

# Modelle der Fachkarriere in Unternehmen

**Empirische Untersuchung, Juni / Juli 2005**

---

**Erstellt von:**

**Mag. Franz Biehal MA**

**Dr. Martina Scheinecker**

Trigon Entwicklungsberatung

Kaiserstraße 8

A-1070 Wien

E-mail: [trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)

**Online Befragung durchgeführt von**

**Trigon Dataservice**

<http://www.trigon.at>

# Projektgrundlagen

In der Wissensgesellschaft wird das Knowhow von ExpertInnen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. HR muss Konzepte bieten, um WissensträgerInnen an das Unternehmen zu binden und ihre Weiterentwicklung zu unterstützen. Immer mehr Unternehmen bieten - als Alternative zur Führungskarriere - Modelle der Fach-Karriere an. Mit einer Umfrage unter HR-ExpertInnen wurde untersucht,

- \* wie verbreitet Fachkarrieren sind,
- \* welche Varianten es gibt und
- \* welche Fragen PraktikerInnen dabei bewegen.

<b>Methode:</b>	Schriftliche Befragung im Web
<b>Zeitraum der Befragung:</b>	07. Juni bis 08. Juli 2005
<b>Eingabe und Auswertung:</b>	Fragebogeneingabe im Web und Auswertung per SPSS. Die Textantworten werden zusammengefasst wiedergegeben

## Rücklauf

**Gesamt: 59 Fragebögen**

## Inhaltsverzeichnis

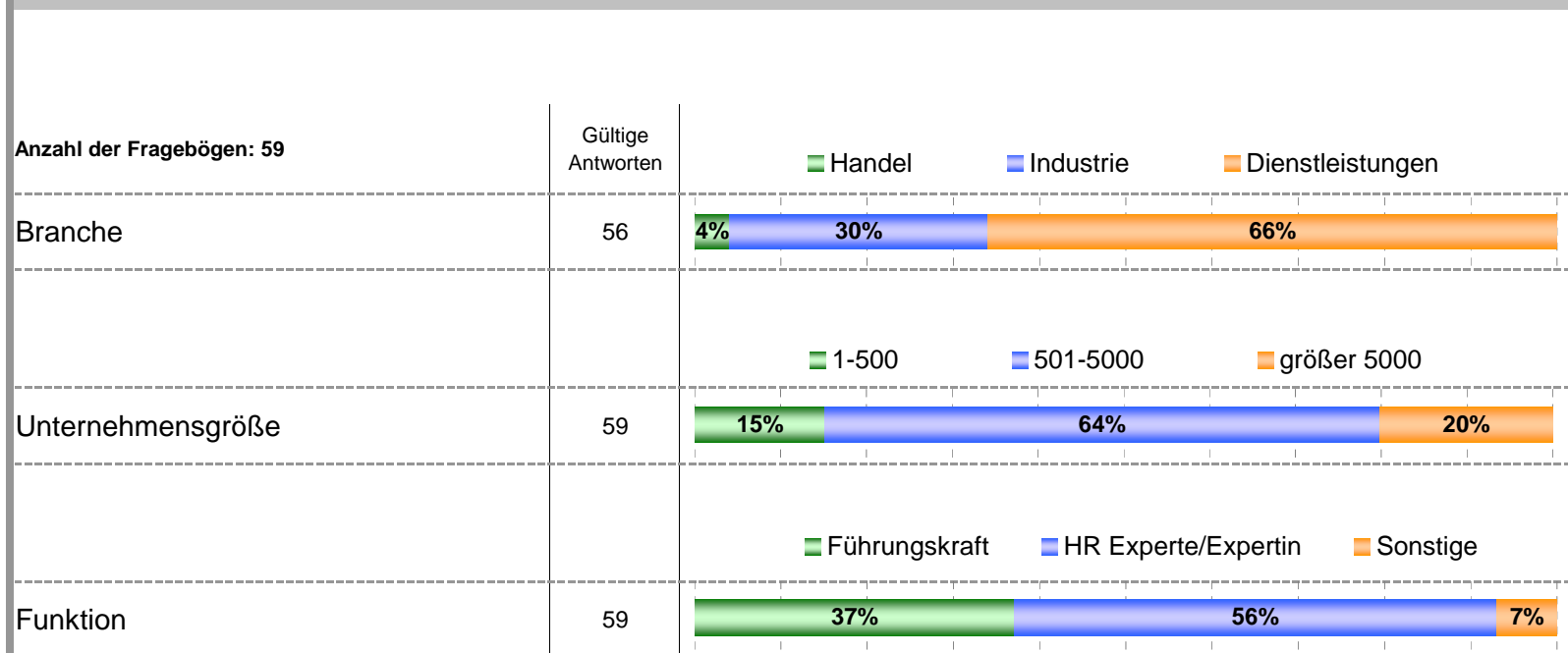
Zusammenfassung	3
Rücklauf	4
1 Hat Ihr Unternehmen / Ihre Organisation neben der Führungskarriere auch die Möglichkeit einer Fachkarriere eingerichtet?	5
2 Wenn ja, welche Arten von Fachkarrieren gibt es in Ihrem Unternehmen?	6
3 Welche Elemente von Fachkarrieren gibt es in Ihrem Unternehmen?	8
4 Haben Sie schon daran gedacht oder sehen Sie es als sinnvoll, Fachkarrieren als Laufbahn-Alternative anzubieten?	10
5 Welche Fragen beschäftigen Sie im Zusammenhang mit einer Fachkarriere?	11
6 Worin sehen Sie die größten Probleme bei der Einführung einer Fachkarriere?	13
7 Was wäre für Sie ein sinnvoller nächster Schritt, um mit diesem Thema weiterzukommen?	15
Anhang: Fragebogen	18

## Zusammenfassung

- **In etwa einem Drittel** der befragten Industrie- und Dienstleistungsunternehmen gibt es neben der Führungskariere auch die Möglichkeit einer Fachkarriere
- Eine **deutliche Mehrheit** der Befragten findet, das Thema **wäre wichtig** für ihr Unternehmen (79% der Führungskräfte und 61% der HR ExpertInnen)
- Fachkarrieren gibt es **eher in größeren Unternehmen**: 55 % der Unternehmen über 5000 und 29 % der Unternehmen über 500 MitarbeiterInnen haben neben der Führungskariere auch die Möglichkeit einer Fachkarriere eingerichtet
- Die **Spezialistenkarriere** ist die häufigste Form der Fachkarriere (48 %)
- Die verschiedenen wesentlichen Elemente einer Fachkarriere sind sehr unterschiedlich weit entwickelt: 18 Unternehmen gaben an, dass sie für alle Fach- und Führungsfunktionen Berufsbilder definiert haben, nur 7 der befragten Unternehmen haben definierte Karrierepfade für SpezialistInnen, nur 9 definierte Zugangsvoraussetzungen für alle Funktionen.
- **Die wesentlichsten Fragen, die PraktikerInnen bewegen, sind** (Reihenfolge nach Anzahl der Nennungen):
  - Akzeptanz von Fachkarrieren schaffen, Gleichwertigkeit von Fach- und Führungskariere (20 Nennungen)
  - Gehaltsmodelle, Auswirkungen auf Personalkosten (12 Nennungen)
  - Gestaltung von Karrierepfaden (7 Nennungen)
  - Best Practice Modelle (6 Nennungen) und Implementierung (3 Nennungen)
- **Hier sehen die befragten PraktikerInnen die größten Probleme bei der Einführung einer Fachkarriere** (Reihenfolge nach Anzahl der Nennungen):
  - Akzeptanz von Fachkarrieren schaffen, Status, Abbildung in der Organisation, Gleichwertigkeit von Fach- und Führungskariere (23 Nennungen)
  - Entgeltmodelle, Kosten, Kollektivvertrag (11 Nennungen)
  - Karrierepfade, Anforderungskriterien (5 Nennungen)
  - Integration in bestehendes Karriere-System (3 Nennungen)
  - Implementierung, Wille, Widerstand (3 Nennungen)
  - Abgrenzung von Entscheidungsbefugnissen (3 Nennungen)
  - Beurteilung (2 Nennungen)
  - Thema ist im Unternehmen zu wenig bekannt (2 Nennungen)
- **Fast ein Drittel der Befragten wünscht sich Erfahrungsaustausch** (27 %), ca. ein Viertel sieht Infos aus Fachliteratur als sinnvollsten nächsten Schritt, um mehr über Fachkarrieren zu erfahren

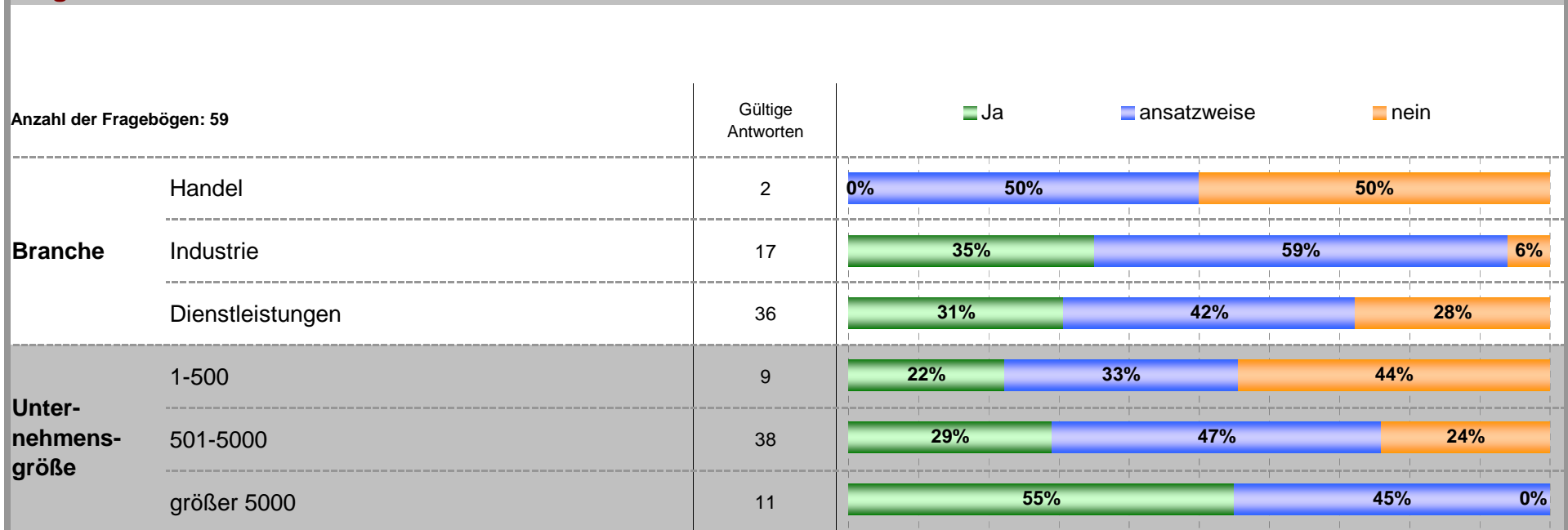
# Rücklauf

## Rücklauf nach Strukturvariablen



## Frage 1

### 1. Hat Ihr Unternehmen / Ihre Organisation neben der Führungskarriere auch die Möglichkeit einer Fachkarriere eingerichtet?



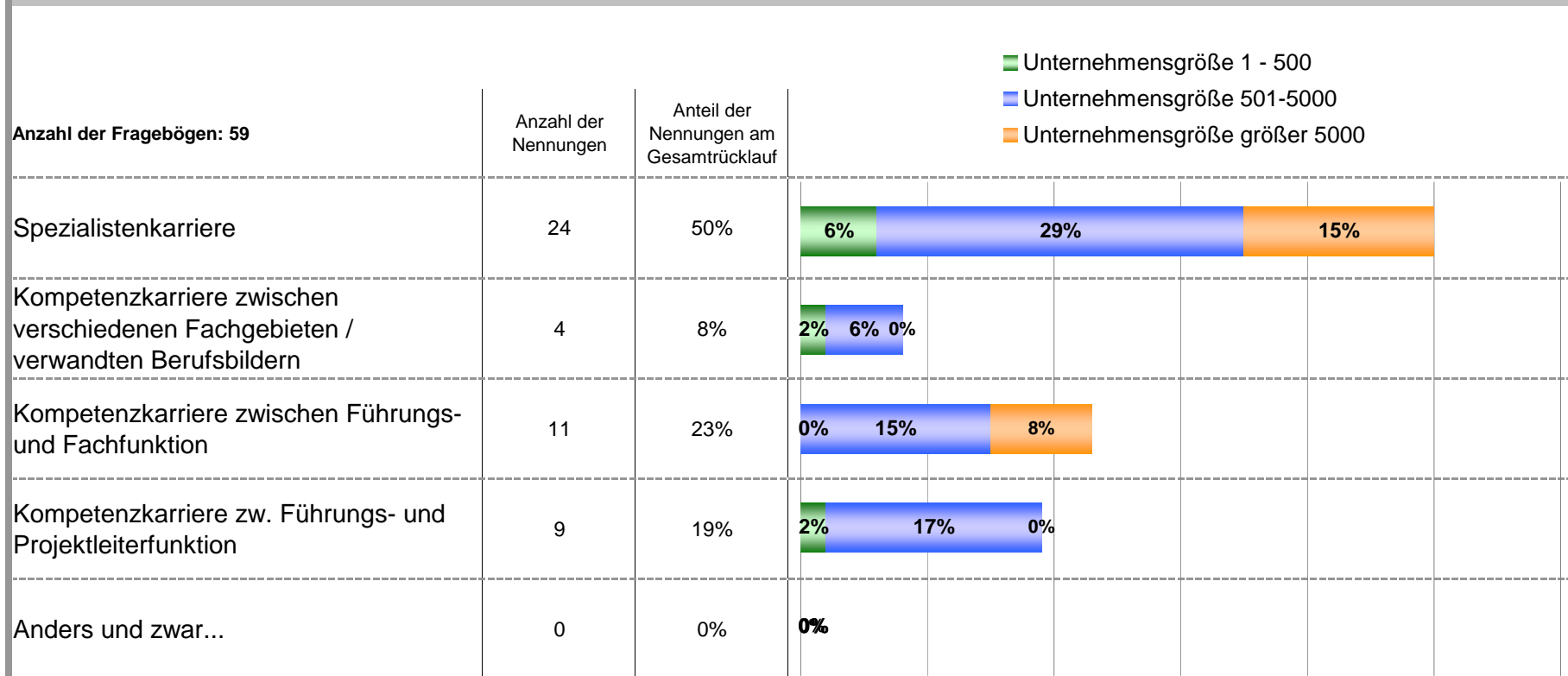
## 2 Wenn ja, welche Arten von Fachkarriere gibt es? (Mehrfachnennungen möglich)

### Fachkarriere nach Branchen

Anzahl der Fragebögen: 59	Anzahl der Nennungen	Anteil der Nennungen am Gesamtrücklauf	Handel			Industrie			Dienstleistungen		
			0%	17%	30%	0%	4%	17%	0%	9%	11%
Spezialistenkarriere	22	48%	0%	17%	30%	0%	0%	0%	0%	0%	
Kompetenzkarriere zwischen verschiedenen Fachgebieten / verwandten Berufsbildern	4	9%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Kompetenzkarriere zwischen Führungs- und Fachfunktion	11	24%	2%	4%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	
Kompetenzkarriere zw. Führungs- und Projektleiterfunktion	9	20%	0%	9%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	
Anders und zwar...	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

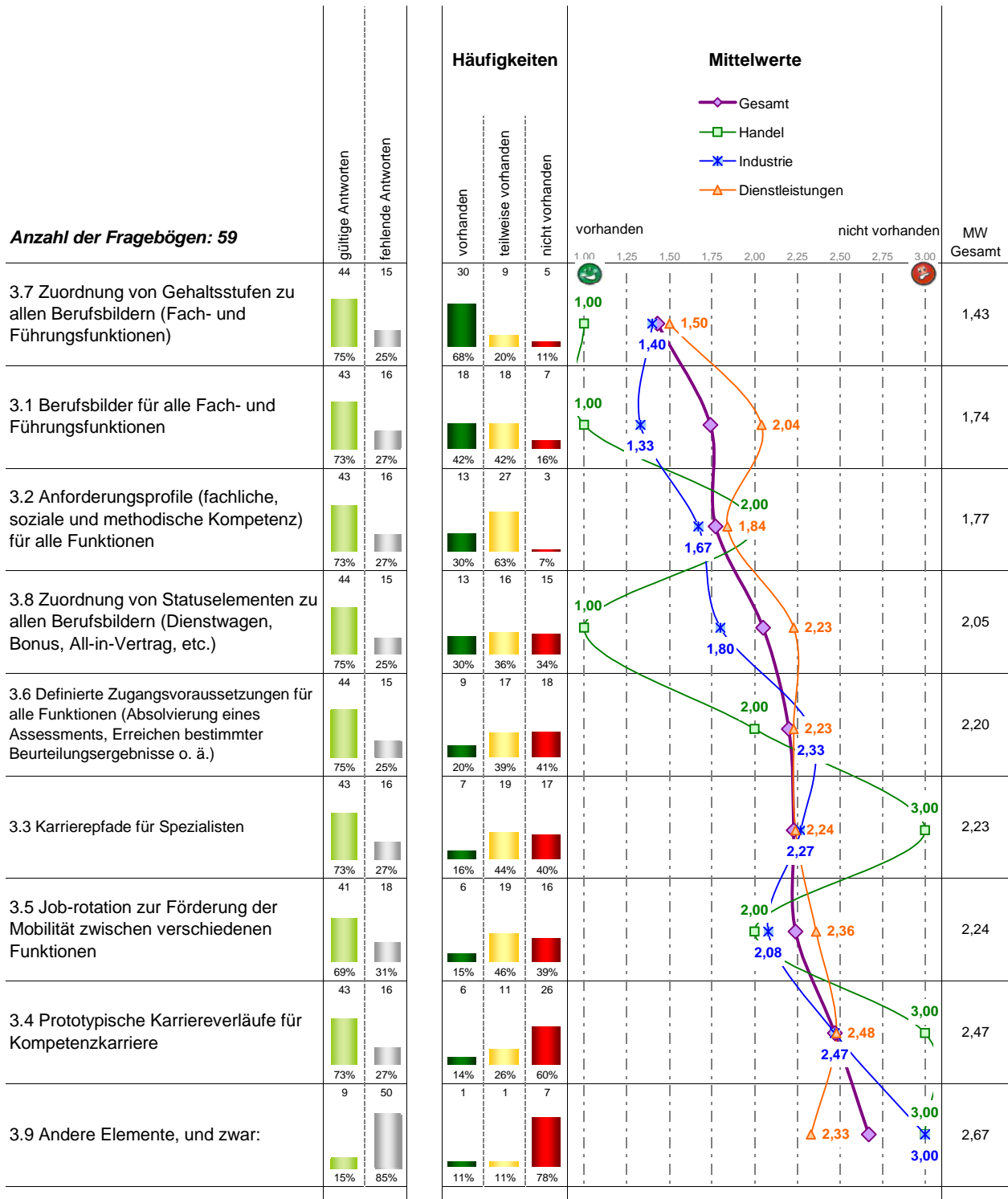
## 2 Wenn ja, welche Arten von Fachkarriere gibt es? (Mehrfachnennungen möglich)

### Fachkarriere nach Unternehmensgröße



### 3. Welche Elemente von Fachkarrieren gibt es in Ihrem Unternehmen?

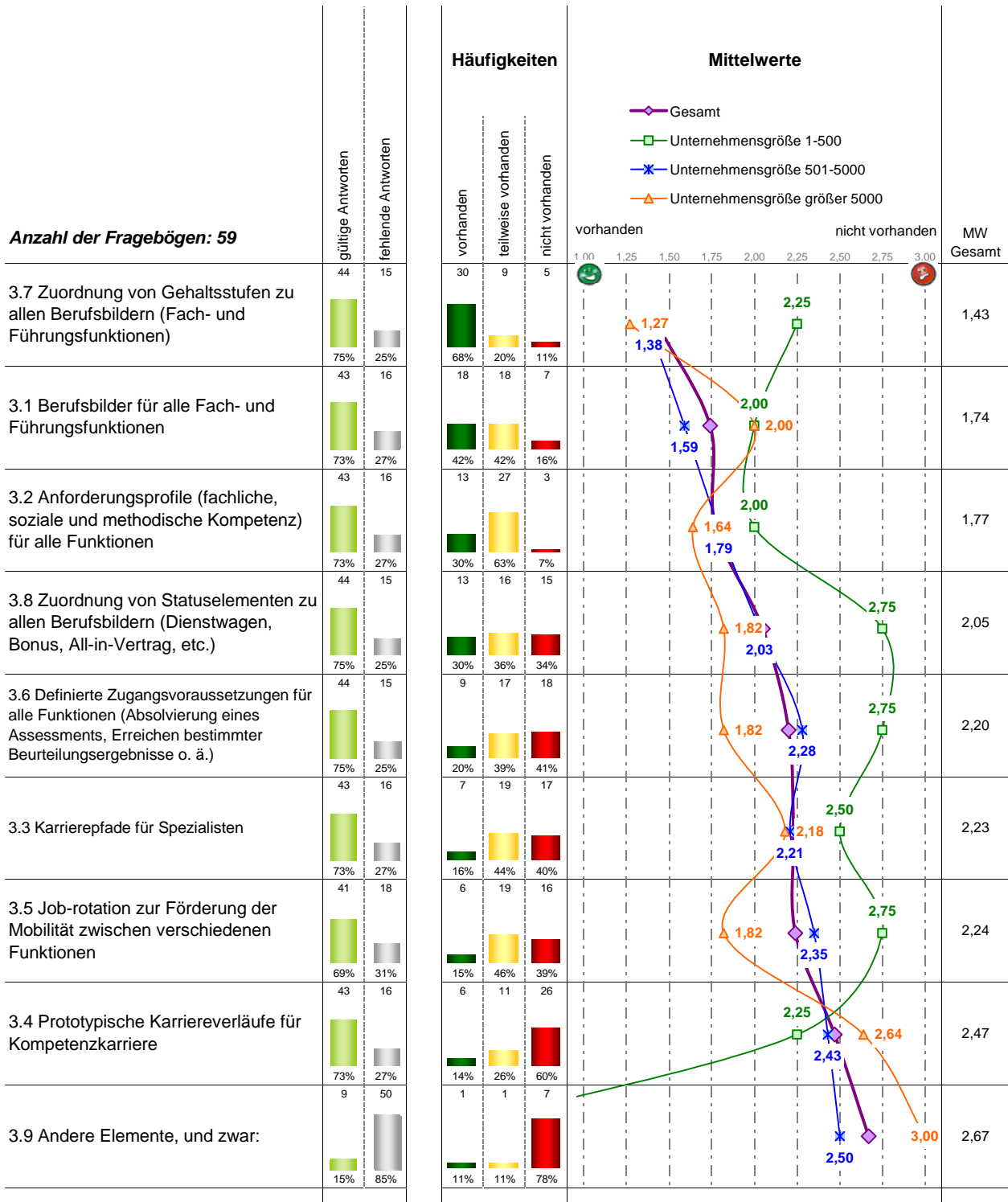
#### Mittelwert Gesamt und nach Branchen





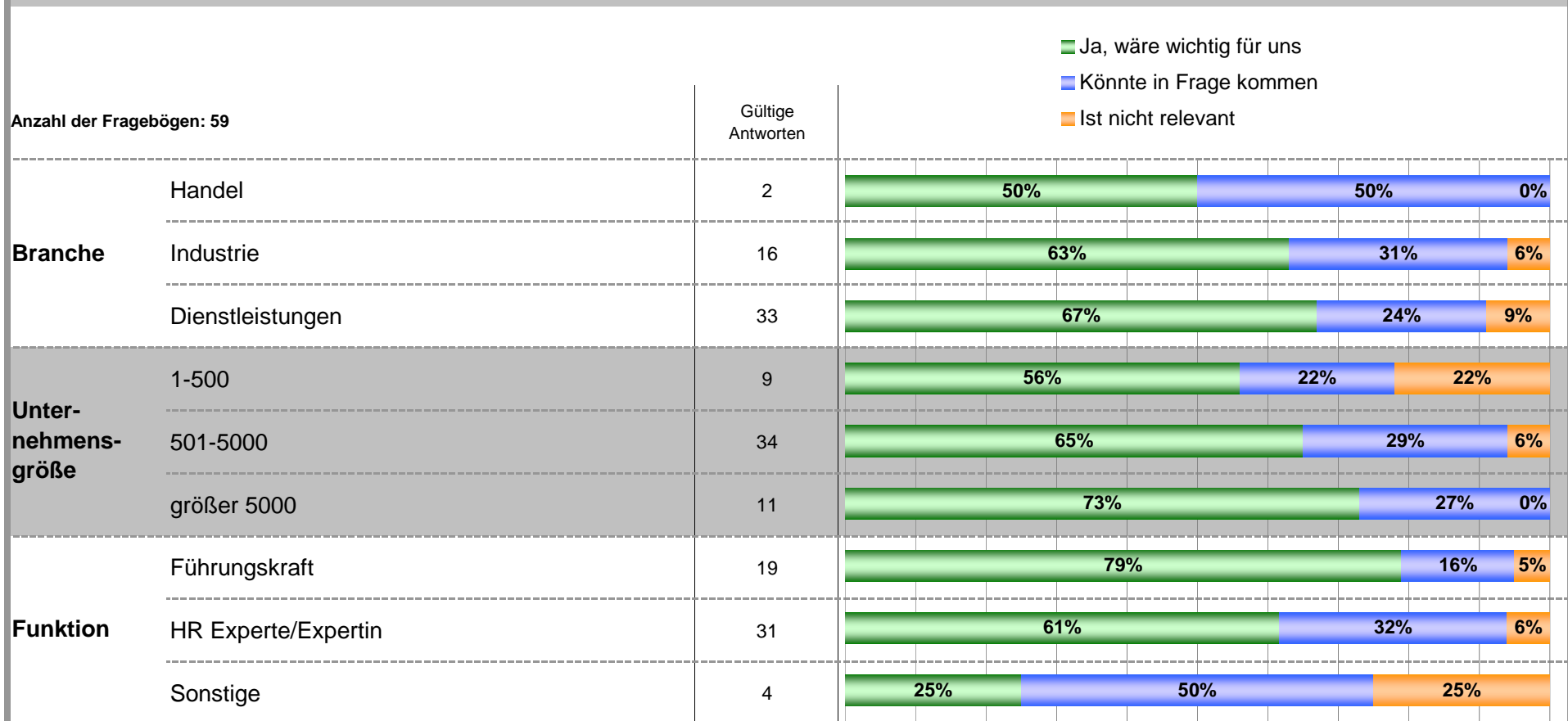
### 3. Welche Elemente von Fachkarrieren gibt es in Ihrem Unternehmen?

#### Mittelwert Gesamt und nach Unternehmensgrößen



## Frage 4

### 4. Haben Sie schon daran gedacht oder sehen Sie es als sinnvoll, Fachkarriere als Laufbahn-Alternative anzubieten?



## **Zusammengefasste Textantworten zu Frage 5: „Welche Fragen beschäftigen Sie im Zusammenhang mit einer Fachkarriere?“**

**Die wesentlichsten Fragen sind (Reihenfolge nach Anzahl der Nennungen):**

### **Akzeptanz von Fachkarrieren schaffen, Gleichwertigkeit von Fach- und Führungskarriere (20 Nennungen)**

Beispiele:

- Was erzeugt die Motivation, eine Fach- statt einer Führungskarriere anzustreben?
- Mit welchen benefits kann ich eine Expertenposition ausstatten, damit sie wirklich attraktiv ist (außer gehaltl. Aspekte)?
- wie kann ich MitarbeiterInnen zu einer Fachkarriere motivieren, die Karriere ausschließlich über eine Führungskarriere verstehen und anstreben?
- Wie kann man den Status einer Fachkarriere ähnlich der einer Führungskarriere attraktiv (für die MitarbeiterInnen) machen? Statusabbildung in der Organisation?
- Wie schaffe ich Kulturwandel, dass Fachkarriere gleich viel wert ist wie Führungskarriere?
- Was hält einen außergewöhnlich guten Fachmann in einer Fachkarriere, wenn ihm anderswo eine Führungskarriere geboten wird? Hier entsteht ein Gefangenendilemma (muss ich ihm Führungskompetenz bieten, damit es kein anderer tut?)

### **Gehaltsmodelle, Auswirkungen auf Personalkosten (12 Nennungen)**

Beispiele

- Welche sind die besten Entgeltsysteme für Fachkarrieren ?
- Wie erfolgt die monetäre Entwicklung bei Fachkarriere im Vergleich zur Führungskarriere? Gehaltsmodelle (Kollektivverträge) gehen weitestgehend von klassischer Führungskarriere aus
- Ist die Fachkarriere eine Sackgasse, da ab einem bestimmten Punkt die Bezahlung nicht steigen kann, sondern gleich bleibt. Eine Führungskraft kann den eigenen Verantwortungsbereich ausweiten und mehr Geld verdienen. Eine Fachkraft kann bessere Arbeit leisten, bekommt aber das gleiche Gehalt.
- inflationäre Handhabung der monetären Auswirkungen

### **Gestaltung von Karrierepfaden (7 Nennungen)**

Beispiele

- Welche Stationen der Laufbahn richtet man ein?
- in einer flachen Hierarchie ist der Pfad nur „kurz“, es gibt also nicht (oder kaum) den/die „FachunterexpertIn“ die dann „Fachoberexpertin“ wird.
- Welche Spezialisierungen gehören zur Fachkarriere (EDV Spezialist oder andere Qualifikationen, wo grenzt man ab?) ab welcher Tiefe der Spezialisierung ist es eine Fachkarriere?
- Zusammenfassen v. Job-Familien
- Definition der Anforderungskriterien, Potentialfeststellung

### **Best Practice Modelle (6 Nennungen) und Implementierung (3 Nennungen)**

Beispiele

- Best Practice Modelle? Welche Modelle gibt es?
- Wie schaut ein System aus, dass beides zulässt (Gewichtung zueinander)? Umstiegsmöglichkeiten?
- Wie sehen mögliche Entwicklungswege aus?
- Worauf muss bei der Implementierung geachtet werden?
- Optimaler Prozess, Stolpersteine, lessons learned

**Einzelne Sonderfragen:**

- Wie gestaltet man Aus- und Weiterbildungsprogramme für Fachkarrieren
- Gewährleistung der Durchlässigkeit zwischen Fachbereichen. Förderung der (auch länderübergreifenden) Mobilität und Flexibilität.
- Es gibt keine Karrierepfade außerhalb der "Fachkarriere" in unserem Unternehmen. Das ist insofern problematisch, als Führungs- und Managementaufgaben tendenziell vernachlässigt werden. Die Frage wäre also nicht, ob man an Fachkarrieren denkt, sondern wie man eine auf Fachkarrieren abgestellte Organisation mit "reinen" Führungskarrieren stärken kann.
- Ist im Zeitalter der Globalisierung und der Generalisten eine Spezialisierung auf breiter Ebene noch sinnvoll?
- Weshalb haben sowohl die Unternehmen als auch die Verwaltung dieses Modell so wenig entwickelt?

## **Zusammengefasste Textantworten zu Frage 6: „Worin sehen Sie die größten Probleme bei der Einführung einer Fachkarriere?“**

**Als wesentlichste Probleme werden gesehen (Reihenfolge nach Anzahl der Nennungen):**

### **Akzeptanz von Fachkarrieren schaffen, Status, Abbildung in der Organisation, Gleichwertigkeit von Fach- und Führungskarriere (23 Nennungen)**

Beispiele:

- Abbildung in der Organisation eines Unternehmens.
- Der Statuszuwachs ist nicht mit dem einer Führungslaufbahn vergleichbar, deshalb ist der Anreiz für den Betroffenen geringer und die Argumentation für eine bessere Honorierung geg. Arbeitgeber schwieriger.
- Gleichwertigkeit von Fach- und Führungskarriere - Akzeptanz im Unternehmen
- Bietet die Fachkarriere denselben Leistungsanreiz wie die Führungskarriere? Wird Fachkarriere wirklich als Karriere (im Sinne auch von mehr Ansehen etc.) angesehen? Karriere ist doch auch ein Statussymbol.
- Status ist in den Köpfen noch nicht verankert - es zählt für viele nur die Führungskarriere = "Experte wird der, der es nicht schafft, eine Führungsposition zu erreichen"
- Fachkarriere wird nicht als Karriereschritt anerkannt. Die Fachlaufbahn wird für Mitarbeiter genutzt, die kein Potential für Führungsaufgaben haben und darüber hinaus oft als Alternative für ehemalige Führungskräfte, um sie aus der Führungsverantwortung zu nehmen. Die Fachlaufbahn verliert dadurch an Stellenwert. Darüber hinaus ist die Attraktivität der Fachkarriere bei nicht existenten Förderprogrammen und mangelnder Anerkennung durch das Unternehmen nicht ersichtlich.

### **Entgeltmodelle, Kosten, Kollektivvertrag (11 Nennungen)**

Beispiele:

- derzeitiger Kollektivvertrag
- Die Eingliederung der Fachkarriere in eine allgemeine Gehalts u.- Lohnfindung
- Angst der Dienstgeber, Geld für etwas auszugeben das sie sonst auch bekommen würden.
- Bezahlung: was ist mehr wert? Fach- oder Managementkarriere?

### **Karrierepfade, Anforderungskriterien (5 Nennungen)**

- Es bedarf einer genauen Definition des Themas. Das Interesse der Fachabteilungen für dieses Thema ist zu wecken (sie sind es auch die die Anforderungskriterien mitdefinieren müssten) Fachkarriere ist mehr als nur Gehaltserhöhung!

### **Integration in bestehendes Karriere – System (3 Nennungen)**

- 2 parallele Systeme
- einheitliches System besonders im internationalen Umfeld zu schaffen

### **Implementierung, Wille, Widerstand (3 Nennungen)**

- Wille der Direktion!?! (Lohnsumme!)
- Wille der Geschäftsleitung, internes Know-how-Defizit zu dem Thema, mehrere gescheiterte Anläufe
- Widerstand der Führungskräfte; Neuland birgt Ungewissheit und Ängste; Ausbildungserfordernisse

### **Abgrenzung von Entscheidungsbefugnissen (3 Nennungen)**

- Klare Abgrenzung von Entscheidungsbefugnissen zwischen Führungs- und Fachkarrieren. Fachkarrieren ohne Entscheidungsbefugnisse sind wohl eher Alibiaktionen und auf Dauer nicht lebbar.

### **Beurteilung (2 Nennungen)**

- Wie beurteilt man, wer nicht/schon für eine Managementkarriere/Fachkarriere geeignet ist?
- Potenzialeinschätzung durch die Führungskräfte; Konfliktpotenzial bei differenzierter Förderung der Mitarbeiter

### **Thema ist im Unternehmen zu wenig bekannt (2 Nennungen)**

- viele kennen diese Möglichkeit auch noch gar nicht
- zu wenig bekannt

### **Sonderprobleme**

- Finanzierung des Arbeitsgebietes geschieht über öffentliche Finanzierung. Stellenschlüssel werden "produktionsnah" festgelegt. Ein Spezialist wäre dem overhead zuzuordnen, was eine bestimmte Einrichtungs-/Trägergröße bedingen würde. Wenn eine solche Stelle eingerichtet wäre, wäre eine weitere Fachkarriere innerhalb/außerhalb des Arbeitgebers nicht möglich (mehr Geld). Allenfalls wären projektbezogene Aufgaben mit Kompetenzerwerb, -anwendung möglich.

**7 Was wäre für Sie ein sinnvoller nächster Schritt, um mit diesem Thema weiterzukommen? (Mehrfachnennungen möglich)**

**Nach Branche**

Anzahl der Fragebögen: 59	Anzahl der Nennungen	Anteil der Nennungen am Gesamtrücklauf	■ Handel ■ Industrie ■ Dienstleistungen		
			Handel	Industrie	Dienstleistungen
Besuch eines Info-Seminars	24	17%	1%	5%	11%
Gespräch mit einem Berater	9	7%	0%	5%	0%
Teilnahme an einem Workshop	22	16%	1%	3%	12%
Erfahrungs-Austausch	37	27%	1%	9%	17%
Literatur, Artikel	31	22%	0%	6%	17%
Internet-Recherche	15	11%	0%	9%	0%

**7 Was wäre für Sie ein sinnvoller nächster Schritt, um mit diesem Thema weiterzukommen? (Mehrfachnennungen möglich)**

**Nach Unternehmensgröße**

Anzahl der Fragebögen: 59	Anzahl der Nennungen	Anteil der Nennungen am Gesamttrücklauf	Unternehmensgröße		
			Unternehmensgröße 1 - 500	Unternehmensgröße 501-5000	Unternehmensgröße größer 5000
Besuch eines Info-Seminars	25	17%	2%	12%	3%
Gespräch mit einem Berater	9	6%	2%	3%	1%
Teilnahme an einem Workshop	24	17%	2%	13%	2%
Erfahrungs-Austausch	39	27%	1%	18%	8%
Literatur, Artikel	32	22%	3%	13%	6%
Internet-Recherche	15	10%	2%	6%	2%



**7 Was wäre für Sie ein sinnvoller nächster Schritt, um mit diesem Thema weiterzukommen? (Mehrfachnennungen möglich)**

**Nach Funktion**

Anzahl der Fragebögen: 59	Anzahl der Nennungen	Anteil der Nennungen am Gesamtrücklauf	■ Führungskraft ■ HR Experte/Expertin ■ Sonstige		
			Führungskraft	HR Experte/Expertin	Sonstige
Besuch eines Info-Seminars	25	17%	7%	10%	0%
Gespräch mit einem Berater	9	6%	2%	3%	1%
Teilnahme an einem Workshop	24	17%	6%	10%	1%
Erfahrungs-Austausch	39	27%	10%	16%	1%
Literatur, Artikel	32	22%	8%	13%	1%
Internet-Recherche	15	10%	3%	5%	2%

## ➤ Anhang: Fragebogen



## ***Willkommen beim Fragebogen "Fachkarriere"***

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung.  
Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. 10 bis 15 Minuten in Anspruch nehmen.

**Der Fragebogen ist bis zum 08. Juli 05 für Sie geöffnet.**

Die Daten der Befragung werden am Trigon-Server verwaltet.  
Das heißt, einmal versendete Fragebögen können nicht mehr geändert werden!

Vielen Dank für Ihre Bemühungen im Vorhinein!

[weiter :-](#)



# FRAGEBOGEN

## "Fachkarriere"

**1 Hat Ihr Unternehmen / Ihre Organisation neben der Führungskarriere auch die Möglichkeit einer Fachkarriere eingerichtet?**

ja	<input type="radio"/>	löschen
ansatzweise	<input type="radio"/>	
nein (weiter mit Frage 4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2 Wenn ja, welche Arten von Fachkarriere gibt es in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)**

Spezialistenkarriere (fachliche Weiterentwicklung, zunehmende Spezialisierung in einem Fachgebiet)	<input type="checkbox"/>
Kompetenzkarriere zwischen verschiedenen Fachgebieten / verwandten Berufsbildern	<input type="checkbox"/>
Kompetenzkarriere zwischen Führungs- und Fachfunktion	<input type="checkbox"/>
Kompetenzkarriere zwischen Führungs- und Projektleitungsfunktion	<input type="checkbox"/>
Anderes und zwar...	<input type="checkbox"/>

ACHTUNG: Bitte verwenden Sie im Textfeld keine Zeilenschaltungen (Returns, Entertaste)!!!



## 3 Welche Elemente von Fachkarrieren gibt es in Ihrem Unternehmen

	vorhanden	teilweise vorhanden	nicht vorhanden	löschen
3.1 Berufsbilder für alle Fach- und Führungsfunktionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 Anforderungsprofile (fachliche, soziale und methodische Kompetenz) für alle Funktionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 Karrierepfade für Spezialisten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 Prototypische Karriereverläufe für Kompetenzkarriere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 Job-rotation zur Förderung der Mobilität zwischen verschiedenen Funktionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6 Definierte Zugangsvoraussetzungen für alle Funktionen (Absolvierung eines Assessments, Erreichen bestimmter Beurteilungsergebnisse o. ä.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7 Zuordnung von Gehaltsstufen zu allen Berufsbildern (Fach- und Führungsfunktionen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8 Zuordnung von Status-elementen zu allen Berufsbildern (Dienstwagen, Bonus, All-in-Vertrag, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.9 Andere Elemente, und zwar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ACHTUNG: Bitte verwenden Sie im Textfeld keine Zeilenschaltungen (Returns, Entertaste)!!!

**4 Haben Sie schon daran gedacht oder sehen Sie es als sinnvoll, Fachkarriere als Laufbahn-Alternative anzubieten?**

- ja, wäre wichtig für uns  löschen
- könnte in Frage kommen
- ist nicht relevant

**5 Welche Fragen beschäftigen Sie im Zusammenhang mit einer Fachkarriere?**

ACHTUNG: Bitte verwenden Sie im Textfeld keine Zeilenschaltungen (Returns, Enter Taste)!!!

**6 Worin sehen Sie die größten Probleme bei der Einführung einer Fachkarriere?**

ACHTUNG: Bitte verwenden Sie im Textfeld keine Zeilenschaltungen (Returns, Enter Taste)!!!

**7 Was wäre für Sie ein sinnvoller nächster Schritt, um mit diesem Thema weiterzukommen? (Mehrfachnennungen möglich)**

- 7.1 Besuch eines Info-Seminars
- 7.2 Gespräch mit einem Berater
- 7.3 Teilnahme an einem Workshop
- 7.4 Erfahrungsaustausch
- 7.5 Literatur, Artikel
- 7.6 Internet-Recherche

**8. Abschließend bitten wir Sie um einige statistische Angaben.**

- 8.1 Branche  Handel  Industrie  Dienstleistungen  Keine Angabe
- 8.2 Unternehmensgröße  1 - 500  501 - 5000  größer 5000  Keine Angabe
- 8.3 Funktion  Führungskraft  HR Experte/Expertin  Sonstige  Keine Angabe
- 

*Danke, dass Sie den Fragebogen ausgefüllt haben!*

*Bitte schicken Sie den Fragebogen nun ab.*

*Nach erfolgreicher Datenübertragung erhalten Sie eine **Bestätigung**. Sollte dies **nicht** der Fall sein, bitten wir Sie, mittels "zurück"-Button zum Fragebogen zurückzukehren und den Fragebogen nochmals zu versenden.*

Fragebogen abschicken

Eingaben löschen

© Trigon Entwicklungsberatung