch irgendwie weitermachen oder die dann mal übergeben. Es kommt halt darauf ob es Aufnahmestopp gibt oder ob man neue Mitarbeiter kriegt oder ähnliches. Irgendjemand muss ja deine Arbeit auch weiterbetreiben. Aber nein, da wir nicht unbedingt keine Aufnahmen haben, selbst das ist nicht mal unbedingt sehr problematisch. Das ist sicher irgendwo machbar.

Das heißt, du hast alle Möglichkeiten?

Im Moment glaube ich schon. Es gibt ja auch die Möglichkeit, dass man einfach geht – somit hat man immer alle Möglichkeiten, würde ich sagen. Also in meinem Bereich... Ich möchte mich ja nicht etwas ganz anderes. Ich bin jetzt in der IT, und ich glaube bleibe auch in der IT. Wenn ich jetzt sagen würde, gut, ich gehe zur Regulatory... aber selbst das müsste gehen. Das habe ich auch schon gesehen. Das gibt es auch immer wieder, dass Teilbereiche zugemacht werden und dann vom Konzern - und das ist auch ok, finde ich – geschaut wird, dass neue Stellen, oder Stellen, die brach liegen bzw. abgebaut werden, im Unternehmen erst umgeschachtelt werden und dann vielleicht auch ganz andere Positionen geschaffen. Wir haben einen Kollegen gehabt, der war in der IT, der war eigentlich Supervisor, der ist gewechselt in die Quality. Also der macht nichts IT-technisches mehr, der macht sozusagen jetzt Papierkrieg. Der hat sich das so ausgesucht, der wollte das. Es gab eine freie Stelle, die hat er dann besetzt. Es geht selbst das. Wenn die Stelle frei ist, und ich dann eventuell gerne wechseln wollen würde, dann ginge wahrscheinlich selbst das.

### Transkript Interview 3

Liebe Petra, danke dass du dich zur Verfügung stellst für dieses Interview. Erste Frage: Wie lange bist du schon in deinem Unternehmen?

In diesem Unternehmen bin ich jetzt zum zweiten Mal, das erste Mal war ich fünf Jahre dort, und jetzt bin ich glaub ich schon vier Jahre dort. Brauchst du's genauer? Dann fange ich an nachzudenken.

Nein, ist OK so.

Zwischen den zwei Malen wo ich dort war waren ungefähr vier Jahre Pause.

Ok. Welche Position hast du dort derzeit inne?

Derzeit bin ich Business Analyst. Ich bin die Schnittstelle zwischen IT und Business.

Was beinhaltet das? Was machst du da?

Ich höre mir an, was das Business braucht. Wenn es jetzt zum Beispiel neue Anforderungen an IT hat, überlege mir Konsequenzen, überlege mir wie das in das bisherige System passt und übersetze das Ganze so, dass die Technik das umsetzen kann.

Das heißt du bist sozusagen ein Übersetzer für zwei verschiedene Disziplinen, die einander ohne dich sehr schwer verstehen täten.

Vereinfacht kann man das so ausdrücken; es ist ein bisschen mehr als nur Übersetzen. Es ist auch Analyse, damit das Ganze auch Hand und Fuß hat, und dass Abteilung A und Abteilung B am Ende der Sache dann auch noch glücklich sind und sich nicht gegenseitig in die Haare gehen.

Inwieweit bist du aufgerufen dass du innerhalb deiner Tätigkeit selbständig Entscheidungen triffst?

Entscheidungen muss ich immer wieder treffen, vor allem auch wie ich umsetze etc. Speziell auch, welchen Lösungsansatz ich verfolge, allerdings muss ich meine Entscheidungen auch immer wieder mit den Anforderern abstimmen. Aber treffen muss ich sie natürlich erst mal, damit ich sie abstimmen kann.

Also du triffst die Entscheidungen und lässt sie dir dann bestätigen, verstehe ich das richtig?

Richtig. Ich sage einmal „Folgenden Lösungsansatz würde ich jetzt anstreben, würde ich umsetzen, der hätte die und die Konsequenzen.“ Natürlich hole ich mir letztendlich noch das OK der Fachabteilung ein, weil die muss mit der Umsetzung dann auch leben. Und genauso gut gehe ich zur Technik und sage „Ist der Weg umsetzbar in der Art und Weise?“ Aber um einmal so weit zu kommen, muss ich eine ganze Reihe an Entscheidungen treffen und ausarbeiten.

In welche Entscheidungen, die außerhalb deiner täglichen Arbeit liegen, wirst du miteinbezogen?

Eigentlich wenig. Hauptsächlich nur den Bereich, wo ich arbeite.

Und die wenigen – in welche Richtung gehen die? Sind das eher so Beratungsgeschichten oder wie schaut das aus?

Also wenn du unternehmensweit denkst – strategische Entscheidungen und so etwas überhaupt nicht. Dann gibt's natürlich auch die Entscheidungen, die die Fachabteilungen treffen, welche die IT intern trifft - da ist man dann dadurch, dass man in dieser Zwischenposition sitzt, auch nicht

### Transkript Interview 3

involviert. Und gerade einmal wenn es etwas gibt wo es darum geht, es wirklich gerade umzusetzen, da wird man dann sehr wohl involviert. Aber wirklich nur da, wo man gerade dran ist.

Wenn du dir die Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte oder Fachkräfte oder beide in deinem Unternehmen anschaust, wie schaut es da aus, was gibt es da momentan?

Momentan ist gerade wieder das neue Schulungsprogramm herausgekommen, das habe ich mal durchgeblättert. Da gibt es sehr viel für Verkäufer, um eben besser verkaufen zu können, und es gibt Trainings für Führungskräfte. Also wenn man ganz gezielt in der Linie aufsteigen will, gibt es jede Menge Training, ansonsten gibt's gar nichts.

Für Experten gibt es gar nichts?

Für Experten... Es ist eine Sache der Abteilung.

Das heißt, wenn jetzt arbeitsbezogen kein konkreter Schulungsbedarf vorhanden ist, wird bei Experten nicht geschult?

Nein. Besonders wenn der Experte nicht aufsteht und sagt „Ich hätte gerne...“

Du hast vorher angesprochen, dass bei strategischen Entscheidungen Fachkräfte überhaupt nicht miteinbezogen werden. Wie werden dann Entscheidungen getroffen, die in deinen Bereich fallen? Wer trifft diese Entscheidungen, und auf welcher Grundlage?

Teamleiter, Abteilungsleiter etc. Als Fachkraft habe ich jetzt eigentlich nur die Möglichkeit, auf meinen Teamleiter einzuwirken.

Also du kannst indirekt versuchen, etwas zu erreichen?

Da gibt es dann Teamleiter, die sagen „Dann kommst halt mit und vertrittst das selber“, aber da ist dann wieder individuell. Das kommt auf den Teamleiter an.

Wenn du dir den Unterschied bei Entlohnung und Anerkennung zwischen Fach- und Führungskräften in deinem Unternehmen anschaust, wie nimmst du den wahr?

Entlohnung ist durchaus auf Leistung bzw. Qualifikation bezogen, da gibt's nichts auszusetzen. Anerkennung findet man eigentlich nur in der Linie.

Wie äußert sich diese Anerkennung, die die Linie erhält, aber die Experten eher nicht?

Das ist zum Beispiel eh das, dass du bei strategischen Entscheidungen überhaupt nicht dabei bist als Fachkraft. Und damit bist du bei den wirklich interessanten Dingen nicht dran, du weißt nicht, wo es hingehet. Und wenn dann noch hinzukommt, dass die Strategie vielleicht nicht wirklich gut vermittelt wird, verhungerst du als Fachkraft eigentlich fast.

Das heißt die Gestaltungsmöglichkeiten sind bei einer Fachkraft nahezu Null?

Naja, nahezu Null... Auf den Arbeitsbereich beschränkt.

Wärst du bereit, dass du deinen Status als Fachkraft zugunsten einer Management-Karriere aufgibst?

### Transkript Interview 3

Ich habe schon ein Team geleitet. Mir gefällt es eigentlich als Fachkraft besser. Ich hab es ausprobiert, war auch Ok. Ich persönlich bin sehr lösungsorientiert und damit als Fachkraft auch besser in der Lage, Lösungen zu bieten. Weil als Führungskraft bist du eher personenorientiert, und sollst du auch sein, damit du deine Mitarbeiter gut führst.

Was hat dir nicht so gut gefallen als Führungskraft? Diese starke Personenorientierung oder dass du dich mehr mit Menschen beschäftigen hast müssen als mit Lösungen?

Hm, was hat mir nicht gefallen? Mitunter, dass du nicht zum Arbeiten kommst. Ich wollte mehr mit Lösungen konfrontiert sein.

Was hat dich davon abgehalten, zum Arbeiten zu kommen?

Die administrativen Dinge.

Und warst du dann in dieser Funktion in der Linie mehr in strategische Entscheidungen involviert?

Ja, definitiv.

Ich habe jetzt da rausgehört – korrigiere mich wenn ich falsch liege – dass diese Mitentscheidungsmöglichkeit bei strategischen Dingen schon ein Aspekt aus dem Führungskräftebereich ist, der dir etwas zu fehlen scheint.

Ja, das ist der einzige Bereich, der mir fehlt.

OK. Das heißt, auf alles andere kannst du verzichten?

Ja, nur das hätte ich gerne.

Hattest du in der Vergangenheit selbst Techniker, als Experten als Vorgesetzte?

Ja.

Und wie hast du das erlebt?

Na, praktisch. Die wissen, wovon man spricht und man kann, wenn man etwas anbringen will, direkt mit ihnen diskutieren und die sehen auch dass es gut ist, wenn es gut ist. Jedenfalls können sie mir sagen, warum sie es nicht umsetzen wollen, was dagegen spricht.

Irgendetwas Negatives auch? Wo du dir gewünscht hättest dass es nicht schlecht wäre wenn der einen Managementansatz auch hätte?

Der Management-Ansatz ist immer dann praktisch, wenn es darum geht, sich gegen andere Manager durchzusetzen.

Ist das etwas dass du bei Experten eher als Mangelware empfunden hast – mangelnde Durchsetzungsfähigkeit?

Das ist jetzt natürlich wieder individuell, aber ich sage jetzt einmal statistisch gesehen JA. Techniker sind selten die großen Kommunikatoren.

Also wäre jetzt ein Management-Skill unter anderem Kommunikationsfähigkeit?

### Transkript Interview 3

Ich sehe das schon so, ja.

Wenn du es dir aussuchen könntest bezüglich Karrieremöglichkeiten in deinem Unternehmen – was tätest du dir konkret wünschen?

Ich würde mir meinen Job so wie er jetzt ist wünschen, mit mehr Information und auch mehr Einbindungen in Sachen strategische Entscheidungen in der Firma.

Aus welchem Grund eigentlich? Ist das mehr so eine Anerkennungssache, dass du mitreden darfst, oder was treibt dich in diese Richtung, dass du strategische Entscheidungen gerne beeinflussen würdest?

Das Gefühl, in das Fachwissen eindringen zu können, um nicht nur die marktwirtschaftliche Sicht auf die strategischen Entscheidungen zu haben, sondern vielleicht auch ein bisschen fundierte Machbarkeit. Aber auch um aus persönlicher Sicht zu verstehen, warum etwas so ist wie es ist. Verständnis hilft immer ungemein, um Motivation zu bekommen. Es ist immer ein Geben und Nehmen.

Das heißt es geht um mitentscheiden dürfen, um auch als wertvoll wahrgenommen zu werden, und auch um die Motivation, die dann schlussendlich aus dem resultiert?

Als wertvoll wahrgenommen werden ist sicher ein Goody, aber auch wertvoll sein zu können – nicht nur so wahrgenommen zu werden.

Das heißt, wirklich das voll einbringen zu können, was du kannst.

Ja.

Was jetzt bis zu einem gewissen Grad brach liegt weil es nicht berücksichtigt wird dort wo es gebraucht werden täte deiner Ansicht nach?

Brach... in meinem Arbeitsbereich bringe ich es natürlich ein, aber vielleicht kann's ja sogar mehr helfen. Kommt auf einem Versuch an.

Wärst du bereit, wieder eine Führungsfunktion zu übernehmen, wenn diese administrativen Sachen, die du ja als Bürde empfunden hast, wenn die weniger wären?

Dann macht Führung keinen Sinn. Nein, ich würde es insofern nicht übernehmen, weil man muss die Mitarbeiter führen, man muss ihnen als Vorgesetzte zur Verfügung stehen, und es passt nicht, ihnen das wegzunehmen – dann brauche ich nicht führen. So gesehen sage ich „Ich bin nicht die geborene Führungskraft“ und sehe das ein.

Wie weit kommt man als Fachkraft in deiner Firma nach oben? Wie weit kann man sich entwickeln?

Gar nicht.

Gar nicht?

Man kann ein angesehenes Mitglied des jeweiligen Teams sein.

Das heißt du hast an sich das Ende der Leiter erreicht in deiner Firma?



### Transkript Interview 3

Wenn ich jetzt nicht in irgendeiner Art und Weise sage „Ich übernehme Führungsaufgaben“, sei es jetzt dass ich ein Team übernehme, oder dass ich jetzt irgendwie die Möglichkeit finde, ein Projekt zu übernehmen, dann bin ich am Ende meiner Leiter.

Und wie geht's dir damit?

Ich hab immer die Möglichkeit, die Firma zu wechseln. Das ist die letzte Konsequenz wenn ich sage es geht mir damit nicht mehr gut. Momentan habe ich halt das Glück, mit meiner aktuellen Aufgabe ziemlich zentral zu sitzen und damit ausreichend eingebunden zu sein, dass es mir genügt.

Wenn du sagst „zentral sitzen“ – das würde jetzt dazu führen, dass du viele Kontakte zu anderen Abteilungen und Fachbereichen hast?

Ja.

Meine Interpretation wäre jetzt: ein abwechslungsreicher Aufgabenbereich?

Ich liebe abwechslungsreiche Aufgabenbereiche.

Hattest du auch das Gefühl, dass dein Aufgabengebiet abwechslungsreich war als du die Führungsfunktion inne hattest?

Abwechslungsreich in einer anderen Art und Weise. Ich sage mal der Fachbereich war da sehr eingeschränkt, weil die Aufgabe halt nicht so abwechslungsreich war; allerdings hast du dann halt auch ganz andere Aufgaben, weil durch die Führungsfunktion dann neue Probleme an dich herangetragen werden, die mindestens genauso aufregend sind. Man muss sie halt mögen.

## Transkript Interview 4

Wie lange bist du denn schon in deinem Unternehmen?

Seit eineinhalb Jahren.

Und was genau ist die Position, die du dort inne hast, was machst du dort?

Ich bin Associate Director im Building Consultancy Department. Wir sind ein US-amerikanisches Unternehmen. Deshalb sind auch diese Begriffe wie du merkst Englisch. Wir haben 5 Abteilungen in Österreich, die Fee Earner sind, und wir sind eine davon. Wir sind eine Bautechnik-Abteilung, Projektmanagement-Abteilung. Und ich bin ein gelernter Architekt und habe in der Abteilung die Verantwortung für das Projektmanagement, für das Workplace Design und das Retail Re-Development.

Inwieweit bist du aufgerufen, dass du Entscheidungen bezüglich deiner Tätigkeiten selbständig triffst?

Ich sag dir vielleicht noch ein paar Sachen zu der ersten Frage. Erstens Mal bin komme aus einer Sparte, wo es weder große Konzerne gibt, noch sehr viel Personalentwicklung. Ich bin ein Architekt, und Architekturbüros sind meistens sehr kleinteilig organisiert – besonders in Österreich. Aber auch weltweit gesehen gibt es da eigentlich keine Konzerne mit Strukturen. Ich bin jetzt seit 1,5 Jahren in einem Konzern, der doch sehr groß ist, 40.000 Mitarbeiter weltweit hat und börsennotiert ist. Zur Frage der Führungsposition oder nicht – ich habe eine Art Zwitterfunktion. Es gibt eine Führungskraft für unsere Abteilung, das ist der Abteilungsleiter, und der bin ich nicht. Ich habe nichtsdestotrotz aber Führungsfunktion, zumindest fachliche, für 2/3 der Mitarbeiter in der Abteilung. Ich habe eigentlich genauso eine Zwitterrolle, und auch eine Rolle, wo ich nicht genau weiß, wie das weitergeht. Weil ich schon erstens Mal aus meiner Situation, aus meiner Persönlichkeit, aus meiner bisherigen Karriere heraus und auch aus, sage ich mal, Shortcomings, also Schwächen der derzeitigen Führungsperson mir doch denke, dass ich nicht ewig in der zweiten Reihe stehen werde. Es gibt aber de facto nur einen Abteilungsleiter, und daher stellt sich die Frage, wie das weitergeht.

Ist die Funktion deines Abteilungsleiters eher eine fachliche Funktion oder verstärkt Führungsfunktion? Ist das auch ein Architekt, ist der einschlägig gebildet in dem Bereich?

Der ist einschlägig gebildet, aber deckt drei Teilbereiche ab, die zu meinen dreien, die ich dir vorher genannt habe, komplementär sind. Er ist ein Bauingenieur und deckt eher den technischen Teil unserer Abteilung ab, und ich decke ehe den Projektmanagement- und Planungsteil der Abteilung ab. Das heißt, da gibt es eine durchaus auch sinnvolle Teilung und eine gute Ergänzung der Kompetenzen, aber de facto ist halt er mein Manager.

Das heißt, ihr ergänzt euch gegenseitig für ein volles Skill-Set, das in der Abteilung gebraucht wird?

Und wir führen demnach auch inhaltlich die Mitarbeiter, die diesen Teilleistungen zugeordnet sind. Meine Teilleistungen sind von der Größe und vom Umfang viel wichtiger und damit haben die auch mehr Mitarbeiter zugeordnet als seine Teilleistungen.

Er ist aber deinen Mitarbeitern auch noch eine Hierarchieebene höher vorgesetzt?

Genau. Er ist ihr disziplinarischer Vorgesetzter in der Hierarchie, und ich bin der fachliche Vorgesetzte.

## Transkript Interview 4

Weil du sagst, dass eure Skills komplementär sind – das heißt dass er dir in deine Entscheidungen nicht wirklich dreinredet, weil sie ja nicht in seine Expertise fallen. Verstehe ich das richtig?

Das kannst du so verstehen, ja. Das ist vielleicht etwas verknüpft dargestellt, aber es ist so.

Wie schaut es denn aus mit Entscheidungen, die außerhalb deiner täglichen Arbeit liegen. Gerade im Projektgeschäft – berätst du andere Abteilungen? Miteinbezogen, also nicht dass du für andere Abteilungen Entscheidungen triffst, aber wird Expertise eingeholt, werden deine Informationen als Entscheidungsgrundlagen verwendet?

Also, wir sind, wenn du dir diese 5 Fee Earner-Abteilungen vorstellst, dann sind wir schon derart verschränkt, dass einerseits die zu uns kommen, die etwas brauchen, wir aber auch von ihnen etwas brauchen, nämlich dass die uns Kunden bringen sozusagen. Also wir arbeiten da stark zusammen. Wir gehen zum Beispiel auch auf Akquise. Wir sind also ein Immobilienunternehmen, und sehr viel was mit Immobilien zu tun hat, geht dann sehr schnell mal in eine technische Richtung. Wenn die Bewertungsabteilung eine Bewertung von einer Immobilie macht, wird die schnell mal zu uns kommen und uns um unsere technische Meinung zu der Immobilie fragen. Oder wenn ein Maklerkollege ein Büro vermietet, und der Büromieter braucht einen Belegungsvorschlag, um zu wissen wie viele Arbeitsplätze er da unterbringt, dann kommt er auch zu uns. Also wir haben einen Gutteil interne Beratung, wenn man das vielleicht so zusammenfassen kann.

Wie schaut das denn aus mit Weiterbildungs- Entwicklungsmöglichkeiten sowohl für Führungskräfte als auch Fachkräfte. Was bietet denn euer Unternehmen da derzeit?

Leider sehr wenig. Wir sind ein sehr kapitalistisches, börsengetriebenes Unternehmen – wir führen sehr viel Gewinn nach oben ab und haben zumindest in der österreichischen Tochter keine ausreichend entwickelte Mitarbeiterentwicklungskultur. Das fängt schon damit an, dass wir keine Personalabteilung in dem Sinn haben. Es ist eine absolute Fehlkonstruktion, dass es keinen eigenen Budget-Topf für Mitarbeiterfortbildungen, sondern die Abteilungsleiter müssen das aus ihrem Abteilungsumsatz zuordnen, sodass die Mitarbeitermaßnahmen dann in weiterer Folge auch für den Bonus relevant sind. Das heißt, dass ein Abteilungsleiter, nachdem das ganze Unternehmen so ist in dieser Branche, oder zumindest ein Makler eine relativ geldfixierte Persönlichkeit, der hat kein Interesse, von seinem Umsatz unbedingt Mitarbeiterförderungen zu bezahlen, weil die werden ihn nächstes Jahr in seinem Bonus fehlen.

Das heißt es wird dort geschult wo es unbedingt nötig ist, aber mehr nicht.

Ich würde mal sagen, es wird pro forma fortgebildet. Es gibt ein jährliches Mitarbeitergespräch, da ist schon ein Teil auch, welche Fortbildungen man festlegt. Dann müssen diese Fortbildungen in dieses Budget eingepflegt werden, dann muss dieses Budget freigegeben werden, dann sind mind. 12 Monate vergangen. Also das ist auch so eine Art Verzögerungstaktik, würde ich sagen. Also, ich bin noch nicht lange dort, aber seit ich dort bin, wüsste ich nicht, dass jemand auf Fortbildungen war. Und ich selbst habe für eine Führungsausbildung, also für einen größeren Brocken bezüglich der Kosten, angefragt, und bin auch vertröstet worden bisher.

Also da gibt es auch gar keine Diskriminierung, dass Fach- oder Führungskräfte bevorzugt werden, sondern Weiterbildung ist generell ein stiefmütterliches Thema.

## Transkript Interview 4

Ja, wobei ich da auch sagen muss, dass das eine Frage der Transparenz ist, und wenn du eine Nicht-Führungskraft befragst, dann wird die ja unter Umständen nicht alles wissen. Aber das, was ich weiß, was es in diesem Kreis der Abteilungsleiter gegeben hat, ist jetzt schon so eine Art Management Coaching. Da gab es zu zweiten Mal ein Wochenende, einen Freitag-Samstag, wo die gemeinsam in so ein Seminarhotel fahren mit einem Coach. Es ist, wie du sagst, generell stiefmütterlich und zu wenig.

Aber es gibt eine leichte Tendenz zur Bevorzugung von Führungskräften eben mit diesen Coachings, die du angesprochen hast.

Aus der Not, nicht aus Vorausdenken, oder nicht aus der Unternehmenskultur heraus. Das ist für mich ganz erstaunlich – wir sind ein US-amerikanisches Unternehmen, wo diese Dinge ja alle seit 60 Jahren eigentlich in amerikanischen Unternehmen gemacht werden oder auch dort entwickelt worden sind. Und ich nehme einmal an, dass das bei unseren Kollegen vielleicht drüben besser ist. Aber es ist jedenfalls nicht konsistent durch das Unternehmen.

Wie schaut es denn aus mit Mitspracherecht von Fachkräften wenn es um strategische Entscheidungen geht? Strategisch im Sinne von „Wo wird das Unternehmen hingehen?“ Wird da nach Input gefragt? Gibt es da Mitentscheidungs-, Mitgestaltungsmöglichkeiten bei Fachkräften? Oder sind die eher auf das operative Geschäft beschränkt? Wie wird das gelebt? Wie ist da dein Eindruck?

Das wird eigentlich recht strikt getrennt.

Getrennt im Sinne von dass Fachkräfte mehr im operativen Bereich bleiben?

Genau. Fachkräfte sind da, um Projekte abzuwickeln und werden nicht in Strategie und strategische Entscheidungen eingebunden.

Und wie geht's dir damit?

Naja, wie gesagt, wie gesagt, dadurch dass ich so eine Zwitterposition habe, gilt für mich nicht unbedingt, was ich dir gerade gesagt habe. Ich bin keine Fachkraft im eigentlichen Sinne, ich bin sozusagen eine Halb-Führungskraft. Wir sind auch in Österreich von der Größe nicht so ein Unternehmen wo man sagt es gibt diese Schwarz-Weiß-Malerei. Wir sind 50-60 Leute in Österreich, die Abteilungen, die nach außen auftreten und Fee Earners sind, haben jeweils zwischen 5-10 Mitarbeiter. Also das sind jetzt auch nicht riesige Hierarchien, sondern da ist eher die Frage „Welche Mitarbeiter hat man gerade“ oder „Wo ist welcher Mitarbeiter stark“, aber da gibt es jetzt nicht so Hundertschaften und so klare Trennungen, sondern es kann durchaus sein, dass so wie in unserer Abteilung der Abteilungsleiter und eine Nummer zwei quasi auf Augenhöhe sind, und dann werden aber erst jetzt die anderen nicht eingebunden, weil dann gibt es eh schon zwei, die an der Strategie herumfeilen. In einer anderen Abteilung gibt es vielleicht einen mit älteren Management-Taktiken ausgestatteten Leiter – der befragt seine Mitarbeiter dann schon überhaupt nicht, sondern der entscheidet das, und sagt denen dann wie es weiter geht.

Das heißt, für reine Fachkräfte gibt es überhaupt keine Mitsprachemöglichkeit, das wird alles aus Managementsicht erledigt.

## Transkript Interview 4

Das wird aus Managementsicht erledigt, und es kann eine Fachkraft, wenn sie motiviert ist, und wenn sie vielleicht eine Managementfunktion irgendwann übernehmen will, natürlich Vorschläge machen. Aber die wird nicht aktiv vom Management eingebunden. Die muss sich auf die Zehenspitzen stellen und lästig sein, sozusagen – auf sich aufmerksam machen. Aber da ist ja auch bis zu einem gewissen Grad das, was man sehen will von Leuten, die über ihre derzeitige Position hinauswachsen wollen.

Siehst du einen Unterschied bei der Entlohnung und Anerkennung zwischen Fach- und Führungskräften in deinem Unternehmen? Wie nimmst du das wahr?

Dadurch, dass ein Großteil unseres Geschäft auch ein maklerbasiertes Geschäft ist, also ein Geschäft, wo ein Gutteil der Mitarbeiter Provisionen verdient, kann das durchaus sein oder ist es so, dass sich in guten Jahren das Blatt sehr zugunsten der Spezialisten dreht, weil wenn die gut vermieten oder verkaufen, dann verdienen die mehr als das Management. Das ist absolut so. Es gibt Makler in New York – das ist jetzt so ein wenig der urban mythos, aber egal – der Manager fährt mit dem Taxi herum, aber der beste Makler mit dem Privatjet. Das gibt's schon.

Und wie sieht es mit Anerkennung aus in Sinne von wie man mit den Leuten umgeht? Kleine Dinge, die einfach Teil der Unternehmenskultur sind?

Nein, das ist bei uns sehr offen. Das ist etwas, das gut ist – der Umgang ist sehr menschenwürdig, also achtungsvoll. Man ist per Du zum allergrößten Teil. Da gibt es keine Unterschiede.

Wärst du bereit, dass du deinen Status, dass du das mehr in Richtung Managementkarriere verschiebst?

Ja.

Aus welchen Gründen?

Das ist eine gute Frage, die ich jetzt noch gar nicht abschließend beantworten kann. Aber ich kann sie dir ein bisschen beantworten. Ich bin ein Mensch, der sich auch sehr motiviert, indem er etwas dazulernt, neue Aufgaben übernimmt und sozusagen für sich weiterkommt. Aus diesem Grund bin ich aber auch ein Mitarbeiter, der nicht sehr gerne einfache Tätigkeiten oft wiederholt. Und das ist die Motivation, die mich antreibt, mich weiterzuentwickeln.

Das wirft für mich die Frage auf: Wenn du Möglichkeiten hättest, dich in einen vielseitigen, einen abwechslungsreichen Bereich in deinem Fachbereich entwickelst, würdest du das dann auch wahrnehmen, oder geht die Präferenz klar in Richtung Managementkarriere?

Da gibt es einen Unterschied für mich in dem Sinne, dass das was mich nicht interessiert, eine Entwicklung zu einem General Manager oder zu einem Geschäftsführer oder zu einem Leitwolf ist, der dann keine Fachkompetenzen mehr hat, weil der muss ja alle Fachbereich dann überschauen. Also, das eher nicht. Aber sehr wohl eine Entwicklung hin zu einer Position mit einem hohen Anteil strategischer Arbeit, mit einem geringen Anteil repetitiver Arbeit.

Also meine Interpretation wäre, wenn du sagst strategisch, dass du dir auch ein gewisses Selbstbestimmungsrecht wünschst.

## Transkript Interview 4

Das ist etwas, das mir persönlich – wie wahrscheinlich den meisten Menschen in der Arbeitswelt – angenehm ist, aber das hängt auch damit zusammen, dass ich glaube, dass ich strategische Aufgaben besser erfüllen kann, weil ich auch höher motiviert bin für so etwas.

Also weg von der Routine. Wie erlebst du deine derzeitige Führungsposition? Wie zufrieden bist du damit?

Ich erlebe sie manchmal als einen Kampf, jedenfalls aber als eine beständige Beschäftigung, mir den Platz zu erarbeiten, der der richtige für mich ist – mit einem offenen Ausgang, ob das in diesem Unternehmen sinnvoll ist und erreichbar oder machbar ist.

Und rein von der Tätigkeit selbst her – welche Aspekte sind eher mühsam, wovon würdest du dir mehr wünschen? Passt für dich die Aufteilung Fachkraft/Führungskraft – wo würdest du ausweichen, wenn du die Möglichkeit hättest, was würdest du vorziehen?

Ich habe ehrlich gesagt, nachdem das letzte Jahr relativ mühsam zu Ende gegangen ist mit einem sehr großen Teil an Abwicklungsarbeit und nicht-strategischer Arbeit habe ich das jetzt radikal verändert und bin jetzt die letzten zwei Monate, wo ich sehr viel strategische Arbeit mache und die andere Arbeit sehr stark delegieren habe können. Das hängt auch jeweils mit der Komplexität der Aufgaben zusammen, aber derzeit läuft es gut so. Daher, wenn es so weiter läuft, und wenn es auch diese Arbeitsteilung dem Abteilungsleiter nicht allzu sehr ein Dorn im Auge ist, dann ist es durch aus OK so wie es ist. Aber diese Diskussion ist nicht ausgestanden, sozusagen.

Also, grundsätzlich, so wie du das für dich verändert hast in den letzten zwei Monaten, das passt jetzt für dich, wenn das so bleiben würde?

Ja. In diesem Zusammenhang ist auch ein interessantes Thema – der motivierte Experte. Es gibt wahrscheinlich schon so Experten, die wahnsinnig gut sind in ihrem Feld, und wenn man sie richtig motivieren würde, dann hätten die nicht unbedingt Führungsambition. Die Führung als Aufgabe, und das habe ich ja jetzt auch angefangen dazuzulernen, ist ja prinzipiell einmal eine ganz andere Aufgabe, und daher erfordert sie auch andere Skills als die in dem jeweiligen Fach, das man sich halt ausgesucht und angeeignet oder studiert hat. Die wenigsten Führungskräfte, und in dem Fall von unserem Unternehmen, keine der Führungskräfte hat ja eine Führungs- und Managementausbildung, sondern das sind alles Fachspezialisten, die irgendwann – nicht einmal, weil sie die Besten sind, sondern weil sie die Abteilung mehr oder weniger als One man-Show begonnen haben – heute die Führungskraft, die Abteilungsleiter dieser Abteilung sind. Das heißt aber, dass niemand von denen unbedingt besonders Führungsskills hat oder es sich ausgesucht hätte, Führungskraft zu werden als Karriereweg, sondern es sind alle Spezialisten, die halt jetzt die Abteilung führen. So ein Spezialist, der keine gelernte Führungskraft ist und keine Führungstaktiken hat, ist eher mal vielleicht schnell unter Druck gesetzt oder fühlt sich unter Druck gesetzt und hat Angst um seinen Einflussbereich, wenn ein anderer Spezialist da ist, der vielleicht auch gut ist und ihm auf die Pelle rückt. Hätte man sozusagen eine reine Führungskraft, die kaum Fach-Know how hat, dann würde die mit so etwas wahrscheinlich anders umgehen als jemand, der quasi denselben Weg gemacht hat und jetzt Angst hat, dass er ausgetauscht wird oder dass sein Einflussbereich verkleinert wird. Und im nächsten Schritt dann ist das natürlich keine gute Ausgangslage, um die Unternehmung weiter voranzubringen. Angst als Motor ist natürlich nicht gut, anstatt dass man die Kräfte verbindet oder versucht, das Beste aus jedem Mitarbeiter herausholt oder vielleicht sogar zugibt, dass der in dem Bereich besser

## Transkript Interview 4

ist als man selbst, durch das entstehen dann wahrscheinlich insgesamt viele bremsende Momente für das Unternehmen.

Verstehe ich das richtig, dass dir bei manchen Führungskräften die Managementskills etwas fehlen?

Das interpretierst du völlig richtig, ja. Das hängt auch damit zusammen, dass ich aus dieser fehlenden Führungskultur und Führungs-Know how und aus dieser Ausbildung, die ich bis jetzt nicht bekommen habe und auch aus dem Studium der [Name der Partnerin] habe ich mich selbst ein wenig angefangen damit zu beschäftigen, und es geht eben um Führung – es geht jetzt gar nicht so um das Management der täglichen Aufgaben. Die machen die natürlich, und die müssen sie auch machen, und die sind mühsam, und das sind sehr viele, und es ist durchaus sehr bürokratisch, dieses Riesenunternehmen. Aber die Führung im Sinne von eine Strategie haben, Mitarbeiter motivieren, Mitarbeiter eben führen – das fehlt.

Hast du den Eindruck, dass die anderen Führungskräfte das bis zu einem gewissen Grad auch so wahrnehmen? Bzw. die Mitarbeiter?

Die Wahrnehmung ist da, und die Wahrnehmung ist hat auch zu der Verpflichtung von diesem Coach geführt vergangenes Jahr.

Sozusagen als Notfallmaßnahme, um diesen Mangel zu beheben?

Naja, Notfallmaßnahme... Wahrscheinlich ist das einem Unternehmen mit einer vernünftigen Personalkultur sowieso Usus, dass man die Führungskräfte auch entwickelt. Das Untereinander der Führungskräfte und jeden Einzelnen und das Verhältnis der Führungskräfte mit der Geschäftsführung und so weiter. Es gab, allerdings war das bevor ich zum Unternehmen dazu gekommen bin, eine Mitarbeiterbefragung durch dieses Coaching-Unternehmen, und seitdem gibt es eben etwas Führungskräfteentwicklung, aber das ist jetzt auch noch nicht so, dass ich oder irgendwelche anderen Kollegen sagen würden: Man merkt jetzt da schon deutlich eine Verbesserung.

Wenn du an eigenen Vorgesetzten denkst, dass kann jetzt in deinem derzeitigen Job sein oder bei den Positionen, die du vorher hattest, waren da manche Fachkräfte? Dein derzeitiger Vorgesetzter ist ja eine Fachkraft.

Eigentlich immer, ja. Weil das hängt damit zusammen dass ein Architekturbüro von einem Architekten, der es gegründet hat, geführt wird.

Wie hast du das erlebt? Vielleicht auch im Hinblick auf die Management-Fähigkeiten, die jetzt in deinem derzeitigen Unternehmen vielleicht ein wenig fehlen?

In aller Regel ebenfalls inexistent.

Hat es auch Vorteile dadurch gegeben, dass du sagst dass die Vorgesetzten Fachkräfte aus deinem Bereich waren?

Die Vorteile aus so einer kleinen Struktur liegen schon auf der Hand – das ist einfach fast eine familiäre Struktur. Das heißt, man arbeitet sehr eng miteinander, man arbeitet auch sehr oft deutlich mehr als der durchschnittliche Angestellte, man hat oft ein idealistisches Ziel, ein schönes Projekt umzusetzen. Oder ein Projekt für eine Stadt, oder ein Projekt für eine gewisse Nutzergruppe. Da ist ein Idealismus dabei, das hilft bei der Motivation – ganz im Gegensatz zu einem Aktienkonzern

## Transkript Interview 4

vielleicht, der rein kapitalistisch motiviert ist und die kleinere Struktur ist eine, in der man sich dann eben wie in einer Familie fast einfindet – oder halt nicht, aber dann geht man auch. Das ist der Vorteil. Das ist so unterschiedlich, dass man kaum solche Führungstools, oder nicht in dem Ausmaß, braucht.

Das heißt der familiäre Umgang in kleineren Strukturen ersetzt mehr oder weniger diese typischen Management-Skills, die einem auf der Uni beigebracht werden?

Das ist jetzt vielleicht ein bisschen zu weit gegriffen. Es ist mir in diesen kleineren Strukturen nicht so aufgefallen. Es hängt sehr viel mit Motivation zusammen offensichtlich. Die Motivation, gemeinsam an einem Projekt zu arbeiten... Das hab ich zuvor gemacht, das ist zur Visualisierung ganz gut: Wir haben 6 Jahre lang den neuen Hauptbahnhof gebaut, ein Team von 15 Architekten in einem Architekturbüro, was für österreichische Verhältnisse ohnehin schon eines der größten ist mit ungefähr 50 Leuten, und da haben wir an einem Strang gezogen 6 Jahre lang. Da hatte jeder seine Aufgabe, da gab es irgendwie wenig, oder eigentlich keine Politik, wie es in den größeren Unternehmen doch auffällt. Es ist einfach anders.

Eine Frage hätte ich noch: Wenn du es dir aussuchen könntest, welche Karriere bzw. Entwicklungsmöglichkeiten würdest du dir in deinem Unternehmen wünschen? Ganz unabhängig davon, ob es realistisch ist.

Also, mein Wunsch ist es, dass ich meine Kompetenzen bestmöglich einsetzen kann.

Unter welchen Voraussetzungen wäre das möglich aus deiner Sicht?

Erstens einmal ist das gar nicht einmal so unegoistisch, weil das bedeutet, dass ich bis zu einem gewissen Grad anfrage, das Unternehmen nach meinen Bedürfnissen hinzuschneiden anstatt dass ich jetzt einfach die Aufgabe, die ich übernommen habe oder einfach den Job mache, der ausgeschrieben war. Nachdem mich das eben nicht zufrieden gestellt hat, habe ich jetzt begonnen, mir Wege zu eröffnen und einfach Aufgaben zu priorisieren, die mir mehr Freude machen. Und wenn in einem nächsten Schritt sich herausstellt, dass diese Dinge, die ich mache, auch wirtschaftlichen Erfolg bringen, dann wird auch die Weiterentwicklung in eine Führungsposition möglich werden ohne dass ich meinem jetzigen Abteilungsleiter sozusagen den Stuhl absäge, sondern eher indem ich mir sozusagen selbst ein Geschäftsfeld eröffne, dass dann vielleicht so groß wird, dass es einmal eine eigene Abteilung wird.

Also du wünschst die Möglichkeit, die bestehenden Strukturen so zu adaptieren, dass sie nicht nur deinen Bedürfnissen entgegen kommen, sondern dass du auch deine Fähigkeiten, deine Kapazitäten, deine Skills so einsetzen kannst, dass du deinem Unternehmen beweisen kannst, dass es Sinn macht, das zu machen?

Ja, weil anders wird es nicht funktionieren. Also, wenn die Zahlen nicht stimmen, dann wird das niemanden interessieren.

Das heißt, aus derzeitiger Sicht hast du eigentlich Karrieremöglichkeiten, bei denen du weißt, wie du in Zukunft weiter machst, um dorthin zu gelangen, wo du hin möchtest?

Aus jetziger Sicht habe ich mir den Freiraum erarbeitet, Dinge zu machen oder priorisieren, so wie ich sie bis zu einem gewissen Grad für richtig halte.



## Transkript Interview 4

Das heißt, so großartige zusätzliche Karrierewünsche, was man jetzt ändern könnte, hättest du nicht akut.

Nein, derzeit nicht. Es kann natürlich sein, dass das nicht aufgeht und dass ich irgendwann unzufrieden bin, sage ich mal, in der Abteilung, so wie sie ist und mit dieser Zwitterrolle, die einer Unternehmenshierarchie eben ein bisschen schwer darstellbar ist. Das kann durchaus sein, dass ich jetzt noch Motivation habe, mir dieses Feld zu erkämpfen, und wenn der Erfolg sich nicht einstellt, dass die Motivation irgendwann natürlich nachlässt. Aber das ist jetzt Zukunftsmusik.

## Transkript Interview 5

Erzähl mal, wie lange du schon in deinem Unternehmen bist.

Jetzt seit zwei Jahren.

Und was machst du dort genau? Was ist deine Position?

Ich bin in einem Consulting Unternehmen. Ich werde verleast an Firmen, die irgendwie Problem mit IT-Projekten haben. Mein Schwerpunkt ist die Business Analyse, ich mache aber auch Projektmanagement, Datenbankentwicklung, ich habe schon Test-Management gemacht, ich hab schon getestet. Ich bin IT-Mädchen für alles.

Das klingt nach einem sehr breiten Hintergrund, den du brauchst für diesen Job.

Ja, aber ich bin ja schon so alt. Ich habe mit 14 in der HTL angefangen in der EDV und quasi seit über 22 Jahren beschäftige ich mich mit IT. Da habe ich schon einiges gemacht.

Das ist sicher nützlich bei so einem Job, wo du so in so vielen verschiedenen Bereichen arbeitest.

Ja, das stimmt.

Wie weit kannst du Entscheidungen, die deine Tätigkeit betreffen, selbständig treffen?

Sehr selbständig. Weil ich ja als Consulter immer bei unterschiedlichen Unternehmen bin, können ja meine Kollegen oder mein Vorgesetzter in meiner Firma mir im Prinzip gar nichts sagen, weil ich ja oft vor Ort beim Kunden bin. Und beim Kunden selbst liegt es an mir ob ich etwas selbst entscheide oder mit dem Kunden abspreche. Ich kann eigentlich entscheiden wie ich mag. Dadurch, dass ich ja allein vor Ort beim Kunden sitze und oft keinen Kollegen dabei habe, können meine Kollegen vom Consulting Unternehmen mir nichts sagen. Was ich nicht kann, ich verhandle nicht über meine eigenen Preise oder so, das tue ich nicht. Über kommerzielle Dinge zwischen meiner Firma und der Kundenfirma mache ich nichts, aber bei inhaltlichen Themen bin ich ziemlich frei.

Wie sieht es mit Entscheidungen aus, die außerhalb deiner täglichen Arbeit liegen – wirst du da miteinbezogen?

Vom Kunden oder von meiner Beraterfirma?

Von beiden.

Also, bei meinem Kunden ist es ja oft so, dass, wenn man als Externer irgendwo hinkommt, dann ist oft die Erwartungshaltung da, dass man alles weiß. Weil die Erwartungshaltung da ist, fragen sie mich auch Dinge, wo ich gar nicht mitentscheiden kann. Ich hatte zum Beispiel neulich einen Kunden, der hat mich neulich aus einem Meeting geholt „Du, wir haben da einen Developer da, der will sich bewerben – könntest du den bitte schnell fachlich überprüfen, ob der das eh kann was wir brauchen?“ Also, da ist die Palette oft sehr breit, einfach weil man als Externer bei einer anderen Firma immer den Ruf hat, eh alles wissen zu müssen. Da werde ich oft auch in Entscheidungen eingebunden, wo ich mir denke: Da habe ich jetzt wirklich nichts verloren.

Ist das eher schmeichelhaft für dich oder stört dich das eher?

Weder noch. Es ist weder schmeichelhaft, noch stört es mich. Bei dem Bewerber, den ich da hatte, den ich jetzt fachlich beurteilen sollte, mit dem habe ich dann folgendes gemacht: Ich habe ihm mal

## Transkript Interview 5

erklärt, warum er überhaupt da ist, was seine Aufgabe ist, und habe dann mit meinem Kunden und dem Bewerber vereinbart: Er arbeitet mal 2-3 Stunden im Team mit, lernt die Leute und die Tools kennen, und das Team beurteilt ihn dann fachlich. Das habe ich natürlich dem Bewerber nicht gesagt, aber es ist viel schlauer als wenn ein externer Consultant irgendjemanden fachlich beurteilt. Sollen doch die Leute, die mit ihm zusammen arbeiten, ihn fachlich beurteilen. Man muss halt, wenn man bei einem Kunden ist, die Erwartungshaltung richtig stellen mit „Ich werde euren Bewerber nicht beurteilen, aber ihr könntet ihn selbst beurteilen, indem ihr ihn zu den Leuten steckt, mit denen er dann sowieso zusammenarbeiten muss.“ Ich versuche da immer, den Leuten Tipps zu geben, wie ich eine Entscheidung treffen würde, ohne dass ich die Entscheidung selbst treffen muss.

Du delegierst quasi die Entscheidung zurück.

Ja, wenn ich mir denke, dass es wirklich außerhalb meines Verantwortungsbereiches ist, versuche ich das schon immer. Also, da kommt ein neuer Entwickler, der soll in einem Team von Entwicklern arbeiten, dann schaue ich doch, dass seine zukünftigen Kollegen sowohl fachlich als auch persönlich beurteilen anstatt dass ich das mache, wo ich doch nur einen Tag in der Woche beim Kunden sitze.

Macht sicherlich Sinn.

Man muss ja auch als externer Berater immer bei den Kunden sehr diplomatisch sein und sagen „Nur weil ihr haufenweise Geld für mich zahlt, weiß ich nicht alles.“

Das heißt, sie wollen den maximalen Wert für ihr Geld rauskriegen aus dir.

Ja. Und wenn ich sage ich mache Requirements Engineering oder Business Analyse, da haben ja auch die Leute keine Vorstellung so genau was das ist. Oder ich versuche jetzt, euch ein Datenbankmodell zu machen. Das kann ja von „Ich zeichne euch abstrakt auf wie eure Tabellen zum Schluss ausschauen sollen“ bis zu „Ich generiere es auf allen Datenbanken und befülle es mit Daten“. Das kann ja von bis sein. Also am Anfang ist es gut, ein gescheitertes Ziel zu definieren, aber das kann sich im Laufe der Zeit immer wieder anpassen und ändern.

Bezüglich deinem Unternehmen, was gibt es denn da für Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten wenn man Führungskräfte und Fachkräfte vergleicht?

Es ist ein sehr kleines Unternehmen, es sind 25 Leute. Oft gibt es ja bei großen Unternehmen diese Fachkarrieren und diese Managementkarriere. Bei uns ist es jetzt nicht so genau spezifiziert, weil wir relativ klein sind. Es gibt fachlich die Möglichkeiten, Zertifizierungen und Prüfungen jederzeit zu machen. Es gibt 4x pro Jahr Termine, wo man sich anmelden kann. Die Erwartungshaltung ist aber, dass du dir das zuhause in deiner Freizeit aneignest, und die Firma zahlt dir dann einfach nur die Zertifizierungskosten. Das ist alles fachlich. Wir haben einmal im Monat so einen gemeinsamen Abend, wo ein Kollege irgendein spannendes Thema vorstellt, dass er im Zuge seiner Projektarbeit kennengelernt hat. Wir haben die Möglichkeit, auch Kurse zu besuchen. Das musst du mit deiner Führungskraft besprechen. Bei uns heißt das „Master“. Also ich bin Master für irgendein Thema und habe die Möglichkeit, dazu zu bloggen, zu recherchieren, im Intranet meine Erkenntnisse zu dokumentieren. Das ist diese Masterkarriere – da krieg ich auch echte Arbeitszeit dafür, sodass ich nicht zu 100 % an Kunden verkauft werde, sondern nur zu 80 %. Und habe dann 1 Tag in der Woche, wo ich mich eben über ein Thema schlau mache, blogge, Newsletter schreibe, diese Dinge mache. Für diese Managementkarriere kann man sich bei uns auch bewerben, es werden immer wieder Teamleiter gesucht. Da wird man quasi angesprochen vom Vorgesetzten „Du, ich sehe du hast da

## Transkript Interview 5

Potential“, und dann kannst du ein kleines Team übernehmen. Da ist es aber oft so, dass sich die gemeinsamen Teamleiter in der Früh oder am Abend halt an Tagesrandzeiten einmal im Monat treffen und auf einen Kaffee gehen und gemeinsam mit den Geschäftsführern überlegen: Was bringen wir organisatorisch weiter, wo hakt es, wo hakt es nicht.

Ihr habt also, obwohl ihr so klein seid, wirklich fachliche Möglichkeiten oder eher in die Führung zu gehen.

Ja, weil halt meine Firma auch selbst Kurse und IT-Trainings anbietet, gibt es sehr viele interne fachliche Weiterbildungsmöglichkeiten. Und weil wir gerade das Ziel haben, auf 50 Leute zu wachsen, gibt es auch diese Managementkarrieren, weil wir wachsen wollen und Teamleiter suchen.

Wie sieht es mit Mitspracherecht bei strategischen Entscheidungen bei Fachkräften? Wirst du da eingebunden?

Ich fühle mich zumindest schon sehr eingebunden, weil wir haben einmal im Jahr so ein 4-Tage Kick-off, wo alle strategischen Entscheidungen, die man so abschätzen kann, die während des Jahres anfallen werden, gemeinsam mit den Geschäftsführern und mit allen bespricht. Man muss auch sagen, unsere Geschäftsführer sind Argylisten und SCRUM-Jünger – die sehr bedacht auf selbstorganisierten Teams, und Einbindung in Entscheidungen. Sollen wir jetzt wachsen auf 50 Leute oder sollen wir eher klein bleiben? Wollen wir uns für das Projekt X bewerben – das würde aber heißen, dass von den 25 Leuten 10 Leute bei einem Kunden sitzen. Das ist jetzt unbalanciert, wenn die Hälfte unseres Umsatzes durch einen Kunden gemacht wird. Da ist die Geschäftsführung sehr dahinter, dass man auch als einfaches Teammitglied nach der Meinung gefragt wird.

Was denkst du darüber? Ist das für dich eher lästig oder angenehm? Wie geht's dir damit?

Ich finde es lässig. Es sind nur 4 Tage im Jahr. Ich finde das super, wenn die Entscheidung „Wir bewerben uns jetzt für das große Projekt, dafür müssen wir aber auf 50 Leute wachsen“, wenn dieses Risiko mit einem Mitarbeiter selbst besprochen wird. Du verstehst dann ein bisschen mehr die Ideen und warum die Firma das macht oder nicht. Ich glaube aber, da wir dieses Strategie-Meeting immer nur 1x pro Jahr haben, dass es auch manche Entscheidungen gibt, wo der einzelne Mitarbeiter nicht involviert ist. Das ist aber ok für mich. Dadurch dass ich momentan 100% meiner Zeit beim Kunden verbringe, gibt's da sicher Entscheidungen, die mich nicht unmittelbar betreffen. Da bin ich ganz happy, dass ich da nicht dauernd gefragt werde. Ich finde es super, dass ich 1x im Jahr gefragt werde, und ich es auch gut, dass ich nicht alle 4 Wochen irgendwo meinen Senf dazu abgeben muss.

Und diese Entscheidungen – da wird das miteinbezogen, was die Mitarbeiter denken?

Genau, es wird miteinbezogen. Wenn jetzt alle Mitarbeiter denken „Das ist jetzt ein Blödsinn“ kann die Geschäftsführung das noch immer overrulen und sagen „Wir machen es jetzt aber trotzdem“. Es ist jetzt nicht so, dass das eine basisdemokratische Entscheidung ist. Man sagt halt nur „Ich finde es gut“ oder „Ich finde es schlecht“ und kann das begründen und diskutiert es, aber das heißt nicht, nur weil 50 % oder 70 % der Mitarbeiter dafür oder dagegen sind, dass das dann wirklich so kommt.

Und hast du das Gefühl dass es Sinn macht, wenn du bei diesen Meetings etwas sagst?

Ja, das auf alle Fälle. Und es ist auch so: Wenn man etwas sagt und der Geschäftsführer findet das gut, schlecht oder möchte dazu noch nachdenken, holt er dich dann noch und sagt „Du hast bei dem

## Transkript Interview 5

Meeting das und das gesagt, erklär mir das nochmal“. Das ist schon so, dass er dich nochmal zurückholt und fragt, „Was hältst du davon?“ Ich habe schon das Gefühl, einfach weil manchmal nachgefragt wird.

Wie sieht es denn aus mit Entlohnung und Anerkennung wenn man bei euch Fach- und Führungskräfte ansieht? Nimmst du da Unterschiede wahr?

Also ich weiß nicht, was meine Kollegen verdienen. Es interessiert mich auch nicht, weil ich für meine Verhältnisse genug verdiene. Ich finde, Anerkennung ist besser. Ich komme mit meinem Geld aus. Wenn man mir jetzt sagt „Da hast du 1000 Euro mehr“ – ich gebe deswegen nicht mehr Geld aus. Ich glaube, man braucht so viel Geld, dass man super leben kann und sich alles leisten kann was man sich so vorstellt, aber bei mir ist es so, ab einem gewissen Zeitpunkt bringt einfach mehr Geld für mich nichts. Da habe ich lieber dass ich lobend erwähnt werde, da habe ich lieber Anerkennung auf einer anderen Ebene.

Und wie schaut diese Anerkennung aus? Gibt es diese Anerkennung? Wenn man jetzt Fach- und Führungskräfte vergleicht – kriegt einer mehr Anerkennung als der andere tendenziell?

Nein. Dadurch dass diese Teamleiter ja auch beim Kunden sitzen, und ihre Teammitglieder sitzen beim Kunden, ist ja diese fachliche Führung oft nur Krankenstand verwalten, Abrechnung – also das ist eher mehr organisatorisch, und das wird gar nicht so wertgeschätzt als wenn du zu Beispiel vom Kunden ein Lob bekommst, dass du etwas besonders gut gemacht hast. Wir können so im Team immer Punkte sammeln. Du kriegst Punkte, wenn dich ein Kunde lobend erwähnt. Du kriegst Punkte, wenn du einen Blogg-Artikel schreibst und wenn du einen Newsletter-Artikel schreibst. Du bekommst keine Punkte, wenn du deine Krankenstandstage richtig ausgefüllt hast.

Was macht ihr dann mit diesen Punkten?

Einmal im Jahr gibt es dann teamweit so eine Aufstellung – welches Team hat wieviel Punkte. Und wenn du zum Beispiel über 50.000 Punkte hast, wie unser Team, darfst du dir dann als Team ein Event aussuchen und dann z.B. ein Exit-Game machen oder einen Tag lang ein Überlebenstraining machen, oder dich in Bälle reinstecken und den Berg hinunter rollen – was immer denn das Team gerne möchte. Du hast dann mehrere Events, die du dir aussuchen kannst. Und als Team kannst du so ein Event machen, und die Firma sponsert das dann. Es gibt mehrere Events, und wenn du 50.000 Punkte hast, kannst du aus 5 Events aufwählen, bei 40.000 Punkte nur aus 3 Events, und das wird dann immer weniger.

Wärst du bereit, dass du deinen Status als Fachkraft zugunsten einer Managementkarriere aufgibst.

Nein!

Nein? Aus welchen Gründen nicht?

Bis vor 4 Jahren hatte ich so eine Leitungsfunktion, und ich habe dann alles hingeschmissen und habe ein halbes Jahr lang Urlaub gemacht und bin jetzt lieber wieder Fachkraft. Ich arbeite lieber an konkreten Problemen als dass ich To-do-Listen nachlaufe und To-do-Listen führe und strategische Entscheidungen dauernd treffen muss. Mir ist es lieber, fachlich mitzuarbeiten als diese Tätigkeit zu machen. Momentan. Vielleicht ist es in zwei Jahren ganz anders, aber momentan ist es mir lieber, echte IT-Probleme zu lösen als Leute zu führen und strategische Entscheidungen zu treffen.

## Transkript Interview 5

Also mit deiner Führungsposition warst du nicht so wahnsinnig zufrieden, wie ich heraushöre.

Nein, momentan brauche ich das nicht.

Hast du in der Vergangenheit schon einmal technische Fachkräfte als Vorgesetzte gehabt?

Ja.

Und wie war das für dich?

Ich hatte schon beides, ich hatte technische Fachkräfte, und Leute, die nur Führungskraft sind und von der Technik dahinter keine Ahnung hatten. Mit technischen Fachkräften ist es oft einfacher, weil sie eher verstehen, was die Problemstellungen sind. Was man immer bei Technikern hat, sie können es einer Geschäftsleitung nicht marketingtechnisch gut verkaufen. Leute, die Techniker sind, habe ich oft den Eindruck, dass sie nicht den Marketing- und wirtschaftlichen Background die die Geschäftsführer haben und deshalb oft nicht auf einer Wellenlänge sind oder es oft schwieriger haben, wenn sie ihre Entscheidungen oder Verzögerungen bei Projekten kommunizieren möchten.

Vorteil ist also, dass sie verstehen, was du sagst, Nachteil, dass sie sich nach oben nicht verständlich machen können.

Genau. Sie können es nicht gut verkaufen.

So vom Führungsstil her – waren Fachkräfte für dich Ok?

Ja. Ich brauche keine Führungskraft, die mir sagt „Das und das und das musst du heute tun, das steht auf deiner To-do-Liste, und das steht morgen auf deiner To-do-Liste“ – das brauche ich eh nicht. Technische Führungskräfte, habe ich das Gefühl, sagen dir das eigentlich nicht. Ja, das war ok.

Du hast auch gesagt, du hattest auch Manager als Führungskräfte. Wie hast du das erlebt?

Das war super, wenn sie sich Zeit genommen haben, um dir zuzuhören um die Sache verstehen zu wollen. Die konnten das oft sehr gut kommunizieren und verkaufen und haben auch oft gute Fragen gestellt, die jetzt vielleicht ein Techniker nicht so stellen würde, wie z.B. „Wenn wir 3 Monate in Refactoring investieren, was haben wir dann nachher, was funktioniert dann besser?“ Du musst dann sagen: „Nach ich hoffe, dass wir dann schneller irgendetwas releasen können, aber wirklich wissen tun wir das nach den Refactoring“, dann wirst du schon ganz anders gechallenged. Dann sagen sie dir „Nein, sag mir vorher, was dann besser ist, ich will das vorher wissen.“

Wenn du es dir aussuchen könntest, ohne dass du auf Machbarkeit achten müsstest – was wäre für dich eine Karrieremöglichkeit, wie du sie dir wünschen tätest in deinem Unternehmen?

Ich fände es schon cool, wenn man diese Masterausbildung machen kann. Das kann man eh, aber das Problem ist, ich habe jetzt relativ langfristige Kundenbindungen. Ich kann jetzt nicht sagen ich arbeite statt 38,5 Stunden nur mehr 30 Stunden bei dem Kunden, weil da sind Verträge zu erfüllen. Wenn ich da die Möglichkeit hätte zu sagen „Bei dem Kunden arbeite ich so lange und bei dem solange, und dann nehme ich mir die Zeit, mich da weiterzubilden oder ich halte irgendwelche Kurse für den Kunden“, das wäre mir persönlich viel lieber. Aber da ich oft sehr langfristig verkauft bin, kann ich mir dann meine Kunden versus meiner internen Weiterbildungszeit oft nicht so einteilen, wie ich das möchte.

## Transkript Interview 5

Das heißt, eine Möglichkeit, die dir hier entgegenkommen würde, wäre, wenn man diese Bindungen, die du an die Kunden hast, flexibilisieren könnte.

Ja, aber wie gesagt, da sind oft Verträge einzuhalten. Und ich erfahre ja im Voraus, wie dieser Vertrag aussehen wird und dann sage ich ja eh „Passt schon“. Und dann bin ich zwei Jahre bei dem Kunden Vollzeit und denke mir „Puh! Das ist schon lange!“

Und da bist speziell du für diesen Kunden im Vertrag drin?

Ich habe sowohl als auch. Ich habe einen Kunden, da verlangt der Kunde immer mich. Das ist ok so. Und ich habe andere Kunden, die sagen einfach, sie brauchen einen Business Analysten. Da könnte meine Firma auch jemand anderen hinschicken. Aber gerade bei der Business Analyse hast du sehr viel fachliches Wissen, dass du brauchst. Da muss man dann auch erst eine gescheite Übergabe machen, das geht auch nicht kurzfristig, sagen wir mal.

Und diese Masterausbildung, ist es etwas, das du in Zukunft anstreben wirst wenn der Vertrag ausgelaufen ist?

Ja, schon. Ich könnte sie auch jetzt machen, ich müsste halt einfach sagen „Super, du arbeitest 40 Stunden bei dem Kunden, und zusätzlich nimmst du dir noch die Zeit und bloggst und schreibst Newsletter. Und da man eigentlich ohnehin meistens länger als 40 Stunden bei einem Kunden sitzt, ist es mir da derzeit nicht wert. Das heißt dann halt ich müsste 1-2 Jahre durchmachen, bis ich meine Zeit reduzieren könnte, das ist es mir nicht wert.

Und sonst, dass du dich irgendwo anders hin entwickeln möchtest in ein anderes Gebiet oder doch noch ins Management?

Also momentan habe ich keine Management-Gelüste. In ein anderes Gebiet – eigentlich auch nicht. Ich bin gerade sehr zufrieden. Ich habe ja unterschiedliche Kunden, und kann mal wieder bei einem techniklastigeren Kunden zwei Tage lang im Java Sourcecode herumwurschten, und dann bin ich bei einem weniger techniklastigen Kunden, da muss ich dann Meetings organisieren und Entscheidungen herbeiführen. Ich habe da eine gute Mischung.

Und diese Mischung ist für dich wichtig?

Ja! Ja, ich finde das cool, wenn man nicht immer dasselbe macht. Wenn man immer wieder etwas anderes sieht.

Abwechslung ist eine Qualität, die du schätzt.

Ja. Deshalb bin ich auch in ein Consulting Unternehmen gegangen. Ich habe mir gedacht ich will mal sehen, wie es bei anderen so läuft.

## Transkript Interview 6

Meine erste Frage wäre: Wie lange sind Sie denn schon in Ihrem Unternehmen?

Also in diesem Unternehmen bin ich jetzt schon 14 Jahren.

Und was genau ist das für eine Position, die Sie haben?

Ich habe den technischen Support. Ich bin technischer Administrator der Niederlassung in Wien.

Wenn Sie sich Ihre Tätigkeit anschauen – wie weit müssen Sie da Entscheidungen selbständig treffen?

Also, ich würde sagen gut 60 % in etwa kann ich selbständig treffen. Der Rest erfordert noch Entscheidungen von zuständigen vorgesetzten Person.

Wie schaut es mit Entscheidungen aus, die außerhalb Ihrer täglichen Arbeit liegen – werden Sie da miteinbezogen?

Nicht immer, nein.

Hin und wieder?

Hin und wieder. Aber das ist eher die Seltenheit, sagen wir so.

Wenn Sie sich in Ihrem Unternehmen die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ansehen...

Keine.

Keine?

Überhaupt keine.

Entwicklungsmöglichkeiten auch nicht? Jetzt nicht nur in der Hierarchie nach oben, sondern Weiterbildung, irgendwas in die Richtung?

In meinem Bereich oder genereller Natur?

Genereller Natur.

Genereller Natur gibt es welche, ja.

Und wir schauen die ungefähr aus?

Das ist eine Fachausbildung, nur mal ein Beispiel, Techniker, die im Supportbereich sind können durchaus so Zertifikate machen. Also eher so SQL, Windows, Microsoft Server Ausbildungen, Netzwerk-Ausbildungen, Ausbildungen für Netzwerk-Komponenten, eher so Fachausbildungen, die stattfinden.

Wissen Sie, wie das bei Führungskräften aussieht – ob die in Ihrem Unternehmen auch Weiterbildungen kriegen?

Ja. Also generell ist es so, es gibt eine sehr breite Ausbildungsmöglichkeit, auch für Führungskräfte und auch für sonstiges anderes Personal.

Noch einmal zurück den Entwicklungsmöglichkeiten – Aufstiegsmöglichkeiten, wie sieht es da aus?



## Transkript Interview 6

Das ist jetzt die Frage. Ich meine, Aufstiegsmöglichkeiten in welchem Bereich? Das ist eher so, dass manche Positionen ja natürlich speziell ausgeschrieben sind, die dann entsprechend ausgeschrieben werden. Wenn Positionen frei werden, wenn eine Führungsposition frei wird, dann wird dann entsprechend ausgeschrieben. Natürlich gibt es auch für bestehendes Personal die Möglichkeit, dass sie aufsteigen können, indem sie sich für diese Position bewerben. Und dann gibt es genauso externe Bewerber, die sich für sowas interessieren.

Das heißt es gibt keine Präferenz für bereits angestellte Mitarbeiter?

Nicht unbedingt. Da wird eher auf die Qualifikation geschaut und nicht, ob einer schon 20 Jahre dabei ist und der dann die Position bekommt, obwohl ein anderer vielleicht besser qualifiziert wäre. Da wird sich eher für die besser qualifizierte Person entschieden.

Mitspracherecht von Fachkräften bei strategischen Entscheidungen – wie groß ist die?

Strategische Entscheidungen... Dazu muss man sagen, da gibt es verschiedene Ebenen. Lokale Strategien, die hier lokal stattfinden, um etwas nur lokal zu verbessern. Wobei wir hier ein Konzern sind, wo natürlich auch auf anderen Ebenen Entscheidungen getroffen werden. Die werden in erster Linie zentral getroffen. Sprich, zentral bedeutet auf Ebene Holland, wo das Mutterunternehmen angesiedelt ist. Holland wird als global bezeichnet. Dann gibt es noch eine Ebene, die findet bei uns für den deutschsprachigen Raum statt, und die sitzt in Hamburg. Dort werden auch Sachen strategisch entschieden, die auch für Österreich einen Einfluss haben. Österreich kann eigentlich wenig strategisch entscheiden. Die werden eher vorgegeben auf Ebene Hamburg, auf deutschsprachiger Ebene – wir bezeichnen es auch als DACH-Ebene, das ist der Bereich Deutschland, Österreich, Schweiz. Das ist eher die globale Ebene, da finden hauptsächlich Entscheidungen statt.

Das klingt für mich so als gäbe es ziemlich viel Hierarchie.

Es gibt sehr viel Hierarchie. Wer das Unternehmen kennt, das ist eine ziemliche Pyramide.

Wie nehmen Sie den Unterschied zwischen Führungskräften und Fachkräften wahr, wenn es um Entlohnung und Anerkennung geht.

Also, generell ist die Zusammenarbeit in unserem Standort sehr gut. Die Leute verstehen sich gut. Die Führungskräfte schauen auf ihre Mitarbeiter, und die Mitarbeiter unterstützen auch den Vorgesetzten, der natürlich auch seine Vorgaben erreichen muss. Das ist eigentlich eine sehr gute Zusammenarbeit. Österreich hat ja auch dieses Jahr wieder den 1. Preis gewonnen für den besten Arbeitgeber. Dazu muss man da auch sagen, dass ist eine österreichische Auszeichnung, die findet in Österreich statt. Herangezogen werden dann Hunderte Großunternehmen, und dort werden die Mitarbeiter befragt, wie zufrieden sie sind aus verschiedenen Aspekten heraus: Arbeitsstätten an sich, die Möglichkeiten, die das Unternehmen persönlich bietet, Infrastruktur zum und vom Arbeitsplatz. Es gibt verschiedene Aspekte, die da dann bewertet werden. Und unser Unternehmen hat hier sehr gut abgeschnitten, weil die Mitarbeiter tatsächlich auch sehr zufrieden sind. Was ja auch stimmt, das bekommt man auch unmittelbar mit, wenn man dort umherschlendert und guckt, wie die Leute so drauf sind. Und die sind emotional sehr gut drauf. Die Stimmung ist sehr gut.

Haben Sie eine Idee, wie das aussieht mit dem Unterschied beim Gehalt bei Fachkräften und Gehalt? Ist der Unterschied sehr groß?

## Transkript Interview 6

Fachkräfte und Führungskräfte... also das ist natürlich eine schwierige Frage. Ich würde einmal sagen, der ist sicher da, aber ich glaube, das ist so in fast jedem großen Unternehmen.

Es gibt eine gewisse Tendenz, ja. Und wie sieht es Richtung Anerkennung aus – zum Beispiel Firmenautos – gibt es auch höherrangige Techniker, die genauso gute Firmenautos wie die Manager haben?

Ein Firmenauto bekommt ein Manager nicht generell, wenn er nicht unbedingt eine entsprechende Notwendigkeit hat. Es ist nicht so, dass man ab einer gewissen Managerebene automatisiert ein Auto bekommt. So ist das nicht. Wenn die Notwendigkeit besteht, weil sie auch gewisse Kundenbesuche machen, dann schon.

Und das wäre bei einer Fachkraft das Gleiche – wird ein Auto benötigt beruflich, dann würde es auch ein Auto geben?

Das ist richtig, ja. Aber man muss auch ehrlich dazu sagen, dass auch natürlich ein Techniker, der ja vielleicht in seiner Funktion mal hinfahren muss, nicht so eine Klasse an Auto hat, wie jemand aus dem Management-Team. Das ist schon ein Unterschied. Während der natürlich eine bessere Klasse bekommt, wird sich der Techniker sowas nicht aussuchen. Aussuchen... er hätte vielleicht auch die Möglichkeit, sich einen Auto A6 zu nehmen zum Beispiel, das wäre kein Problem. Er muss natürlich einen entsprechenden Selbstkostenbeitrag tragen. Den der Manager natürlich auch bezahlen muss, wenn er so ein Auto hat. Aber ein Manager wird sich wohl kaum einen Ford Fiesta nehmen, zum Beispiel.

Wären Sie bereit, dass bereit, dass Sie Ihren Status als Experte für eine Management-Karriere aufgeben?

In dem Unternehmen nicht.

Was spricht dagegen?

Nachdem ich da schon ein bisschen hineingeblickt habe – ich weiß, dass Managementkarriere bedeutet, dass ich mich da irgendwie in eine politische Ebene hineinbewegen müsste, die ich eigentlich selbst nicht will.

Ist das der einzige Grund?

Ja, absolut.

Und sonst, von der Aufgabenstellung wäre es nicht so ein Problem?

Nein.

Haben Sie schon einmal eine Führungsposition gehabt?

Ja.

Wie zufrieden waren Sie damit? Wie haben Sie das erlebt?

Gut. Ich hatte damit kein Problem.

## Transkript Interview 6

Das heißt, von den Aufgaben her ist es für Sie in Ordnung zu sein, und Führungskraft geht für Sie genauso?

Natürlich.

Haben Sie in der Vergangenheit technische Fachkräfte als Vorgesetzte gehabt?

Ja. Ist schon lange her.

Wie ist es Ihnen damit gegangen, wie haben Sie das erlebt?

In dem Fall hat er vorgegeben, was er gebraucht hat, und das hat er dann halt bekommen. Das was nicht unbedingt ein Thema. Es gab manchmal Druck wenn man etwas innerhalb einer Zeit erfüllen musste, weil die Notwendigkeit da war, aber das ist ja nicht unbedingt ein Problem.

Also, Kommunikationsprobleme, dass der sich nicht hätte verständlich machen können, was er genau braucht, hat es nicht gegeben.

Nein, gar nicht. Überhaupt nicht.

Und so vom Management-Stil her, vom Führungsstil?

Soll ich jetzt diese Person bewerten ob er gut war in seiner Vorgesetztenrolle? Das ist eine Frage sehr stark nach dem persönlichen Charakter, ob jemand sich gut artikulieren und mit Leuten umgehen kann. Das ist doch eher etwas was persönliches.

Es geht darum, wie Sie das persönlich erlebt haben – ich würde nicht fragen, wie Sie diesen Menschen bewerten. Es kann sein dass der gleiche Mensch mit einem anderen Mitarbeiter mit einem anderen.

Stimmt, das ist immer so. Ich hatte keine Probleme, sagen wir so.

Manche sagen zum Beispiel sie werden lieber von typischen Managern geführt...

Nein, nein gar nicht. Wenn man sein Fach versteht, und wenn man etwas kann, das ist das nicht problematisch. Wenn der versteht, um was es geht, und versteht die Hintergründe. Man kann das deshalb durchschauen auf der technischen Ebene. Man kann auch den Zweck erkennen, oder zumindest es so akzeptieren, dass es so gewünscht ist. Das ist weniger problematisch. Das Technische ist nie das Problem, eher die Politik dahinter. Die Zwecke sind nicht immer verständlich, aber das geht jetzt eher Richtung Management. Irgendwelche Aufgaben, wo auch zu Ziele zu erreichen sind, abhängig davon, ob das konzerntechnisch realisierbar ist. Technisch kann es in den meisten Fällen absolut realisiert werden, das ist nicht das Thema. Aber warum, die Logik dahinter, das ist nicht immer ersichtlich.

Wenn Sie sich jetzt mal vorstellen, ganz unabhängig ob das in Ihrem Unternehmen realistisch wäre, welche Entwicklungs- oder Karrieremöglichkeiten würden Sie sich in Ihrem Unternehmen wünschen?

Schwer zu beantworten. Ich habe im Prinzip ja diese Funktion, die ich mir vielleicht gewünscht hätte. Darum kann ich es nicht sagen. Das ist schwer zu beantworten zu diesem Zeitpunkt. Ist müsste jetzt ein bisschen ausholen, weshalb ich das so schwer beantworten kann. Wie ich bei dem Unternehmen angefangen habe, bestand das Team aus gut 30 Personen. Und dieses Team mit 30 Personen hat die

## Transkript Interview 6

unterschiedlichsten Aufgaben haben. Wenn man noch Management-Leute hinzunehmen, waren es 50 Leute. Und aus dieser Anzahl an Mitarbeitern, aus diesem Bereich bin nur mehr ich übrig, der eher technisch bewandert ist und die technischen Sachen macht. Wir haben noch 5 Manager übrig.

Das heißt, von dem ganzen Team, von den 50 Leuten sind noch 6 übrig.

Exakt.

Und als einziger Techniker...

... bin ich übrig, genau. Die Manager haben natürlich gewisse Bereiche, die sie managen. Es ist bei uns so aufgeteilt in gewisse Bereiche, die miteinander zwar notwendig, aber unabhängig voneinander betrieben werden. In der Technik, jetzt. Es gibt ein paar so Themen oder Bereiche, da gibt es Bereich Telefonie, Bereich Netzwerk, Bereich Applikationen, da gibt es den Bereich Server, Bereich Desktop-Management. Das ist jene Struktur die mit PCs, Desktops, Notebooks und so weiter zu tun hat. Und wenn man sich diese Bereiche dann anschaut, dann hat man für gewisse Bereiche Manager. Unsere Manager sind nicht unbedingt nicht nur für diesen Standort Funktionen haben, sondern auch standortübergreifend bis hin zu Aufgaben auf eben dieser DACH-Ebene zum Teil. Also zumindest sind sie Mitglieder in gewissen Teams, die auch strategische Entscheidungen treffen. Jedenfalls diese Manager in diesen Bereichen administrieren, managen diese Bereich und da gibt es natürlich technisch zu erledigen, zu machen. Das ist das, was ich jetzt mache. Jetzt bin ich, wenn Sie es so möchten, bis hinauf gestiegen in diese Funktion, vielleicht aber auch schon allein deshalb durch den Ausfall der anderen Mitarbeiter. Jetzt kann ich sagen, ich bin die Karriere hinaufgestiegen, bloß weil die über mir oder neben mir alle schon weg sind. Das kann man natürlich von mehreren Seiten betrachten. Ich bin aus dem Team übrig geblieben. Ich mache jetzt das, was mein damaliger Vorgesetzter gemacht hat.

Das heißt, mit den derzeitigen Entwicklungsmöglichkeiten, auch fachlich, sind Sie soweit zufrieden, Ihnen fehlt derzeit nichts?

Jein, ja und nein. Würde ich nicht so sagen.

Was würde Ihnen denn fehlen, wenn ich fragen darf?

Mitarbeiter und Kollegen.

Ok, von der Personalseite jetzt eher. Aber so für Sie persönlich, wenn Sie sagen: Was würde mir persönlich fehlen, damit ich meine Interesse weiterentwickeln kann?

Das ist jetzt schwierig zu beantworten. Wenn ich sage, ich möchte mich fachlich weiterentwickeln, dann müsste ich einen speziellen Fachkurs besuchen können. Dazu müsste man mir die Möglichkeit bieten, außer ich bezahle es mir selbst. Fachausbildungen sind sehr teuer, und eigentlich bin ich der Meinung auch im Interesse des Unternehmens ist. Das Unternehmen bietet es mir aber nicht an. Also kann ich mich hier nicht weiterentwickeln. Und selbst wenn ich die Möglichkeit hätte – wann sollte ich denn gehen, wenn ich der Einzige bin, der etwas macht? Das ist schon kompliziert, dass ich mir überhaupt mal frei nehmen oder auf Urlaub gehen kann. Das erfordert schon gewisse Kunststücke, dass das überhaupt möglich ist.

Das heißt, es ist abgesehen von der Finanzierung auch ein zeitliches Problem.

## **Transkript Interview 6**

Klar ist es ein zeitliches Problem. Ich sollte nach Möglichkeit nicht sehr viel ausfallen. Aber die Strategie oder die Tendenz ist ja dann hin zu noch weniger Leuten und noch weniger Kosten als offensichtlich da sind. Also das ist schon ein Thema. Man hat auch in der Vergangenheit schon einiges ausgelagert an externe Firmen.

Von meiner Seite haben Sie alle meine Fragen beantwortet.

## **Transkript Interview 7**

Schön, dass Sie Zeit haben.

Kein Problem.

Erste Frage, die mich interessieren täte: Wie lange sind Sie denn schon in Ihrem Unternehmen?

Ich bin jetzt seit 21 Jahren, also im 22. Jahr im Unternehmen.

Beachtlich. War das der erste Job?

Ja, das war der erste Job.

Was ist das für eine Position, die Sie da derzeit haben?

Derzeit bin ich Teamleader Sachverständigenteam Nord.

Team Nord?

Das ist bei uns Oberösterreich und der größte Teil Salzburg.

Wenn Sie sich Ihre tägliche Arbeit ansehen – wie weit können Sie denn da Entscheidungen selbst treffen?

Bezüglich meiner Tätigkeit kann ich mich praktisch zu 100 % selbst einteilen und entscheiden. Nein, 100 % stimmt nicht, aber doch zum größten Teil.

Und ich nehme an als Teamleiter werden Sie auch Entscheidungen bezüglich Ihrer Teammitglieder treffen?

Ja.

Wie sieht es mit Entscheidungen aus, die außerhalb Ihrer täglichen Arbeit liegen, werden Sie da auch miteinbezogen?

Einbezogen, ja. Natürlich. Wir haben so etwas wie Teamleiter-Meetings. Die finden mindestens vier Mal im Jahr statt. Da werden dann solche Sachen, wenn sie größere Sache sind, besprochen. Wenn es kleinere Sachen sind, setzt man sich am Telefon zusammen und bespricht das so.

Also wenn irgendetwas unklar ist, koordiniert man sich mit den anderen Teamleitern, fragt um Rat?

Ja.

Wie sind die Teams aufgeteilt? Disziplinarisch oder vorwiegend geographisch?

Hauptsächlich geographisch in unserem Fall.

Das heißt, Sie haben Kollegen mit dem gleichen Hintergrund, die man wirklich fragen kann, weil die die in etwa die gleiche Erfahrung haben?

Ja; natürlich hat jeder seine Spezialthemen, aber im Großen und Ganzen sind wir alle von der Ausbildung her ziemlich ident.

Alles in Richtung KFZ-Mechaniker, Spengler?

## Transkript Interview 7

Hauptsächlich Spengler und Lackierer, ein paar Mechaniker habe ich auch dabei.

Wie sieht es denn aus bezüglich Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Führungs- und Fachkräfte in Ihrem Unternehmen?

Sieht nicht so schlecht aus. Ich hatte selbst das Vergnügen, an mehreren Seminaren und Workshops teilnehmen zu dürfen. Es gibt durchaus ein Programm für „junge“ Führungskräfte, bestehend aus 5-6 Seminaren, die 2-3 tägig sind. Man bekommt da schon einiges an Unterstützung.

Und Fachkräfte-Seminare?

Das gibt es sowieso in unserem Gebiet laufend. Ich habe zufällig gerade wieder mit einem Kollegen gesprochen, weil es gerade wieder ein Schulungsangebot von Mercedes gibt. Ja, ist laufend. Nicht so viel, wie ich das gerne hätte, aber wir haben da etwas laufen. Im Regelfall würde ich meinen 1-2 Mal im Jahr kommt jeder Sachverständige zu irgendeiner Schulung.

Und zusätzlich bekommen Sie noch die Führungskräftebildungen noch dazu?

Wobei ich nicht bei jeder Fachkräfteschulung dabei bin. Das geht aus Kapazitätsgründen nicht. Ich möchte den Kollegen den Vortritt lassen. Aber wenn es sich ergibt, mache ich das sehr gerne.

Wie schaut es denn beim Mitspracherecht von Fachkräften von strategischen Entscheidungen aus?

Ich würde nicht sagen ein „Recht“, aber ja, es werden die Meinungen eingeholt. Ob sie dann berücksichtigt werden, ist eine andere Frage.

OK, aber es wird zumindest mal der Input der Experten gefragt?

Ja. In aller Regel schon.

Wenn man sich Entlohnung und Anerkennung von Fach- und Führungskräften ansieht, wie nehmen Sie den Unterschied wahr?

Ganz ein heißes Thema bei mir im Moment. Dadurch dass ich schon sehr lange im Unternehmen bin, bin ich in der glücklichen Lage, einen sehr alten, vorteilhaften Dienstvertrag zu haben: Kollektivvertrag Innendienst. Und der hat ein paar Goodies, darunter auch die Entlohnung. Es war jetzt tatsächlich so, dass wir mein Gehaltsschema vor ca. einem Monat umgestellt haben, und die Umstellung nicht das Plus gebracht hat, das ich mir erhofft hätte. Einfach aus dem Grund, weil ich vorher relativ gut entlohnt wurde.

Sie sind jetzt in einem Führungskräfte-Entlohnungsschema?

Ja, das ist leider bei uns zwingend notwendig, dass, wenn man eine andere Tätigkeit annimmt, man auch das neue Gehaltssystem... wie heißt das? Watson Towers irgendwas... dass man auf dieses Gehaltssystem umsteigt.

Sie haben ja einen Überblick, wie es mit Ihren Fachkräften aussieht, was die ungefähr verdienen. Ich will jetzt natürlich keine Zahlen wissen, aber wie sieht das aus bei einer langgedienten Fachkraft und einer langgedienten Führungskraft – sind die vergleichbar vom Gehalt her?

Als wenn man jetzt langediente nimmt, dann ist das nicht vergleichbar. Da hat die Führungskraft dann um ein kleines Häuslein mehr. Die verdienen doch im niedrigen fünfstelligen Bereich.

## Transkript Interview 7

Und bei neueren?

Bei neueren Fach- und Führungskräften ist es so, dass man bei diesem Watson Towers Gehaltssystem noch nicht die hohe Grade-Einstufung hat. In meinem Fall habe ich mir sagen lassen ist das Grade 10. Und in diesem Grade 10 steht man relativ schnell oben an – in meinem Fall dort, wo ich vorher auch schon war. Rein von der Vergütung her ist das Ganze jetzt eigentlich kein allzu großer Schritt, aber ich habe die Perspektive, dass es irgendwann einmal besser aussieht.

Wie sieht es bei der Anerkennung aus? Wer ist höher angesehen – die Fachkraft oder der Chef?

Das ist eine gute Frage, und ich würde meinen, das ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Ich weiß es nicht, ich glaube nicht, dass man das an der Funktion festmachen kann.

Also das ist eher etwas individuelles, wie angesehen jemand ist.

Würde ich schon meinen. Es gibt Kollegen, die „normale“ Sachverständige sind, wo ich und andere den höchsten Respekt haben, weil Sie fachlich top sind.

Von der Unternehmenskultur, dass da eine Präferenz für Führungskräfte oder Fachkräfte vorhanden wäre, gibt es nicht?

Naja, natürlich gibt's das auch. Aber es ist nicht so stark, wie das vielleicht in anderen Unternehmen der Fall sein mag.

Wer schneidet das besser ab bei der Anerkennung? Führungskraft oder Fachkraft?

Ja, wer schneidet besser ab? Eine gute Frage. Wie gesagt, es hängt sehr viel von der jeweiligen Person ab. Natürlich hat die Führungskraft einen gewissen Bonus. Unter dem Strich hat man es als Führungskraft schon etwas leichter.

Wie weit kommt man eigentlich als Fachkraft rauf bei Ihnen? Wann stößt man an die Decke ohne dass man total ins Management wechselt?

Das ist eigentlich das Level Teamleiter, das ich jetzt habe. Alles darüber ist nur noch Management. Das sind dann die Leute, die von der Sache selbst... wie sage ich das jetzt positiv... Sagen wir es mal negativ: Die keine Ahnung mehr von der Sache haben, die aber das Kaufmännische und Organisatorische betreuen und im Blick haben.

Sie sind jetzt quasi als Experte an der Spitze angelangt – wären Sie bereit, dass Sie Ihren Status als halb Fach- halb Führungskraft aufgeben zugunsten einer reinen Management-Position?

Schwierige Frage. In dem Umfeld, in dem ich lebe, nein. Denn das würde bedeuten, dass ich nach Wien gehen müsste, und das ist keine Option.

Und inhaltlich?

Inhaltlich möglicherweise.

Sie könnten auf die fachliche Tätigkeit im KFZ-Sachverständigenbereich auch verzichten, ohne dass Sie damit unglücklich wären?



## Transkript Interview 7

Das wäre sicher keine leichte Entscheidung. Ich bin schon einmal vor dieser Entscheidung gestanden, und dadurch, dass ich das schon einmal durchgemacht habe, weiß ich, das geht.

Sie haben sich schon einmal für eine Managementposition entschieden?

Nein, ich habe eine etwas bewegte Geschichte im Konzern. Ich habe die ersten zwölf Jahre meiner Tätigkeit begonnen als KFZ-Schadenreferent und bin am Schreibtisch gesessen. Ich hatte Null und gar nichts zu tun mit dem was ich jetzt mache. Das Problem war nur, dass die Schadenabteilung in Linz geschlossen wurde, weil alles zentralisiert wurde. Ich wollte aber nicht nach Wien gehen. Und dann ist eben das Angebot gekommen, machst eine Ausbildung zum KFZ-Techniker und wirst Sachverständiger. Genau den Weg bin ich gegangen. Ich habe alles hinter mir gelassen, was ich die ersten 12 Jahre gemacht habe, habe eine komplett neue Ausbildung gemacht, den Gesellenbrief gemacht, den Meisterbrief gemacht und die ganzen fachspezifischen Ausbildungen noch. Ich bin seit 2007 fix als Sachverständiger eingesetzt.

Das klingt doch recht aufwändig. Haben Sie das neben Ihrer Arbeit gemacht?

Nein, ich bin komplett freigestellt worden bei vollen Bezügen – das wurde mir alles ermöglicht. Was war eine tolle Sache. Das hat viel Geld gekostet.

Das kann ich mir vorstellen. Wie erleben Sie derzeit Ihre Führungsposition? Wie zufrieden sind Sie damit?

Ich bin noch sehr neu, weil ich das Thema tatsächlich erst seit Jahreswechsel offiziell habe. Inoffiziell habe ich es schon ein wenig länger gemacht. Jahreswechsel ist bei uns auch immer die Zeit des Jahresabschlusses, und diese Zeit, speziell die letzten zwei Monate, waren sehr intensiv. Mittlerweile hat es sich ein wenig normalisiert, ich kann mit meiner Zeit jetzt ein bisschen besser umgehen, aber die ersten zwei Monate waren schlimm.

Was war schlimm?

Der zeitliche Belastung und der Aufwand, der notwendig ist um den Job so zu machen, wie ich mir das vorstelle.

Wie stellen Sie sich einen gut gemachten Führungsjob vor?

Das ist ein weites Feld. Es gab einen Vorgänger von mir, der eben das nicht so gemacht hat wie ich denke dass das zu machen wäre; der Entscheidungen sehr, sehr lange hinausgezögert hat. Ich versuche, soweit das in einem Großkonzern möglich ist, da etwas zeitnäher zu sein. Aber man gelangt sehr schnell an sehr enge Grenzen in so einem Großkonzern.

Wie viel Ihrer Zeit müssen Sie derzeit für Fachliches aufwenden?

Weniger als ich gerne hätte. Soll heißen, ich würde selber wieder gerne mehr besichtigen fahren. Habe das aber aus besagten Gründen in den ersten zwei Monaten dieses Jahres fast nicht geschafft. Es ist jetzt so, seit 14 Tagen ungefähr sieht es besser aus und ich komme jetzt auch wieder dazu, dass ich von einer Werkstatt zur nächsten fahre und mir einfach wieder ein paar Autos ansehe – was ich sehr genieße.

## Transkript Interview 7

Sie haben gesagt, dass die bereit wären, dass Sie Ihren Status als Fachkraft zugunsten einer reinen Management-Karriere aufgeben – täte Ihnen das dann nicht fehlen?

Ja, natürlich! Wie ich vorhin schon gesagt habe, die Tätigkeit in der Schadenabteilung hat mir auch gefehlt. Da habe ich mir 12 Jahre lang Wissen und Erfahrung angesammelt, und plötzlich brauchst du das nicht mehr in dem Maße, in dem du es früher gebraucht hast. Aber es hat sich dann gezeigt, dass das mein großer Joker ist, einfach die Erfahrung und das Wissen aus der Schadenabteilung ist jetzt für diesen Job irrsinnig hilfreich. Möglicherweise wäre es bei einem anderen Job auch so, dass ich sagen kann, ich habe das gemacht, ich habe jenes gemacht und habe den Erfahrungsschatz.

Also Sie rechnen damit, dass Sie das ganze fachliche Wissen, dass Sie in den letzten 22 Jahren angesammelt haben, dass das auch in einer reinen Managementfunktion immer noch nützlich wäre?

Das denke ich schon. Zumindest, weil man die Hintergründe sind und wie die Sachen laufen – und warum sie so laufen wie sie laufen. Wenn es nur das ist, dann ist es ja auch schon positiv.

Wie schaut es da derzeit aus, wenn Sie nach oben schauen zu den Managern – dieses Verständnis, wie Sachen laufen, bei Managern ohne technischen Hintergrund – wie ist das da?

Das ist schwierig. Wie ich vorhin schon erwähnt habe, das sind Manager. Mein direkter Vorgesetzter hat, was ist der denn... Doktor jur. und hat eine Holz-HTL gemacht. Keine Ahnung was das genau war, aber er hat von Fahrzeuge selbst nicht wirklich eine Ahnung, oder davon, wie eine Besichtigung abläuft oder welche Probleme man vielleicht als Sachverständiger hat. Das kann man ihm jetzt natürlich erklären und versuchen zu erläutern, aber das ist recht theoretisch für ihn. Das kann er möglicherweise nicht in allen Facetten nachvollziehen. Das macht es ein bisschen schwierig.

Welche Tätigkeiten sind für Sie ein wenig mühsamer in Ihrer Führungsposition – worauf könnten Sie eher ein bisschen verzichten?

Die disziplinierten Sachen, da tue ich mir sehr schwer. Vor allem weil ich erst seit 2007 so wirklich im Team bin. Ich bin in Wirklichkeit ein „Frisch'fangter“, wie es so schön heißt, habe mich aber mit Kollegen auseinandersetzen, die schon seit 30 Jahren und länger das sind. Dem dann zu erklären dass er etwas so macht, wie ich das so nicht gerne hätte, ist in meiner speziellen Situation schwierig. Ich habe das Glück, dass mich meine Kollegen – glaube ich zumindest – akzeptieren und wir sehr gut miteinander auskommen, aber es gibt immer wieder Gelegenheiten, wo dann halt sagen muss „so bitte nicht.“ Das fällt mir sehr schwer.

Das kann ich nachvollziehen. Haben Sie selbst in der Vergangenheit Techniker als Vorgesetzte gehabt? Ich nehme mal an, dass Ihr Vorgänger in der Teamleiterfunktion auch ein Techniker war?

Es war ein Techniker, ein hervorragender sogar.

Wie haben sie den hervorragenden Techniker als Führungskraft wahrgenommen?

Das war eben das Problem. Die Facette des Technikers an seiner Person war hervorragend, der Organisator und der Chef waren leider nicht ganz so gut. Ein irrsinnig netter und zuvorkommender Mensch, aber mit diesen organisatorischen Tätigkeiten war er leider überfordert.

Was waren die Vorteile von einem Techniker als Vorgesetzten?

## Transkript Interview 7

Hohe technische, fachliche Kompetenz.

Und das ist inwiefern nützlich?

War für mich extrem nützlich, als ich als Quereinsteiger nicht den großen Erfahrungsschatz hatte wie die anderen Kollegen, die ja zum Teil aus jahrzehntelanger Werkstätentätigkeit zu uns gekommen sind, und ich somit da die Möglichkeit hatte, mich mit ihm kurzzuschließen und technische Details zu besprechen.

Das heißt bis zu einem Grad auch eine Mentorenrolle?

Ja, unbedingt.

Und eine Quelle nützlicher Informationen. Sie haben jetzt einen reinen Manager über sich.

Das habe ich jetzt, ja natürlich.

Ich habe rausgehört, das ist nicht immer ganz einfach?

Es gibt Reibungspunkte, ja. Ich bin sehr froh und sehr glücklich, dass das mein Chef ist. Ich komme wahnsinnig gut aus mit ihm, aber die technischen Details... ihm die verständlich zu machen, ist oft ein bisschen schwierig.

Das heißt bei einem Techniker als Vorgesetzten weiß der, wovon man redet.

Ja.

Wie schaut es denn bezüglich Karrieremöglichkeiten aus – wenn Sie es sich wirklich aussuchen könnten – wenn Sie die perfekte Entwicklungsmöglichkeit bestimmen müssten, wie würde das aussehen?

Also, für mich ist, wie vorhin schon erwähnt, das Thema oder der Beruf jetzt, die Tätigkeit noch sehr, sehr neu. Ich hab noch nicht wirklich darüber nachgedacht, wo ich als nächstes hin will. Aber ich fühle mich grundsätzlich nicht unwohl, wenn es auch einige Aspekte gibt, mit denen ich nicht so ganz zurecht komme.

Darf ich fragen, welche das sind?

Da ist die enorme zeitliche Belastung, der enorme Aufwand, die disziplinierten Geschichten – das ist nicht wirklich das, was mir Spaß macht. Aber auch da natürlich – man wächst rein so eine Aufgabe und bekommt irgendwann die Erfahrung und kann dann leichter damit umgehen als das am Anfang der Fall ist.

Sie haben vorhin erwähnt, dass Sie sich fachlich bezüglich Weiterbildung noch etwas mehr vorstellen könnten.

Ja.

Bestimmte Bereiche oder generell?

Generell. Wir haben natürlich gerade bei unserem Feld, in dem wir tätig sind, einen extremen Wandel: Elektrofahrzeuge, Hybridfahrzeuge, diverseste Sicherheitssysteme – es ist enorm, was sich

## **Transkript Interview 7**

in den letzten 10 Jahren getan hat. Da verlieren wir im Moment ein bisschen den Anschluss. Da könnte man durchaus nachlegen.

Verstehe. Sie haben gesagt, sie haben jetzt schon pro Sachverständigen 1-2 Trainings pro Jahr, aber da ist trotzdem noch mehr Bedarf, weil die Entwicklung so schnell ist?

Ja. Die Entwicklung ist gigantisch. Allein die Materialien und Werkstoffe, die verwendet werden, sind nicht mehr das was von vor 10, 20 Jahren der Fall war.

## Transkript Interview 8

Wie lange bist du denn schon in deinem Unternehmen?

Ich bin seit 1995 in meinem Unternehmen.

20 Jahre.

Genau. Die ersten 5 Jahre war ich als Leasingkraft tätig, habe für verschiedene Abteilungen gearbeitet und wurde 2000 fest im Betrieb angestellt.

Und was machst du dort?

Ich bin in der Konstruktion tätig. Unser Unternehmen produziert Bahnbau-Maschinen. Alles was mit Bahnbau zu tun hat wie z.B.: Gleisverlegung, Gleisreparaturen, Unterbau-Arbeiten sowie Oberleitungsarbeiten. Gleisvermessung ist mein Spezialgebiet. Da entwickeln und konstruieren wir die Messfahrzeuge dazu. Wir fahren mit diesen Maschinen in verschiedenen Geschwindigkeiten über das Gleis und messen (überwachen) den Zustand der Schienen, der Spurweite, der Überhöhungen, den Zustand der Bahnschwellen und der Schienenbefestigung etc....

Wie weit bist du aufgerufen dass du Entscheidungen, die deine Tätigkeit betreffen, selbständig triffst?

Ich bin mittlerweile in unserem KB, Abteilungsleiter-Stellvertreter und leite meine eigenen Projekte. Da muss ich täglich Entscheidungen treffen, in welcher Richtung wir die Funktionalität sowie die technischen Anforderungen realisieren können.

Und wie schaut es aus mit Entscheidungen, die außerhalb deiner täglichen Arbeit liegen? Wirst du da auch miteinbezogen?

Inwiefern meist du das jetzt?

Das kann jetzt zum Beispiel sein in beratender Rolle dass du zu einem anderen Projekt hinzugezogen wirst.

Ja, also, bei uns ist es im Unternehmen auch üblich, abteilungsübergreifend die Erfahrung der anderen zu nutzen. Umgekehrt kommen natürlich auch andere zu uns und brauchen Informationen, wie wir gewisse Anforderungen technisch lösen. Und da kommt es regelmäßig vor, dass man eine beratende Tätigkeit hat.

Wie schaut es denn mit Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte und Fachkräfte oder beide aus in deinem Unternehmen derzeit?

Mittelmäßig, sage ich einmal. Man hat fachspezifische Möglichkeiten, Kurse oder Seminare zu besuchen, vorwiegend die EDV-Technik betreffend. Fachspezifische technische Kurse sind im Unternehmen eher weniger im Angebot. Das macht man dann selbständig in dem man halt ins WIFI geht oder sich anderweitig im Internet Informationen holt. Das geht eher in diese Richtung.

Das heißt du kannst dir das aussuchen und die Firma stellt dich dann frei bzw. zahlt dir das dann auch?

## Transkript Interview 8

Naja, nicht unbedingt. Wenn man außerhalb des Firmenangebots etwas macht, ist das dann eher selbst zu bezahlen. In Ausnahmefällen gibt es Sondergenehmigung unter Absprache mit der Geschäftsleitung, die dann gegebenenfalls einen Beitrag leistet. Sonst ist das eher Privatvergnügen.

Wie schaut das bei Führungskräften aus? Hast du da einen Einblick wie die weitergebildet werden?

Da ist eher weniger im Angebot.

Wirklich? Also Führungskräfte bekommen weniger Weiterbildung als Fachkräfte bei euch?

Kann man so sagen, ja.

Und wie schaut es mit Entwicklungsmöglichkeiten aus – karrieretechnisch? Wie weit kann sich eine Fachkraft entwickeln bei euch?

Da bin ich vielleicht gar kein so schlechtes Beispiel. Ich habe in einem anderen Betrieb technischer Zeichner gelernt und habe dann als Leasingkraft bei der derzeitigen Firma angefangen und habe mich so weit entwickelt, dass ich seit zwei Jahren Abteilungsleiter-Stellvertreter bin. Das Ganze halt durch Ehrgeiz, Einsatz und kontinuierliche Arbeit und ständige Weiterentwicklung. Also, der Betrieb ermöglicht es sehr gut, dass man mit guten Leistungen auch einen Karrieresprung machen kann.

Wie weit kommt man bei euch als Fachkraft hinauf?

Geht es da schon ins Management hinein oder in einer technischen Abteilung?

Im technischen Bereich, ohne dass man ins Management wechseln muss. Wie weit kommt man hinauf, ohne dass man seinen Status als Techniker aufgeben und jetzt nur mehr Manager ist?

Also, üblicherweise, wie man es auch über die Jahre verfolgen hat können, geht es bis zum Abteilungsleiter einer Konstruktionsabteilung.

Und alles drüber wäre Management?

Genau, alles darüber wäre schon Management.

Wie schaut es denn aus beim Mitspracherecht bei strategischen Entscheidungen bei Fachkräften? Werden die da miteinbezogen?

Ja, gerade wenn es um Struktur und Richtung geht, werden die Leiter der Abteilungen zusammengerufen um in gemeinsamen Diskussionsrunden Lösungen auszuarbeiten.

Das heißt, du als Stellvertreter bist dort zuweilen auch dabei?

Nein, hierzu werden wie gesagt die Leiter der Abteilungen mit einbezogen.

Darf ich fragen, ob du da gerne dabei wärst?

Wir sind durch unseren Abteilungsleiter sehr gut vertreten. Aber wenn es erforderlich bzw. gewünscht ist, bin ich auch gerne dabei.

Wie fällt dir der Unterschied bei Entlohnung und Anerkennung zwischen Fachkräften und Führungskräften in deinem Unternehmen auf?

## Transkript Interview 8

Wie mir das auffällt, ob das passt vom System, meinst du, oder...?

Ob du da einen großen Unterschied merkst. Ich nehme mal an, bei der Entlohnung wirst du nicht das Gehalt jeder einzelnen Führungskraft kennen. Aber zum Beispiel haben die die besseren Autos, bessere Parkplätze, einen hohen Bonus, Kreuzfahrten. Oder wie sieht es mit Anerkennung aus? Wie ist das? Wie geht man mit Führungskräften und mit Fachkräften um?

Beim Gehaltsschema habe ich einen schlechten Einblick. Ich weiß natürlich, dass Führungskräfte sowie das Management um einiges mehr verdienen. Punkto Parkplatz zum Beispiel, weil du das gerade angesprochen hast – es ist für jede leitende Position ein Parkplatz reserviert. Es gibt dann für die leitenden Positionen der Abteilungen noch gesondert eine Erfolgsprämie im Jahr. Für alle Mitarbeiter des Unternehmens gibt es ebenfalls einmal im Jahr eine erfolgsorientierte Leistungsprämie. Die ist dann entsprechend niedriger als die der leitenden Positionen jedoch auch meistens sehr großzügig. Für Positionen im Management gibt es zum Beispiel dann auch vereinzelt Dienstwägen oder Diensthandys und solche Dinge...

Wärst du bereit, dass du deinen Status als Fachkraft zugunsten einer Managementkarriere aufgibst? Tätest du ins Management wechseln?

Eigentlich nicht, weil ich mich sehr gut aufgehoben fühle in meiner Tätigkeit und ich glaube, dass ich da am besten eingesetzt bin. Ich bin sehr zufrieden mit meinem Arbeitsplatz.

Was gefällt dir an deiner Arbeit?

Dass jeden Tag neue Herausforderungen auf mich warten, die zu lösen sind; dass man in dem Bereich sehr innovativ sein kann, und dass ich natürlich auch eine gewisse Handlungsfreiheit habe, dadurch dass ich selbständige Projekte durchführe; somit habe ich eigentlich jeden Tage den Genuss, oder die Freude, kreativ und innovativ tätig sein zu können, meine eigenen Entscheidungen zu treffen, gewisse Richtungen vorgeben zu können. Das macht mir eigentlich Spaß und da sehe ich auch meine Stärken. Möchte ich eigentlich so beibehalten. Ich fühle mich wohl dabei.

Hattest du schon einmal eine Führungsfunktion?

Als Projektleiter hatte ich bereits mehrmals ein mehrköpfiges Team zu leiten.

Wie zufrieden warst du damit? Wie hast du das erlebt?

Teils teils, muss ich sagen. Das ist eben das, wo natürlich mein Wesen eine Rolle spielt. Ich fühle mich sehr wohl in der Technik und in dieser Verantwortung, kann auch ganz gut mit Mitarbeitern zusammenarbeiten und würde auch einmal behaupten, dass die Führungsqualität einigermaßen passt. Aber dieses ständige Vornestehen, immer der Angriffspunkt zu sein für Kunden, Betriebsleitung, für die Werkstätten, für die Mitarbeiter, ist mir schon fast ein bisschen zu viel des Guten und saugt mich ziemlich aus. Also das ist das was ich eigentlich nicht anstreben möchte, weil es mich auf Dauer enorm ausbrennt.

Also du empfindest das also offenbar als energieraubend?

Als sehr energieraubend, ja. Wenn du ständig von allen möglichen Stellen immer wieder konfrontiert wirst, ständig Notlösungen bieten musst, täglich schwere Entscheidungen treffen musst. Das ist auf Dauer sehr kräfteaubend. Ich habe auch schon die Lebensphase durchgemacht, wo ich unter diesem

## Transkript Interview 8

ständigen Druck beinahe zusammengebrochen bin. Der immer steigende Termindruck kommt natürlich auch noch hinzu und und und. Ist mir auf Dauer eine Stufe zu hoch, muss ich ehrlich sagen.

Wie schaut es denn aus mit deinem eigenen Vorgesetzten? Der Abteilungsleiter, denn du derzeit hast, ist auch eine technische Fachkraft?

Ja, das ist eine technische Fachkraft. Er ist ein Konstrukteur mit HTL-Ausbildung, also ein Ingenieur.

Und wenn du dir jetzt sämtliche technischen Fachkräfte, die du bisher als Vorgesetzte hattest, einmal anschaust – wie hast du denn das erlebt?

Ich hatte z.B.: einen Vorgesetzten, der war technischer brilliant, war einer der Besten und ist auch nach wie vor einer der Besten im Betrieb. Seine Mankos waren Mitarbeiterführung, das gehört nicht zu seinen Stärken. Und in der derzeitigen Abteilung, sage ich mal, habe ich den perfekten Chef, der sehr wohl menschlich als auch fachlich ganz top ist und ein sehr gutes Klima schafft, sehr gute Mitarbeiterführung betreibt und einfach ein Chef ist, wie man es sich wünscht. Auch wenn es einmal nicht so rund läuft, hat er ebenso Verständnis. Also, der ist wirklich ganz top.

Ein super Lob.

Absolut.

Du hast erwähnt dass er fachlich top ist – wie wichtig ist dir das?

Schon sehr wichtig. Weil man ja selbst in der der Problemlösung manchmal ansteht weil es mehrere Möglichkeiten gibt, und man sich nicht entscheiden kann, in welche Richtung man geht, und da ist für mich schon wichtig, dass der Vorgesetzte technisch versiert ist, dass er einen kompetenten Rat geben kann oder seine Einschätzung dazu abgibt, damit man halt die richtige Richtung findet. Es ist mir wichtig, dass ich auf meinen Chef aufsehen kann und er einen guten Überblick über die laufenden Geschehnisse hat sowie gute Ideen liefert.

Wenn du dir aussuchen könntest, welche Karrieremöglichkeiten du in deinem Unternehmen hättest – ganz unabhängig davon, was jetzt der Fall ist und was realistisch ist. Was würdest du dir wünschen? Du könntest dir jetzt die perfekte Karriere bauen – wie sähe das aus?

Da muss ich, so wie zuerst, wieder sagen – für mich genügt das Erreichte schon jetzt. Diesen Status würde ich gerne halten. Ich würde gerne in einer Verantwortung stehen, so wie es jetzt der Fall ist, als Stellvertreter mit eigenen Projekten und Mitarbeitern. Damit bin ich schon sehr zufrieden und möchte auch gar nicht mehr erreichen.

Das heißt, Abteilungsleiter zu werden ist gar nicht interessant für dich?

Aus momentaner Sicht nicht. Da bin ich schon gewarnt und habe schon so viel durchgemacht, wo ich immer wieder an erster Stelle gestanden bin. Ein Frontmann bin ich möglicherweise vom Wesen nicht. Ich kann meine Fähigkeiten viel effektiver einsetzen, wenn ich die Ruhe bei mir habe als wenn ich ständig den Druck an der Front spüre.

Und wie schaut es aus mit in die Breite entwickeln fachlich – bist du da mit dem Angebot zufrieden?

Nicht ganz. In fachlicher Richtung wird relativ wenig Schulungsangebot oder Weiterentwicklung geboten. Das Technische muss man sich selbst irgendwo erarbeiten oder eben in Form von



## **Transkript Interview 8**

Weiterbildung privater Natur suchen oder im Betrieb sehr interessiert an allen Dingen sein und die Erfahrungen im Betrieb nutzen.

Also das wäre optimierbar.

Ja, das Angebot an fachlicher Weiterbildung wäre optimierbar...

## Transkript Interview 9

Meine erste Frage: Wie lange sind Sie denn schon in Ihrem Unternehmen?

Seit 1986. 29 Jahre.

Beachtlich. Und was machen Sie dort derzeit, was für eine Position ist das?

Ich bin KFZ-Sachverständiger und Teamleiter für Steiermark, Kärnten, Osttirol und südliches Burgenland. Ich bin bei einem Versicherer, der Kraftfahrzeugsachverständige für Schadensfälle beschäftigt. Und da gibt es eine Tochterfirma, und da arbeiten wir eben für den Versicherer und mittlerweile auch für andere Partner, die Kraftfahrzeugschäden abdecken. Das Team besteht aus 16 Mitarbeitern und mir, ich bin der Teamleitern. Und noch 10 freiberufliche Mitarbeiter.

Haben Sie die Möglichkeit, Entscheidungen selbständig zu treffen in Ihrer Tätigkeit?

Ja.

Zum Großteil? Oder wieviel müssen Sie nach oben abstimmen?

Organisatorische Dinge muss ich natürlich nach oben abstimmen. Wir haben einen Geschäftsführer, der in Wien sitzt und natürlich auch einen Vorstand, der beim Versicherer sitzt. Organisatorische Dinge müssen wir natürlich mit ihm abstimmen, aber grundsätzlich die Tagesarbeit habe ich die Entscheidung.

Wenn man sich Entscheidungen außerhalb Ihrer täglichen Arbeit ansieht, werden Sie da miteinbezogen.

Teils-teils. Man ist nicht immer eingebunden.

Bezüglich Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in Ihrer Firma ansehen, sowohl für Führungskräfte als auch für Fachkräfte, gibt es da etwas?

Ja, da gibt es gute Möglichkeiten. Also, von der Entwicklung her haben wir, wenn ich rückblickend schaue, haben wir das Zentrum bei München, das ist unsere Hauptausbildungsstätte. In München werden alle Fahrzeugtests, Crash-Tests gemacht, Fahrrad-, Helmtests – was Sie sich nur vorstellen können. Alles, was sich auf der Straße bewegt, sämtliche Reparaturmöglichkeiten werden in München getestet. Wir haben dann einen Informationspool, wo uns diese Informationen zukommen. Und wir haben noch über gewisse Automarken und im internen Bereich über arbeitstechnische Möglichkeiten interne Schulungen. Wir sind fünf Teams in Österreich, es sind fünf Teamleiter, die diese Sachverständigen-Gruppen steuern und wir treffen uns viermal im Jahr. Da werden Prozesse und Schulungsmöglichkeiten besprochen, die wir dann unseren Mitarbeitern weitergeben.

Wie nehmen Sie Unterschiede bei der Weiterbildung von Fachkräften und Führungskräften wahr – ist das balanciert oder hat hier eine Gruppe mehr Möglichkeiten als die andere?

Die Führungskräfte sind natürlich in der ganzen Entwicklungsszenarie miteingebunden. Die Führungskräfte haben auch Mitspracherecht bei gewissen Entscheidungen über Software, logistisches Timing, wir haben natürlich auch die Verantwortung über Kosten, wir haben die Verantwortung über Ziele und Zielerreichung der Mitarbeiter. Das unterscheidet sie eigentlich jetzt vom reinen Techniker. Wobei die Führungskräfte auch diese fachlichen Schienen noch mitmachen.

Also, Führungskräfte haben auch Weiterbildungsmöglichkeiten, genau wie die Fachkräfte?

## Transkript Interview 9

Genau. Sagen wir so.

Wenn Sie sich den Unterschied bei Entlohnung und Anerkennung zwischen Fach- und Führungskräften sehen, wie sieht das aus?

Besser bezahlt... das ist eigentlich jetzt zu beantworten. Es ist so, es gibt so ein Gehaltsschema von der Muttergesellschaft, das unterscheidet je nach Ausbildungsstandard, je nach Qualifikationen rutscht man in so ein Schema rein. Und in dem Schema ist man drin und dort hat man eben gewisse Vorrückungsmöglichkeiten über die Jahre.

Und das gibt's bei Fachkräften und bei Führungskräften, die haben ein Gehaltsschema?

Die haben beide ein Gehaltsschema, und beide ein unterschiedliches.

Und die Unterschiede – sind die von den Führungskräften ein wenig besser, oder die von den Fachkräften, haben Sie da ungefähr eine Idee?

Ja, Führungskräfte sind in einer anderen Stufe, höher.

Und wie sieht es sonst aus mit Anerkennung? Wie begegnet man Führungskräften und Fachkräften? Gibt es da einen Unterschied?

Grundsätzlich, die Anerkennung... Nein. Es gibt keinen großen Unterschied. Es ist so, wie gesagt, wir sind von Wien aus gesteuert, die Logistik ist beim Versicherer beheimatet. Mein Chef sitzt auch in Wien, der gibt natürlich Feedback über das ganze Team und wenn jetzt zum Beispiel das ganze Team positives Feedback bekommt, multipliziert er das auch, um an seine Mitarbeiter weiterzugeben, wenn positiv gearbeitet wurde.

Sie sind in einer Führungsposition derzeit, Sie sind der Teamleiter von 16 Leuten. Wie erleben Sie das, diese Position? Geht's Ihnen gut damit? Was könnte besser sein? Worauf könnten Sie verzichten?

Mit geht es gut damit. Wie gesagt, ich mache das seit zehn Jahren in dieser Position. Das ist also mittlere Führungsebene im Management. Die Mitarbeiter und ich, wir haben ein sehr gutes, einvernehmliches Verhältnis, ein freundschaftliches Verhältnis. Das reflektiert natürlich positiv. Wenn man etwas Positives raus gibt, kommt es positiv zurück. Nach oben zu den Vorgesetzten ist es in etwa das Gleiche. Wenn natürlich jetzt in der Gruppe die Zahlen passen, von denen ja alles immer wieder abhängt, dass diese ganzen Vorgaben erfüllt werden, dann hat das natürlich den Effekt, dass die Gruppe auch mit den positiven Zahlen Geld verdient für das Unternehmen. Und es ist immer so, geht's dem Unternehmen gut, geht's auch den Mitarbeitern gut. Und wir sind momentan, die letzten Jahren, in der glücklichen Lage, dass wir immer sehr positive Zahlen geschrieben haben. Damit geht es uns allen gut.

Und wie geht es Ihnen im Umgang mit den Zahlen? Sie sind ja vom Hintergrund her eine Fachkraft – wie passt das für Sie?

Das ganze Schema ist aufgebaut auf Arbeiten mit Zielen. Das heißt, jeder Mitarbeiter von mir hat 3-Jahresziele, die er erreichen sollte. Im Gegensatz dazu habe ich gegenüber meinem Vorgesetzten 5-Jahresziele, und das sind dann die Zahlen, mit denen wir dann immer besprechen, schauen wo wir stehen. Jetzt haben wir wieder ein Quartal beendet mit Ende März, jetzt schauen wir uns dann an,

## Transkript Interview 9

wo wir stehen; wo steht der Mitarbeiter, wo steht man selbst beim gesamten Ziel. Das bespricht man dann, ob man Korrekturen machen muss, hat man im Halbjahr die Möglichkeit auf diese Ziele einzuwirken und die Vorgaben zu ändern. Das ist eigentlich das mit den Zahlen.

Und der Umgang mit den Zahlen, dieses Zahlen sammeln, interpretieren, weitertragen – das ist für Sie kein Problem? Das stört Sie auch nicht in Ihrer Arbeit?

Nein, da gehört auch irgendwo so in den Phasen Monatsende, Jahresende, Halbjahr, das gehört zur Tätigkeit dazu.

Wenn Sie die Wahl hätten, würden Sie eher mehr Fachaufgaben oder mehr Führungsaufgaben zusätzlich einbinden in Ihrem Job?

Teils, teils. Es ist oft interessanter, wenn man sich mehr Fachaufgaben zusteuern könnte. Das ist natürlich abhängig davon, was passiert auf den Straßen. Oft ist es so, dass man gerade zu viel Fachthemen hat, dass man für die Führung der Mitarbeiter zu wenig Zeit hat, dann ist es wieder umgekehrt, aber über das ganze Jahr hinweg ist eine Balance da. Und man kommt eigentlich gut zurecht.

Und wie wichtig ist Ihnen das Fachliche? Würden Sie zum Beispiel Ihre Position für eine reine Managementkarriere ohne etwas Fachliches aufgeben?

Fachlich ist bei uns sehr wichtig. In dem Bereich wo ich arbeite als KFZ-Sachverständiger sollte man schon wissen, wovon man redet, auch fachlich. Weil man ja auch immer wieder mit den Mitarbeitern immer wieder irgendwelche Reparatur- oder Kausalitätsthemen hat. Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, dass er mich jetzt fragt in so einem Fall. Das ist so, die 16 Mitarbeiter haben alle Heimbüros, wir sind nicht in einem Großraumbüro, sondern wir sind verteilt auf das Land von Osttirol bis Südburgenland und die Obersteiermark. Da sitzen die Leute so im Heimbüro, also zuhause, und wir haben eigentlich unsere Verbindung zu den einzelnen Mitarbeitern über das Internet. Die melden sich über das Telefon.

Gehen wir mal davon aus, Sie würden auf einer anderen Führungsposition sitzen, wo das Fachliche nicht so wichtig wäre – dass Sie sich nur auf Managementaufgaben konzentrieren würden – wäre das für Sie attraktiv?

Nein, das wäre für mich nicht sehr interessant.

Das heißt das Fachliche möchten Sie nicht aufgeben?

Nein, auf gar keinen Fall. Ich bin eigentlich vom fachlichen Bereich gekommen, habe die Lehre als KFZ-Mechaniker gemacht und dann in weiterer Folge eben die Meisterprüfung und bin nach der Bewerbung beim Versicherer als Kraftfahrzeugsachverständiger angestellt worden. Das wäre ungefähr kurz skizziert der Werdegang. Und die Sachverständigen, die da im Team arbeiten, die haben alle die Grundvoraussetzung, eine Lehre als KFZ-Mechaniker, KFZ-Spengler oder Lackierer, mit abgeschlossener Meisterprüfung.

Sie arbeiten in einem sehr technischen Bereich – ich nehme mal an, Sie haben, bevor Sie selbst diese Führungsposition hatten, technische Fachkräfte als Vorgesetzte gehabt?

Genau.

## Transkript Interview 9

Wie ist es Ihnen damit gegangen? Wie haben Sie das erlebt? Wie zufrieden waren Sie mit den Technikern als Chefs?

Ja, es hat sich natürlich verändert im Laufe der letzten Jahrzehnte. Wir hatten zuerst einmal einen einzigen Chef für Österreich, der eigentlich alles gesteuert hat. Und dann war das in den einzelnen Gruppen der Älteste, den hat man akzeptiert, weil er eben ganz einfach als Techniker die meiste Erfahrung hatte. Wenn man mit dem gut umgehen konnte, konnte man von so einem Menschen natürlich auch viel lernen. Und mittlerweile haben gibt es diese Positionen jetzt aufgeschlüsselt.

Was sind Vor- und Nachteile, wenn man einen Techniker als Chef hat?

Schwer zu sagen. Der Nachteil ist sicher der, man muss auch gut organisieren können. Früher hat man sich als einzelner Sachverständiger organisiert, weil man ja den ganzen Tag unterwegs ist mit Aufträgen und sich die Zeit einteilen muss. Wenn man eine Gruppe führt, ist es halt sehr wichtig, dass man den Umgang mit unterschiedlichen Menschen beherrscht; dass man eben organisieren kann, das ist ganz wichtig. Wenn einer nur Techniker ist und nicht organisieren kann, wenn er keinen Umgang mit Menschen hat, ist es halt für den sehr schwierig. Das muss sich die Balance halten.

Und hat es auch etwas Gutes, wenn man Techniker als Chefs hat?

Der Vorteil ist der, wenn die ganze Gruppe natürlich aus Technikern besteht, und wir tagtäglich mit technischen Themen zu tun haben, ist es natürlich gut, wenn man einen Vorgesetzten hat, der sich auch in der Technik auskennt.

Das heißt, der weiß wovon man redet?

Genau. Ich breche das jetzt herunter von den Sachverständigen auf den Teamleiter. Von meiner Position weg zum Geschäftsführer – der Geschäftsführer muss kein Techniker mehr sein. Der oberste Chef muss wissen, wie weit ein Betrieb funktioniert. Der Teamleiter muss schon wissen, wovon er redet, bei technischen Themen. Da sollte man auch immer ein Vorbild sein. Wissen kann man nicht alles, da muss man auch immer schauen, dass man an die neuesten Informationen kommt und diese Informationen natürlich auch weitergibt. Ich glaube es wäre nichts schlechter als wenn ein Techniker einen Techniker nach etwas Technischem fragt und er bekommt eine falsche Antwort. Wenn Sie wissen, was ich meine.

Also von der Ebene her – Sie sind jetzt genauso hoch, wie man als Techniker kommt in Ihrer Ebene?

Genau. Mit meiner Ausbildung bin ich im Bereich der Kraftfahrzeugsachverständigen angelangt, wo es nicht mehr weiter geht.

Wenn Sie sich Entwicklungsmöglichkeiten, Karrieremöglichkeiten in Ihrem Unternehmen aussuchen könnten – was täten Sie sich wünschen? Das kann Weiterbildung sein, ein zusätzliches Team, irgendwas. Wie sähe die perfekte Karriere aus?

Perfekte Karriere basteln... Da wäre sicher noch Potential im Bereich der Weiterbildung. Potential hätten wir auch noch in der Steuerung der Arbeit. Da wäre noch Potential drin. Potential wäre natürlich auch noch im Gesamtteam Österreich selbst. Wir hatten früher einen Chef-Sachverständigen, der zwar auf einer Ebene mit uns war, der hatte das letzte Wort über alle Themen. Dieses letzte Wort haben wir jetzt unter fünf Leute aufgeteilt. Das funktioniert nicht immer gut. Da wären auch noch Möglichkeiten drin.

## **Transkript Interview 9**

Das heißt, Sie wünschen sich, dass man fachlich mehr machen kann, aber auch, dass man organisatorisch, also Steuerung, dass da etwas angeboten werden könnte.

Fachlich wäre natürlich interessant, und organisatorisch wäre das Hauptinteresse vom Teamleiter.

Von meiner Seite haben Sie mir alle Fragen beantwortet – ich habe alles was ich brauche.

Super.

## Transkript Interview 10

Wie lange bist du denn schon in deinem Unternehmen?

Seit 2006.

Und was machst du dort genau?

Ich bin technischer Kundenberater im Innendienst.

Über was berätst du da?

Hydraulische Verbindungselemente, sprich welchen Schlauch für welche Anwendung, welche Brücke und so weiter und so fort.

Wenn du dir dein Tätigkeit ansiehst, inwieweit musst du da Entscheidungen in irgendeiner Art und Weise treffen?

Entscheidungen? Das ist eine gute Frage. Im Endeffekt, Preise kann man sagen. Ich mache diesbezüglich wirklich nur Preise. Zahlt sich das aus, dem Kunden das so zur Verfügung zu stellen, wenn er dieses Volumen einkauft? Also große Entscheidungen eher nicht.

Aber die Preisgestaltung kannst du bis zu einem gewissen Grad selbst entscheiden, was Sinn macht?

Genau, richtig.

Wenn man jetzt außerhalb deiner täglichen Aufgaben schaut – bist du da in irgendwelche Entscheidungen miteinbezogen?

Zum Beispiel?

Wenn sich jemand nicht auskennt und kommt zu dir und fragt, und du gibst's beispielsweise Empfehlungen ab.

Auch nur in technischer Hinsicht, das schon. Das ist bei uns alles sehr streng hierarchisch geregelt.

Wie schaut denn das aus bei euch mit Entwicklungsmöglichkeiten, Weiterbildung von Fachkräften und Führungskräften – was wir denn da angeboten?

Da haben wir zum Beispiel Lehrlingsausbilderkurse, Englischkurse, im Bereich Außendienst natürlich einige Kurse, immer wieder mal interne Schulungen. Diesbezüglich schon einiges. Was Produktschulungen anbelangt, eher weniger. Es kommen schon Lieferanten ins Haus und halten auch Schulungen, aber es zum Beispiel nicht so, dass wir Lieferanten besuchen.

Also so speziell technische oder Expertenschulungen, die von eurem Unternehmen ausgehen eher weniger?

Genau.

Wie sieht es denn mit Führungskräften aus – werden die geschult?

Ja, das schon. Sobald es irgendwelche Vorgänge oder sonst etwas gibt, hat man eh sofort eine Schulung – als Vorgesetzter, ich natürlich nicht.

## Transkript Interview 10

Wie schaut es denn aus, wenn du dir Führungskräfte und Experten bei euch im Unternehmen ansiehst – siehst du da Unterschied, was das Gehalt anbelangt?

Nein, diesbezüglich halten sich alle sehr bedeckt. Ich habe keine Ahnung, was mein Vorgesetzter verdient. Da kann ich gar keine Angaben machen.

Angaben würde ich auch gar nicht fragen – eher wie du das wahrnimmst. Nehmen wir an du hast einen Techniker und eine Führungskraft – beide 15 Jahre im Unternehmen, und der eine hat ein Riesenauto und der andere fährt mit dem Trabi – überspitzt gesagt...

Bei uns ist es so, dass die Führungskräfte Firmenautos haben. An dem kann ich jetzt auch nicht wirklich messen, wieviel der verdient. Das ist schon unterschiedlich bei uns im Unternehmen – ich könnte es wirklich nicht. Sie werden sicher deutlich mehr verdienen als ich.

Und Fachkräfte mit Firmenauto gibt es keine?

Du meinst Kundenberater wie mich?

Generell. Jemanden, der eher technisch arbeitet, gibt es da jemanden, der ein Auto hat, oder ist das wirklich nur Management?

Das ist eigentlich nur Management. Alle anderen haben ein Privatauto und wenn sie in der Dienstzeit zum Kunden fahren einen Schlauch ausmessen, fahren sie mit dem Firmenauto. Oder besser gesagt mit dem Pool-Auto. Aber Firmenautos haben an sich nur Außendienstler und die Führungsebene.

Und bezüglich Anerkennung – wie sieht es da aus? Werden da Führungskräfte oder Fachkräfte höher anerkannt in der Firma?

Das Gefühl habe ich nicht unbedingt.

Also das hält sich die Waage?

Täte ich sagen, ja.

Wenn du es dir aussuchen könntest – wärst du bereit, dass du den technischen Bereich aufgibst und ins Management wechselst?

Auf gar keinen Fall.

Auf gar keinen Fall? Das ist schnell und deutlich gekommen. Was hält dich ab davon?

Bei uns herrscht doch ein sehr großer Druck. Die Leute, die in der Führungsebene sind, haben da wirklich einen anderen Stress. Mach dies, mach das, schau dass die Zahlen passen und so weiter. Die haben sicher auch kein schönes Leben.

Und von der Aufgabenstellung her?

Auch eher weniger. Da sehe ich mich eher noch als Außendienstmitarbeiter.

Hattest du schon einmal eine Führungsposition?

Naja, in diese Richtung. Ich war einmal – nicht offiziell, aber eigentlich war ich es doch – Leiter in der Werkstatt, Automotive Sampling nennen wir es. Es waren nur 2-3 Leute, und ich habe alles eingeteilt.



## Transkript Interview 10

Wie ist es dir damit gegangen?

Das war schon klasse.

Was hat dir daran gefallen?

Ich habe mich mit den Leuten gut verstanden, ich habe selbständig arbeiten können und war erstens nicht auf andere angewiesen – also zu einem gewissen Grad schon, Stichwort Einkauf -, und ich habe so arbeiten können, wie ich wollte. Es hat eigentlich super funktioniert.

Also ein Vorteil für eine Führungsposition wäre für dich eine gewisse Freiheit und Selbständigkeit, sehe ich das richtig?

Das war noch unter der alten Firma. Wir sind aufgekauft worden. Zuerst waren wir ein Unternehmen mit 100 Leuten, die neue Firma hat jetzt 1000. Da ist alles viel strenger und unterteilt. In der Position, in der ich jetzt bin, gab es damals schon mehr Entscheidungsfreiheiten und Kompetenzen ganz zu schweigen von den Produkten. Und jetzt ist das alles strikter aufgeteilt und reglementiert.

Und damit bist du auch mehr eingeschränkt in allem?

Im Endeffekt schon, ja. Ich muss natürlich dazu sagen, das ist ja nicht schlecht, so weiß wirklich jeder was er zu tun hat und wie weit er gehen darf, was vorher nicht immer der Fall war. Also, wie gesagt, es hat alles Vor- und Nachteile. Aber in einer Führungsposition in der derzeitigen Firma möchte ich nicht sein.

Hattest du schon einmal Techniker als Vorgesetzte?

Mein derzeitiger Vorgesetzter ist unser bester Techniker. Der kann es sich halt in der Produktion, wo er jetzt ist, nicht unbedingt anwenden.

In seiner Position arbeitet er jetzt nicht mehr wirklich fachlich, das ist mehr eine Management-Position?

Ja, genau. Richtig. Mit ihm komme ich super zurecht, er ist noch die alte Schule, aber die haben halt auch, wo es ging, Kompetenzen gestrichen. Der war vorher Geschäftsführer, aber jetzt er Abteilungsleiter für mich und ein paar andere.

Was sind die Vorteile, wenn du einen Techniker als Chef hast?

Gut ist zumindest, wenn ich etwas nicht wissen sollte, kann ich diesbezüglich fragen. Und sonst, ob ein Techniker jetzt unbedingt ein besserer Chef ist, weiß ich nicht.

Das führt mich gleich zu den Nachteilen. Gibt es welche, wenn ein Techniker Chef ist?

Naja, ziemlich. Durchsetzungsvermögen.

Nach unten oder nach oben?

In beide Richtungen, aber eher nach oben.

Eher so ein bisschen ein Kommunikationsproblem zwischen Technikern und reinen Managern.

## Transkript Interview 10

Also in meinem Fall nicht. Er ist so der typische Chef-Typ. Mach das, tu das. Er ist halt teilweise ein wenig zu gut. Der über ihm ist eigentlich das genaue Gegenteil. Der geht nicht auf die Leute ein, sondern arbeitet nur mit dem Hammer.

Wenn du dir die perfekte Karriere basteln könntest – wie täte die aussehen? Unabhängig, ob das machbar ist. Nach oben, in die Breite, anderes Fachgebiet, was du willst.

In dieser Firma jetzt nicht, aber in einer anderen Firma täte ich schon gern in den Außendienst gehen. Ausbildungstechnisch ist es halt relativ traurig.

Also mehr Fachwissen – ausbildungstechnisch. Und reizt dich am Außendienst?

Es ist zwar nett, mit Kunden zu telefonieren, gefällt mir gut. Aber der persönliche Kontakt ist halt ganz anderes. Hin und wieder werde ich ja doch zum Kunden mitgekommen. Es ist halt einfach schön zu sehen: Ok, mit dem Gegenüber, mit dem kann man gut. Und man kann es einfach besser abschätzen wie der tickt.

## Anhang 3

# Generalisierte Paraphrasen

## Frage 1

**Inwieweit sind Sie aufgerufen, Entscheidungen bezüglich Ihrer Tätigkeit selbständig zu treffen?**

<b>Interview 1</b>	Es können Entscheidungen in folgenden Bereichen getroffen werden: wer welche Probleme bearbeitet, über weitere Vorgangsweise mit dem Problem und was getestet werden muss. Die Entscheidung, ob die Software verändert werden muss wird vom Software-Architekt getroffen, aber Vorbereitung, Input und Empfehlungen erfolgen durch den 3rd Line Support.
<b>Interview 2</b>	Da gibt es einerseits tägliche Arbeiten, die erledigt werden müssen und andererseits Projektarbeiten, wo man sich komplett frei bewegen kann.
<b>Interview 3</b>	Immer wieder: Wie etwas umgesetzt wird, welcher Lösungsansatz verfolgt wird etc. Es gibt zwar auch eine Abstimmung mit den Anforderern, aber zuerst müssen die Entscheidungen einmal getroffen werden.
<b>Interview 4</b>	Selbständige Entscheidungen können in fachlicher Hinsicht im Zuge der Projekte im eigenen Fachbereich getroffen werden.
<b>Interview 5</b>	Sie kann ihre Entscheidungen sehr selbständig treffen. Sie verbringt ihre Zeit fast ausschließlich als Consultant bei Kunden, daher gibt es bei ihrer Tätigkeit wenig Einflussmöglichkeit von Vorgesetzten und Kollegen. Die Entscheidung, ob etwas mit dem Kunden durchbesprochen oder einfach umgesetzt wird, liegt bei ihr selbst. Es gibt hier um Entscheidungen über fachliche Themen, nicht über administrative Angelegenheiten zwischen dem eigenen Arbeitgeber und der Firma des Kunden wie beispielsweise Preisverhandlungen.
<b>Interview 6</b>	Zu ca. 60 %.
<b>Interview 7</b>	Fast vollständig.
<b>Interview 8</b>	Sehr stark. Ihm obliegt die Leitung eigener Projekte, wodurch täglich Entscheidungen bezüglich Funktionalität und technischer Anforderungen zu treffen sind.
<b>Interview 9</b>	Er kann seine Entscheidungen bezüglich der Tagesarbeit ganz selbständig treffen, wobei Organisatorisches nach oben abgestimmt werden muss.
<b>Interview 10</b>	Er trifft keine großen Entscheidungen, eher im Rahmen von Details was Preisgestaltung pro Kunde betrifft.

## Frage 2

**In welche Entscheidungen, die außerhalb Ihrer täglichen Aufgaben liegen, werden Sie miteingebunden?**

<b>Interview 1</b>	Keine.
<b>Interview 2</b>	Beispielsweise wenn es um Empfehlungen für die Einführung neuer Systeme geht.
<b>Interview 3</b>	Wenige. Entscheidungen fallen hauptsächlich in dem Bereich an, in dem sie arbeitet. Es gibt zuweilen die Möglichkeit, indirekt auf Abteilungs- und Teamleiter einzuwirken, aber das ist vom Individuum auf dem Posten und dessen Bereitschaft zur Miteinbeziehung abhängig.
<b>Interview 4</b>	Vorwiegend über den Austausch von Expertise, da es eine starke Zusammenarbeit zwischen den 5 Fee Earner-Abteilungen gibt. Ein Gutteil der Arbeit ist interne Beratung.
<b>Interview 5</b>	Der Kunde betrachtet sie oftmals als Alleswisser und zieht sie auch zu Dingen hinzu, die mit ihrer eigentlichen Arbeit wenig oder nichts zu tun haben - z.B. Bewerbungsgespräche für Developer. Entscheidungen außerhalb ihrer primären Verantwortungsbereiche delegiert sie aber zurück an den Kunden und gibt eher Handlungsempfehlungen zur Entscheidungsfindung anstatt die Entscheidung zu treffen.
<b>Interview 6</b>	Das passiert nur hin und wieder, das ist eher eine Seltenheit.
<b>Interview 7</b>	Es gibt einen Austausch mit anderen Teamleitern, Rat und Handlungsempfehlungen.
<b>Interview 8</b>	Es wird regelmäßig abteilungsübergreifend beraten. Es ist üblich, die Erfahrung der Kollegen zu nutzen.
<b>Interview 9</b>	Teils-teils, Einbindung passiert nicht immer.
<b>Interview 10</b>	Er gibt Empfehlungen in technischer Hinsicht ab.

### Frage 3

**Welche Weiterbildungs-/Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte, Fachkräfte oder beide Gruppen bietet Ihr Unternehmen derzeit?**

<b>Interview 1</b>	Es besteht die Möglichkeit des Aufstiegs im Sektor Development. Mitarbeiter können 1-2 Kurse pro Jahr nach eigenem Ermessen aussuchen, sofern diese in der Arbeit weiterhelfen (Argumentationssache). Es gibt Trainer, die von Standort zu Standort fahren für halbjährliche Produktschulungen.
<b>Interview 2</b>	Die Möglichkeiten werden als für Fach- und Führungskräfte gleich wahrgenommen und beinhalten sowohl interne als auch externe Trainings. Technische Trainings für Fachkräfte sind verpflichtend. Weiters gibt es auch andere technische Trainings in Übereinstimmung mit Mitarbeiterinteressen, wenn der Nutzen für die Firma gut argumentiert werden kann. Für Supervisors gibt es verpflichtende Personalführungstrainings. 10 % jeder Mitarbeiterbewertung entfallen jährlich auf Fortbildung und Schulung, somit besteht kontinuierlich die Möglichkeit, etwas Neues dazuzulernen da der IT-Bereich einem ständigen Wandel unterliegt.
<b>Interview 3</b>	Es gibt sehr viele Weiterbildungsmöglichkeiten für Verkäufer und Trainings für Führungskräfte. Der Vorgesetzte muss das Ganze budgetieren und kann dann seine Mitarbeiter schulen – aber das war es auch schon. Es gibt jede Menge Trainings, wenn man in der Linie aufsteigen will, aber sonst nichts.
<b>Interview 4</b>	Es gibt sehr wenig Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für beide Gruppen. Es gibt weder eine Personalabteilung in dem Sinn, noch ein Budget für Mitarbeiterfortbildung. Weiterbildung geht vom Budget des Abteilungsleiters weg – und verringert seinen Abteilungsgewinn und damit Bonus. Somit ist die Bereitschaft der Vorgesetzten, Maßnahmen zu bezahlen, entsprechend gering. Fortbildungen sind eher pro forma. Das Thema wird im jährlichen Mitarbeitergespräch angesprochen, aber die Einbindung in das Budget und die anschließende Bewilligung dauern oftmals 12 Monate. Dies wird als Verzögerungstaktik empfunden. Für Abteilungsleiter gibt es ein Management-Coaching aus der Not der Mitarbeiterunzufriedenheit heraus.
<b>Interview 5</b>	Die Firma zahlt Zertifizierungen, aber das Wissen dafür eignet man sich in der Freizeit an. Es gibt einmal pro einen gemeinsamen Abend, wo Kollegen Themen vorstellen, mit denen sie im Rahmen ihrer Tätigkeit in Kontakt gekommen sind. Es gibt auch die Möglichkeit, Kurse zu besuchen und ein „Master“ für ein Thema zu werden. Zu diesem Thema werden dann Blogs und Newsletter-Artikel geschrieben – während der bezahlten Arbeitszeit. Es besteht zudem die Möglichkeit für eine Fach- und Führungskarriere, besonders da momentan aufgestockt wird.
<b>Interview 6</b>	Es gibt Zertifikate und Fachausbildungen für Techniker und auch breite Ausbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte. Bei neu zu besetzenden Positionen sind die Ausschreibungen immer auch extern, interne Mitarbeiter werden nicht vorgezogen – Qualifikation ist Priorität.
<b>Interview 7</b>	Das sieht grundsätzlich nicht so schlecht aus. Es gibt ein Programm für „junge Führungskräfte“, das aus 5-6 Seminaren besteht plus laufende Fachkräfte-Seminare. Im Regelfall kommt jeder Sachverständige 1-2 im Jahr zu einer Schulung.

<b>Interview 8</b>	Die Möglichkeiten werden als mittelmäßig eingestuft und betreffen eher EDV-Technik. Es gibt wenig fachspezifische technische Kurse im Angebot. Schulungsmaßnahmen werden nur in Ausnahmefällen mittels Sondergenehmigung bezahlt, normalerweise ist das privat zu organisieren und zu bezahlen. Bei Führungskräften eher weniger im Angebot – noch weniger als für Fachkräfte. Aufsteigen kann man im Betrieb mit guten Leistungen.
<b>Interview 9</b>	Es gibt eine sehr breite technische Weiterbildung im eigenen Zentrum sowie einen Informationspool. Teamleiter organisieren die Weiterbildung für ihre Mitarbeiter. Es gibt auch Weiterbildung für Führungskräfte.
<b>Interview 10</b>	Es gibt allgemeine Schulungen wie Lehrlingsausbilderkurse, Englischkurse, Kurse für den Außendienst, hin und wieder interne Schulungen, aber keine technischen oder Expertenschulungen. Wenn es Neuerungen gibt, gibt es Schulungen eher für Vorgesetzte.

#### Frage 4

#### Wie groß ist das Mitspracherecht von Fachkräften bei strategischen Entscheidungen?

<b>Interview 1</b>	Der Input von Experten wird hier normalerweise nicht gefragt- es handelt sich um ein stark salesorientiertes Unternehmen.
<b>Interview 2</b>	Auf unternehmensweite strategische Entscheidungen hat er keinen Einfluss, aber es besteht die Möglichkeit, unterstützend einzuwirken z.B. auf die Auswahl von Systemen. Die Mitsprachemöglichkeiten sind sehr stark vom Projektleiter abhängig - in manchen Teilbereichen kann man mitreden, in anderen nicht.
<b>Interview 3</b>	Bezüglich der Unternehmensstrategie gibt es überhaupt keine Mitsprache von Fachkräften. Auch Fachabteilungen werden nicht wirklich involviert, nur wenn es um die Umsetzung selbst geht. Trainings für Experten sind eine Sache der Abteilung und vom Abteilungsleiter/der Abteilungsleiterin abhängig.
<b>Interview 4</b>	Es gibt keines. Es gibt eine strikte Trennung von Management im strategischen und Fachkräften im operativen Bereich. Eine motivierte Fachkraft kann aber, wenn sie nach einer Managementfunktion strebt, Vorschläge machen und lästig sein, um auf sich aufmerksam zu machen.
<b>Interview 5</b>	Es gibt ein jährliches 4-Tage-Kick off zur Besprechung absehbarer strategischer Entscheidungen. Sie fühlt sich hier sehr eingebunden. Die Geschäftsleitung legt Wert darauf, dass jedes Teammitglied unabhängig von der Position miteinbezogen und nach der Meinung gefragt wird. Das ermöglicht Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mehr Verständnis, warum etwas gemacht wird. Sie ist aber auch froh, dass sie nicht dauernd nach Input gefragt wird und findet die Frequenz von einmal pro Jahr angenehm.
<b>Interview 6</b>	Hier gibt es nicht viel Mitspracherecht. Entscheidungen werden im Normalfall zentralisiert auf DACH-Ebene im Mutterunternehmen getroffen.
<b>Interview 7</b>	Ein Recht zur Mitsprache als solches gibt es nicht, aber es werden die Meinungen eingeholt. Ob sie dann berücksichtigt werden, ist eine andere Frage.
<b>Interview 8</b>	Es werden bezüglich Struktur und Richtung die Abteilungsleiter miteinbezogen, um in Diskussionsrunden Lösungen auszuarbeiten - allerdings nur die Abteilungsleiter.
<b>Interview 9</b>	Es gibt keines.
<b>Interview 10</b>	Es gibt keines - alles ist streng hierarchisch organisiert.



## Frage 5

**Wie nehmen Sie den Unterschied in Entlohnung und Anerkennung zwischen Fach- und Führungskräften in Ihrem Unternehmen wahr?**

<b>Interview 1</b>	Bei Entlohnung keine besonderen Unterschiede wahrnehmbar – Experten bekommen ebenso einen jährlichen Bonus und jedes Jahr eine Gehaltserhöhung Anerkennung wird als sehr hoch wahrgenommen, Zusammenarbeit als gegenseitiger Austausch keine besonderen Perks für Führungskräfte Anerkennung zw. Fach- und Führungskräften vergleichbar Vorgesetzter geht 3x pro Jahr mit jedem Mitarbeiter essen – auch mit Experten
<b>Interview 2</b>	Manager werden höher entlohnt, müssen aber auch rund um die Uhr verfügbar sein. Im Rahmen des Jahresgesprächs gibt es die Möglichkeit auf ein 15. Gehalt für Mitarbeiter. Grundsätzlich besteht der Eindruck, dass das Einkommen überwiegend gleichmäßig verteilt ist. Anerkennung gibt es mittels Rewards und Recognitions und Blackboards, wo Leistungen lobend firmenintern erwähnt und verbreitet werden. Boni gibt es abhängig von den Bewertungen im Review
<b>Interview 3</b>	Entlohnung ist von Qualifikation und Leistung abhängig, aber Anerkennung gibt es nur in der Linie.
<b>Interview 4</b>	Da das Geschäft maklerbasiert ist, kann es schon vorkommen, dass die Fachkraft bei entsprechender Geschäftsentwicklung mehr verdient als die Führungskraft. Die Anerkennung für beide Gruppen ist im Unternehmen ausgeglichen.
<b>Interview 5</b>	Sie weiß nicht, was ihre Kollegen und Kolleginnen verdienen und interessiert sich auch nicht dafür, da sie für ihre Verhältnisse genug verdient. Sie zieht eine lobende Erwähnung vor und wünscht sich eher Anerkennung auf dieser Ebene. Fachkräfte werden höher geschätzt als Teamleiter – Lob vom Kunden ist dem Unternehmen wichtiger als organisatorische Tätigkeiten.
<b>Interview 6</b>	Die Tendenz geht zu höherer Entlohnung bei Führungskräften. Diese haben auch bessere Autos.
<b>Interview 7</b>	Langgediente Führungskräfte verdienen beträchtlich mehr als Fachkräfte. Neuere Führungs- und Fachkräfte unterliegen einem neuen Gehaltsschema. Die Anerkennung hängt sehr stark vom Individuum ab und lässt sich nicht an der Unternehmenskultur festmachen. Aber es gibt dennoch eine leichte Präferenz für Führungskräfte.
<b>Interview 8</b>	Führungskräfte verdienen um einiges mehr, Parkplätze gibt es für jede leitende Position und Abteilungsleiter bekommen Prämien. Es gibt auch erfolgsorientierte Prämien für Mitarbeiter, die entsprechend niedriger sind. Manager bekommen zudem Dienstwagen und Firmenhandys.
<b>Interview 9</b>	Führungskräfte haben ein höheres Gehaltsschema, bei der Anerkennung gibt es kaum Unterschiede.
<b>Interview 10</b>	Firmenautos gibt es nur für Management und Außendienst. Der Rest fährt zu Kundenbesuchen mit dem Pool-Auto. Bei der Anerkennung hält es sich die Waage.

## Frage 6

Wären Sie bereit, Ihren Status als Fachkraft zugunsten einer Managementkarriere aufzugeben?

<b>Interview 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Freitag zu Mittag heimgehen wollen</li><li>• kein All-in Vertrag gewünscht</li><li>• lieber tüfteln</li><li>• mehr Freizeit</li><li>• Wunsch nach abwechslungsreicher Arbeit</li><li>• keine Lust auf Routine oder Kontroll-Tätigkeiten/Zahlen</li></ul> <p>Er hatte ein Angebot für die Leitung einer IT-Abteilung - hat es abgelehnt.</p>
<b>Interview 2</b>	<p>Grundsätzlich muss das Gehalt passen. Zusätzlich hängt es auch davon ab, wieviel Zeit man im Job verbringt und ob es die Möglichkeit gibt, weiterhin technisch zu arbeiten. Er hat keine Lust, nur wegen dem Titel auf der Visitenkarte 80-Stunden-Wochen zu arbeiten und betrachtet den Aufstieg in der Linie als kontinuierliche Wechsel von einer Position zur nächsten mit dem Nebeneffekt einer ständigen Überforderung.</p>
<b>Interview 3</b>	<p>Die administrativen Aufgaben sind unattraktiv.</p>
<b>Interview 4</b>	<p>Der Wechsel zur Führungskraft wird als Weg gesehen, weg von Routinetätigkeiten hin zu mehr Abwechslung zu kommen und neue Aufgaben übernehmen zu können.</p> <p>Der Wunsch geht allerdings nicht so weit, General Manager oder "Leitwolf" zu werden, der dann keine Fachkompetenzen mehr hat weil er alle Fachbereiche überschauen muss. Es besteht ein Interesse an mehr strategischer Arbeit und dem Bestreben, weniger repetitive Arbeiten zu verrichten.</p>
<b>Interview 5</b>	<p>Ganz klar Nein. Sie hatte in der Vergangenheit eine Leitungsfunktion inne und hat diese zurückgelegt, sich eine Auszeit genommen und ist jetzt lieber wieder Fachkraft. Sie zieht die Arbeit an konkreten Problemstellungen dem Abarbeiten von To do-Listen und dem Treffen strategischer Entscheidungen vor.</p>
<b>Interview 6</b>	<p>Eine Managementkarriere ist nicht attraktiv, da es nötig wäre, sich in eine politische Ebene zu begeben.</p>
<b>Interview 7</b>	<p>Grundsätzlich ja. Er ist der Überzeugung, dass sein technischer Hintergrund für das Verständnis in der Vorgesetztenrolle hilfreich wäre. Allerdings ist das in diesem Unternehmen kein Thema, da er nach Wien umziehen müsste.</p>
<b>Interview 8</b>	<p>Nein, eigentlich nicht. Er fühlt sich sehr gut aufgehoben in seiner derzeitigen Tätigkeit. Er schätzt, dass es täglich neue Herausforderungen gibt, er eine gewisse Handlungsfreiheit hat und kreativ und innovativ tätig sein kann.</p>
<b>Interview 9</b>	<p>Eine Managementfunktion wäre nicht so interessant wie fachliche Tätigkeiten.</p>
<b>Interview 10</b>	<p>Der Druck wäre zu groß, das wäre zu viel Stress. Man hat strengere Vorgaben und muss ist von Zahlen abhängig.</p>

## Frage 7

**Hatten Sie schon einmal eine Führungsposition? Falls ja: Wie haben Sie das erlebt? Wie zufrieden waren Sie damit?**

<b>Interview 1</b>	Diese war mit mehr Stress verbunden und beinhaltete störende "Management-Geschichten" wie Budget schreiben, machen, vorschlagen, berechnen und anschließenden Streitereien im Budget-Meeting. Die Folge war dann eine gewisse Frustration über Streichungen von Mitarbeiterschulungen. Er hatte mehr Ärger als Freude an Management-Aufgaben.
<b>Interview 2</b>	Er hatte die Teamleitung von 2 Mann über und hat diese als eher locker empfunden. Es gab weniger Management-Aufwand, weil es sich um ein kleines Team gehandelt hat und hauptsächlich Organisation angefallen ist. Dies ist aber nach kurzer Zeit zu langweilig geworden und er hat den Job gewechselt.
<b>Interview 3</b>	Eine Fachkraft ist lösungsorientiert. Sie will und kann Lösungen bieten. Führungskräfte hingegen sind eher personenorientiert. Nach ihrer eigenen Erfahrung kommt man als nicht zum Arbeiten im fachlichen Bereich. Ihr Wunsch, mehr mit Lösungen konfrontiert zu sein, macht eine Führungslaufbahn eher unattraktiv. Ein Pluspunkt im Führungsbereich: Es gibt mehr Involvement in strategische Entscheidungen - das ist das einzige, was ihr jetzt als Fachkraft fehlt.
<b>Interview 4</b>	Ja, derzeit. Dies ist manchmal ein Kampf, ein ständiges Erarbeiten des Platzes, der der richtige ist. Es besteht Unsicherheit darüber, ob das Erreichen der gewünschten Position in dieser Firma überhaupt möglich ist.
<b>Interview 5</b>	Sie war mit ihrer Führungsposition nicht zufrieden. Sie hatte keine Freude daran, Leute zu führen und strategische Entscheidungen zu treffen.
<b>Interview 6</b>	Ja, das war kein Problem.
<b>Interview 7</b>	Es war weniger Zeit für Fachliches vorhanden als gewünscht. Die disziplinierten Aufgaben sind eher eine Belastung und die Führungsfunktion allgemein ist auch eine enorme zeitliche Belastung.
<b>Interview 8</b>	Teils-teils. Er hat die Position an der Front als Belastung und als energieraubend empfunden. Auch der ständige Termindruck war unangenehm.
<b>Interview 9</b>	Es bleibt oft zu wenig Zeit - entweder für das Fachliche oder für die Führung der Mitarbeiter.
<b>Interview 10</b>	Es gab mehr Möglichkeiten zum selbständigen Arbeiten, man war nicht auf andere angewiesen - mehr Entscheidungsfreiheit.

## Frage 8

**Hatten Sie in der Vergangenheit technische Fachkräfte als Vorgesetzte? Falls ja: Wie haben Sie das erlebt?**

<b>Interview 1</b>	Technische Fachkräfte haben Verständnis für die Arbeit selbst, sie können die Qualität der Arbeit nachvollziehen anstatt nur die Menge. Beispiel: Wie aufwändig Tickets zu bearbeiten sind anstatt nur die Anzahl derselben. Führungsfunktionen in Fachabteilungen wurden teilweise als Abstellgleis, als Sanktion betrachtet. Eine ideale Führungskraft bringt folgende Merkmale mit: technischen Hintergrund, hat den eigenen Job vorher gemacht und sich in einer anderen Firma hochgearbeitet.
<b>Interview 2</b>	Technische Fachkräfte als Vorgesetzte wurden als OK empfunden. Ein Vorteil ist das vorhandene Verständnis für fachliche Themen. Eine Beobachtung ist, dass, je höher man in der Hierarchie hinaufgeht, umso weniger Interesse und Ahnung von der fachlichen Materie vorhanden ist. Er hat eine klare Präferenz für Techniker/Technikerinnen als Führungskräfte in Fachabteilungen.
<b>Interview 3</b>	Fachkräfte als Vorgesetzte sind praktisch, da sie Verständnis für das haben, wovon man spricht und fachliche Argumente nachvollziehen können. Allerdings werden Fachkräfte als teilweise in Managementfunktionen als zu wenig durchsetzungsstark und mit mangelnden Kommunikationsfähigkeiten erlebt.
<b>Interview 4</b>	Es gibt in diesem Unternehmen ausschließlich Führungskräfte, die aus den Rängen der Fachkräfte aufgestiegen sind und über keine einschlägige Ausbildung im Bereich Management verfügen. Meist war dieser Aufstieg nicht durch Fähigkeiten, sondern lange Zugehörigkeit bedingt. Fachkräften als Vorgesetzten fehlen oft einfach die Management-Skills, die Strategie, die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren und zu führen.
<b>Interview 5</b>	Der Umgang mit Fachkräften ist oft einfacher, weil sie die Problemstellungen verstehen, was die Zusammenarbeit verbessert. Weiters gewähren Fachkräfte als Vorgesetzte einen breiteren Handlungsspielraum und geben nicht ständig vor, was zu tun ist. Ein Nachteil ist, dass oftmals die Kommunikationskompetenz nach oben fehlt, die Fähigkeit, Inhalte verständlich zu kommunizieren.
<b>Interview 6</b>	Eine technische Fachkraft versteht, worum es geht und auch die Hintergründe.
<b>Interview 7</b>	Das technische Fachwissen war ausgezeichnet und ein Bonus, aber die Führungs- und Organisationsfähigkeiten waren mangelhaft. Vorteile einer hohen fachlichen Kompetenz sind dass Vorgesetzte eine Mentorenrolle für Neueinsteiger übernehmen können und eine Quelle für Informationen sind. Technische Fachkräfte verstehen auch, wovon die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sprechen.
<b>Interview 8</b>	Das ist unterschiedlich. Einmal hatte er einen Techniker als Vorgesetzten, der technisch super war, aber als Vorgesetzter unbrauchbar. Derzeit hat er den perfekten Chef, der sowohl menschlich als auch fachlich top ist. Bei einem Vorgesetzten ist es wichtig, dass er technisch versiert ist. Er soll kompetenten Rat geben können und Einschätzungen abgeben, einen guten Überblick über Geschehnisse haben und Ideen liefern. Er will zu seinem Chef aufsehen können.
<b>Interview 9</b>	Techniker wissen, wovon man redet, sie kennen sich aus. Probleme gibt es dann, wenn die Balance zwischen Fachwissen und Organisation sowie dem Umgang mit Menschen nicht passt.

<b>Interview 10</b>	Ein Techniker kennt sich aus, wenn etwas nicht klar ist und kann Hilfestellung leisten. Allerdings gibt es das Problem mangelnden Durchsetzungsvermögens nach oben Richtung Management.
---------------------	---

## Frage 9

### Welche Karrieremöglichkeiten würden Sie sich in Ihrem Unternehmen wünschen?

<b>Interview 1</b>	Eine Möglichkeit wäre eventuell eines Tages Team Leader, aber eigentlich geht das schon wieder zu sehr in Richtung Management. Technische Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind eine attraktivere Alternative. Die derzeit im Unternehmen vorhandenen Entwicklungsmöglichkeiten werden als zufriedenstellend erachtet.
<b>Interview 2</b>	Derzeit sind im Unternehmen alle Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten vorhanden, die wünschenswert wären. Selbst bereichsübergreifende Entwicklung oder Wechsel in ganz andere Abteilungen ist mittelfristig gesehen eine Möglichkeit.
<b>Interview 3</b>	Grundsätzlich ist der Job so wie er jetzt ist zufriedenstellend. Es gibt allerdings den Wunsch nach mehr Information und mehr Einbindung in strategische Entscheidungen. Sie hat eine Vorliebe für Abwechslung.
<b>Interview 4</b>	Er wünscht sich, seine Kompetenzen bestmöglich einsetzen zu können.
<b>Interview 5</b>	Sie hat Interesse an einer Masterausbildung. Das Problem ist, dass die zeitliche Verfügbarkeit durch den Vertrag mit dem Kunden nicht gegeben ist. Hier gäbe es den Wunsch nach mehr zeitlicher Flexibilität bei der Bindung an den Kunden. Sonst ist sie zufrieden mit dem Status quo. Ein wichtiger Punkt in ihrer Tätigkeit ist Abwechslung.
<b>Interview 6</b>	Mehr fachliche Weiterbildung wäre wünschenswert - erstens übernimmt das Unternehmen keine Kosten, zweitens bietet es zeitlich keine Möglichkeit dazu.
<b>Interview 7</b>	Mehr fachliche Weiterbildung wäre wünschenswert, besonders da in seinem Bereich die technologische Entwicklung in den 10 Jahren stark fortgeschritten ist und derzeit der Anschluss fehlt.
<b>Interview 8</b>	Derzeit reicht das Erreichte, er will den aktuellen Status beibehalten. Bei der Weiterbildung wäre allerdings das Angebot in der fachlichen Breite noch ausbaufähig.
<b>Interview 9</b>	Ausbaufähig wären fachliche Weiterbildung einerseits und mehr organisatorische Kompetenz andererseits.
<b>Interview 10</b>	Eine Möglichkeit wäre ein Wechsel in den Außendienst, um mehr persönlichen Kontakt zu den Kunden zu haben. Wünschenswert wären Ausbildungsmöglichkeiten in diese Richtung.

## Anhang 4

# Codebuch

	Kategorien- bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Codierregel
K1.1	kaum	Entscheidungen können nur in Ausnahmefällen eigenständig getroffen werden		wenig bis kein Einfluss auf die Ausführung der eigenen Tätigkeit; wenig Möglichkeit, sich einzubringen und die Expertise anzuwenden
K1.2	regelmäßig	eigenständige Entscheidungen im Rahmen der täglichen Arbeit sind mit einer gewissen Regelmäßigkeit, aber keiner allzu großen Häufigkeit zu treffen	"Also, ich würde sagen gut 60 % in etwa kann ich selbständig treffen. Der Rest erfordert noch Entscheidungen von zuständigen vorgesetzten Person." "Ich mache diesbezüglich wirklich nur Preise. Zahlt sich das aus, dem Kunden das so zur Verfügung zu stellen, wenn er dieses Volumen einkauft?"	Entscheidungen in kleinerem Ausmaß, die häufig vorkommen, aber keinen großen Einfluss haben; Entscheidungen, die den Arbeitsablauf maßgeblich, aber nicht überwiegend beeinflussen
K1.3	größtenteils	70-80 % der täglichen Arbeit kann durch selbständige Entscheidungen gesteuert werden	"Des Weiteren obliegt uns dann die Entscheidung, wie das weiter vorgegangen wird. Wenn wir jetzt eine Lösung für das Problem finden, dann können wir entscheiden bzw. ist es ein Workaround, mit dem die Kunden auch in Zukunft leben können, ist es ein Problem, das wir in der Software beseitigen müssen, ist es das wert, beseitigt zu werden." "Und dann gibt's die Projektarbeiten, da kann man sich eigentlich komplett frei bewegen – aber natürlich im Rahmen des Projektes." "Entscheidungen muss ich immer wieder treffen, vor allem auch wie ich umsetze etc. Speziell auch, welchen Lösungsansatz ich verfolge, allerdings muss ich meine Entscheidungen auch immer wieder mit den Anforderern abstimmen. Aber treffen muss ich sie natürlich erst mal, damit ich sie abstimmen kann."	Aufteilung von Arbeitsvorgängen im Sinne der selbständigen Gestaltung von Arbeitsabläufen; ein hohes Maß an Kontrolle über die eigene Tätigkeit



# Codebuch

	Kategorien- bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Codierregel
<b>K1.4</b>	fast vollständig	Ca. 90 % der Entscheidungen können auf täglicher Basis selbständig getroffen werden	<p>"Da muss ich täglich Entscheidungen treffen, in welche Richtung wir die Funktionalität sowie die technischen Anforderungen realisieren können."</p> <p>"fast vollständig"</p> <p>"Organisationische Dinge muss ich natürlich nach oben abstimmen [...] aber grundsätzlich für die Tagesarbeit habe ich die Entscheidung."</p> <p>"Bezüglich meiner Tätigkeit kann ich mich praktisch zu 100 % selbst einteilen und entscheiden. Nein, 100 % stimmen nicht, aber doch zum größten Teil."</p> <p>"Weil ich ja als Consulter immer bei unterschiedlichen Unternehmen bin, können ja meine Kollegen oder mein Vorgesetzter in meiner Firma mir im Prinzip gar nichts sagen, weil ich ja oft vor Ort beim Kunden bin. Und beim Kunden selbst liegt es an mir ob ich etwas selbst entscheide oder mit dem Kunden abspreche. Ich kann eigentlich entscheiden wie ich mag."</p>	Entscheidungen bedürfen gegebenenfalls vereinzelt der Koordination und Abstimmung nach oben, liegen aber sonst im Ermessen der interviewten Person
<b>K2.1</b>	kaum	Kaum/keine abteilungs- oder fachsbereichsübergreifende Einbindung	<p>"Eigentlich wenig. Hauptsächlich nur den Bereich, wo ich arbeite."</p> <p>"Nein, gar nicht."</p>	Es erfolgt kaum oder keine Konsultation oder Miteinbeziehung in Entscheidungen, die nicht den unmittelbaren eigenen Arbeitsbereich betreffen
<b>K2.2</b>	wenig	Kaum abteilungs- oder fachsbereichsübergreifende Einbindung	"Hin und wieder. Aber das ist eher die Seltenheit, sagen wir so."	Es wird in seltenen Fällen um Input zu Themen gebeten, die nicht den unmittelbaren eigenen Arbeitsalltag betreffen

## Codebuch

	Kategorien- bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Codierregel
<b>K2.3</b>	beratend	Regelmäßige Anforderung von Input	"Also wir haben einen Gutteil interne Beratung, wenn man das vielleicht so zusammenfassen kann." "Einbezogen, ja. Natürlich. Wir haben so etwas wie Teamleiter-Meetings. Die finden mindestens vier Mal im Jahr statt. Da werden dann solche Sachen, wenn sie gröbere Sache sind, besprochen. Wenn es kleinere Sachen sind, setzt man sich am Telefon zusammen und bespricht das so."	Es wird regelmäßig um Expertise bezüglich Themen in anderen Abteilungen/Hierarchieebenen angefordert, um die Basis für eine fundierte Entscheidung zu legen
<b>K2.4</b>	mit- entscheidend	Mitbestimmungsrecht	"Also, da ist die Palette oft sehr breit, einfach weil man als Externer bei einer anderen Firma immer den Ruf hat, eh alles wissen zu müssen. Da werde ich oft auch in Entscheidungen eingebunden, wo ich mir denke: Da habe ich jetzt wirklich nichts verloren."	Die Berechtigung geht über das reine Bereitstellen von Information und das Abgeben von Empfehlungen hinaus; Entscheidungen werden aktiv beeinflusst
<b>K3.1</b>	Kaum Möglichkeiten generell	Das Unternehmen bietet allgemein wenig Entwicklungsmöglichkeiten	"[...] ein Abteilungsleiter, nachdem das ganze Unternehmen so ist in dieser Branche, oder zumindest ein Makler eine relativ geldfixierte Persönlichkeit, der hat kein Interesse, von seinem Umsatz unbedingt Mitarbeiterförderungen zu bezahlen, weil die werden ihn nächstes Jahr in seinem Bonus fehlen." "Wenn man außerhalb des Firmenangebots etwas macht, ist das dann eher selbst zu bezahlen. In Ausnahmefällen gibt es Sondergenehmigung unter Absprache mit der Geschäftsleitung, die dann gegebenenfalls einen Beitrag leistet. Sonst ist das eher Privatvergnügen."	Es wird allgemein wenig Wert auf Weiterbildung und interne Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen gelegt; weder Fachkräfte noch Führungskräfte werden entwickelt

## Codebuch

	Kategorien- bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Codierregel
<b>K3.2</b>	Bevorzugung Führungskräfte	Führungskräfte haben mehr Möglichkeiten, sich zu entwickeln	"Da gibt es sehr viel für Verkäufer, um eben besser verkaufen zu können, und es gibt Trainings für Führungskräfte. Also wenn man ganz gezielt in der Linie aufsteigen will, gibt es jede Menge Training, ansonsten gibt's gar nichts." "Sobald es irgendwelche Vorgänge oder sonst etwas gibt, hat man eh sofort eine Schulung – als Vorgesetzter, ich natürlich nicht."	Führungskräften wird ein breiteres Portfolio an Entwicklung bezüglich Weiterbildung und/oder Aufstiegsmöglichkeiten geboten
<b>K3.3</b>	Gute Möglichkeiten für beide	Es gibt für beide Seiten vergleichbare und gute Entwicklungsmöglichkeiten	"Weiterbildung in dem Sinn bietet mein Unternehmen, dass ich Kurse, die ich gerne belegen möchte, die mich in meiner Arbeit weiterbringen, da rede ich mit meinem Chef, und die werden meistens auch granted. Das sind so 1-2 Kurse pro Jahr." "Also generell ist es so, es gibt eine sehr breite Ausbildungsmöglichkeit, auch für Führungskräfte und auch für sonstiges anderes Personal."	Das Unternehmen betrachtet Weiterentwicklung als sinnvollen Ansatz und berücksichtigt sowohl Führungs- als auch Fachkräfte in gleichem Ausmaß
<b>K3.4</b>	Bevorzugung Fachkräfte	Fachkräfte werden stärker entwickelt als Führungskräfte	"Es gibt fachlich die Möglichkeiten, Zertifizierungen und Prüfungen jederzeit zu machen. Es gibt 4x pro Jahr Termine, wo man sich anmelden kann. Die Erwartungshaltung ist aber, dass du dir das zuhause in deiner Freizeit aneignest, und die Firma zahlt dir dann einfach nur die Zertifizierungskosten. Das ist alles fachlich. Wir haben einmal im Monat so einen gemeinsamen Abend, wo ein Kollege irgendein spannendes Thema vorstellt, dass er im Zuge seiner Projektarbeit kennengelernt hat. Wir haben die Möglichkeit, auch Kurse zu besuchen."	Die Entwicklung von Fachkräften wird vom Unternehmen als wichtiger als die Entwicklung von Führungskräften erachtet

## Codebuch

	Kategorien- bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Codierregel
<b>K4.1</b>	keine	Es gibt keine Möglichkeit des Inputs zu strategischen Entscheidungen	"Fachkräfte sind da, um Projekte abzuwickeln und werden nicht in Strategie und strategische Entscheidungen eingebunden." "Das ist bei uns alles sehr streng hierarchisch geregelt."	Entscheidungen laufen streng hierarchisch ab und das Unternehmen bietet hier kein Forum für Fachkräfte an, das eine Beteiligung in welcher Form auch immer ermöglichen würde
<b>K4.2</b>	wenig	Möglichkeit zur Mitsprache ist eher ungewöhnlich und in Ausnahmefällen	"[...] ein anderes Produkt einführen oder ähnliches, dann werden wir natürlich gar nichts sagen. Wir unterstützen – wir sind eigentlich eher so eine Art Supportsystem." "Also wenn du unternehmensweit denkst – strategische Entscheidungen und so etwas überhaupt nicht. Dann gibt's natürlich auch die Entscheidungen, die die Fachabteilungen treffen, welche die IT intern trifft - da ist man dann dadurch, dass man in dieser Zwischenposition sitzt, auch nicht involviert. Und gerade einmal wenn es etwas gibt wo es darum geht, es wirklich gerade umzusetzen, da wird man dann sehr wohl involviert. Aber wirklich nur da, wo man gerade dran ist."	Die Möglichkeit des Inputs und der Mitsprache ist sehr limitiert
<b>K4.3</b>	beratend	Es wird aktiv um Experteninput gebeten	"Ich fühle mich zumindest schon sehr eingebunden, weil wir haben einmal im Jahr so ein 4-Tage Kick-off, wo alle strategischen Entscheidungen, die man so abschätzen kann, die während des Jahres anfallen werden, gemeinsam mit den Geschäftsführern und mit allen bespricht. [...] aber das heißt nicht, nur weil 50 % oder 70 % der Mitarbeiter dafür oder dagegen sind, dass das dann wirklich so kommt. "	Input wird ermutigt und angefordert, jedoch wird die Meinung der Fachkraft nicht zwangsläufig berücksichtigt

## Codebuch

	Kategorien- bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Codierregel
<b>K4.4</b>	mit- entscheidend	Mitbestimmungsrecht		Fachkräfte haben eine Stimme bei der Entscheidung und können gegebenenfalls auch ein Veto einlegen
<b>K5.1</b>	es gibt keinen	Es wird kein (maßgeblicher) Unterschied wahrgenommen	"Und die Parkplätze kriegen die Leute, die am längsten in der Firma sind. Das heißt, der Chef hat keinen." "Dadurch, dass ein Großteil unseres Geschäft auch ein maklerbasiertes Geschäft ist, also ein Geschäft, wo ein Gutteil der Mitarbeiter Provisionen verdient, kann das durchaus sein oder ist es so, dass sich in guten Jahren das Blatt sehr zugunsten der Spezialisten dreht, weil wenn die gut vermieten oder verkaufen, dann verdienen die mehr als das Management."	Die Entlohnung und Anerkennung wird für beide Gruppen (Fach- und Führungskräfte) als vergleichbar wahrgenommen; Unterschiede sind gegebenenfalls von der Leistung abhängig
<b>K5.2</b>	Führungskräfte werden bevorzugt	Führungskräfte erhalten mehr Anerkennung/werden höher entlohnt	"Entlohnung ist durchaus auf Leistung bzw. Qualifikation bezogen, da gibt's nichts auszusetzen. Anerkennung findet man eigentlich nur in der Linie." "Führungskräfte sind in einer anderen Stufe, höher."	Führungskräfte erhalten höhere monetäre Kompensation und/oder haben einen höheren Status im Unternehmen

## Codebuch

	Kategorien- bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Codierregel
<b>K5.3</b>	Fachkräfte werden bevorzugt	Fachkräfte erhalten mehr Anerkennung/werden höher entlohnt	"[...] sitzen beim Kunden, ist ja diese fachliche Führung oft nur Krankenstand verwalten, Abrechnung – also das ist eher mehr organisatorisch, und das wird gar nicht so wertgeschätzt als wenn du zu Beispiel vom Kunden ein Lob bekommst, dass du etwas besonders gut gemacht hast. Wir können so im Team immer Punkte sammeln. Du kriegst Punkte, wenn dich ein Kunde lobend erwähnt. Du kriegst Punkte, wenn du einen Blogg-Artikel schreibst und wenn du einen Newsletter-Artikel schreibst. Du bekommst keine Punkte, wenn du deine Krankenstandstage richtig ausgefüllt hast."	Fachkräfte erhalten höhere monetäre Kompensation und/oder haben einen höheren Status im Unternehmen
<b>K6.1</b>	zuviel Zeit/Stress	Eine Führungsposition wird als zu stressig und zeitaufwändig empfunden	"Weil ich gerne am Freitag zu Mittag heimgehe. Weil ich keinen All-in-Vertrag haben will." "Naja, jetzt mache ich halt viele technische Sachen, und das macht mir schon Spaß. Und ich denke mir, wenn man Spaß an der Arbeit hat, dann soll man sich nicht wegen einem Manager auf seiner Visitenkarte verrückt machen und 80 Stunden pro Woche in der Firma rumhängen, weil das alle Manager ungefähr so machen, dann aber auch nicht mehr technisch die Sachen leiten können, die man vielleicht kann."	Fachkräfte sind nicht bereit, ihre Freizeit in erhöhtem Maße für eine Führungsposition zu opfern und möchten auch nicht dem Druck ausgesetzt sein, der damit einhergeht

# Codebuch

	Kategorien- bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Codierregel
<b>K6.2</b>	zu wenig Abwechslung	Fachkräften fehlt die Abwechslung in Führungsfunktionen	"Ich verdiene lieber etwas weniger und habe mehr Freizeit und Arbeit, die abwechslungsreich ist als dass ich mich ewig um dieselben Sachen kümmere und schaue, dass Leute vielleicht gut arbeiten oder dass die Zahlen stimmen." "Aber sehr wohl eine Entwicklung hin zu einer Position mit einem hohen Anteil strategischer Arbeit, mit einem geringen Anteil repetitiver Arbeit."	Fachkräfte haben wenig Freude an Routearbeiten
<b>K6.3</b>	zu viele Management- Aufgaben	Fachkräfte haben keine Freude an Management-Aufgaben	"Hinzu kommt, dass mir die Menschenführung nicht so wahnsinnig wichtig ist, dass bei mir eigentlich eher alle mehr oder weniger autark arbeiten." "[...] das was mich nicht interessiert, eine Entwicklung zu einem General Manager oder zu einem Geschäftsführer oder zu einem Leitwolf ist, der dann keine Fachkompetenzen mehr hat, weil der muss ja alle Fachbereich dann überschauen."	Administratives und Organisatorisches wird als belastend und langweilig empfunden
<b>K6.4</b>	lieber mehr fachliche Aufgaben	Vorliebe für komplexe, fachliche Aufgabenstellungen	"Weil ich eigentlich lieber, sagen wir mal so, „was arbeite“ ist falsch gesagt... etwas mit den Händen arbeite ist auch falsch... Weil ich lieber tüftle, weil ich lieber Techniker bin." "Hm, was hat mir nicht gefallen? Mitunter, dass du nicht zum Arbeiten kommst. Ich wollte mehr mit Lösungen konfrontiert sein."	Fachkräfte suchen tendenziell nach Herausforderung, Abwechslung und wünschen sich ein innovatives und kreatives Arbeitsumfeld
<b>K6.5</b>	zu viele politische Ränkespiele	Der Umgang mit unternehmenspolitischen Belangen wird als Belastung empfunden	"Ich weiß, dass Managementkarriere bedeutet, dass ich mich da irgendwie in eine politische Ebene hineinbewegen müsste, die ich eigentlich selbst nicht will."	Fachkräfte möchten sich nicht mit Machtspielen und unternehmenspolitischen Überlegungen befassen müssen

## Codebuch

	Kategorien- bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Codierregel
<b>K6.6</b>	Umzug nötig	Eine Führungsposition würde einen Umzug erfordern	"Denn das würde bedeuten, dass ich nach Wien gehen müsste, und das ist keine Option."	Fachkräfte erachten eine Führungsposition nicht als attraktiv genug, um deswegen umzuziehen
<b>K6.7</b>	höhere Entlohnung ist attraktiv	Die höhere Entlohnung macht den Wechsel in eine Führungsposition attraktiver	"Naja, da ist es natürlich wichtig, wieviel Zeit ich im Job sein muss in der Woche, was der Outcome im Gehaltsbereich ist, und natürlich auch, ob ich weiterhin auch technische Sache machen könnte, oder ich nur People Management oder ähnliches machen müsste."	Monetäre Entlohnung ist eine Motivation, eine Führungskarriere in Betracht zu ziehen
<b>K7.1</b>	unzufrieden	Fachkräfte, die eine Führungsposition als wenig zufriedenstellend empfunden haben		Vergangene bzw. aktuelle Führungspositionen wurden/werden aus den folgenden Gründen als nicht zufriedenstellend empfunden (Mehrfachnennungen möglich)
<b>UK7.1.1</b>	langweilig	Führungspositionen werden teilweise als langweilig empfunden	"Mich hat es gelangweilt, darum bin ich woanders hin gegangen."	
<b>UK7.1.2</b>	Stress	Führungspositionen werden als stressig empfunden	"Es ist natürlich mit mehr Stress verbunden." "Da ist die enorme zeitliche Belastung, der enorme Aufwand, die disziplinären Geschichten – das ist nicht wirklich das, was mir Spaß macht." "Der immer steigende Termindruck kommt natürlich auch noch hinzu."	



# Codebuch

	Kategorien- bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Codierregel
<b>UK7.1.3</b>	zu viele Führungs- aufgaben	Die Balance zwischen Fach- und Führungsaufgaben wird als zu führungslastig wahrgenommen	"Es sind vor allem die Management-Geschichten, die mich mehr gestört haben. [...] Eigentlich sind die Management-Sachen viel eher zum Ärgern als zum Freuen." "Ich arbeite lieber an konkreten Problemen als dass ich To-do-Listen nachlaufe und To-do-Listen führe und strategische Entscheidungen dauernd treffen muss."	
<b>UK7.1.4</b>	zu wenig Fachliches	Es gibt in Führungspositionen einen Wunsch nach mehr Möglichkeit, fachlich zu arbeiten	"Weniger [Zeit] als ich gerne hätte. Soll heißen, ich würde selber wieder gerne mehr besichtigen fahren. Habe das aber aus besagten Gründen in den ersten zwei Monaten dieses Jahres fast nicht geschafft. Es ist jetzt so, seit 14 Tagen ungefähr sieht es besser aus und ich komme jetzt auch wieder dazu, dass ich von einer Werkstatt zur nächsten fahre und mir einfach wieder ein paar Autos ansehe – was ich sehr genieße." "Mir ist es lieber, fachlich mitzuarbeiten als diese Tätigkeit zu machen."	
<b>UK7.1.5</b>	an der Front stehen	Die Aufgabe des Abschirms der Mitarbeiter wird als Belastung empfunden	"Aber dieses ständige Vornestehen, immer der Angriffspunkt zu sein für Kunden, Betriebsleitung, für die Werkstätten, für die Mitarbeiter, ist mir schon fast ein bisschen zu viel des Guten und saugt mich ziemlich aus."	
<b>UK7.1.6</b>	Frustration	Fachkräfte empfinden Aspekte der Führungsarbeit als frustrierend	"Und was man am Ende dann streicht oder was einem gestrichen wird, sind Mitarbeiterschulungen. Das deprimiert einen dann einfach."	

## Codebuch

	Kategorien- bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Codierregel
<b>K7.2</b>	zufrieden	Fachkräfte, die eine Führungsposition als zufriedenstellend empfunden haben		Vergangene bzw. aktuelle Führungspositionen wurden/werden aus den folgenden Gründen als zufriedenstellend empfunden (Mehrfachnennungen möglich)
<b>UK7.2.1</b>	Mitsprache- recht	Die Einbindung in strategische Entscheidungen in einer Führungsrolle wird als positiv betrachtet	"Ja, das ist der einzige Bereich, der mir fehlt."	
<b>UK7.2.2</b>	Selbständig- keit	Der erweiterte Handlungsspielraum und die damit einhergehende Selbständigkeit werden als positiv erachtet	"Ich habe mich mit den Leuten gut verstanden, ich habe selbständig arbeiten können und war erstens nicht auf andere angewiesen – also zu einem gewissen Grad schon, Stichwort Einkauf -, und ich habe so arbeiten können, wie ich wollte. Es hat eigentlich super funktioniert."	
<b>K8.1</b>	zufrieden	Technische Fachkräfte als Vorgesetzte werden als angenehm empfunden		

# Codebuch

	Kategorien- bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Codierregel
<b>UK8.1.1</b>	Verständnis für das Fachliche	Fachkräfte fühlen sich fachlich von ihren technisch versierten Vorgesetzten gut verstanden	"Wenn es richtige Techniker waren, dann haben die deine Arbeit verstanden bzw. nachvollziehen können und viel mehr gut geheißen, bzw. evaluieren und einschätzen können, was gebraucht wird, wo vielleicht die Probleme sind. Wenn man einen Manager als Vorgesetzten hat, dann sieht der die Zahlen, dann sieht der vielleicht die Anzahl der Tickets, die man gelöst hat, aber nicht die Schwere von dem Ticket, oder was das bedeutet, was man da arbeitet." "Die wissen, wovon man spricht und man kann, wenn man etwas anbringen will, direkt mit ihnen diskutieren und die sehen auch dass es gut ist, wenn es gut ist. Jedenfalls können sie mir sagen, warum sie es nicht umsetzen wollen, was dagegen spricht."	Vorgesetzte mit fachlichem Hintergrund haben Verständnis für die Materie und werden zur Problemlösung herangezogen.
<b>UK8.1.2</b>	lassen Freiheit	Fachkräfte bekommen von technisch versierten Führungskräften genug Bewegungsfreiheit	"Ich brauche keine Führungskraft, die mir sagt „Das und das und das musst du heute tun, das steht auf deiner To- do-Liste, und das steht morgen auf deiner To-do-Liste“ – das brauche ich eh nicht. Technische Führungskräfte, habe ich das Gefühl, sagen dir das eigentlich nicht."	
<b>K8.2</b>	unzufrieden	Technische Fachkräfte als Vorgesetzte werden nicht als angenehm empfunden		

# Codebuch

	Kategorien- bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Codierregel
<b>UK8.2.1</b>	fehlende Kommuni- kations- und Management Skills	Technische Fachkräfte in Führungsfunktionen werden als technisch kompetent, aber nicht führungstauglich betrachtet	"Was man immer bei Technikern hat, sie können es einer Geschäftsleitung nicht marketingtechnisch gut verkaufen. Leute, die Techniker sind, habe ich oft den Eindruck, dass sie nicht den Marketing- und wirtschaftlichen Background die die Geschäftsführer haben und deshalb oft nicht auf einer Wellenlänge sind oder es oft schwieriger haben, wenn sie ihre Entscheidungen oder Verzögerungen bei Projekten kommunizieren möchten." "Die Facette des Technikers an seiner Person war hervorragend, die des Chefs und Organisators leider nicht so."	Die Kommunikation und Organisation nach unten und/oder oben wird bei technischen Fachkräften als Führungskräften als nicht ausreichend empfunden
<b>K9.1</b>	Weiterbildung	Weiterbildung ist ein Entwicklungsaspekt, den sich Fachkräfte verstärkt in ihren Unternehmen wünschen		Die aktuell vorhandenen Weiterbildungsmöglichkeiten werden von Fachkräften als optimierbar empfunden wenn es um ihre eigenen Karrierewünsche geht
<b>UK9.1.1</b>	fachlich	Fachliche Weiterbildung wird als ausbaufähig erachtet	"In fachlicher Richtung wird relativ wenig Schulungsangebot oder Weiterentwicklung geboten. Das Technische muss man sich selbst irgendwo erarbeiten oder eben in Form von Weiterbildung privater Natur suchen oder im Betrieb sehr interessiert an allen Dingen sein und die Erfahrungen im Betrieb nutzen. [...] Ja, das Angebot an fachlicher Weiterbildung wäre optimierbar."	
<b>UK9.1.2</b>	allgemein	Weiterbildung wird generell als ausbaufähig erachtet, nicht nur im fachlichen Bereich	"Da wäre sicher noch Potential im Bereich der Weiterbildung. Potential hätten wir auch noch in der Steuerung der Arbeit. Da wäre noch Potential drin. "	

## Codebuch

	Kategorien- bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Codierregel
<b>K9.2</b>	nützlich sein dürfen	Es besteht der Wunsch, die eigenen Fähigkeiten im Betrieb einbringen zu dürfen	"[...] dass ich meine Kompetenzen bestmöglich einsetzen kann." "[...] auch wertvoll sein zu können"	Fachkräfte wünschen sich, ihr Potential im Unternehmen voll ausschöpfen zu können
<b>K9.3</b>	zeitliche Flexibilität	Es wird mehr zeitliche Flexibilität gewünscht	"Ich fände es schon cool, wenn man diese Masterausbildung machen kann. Das kann man eh, aber das Problem ist, ich habe jetzt relativ langfristige Kundenbindungen. Ich kann jetzt nicht sagen ich arbeite statt 38,5 Stunden nur mehr 30 Stunden bei dem Kunden, weil da sind Verträge zu erfüllen. Wenn ich da die Möglichkeit hätte zu sagen „Bei dem Kunden arbeite ich so lange und bei dem solange, und dann nehme ich mir die Zeit, mich da weiterzubilden oder ich halte irgendwelche Kurse für den Kunden“, das wäre mir persönlich viel lieber."	
<b>K9.4</b>	Status quo zufriedenstellend	Es gibt keine Verbesserungswünsche im Hinblick auf die Rahmenbedingungen zur Karriereentwicklung	"Ja, auf jeden Fall. " "Das habe ich ja eigentlich schon. Ich kann mich ja fortbilden oder entwickeln, wenn ich möchte."	Das aktuell vorhandene Bildungsangebot sowie die Aufstiegschancen und anderen Rahmenbedingungen werden als zufriedenstellend erachtet