

Wahrgenommene Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des  
Karriereerfolgs bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in  
Routinetätigkeiten - Implikationen für die Ausarbeitung von Maßnahmen im  
Karrieremanagement

Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Dissertation

Zur Erlangung der Würde des Doktors der Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften

Gemäß PromO vom 18. Januar 2017

Vorgelegt von

Dennis Heinrich aus Emden

Hamburg, 05.09.2023

Vorsitzende: Prof. Dr. Daniela Rastetter

Erstgutachter: Prof. Dr. Florian Schramm

Zweitgutachter: Prof. Dr. Daniel Geiger

Datum der Disputation: 15.11.2023

## **Widmung und Danksagung**

Die Leistungsgesellschaft gibt in der Wechselwirkung mit jenem Handeln, das sie tagtäglich reproduziert den Rahmen für interpretierten Erfolg und Misserfolg vor. Dieser (Miss-)Erfolg wird unterschiedlich gewürdigt oder teils auch sanktioniert. Jeder Mensch, der einen Beitrag zum Funktionieren gesellschaftlichen Lebens leistet, sei dieser Beitrag durch gewachsene gesellschaftliche Normen und Kriterien als noch so klein eingeordnet, sollte gewürdigt werden. Jeder Mensch mit seinen einzigartigen Fähigkeiten und Fertigkeiten, mit seiner schöpferischen Kreativität, individueller Motivation und Hingabe sollte als solcher gesehen und behandelt werden. In diesem Sinne widme ich diese Arbeit insbesondere jenen, die das Gefühl haben, nur einen kleinen Beitrag im Rahmen ihrer alltäglichen wertvollen Arbeit zu leisten, sei es impliziert durch eine vergleichsweise geringe (gesellschaftliche) Wertschätzung, geringe Vergütung oder andere Aspekte. Diese Arbeit sei somit auch als Aufmunterung und Würdigung geistig wie auch körperlich anspruchsvoller Arbeit verstanden, die in ihrem Wertbeitrag keineswegs in Konkurrenz zueinanderstehen dürfen. Ich widme diese Arbeit überdies jenen, die in ihrer alltäglichen Arbeit Menschen in unterschiedlichen Formen unterstützen, ermuntern, motivieren, pflegen, heilen und entsprechend ihrer Würde in unterschiedlichen Lebenslagen behandeln.

In diesem Aspekt widme ich diese Arbeit vor allem meinem Onkel, der sich meiner annahm in der wohl wichtigsten prägenden Zeit im Leben. Ohne deine Hingabe, lieber Christian, wäre der Weg bis hin zur Promotion kaum möglich gewesen. Ich danke auch meiner Mutter, die diesen Weg überhaupt erst ermöglichte und gewiss vom Stolz erfüllt jeden meiner Schritte mit zusätzlicher Motivation bestärkt hat. Ich danke meiner Familie, die mit ihrem Interesse am Thema meine Arbeit zusätzlich gefördert hat und auch abseits dessen zu jeder Zeit der wichtigste emotionale Pol in meinem Leben ist. Ganz besonders möchte ich dir, Victoria, meiner Frau und Weggefährtin, danken für deine Geduld, dein stets offenes Ohr und deinen immerwährenden positiven Zuspruch. Du hast diese knapp vier Jahre der Promotion unschätzbar bereichert.

Im beruflich-wissenschaftlichen Kontext danke ich insbesondere Prof. Florian Schramm, meinem Doktorvater, der den Impuls für die thematische Ausrichtung gegeben hat, mich mit Karikaturen zur Promotion und dem Werk „Forschen auf Deutsch“ immer wieder auf humorvolle Art motiviert und auch sonst durch allseits gute Beratung und insbesondere Vertrauen gefördert hat. Auch danke ich meiner damaligen Kollegin Sarah für den offenen und bereichernden Austausch zur Dissertation. Ein großer Dank gilt auch meinen Interviewpartner:innen sowie den kontaktierten Gewerkschaftsverantwortlichen, ohne deren Auskunftsbereitschaft und Engagement die empirische Basis fehlen würde. Auch möchte ich den Teilnehmer:innen an den zahlreichen Doktorandenkolloquien für ihr konstruktiv-kritisches Feedback danken, sodass nun diese Arbeit vorliegen kann.

## **Zusammenfassung**

Arbeiter:innen bzw. gewerbliche Beschäftigte sind in der historischen Entwicklung verglichen mit Angestellten in vielerlei Aspekten, z. B. hinsichtlich Vergütung, monotoner Arbeitsbedingungen und beruflicher Perspektiven, unterprivilegiert gewesen. Auch wenn sich die differenzierende Betrachtung dieser Beschäftigtengruppen heute meist nur noch auf die überwiegend körperliche oder geistige Arbeit bezieht, soll aus der Perspektive der Karriereforschung die Situation von Arbeiter:innen und Beschäftigten in Routinetätigkeiten näher betrachtet werden. Im Bereich der Karriereforschung werden vornehmlich Führungskräfte und Managementtätigkeiten näher betrachtet und Aspekte, wie Karriereerfolgskriterien, Karriereverläufe oder auch Karriereformen analysiert. Nur wenige Beiträge betrachten gewerbliche Beschäftigte oder Beschäftigte in von Routinen geprägten Tätigkeiten. Um den Kontext von Karriere bei diesen Zielgruppen näher zu erfassen, wird in dieser Arbeit die Bedingungsperspektive des Social Chronology Frameworks eingenommen. Ziel ist es, wahrgenommene Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei diesen beiden Gruppen zu erfassen, um davon ausgehend Implikationen für die Personalarbeit abzuleiten, damit die Teilhabe dieser Gruppen am Erwerbsleben verbessert werden kann. Die Relevanz dieser Untersuchung ergibt sich nicht nur aus dem Anliegen der Teilhabenverbesserung und der Unterrepräsentiertheit der Beschäftigtengruppen im Forschungskontext, sondern auch aus der weiterhin hohen Bedeutung von organisationalen Karrieren und den Herausforderungen im Zusammenhang mit Karrieremanagement angesichts individueller Interpretationen von Karrieren. Dieser Beitrag verarbeitet bestehende Konzepte und Theorien zu Karriereerfolg, Karrierebedingungen und -grenzen im Rahmen einer Befragung, die die individuelle Wahrnehmung dieser Karriereaspekte in den Fokus rückt.

Die Arbeit nutzt explorative, teilstrukturierte, problemzentrierte Interviews, die mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012) ausgewertet werden. Einerseits werden gewerbliche und Verwaltungsbeschäftigte, teils mit Führungsverantwortung, andererseits auch deren Führungskräfte mit Personalverantwortung und eine Expertin einer gemeinnützigen Organisation befragt. Es sind acht Interviews mit gewerblichen Beschäftigten in unterschiedlichen Unternehmen des produzierenden Gewerbes, der Logistik und der Energiebranche, sechs Interviews mit Verwaltungsbeschäftigten einer Körperschaft des öffentlichen Rechts und sieben Interviews mit Expert:innen geführt worden. Die Stichprobenauswahl ist einerseits theoretisch motiviert und geht auf die

Modelle zu Karrieregrenzen von Thomas (1989) sowie Guest und Sturges (2007) ein, die zum einen Arbeiter:innen und zum anderen Beschäftigte in Routinetätigkeiten betrachten. Andererseits ergibt sich die Stichprobenauswahl aus der Annahme, dass bei diesen Beschäftigten ähnliche Karrierebedingungen und -grenzen wahrgenommen werden, die sich auf die Art der Arbeit, die Arbeitsbedingungen, wie Arbeitszeit, die Qualifikation, die hierarchische Struktur der Organisation oder fehlende Einbeziehung dieser Beschäftigtengruppen in Karrieremanagement beziehen lassen.

Im zentralen Ergebnis können verschiedene und teils ähnliche Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung, darunter z. B. begrenzte Aufstiegsoptionen, Familie oder Karriereambitionen sowie fehlende Eigeninitiative, bei den beiden Zielgruppen festgehalten werden. Bei Arbeitsrollenwechseln zwischen der gewerblichen und kaufmännischen Sphäre können neben Karriereambition, Unterstützung durch Führung und die Qualifikation als Grenze festgehalten werden. Auf Basis identifizierter Grenzen werden ausgehend vom Durchlässigkeitskonzept unter Einbeziehung theoretischer Konzepte Implikationen für Personalmaßnahmen erarbeitet. Auch wird mit der Arbeit eine Modellskizze angeboten, die es z. B. ermöglicht, systematische Befragungen zu Karrierebedingungen und -grenzen in Organisationen durchzuführen, um Erkenntnisse für die Personalarbeit zu gewinnen und angesichts begrenzter hierarchischer Aufstiegsoptionen alternative Karrieremöglichkeiten zu erarbeiten. Anhand der Erfassung des Karriereerfolgs und Karriereverständnisses der Teilstichproben wird ersichtlich, dass Karrieren bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in Routinetätigkeiten vielseitiger sind als die reine Abfolge von Positionen und Rollen im Zeitablauf. Demzufolge sollten Bemühungen im Karrieremanagement Beratungsangebote und verschiedene Möglichkeiten der Karrieregestaltung neben dem hierarchischen Aufstieg, wie z. B. vielfältige Arbeitsinhalte und Fort- und Weiterbildungsangebote beinhalten. Maßnahmen, die die Selbstwirksamkeitserwartungen der Beschäftigten adressieren, können ebenso sinnvoll sein. Die Ergebnisse können für Forschende im Bereich der Karriere-, Organisations-, und Personalforschung ebenso wie für Praktiker aus Organisationen mit Berührungspunkten zum Karrieremanagement bedeutsam sein. Auch interdisziplinär Forschende der Arbeitssoziologie und -psychologie sind angesprochen.

## **Abstract**

In the course of history, blue-collar workers have been underprivileged in many respects compared to white-collar workers, e.g. with regard to compensation, monotonous working conditions and career prospects. Even if the differentiating consideration of these groups of employees today mostly refers only to the predominantly physical or mental work, the situation of blue-collar workers and employees in routine occupations will be examined more closely from the perspective of career research. In the field of career research, mainly executives and management activities are examined more closely and aspects such as career success factors, career paths or even career forms are analyzed. Only a few contributions look at blue-collar workers or employees in routine occupations. In order to capture the context of careers in these target groups in more detail, this contribution adopts the perspective of condition of the Social Chronology Framework.

The aim is to record the perceived conditions and boundaries of careers and career success among these two groups in order to derive implications for human resources management, so that the participation of these groups in working life can be improved. The relevance of this study results not only from the concern for improving participation and the underrepresentation of these employee groups in the research context, but also from the continued high importance of organizational careers and the challenges associated with career management considering individual interpretations of careers. This contribution processes existing concepts and theories of career success, career conditions, and career boundaries within the context of a survey that focuses on individual perceptions of these career aspects.

The study uses explorative, semi-structured, problem-centered interviews, which are analyzed by means of qualitative content analysis according to Kuckartz (2012). On the one hand, industrial and employees in routine occupations, partly with managerial responsibility, on the other hand also their managers with personnel responsibility and an expert working for a non-profit organisation are interviewed. Eight interviews were conducted with industrial employees in different companies in the manufacturing, logistics and energy sectors, six interviews with administrative employees in routine occupations of a public corporation and seven interviews with experts. On the one side, the sample selection is theoretically motivated and is based on the models of career boundaries by Thomas (1989) and Guest and Sturges (2007), which consider workers on the one hand and employees in

routine occupations on the other. On the other side, the sample selection results from the assumption that similar career conditions and boundaries are perceived among these employees, which can be related to the type of work, the working conditions, such as working hours, the qualification, the hierarchical structure of the organization or the lack of involvement of these employee groups in career management.

In the central result, different and partly similar conditions and boundaries of career shaping, including e.g. limited promotion options, family or career ambitions as well as lack of own initiative, can be recorded for the two groups. In the case of work role changes between the blue-collar and white-collar spheres, career ambition, support from managers and qualifications can be identified as boundaries. Based on identified boundaries, implications for personnel measures are developed, starting from the permeability concept and including theoretical concepts. The work also offers a draft of a model that makes it possible, for example, to conduct systematic surveys of career conditions and boundaries in organizations in order to gain insights for human resources management and to develop alternative career options when faced with limited promotion options. Based on the findings of career success and career understanding of the sub-samples, it is evident that careers among blue-collar workers and employees in routine occupations are more versatile than the mere succession of positions and roles over time. Accordingly, career management efforts should include counseling opportunities and various ways of shaping careers in addition to hierarchical advancement, such as diverse work content and continuing education and training opportunities. Measures that address employees' self-efficacy expectations may be equally useful. The findings may be relevant for researchers in the field of career, organizational, and human resources research as well as for practitioners from organizations with interfaces on career management. Interdisciplinary researchers in the sociology and psychology of work are also addressed.



## **Inhaltsverzeichnis**

Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Historische Skizze des Forschungsstandes der Karriereforschung und Fokussierung der Kontextebene .....	3
1.2 Zielsetzung und Fragestellung.....	9
1.3 Vorgehen und Methodik – Einordnung in den (qualitativen) Forschungsprozess .....	12
1.4 Relevanzbegründung im interdisziplinären Bezugsfeld .....	18
<b>2 Stand der Karriereforschung und Definitionen zu Karriereverständnis, Karriereerfolg und Karrieregestaltung .....</b>	<b>22</b>
2.1 Perspektiven der Karriereforschung im Social Chronology Framework (SCF) und blinde Flecken der Forschung .....	23
2.2 Definitiorische Abgrenzung von Karriereverständnissen.....	26
2.3 Allgemeiner Forschungsstand zum Konzept Karriereerfolg .....	27
2.4 Konzepte des objektiven und subjektiven Karriereerfolgs.....	29
2.5 Dimensionen des Karriereerfolgs nach Hennequin .....	32
2.6 Karriere und Karriereerfolg bei gewerblichen Beschäftigten .....	34
2.7 Individuelle Karrieregestaltung und organisationale Eingebundenheit .....	37
2.8 Trends und Entwicklungen als Einfluss auf Karrieregestaltung .....	39



<b>3 Kontextbedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs</b>	<b>41</b>
.....	
3.1 Perspektiven auf Bedingungen und Grenzen und ihre Durchlässigkeit .....	43
3.2 Modelle und empirische Befunde zu Bedingungen und Grenzen im Kontext von gewerblichen Beschäftigten und Routinetätigkeiten .....	50
3.3 Kontextfaktoren der Karriere und des Karriereerfolgs .....	60
<b>4 Theoretische Grundlagen zur Erklärung von Bedingungen der Karrieregestaltung, Karriereentscheidungen und der Entstehung sowie Durchlässigkeit von Grenzen....</b>	<b>65</b>
4.1 Strukturationstheorie zur Erklärung der gegenseitigen Einflüsse von Struktur und Handlungen im Karrierekontext .....	66
4.2 Modell der sozialen Grenzbildung und Entstehung von Berufen nach Abbott .	69
4.3 Theorie des Arbeitsrollenwandels zur näheren Betrachtung der Durchlässigkeit von Grenzen.....	71
4.4 Pfadabhängigkeitstheorie zur Erklärung der Entstehung und Durchlässigkeit von Karrierebedingungen und -grenzen .....	75
4.5 Erwartungstheorie zur Erklärung der Durchlässigkeit von Karrierebedingungen und -grenzen .....	80
4.6 Sozial-kognitive Karrieretheorie zur Veranschaulichung der Durchlässigkeit von Grenzen.....	83
4.7 Berufsorientierungen nach Rosenstiel .....	88
<b>5 Karrierepolitik und Karrieremanagement .....</b>	<b>89</b>
5.1 Strategische Dimension der Personalarbeit und Karriereplanung .....	91
5.2 Relevanz und Maßnahmen des Karrieremanagements und der Laufbahnplanung .....	92
5.3 Systematische Karrieregestaltung zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit.	96

<b>6 Abgrenzung und Relevanz der Teilgruppen in der Untersuchung .....</b>	<b>100</b>
6.1 Arbeiter:innen, blue-collar und gewerbliche Beschäftigte.....	106
6.1.1 Relevanz interner Tertiarisierung in Industrien.....	110
6.1.2 Führungskrafttypen und -ebenen im gewerblichen Bereich verglichen mit dem Verwaltungsbereich.....	113
6.1.3 Empirische Relevanz der Betrachtung von gewerblichen Beschäftigten .....	114
6.2 Beschäftigte im Verwaltungskontext des öffentlichen Sektors.....	115
6.2.1 Reformbedarf und gesetzliche Grundlagen mit Bezug zu Personalthemen bei Beschäftigten im öffentlichen Dienst.....	118
6.2.2 Empirische Relevanz der Betrachtung von Verwaltungsbeschäftigten im öffentlichen Dienst .....	121
6.3 Begründung der Auswahl des Untersuchungsumfelds.....	122
<b>7 Qualitative Analyse von Kontextbedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten im Verwaltungskontext .....</b>	<b>125</b>
7.1 Beschreibung der Methode und Strategien der Qualitätssicherung .....	125
7.1.1 Abgrenzung qualitativer Forschung und Einordnung in den qualitativen Forschungsprozess .....	125
7.1.2 Auswahl des qualitativen Befragungsdesigns .....	129
7.1.3 Leitfadenkonstruktion.....	131
7.1.4 Stichprobenziehung und Feldzugang: Definition und Identifizierung von Beschäftigten und Expert:innen.....	134
7.1.5 Durchführung der Interviews.....	140

7.1.6 Methode zur Auswertung der erhobenen Daten .....	142
7.1.7 Reflexion der Strategien zur Qualitätssicherung im qualitativen Forschungsprozess .....	147
7.2 Ergebnisse der qualitativen Analyse.....	156
7.2.1 Karriereverständnis, Berufsorientierung und Karriereerfolg .....	157
7.2.1.1 Aussagen zum Karriereverständnis.....	158
7.2.1.2 Aussagen zur Berufsorientierung.....	168
7.2.1.3 Aussagen zu Karriereerfolg.....	173
7.2.2 Wahrgenommene Kontextbedingungen und Grenzen des Karriereerfolgs .....	182
7.2.2.1 Wahrgenommene Karrierebedingungen bei gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten im öffentlichen Dienst .....	185
7.2.2.2 Wahrgenommene Karrieregrenzen bei gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten im öffentlichen Dienst .....	212
7.2.2.3 Wahrgenommene Karrieregrenzen zwischen dem kaufmännischen und gewerblichen Bereich in der Fallbetrachtung .....	221
7.2.2.4 Wahrgenommene Karrieregrenzen in der Fallbetrachtung bei Expert:innen .....	226
7.2.3 Durchlässigkeit der Karrieregrenzen bei gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten im öffentlichen Dienst.....	230
7.2.4 Maßnahmen im Bereich Karrieremanagement .....	241
7.2.5 Verbindung von Karrieregrenzen und möglichen Personalmaßnahmen am Fallbeispiel bei gewerblichen Beschäftigten.....	249

7.3 Limitationen der Herangehensweise und qualitativen Analyse .....	254
<b>8 Erstellung einer Modellskizze .....</b>	<b>261</b>
8.1 Quintessenz vorhandener Modelle und Konzepte .....	262
8.2 Erweiterung und Modifizierung bestehender Modelle und Konzepte .....	264
<b>9 Diskussion der Ergebnisse .....</b>	<b>267</b>
9.1 Gewerbliche Beschäftigte und Verwaltungsbeschäftigte: Ähnliche Karriereverständnisse, Berufsorientierungen und Karriereerfolgsansichten.....	267
9.2 Gewerbliche Beschäftigte und Verwaltungsbeschäftigte: Wahrnehmung von Karrierebedingungen .....	271
9.3 Karrieregrenzen und ähnliche Grenzwahrnehmungen bei gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten .....	275
9.4 Wahrnehmungen von Grenzen zwischen dem gewerblichen und kaufmännischen Bereich .....	281
9.5 Relevanz der Durchlässigkeit von Karrieregrenzen für die Karrieregestaltung .....	283
9.6 Organisationale Handlungsoptionen angesichts wahrgenommener Grenzen .	289
<b>10 Implikationen, Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>295</b>
10.1 Implikationen für die Praxis .....	295
10.2 Implikationen für die Forschung .....	300
10.3 Zusammenfassung und Ausblick.....	302
Literaturverzeichnis.....	X
Anhangsverzeichnis .....	XXXIII
Anhang .....	XXXVII

## Abkürzungsverzeichnis

A	Befragte/r der Gruppe gewerblicher Beschäftigter
B	Befragte/r der Gruppe der Expert:innen
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
DQR	Deutscher Qualifikationsrahmen
Dr.	Doktor
Etc.	und andere
GB	gewerbliche Beschäftigte
ggü.	gegenüber
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
i.d.R.	in der Regel
iVm	in Verbindung mit
o. A.	ohne Autor
ÖD	öffentlicher Dienst
Prof.	Professor
SCCT	social cognitive career theory / Sozial-kognitive Karrieretheorie
SOEP	Sozioökonomisches Panel
TV-L/TVöD	Tarifvertrag für den ÖD der Länder/Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
u. a.	unter anderem
unv.	unverständlich
V	Befragte/r der Gruppe der Verwaltungsbeschäftigten
VERW	Verwaltung
VIE	Valenz-Instrumentalität-Erwartung
v.v.	vice versa
WLB	Work Life Balance
z. B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gang der Untersuchung im Forschungskreislauf.....	14
Abbildung 2: Karriereerfolgskonzepte und ihre Stellung zueinander.....	30
Abbildung 3: Durchlässigkeitsebenen.....	47
Abbildung 4: Schematische Darstellung des mehrdimensionalen Rahmens von Karrieremöglichkeiten.....	51
Abbildung 5: Karrieremöglichkeiten in Abhängigkeit vom Qualifikationsniveau, der Art der Organisation und der Struktur des Arbeitsmarktes .....	53
Abbildung 6: Schalenmodell zu Kontextbedingungen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs .....	64
Abbildung 7: Schematische Abbildung der Beziehungen von Determinanten in der Theorie des Arbeitsrollenwandels .....	73
Abbildung 8: Verlauf pfadabhängiger Prozesse.....	76
Abbildung 9: VIE-Theorie nach Vroom .....	82
Abbildung 10: Gesamtmodell der Sozial-kognitiven Karriere-Theorie.....	86
Abbildung 11: Das Dreieck der Employability .....	97
Abbildung 12: Erwerbstätige nach Wirtschaftszweig (WZ2008), hier: Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung .....	122
Abbildung 13: Schematische Darstellung und Gegenüberstellung der Forschungsstrategien .....	128
Abbildung 14: Ablaufschema der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz .....	146
Abbildung 15: Begrenzte Karrieregestaltung.....	264
Abbildung 16: Maßnahmen zur Adressierung der Durchlässigkeit von Karrieregrenzen .....	265

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Handlungsfelder des Employability Managements und exemplarische Maßnahmen .....	99
Tabelle 2: Niveaus und Beispiele für Zuordnungen der Qualifikationstypen im DQR ....	103
Tabelle 3: Unterschiede und Ähnlichkeiten bei GB und Beschäftigten im ÖD .....	105
Tabelle 4: Werkzeugkastenmodell der Inhaltsanalyse nach Schreier .....	144





## **1 Einleitung**

Das Feld der Karriereforschung ist insgesamt von Beiträgen unterschiedlicher Disziplinen geprägt. Hier sind insbesondere die Soziologie, die Psychologie, die Berufsforschung, Entwicklungsforschung und Management- sowie Organisationsforschung zu nennen (vgl. Moore et al., 2007; Peiperl & Gunz, 2007). Vor allem im angloamerikanischen Raum ist die Karriereforschung ein fester Bestandteil der Managementforschung geworden (Reichel et al., 2010: 403). Im deutschsprachigen Raum ist der Bereich Karriereforschung geprägt durch Biographie- und Laufbahnforschung in der Soziologie und Beiträge aus der Psychologie, wobei hier die Managementperspektive meist nicht einbezogen wird (ebd.; Mayrhofer et al., 2002: 401). Mit der Zeit ist die Management- und Organisationsforschung um konzeptuelle Beiträge bereichert worden (vgl. Mayrhofer et al., 2007; Latzke et al., 2019).

Diverse thematische Bereiche zu Karrieren, wie Berufswahl und Counseling, Persönlichkeit und Karriereerfolg, Geschlecht (ontische Perspektive), Karrieremanagement in Organisationen, Arbeitsmarkt (räumliche, kontextuelle Perspektive) und Karrierephasen (zeitliche Perspektive) wurden bereits relativ umfassend betrachtet (vgl. Latzke et al., 2019; Gasteiger & Rathjen 2014; Prasad et al., 2007; Sonnenfeld & Peiperl, 1988; Majer & Mayrhofer, 2007; Mayrhofer et al., 2007; Super, 1957; Sullivan, 1999). Dennoch existieren Forschungslücken und sogenannte blinde Flecken, die in den folgenden Abschnitten skizziert werden sollen, um auch die Relevanz dieses Dissertationsprojekts einordnen zu können.

Im Laufe der Zeit hat sich das Verständnis von Karriere zunehmend als ein sehr individuell geprägtes Konstrukt etabliert. Aspekte, wie die eigenverantwortliche, organisationsunabhängige und selbstbestimmte nicht zwingend aufwärts gerichtete Gestaltung von Karriere treten in den Vordergrund (vgl. Hall, 1996a; 1996b; 2002; Hall & Las Heras, 2009). Mit der Revidierung der Aussage, es sei eine Tendenz zu organisationsunabhängigen Karrieren und Abkehr von organisationalen Karrieren erkennbar (Hall & Las Heras, 2009), treten auch Kontextbedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung unterschiedlicher Art in den Fokus des Interesses (vgl. Gunz et al., 2000; Gunz et al., 2007).

Allerdings sind die Beschaffenheit und das Ausmaß der Bedingungen und Grenzen abhängig vom jeweiligen Umfeld und individuellen Gegebenheiten (ebd.). Als besondere vernachlässigte Zielgruppe und besonderes Untersuchungsumfeld werden angesichts der

inflationären Betrachtung von white-collar-Beschäftigten die Arbeiter:innen (blue-collar) gesehen.

Der Begriff der Karriere wird je nach Disziplin anders gefasst. Eine der häufigsten und vor allem in der Karriere- und Organisationsforschung präsentesten Definitionen ist die von Arthur et al. (1989b: 8): „[...] the evolving sequence of a person's work experiences over time.“

Forschungsbeiträge, die Arbeiter:innen im Kontext von Karriereerfolg mit qualitativen Methoden betrachten, sind verhältnismäßig selten vorhanden (Hennequin, 2007) und gehen nicht konkret auf Umfeldbedingungen und begrenzende Faktoren von Karrieren ein. Wie Thomas (1989) bereits feststellte, sind Arbeiterkarrieren tendenziell von weniger vertikaler Mobilität geprägt, da Gelegenheiten des hierarchischen Aufstiegs nicht vorhanden oder rar sind (vgl. Cooper, 2020; Guest & Sturges, 2007), da sie meist dem Segment der Geringqualifizierten zugeordnet werden (siehe Kapitel sechs) und Leitungsfunktionen mitunter eher von kaufmännischen Angestellten bekleidet werden (vgl. interne Tertiarisierung in Abschnitt 6.1.1). Es kann auch festgehalten werden, dass Beschäftigten in von Routinen geprägten Tätigkeitsfeldern weniger Karriereoptionen offenstehen (Guest & Sturges, 2007: 316). Dies gilt insbesondere für formal Geringqualifizierte und Beschäftigte mit wenigen vorhandenen Fähigkeiten (ebd.). Auch werden Geringqualifizierte tendenziell weniger empirisch betrachtet bzw. eher im Kontext von Problemlagen (prekäre Beschäftigung, Arbeitsmonotonie) beleuchtet (vgl. Cooper, 2020). Barley (1989) formulierte, dass nahezu 80% der amerikanischen Bevölkerung nicht die Möglichkeit hätten, in der vertikal aufzusteigen und bezieht sich dabei auf die traditionell eingeschränkte Karriere. Um diese Form der organisationalen Karriere geht es auch in dieser Arbeit.

Die Gruppe der gewerblichen Beschäftigten sollte aus der Betrachtung im Karrierekontext nicht ausgeschlossen werden, da dieser Umstand eine systematische Analyse der Karriereerfolgsfaktoren, ihrer begrenzenden Faktoren und des Umfelds von gewerblichen Beschäftigten erfordert, um auch ihnen eine angemessene Betreuung in Karrierefragen durch systematische Personalarbeit bieten und diese adäquat anpassen zu können.

Auch bei Beschäftigten in Routinetätigkeiten im öffentlichen Verwaltungskontext, die als Vergleichsgruppe herangezogen werden, werden Karrieregrenzen bedingt durch die Nähe zur Beamtenlaufbahn vermutet. Auch wenn diverse Reformen im öffentlichen Sektor zur Angleichung an betriebswirtschaftliche Vorgehensweisen und Erfolgsgrößen

angestoßen worden sind (vgl. Di Luzio, 2003), werden Grenzen in der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs aufgrund dieser Nähe vermutet. Im europäischen Vergleich sind die durch Reformen angestrebten Veränderungen in Deutschland eher zurückhaltend, da z. B. auch die Stellung von Beamt:innen wenig verändert worden ist. (vgl. Demmke, 2019; Papenfuß & Keppeler, 2018). Die Tendenz vom Laufbahnsystem hin zu Positionssystemen ist in anderen europäischen Ländern stärker erkennbar (ebd.). Die beabsichtigte Entwicklung von Statusdenken, Hierarchie und Seniorität hin zu einer anforderungs- und leistungsorientierten sowie aufgabenbezogenen Aufstiegsdynamik verlangt auch eine Neufokussierung der Personalaufgaben, die die Optimierung der Einsatzmöglichkeiten des Personals auf horizontaler Ebene ins Zentrum rückt (Di Luzio, 2003). Dies sind nur einzelne Anhaltspunkte, die zur näheren karrierebezogenen Betrachtung von Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung auffordern können. Auch in diesem Kontext geht es darum, Beschäftigte zu erfassen, die in den unteren oder mittleren Vergütungsgruppen eingeordnet sind, eine mittlere Qualifikation aufweisen und eher repetitive Aufgaben übernehmen, um die Bedingungen und Grenzen ihrer Karrieregestaltung angesichts vermuteter starrer Hierarchien zu erfassen (s. o.).

Ehe in Kapitel 1.2 auf die Zielsetzungen und Fragestellungen dieser Arbeit eingegangen wird, wird in 1.1 der Forschungsstand in der Karriereforschung von 1970 bis heute, vor dem Hintergrund verschiedener Disziplinen, aber vor allem aus der Perspektive der Management- und Organisationsforschung, skizziert. Durch die Diskussion verschiedener Spannungsfelder in der Karriereforschung wird die Bedeutung näher ersichtlich, warum die Kontextebene von Karrieren und die genannten Zielgruppen in dieser Arbeit betrachtet wird. Der Forschungsstand bietet zudem den Ausgangspunkt für die erarbeiteten Fragestellungen und Zielsetzungen. Abschnitt 1.3 widmet sich anschließend der Einordnung des Vorgehens in den (qualitativen) Forschungsprozess und geht näher auf die gewählte Methode ein. Die Einleitung schließt in Kapitel 1.4 mit der Relevanzbegründung im interdisziplinären Bezugsfeld, welches bereits durch die Skizzierung des Forschungsstandes betont wird.

## **1.1 Historische Skizze des Forschungsstandes der Karriereforschung und Fokussierung der Kontextebene**

Dieser Abschnitt behandelt die Forschungsfokusse und -stränge der Karriereforschung der 1970er bis heute. Zunächst wird auf die Vorläufer der aktuellen Karriere-, Management-, und Organisationsforschung eingegangen, ehe die darauf aufbauenden forschungsintensiven

70er und 80er Jahre der Karriereforschung skizziert werden, um das eigene Forschungsprojekt besser einordnen zu können. Im Rahmen der Soziologie ist Karriere untersucht worden, indem auf Aspekte wie soziale Strukturen, kulturelle Normen oder Institutionen als die individuellen Handlungen formende Bedingungen eingegangen worden ist (Moore et al., 2007). Hier sind beispielsweise die Arbeiten von Durkheim (1964, Erstveröffentlichung: 1893) zu nennen, der sich mit den Arbeitsteilungen und ihrem Einfluss auf kulturelle Normen und den individuellen Lebensweg befasste. Ein Schwerpunkt waren zudem die Einflüsse von Grenzen der individuellen Entwicklung, die durch den beruflichen Status hervorgerufen werden. Die von Durkheim (1964) und Weber et al. (1947; Weber, 1958) beeinflusste Arbeit von Hughes (1928; 1958) beinhaltet auch Institutionen als Analyseschwerpunkt. Im Zentrum stehen hier Analysen zur Bewegung und Interaktion von Individuen in Institutionen, die eine regulatorische und moralische Funktion für die kollektive Identitätsbildung haben. Die Ansätze entstammen dem Umfeld der Industrialisierung. Zusammengefasst kann hier von sozialen und schichtbezogenen Determinanten von Karrieren unter Einfluss von Industrialisierungsbedingungen gesprochen werden.

Größtenteils unabhängig von der Soziologie und zunächst ohne gegenseitige Einflüsse ist Karriere auch in der Psychologie und aus der beruflichen Perspektive betrachtet worden (Moore et al., 2007). Durch die zunehmende (internationale) Mobilität von Beschäftigten, auch infolge zweier Weltkriege, ist es notwendig geworden, Methoden zu entwickeln, die es Organisationen ermöglichen, Beschäftigte produktiv einzusetzen. Auch ging es darum, Beschäftigten zu helfen, eine passende Beschäftigung zu bieten. Der Schwerpunkt liegt in der Analyse von individuellen Unterschieden, Fähigkeiten, Potentialen und Persönlichkeitseigenschaften sowie den unterschiedlichen Arbeitsbereichen (vgl. Spearman & Jones, 1950; Galton, 1890). Ein zweiter Schwerpunkt besteht in der Messung von Interesse und Präferenzen (vgl. Strong, 1943; Kuder, 1966). Die Motivation von Untersuchungen auf diesem Gebiet liegt zum Teil auf der Seite der Individuen, da die Erkenntnisse nicht nur der Organisation helfen, Beschäftigte produktiv einzusetzen, sondern den Individuen selbst dienlich sind, gute Entscheidungen für die eigene Entwicklung zu treffen (Moore et al., 2007). In dieser Hinsicht befasste sich auch Parsons (1909) mit Karriere. Er fokussierte insbesondere junge, arme und neue Migranten als Zielgruppe, um Überlegungen anzustellen, wie diese angesichts ihrer benachteiligten Situation Selbstverwirklichung finden können.

Die bisher betrachteten Beiträge zur Karriereforschung behandeln Karriere als statisches Konstrukt. Bereits Holland (1966; 1973) weist in seiner Karriere Typologie auf die Spannung zwischen der Notwendigkeit kontinuierlicher Entwicklung von Individuen und dem statischen Job-Fit hin. Erikson (1959) bietet neben den Metatheorien von Freud (1930) und Jung (2014) in seinem Acht-Phasen-Modell der psychosozialen Entwicklung erste systematische theoretische Einblicke in die Dynamik der lebenslangen Entwicklung von Individuen. Das Phasenmodell von Super (1957; vgl. Herr, 1997) geht darüber hinaus auf das kontinuierliche Hinterfragen des individuellen Selbstkonzepts ein, das durch die sich stetig ändernden Aufgaben und Anforderungen und die Rollenveränderungen notwendig wird. Diese Dynamik beeinflusst rekursiv auch die Entwicklung der Karriere. Aus den kurz beschriebenen Beiträgen der unterschiedlichen Disziplinen und Perspektiven auf Karriere ergeben sich fünf Spannungsfelder, die nach wie vor Raum und verschiedene Fokusse für Forschung bieten (Moore et al., 2007):

1. Individuelle Handlungsfähigkeit oder Sozialer Determinismus als Einflüsse auf Karriere
2. Karriere als Prozess oder Karriere als Erzielung eines Fits
3. Fit als Nutzen des Individuums oder Nutzen des Kollektivs/der Organisation
4. Karriere als soziales Phänomen oder als individuelle Lebensgeschichte
5. Karriereforschung als theoretische Vorhersage oder als Hilfestellung für individuelle Karrieren

Zum Spannungsfeld eins bietet die Strukturationstheorie von Giddens (1984) einen Erklärungsbeitrag. Die Dualität von Handlung und Struktur legt nahe, dass sich das Handeln der Individuen und die Strukturen, in denen sie agieren, wechselseitig beeinflussen und reproduzieren. Im Spannungsfeld zwei geht der Trend in Richtung der dynamischen Karrieremodelle, wenngleich die Phasenmodelle für ihre Übergeneralisierung, Anwendbarkeit, Unidirektionalität und Sequenzialität kritisiert werden (vgl. Baltes, 1979). Statische Modelle sind einfacher im Design, in der Operationalisierung und in der statistischen Modellierung. Hinsichtlich des Spannungsfelds drei ist es sinnvoll, die Frage auf drei Ebenen zu beantworten. Auf der Makroebene bedeutet eine Passung Stabilität für die gesamte soziale Struktur und auf der Mesoebene bringt eine Passung Nutzen für Individuen und Organisation, da individuell Arbeitszufriedenheit entstehen kann und Werte der Selbstverwirklichung angesprochen werden können sowie auf Organisationsseite der Nutzen einer erhöhten Produktivität und Vorteile von Gruppensynergien resultieren können

(vgl. Schein, 1971). Auf der Mikroebene wird argumentiert, dass der Nutzen des Fits in der Selbstverwirklichung und persönlichen Weiterentwicklung besteht (Moore et al. 2007). Im vierten Spannungsfeld geht aus soziologischer Perspektive um die Integration des Individuums in seine soziale Umwelt mittels der Erwerbsarbeit. In der Berufsforschung geht es um die Passung von Individuen und der Position in Organisationen. Es ist nicht nur das Umfeld relevant, sondern auch der individuelle Lebensweg. Aus der Entwicklungsperspektive ist Karriere ein Ausdruck des Individuums und seiner Selbstverwirklichung, weshalb hier der Fokus auf dem individuellen Lebensweg liegt (vgl. Moore et al., 2007). Auch im fünften Spannungsfeld gehen die Ansichten je nach Forschungsperspektive auseinander. Im soziologischen Kontext weisen die induktiv entwickelten Metatheorien keinen direkten empirischen Bezug auf, während Hughes (1928; 1958) Arbeit empirisch geprägt ist und damit einen Mehrwert für die Praxis aufweist. In der Berufsforschung ging es darum, möglichst gute problemorientierte Lösungen zu erarbeiten, also Individuen und Unternehmen zu helfen, die richtigen beruflichen Entscheidungen zu treffen. In der Entwicklungsforschung ging es darum, Individuen auf theoretischer normativer Basis Hilfestellung zu geben, sich zu entfalten (vgl. Moore et al., 2007).

Erkennbar wird bei der Betrachtung aller Beiträge, dass grundsätzlich die Umweltbedingungen und Rahmenbedingungen, ob historisch, organisational oder institutionell gewachsen, Auslöser waren, sich mit Karriere auseinanderzusetzen. Dies impliziert, dass eine Vernachlässigung des Kontexts, in dem Karriere stattfindet, zu nicht belastbaren oder falschen Schlüssen führen kann. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen einiger Beiträge (vgl. z.B. Mayrhofer et al., 2007). Die Motivation der Untersuchung von Karriere ergibt aus den historischen, politischen, sozialen und ökonomischen Gegebenheiten, beispielsweise infolge der Industrialisierung, zweier Weltkriege und der Notwendigkeit der Integration von Migranten. Daraus ist zu schließen, dass Karriere immer eingebettet ist in den Kontext der jeweiligen Zeit. Die unterschiedlichen Schwerpunkte der intradisziplinären Betrachtung sind für diese Dissertation Anlass, möglichst interdisziplinär vorzugehen, um so die kontextuellen Faktoren der Karrieregestaltung und -grenzen besser erfassen zu können.

Die beschriebenen Spannungsfelder, welche aus den zusammengeführten intradisziplinären Beiträgen ersichtlich werden, sind das Produkt der Metatheorien von Durkheim (1964, Erstveröffentlichung: 1893), Weber (1958), Freud (1930) und Jung (vgl. 2014, z. B. Persönlichkeitstheorie und Psychoanalyse) und der forschungsintensiven 70er und 80er Jahre, in denen u. a. die Vertreter Derr (1980a, 1980b), Van Maanen (1977b),

Dalton (1972, 1989), Schein (1978), Lawrence (Arthur et al., 1989a), Hall (1976) und Sonnenfeld und Kotter (1982) wichtige (theoretische) Erkenntnisse lieferten. Diese sind der Ausgangspunkt für die aktuelle Karriere- und Organisationsforschung, auch wenn einige dieser theoretischen Beiträge der empirischen Analyse nicht standhielten (vgl. Derr & Briscoe, 2007). Die genannten Arbeiten der 70er und 80er Jahre beinhalten theoretische Ausführungen zu Karriereorientierungen, insbesondere zum Unterschied zwischen objektiven, organisational kontrollierten Karrieren und subjektiven individuellen Karrieren (vgl. ebd.). Diese unterschiedlichen Orientierungen fokussieren das Konstrukt des Karriereerfolgs mit seinen unterschiedlichen subjektiven und objektiven Facetten, wie beispielsweise Höhe der Vergütung, Aufstiegsmöglichkeiten, Partizipation u.ä. (vgl. Gattiker & Larwood, 1986; Schein, 1978), um systematisch belastbarer Aussagen über das Entscheidungsverhalten von Individuen zu Karriere treffen zu können (vgl. Derr & Briscoe, 2007). Auch in diesem Untersuchungsfeld wird teils Bezug zu Kontextfaktoren genommen, damit die Veränderung von Arbeit und ihre Auswirkungen auf Karriere analysiert werden können (vgl. ebd.). Weitere Erkenntnisse der 70er und 80er Jahre liegen in den Wechselwirkungen der Lebens- und Arbeitssphäre (vgl. Greenhaus & Beutell, 1985) und der Relevanz des sozialen Umfelds. Hier beschäftigten sich beispielsweise Sonnenfeld und Kotter (1982) mit sozialen Determinanten von Karriere oder Prasad et al. (2007) mit Karrieren randständiger und benachteiligter sozialer Gruppen, wie Menschen unterschiedlicher kultureller und ethnischer Herkunft oder teils auch Frauen.

Aus der Management- und Organisationsperspektive sind insbesondere Aspekte relevant, die sich mit Karriereplanung und -entwicklung befassen (vgl. Baruch & Rosenstein, 1992; Granrose & Portwood, 1987). Heute ist dieser Aspekt angesichts des *War for Talents* besonders relevant (Derr & Briscoe, 2007), da Organisationen im Wettbewerb um sogenannte High Potentials stehen und Maßnahmen erarbeiten, diese qualifizierten Beschäftigten zu binden (vgl. Conger & Fulmer, 2003). Neben den organisationalen Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Personal, ist der Aspekt der Eigenverantwortung von Beschäftigten und der Weiterbildung in Eigeninitiative von Bedeutung (vgl. Cappelli, 1998).

Letztlich zeigen die Beiträge, dass auf der einen Seite Gesellschaftsfragen und auf der anderen Seite Bestrebungen von Individuen und Organisationen Einfluss auf den Karrierebegriff und seine Entwicklung nehmen. Insbesondere die individuelle Bestrebung, inklusiver Teil der Gesellschaft zu sein, treibt Karriereentwicklungen voran (vgl. Derr & Briscoe, 2007).

Andere gesellschaftliche, ökonomische und technologische Dynamiken, wie die fortschreitende Globalisierung, Veränderung von Beschäftigungsformen, von Arbeitsmitteln durch Digitalisierung (vgl. Hornberger, 2006), von Kompetenzen, von gemeinsamen Werten und individuellen Erwartungen (Beck & Beck-Gernsheim, 1994; Beck, 1986) sowie die zunehmende Diversität auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Mayer & Müller, 1994) führen letztlich dazu, dass Karriere nicht mehr nur ein sequentieller objektiver Teil der Organisation ist, in denen sich Individuen bewegen, sondern auch als subjektiv und flexibel angesehen werden kann (vgl. Sullivan & Baruch, 2009). Karriere ist durch verschiedene subjektive, objektive und Kontextfaktoren geprägt, wie an den genannten Befunden deutlich wurde, sodass nicht *die Karriere* existiert (Mayrhofer et al., 2007). Diese Entwicklung führt zu Untersuchungen zu verschiedenen Karriereformen, Karrierewegen bzw. -verläufen und deren inhärenten Logik, bei der Kontextfaktoren eine bedeutende Rolle für die Gestaltung spielen. Hier sind beispielhaft Karriereformen, wie die *kaleidoscope career* oder die *protean career* (Hall, 1976; 1996a) wie auch die *boundaryless career* (Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996; Briscoe et al., 2006), zu nennen. Diese Karriereformen unterscheiden sich von der traditionellen an hierarchischen Aufwärtsschritten orientierten organisationalen Karriere (vgl. Weber, 1972, Erstveröffentlichung: 1922; Super, 1957; Levinson, 1978) maßgeblich in den Aspekten Unabhängigkeit von der Organisation oder Selbststeuerung. Ein zunächst behauptetes Verschwinden der traditionellen Karriere und ihre Ablösung durch neue Karrierekonzepte (Hall, 1996b) konnte nicht bestätigt werden (vgl. Hall & Las Heras, 2009). Längsschnittanalysen sind hier sehr sinnvoll jedoch auch anspruchsvoll und selten (vgl. Endemann, 2017). Organisationale Karrieren sind nach wie vor allgegenwärtig (vgl. ebd.; Clarke, 2013; Zeitz et al., 2009). Diese neuen Laufbahnformen haben jedoch in Betrieben noch keine große Relevanz (vgl. Gubler, 2019; Inkson, 2008). Daher ist es trotz aller individuellen Eigenverantwortung sinnvoll, sich mit Kontextfaktoren und Grenzen der Karrieregestaltung, ausgehend von in Organisationskontexten eingebetteten Karrieren, seien sie systemischer, organisationaler oder individueller Natur auseinanderzusetzen. Auch Strunk (2005: 277) formuliert in diesem Zusammenhang: „Wir sind es gewohnt, uns selbst als verantwortlich für unsere Karriere zu betrachten. Ursprünglich sind Karrieren jedoch Produkte der Rationalität großer Organisationen. Organisationen bringen Karrieren hervor und nicht die Individuen.“ Insbesondere wird das erste genannte Spannungsfeld, individuelle Handlungsfähigkeit vs. sozialer Determinismus als Einfluss der Karriere, in dieser Arbeit betrachtet.



## 1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Karrieren sind mit dem organisationalen, institutionellen und ökonomischen Umfeld verbunden. Dadurch können Kontextveränderungen Karrieren wiederum stark beeinflussen (Reichel et al., 2010: 401).

Die bisherige Forschung fokussiert, insbesondere angesichts der empirisch nicht zuverlässig gestützten Annahme, dass die traditionelle Karriere von flexibleren, individuellen Karrieren außerhalb der Organisation abgelöst wird (vgl. Clarke, 2013), nur sehr unzureichend die Grenzen des Karrierekontexts und der Karrieregestaltung oder des Karriereerfolgs (vgl. Inkson et al., 2012). Nicht nur die Perspektive der Karrieregrenzen bietet neue Möglichkeiten der Erfassung des Karrierekonstrukts, sondern auch das Untersuchungsumfeld von gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in von Routinen geprägten Tätigkeiten bietet eine potentielle Bereicherung der sonst fast ausschließlich auf white-collar-Führungskräfte oder Studienabsolvent:innen fokussierten Beiträge (vgl. Reichel et al. 2010; Barnes et al., 2016).

Es bietet sich daher an, sich mit den objektiven und vor allem von Beschäftigten subjektiv wahrgenommenen Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs auseinanderzusetzen, um einerseits den Kontext von Karrieren im gewerblichen Bereich und Kontext von Routinetätigkeiten erfassen zu können und andererseits personalwirtschaftliche Aussagen im Hinblick auf die Verbesserung der Karrieresituation von gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in Routinetätigkeiten treffen zu können. Es sollen im Ergebnis systematisch die wahrgenommenen begrenzenden Faktoren der Karrieregestaltung herausgearbeitet und eine Modellskizze erarbeitet werden, die den Kontext von Karrieren gewerblich Beschäftigten und Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung erfasst und Implikationen für die Personalarbeit, insbesondere im Bereich Karrieremanagement und zur Adressierung der Beschäftigungsfähigkeit zulässt.

Je nach Zielgruppe, ob Führungskräfte im Büro oder gewerbliche Beschäftigte in der Fabrikhalle, ist das Karrierekonzept und seine Einflussfaktoren zu hinterfragen, um die persönliche selbstbestimmte Entfaltung zu ermöglichen (vgl. Moore et al, 2007). Letztlich ist es das Ziel, einen Mehrwert für das Individuum vor dem Hintergrund der Identitätsbildung und Selbstverwirklichung und einen Mehrwert für die Organisationen im Hinblick auf den optimalen Person-Organisationsfit zu erarbeiten. Es wird davon ausgegangen, dass die Karrieregestaltung nicht nur von individuellen Entscheidungen, sondern insbesondere auch von organisationalen Gegebenheiten, wie z. B. der Personalpolitik oder der organisationalen Struktur abhängt (vgl. Mallon & Cohen, 2001;

Schilling, 2015). Unter Bezugnahme zum o. g. Modell von Thomas (1989) wird vermutet, dass die Möglichkeiten der Individualisierung und Subjektivierung von Karriere bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in Routinetätigkeiten im Vergleich zu Beschäftigten in höheren Managementtätigkeiten auf unterschiedliche Weise als begrenzt wahrgenommen werden.

Das Konzept der Karriere liegt an der Schnittstelle von Individuum, Organisation und Umwelt (Reichel et al., 2010). Daher wird neben der individuellen und organisationalen Ebene die Kontextebene, die sich beispielsweise in der Branche, dem Industriesegment oder auch im Bildungs- und Ausbildungssystem manifestiert, in die Betrachtung einbezogen.

In dieser Arbeit werden vor allem Karrierebedingungen und -grenzen innerhalb von Organisationen zwischen Stellen bzw. Arbeitsrollen und zwischen den Sphären *gewerblich und kaufmännisch* vermutet und daher näher betrachtet. Im Kern dieser Betrachtung steht demnach die Organisation als Ordnungsrahmen. Die Ebene von Grenzen und Bedingungen zwischen oder innerhalb von spezifischen Berufsgruppen, wie bei Rodrigues et al. (2016) sowie im Kontext von internationalen Karrieren (vgl. Yao et al., 2014) wird in dieser Arbeit nicht explizit fokussiert.

Die Argumentation in der Arbeit geht von der Annahme aus, dass abhängig vom subjektiv unterschiedlichen Karriereverständnis, der unterschiedlichen Bedeutsamkeit von Karriereerfolgskriterien (Karriereerwartung) sowie der jeweiligen Ausprägung der Berufsorientierung (vgl. Rosenstiel, 1989) Karrierebedingungen verschieden wahrgenommen werden. In Abhängigkeit von diesen Aspekten werden Karrierebedingungen individuell nicht grundsätzlich als begrenzend wahrgenommen und die Frage der Durchlässigkeit von Grenzen ist nicht immer relevant. Von diesen Ausprägungen hängen damit auch die Implikationen für die Personalarbeit ab.

In der Formulierung der Zielsetzung wird der Karrierekontext im Kern aus zwei Perspektiven betrachtet. Zum einen fokussiert die Arbeit die Beschäftigten selbst, mit und ohne Führungsverantwortung, um deren Wahrnehmung im gewerblichen Karrierekontext und Kontext der Verwaltung zu erfassen. Zum andern werden im Abgleich Führungskräfte und Personalverantwortliche einbezogen, wie diese den Karrierekontext für die Zielgruppen, näher auf der Organisationsseite stehend, sehen und beurteilen. Hieran anknüpfend lassen sich Handlungsempfehlungen für Personalarbeit erarbeiten.

Folgende zentrale Fragen sind im Rahmen dieser Dissertation zu beantworten, welche die dazugehörigen Ziele anstreben:

*Welche Karriereverständnisse, Berufsorientierungen und Karriereerfolgskriterien lassen sich bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung erkennen?*

*Welche Bedingungen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs nehmen die gewerblichen Beschäftigten, die dortigen Expert:innen und die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung wahr?*

*Welche identifizierten Bedingungen sehen die Beschäftigten und befragten Expert:innen jeweils auch als Grenze in der Karrieregestaltung an?*

*Welche identifizierten Bedingungen sehen die ausgewählten Beschäftigten (Fälle) zwischen der gewerblichen und kaufmännischen Sphäre als Grenze an?*

*Welche Durchlässigkeitsfaktoren von Karrieregrenzen lassen sich aus der Sicht der Beschäftigten innerhalb der Organisation festhalten?*

*Welche Implikationen ergeben sich aus den identifizierten Grenzen und Durchlässigkeitsfaktoren für Personalarbeit im Bereich Karrieremanagement zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der (gewerblichen) Beschäftigten?*

Bei der Beantwortung der Fragen, insbesondere im Kontext des Durchlässigkeitskonzepts und der zu identifizierenden Personalmaßnahmen zugunsten der Beschäftigungsfähigkeit wird begleitend auf den folgenden Konflikt eingegangen, um auf die bilaterale Verantwortung für Karriere einzugehen:

*Individuelle Handlungsfähigkeit vs. (sozialer) Determinismus als Einflüsse auf Karriere?*

Über die Beantwortung der obigen Fragestellungen wird die Erreichung folgender Teilziele angestrebt:

- *Erfassung und Vergleich des Karriereverständnisses, der Berufsorientierung und des Karriereerfolgs von gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung (für die Einordnung und Modellbildung)*

- *Erfassung und Differenzierung der unterschiedlichen wahrgenommenen Karrierebedingungen bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung*
- *Erfassung und Differenzierung der unterschiedlichen wahrgenommenen Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung*
- *Erfassung und Differenzierung objektiver und subjektiver Grenzen*
- *Erfassung von Grenzen zwischen der gewerblichen und kaufmännischen Sphäre*
- *Betrachtung der Durchlässigkeit von Grenzen*
- *Erarbeitung von Implikationen für die Personalstrategie im Karrieremanagement zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit*
- *Erarbeitung einer Modellskizze zu Karrierebedingungen und Grenzen bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung*

Zur Beantwortung dieser Fragen und Erreichung der Ziele wird ausgehend von Karrieredefinitionen zunächst auf Aspekte des Karriereerfolgs und mögliche Bereiche von Karrierebedingungen sowie Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs eingegangen. Darauf aufbauend wird eine qualitative leitfadengestützte Befragung von gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung im Kontext der Produktionsindustrie, der Logistik und des öffentlichen Dienstes erfolgen. Begleitend werden Expert:inneninterviews mit Personalern, Führungskräften und externen Expert:innen durchgeführt. Die Ergebnisse werden mit bestehenden Erkenntnissen und Modellen im Kontext von gewerblichen Beschäftigten, öffentlichen Verwaltungsbeschäftigten und Karriereerfolg sowie -grenzen verbunden, um ein modifiziertes Modell zu erstellen und Implikationen für die systematische (strategische) Personalarbeit in unterschiedlichen Bereichen des Karrieremanagements bzw. der Karrierepolitik zu erarbeiten. Dieses Vorgehen wird im nachfolgenden Abschnitt näher beschrieben.

### **1.3 Vorgehen und Methodik – Einordnung in den (qualitativen) Forschungsprozess**

Das Ziel der Dissertation ist eine Analyse von Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung sowie des Karriereerfolgs von gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten mittels einer qualitativen Befragung, um Implikationen für die systematische Personalarbeit, insbesondere im Hinblick auf das Karrieremanagement, zu erarbeiten. Bei beiden Zielgruppen werden teils auch Beschäftigte mit Führungsaufgaben

und -verantwortung befragt. Der Beitrag nutzt für die Erreichung obiger Teilziele ein nahezu ausgeglichenes Maß an vorhandenen theoretischen Konzepten sowie an eigenen empirischen Befunden. Es fließen bestehende Theorien, Modelle und Konzepte zu Karriereerfolg, Karrierebedingungen und -grenzen in die Erarbeitung einer individuumszentrierten Befragung zu diesen Karriereaspekten.

Das Vorgehen lässt sich in den (qualitativen) Forschungsprozess einordnen und wie in Abbildung eins entsprechend dem Prinzip der Zirkularität und Flexibilität des Forschungsprozesses visuell darstellen (vgl. Lamnek & Krell, 2010; Kruse, 2007). Schritt eins und zwei der Visualisierung, also der Forschungsstand und die Fragestellung, werden hauptsächlich in diesem ersten Kapitel erarbeitet. Ergänzend wird der Forschungsstand bei der näheren Eingrenzung von Begriffen und Konzepten zu Karriereerfolg und -kontext sowie der untersuchten Zielgruppen spezifischer dargestellt (vgl. Kapitel zwei, drei). Zum Forschungsstand ist im weitesten Sinne auch der dritte Schritt *Theorieteil* zu zählen, der die definitorischen und konzeptuellen Grundlagen in den Kapiteln zwei bis fünf legt. Der empirische Teil (Schritte vier und fünf) beginnt in Kapitel sechs mit der näheren Eingrenzung und Relevanzbegründung der Zielgruppe und des Untersuchungsumfelds, ehe im Kapitel 7.1 das methodische Vorgehen hergeleitet, beschrieben und reflektiert wird. Die Analyse wird ebenso in 7.1 durchgeführt und erläutert. Mit Abschnitt 7.2 erfolgt die Ergebnisdarstellung (Schritt sechs des Zyklus) und in 7.3 die Diskussion der Limitationen, ehe in Kapitel acht die Bildung der Modellskizze erfolgt. Kapitel zehn beinhaltet die Ableitung von Implikationen für die Personalarbeit und Forschung (auch Schritt sechs des Zyklus). Kapitel zehn knüpft auch am Ende des Zyklus hinter Schritt sechs an, indem die Ergebnisse zusammengefasst werden und ein Ausblick auf weitere Erkenntnisinteressen erfolgt.

Im Folgenden wird nach dieser Einordnung der groben Kapitelinhalte in den Forschungszyklus, die Vorgehensweise konkreter inhaltlich ausgeführt. In diesem ersten Kapitel ist der Ausgangspunkt mit dem Grundstein der Schwerpunkte der Karriereforschung für diese Arbeit gelegt worden.

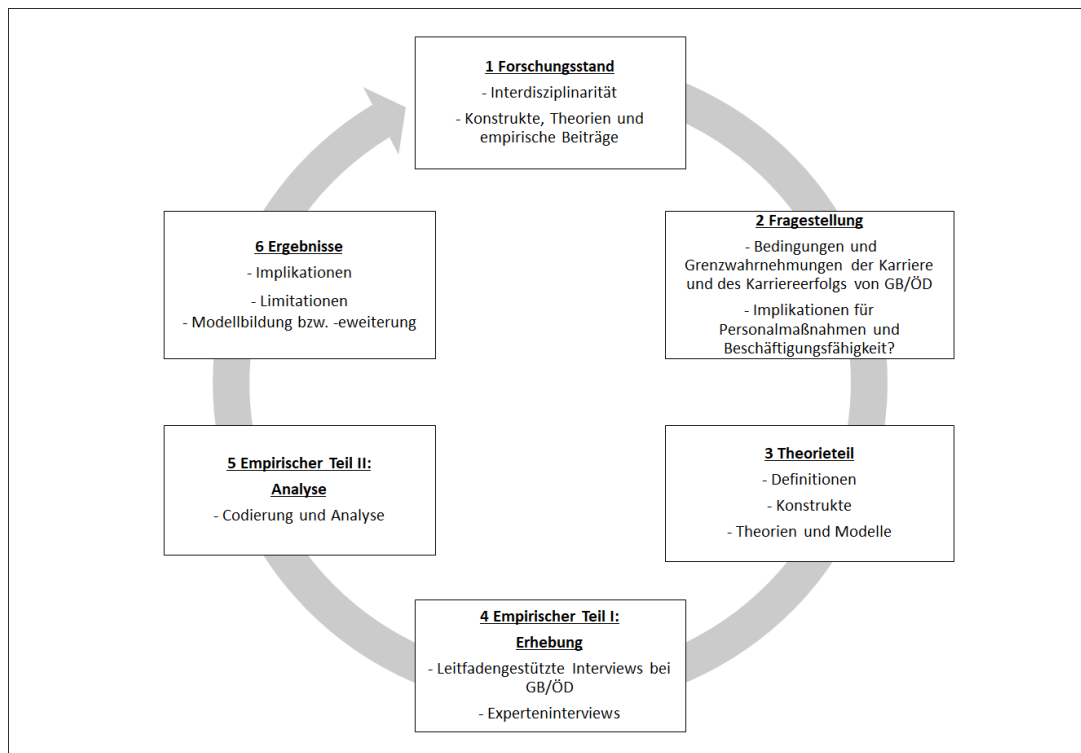


Abbildung 1: Gang der Untersuchung im Forschungskreislauf (Quelle: angewandte Darstellung in Anlehnung an Kruse, 2007: 66)

In Kapitel zwei wird insgesamt auf den Stand der Karriereforschung systematisch eingegangen, um den Ausgangspunkt dieser Arbeit näher einzugrenzen. Kapitel 2.1 geht näher auf die Karriereforschungsstränge anhand des Social Chronology Frameworks ein, um anhand der sogenannten blinden Flecken in der Forschungslandschaft den Untersuchungsschwerpunkt fundiert zu begründen. In Abschnitt 2.2 wird auf den Diskurs zu vorhandenen Karriereverständnissen eingegangen. Anschließend werden in Abschnitt 2.3 empirische Befunde zum Karriereerfolg dargelegt. Beiträge zum Konstrukt des subjektiven und objektiven Karriereerfolgs finden sich weiterführend in Abschnitt 2.4. In Kapitel 2.5 wird vor allem Bezug zu den Dimensionen des Karriereerfolgs nach Hennequin (2007) hergestellt. Dieser Befund beruht auf einer qualitativen Erhebung bei gewerblichen Beschäftigten verschiedener Berufe in Frankreich. Darauf aufbauend wird in 2.6 näher die Befundlage zu Karriereerfolg im Kontext der gewerblichen Beschäftigten und teils auch der (gering qualifizierten) Angestellten erläutert. Dieser Abschnitt verfolgt das Ziel, empirische Befunde zu gewerblichen Beschäftigten im Kontext von Karriereerfolg zu systematisieren, um daran anknüpfend die bereits aufgezeigten Lücken in der Forschungslandschaft zielgruppenspezifisch zu konkretisieren, welche die Grundlage für die im Rahmen dieser Dissertation durchzuführende qualitative Befragung darstellen. So kann auch die Relevanz

einer Betrachtung von Karrieren aus der Perspektive der bedingenden und begrenzenden Faktoren besser nachvollzogen werden.

Abschnitt 2.7 widmet sich der individuellen Karrieregestaltung angesichts der Einflüsse der organisationalen Eingebundenheit. Das Kapitel zwei schließt mit Abschnitt 2.8 zu Trends und Entwicklungen, die Einfluss auf Karrieregestaltung haben können. Hierunter sind vor allem Makrophänomene zu verstehen, die in Form ökonomischer und gesellschaftlicher Trends und Entwicklungen, diskutiert werden. Das Kapitel bildet den Übergang zu den Abschnitten zum Thema Karrierekontext und -grenzen in Kapitel drei.

In Kapitel drei wird der Bezug zu Kontextbedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs hergestellt. Zunächst wird in 3.1 näher beschrieben, welche Perspektiven es auf Karrierebedingungen und -grenzen gibt und welche Interpretationen ihnen zugrunde liegen. Von Bedeutung ist in diesem Abschnitt vor allem zu erläutern, wann und in welchem Ausmaß Kontextbedingungen als begrenzend in der Karrieregestaltung oder für den Karriereerfolg wahrgenommen werden. So wird deutlich, dass Karrieregrenzen nicht zwangsläufig als limitierend zu begreifen sind, sondern auch als ein konstruktiver oder Orientierungsbestandteil gesehen werden können (vgl. Inkson et al., 2012). Der Abschnitt befasst sich auch mit der Frage, inwieweit die Grenzen durchlässig sind. In 3.2 werden darauf aufbauend fundierte Modelle und empirische Befunde zu Bedingungen und -grenzen im Kontext der gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in Routinetätigkeiten diskutiert. U.a. das Rahmenmodell von Thomas (1989), das Arbeiter:innen betrachtet, die seiner Argumentation weniger die Möglichkeit haben, umfassend in der Karriereleiter aufzusteigen, wird hier näher beschrieben. Abschnitt 3.3 entfernt sich vom wertenden Begriff der Grenze und fasst systematisch allgemein mögliche Kontextbedingungen von Karrieregestaltung und -erfolg in einem Schalenmodell (vgl. Mayrhofer et al., 2005a) zusammen. Es werden Karrierebedingungen auf unterschiedlichen Ebenen, der gesellschaftlichen, politischen und Arbeitsmarkt- wie auch Bildungssystemebene, der organisationalen Ebene und der individuellen sowie Herkunftsebene angesprochen.

Zudem wird es in Kapitel vier für zielführend erachtet, auf ausgewählte Theorien einzugehen, die für die Karriereforschung in puncto Karrieregestaltung, -bedingungen und -grenzen und Durchlässigkeit von Grenzen sinnvolle Erklärungsansätze liefern, wie z. B. die Strukturationstheorie (Giddens, 1984), das Modell der sozialen Grenzbildung (Abbott, 1995), die Theorie des Arbeitsrollenwandels (Nicholson, 1984), die Pfadabhängigkeitstheorie (vgl. David, 1985; Arthur, 1994; North, 1990), die

Erwartungstheorie (Vroom, 1964) und die Sozial-kognitive Karrieretheorie (Lent et al., 1994). Auch das Konzept der Berufsorientierungen (von Rosenstiel, 1989) wird hier erläutert. Es sind demnach Theorien und Rahmenkonzepte bedeutsam, welche einen Beitrag zur Erklärung der Zusammenhänge und Wirkungen von Karrierekontext und Individuum leisten können. Diese Theorien und Modelle werden herangezogen, um auf die Entstehung von Karrierebedingungen und -grenzen sowie Erklärung der Zusammenhänge von wahrgenommenen Bedingungen und Grenzen sowie ihrer möglichen Durchlässigkeit eingehen zu können.

Um im weiteren Verlauf der Arbeit mögliche Implikationen für die Personalarbeit herausarbeiten zu können, wird in Kapitel fünf auf Aspekte zu Karrierepolitik und Karrieremanagement eingegangen. Einerseits wird die strategische Dimension von Personalarbeit im Karrierekontext dargestellt (5.1). Andererseits wird es für sinnvoll befunden, die Relevanz und möglichen Maßnahmen im Karrieremanagement und in der Laufbahnplanung zu erläutern (5.2). Abschnitt 5.3 stellt die Verbindung des Karrieremanagements zum Konzept der Beschäftigungsfähigkeit her, um die Relevanz von Karrieremaßnahmen vor dem Hintergrund der Teilhabe am Erwerbsleben zu untermauern. Beschäftigungsfähigkeit wird als ein wichtiges Konzept für die individuelle Karriere- und Lebensplanung eingeführt, die auch eine Relevanz aus der Arbeitsmarkt- oder Gesellschaftsperspektive hat (vgl. Rump & Eilers, 2021).

Das Kapitel sechs befasst sich schließlich mit der Relevanz des Untersuchungsumfeldes und der Teilstichproben (gewerbliche Beschäftigte und Beschäftigte in Routinetätigkeiten). Es werden die Vermutungen bzgl. begrenzter Karriereoptionen (insbesondere begrenzten hierarchischen Aufstiegs) durch verschiedene ausgewählte Strukturmerkmale untermauert. Zunächst werden in Abschnitt 6.1 die gewerblichen Beschäftigten und anschließend in 6.2 die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung näher definiert und beschrieben. Es werden die typischen Aufgabenunterschiede skizziert und es wird erläutert, welche Führungsebenen und -aufgaben in den beiden Bereichen vorhanden sind. Auch wird auf die Qualifikation als Merkmal eingegangen. Zur besseren Abgrenzung und Relevanzdarstellung werden die Eigenschaften und Kriterien von Arbeiter:innen und Angestellten verglichen. Für die Betrachtung der gewerblichen Beschäftigten werden Argumentationen ausgehend von der historischen Entwicklung, von der internen Tertiarisierung (6.1.1) und der empirischen Relevanz (6.1.3) als Begründung angeführt. Bei den öffentlichen Verwaltungsbeschäftigten wird die Bedeutung ihrer Betrachtung hauptsächlich mit den gesetzlichen Grundlagen sowie dem Reformbedarf und



-bestreben im öffentlichen Sektor (6.2.1) und ebenso der empirischen Relevanz des öffentlichen Dienstes (6.2.2) untermauert. Die Begründung für die Auswahl der Untersuchungsumfelder wird in Abschnitt 6.3 zusammengefasst.

Das Kapitel sieben beinhaltet das methodische Vorgehen und die Durchführung der Primärerhebung in Form der leitfadengestützten teilstrukturierten qualitativen Interviews. Im Rahmen der Erhebung sind zunächst gewerbliche Beschäftigte in mehreren Unternehmen verschiedener Branchen und Bereiche, wie der Medizintechnik, dem Laborbedarf oder der Logistik, befragt worden. Die der Arbeit zugrunde liegende explorative deduktiv-induktive Vorgehensweise ist geeignet, die kontextbezogenen Faktoren der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs je nach Situation der Befragten herauszuarbeiten und aus den Befragungsergebnissen resultierend Hypothesen zu generieren (vgl. Strübing, 2018). Der individuelle Eindruck der Kontextfaktoren und Grenzen der Karrieregestaltung kann so identifiziert werden. Durch diese Vorgehensweise kann auch das subjektive Verständnis des Karriereerfolgs abgefragt werden. Als theoretischer Rahmen der Herangehensweise aus der Makroperspektive dient das in Kapitel 2.1 Rahmenkonzept *Social Chronology Framework* (SCF, vgl. Gunz & Mayrhofer, 2015), wobei der Fokus auf der räumlichen Dimension liegt, da hier Karrieregrenzen als Kernkonstrukt zur Kontextbeschreibung dienen. Die Befragung soll jedoch auch den individuellen Lebenslauf erfassen, um die Subjekte bestmöglich in den sozialen Entwicklungskontext einzubetten und Schlüsse im Hinblick auf Karriere ziehen zu können. Somit wird auch die ontische und zeitliche Dimension des SCF in Teilen adressiert. Es werden auch entwicklungsbedingte subjektive Grenzen vermutet, die hierdurch erfasst werden können. Ergänzend bzw. flankierend sind Befragungen von Personalverantwortlichen im jeweiligen Unternehmen und einer externen Expertin im Bereich der Berufsbildung für nutzbringend befunden worden, da so mögliche organisationale und systemimmanente, z. B. gesellschaftliche Kontextbedingungen besser identifiziert und durch institutionelles Wissen und Erfahrungswissen untermauert werden können (vgl. Flick, 2009; Bogner & Menz, 2009). Die ergänzenden Befragungen sind als Experteninterviews durchgeführt worden. Im zweiten Schritt sind als Vergleichsgruppe die Verwaltungsbeschäftigten im öffentlichen Dienst befragt worden, die in den unteren bis mittleren Vergütungsgruppen eingruppiert sind und überwiegend repetitive Aufgaben erledigen. Abschnitt 7.1 beinhaltet insgesamt die Beschreibung der qualitativen Methode und der Strategien der Qualitätssicherung. Das qualitativ-explorative und deduktiv-induktive Vorgehen sowie die Analysemethode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012), inklusive aller vorbereitenden Schritte hin zur Analyse (Befragungsdesign,

Leitfadenkonstruktion, Stichprobenziehung, Interviewdurchführung) werden in den Unterkapiteln zu Abschnitt 7.1 näher erläutert. Die Kriterien der Qualitätssicherung werden in 7.1.7 erörtert. Schließlich werden die Ergebnisse der Arbeit in den Unterabschnitten zu 7.2 dargestellt und Limitationen der qualitativen Analyse in 7.3 diskutiert.

Ausgehend von den Ergebnissen und Argumentationen im Ergebnisteil (7.2 und Unterabschnitte) wird in Kapitel acht eine Modellskizze hergeleitet. Hierfür werden die einbezogenen vorhandenen Konzepte und Modelle erneut aufgegriffen (8.1). Bei der Modellerstellung/-erweiterung werden teils die Erkenntnisse aus den Theorien zur Karrieregestaltung und Karriereentwicklung (Kapitel vier) zur Argumentation einbezogen. Die Modellskizze ist im Ergebnis dafür vorgesehen, Karriere und Karrierekontext systematisch zu erfassen und Personalmaßnahmen, insbesondere im Bereich des Karrieremanagements und für den Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, abzuleiten.

Kapitel neun beinhaltet letztlich eine Diskussion der Ergebnisse unter Einbeziehung der empirischen und theoretischen Basis. Die Implikationen für die Praxis und für die Forschung finden sich in Kapitel zehn. Die Ergebnisse und der Mehrwert dieser Arbeit werden ebenso in Kapitel zehn zusammengefasst, woraus sich auch der weitere Forschungsbedarf ergibt.

#### **1.4 Relevanzbegründung im interdisziplinären Bezugsfeld**

Es ist bereits auf die Wurzeln der Karriereforschung sowie den historischen Forschungsstand und auf einige Hauptvertreter im Bereich der Karriereforschung eingegangen worden. Im Folgenden wird die Relevanz und Interdisziplinarität des Themas näher beschrieben und begründet, die sich in Teilen auch unmittelbar aus den obigen Ausführungen ergibt. Die Relevanz der Arbeit in wissenschaftlicher und praktischer Hinsicht lässt sich in vier Aspekten differenziert festmachen und wird im Folgenden näher dargelegt:

- Unterrepräsentiertheit der Zielgruppen *gewerbliche Beschäftigte und Beschäftigte im öffentlichen Verwaltungskontext*
- Wirtschaftliche und gesellschaftliche Teilhabe
- Weiterhin hohe Bedeutung von organisationalen Karrieren
- Herausforderungen im Zusammenhang mit Karrieremanagement.

Insofern hat diese personalwirtschaftliche Arbeit disziplinbezogene Schnittstellen mit der Arbeitssoziologie, der Arbeitspsychologie, der Organisations- und Institutionenforschung und mit dem Recht, wie bereits in Abschnitt 1.2 anhand der Skizze des Forschungsstandes und der Vorarbeiten zur Karriereforschung deutlich geworden ist. Die (Arbeits)soziologie nimmt z. B. vor allem Fragen zu Erwerbsverläufen und den dort wirkenden individuellen Ressourcen und umgebenden institutionellen Bedingungen in den Fokus, wenn es um Karrierebedingungen geht (vgl. Hitzler & Pfadenhauer, 2003). Die weiteren disziplinären Schnittstellen werden inhaltlich deutlich, wenn insbesondere der Forschungsstand in Form der empirischen Befundlage und die konzeptuelle wie theoretische Basis in den Kapiteln zwei bis fünf dargestellt wird.

Eine eigene Sozialgesetzgebung ist bereits im Kaiserreich für Angestellte eingeführt worden (vgl. Kocka, 1981), was diesen Beschäftigten zu einer privilegierten Stellung verglichen mit Arbeiter:innen verhalf. Die randständige Betrachtung von Arbeiter:innen hinsichtlich des Forschungsfokus, innerhalb der Gesellschaft und hinsichtlich der Einbeziehung in organisationale Karriereberatung und Karriereförderung kann infolge der historischen Entwicklung des Arbeiterbegriffes und der wenigen vergleichsweise wenigen Forschungsarbeiten vermutet werden (vgl. Thomas, 1989; Barley, 1989). Eine solche Randständigkeit kann als sozial konstruiert und diskursiv reproduziert gesehen werden (vgl. Foucault, 1973). Diese historisch gewachsene Benachteiligung der Arbeiter:innen innerhalb der Gesellschaft wird noch näher in Kapitel sechs beschrieben und stellt eine Relevanzebene dieser Arbeit dar. Auch bei Verwaltungsbeschäftigten, insbesondere mit einfachen repetitiven Aufgaben in unteren Vergütungsgruppen im öffentlichen Dienst, wird durch die Nähe zum relativ starren Laufbahnsystem der Beamt:innen und der Trägheit der reformbezogenen Veränderungen im öffentlichen Sektor in Deutschland eine ähnliche randständige Betrachtung angenommen, die Grenzwahrnehmungen in der Gestaltung von Karrieren zur Folge haben kann (vgl. Kapitel 6.2). Neben dem relativ dominanten Fokus in der Karriereforschung, kaufmännische Beschäftigte oder Beschäftigte in Leitungspositionen im mittleren oder oberen Management zu betrachten (vgl. Barnes et al., 2016) wird auch die Veränderung der Arbeit durch Digitalisierung, Technologisierung und Wertewandel als Anlass für die Einbeziehung der o. g. Zielgruppen gesehen. Dies ist vor dem Hintergrund bedeutsam, da unterschiedlich fortgeschrittene und langwierige Entwicklungen und Veränderungen in Technologien und Werten die Wahrnehmung von Arbeit und von Karriereinhalten verändern können. Hier sei z. B. die vierte industrielle Revolution als Einfluss auf Karrierethemen angesprochen (vgl. Hirschi, 2018). Angesichts der

technologischen Veränderungen und Veränderung von Arbeitsrollen und Berufsbildern kann angenommen werden, dass die Berufswahlmöglichkeiten für einzelne Beschäftigte begrenzt sein können und damit die Sicherheit eines Arbeitsplatzes an Bedeutung gewinnt. Aspekte, wie die Stabilität der Tätigkeit und des Einkommens, können entgegen der Argumentationen flexibler Karriereformen (Briscoe & Hall, 2006) nach wie vor bedeutsame Werte darstellen (Hirschi, 2018).

Die Diskussion um die Ablösung bzw. die geringere Relevanz von organisationalen Karrieren ist in der Karriereforschung sehr präsent (vgl. Clarke, 2013; Briscoe et al., 2006; Hall, 1996a). Dass organisationale Karrieren neben den in der Diskussion an Bedeutsamkeit gewinnenden flexiblen Karriereformen, wie protean career o. ä., nach wie vor (auch empirisch) relevant sind, ist auch Teil dieser Diskussion (vgl. Clarke, 2013). Nach Inkson (2008) lässt sich festhalten, dass die in der Forschung umfassend diskutierten neuen Laufbahnmodelle bisher noch kaum Einzug in Organisationen gefunden haben. Daher werden in dieser Arbeit Karrierebedingungen hauptsächlich im Kontext von Organisationen in den Erkenntnisfokus gerückt. Ausgehend von diesen Ausführungen wird angenommen, dass (explorative) qualitative Primärerhebungen nötig sind, um auch die Wahrnehmungen von Karrierebedingungen in Organisationen erfassen und einordnen zu können. Mit dieser forschungsbezogenen Argumentation wird darüber hinaus die (gesellschaftliche) Integration und Gleichberechtigung von Beschäftigten definierter unterer Status- und Vergütungsgruppen bei Fragen der Karrieregestaltung angestrebt. Durch die Fokussierung der wahrgenommenen kontextuellen Ebene wird angenommen, dass eine Ableitung potentieller Maßnahmen im Bereich der Personalarbeit, insbesondere im Karrieremanagement und der Karrierepolitik, möglich ist. Die Wahrnehmung von Karrierebedingungen und -grenzen stellt Ansprüche an Aufgaben des Karrieremanagements, aus denen sich Herausforderungen in den wechselseitigen Einflüssen von Karriereplanung und individueller Lebensplanung ergeben können. Letzten Endes kann diese Arbeit auch auf einer Makroebene für mehr Gleichberechtigung und Gleichheit auf gesamtgesellschaftlicher Ebene sensibilisieren. Über vielfältige Karriereoptionen können Organisationen schließlich auch Ungleichheitstendenzen entgegenwirken. Z. B. im Bereich Vergütung kann dies bedeutsam sein. Im aktuellen Bericht des Club of Rome wird das Verhältnis zwischen dem Gehalt von Führungskräften und dem Durchschnittsgehalt innerhalb von Organisationen als problematisches Lohngefälle beschrieben. Auch wird die notwendige Ermächtigung von Arbeitnehmer:innen in ihrer Verhandlungsposition angesprochen (vgl. Dixson-Declève, 2022: 115 f.). Letztlich kann aber auch über individuelle Karriereplanung auf Anliegen und

Bedürfnisse von Beschäftigten eingegangen werden, was zur Gleichberechtigung beitragen kann. In einem letzten Aspekt ist die Arbeit als Bestandteil einer Gegenbewegung zum Elitismus zu verstehen, d. h., dass beispielsweise auch Beschäftigte mit nicht standardisierten und nicht-linearen Erwerbsverläufen, Geringqualifizierte oder Beschäftigte in Routinetätigkeiten im Hinblick auf Karrieredefinition und -management nicht nachrangig betrachtet oder gar ausgeschlossen werden (vgl. Cooper, 2020). Geringqualifizierte werden tendenziell als karriereelos gesehen (vgl. Belt, 2004). Weit verbreitet ist auch die Ansicht gewesen, dass es einige Bereiche gibt, in denen Karrieren dem engen Verständnis nach (hierarchischer Aufstieg) nicht möglich sind, z. B. im Gastgewerbe (vgl. Mooney et al., 2016). Konzeptuelle Beiträge haben zumindest ein Stück weit dazu beigetragen, dass im Forschungsdiskurs um Karriere und Karriereerfolg vermehrt subjektive Faktoren und Berufserfahrungen in den Fokus gerückt worden sind und damit Karriere eine weitere Definition erfahren hat (vgl. Gunz & Mayrhofer, 2011; 2012; 2015). Soziale Normen gehen auf die Erwartung zurück, dass in Gesellschaften für alle die Möglichkeit bestehen sollte, beruflichen Erfolg zu erreichen (vgl. Vondracek et al., 2014). Geringqualifizierte werden aber nach wie vor eher in Problemkontexten, wie Arbeitsmonotonie und Routinen, geringe Vergütungen oder prekäre Beschäftigungen betrachtet (Cooper, 2020).

Es besteht mitunter die Problematik einer winner-takes-it-all-Kultur, die dazu führt, dass ein/e Beschäftigte/r die nächsthöhere Stufe der Karriereleiter erklimmt, während andere Konkurrenten komplett leer ausgehen (Heslin, 2005). Insofern ist es besonders bedeutsam, Beschäftigte in solchen Kontexten zur Wahrnehmung von Karrierebedingungen und -grenzen zu befragen, damit ausgehend von subjektiven Karriereerwartungen alternative Karriereangebote von Organisationen gemacht werden können (vgl. Reichel et al., 2010: 410).

Die Forderung, z. B. auch Geringqualifizierte, in Routinetätigkeiten Beschäftigte und Arbeiter:innen mehr in den Forschungsfokus zu rücken, wird immer wieder formuliert (Sullivan & Baruch, 2009; Guest & Sturges, 2007), um subjektive Karrieren besser zu erfassen oder auch die Konstruktion individueller Karrieren nachzuvollziehen (vgl. Mooney et al., 2016). Diese Arbeit soll hierzu einen Beitrag leisten. Es wird auf diesem Wege ein eher verhaltenswissenschaftlicher Ansatz verfolgt, der als Teil der Sozialwissenschaften verstanden wird (Staehele et al., 2014: 37). Es steht das Verhalten der Subjekte im Fokus. In dieser Arbeit ist das Verhalten der Beschäftigten wie auch der Organisationen im Karrierekontext von Bedeutung. Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz kann insofern abgegrenzt werden, da dieser nicht nur die Entscheidungen in Organisationen

(Entscheidungsorientierter Ansatz) oder die Struktur und Organisation von Unternehmen (Systemtheoretischer Ansatz) betrachtet, sondern vor allem den Beschäftigten als Mensch und dessen Verhalten in den Fokus rückt (vgl. Vahlen, 2023).

## **2 Stand der Karriereforschung und Definitionen zu Karriereverständnis, Karriereerfolg und Karrieregestaltung**

Kaufmännische Beschäftigte und Managementeliten werden empirisch stärker im Kontext von Karriere erforscht als gewerbliche Beschäftigte oder Geringqualifizierte (vgl. Barnes et al., 2016; Cooper, 2020). So wird der Karrierebegriff ebenso zumeist bei hochqualifizierten oder gut vergüteten Beschäftigtengruppen angewandt, da berufliche Entfaltungsoptionen vom Ausbildungsniveau abhängen (vgl. Hillmert, 2003: 81). Diese Unterrepräsentiertheit von Beschäftigten bestimmter Segmente ist in den vorangegangenen Abschnitten bereits skizziert worden und bildet den Hauptanlass dieser Arbeit, gewerbliche Beschäftigte und Beschäftigte mit repetitiven Aufgaben zu betrachten. Auch gilt es, in diesem Zusammenhang nochmals zu betonen, dass organisationale Karrieren nicht an Relevanz und Bedeutsamkeit verlieren. Im Gegenteil, sie kann als Rahmen für Karriereplanung und -gestaltung weiterhin bedeutsam sein (vgl. Clarke, 2013).

Kapitel zwei hat zwei Kernziele: zum einen werden der Forschungsrahmen näher abgesteckt und wichtige Definitionen angeführt. Zum andern geht es um die Zusammenführung dieser Basis mit den in dieser Arbeit zu betrachtenden Zielgruppen der gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten, indem der Forschungsstand zielgruppenspezifisch aufgearbeitet wird.

In diesem Kapitel werden zunächst die Perspektiven der Karriereforschung sowie die Forschungsbedarfe näher mithilfe des Social Chronology Frameworks systematisiert und konkretisiert, ehe in 2.2 auf die unterschiedlichen Karriereverständnisse Bezug genommen wird. Mit dieser Verständnisbasis wird der Forschungsstand zu Karriereerfolg allgemein skizziert, sodass darauf aufbauend näher zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg differenziert werden kann. Die Betrachtung des Konstrukts Karriereerfolg wird für sinnvoll erachtet, da diese als wertende Größe unter Einfluss der Kontextfaktoren von Karriere oder als Karriereerwartung gesehen werden kann und beruhend auf diesen Bewertungen Ableitungen im Hinblick auf Implikationen für die Personalarbeit denkbar sind. Dieser Aspekt wird in Kapitel 2.4 näher ausgeführt. 2.5 geht näher auf einen qualitativen Befund zu Karriereerfolg bei Arbeiter:innen in Frankreich ein, dessen Erkenntnisse im Kern für die Ausarbeitung des Leitfadens der qualitativen Befragung zum

Themenbereich Karriereerfolg genutzt worden ist. Weiterführend wird der Forschungsstand zu Karriere und Karriereerfolg hinsichtlich der beiden Zielgruppen (gewerbliche Beschäftigte, in Routinetätigkeiten befindliche Beschäftigte/Angestellte) in Abschnitt 2.6 vorgestellt. Abschnitt 2.7 widmet sich der Diskussion zur Wechselwirkung der individuellen Karrieregestaltung und der organisationalen Eingebundenheit, um die Bedeutung des angesprochenen Konflikts zwischen individueller Handlungsfähigkeit und sozialem Determinismus in organisationalen Karrieren zu untermauern. Weitere Aspekte als mögliche Einflüsse auf Karrieregestaltung werden in Abschnitt 2.8 mit relevanten Trends und Entwicklungen skizziert. Die letzten beiden Abschnitte bilden den argumentativen Übergang zur Hauptthematik, den Kontextbedingungen und Grenzen von Karrieren.

## **2.1 Perspektiven der Karriereforschung im Social Chronology Framework (SCF) und blinde Flecken der Forschung**

Die verschiedenen Definitionen und Forschungsbeiträge aus den unterschiedlichen Disziplinen offenbaren drei immer wiederkehrende Dimensionen der Analyse von Karrieren: Individuum, Raum und Zeit. In einem ersten Teil des Social Chronology Frameworks (SCF; Gunz & Mayrhofer, 2012; 2015; 2018) werden die ontische, räumliche und zeitliche Dimension zusammengeführt und genutzt, um die verschiedenen Perspektiven der Karriereforschung systematisch zu ordnen und einen Diskurs zwischen den Disziplinen zu vereinfachen. Das SCF vereint diese Perspektiven, aus denen zu erforschende Phänomene zu beobachten sind (Gunz & Mayrhofer, 2018: 44). Bevor jedoch Erkenntnisse im Hinblick auf ein Phänomen entstehen können, muss der Beobachtungsbereich differenziert werden (ebd.: 42). Im Rahmen dieser Arbeit wird dieser Bereich beispielsweise auf die Zielgruppe der gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten mit repetitiven Aufgaben eingegrenzt. Demzufolge sind Führungskräfte und Manager in Büroarbeitskontexten oder Beschäftigte in höheren Vergütungsgruppen im öffentlichen Dienst von der Betrachtung ausgeschlossen. Das SCF vereinfacht diese perspektivische Einordnung.

Jeder Perspektive liegt jeweils ein Kernprozess und ein Kernkonstrukt zugrunde. Die räumliche Perspektive beinhaltet das Verorten von Karriereaspekten und beinhaltet als Kernkonstrukt die Grenze. In der ontischen Perspektive wird nach unterschiedlichen Zuständen verglichen. Die zeitliche Perspektive sequenziert Karriere(n) und bildet im Kernkonstrukt Chronologien.

Den Dimensionen lassen sich grob die bereits oben skizzierten Forschungsstränge zuordnen. Im Rahmen der ontischen Perspektive werden insbesondere die

Forschungsstränge Berufswahl, Counseling, Persönlichkeit, Karriereerfolg und Alter, Ethnie, Geschlecht sowie soziale Herkunft behandelt (Latzke et al., 2019). Wird der Fokus auf den Kontext gelegt, werden zumeist organisationales Karrieremanagement, internationale Karrieren und die Rolle des Arbeitsmarktes betrachtet. Karrierephasen können nur sinnvoll analysiert werden, wenn der Fokus auf dem Zeitaspekt liegt. Dieser liegt auch in der ontischen und räumlichen Perspektive, da diese nicht zeitlos sind. Die Perspektiven sind nicht überschneidungsfrei, weshalb die Einordnung der Forschungsstränge nach der Stärke des jeweiligen Fokus erfolgt. So kann beispielsweise der Forschungsstrang *Karrieremanagement in Organisationen* einen starken räumlichen Fokus aufweisen, während aber auch ein mittlerer Fokus auf der ontischen und zeitlichen Perspektive liegt (ebd.: 11). Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit wird weiterführend diesem Forschungsstrang zugeordnet, da im Kern die Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs von gewerblichen Beschäftigten sowie Verwaltungsbeschäftigten im jeweiligen organisationalen Kontext untersucht werden. Der Aspekt Karriereerfolg und der Vergleich dieses Konstrukts bei gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten bildet die ontische Perspektive ab. Potentielle Veränderungen in Form von Implikationen für die Personalarbeit und das (organisationale) Karrieremanagement können auch in der zeitlichen Dimension verortet werden. Die nähere Einordnung des Forschungsanliegens und Eingrenzung des Untersuchungsschwerpunkts wird anhand der nachfolgend genannten blinden Flecken in der Forschungslandschaft noch weiter deutlich.

Im Zusammenhang mit dem SCF kann der Schluss gezogen werden, dass die ontische, räumliche und zeitliche Dimension für eine ganzheitliche Analyse im Idealfall zusammen analysiert werden sollten (vgl. Latzke et al., 2019). Die Autoren weisen in diesem Kontext darauf hin, dass sich *blinde Flecken* in der Forschungslandschaft ergeben. Zum einen sind die Untersuchungen eindimensional und zumeist an Individuen mit einem höheren Status und tendenziell höherer Qualifikation orientiert (ebd.). Dies ist beispielsweise erkennbar an den vielen Studien zu MBAs oder Hochschulabsolventen (vgl. Sturges et al., 2003). Zum andern wurden bisher größtenteils Karrieren von Weißen und Männern in gehobenen Positionen untersucht (Heslin, 2005).

Somit wären Untersuchungen von Karrieren bei Frauen, bei Arbeiter:innen, Individuen verschiedener Ethnien und unterschiedlicher Kulturen in verschieden großen Organisationen sinnvolle Beiträge zur Beseitigung von Forschungslücken. Außerdem existieren relativ wenige Forschungsbeiträge, die Karriereverläufe entweder im Längsschnitt



oder in Form von Einzelfallstudien untersuchen, um entweder Muster über einen längeren Zeitraum oder die Individuen und ihre Rollen zu analysieren (Latzke et al., 2019). Ein weiterer blinder Fleck geht auf die mangelnde Analyse von individuellen Karrieren als „Schnittmenge individueller Biografie und sozialer Geschichte“ (Latzke et al., 2019: 22/23) ein. Das bedeutet, dass der Fokus der meisten Analysen zwar auf individuellen Karriereaspekten liegt, jedoch die vergangenheitsbezogene individuelle Biographie und Sozialisation, die dazu führten, unzureichend betrachtet werden. Für eine theoretische Erklärung dieser Argumentation lässt sich die Pfadabhängigkeitstheorie anführen (David, 1985; Arthur, W. B., 1994).

Bei allen betrachteten Forschungsbeiträgen fällt auf, dass der Fokus eher auf positiven konstruktivistischen Aspekten der Karriere liegt und weniger auf negativen destruktiven oder begrenzenden Aspekten (vgl. Vardi & Kim, 2007), weshalb in dieser Arbeit der Fokus auf Karrierebedingungen und -grenzen gelegt werden soll. Auf Grundlage der genannten blinden Flecken wird es für sinnvoll erachtet, Arbeiter:innen und Verwaltungsbeschäftigte in unteren Positionen und mit repetitiven Aufgaben im organisationalen Karrierekontext näher zu beleuchten, da diese Zielgruppe in der Forschungslandschaft vernachlässigt wurde. Das SCF dient also nicht nur der systematischen Abbildung der Beobachtungen und Einordnung des Forschungsstandes, sondern geht weiter auch auf das Vorgehen bei der Analyse der Phänomene ein. Forschungsbeiträge, die gewerbliche Beschäftigte im Kontext von Karriereerfolg betrachten sind rar (Hennequin, 2007) und gehen nicht konkret auf Umfeldbedingungen und begrenzende Faktoren von Karrieren ein. Wie Thomas (1989) bereits feststellte, sind Arbeiterkarrieren tendenziell von weniger vertikaler Mobilität geprägt. Dies sollte es jedoch nicht rechtfertigen, diese Zielgruppe aus der Betrachtung auszuklammern. Gerade dieser Umstand erfordert eine systematische Analyse der Karriereerfolgsfaktoren, der begrenzenden Faktoren und des sozialen Umfelds von gewerblichen Beschäftigten, um auch ihnen eine angemessene Betreuung in Karrierefragen durch systematische Personalarbeit bieten und diese adäquat anpassen zu können.

Im zweiten Teil des SCF, dem Rahmenmodell zu Karrieretransitionen, werden die „Wechsel zwischen Positionen in einem sozialen Feld“ (Latzke et al., 2019: 10) konzeptualisiert. Karriere wird hier als veränderliches (Bewegungs-)muster innerhalb eines sozialen, ökonomischen und organisationalen Kontexts gesehen. Auf diesen zweiten Teil wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen, da Transitionen, erfasst über zeitliche Analysen, nicht im Erkenntnisfokus stehen.

## 2.2 Definitiorische Abgrenzung von Karriereverständnissen

Das Konstrukt der Karriere ist historisch gewachsen und angesichts der beschriebenen Beiträge unterschiedlicher Disziplinen sehr vielschichtig (vgl. Hall, 2002). In den Beiträgen der amerikanischen Karriereforschung wird Karriere meist positiv konnotiert. Karrieren werden als etwas Freies und Flexibles gesehen, das Raum für Veränderungen und Chancen für die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatsphäre bietet (vgl. Reichel et al., 2010: 402). Im wissenschaftlichen Kontext der Karriereforschung lassen sich einige Bedeutungs- und Definitionsschwerpunkte von Karriere voneinander abgrenzen (Gunz & Mayrhofer, 2011). Zum einen wird Karriere als Muster von beruflichen Rollen oder Positionen im Laufe der Zeit betrachtet. Hier lassen sich die objektive (Hughes, 1958), die externe (Schein, 1980) und die ordentliche Karriere (Wilensky, 1961) verorten. Zum andern werden in Karriere zusätzlich zu den objektiven Mustern auch die subjektiven Erfahrungen des Individuums gesehen (van Maanen, 1977a; Arthur et al., 1989a). Karriere ist jedoch nicht zwingend nur auf die berufliche Sphäre zu beziehen (Latzke et al., 2019). Nach Nicholson (2007) kann Karriere als *restrospective sensemaking* aufgefasst werden und umfasst damit auch die Möglichkeit, dass Karriere rückblickend als Mittel zur Erklärung des individuellen Handelns genutzt werden kann. Auch als Orientierungsanker im Hinblick auf zukünftige Handlungen lässt sich Karriere begreifen (Hughes, 1958). Ein Individuum ist in der Lage, sich auf Grundlage der gegebenen sozialen Ordnung zu orientieren, indem es Aspekte der Makroebene, wie Organisation und Gesellschaft, mit der Mikroebene (Individuum) verbindet. Nach einer weiteren Definition wird die Inhaltsebene über die Prozessebene gestellt (Latzke et al., 2019). Bird (1994) beschreibt Karriere als Ansammlung von erfahrungsbasiertem Wissen und Informationen im Laufe des Arbeitslebens, die sich in Fähigkeiten, Expertise und Netzwerkbeziehungen äußert. Letztlich lässt sich Karriere auch als gegenseitige „Beeinflussung des Individuums und seines Kontextes“ (Latzke et al., 2019: 5) fassen. Eine solche Kontextualisierung im Hinblick auf soziale, berufliche und organisationale Gegebenheiten (Collin, 2006) ermöglicht es, die Konsequenzen für das Individuum im Raum-Zeit-Gefüge zu betrachten. Bei allen Karrieredefinitionen lässt sich festhalten, dass das Individuum im Zentrum der Betrachtung steht, subjektive Aspekte von Karriere hervorzuheben sind, Karriere ein Ordnungsschema darstellt und sich im zeitlichen Verlauf verändern kann.

### **2.3 Allgemeiner Forschungsstand zum Konzept Karriereerfolg**

Karrierebedingungen und -grenzen rahmen nicht nur die Karrieregestaltung und -muster, sondern auch den Karriereerfolg (vgl. Mayrhofer et al., 2007). Wie in 2.2 bereits beschrieben worden ist, kann zwischen der objektiven Karriere, also den erfassbaren Wechseln von beruflichen Positionen der Beschäftigten, und der subjektiven Karriere unterschieden werden. Die subjektive Karriere fasst die individuell im Verlauf gesammelten Erfahrungen, die in den verschiedenen (beruflichen) Rollen gesammelt worden sind, und die darauffolgenden Verarbeitungsprozesse (vgl. Mayrhofer et al., 2005a: 15). Am Ende dieser Verarbeitungsprozesse stehen die individuellen Bewertungen von Karriereerfahrungen, welche auf unterschiedlichen Kriterien basieren können (ebd.). Wie auch anhand des Schalenmodells (vgl. Abschnitt 3.3) deutlich wird, sind Karrieremuster von verschiedenen Kontextkategorien umgeben. Diese Muster der Karriere können auch bewertet werden, wofür sich das Konzept des Karriereerfolgs anbietet. Die Einschätzung und Reaktion des Individuums bzgl. seiner Karriereerfahrungen steht demnach im Vordergrund (vgl. Hughes, 1951; Schilling, 2015: 20; Mayrhofer et al., 2005b). Die nähere Definition und Abgrenzung des subjektiven und objektiven Karriereerfolgs von ähnlichen Konzepten erfolgen in Abschnitt 2.4. In diesem Abschnitt geht es zunächst um den allgemeinen Forschungsstand zum Karriereerfolg.

Der Forschungsstand zum Konzept des Karriereerfolgs allgemein ist recht umfassend. Es existieren verschiedene Arbeiten, die sich einerseits z. B. in Metanalysen mit Karriereerfolg (vgl. Ng & Feldman, 2014) und andererseits spezifisch mit Karriereerfolg im Kontext von flexiblen Karriereformen (vgl. Guan et al., 2019) oder im Zusammenhang mit anderen Konstrukten befassen (vgl. Bozionelos, 2003). Auffällig ist hier, dass insbesondere kaufmännische Beschäftigte (white-collar) bzw. Beschäftigte im mittleren und oberen Management im Fokus stehen, wenn es um die Definition und Erfassung Karriereerfolg geht (vgl. Schein, 1978; Hughes, 1958; Heslin, 2005). Es würde zu weit führen, hier den gesamten Forschungsstand zum Karriereerfolg undifferenziert darzustellen. Daher wird hier auf Beiträge, vor allem konzeptueller Art, eingegangen, die wertvolle Argumentationen und Schlussfolgerungen für die Forschungsagenda auf dem Gebiet und die Ziele dieser Arbeit liefern. In der Karriereerfolgswissenschaft ist es Konsens, dass der Karriereerfolg ein mehrdimensionales Konstrukt ist (vgl. Dries et al., 2008), d. h. es können mehrere Sphären und Aspekte für den Karriereerfolg relevant sein können. Heslin (2005) beschreibt in seiner Arbeit, dass sowohl kontextuelle als auch individuelle Faktoren mit der relativen Bedeutung objektiver und subjektiver Kriterien für den beruflichen Erfolg relevant sein können. Auch

wenn sich einige Ausführungen in diesem Beitrag auf die Verbesserung der Operationalisierung und Messung von Karriereerfolg durch bessere Konzepte beziehen, kann diese Aussage als allgemeiner Hinweis aufgefasst werden, Karriereerfolg nicht kontextlos zu betrachten. Gunz & Mayrhofer (2011) bieten anknüpfend an diese Diskussion ein Konzept an, das bereits in 2.1 als Social Chronology Framework beschrieben worden ist. Auf dieser Grundlage ist es nötig, sich bei der Erforschung des Konstrukts Karriereerfolg bewusst zu sein, welche Aspekte von Zustand, Grenze und Zeit fokussiert werden, um einer weiten Definition von Karriereerfolg zu entsprechen (ebd.: 259). Für die Erfassung von Karriere(erfolg) ist es demnach sinnvoll, alle Aspekte, die zu einem Individuum bekannt sind, begriffen als Zustand, die ihn in der Karrieregestaltung begrenzenden Faktoren und den zeitlichen Verlauf zu betrachten. Auch in der Übersichtsarbeit von Spurk et al. (2019: 60) wird in Verbindung mit der Metaanalyse von Ng und Feldman (2014) deutlich, das künftige Forschung zur Bestimmung und Vorhersage des Karriereerfolgs Kontextfaktoren bedeutsam sind. Beispielsweise wird in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Dynamiken infolge wechselnder Ressourcenausstattung oder durch Arbeitsmarktgegebenheiten für den Karriereerfolg betont. Es wird vorgeschlagen, dass der Fokus künftiger Forschung stärker auf die Rahmenbedingungen für berufliche Übergänge ausgerichtet sein sollte (vgl. auch Andresen & Biemann, 2013), um Karriereerfolg aus der Mobilitätsperspektive zu erfassen. Der angesprochene Befund von Andresen und Biemann (2013) bezieht sich auch, wie zumeist, auf Beschäftigte im Management, in diesem Fall im internationalen Kontext. Dennoch kann dieser Hinweis als bestätigend aufgefasst werden, dass sich diese Arbeit mit den Bedingungen befasst, die Übergänge im Kontext von gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung ermöglichen oder unterbinden.

Als weitere und zusammengefasste Implikationen dieser Beiträge für die Forschung und den angestrebten Beitrag dieser Arbeit, lässt sich festhalten, dass Karriereerfolg als multidimensionales Konstrukt gesehen wird und Schwierigkeiten in der standardisierten Messung vorliegen, vor allem über unterschiedliche Gruppen von Beschäftigten und ihrer subjektiven Zuschreibungen hinweg (vgl. Dries et al., 2008; Heslin, 2005). Es wird zudem angenommen, dass methodische Probleme der ganzheitlichen Erfassung bestehen, wenn Befragte nicht offen nach Karriereerfolg gefragt werden würden (vgl. Dries et al., 2008). Insofern eignet sich der qualitative Ansatz in seiner offenen zur Erfassung des Konstrukts. Der Fokus der Forschung liegt erkennbar auf den Gebieten der Boundaryless Career (vgl. Arthur et al., 2005) und höheren Beschäftigten im Management, den sogenannten High-Potentials (vgl. Dries & Pepermans, 2008).

Für die Praxis ergeben sich basierend auf diesen Arbeiten (Dries et al., 2008; Heslin 2005) Hinweise zur Karrieregestaltung in Organisationen und für Individuen. Insbesondere sind hier Maßnahmen der Incentivierung und Belohnung zu nennen, die basierend auf den Erkenntnissen situativ und individuell angepasst werden können. Eine stärkere diverse Betrachtung von möglichen als Karriereerfolg gefassten Aspekten kann hilfreich sein, als Organisation offener für individuelle Karrierebetreuung zu sein. Auch kann ein Bewusstsein für verschiedene Karriereerfolgskriterien auf mögliche Karrierebedingungen oder Grenzen hinweisen (vgl. Mayrhofer et al., 2011).

Die bisherigen Studien zum Karriereerfolg von Arbeiter:innen bzw. gewerblichen Beschäftigten verglichen mit jenen zu kaufmännischen oder Beschäftigten im gehobenen Management sind jedoch in der Anzahl relativ überschaubar (vgl. Dries et al., 2008; Hennequin, 2007). Nennenswerte Befunde zum Karriereerfolg von Arbeiter:innen in Führungspositionen, also beispielsweise in der Position eines Meisters oder Vorarbeiters, sind nicht bekannt. Auf die Befunde zu Karriereerfolg bei gewerblichen Beschäftigten und in Routinetätigkeiten befindlichen Beschäftigten wird näher in den Abschnitten 2.5 und 2.6 eingegangen.

#### **2.4 Konzepte des objektiven und subjektiven Karriereerfolgs**

Auch wenn Karrieren ohne die Erfolgsdimension betrachtet werden können, wie die bereits vorgestellten obigen Definitionen zeigen (vgl. 2.2), werden zumeist auch Erfolgswirkungen unterstellt (vgl. Heslin, 2005). Diese können sich auf objektiven Karriereerfolg, wie Vergütung, Vergütungserhöhungen und Aufstiege oder unterstellte Mitarbeitende (vgl. Thorndike, 1963; Hilton & Dill, 1962; Hall 1976, 2002), oder auf subjektiven Karriereerfolg, wie beispielsweise Zufriedenheit und Anerkennung beziehen (Heslin, 2005). Beim subjektiven Karriereerfolg geht es um individuell wahrgenommene unterschiedlich interpretierte Faktoren (vgl. Schein, 1978; Gattiker & Larwood, 1986, 1988). Es steht hier also die Einschätzung und Reaktion des Individuums bzgl. Karriereerfahrungen im Vordergrund (vgl. Hughes, 1951; Schilling, 2015: 20; Mayrhofer et al., 2005b).

Die subjektive Karriere besteht aus einer Abfolge berufsbezogener Erfahrungen und individuellen Prozessen zur Verarbeitung dieser Erfahrungen. Am Ende dieses Verarbeitungsprozesses steht als Beurteilung objektiver oder subjektiver Karriereerfolg (Mayrhofer et al., 2005a. 15). Der objektive Karriereerfolg bezieht sich hingegen auf numerisch messbare Aspekte, wie die oben erwähnte beobachtbare hierarchische Veränderung oder die Vergütung (Mayrhofer et al., 2005b).

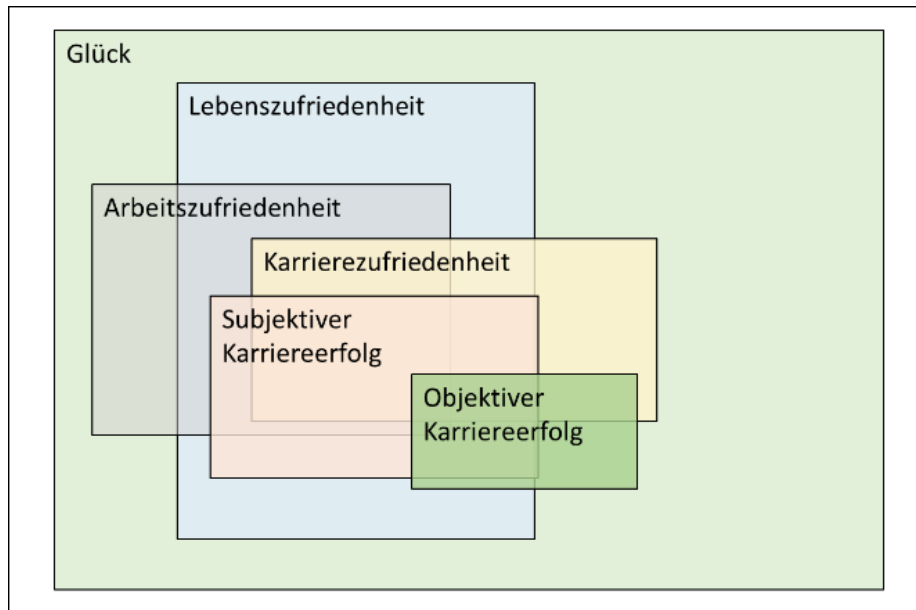


Abbildung 2: Karriereerfolgskonzepte und ihre Stellung zueinander (Quelle: in Anlehnung an Mayrhofer et al., 2005b: 28)

Problematisch am objektiven Karriereerfolg ist, dass dieser zwar als organisationsbezogenes standardisiertes Maß verwendet werden kann, jedoch nicht jedes Individuum Vergütung und Aufstieg für erstrebenswert hält und damit diese Aspekte nicht grundsätzlich zufriedenheitsstiftend sind (vgl. Heslin, 2005). In Verbindung mit der subjektiven Zufriedenheitsdimension lässt sich diese Defizienz beseitigen (ebd.). Grundsätzlich können beide Arten des Karriereerfolgs als gleich wichtig angesehen werden, denn häufig sind diese beiden Formen miteinander verbunden (vgl. z. B. hierarchischer Aufstieg und subjektiver Stolz auf erreichte Leistung). Nach Nicholson und De Waal-Andrews (2005) wollen die Individuen in ihrer beruflichen Entwicklung sowohl subjektive als auch objektive Karriereerfolgsriterien erfüllt sehen. Laut Funken (2011) wird die Karriereentwicklung von Beschäftigten als nicht erfolgreich bewertet, wenn zwar objektive Kriterien erfüllt sind, aber subjektive Erfolgskriterien unadressiert bleiben. Letztlich kann festgehalten werden, dass das Urteil über den Karriereerfolg von selbstbezogenen Aspekten, wie gesteckten Karrierezielen abhängt (Heslin, 2005). Dies zeigt, dass es sinnvoll ist, im Rahmen einer empirischen Untersuchung zu Karriereerfolg und -bedingungen eine qualitative Erhebung durchzuführen, da so stärker auf biographisch relevante Aspekte und vor allem individuelle Wahrnehmungen und Bewertungen Bezug genommen werden kann.

Als Grundlage für die verbesserte Erfassung des Karriereerfolgs wird zumeist auf das Konstrukt der Karrierezufriedenheit von Greenhaus et al. (1990) zurückgegriffen. Eine Trennschärfe zur Arbeitszufriedenheit ist nicht immer gegeben (vgl. Greenhaus et al., 2010).

Wie die Abbildung zwei zeigt, sind der objektive und subjektive Karriereerfolg, die Karrierezufriedenheit und die Arbeitszufriedenheit miteinander verbunden, weisen Schnittstellen auf und sind teils ineinander eingebettet. Glück beschreibt ein subjektives Konzept, das mit der Erfüllung selbst gesteckter Erwartungen zusammenhängt (Mayrhofer et al., 2005b: 27). Die unterschiedlichen Zufriedenheitskonzepte haben einen Bezug zu Glück und können als Ergebnis von ständigen Abgleichungen gesehen werden. Individuen vergleichen den aktuellen Zustand mit Alternativen. Während Glück eher emotional ist, werden bei den Zufriedenheitskonzepten die Gedanken betont. Zufriedenheit kann sich auf das Leben insgesamt, die Arbeitssphäre oder die Karriere beziehen (ebd.).

Die Wahl des Konstrukts, ob z. B. objektive oder subjektive Erfolgsdimensionen genutzt werden, hat Einfluss auf die Ergebnisse (vgl. Arthur et al., 2005). Zudem unterliegt das Konstrukt des Karriereerfolgs, wie in folgenden Abschnitten noch weiter erläutert wird, Veränderungen, wie durch Wertewandel (Dries & Pepermans, 2008) oder individuelle Lebenslaufbeeinflüsse, da sich Sichtweisen ändern können (vgl. Lee et al., 2006). Karriereerfolg ist in der Diskussion der Formen, also des objektiven und subjektiven Erfolgs, immer wieder auch stärker als individuelle *Konstruktion* diskutiert worden (Dries & Pepermans, 2008). Nach dieser Argumentation wird Karriereerfolg auch in dieser Arbeit gesehen, da bei den Zielgruppen gewerblicher Beschäftigter und Beschäftigter in der öffentlichen Verwaltung fallbezogenen Karriereerfolg und dessen Bedingungen und Grenzen erfasst werden sollen. Am Ende steht die Antwort, welche Karriereerfolgsaspekte und Bedingungen relevant und bedeutsam sein können. Eine Verallgemeinerung wird aufgrund der angedeuteten Konstruktprobleme nicht angestrebt.

Die Erfassung des Karriereerfolgs erfolgt in den differenzierten Befunden einerseits in Form der Karriereerwartung bzw. der Bedeutung eines Erfolgsfaktors für das Individuum und in Form des erreichten Karriereerfolgs (vgl. Briscoe et al., 2021). Briscoe et al. (2021) formulieren in ihrer Arbeit auch, dass die Grenzen, die bestimmen, ob ein Erfolgsaspekt eher in die Kategorie Bedeutung des Aspekts oder erreichter Karriereerfolg fällt, einer näheren Betrachtung bedürfen. In dieser Arbeit wird Karriereerfolg vor allem als Erwartung bzw. Bedeutung betrachtet, um ausgehend davon die Grenzwahrnehmungen sowie abzuleitenden Personalmaßnahmen besser begründen zu können.

Die Rekonzeptualisierung von Karriereerfolg, die Gunz & Mayrhofer (2011) mittels Social Chronology Theorie (Social Chronology Framework, SCF, vgl. Kapitel 2.1 und 2.3) anstreben, betrachtet objektiven Karriereerfolg als Kontext des subjektiven Karriereerfolgs, sodass der objektive Karriereerfolg als eine Bedingungskategorie von Karrieregestaltung

gefasst werden kann. Auch hier wird auf die Notwendigkeit narrativer Analysen verwiesen, um subjektive Karriereaspekte zu erfassen. Letztlich offenbart diese konzeptuelle Herangehensweise an Karriereerfolg, dass dessen Erfassung nicht ohne Betrachtung der sozialen Struktur und ihrer Komplexität möglich ist, in der sich Karrieren entfalten. Diese Argumentation folgt dem eingangs angesprochenen Spannungsfeld in der Forschung zwischen individueller Handlungsfähigkeit und sozialem Determinismus als Einfluss auf Karriere (vgl. Moore et al., 2007).

Insofern kann auch hier der qualitative Ansatz zur fallbezogenen Betrachtung von Karrieren in abgegrenzten Zielgruppen hilfreich sein, individuell wahrgenommene Bedingungen und Grenzen zu erfassen. Das Problem ist jedoch, dass Karrieren sich im Zeitverlauf entwickeln und somit die Erfassung von Karriereerfolg als Zustand nur die halbe Wahrheit wäre. Diesem Problem wird beispielsweise über Längsschnittanalysen begegnet, wobei sich diese meist auf Führungskräfte oder höhere Angestellte beziehen (vgl. Endemann, 2017). Da es in dieser Arbeit aber um die Erfassung möglicher Bedingungen und Grenzen des Karriereerfolgs geht, wird damit die Rahmung des Karriereerfolgs abgefragt, was der näheren kontextuellen Beschreibung eines Zustands entspricht (Angehen des Zustandsproblems). Die zeitliche Analyse wird mit dieser Arbeit aber nicht im Kern angestrebt (Abfolge von Arbeitsrollen).

Auch wird in dieser Arbeit das Problem der Definition von Karriereerfolg angegangen, indem die Befragten selbst beschreiben, was für sie Karriere und Karriereerfolg ist. Die Erfassung von Karriereerfolg erfolgt zudem im jeweiligen sozialen Raum (Kontext). Auch wenn damit kein Anspruch auf vollumfängliche Erfassung des Konstrukts zu formulieren ist, so kann damit in Teilen dem Zustands- und Definitionsproblem von Karriereerfolg (vgl. Gunz & Mayrhofer, 2011) begegnet werden.

## **2.5 Dimensionen des Karriereerfolgs nach Hennequin**

Einer der wenigen qualitativen Befunde zu Karriereerfolg bei gewerblichen Beschäftigten (blue-collar) ist die explorative Befragung unter Arbeiter:innen in Frankreich von Hennequin (2007). In dieser Studie werden 25 teilstrukturierte explorative Interviews mit Arbeiter:innen in fünf verschiedenen Bereichen (Bauwesen und Baustellen, Aeronautik, Textil-, Automobil- und Lebensmittelindustrie) geführt, um Kriterien des Karriereerfolgs zu identifizieren. Die Auswahl der Bereiche folgte dem Verständnis, dass die Anwerbung und Bindung von Beschäftigten hier wegen Arbeitskräfteengpässen und periodenbezogenen Entlassungen besonders bedeutsam sind. Einerseits wurden qualifizierte (Meister) und



andererseits nicht-qualifizierte Beschäftigte befragt. 15 arbeiten in Fabriken (ebd.: 571). Von den 25 interviewten Arbeiter:innen sind 10 Frauen und 15 Männer gewesen. Die Stichprobe war hinsichtlich der Karriereansichten recht divers, von Charakterisierungen als *Versagen* bis zu *erfolgreiche Karriere* reichten die Antworten. Im Ergebnis können dem Karriereerfolg objektive und subjektive Aspekte zugesprochen werden. Die Karrierewahrnehmungen von den befragten Beschäftigten werden von materiellen, sozialen und psychologischen Aspekten geprägt (ebd.: 573 ff.). Unter materielle Faktoren fällt z. B. die Vergütung oder der formale Aufstieg, unter sozialen Aspekten ist u. a. sozialer Status und die Anerkennung und Reputation seitens des Unternehmens verortet und die psychologische Dimension umfasst Karrierezufriedenheit, den beruflichen Erfolg, den interpersonellen Erfolg und die Work-Life Balance.

Der Befund dient aus unterschiedlichen Gründen zur Untermauerung der Annahmen in dieser Arbeit. Zum einen wird in der Regel davon ausgegangen, dass das Ziel der beruflichen Laufbahn die Aufwärtsmobilität ist. In dieser Studie ist allerdings festgestellt worden, dass die befragten Arbeiter:innen aufgrund der fehlenden Aufstiegsmobilität in den meisten Berufen und Bereichen eher auf psychologische Faktoren wie Aufgabenbereicherung, kontinuierliche Weiterbildung und Statusanerkennung Wert legen (Hennequin, 2007: 577). Dies zeigt, dass die berufliche Entwicklung für Arbeiter:innen in einer anderen Betrachtung bedeutsam ist. Zum andern argumentiert Hennequin als Implikationen für die Praxis, dass der Schwerpunkt eher auf der Qualifizierung für neue Aufgaben und der Erweiterung des Aufgabenbereichs sowie der -verantwortung liegen sollte, als auf der Bekleidung eines neuen Arbeitsplatzes innerhalb des Unternehmens, damit Beschäftigte den gewohnten sozialen Kontext nicht verlassen müssen, da dieser Aspekt bei gewerblichen Beschäftigten eine große Bedeutung hat. Dies zeigt, dass sich aus der unterschiedlichen individuellen Wahrnehmung der Karriereerfolgsriterien jeweils verschiedene Umgangsformen und Personalaktivitäten des Unternehmens ergeben können. Nicht grundsätzlich sind alle als bedeutsam eingestuften Kriterien für die Beschäftigten erfüllt, sodass dies wiederum als Karrierebedingung oder Grenzwahrnehmung in Sachen (erfolgsorientierter) Karrieregestaltung interpretiert werden kann. Zudem werden in dieser Studie Beschäftigte verschiedener Branchen und Bereiche befragt, was im Hinblick auf die Ergebnisse als weiterführender Impuls weiterer tieferer Forschung in den einzelnen Branchen und Bereichen selbst gesehen werden kann.

Fraglich ist, inwieweit insbesondere diese psychologische Dimension, also psychologische Aspekte anstelle der Aufstiegsmöglichkeiten, auch bei der Befragung in

dieser Arbeit identifiziert werden können. Hierzu können Maßnahmen der Arbeitsbereicherung, der kontinuierlichen Weiterbildung und des Statusansehens zählen. Inwieweit dies demzufolge auch Implikationen für die karrierebezogene Personalarbeit sein können, wird u. a. betrachtet.

Die Trennschärfe der Dimensionen nach Hennequin (2007) kann kritisiert werden, da unterstellt wird, dass z. B. der interpersonelle Erfolg (psychologischer Aspekt) auch als Ergebnis von sozialen Aspekten (z. B. entgegengebrachte Anerkennung) sein kann. Insofern sind auch Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen denkbar. Diese dimensionale Betrachtung wird dennoch herangezogen, zumal sie im Kontext gewerblicher Beschäftigter erarbeitet worden ist.

## **2.6 Karriere und Karriereerfolg bei gewerblichen Beschäftigten**

Abschnitt 2.3 hat sich bereits mit dem allgemeinen Forschungsstand zu Karriereerfolg befasst. 2.5 ist näher auf einen qualitativen Befund zu Arbeiter:innen eingegangen, der drei Hauptkategorien zu Karriereerfolg identifiziert hat. Diese Kategorien sind auch als strukturierende Basis für den Leitfaden im Punkte Karriereerfolg genutzt worden. In diesem Teilkapitel soll es um weitere empirische Befunde zu gewerblichen Beschäftigten und Karriereerfolg gehen.

Aus den Untersuchungen, die in diesem Abschnitt näher betrachtet werden, geht hervor, dass Arbeiter:innen sich weiterentwickeln wollen, aber nicht auf die gleiche Weise, wie Forscher:innen die traditionelle Karriereentwicklung (vgl. Aufwärtsmobilität, höheres Ansehen in Organisation, Statussymbole, hohe Vergütung) im kaufmännischen Bereich und (höheren) Managementbereich sehen (vgl. Guest & Sturges, 2007; Hillmert, 2003).

Es wird auf zwei weitere qualitative Befunde Bezug genommen, die die Zielgruppe von Arbeiter:innen (blue-collar) im Kontext von Karriereerfolg in den Fokus rücken (Lucas, 2011; Lucas & Buzzanell, 2004). Darüber hinaus wird ein quantitativer Befund näher betrachtet, der die unterschiedlichen Konzeptualisierungen von Arbeitszufriedenheitsfacetten bei Arbeiter:innen und kaufmännischen Beschäftigten gegenüberstellt (Hu et al., 2010).

Lucas (2011) veranschaulicht die Unterschiede in der beruflichen Entwicklung von Arbeiter:innen und Angestellten und stellt Ergebnisse über die Bedeutung von Berufsbeschreibungen für Bergarbeiter in Michigan vor. Konkrete Berufsbeschreibungen können Einfluss darauf haben, dass Arbeiter:innen Sinn und Erfolg in der Arbeit finden, da die Beschreibungen auch zur Bildung einer Gemeinschaft beitragen. Die

Bergarbeitergemeinschaft in Michigan hat einen finnischen Begriff für innere Entschlossenheit (*sisu*) übernommen, um Würde und Stolz bzgl. der Arbeit zu schaffen (siehe auch Lucas & Buzzanell, 2004). Durch das Konzept von *sisu* sind die Beschäftigten in der Lage, Meilensteine für ihren Erfolg zu setzen, obwohl dieser Weg weit entfernt vom traditionellen hierarchisch orientierten Weg für Angestellte ist. Die Bergleute haben in den Interviews diesbezüglich erzählt, dass sie z. B. die Rolle eines Aufsehers nicht befürworten. Im konkreten Fall ist den Beschäftigten eine Führungsposition angeboten worden, die sich durch hilfsbereiten Umgang untereinander und erkennbare Führungsqualitäten zugunsten der Gemeinschaft auszeichnen. Die Beförderung ist von den Beschäftigten allerdings abgelehnt worden, da sie das gewohnte Arbeitsumfeld mit den Kolleg:innen nicht haben verlassen wollen (ebd.). Nach dem Befund von Lucas (2011) hängt zudem die Würde von der Qualität des erledigten Jobs ab, nicht vom zugeschriebenen Status des Jobs.

Ein weiterer Beitrag, der sich mit Arbeiter:innen und Angestellten befasst, untersucht den Unterschied in der Arbeitsplatzkonzeption zwischen den beiden Gruppen (Hu et al., 2010). Das Forscher:innenteam hat festgestellt, dass Arbeiter und Angestellte die einzelnen Aspekte der Arbeit unterschiedlich wahrnehmen. Die befragten Arbeiter:innen nehmen die Arbeit eher routinemäßig und monoton wahr, während Angestellte ihre Arbeit als weniger systematisch ansehen. In Bezug auf die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen lässt sich festhalten, dass Arbeiter:innen einen kooperativeren Ansatz bei der Arbeit pflegen und ein ausgeprägteres Gemeinschaftsgefühl erkennen lassen als Angestellte. Dies kann als einer der Gründe dafür gesehen werden, warum Arbeiter:innen tendenziell nicht den Wunsch haben, in ihrer Karriereentwicklung hierarchisch aufzusteigen. Kooperative Beziehungen zu den Kolleg:innen können als erstrebenswerter als Konkurrenzbeziehungen interpretiert werden. Die Gemeinschaft wird für wichtiger als die Position und der Titel des Arbeitsplatzes erachtet (ebd.).

In einem Befund von Cillo et al. (2019) wird mittels eines Strukturgleichungsmodells der Zusammenhang von Wissen und Lernen und der Organisationsperformanz sowie dem Karriereerfolg bei Arbeiter:innen in multinationalen High-Tech-Unternehmen in Italien untersucht. Es wird näher hinterfragt, welche Bedeutung Soft Skills und Wissensmanagement für den Karriereerfolg und die Organisationsleistung haben. Der Zusammenhang wird zum Teil über die Bedeutung der Selbstwirksamkeit argumentiert (vgl. Ryan & Deci, 2000; Bandura, 1978). Die Autor:innen schließen aus den Ergebnissen, dass alle Bemühungen der Organisation, die Belegschaft im Hinblick auf das Lernen und die Weiterentwicklung bei Soft-Skills zu motivieren, zu einer positiven Einstellung zum Lernen

und damit letztlich zu einer verbesserten Leistung führen können. Durch das Einbringen von erlernten Fähigkeiten und erlangtem Wissen im Arbeitsprozess kann die Karrierezufriedenheit durch ein Gefühl der Selbstwirksamkeit erhöht werden. Damit können diese Erkenntnisse dazu beitragen, die Karriereentwicklung von Arbeiter:innen im Punkte Lernen und Wissensmanagement in den Fokus zu rücken. Der Beitrag geht auf eine Lücke in der Forschung ein, die die Beziehung zwischen Wissenserwerb, -exploration und -verwertung berücksichtigt. Außerdem merken die Autor:innen an, dass viele technologiebezogene Arbeitsplätze von Angestellten zu Arbeitern übergegangen seien, was die Relevanz der Untersuchung bei gewerblichen Beschäftigten untermauert. Hinsichtlich dieser Zielgruppe sind die Ergebnisse auch vor dem Hintergrund der Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit und als Beitrag zur gesellschaftlichen Teilhabe bedeutsam (Cillo et al., 2019).

In einer qualitativen Studie von Koekemoer et al. (2019) sind zwanzig in einer südafrikanischen Fertigungsindustrie überwiegend manuell arbeitende Beschäftigte zu subjektivem Karriereerfolg befragt worden. Die Stichprobenziehung ist nicht-probabilistisch erfolgt, die Teilnahme ist freiwillig gewesen. Die Befragten sind den Berufen Techniker, Mechaniker und Maschinenbediener zuzuordnen. In den Ergebnissen ist deutlich geworden, dass bestimmte Aspekte des subjektiven Karriereerfolgs, z. B. Unterstützung durch die Organisation, Streben nach Aufstieg und Verantwortungsübernahme durch Arbeit für andere (z. B. Kundeninteraktion), hervorgehoben worden. Als Ausdruck von subjektivem Erfolg sind diese Aspekte gesehen worden, da sie beispielsweise für Anerkennung und Wertschätzung, Einsatz von Kompetenz und Fähigkeiten, Leistung sowie Zweck und Sinn der Arbeit stehen können. Besonders hervorhebenswert für den Ausdruck des subjektiven Karriereerfolgs sind ein gewisser Expertenstatus auf dem jeweiligen Gebiet, schnelle Lernfähigkeit, die Erwartungen qualitativ und quantitativ zu übertreffen und die individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse auszuweiten. Auch der zugeschriebene Sinn der Arbeit ist für den subjektiven Karriereerfolg als bedeutsam identifiziert worden. Im Sinne der flexiblen eigenverantwortlichen Karrieregestaltung, vergleichbar der protean career, haben die gewerblichen Beschäftigten angegeben, dass sie nach Möglichkeiten suchen, neue Fähigkeiten und Erfahrungen zu sammeln. Diese Weiterentwicklungsmöglichkeiten werden nicht zwingend nur von der Organisation geboten, sondern umfassen auch selbst initiierte Weiterentwicklungen außerhalb des Arbeitsumfelds. Aus den Implikationen für die Praxis gehen folgende Aspekte hervor, die den o. g. Bedürfnissen adressieren können:

- Vertrauen in Arbeiter:innen zur Übernahme von Mentoringaufgaben
- Schaffung von Möglichkeiten der Verantwortungsübernahme
- Regelmäßige Feedbackgespräche
- Optionen der Weiterentwicklung
- Mögliche Karriereberatungsgespräche
- Arbeitsbereicherungsmaßnahmen, wie Job Enrichment und Jobrotation

Erkennbar formuliert der Beitrag die Implikationen so, dass sie im Einflussbereich der Organisation stehen. In ähnlicher Form wird die Formulierung von Implikationen basierend auf den Ergebnissen in dieser Arbeit angestrebt.

Dieser Befund weist Limitationen in der Form auf, dass die Ergebnisse nicht auf den deutschen Kontext übertragbar sind. Zum einen sind die Ergebnisse kulturell und aus der Perspektive der ökonomischen Situation (Wohlstandssituation, Arbeitsmarkt, Leistungsprinzipien u.a.) nicht vergleichbar. Dennoch kommt die Studie den Forderungen nach mehr Studien zur unterrepräsentierten Gruppe der Arbeiter:innen nach. Zum andern fokussiert dieser Beitrag den subjektiven Karriereerfolg, während sich frühere Befunde vorwiegend auf objektiven Karriereerfolg bei Karrieremustern bezogen haben.

Insgesamt lässt sich anhand der Befunde festhalten, an welchen Kriterien gewerbliche Beschäftigte tendentiell ihren subjektiven Karriereerfolg festmachen. Grundsätzlich ist ein gewisses Weiterentwicklungsbestreben erkennbar, wobei die soziale Komponente, also die Zusammenarbeit und die Gruppen- bzw. Teamkonstellationen eine große Bedeutung aufweisen. Konkurrenzsituationen werden nach Möglichkeit vermieden. Verglichen mit Angestellten ist das Gemeinschaftsgefühl in den betrachteten Studien bei gewerblichen Beschäftigten bzw. Arbeiter:innen stärker ausgeprägt. Befunde zu subjektivem Karriereerfolg bei Verwaltungsbeschäftigten, betrachtet als Beschäftigte in Routinetätigkeiten, konnten nicht identifiziert werden.

## **2.7 Individuelle Karrieregestaltung und organisationale Eingebundenheit**

Qualitative Befunde, wie die vorangegangenen erläuterten Beiträge, fokussieren die individuellen Aussagen und Bewertungen der Befragten zur besseren Interpretation von bestimmten Aspekten, hier den Facetten des Karriereerfolgs. In diesem Abschnitt soll daher näher auf die individuelle Gestaltungsebene hinsichtlich Karriere eingegangen werden. Hierzu gehören insbesondere die Faktoren individueller Entscheidungsfindung (vgl. Savickas, 2013) und subjektiver Erfolgsdeutung (Hughes, 1951; vgl. Schilling, 2015). Wie

bereits in Kapitel 2.3 und 2.4 angesprochen, werden Karriereerfolgskriterien in ihrer Bedeutsamkeit individuell unterschiedlich bewertet und können damit auch für Karrieregestaltung und zu treffende Entscheidungen verschieden bedeutsam sein.

Eine Grundüberlegung für die veränderte Bedeutung der individuellen Karrieregestaltung ist auch, dass die Wahl und Anpassung an einen Beruf nicht mehr nur ein einmaliges Ereignis ist, wie es für die Mehrheit der Arbeitnehmer:innen im letzten Jahrhundert evtl. gewesen ist, sondern dass Entscheidungen im Zusammenhang mit der Arbeit und die Anpassung an die sich stetig verändernden Arbeitsumfelder wahrscheinlich ein immer wiederkehrendes Merkmal des beruflichen Verhaltens ist (vgl. z. B. Savickas, 2013). Dieser Umstand stellt zudem die Anforderung an Arbeitnehmer:innen, sich im Hinblick auf die Selbstwahrnehmung und Entscheidungsfindung während des gesamten Lebensverlaufs immer wieder neu zu hinterfragen.

Bereits das Konzept der Karriereanker nach Schein (1975; 1987) betont den Fokus auf individuelle Karrieren und bietet Ansätze zur Reflexion der Selbstwahrnehmung und Prägung von Karriereentscheidungen. Der Ansatz ist empirisch untermauert (z. B. Anderson & Sommer, 1980) und bereits vielfältig diskutiert worden (vgl. Feldman & Bolino, 1996).

Das stabile Karrierekonzept von Schein (1975) besteht aus drei Komponenten: den selbst wahrgenommenen Talenten und Fähigkeiten, die auf Erfolgen im Arbeitsumfeld begründet sind, Beweggründen und Bedürfnissen, welche auf Erfahrungen mit Aufgaben basieren und Einstellungen und Werten, die aus Reaktionen im Umgang mit Normen und Werten hervorgehen. Insgesamt sieht Schein in den Karriereankern die Verfestigung einer Identität, welche auf Berufserfahrungen basiert und beschreibt sie als Karrieren innerhalb von Karrieren (vgl. Schein, 1987; Feldman & Bolino, 1996: 89 f.). Feldman und Bolino (1996: 90 f.) sehen trotz ihrer Kritik an Scheins Konzept den bedeutenden Beitrag in folgenden vier Aspekten. Erstens unterscheidet Schein zwischen dem Prozess der Berufswahl, der vor Berufseintritt erfolgt und der Identitätsbildung, welche auf den genannten Berufserfahrungen basiert. Zweitens werden mit diesem zweiten Prozess der Identitätsbildung vielfältige Wege in einem bereits ausgewählten Beruf möglich und abgebildet. Drittens wird die über das Konzept ermöglichte Vielfalt der potentiellen Karrierewege bei ähnlichen Berufen wie auch bei völlig unterschiedlichen Berufen gleich eingeschätzt. Viertens bieten die Karriereanker eine Orientierungsstruktur, die bei Stabilisierung von Karriereentscheidungen helfen kann, da eine Bewegung in Form der Entscheidung für bestimmte Karrierewege um die Anker herum stattfindet. (ebd.). Die individuelle Karrieregestaltung hängt nach dem Konzept von Schein also von Talenten und

Fähigkeiten, Beweggründen und Bedürfnissen und Einstellungen und Werten ab. Zudem formuliert Schein in seinem Konzept mindestens implizit die Relevanz von Kontextfaktoren bei der Karrieregestaltung (siehe Abhängigkeit der genannten Komponenten von Erfolgen im Arbeitsumfeld, Erfahrungen mit Aufgaben, Reaktionen mit vorgegebenen Normen/Werten). Auch die bei Schein angesprochenen vielfältigen Karrierewege sind im organisationalen Kontext vorgegeben. Da sich der Arbeitskontext ständig verändert und weiterentwickelt, wird häufig argumentiert, dass die Arbeitnehmer:innen selbst bereit sein müssen, ihre Ziele, Interessen und Fähigkeiten zu verändern und zu entwickeln und unterstützende Kontexte für die Arbeit während ihres Arbeitslebens zu suchen (vgl. Vondracek et al., 2014). Ebendiese Auswahl des passenden Umfelds kann durch Karrierebedingungen und -grenzen beeinflusst sein. Da in organisationalen Karrieren Entscheidungen bzgl. deren Gestaltung auch von den jeweiligen Gegebenheiten abhängen bzw. durch diese beeinflusst sind (vgl. Argumentation von Schein), ist eine Betrachtung von organisationalen Kontextfaktoren bedeutsam.

Karriereerfolg, verstanden als eine Ressource, um organisationsinterne und -externe Zustände und Gegebenheiten, wie die organisationale Eingebundenheit oder Selbstwirksamkeit, zu erhalten, kann von anderen auch als eine Art Signal gesehen werden (vgl. Spurk et al., 2019: 42). Diese Signale, welche ein Individuum als erfolgreich erkennbar werden lassen, sorgen wahrscheinlich dafür, dass sie von ihrer Umwelt anders behandelt werden (ebd.). Dies äußert sich z. B. in sozialem Ansehen und Gruppenrespekt (Hall & Chandler, 2005) oder in zusätzlichen Karrieremöglichkeiten sowie Unterstützung durch Mentoren (Singh et al., 2009). Insofern können Karriereerfolg und Karriereerwartungen bedeutsam für die Interpretation von Bedingungen sein, aber deren Fehlen z. B. auch für die Entstehung von Grenzen verantwortlich sein. Subjektiver Karriereerfolg, wie in Kapitel 2.4 beschrieben, kann als individuelle Reaktion auf Karriereerfahrungen im jeweiligen Kontext verstanden werden, was wiederum von der individuellen Rekonstruktion des Erfolgs, also von subjektiven Erfolgsdeutungen abhängt (Hughes, 1951; Reichelt, 2010: 404; Schilling, 2015). Subjektive Erfolgsdeutungen vs. organisationale Gegebenheiten können somit in der Wechselwirkung als Faktoren der Karrieregestaltung gesehen werden (vgl. Schilling, 2015).

## **2.8 Trends und Entwicklungen als Einfluss auf Karrieregestaltung**

Das Gebiet der Karriereforschung kann als Reflexionsbereich für Kontextveränderungen gesehen werden (vgl. Reichel et al., 2010). Wie bereits beschrieben, sind im Laufe der Zeit neben den reinen organisational ermöglichten Karriereformen flexible Formen von

Karrieren in die Diskussion gerückt worden. An dieser Entwicklung hin zu flexibleren Karriereformen haben verschiedene gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche und technologische Veränderungen in unterschiedlichen Ausmaßen ihren Anteil (vgl. ebd.). Nichtsdestotrotz bleiben organisationale Karrieren relevant (vgl. Hall & Las Heras, 2009). In diesem Abschnitt geht es darum, Entwicklungstendenzen und Makrophänomene darzustellen, die neben organisationalen Faktoren einen Einfluss auf Karrieren und deren Bewertung in Form des Karriereerfolgs haben können. Dies dient dem Verständnis, dass organisational eingebettete Karrieren auch externen Einflüssen unterliegen, die potentiell als Karrierebedingungen oder -grenzen wahrgenommen werden können. Auf den letzten Aspekt wird systematisch in Kapitel drei Bezug genommen.

In Unternehmen sind Umwälzungen in Form von Rationalisierung sowie Reorganisation seit den 80er Jahren durch Makrophänomene, wie Globalisierung und Wandel der Technologien, hervorgerufen und gefördert worden (vgl. Reichel et al., 2010: 405 f.). Durch die fortschreitende Globalisierung ermöglicht, können der deregulierte Wettbewerb, die zunehmende Orientierung an Finanzmärkten sowie der Verkauf oder die Verlagerung von Unternehmen eingeordnet werden. Jene Entwicklungen können wiederum Einfluss auf die Strategien von Organisationen haben, die sich z. B. in Personalabbau oder einer dezentralen Ausrichtung äußern. Dadurch wird die Arbeitsnachfrage beeinflusst, sodass sich auch Karrieregegebenheiten verändern (müssen). Aus diesen Veränderungen heraus ist die Tendenz zu flexibleren Karriereformen mit entstanden, da zunehmend weniger Beschäftigte von den internen organisationalen Karriereangeboten profitieren können (ebd.). Hierarchische Strukturen werden mitunter aufgelockert und abgeflacht, sodass es im Management zu einer Reduzierung von entsprechenden Positionen kommt (vgl. Hillmert et al., 2004). Allein dieser Umstand kann als Anlass gesehen werden, sich mit möglichen Veränderungen von organisationalen Karrieren und Interventionsoptionen zu befassen.

Einige politische Veränderungen und Interventionen sind z. B. in Deutschland die Reaktion auf die o. g. Umwälzungen gewesen und setzen vor allem an den Säulen der Sozialversicherung und der Betriebsverfassungsgesetzgebung an (Knuth & Kaps, 2014). Exemplarisch zu nennen sind folgende politische Maßnahmen in Deutschland:

- Reformen der Arbeitslosenversicherung (Hartz)
- Reformen der Rentenversicherung (Bedingungen des Altersübergangs)
- Reform des Betriebsverfassungsgesetzes (Betriebsratsstärkung; Deregulierung)



Die genannten Reformen haben ihren Beitrag z. B. dahingehend geleistet, dass in Deutschland unter Einfluss des demographischen Wandels und Wertewandels zunehmend Ältere länger beschäftigt bleiben, atypische Erwerbsformen zunehmen, Reallöhne nicht steigen (Nominallöhne steigen moderat) und der Druck auf Beschäftigte steigt (vgl. Knuth & Kaps, 2014). Diese staatlichen Eingriffe haben einen Einfluss auf die Nachfrage und das Angebot nach Arbeit, was wiederum für Fragen der Karrieregestaltung bedeutsam sein kann, da neue Karrieremuster neben den organisationalen Karrieren entstehen und so die Karrierelandschaft immer diverser wird (Reichel et al., 2010). Auch deshalb ist die Betrachtung von bestimmten Zielgruppen im organisationalen Karrierekontext mittels qualitativer Methoden sinnvoll, um näheren Aufschluss über wahrgenommene(n) Karriereerfolg, -bedingungen und -grenzen zu bekommen.

Die beschriebenen Entwicklungen haben auch insoweit einen Einfluss, dass der Diskurs über die Bedeutung von Karrieren in wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und kultureller Hinsicht gefördert wird, die zielgruppenabhängig und z. B. geschlechtsspezifisch relevant sein kann (vgl. Mallon & Cohen, 2001). Beispielsweise hat der Aspekt Work-Life-Balance in Karrieren von Frauen eine gewachsene und gesellschaftlich reproduzierte andere Bedeutung als in Karrieren von Männern, was die Notwendigkeit von Diversitätspolitik hervorruft (vgl. Schilling, 2015). Im Kontext von gewerblichen Beschäftigten, also z. B. Beschäftigten im Handwerk, den Industrien oder der Logistik kann auch der technologische Wandel besonders bedeutsam sein, da hierdurch Berufe und Berufsfelder verändert werden können (vgl. Hirschi, 2018; Mayrhofer et al., 2005a).

Dieser Abschnitt bietet einen groben Überblick, inwieweit Karrieren und Karriereerfolg durch genannte Makrophänomene beeinflusst sein können. Eine differenzierte Betrachtung nach Branchen und Bereichen wird hierdurch nicht ermöglicht. Die differenzierte zielgruppenspezifische Betrachtung bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten im öffentlichen Verwaltungskontext wird mit der Erhebung in dieser Arbeit angestrebt. Die Darstellungen in 2.7 und in diesem Abschnitt bieten die argumentative Basis für das Kernthema dieser Arbeit, das umfassend im folgenden Kapitel drei dargestellt wird. Auch zielgruppenbezogen wird im Folgekapitel anhand von Modellen und empirischen Befunden näher auf Kontextbedingungen eingegangen.

### **3 Kontextbedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs**

In diesem Kapitel wird auf konzeptuelle und definitorische Grundlagen zu Karrierebedingungen und -grenzen eingegangen, ehe es im darauffolgenden Kapitel vier um

theoretische Ansätze und Modelle zur Erklärung von Karrierebedingungen und -grenzen und ihrer Zusammenhänge mit Karriereerfolg und -entwicklung geht. Auch werden in diesem Kapitel empirische Befunde zu Karrierebedingungen und -grenzen bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in Routinetätigkeiten angeführt. Diese Verständnisbasis wird benötigt, um im weiteren Verlauf auch die empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit sach- und kontextgerecht einordnen zu können.

Bei der Definition von Karriere lässt sich je nach Perspektive auch die Kontextebene fokussieren (vgl. Collin, 2006). In der Management- und Organisationsforschung wird entgegen den psychologischen Beiträgen, die bevorzugt auf die individuellen Motive, Werte und Einstellungen zu Karriere Bezug nehmen, betont, dass auch Strukturgegebenheiten, wie das Beschäftigungsumfeld selbst, die soziale Herkunft, der gesellschaftliche sowie kulturelle Kontext und der globale Kontext Einfluss auf Karrierehandeln haben (vgl. Mayrhofer et al., 2007). Im Bereich des Beschäftigungsumfelds können die sozialen Beziehungen oder der externe Arbeitsmarkt ein kontextueller Einfluss sein. Hinsichtlich Herkunft des Individuums ist es möglich, dass die aktuellen Lebensumstände oder die soziale Herkunft Einfluss auf Karriereentscheidungen und -verläufe haben. Letztlich können auch Faktoren, wie Gender und die Vernetzung auf kulturell-gesellschaftlicher Ebene oder die Internationalisierung und Digitalisierung auf globaler Ebene Karrieren beeinflussen (ebd.).

Wenn Karriere, wie beschrieben, als ein veränderliches (Bewegungs-)muster innerhalb eines sozialen, ökonomischen und organisationalen Kontexts gesehen wird, sind auch Grenzen dieses Kontexts anzunehmen (vgl. Gunz et al., 2007). Solche Grenzen können Zwänge, kleinere Unterbrechungen oder auch große Brüche in der Karriere zur Folge haben (ebd.). Grenzen können in unterschiedlichen Bereichen liegen. Nach Abbott (1995) existieren Grenzen auf politischer, organisationaler wie auch auf Berufsebene. Die Grenzen sind sozial konstruiert (Gunz et al., 2007). In Verbindung mit der Strukturationstheorie (Giddens, 1984) kann auch argumentiert werden, dass diese Grenzen durch Handeln reproduziert werden (siehe weiter auch Kapitel 4.1).

Die Ausführungen zeigen, dass ein Verständnis der Wirkung von Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung Möglichkeiten eröffnet, Karrieresysteme in Berufsgruppen oder Branchen besser zu verstehen und auch auf Organisations- und Individualebene Interventionsimplikationen zu offenbaren, um Grenzen als Anlass zur Verbesserung der Karrieregestaltung zu sehen.

Im Management von Karrieregrenzen geht es, wie beschrieben, um Faktoren, die Einfluss auf Übergänge und Positionsrollenwechsel zwischen Arbeitsplätzen, verschiedenen

Organisationen und Berufen haben können (vgl. Ashforth, 2000; Kreiner et al., 2006). Dies ist insofern von besonderer Bedeutung, da sich Karriereverläufe verändert haben und heute schwieriger vorhersehbar, weniger sequentiell und auch nicht zwingend aufstiegsorientiert sind (vgl. Vondracek et al., 2014; Arthur, 1994; Hall, 1996). In dieser Arbeit werden insbesondere Karrieregrenzen innerhalb von Organisationen zwischen einzelnen Stellen und zwischen den Sphären *gewerblich und kaufmännisch* angenommen und näher fokussiert. Im Kern der Betrachtung steht also die Organisation als Ordnungsrahmen. Die Ebene von Grenzen und Bedingungen zwischen oder innerhalb von spezifischen Berufsgruppen (vgl. Rodrigues et al., 2016) sowie im Kontext von internationalen Karrieren (Yao et al., 2014) wird in dieser Arbeit überwiegend ausgeklammert.

Abschnitt 3.1 befasst sich zunächst mit der Unterscheidung subjektiver und objektiver Grenzen und geht dann näher auf die Differenzierung zwischen negativ und positiv konnotierten Grenzen ein. Es folgen konzeptbezogene Ausführungen zur Durchlässigkeit von Karrieregrenzen. In 3.2 werden Modelle, Konzepte sowie Studienbefunde zu Karrierebedingungen und -grenzen im Kontext der gewerblichen Beschäftigten und der Beschäftigten in Routinetätigkeiten gegenübergestellt. Abschnitt 3.3 entfernt sich vom wertenden Begriff der Karrieregrenze und widmet sich den möglichen Kontextbedingungen von Karriere auf unterschiedlichen Ebenen anhand eines Schalenmodells. Hierzu zählen gesellschaftliche und politische Bedingungen, Gegebenheiten und Veränderungen des Arbeitsmarktes sowie des Bildungssystems und organisationale Bedingungen ebenso wie individuelle Faktoren als Einfluss auf Karrieregestaltung und -erfolg.

Die bis zu diesem Abschnitt dargelegten Ausführungen zum Forschungsstand im Bereich der Karriereforschung und zu resultierenden Karriereverständnissen wird mit der Neufokussierung der Forschungsagenda (Inkson et al., 2012: 335) begründet. Die Sinnhaftigkeit der Betrachtung von Karrierekontext und Karrieregrenzen und ihr Mehrwert werden in diesem Kapitel nun deutlich.

### **3.1 Perspektiven auf Bedingungen und Grenzen und ihre Durchlässigkeit**

Mit der stärkeren Behandlung von Karrierethemen in der Management- und Organisationsforschung ist auch der Bereich Karrierekontext stärker von Interesse geworden. Karrieren aus der Perspektive von Kontextgrenzen zu betrachten, ist letztlich motiviert durch die Revidierung von der zunächst prophezeiten Ablösung traditioneller organisationaler Karrieren durch die *boundaryless career* (Inkson et al., 2012). Schließlich

können angesichts fehlender betrieblicher Relevanz dieser neuen Laufbahnmodelle (vgl. Inkson, 2008) Analysen von Bedingungen und Grenzen in nach wie vor bedeutsamen organisational eingebetteten Karrieren sinnvoll sein. Dieser Abschnitt folgt der grenzenfokussierten Karriereforschung und weist sowohl Merkmale der Traditionen der organisatorischen Karriereforschung als auch der grenzenlosen Karriereforschung (Inkson et al., 2012) auf. Das Konzept der organisationalen Karriere basiert auf der Annahme, dass organisatorische Grenzen definieren, was in organisationalen Karrieren geschieht, und dass das Überschreiten dieser Grenzen einen Übergang in eine andere organisationale Karriere markiert (ebd.).

Wenn man ein Verständnis davon hat, wie Menschen Karrieregrenzen in ihren Köpfen bilden, kann man Informationen über viele andere Phänomene erhalten, die von dispositionellen Faktoren der Individuen, z. B. die Neigung, Karriereereignisse auf das eigene Handeln oder das Handeln anderer zurückzuführen (siehe soziale Lerntheorie nach Rotter, 1966; vgl. Kapitel 4.9), bis hin zu Prozessen der Berufsbildung (Abbott, 1995) reichen (Inkson et al., 2012). In diesem Abschnitt werden drei Perspektiven auf Karrieregrenzen näher betrachtet, die auch im Leitfaden für die Befragung und in der folgenden Analyse aufgegriffen werden. Zunächst geht es um die negative, limitierende Konnotation von Karrieregrenzen. Darauffolgend wird die positive, ermöglichende Ebene von Karrieregrenzen beschrieben. Die dritte Perspektive wirft einen näheren Blick auf die Übergangsprozesse, also wie Grenzen überschritten werden (können). Das betrachtete Konzept ist die Durchlässigkeit.

Der Tradition der Karriereforschung entsprechend, wird auch bei den Grenzen zwischen *subjektiv und objektiv* unterschieden (vgl. Derr & Laurent, 1989). Abbott's *Model of social boundary formation* (1995) lässt sich verwenden, um Karrieregrenzen zu konzeptualisieren, wenn sie als subjektive Grenzen verstanden werden, die als Gesamtheit von Vorstellungen über Rollenwechsel in den Köpfen existieren (vgl. Kapitel 4.2). Wenn mehrere Individuen mit diesen subjektiven Ansichten, beispielsweise innerhalb einer Berufsgruppe, übereinkommen, entstehen objektive Grenzen (vgl. Gunz et al., 2007). Dies zeigt, dass Grenzen vom jeweiligen Umfeld abhängig sind. Subjektive Karrieregrenzen entstehen als individuelle Einstellung oder Ansicht in den Köpfen, wie z.B. ein bestimmter Rollenwechsel im jeweiligen Arbeitskontext erfolgen soll (Inkson et al., 2012). Objektive Grenzen sind Ansichten, die bzgl. einer Mehrzahl von Rollenwechseln im jeweiligen Arbeitskontext von allen Betroffenen geteilt werden. Objektive organisationale Grenzen sind demnach sozial konstruiert und können auch als Form der sozialen Kontrolle,

beispielsweise in High Commitment Organisationen, gesehen werden (vgl. Fleming & Spicer, 2004). Da objektive Karrieregrenzen aus einem Konsens der Karriereakteure entstehen, bei dem mächtige Figuren entscheiden, wie sogenannte Proto-Grenzen gesetzt werden, um eine Karrierestufe zu definieren, sind sie Eigenschaften einer sozialen Einheit, z. B. einer Organisation, einer Branche, eines Berufs oder einer Gemeinschaft (Gunz et al., 2007). Während also subjektive Karrieregrenzen Eigenschaften von Individuen sind, sind objektive Grenzen Eigenschaften von sozialen Einheiten (ebd.). Die individuellen Karriereakteure tragen in ihrem Handeln dazu bei, dass diese Grenzen konstruiert werden (vgl. Inkson et al., 2012). Unter Einbeziehung der Strukturationstheorie (Giddens, 1984) kann vermutet werden, dass sich dieses Handeln und die Karrieregrenzen als Struktur gegenseitig bedingen (vgl. Kapitel 4.1). Hall und Las Heras (2009) haben im Rahmen einer Studie in Spanien herausarbeiten können, dass kulturelle Normen, geographische Mobilität und die Gesetzgebung im Arbeitsrecht einen beschränkenden Einfluss auf die Flexibilität der Karrieregestaltung haben. Dies spricht für die eher negativ konnotierte Bedeutung von Grenzen der Karrieregestaltung und der Lebenschancen (vgl. Inkson et al., 2012; Dahrendorf, 1980).

Karrieregrenzen sind jedoch nicht nur als beschränkend oder negativ zu sehen, vielmehr bietet diese Perspektive die Möglichkeit, Strukturen von Arbeitsmärkten, von Berufsgruppen, von (Aus-)Bildungssystemen zu verstehen, zu hinterfragen und Einflüsse von Bildung, Technologie sowie ökonomischen Problemen besser einordnen zu können (Abbott, 1988, Inkson et al., 2012). Abbott (1995) erläutert, dass der Entstehung von Berufen die Bildung von Grenzen vorausgeht, d. h. die Bildung von Grenzen, die zwischen verschiedenen Arten von Berufen unterscheiden, gefolgt von einem Prozess, in dem Berufsgruppen entscheiden, dass sie innerhalb einer bestimmten Grenze liegen und durch diese definiert werden (vgl. Inkson et al., 2012). Diese Grenzen lassen sich demnach als für die Insidergruppe der jeweiligen Berufsgruppe positiv sozialisierend begreifen oder können hilfreich sein, sich bei Rollenübergängen zu orientieren (ebd.). Daher können Grenzen Karrieren auch ermöglichen, indem Statuspassagen durch diese strukturiert werden (vgl. Glaser & Strauss, 1971).

Die dritte Perspektive auf Karrieregrenzen fokussiert die Prozesse, die dazu führen, dass Individuen Karrieregrenzen überschreiten (ebd.; vgl. Schein, 1971). Grenzen haben Eigenschaften wie Durchlässigkeit, Reversibilität und Übergangszeit (Glaser & Strauss, 1967), die sich aus den Erfordernissen des sozialen Kontexts und den Interpretationen der Akteure ergeben (vgl. Inkson et al., 2012). Um letztlich Aussagen darüber machen zu

können, inwieweit Grenzen überwindbar sind, ist es sinnvoll, sich mit der Durchlässigkeit von subjektiven Grenzen auseinanderzusetzen (vgl. Gunz et al., 2007). Die Theorie der grenzenlosen Karriere (z. B. *boundaryless* oder *protean career*) basiert auf der Idee, dass Grenzen durchlässig sind bzw. sein sollten und dass die Karrieren entsprechend individuell gestaltbar sein. Die Karrierewege sind demnach eher das Ergebnis der individuellen Handlungsfähigkeit und nicht der strukturellen Gegebenheiten (vgl. Inkson et al., 2012). Hingegen geht der Ansatz der organisatorischen Karriereforschung von Grenzen mit unterschiedlicher Durchlässigkeit aus. Die grenzenorientierte Karriereforschung lenkt somit die Aufmerksamkeit auf die Auswirkungen der Handlungen und Überzeugungen von Individuen und Karriere-Gatekeepern, also den Angehörigen von Organisationen, auf die Grenzen (ebd.). Für die Betrachtung dieser Zusammenhänge wird es in dieser Arbeit für sinnvoll erachtet, die Wahrnehmung der Grenzen seitens von Beschäftigten zu erfassen. Diese subjektive Perspektive findet sich auch in der Definition der Durchlässigkeit(sfaktoren) wieder.

Die subjektive Karrieregrenze ist oben definiert worden als die Gesamtheit von Vorstellungen, die das jeweilige Individuum über einen bestimmten Arbeitsrollenwechsel hat (Gunz et al., 2007). Gunz et al. (2000) gehen von Vorstufen der Durchlässigkeit von subjektiven Grenzen aus, die sie mit *Abneigung zu wechseln* auf Seiten der Beschäftigten und *Abneigung zu selektieren* auf Seiten der Arbeitgeber, die als Gatekeeper des Karrieresystems fungieren, zusammenfassen (Abbildung 3). Je abgeneigter das Individuum ist, einen bestimmten Rollenübergang zu betrachten, zu bewerten oder den Wechsel zu vollziehen, als umso undurchlässiger ist die subjektive Grenze anzusehen (Gunz et al., 2007). Die Abneigung der Interessenvertreter:innen und Entscheidungsträger:innen einer Organisation, ein bestimmtes Individuum auszuwählen kann zusätzlich die subjektiv wahrgenommene Durchlässigkeit beeinflussen. Basierend auf der Theorie des Arbeitsrollenwandels (Nicholson, 1984), hängen beide Abneigungsdimensionen von dem Bewusstsein, der Erreichbarkeit und der Attraktivität des Arbeitsrollenwechsels ab (vgl. Kapitel 4.9). Auch hier ist die Karrieredefinition von Arthur et al. (1989b) insofern relevant, als dass die Sequenz der bis dato gesammelten beruflichen Erfahrungen Einfluss auf die Einschätzung des Bewusstseins, der Erreichbarkeit und der Attraktivität eines Arbeitsrollenwechsels haben. Diese Aussage lässt sich mit der Pfadabhängigkeitstheorie (David, 1985; Arthur, W. B., 1994) und dem Begriff der Historizität stützen (vgl. Kapitel 4.4).

Diese subjektive Grenzwahrnehmung kann zu einer objektiven Grenze werden, wenn über mehrere Individuen hinweg beobachtbar ist, dass sie aus bestimmten Gründen abgelehnt werden. Die Durchlässigkeit objektiver Grenzen hängt letztlich von einem Konsens hinsichtlich des Rollenwechsels ab (vgl. Gunz et al., 2007). Abgesehen von den unmittelbar Betroffenen können auch Bekannte, Freunde oder Verwandte auf das Individuum einwirken, einen bestimmten Rollenwechsel (nicht) anzustreben, was wiederum auch auf die subjektive Durchlässigkeit Einfluss haben kann (Gunz et al., 2007).

Die Möglichkeiten der Durchlässigkeit von Grenzen basieren laut DiPrete (1987) auf Kompetenzen, Informationen, der Konfiguration der Positionen und der Institutionalisierung der formalen Struktur. Im Modell von Gunz et al. (2007, Abbildung 3) sind diese Aspekte in den Determinanten der Durchlässigkeit verarbeitet worden. Demnach hängen die Bewegungszurückhaltung des Individuums und Selektionszurückhaltung des Arbeitgebers von drei Aspekten bzw. Facetten der jeweiligen Situation ab.

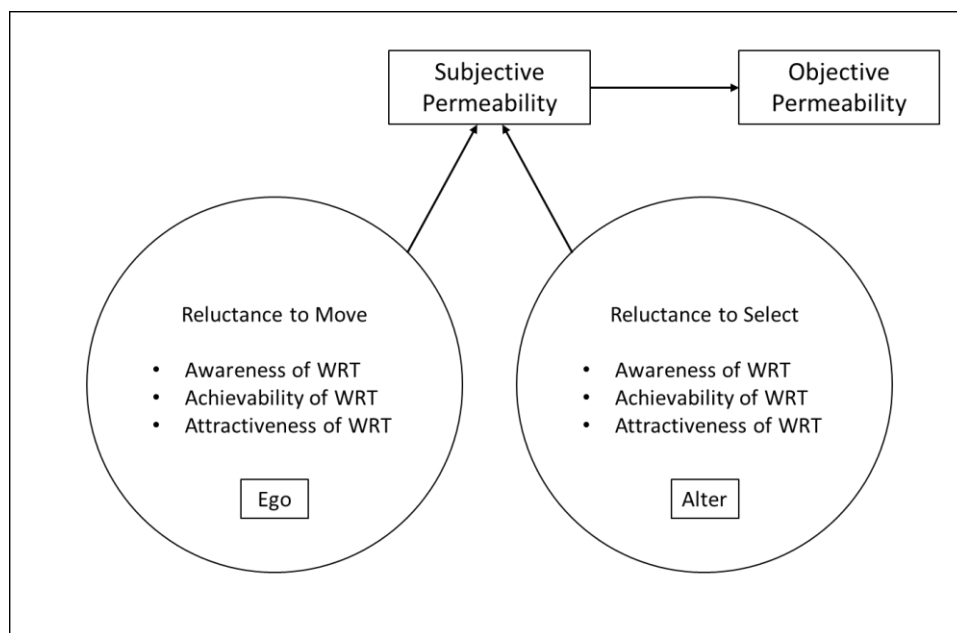


Abbildung 3: Durchlässigkeitsebenen (Quelle: in Anlehnung an Gunz et al., 2007: 483)

- (1) Bewusstsein, dass ein bestimmter Arbeitsrollenwechsel tatsächlich möglich ist
- (2) Einschätzung der Realisierbarkeit/Erreichbarkeit des Arbeitsrollenwechsels
- (3) Attraktivität des Arbeitsrollenwechsels

(1), das Bewusstsein, geht zurück auf die Informationen, die nötig sind, die Möglichkeit des Arbeitsrollenwechsels einschätzen zu können (vgl. DiPrete, 1987). Dies kann zutreffen auf

der Seite der Beschäftigten, die evtl. nicht wissen, welche Stellen verfügbar sind, oder aber auf der Seite der Organisationsverantwortlichen, die eine Stelle besetzen wollen, aber nicht ausreichende Informationen zu den Beschäftigten oder Suchkanälen haben (vgl. Gunz et al., 2007). (2), die Erreichbarkeit oder Realisierbarkeit bezieht sich vor allem auf die Kompetenzen des Beschäftigten (DiPrete, 1987). Sie hängt von einer subjektiven Einschätzung der eigenen Fähigkeiten (Ego) oder eines Bewerbers/Kandidaten (Alter) in Bezug auf eine bestimmte Position, einen Beruf, oder Beschäftigungsmodus (Vollzeit- vs. Teilzeitarbeit; Angestellter vs. Auftragnehmer) ab (Gunz et al., 2007). Der Unterschied zwischen diesem Aspekt und dem Bewusstsein (1) ist, dass der Entscheidungsträger sich des Wandels der Arbeitsrolle bewusst ist und sich anschließend ein Urteil bilden muss, inwieweit dieser Übergang möglich ist. Je größer beispielsweise der Unterschied zur aktuellen Beschäftigung im abverlangten Vorwissen und in den eingebrachten Fähigkeiten ist, desto undurchlässiger ist womöglich die Grenze (vgl. Nicholson, 1984). Die Undurchlässigkeit von Grenzen in der Facette Erreichbarkeit/Realisierbarkeit (2) kann in den Aspekten Fähigkeit und Selbstwirksamkeit, in den Umständen und in Pfadabhängigkeiten begründet liegen (Gunz et al., 2007). Die individuellen Fähigkeiten eines Menschen begrenzen seine Wahlmöglichkeiten und beeinflussen seine Entscheidung, bestimmte Karriereoptionen in Betracht zu ziehen. Wiederum basiert die Entscheidung von Organisationen, einen Kandidaten auszuwählen oder abzulehnen auf dem Abgleich der Anforderungen mit den vorhandenen Qualifikationen (ebd.). Im Punkte Selbstwirksamkeit ist es bedeutsam, inwieweit ein Individuum Vertrauen in seine Fähigkeiten hat, Situationen und Aufgaben zu bewältigen. Diese individuelle Wahrnehmung kann Einfluss auf die Entscheidung bzgl. eines angedachten Arbeitsrollenwandels haben (vgl. Bandura, 1997). Die individuellen Lebensumstände können ebenso die Realisierbarkeit eines Rollenwechsels einschränken (Gunz et al., 2007). Daneben können gewisse institutionelle und formale Aspekte eine Rolle spielen, wie die Ausgestaltung von Arbeitsverträgen, die Integrationsbemühungen bei neuen Beschäftigten, die Arbeitsorganisation oder Phänomene, wie Diskriminierung (gläserne Decke etc.). Es kann vielfältige individuelle Gründe geben, warum die berufliche Entscheidung nicht unter optimalen Bedingungen getroffen werden kann. Der letzte Faktor, der die Realisierbarkeit von Arbeitsrollenwechseln beeinflussen kann, ist die Pfadabhängigkeit. Nach einem Befund von Rosenbaum (1984) können Pfadabhängigkeiten bedeutsam sein, wenn ein/e Arbeitnehmer/in bereits im dritten Jahr beschäftigt ist, da dann die Karrierechancen grundlegend beeinflusst werden (vgl. Rosenbaum, 1979). Personen, die schnell befördert worden sind, sind auch relativ schnell zu Potentialträgern geworden. Die



Art der besuchten Bildungseinrichtung kann auch einen Effekt haben (ebd.). Die Pfadabhängigkeit spiegelt ein bekanntes soziologisches Thema wider, das die Festlegung von Lebenschancen sehr früh im Leben beschreibt (vgl. Gunz et al., 2007). Demnach sind weiter zu treffende Entscheidungen immer abhängig von den Ergebnissen bereits in der Vergangenheit getroffener Entscheidungen im Kontext der damaligen Gegebenheiten (vgl. Kapitel 4.4; David, 1985; Arthur, W. B, 1994).

Die Attraktivität (3) geht der Frage nach, inwieweit das Individuum den Arbeitsrollenwechsel auch möchte und inwieweit es sich zur (neuen) Tätigkeit hingezogen fühlt (Gunz et al., 2007). Es kann angenommen werden, dass Individuen Tätigkeiten oder Organisationen wählen, die ihren Werten oder ihrer Persönlichkeit entsprechen (vgl. Holland, 1997; Feather, 1995; Chatman, 1989). Die Übereinstimmung mit Werten deckt sich mit der Annahme und Arbeit von Schein bzgl. der Karriereanker (vgl. Schein, 1978; Rokeach, 1973). Aus dem Bereich der Berufspsychologie stammt eine Meta-Analyse der Literatur (Chapman et al., 2005), die die Kraft, mit der Bewerber:innen von Organisationen angezogen werden, in sechs Kategorien unterteilt, die Arbeitsplatz- und Organisationsmerkmalen, die Eigenschaften des Personalverantwortlichen, die Wahrnehmung des Rekrutierungsprozesses, die wahrgenommene Passung, entweder mit der Organisation (Person-Organisation-Fit) oder mit der Stelle (Person-Job-Fit), die wahrgenommenen Alternativen und die Einstellungserwartungen. Letztere lassen sich nach Vrooms Erwartungstheorie erfassen (1964). Die Eigenschaften des Personalverantwortlichen, also des Gesprächspartners bei der Bewerbung, kann für die Einschätzung der Attraktivität eines Arbeitsrollenwechsels relevant sein, wenn das Individuum kaum Informationen zur Stelle und Organisation hat und dann eher von der Person, die die Einstellungseignung prüft, beeinflusst ist (vgl. Harris & Fink, 1987). Die Anziehungskraft einer Bewerberin/eines Bewerbers kann auch auf der Grundlage von Ähnlichkeit in Bezug auf die Persönlichkeit, die soziale Klasse oder einer anderen Art von Merkmalen, wie z. B. der ethnischen Zugehörigkeit, beruhen (Giberson et al., 2005; Turban & Jones, 1988; vgl. Gunz et al., 2007).

Da nun erläutert worden ist, wie subjektive Grenzen in den Köpfen der Individuen entstehen können und wodurch die Durchlässigkeit dieser subjektiven Grenzen beeinflusst werden kann, geht es nun weiter um objektive Grenzen. Objektive Grenzen bilden sich, indem sich ein Konsens über die Art einer bestimmten Gruppe von Arbeitsrollenübergängen bildet. Es ist anzunehmen, dass dieser Konsens auch Vorstellungen über die Durchlässigkeit der entstehenden objektiven Durchlässigkeit der Grenze zulässt (Gunz et al., 2007: 488 f.).

Ein Konsens kann z. B. über die Notwendigkeit einer bestimmten Qualifikation oder eines bestimmten formal qualifizierenden Titels bestehen. Die Art der geforderten Erfahrungen für eine Stelle können ebenso relevant und bei vielen bekannt sein (ebd.). Problematisch bei der Einordnung von Gründen der Durchlässigkeit objektiver Grenzen ist die Unvollständigkeit und Unvorhersehbarkeit. Beispielsweise kann die begrenzte Rationalität, die manche Menschen dazu veranlasst, sich eines bestimmten potenziellen Berufswechsels bewusst zu sein, auch vom Glück abhängen. Auch der Einfluss von strukturellen Aspekten kann sich auf die subjektive Wahrnehmung in den o. g. Facetten und damit letztlich auf die Durchlässigkeit einer entstehenden objektiven Grenze auswirken. Zum Beispiel kann die soziale Klasse, vermittelt durch die drei subjektiven Facetten Bewusstsein, Erreichbarkeit und Attraktivität, systematische und nicht vorhersehbare Auswirkungen auf die Durchlässigkeit der objektiven Grenzen haben. Dabei sind es die objektiven Grenzen, die die Laufbahnen auf kollektiver Ebene bilden und es möglich machen, Verallgemeinerungen über Berufe und deren Verlaufsmuster zu formulieren (ebd.). Auch aus diesem Grund ist die systematische Erfassung von subjektiv wahrgenommenen Grenzen in den unterschiedlichen Facetten sinnvoll, da diese erst zu objektiven Grenzen werden.

Gunz et al. (2000: 25 ff.) unterscheiden mögliche Grenzen unter Einbeziehung des Befundes von Arthur und Rousseau (1996) danach, wo diese herrühren bzw. wo sie verortet sind, also z. B. in der Organisation, in der Lage von Industriestandorten oder Ballungszentren, in der Industrieart, in der Spezialisierung, in den Berufen oder den Professionen. Auch hier geht es aber nicht um die Erfassung der subjektiv wahrgenommenen Grenzen.

### **3.2 Modelle und empirische Befunde zu Bedingungen und Grenzen im Kontext von gewerblichen Beschäftigten und Routinetätigkeiten**

Die Motivation dieser Arbeit liegt zu einem Teil in der Argumentation begründet, dass gewerbliche Beschäftigte und in Routinetätigkeiten befindliche Beschäftigte begrenzte Möglichkeiten haben, in der Karriereleiter aufzusteigen (vgl. Thomas, 1989; Barley, 1989). Andererseits kann argumentiert werden, dass Beschäftigten, die dem white-collar-Segment zuzuordnen sind, tendentiell eher vielfältige Karriereoptionen offenstehen als gewerblichen Beschäftigten bzw. der Karrierebegriff und damit verbundene Managementaktivitäten bei Arbeiter:innen nicht ausreichend definiert und nicht bewusst sind (vgl. Cooper, 2020). Insofern darf vermutet werden, dass gewisse Bedingungen und Grenzen die Karrieregestaltung und den Karriereerfolg beeinflussen. Entsprechend werden in diesem

Abschnitt ausgewählte Modelle und empirische Befunde zu Bedingungen und Grenzen im Kontext der gewerblichen Beschäftigten dargestellt.

Thomas (1989) hat ein mehrdimensionales Rahmenkonzept erarbeitet, um Arbeiter:innen näher zu betrachten, die in der Regel nicht die Möglichkeit haben, die Karriereleiter aufzusteigen. Errungenschaften in der Karriere sind hier anders zu erfassen. Mit dem Modell kann gezeigt werden, inwieweit Klassen- und Bildungsstrukturen, die gegebene Arbeitsteilung sowie die Segmentierung des Arbeitsmarktes Karrieren von Arbeitern formen und begrenzen. Somit können die individuelle Herkunft als Teil der Klassen- und Bildungsstruktur, die Arbeitsteilung als organisationale Gegebenheit und die Arbeitsmarktsegmentierung als Umfeldbedingung gefasst werden und für die Karrieregestaltung relevant sein (vgl. Thomas, 1989 iVm. Milkovich et al., 1976). Um auf diese Grenzen der fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten und Honorierungssystematiken zu reagieren, werden bei Thomas (1989) Bewältigungsstrategien empfohlen. Diese Strategien hängen von der Qualifikation und der Mobilität innerhalb oder außerhalb des Unternehmens ab. Ebendiese Durchlässigkeitsfaktoren sind bereits im obigen Abschnitt 3.1 angesprochen worden (vgl. DiPrete, 1987). Strategien können das Erlangen von Wissen, Erfahrung und Sozialkapital, von Status innerhalb einer Beschäftigung, die Betrachtung von Arbeit als Mittel zum Zweck oder der Wechsel von Beschäftigungen sein. Spiele und Wettbewerbe können zusätzlich Monotonie bekämpfen und status- sowie strukturegebend sein, sodass Arbeiter:innen Sinn in der Arbeit erkennen und Wertschätzung erfahren (vgl. Thomas, 1989).

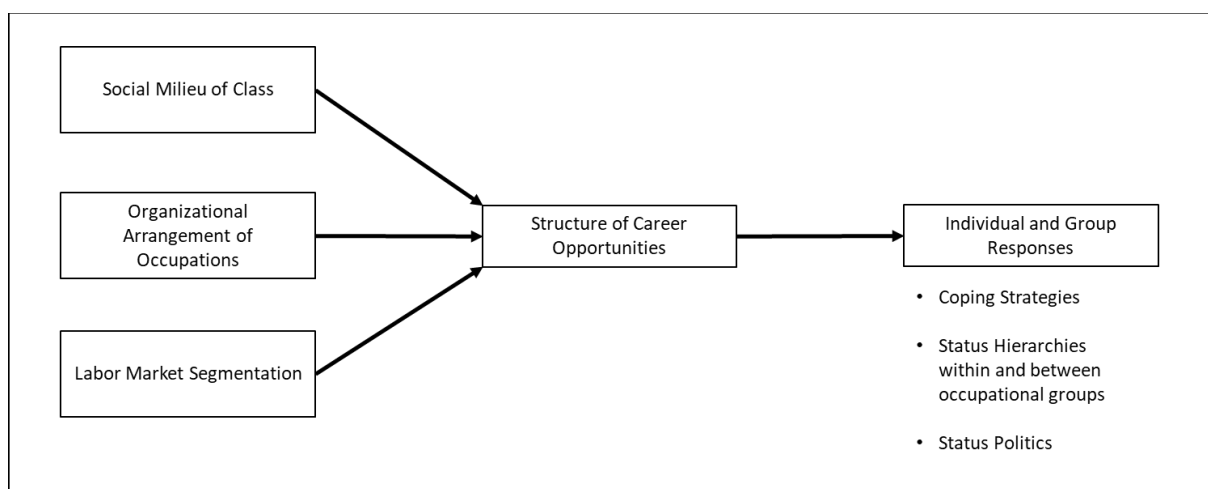


Abbildung 4: Schematische Darstellung des mehrdimensionalen Rahmens von Karrieremöglichkeiten (Quelle: in Anlehnung an Thomas, 1989: 358).

Beispielsweise ist anstelle der fehlenden Möglichkeit des vertikalen Aufstiegs eine von Vielfalt, Interesse und Kontrolle geprägte Tätigkeit ein sinnvoller Ansatz (vgl. Guest & Sturges, 2007).

Die Struktur der Karrieremöglichkeiten hängt laut Thomas (1989) zum einen vom sozialen Milieu bzw. der Klassenzugehörigkeit ab. Diese lässt sich über das Einkommenslevel und die individuelle Beziehung bzw. den Zugang zu Ressourcen erklären (vgl. Marx, 2009, Erstveröffentlichung: 1867; Weber, 1972, Erstveröffentlichung: 1922). Unter dem Aspekt der organisationalen Anordnung der Berufe oder Aufgaben fasst Thomas (1989) verschiedene Maßnahmen und Gegebenheiten, die Einfluss darauf haben, wie Arbeit auf die einzelnen Beschäftigten verteilt wird. Im Bereich von Arbeiter:innen geht es beispielweise darum, Aufgaben und deren Ergebniserzielung vorhersagbar und durch Routinen einfach zu gestalten (vgl. ebd.: 362). Bezogen auf große produzierende Unternehmen wird dadurch auch die Anforderung für eine Tätigkeit und Stelle bestimmt, für die eine bestimmte Qualifikation nötig ist. In Abhängigkeit vom Umfang der Aufgaben und den Schritten zur Fertigstellung eines Produkts können je nach Stellenzuschnitt mehrere Stellen und entsprechend mehrere oder weniger Führungskräfte zur Aufsicht, Vorarbeit und Kontrolle nötig sein. In Abhängigkeit von der Gestaltung der Stellen und Aufgabenzuschnitte ergeben sich unterschiedliche Karrieremöglichkeiten horizontal wie vertikal. Je nach Flachheit der Hierarchien ergeben sich zusätzlich Bedingungen, die den vertikalen Aufstieg z. B. beschränken. Die Breite der Karriereoptionen hängt auch von den Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten ab. Beispielsweise lässt sich zeigen, dass bei jenen Beschäftigten in Fortbildung investiert wird, bei denen schnelle technologische Veränderungen um sich greifen und als erstes bei jenen, die bereits am besten qualifiziert sind (vgl. Thomas & Shimada, 1983). Letztlich ist dieses Verhalten ein Ergebnis der Angst gewesen, dass manuelle Arbeit durch Maschinen ersetzt wird (Thomas, 1989: 362). Auch die Trennung zwischen ausführender Arbeit und Managementtätigkeiten ist ein Ergebnis der organisationalen Zuordnung von Aufgaben, die der Ergebnissicherung und Kontrolle dient. Ein Überschreiten der Grenze zwischen ausführender gewerblicher Arbeit und der kaufmännischen Managementtätigkeit kann soziale Folgen nach sich ziehen, da der Beschäftigte in dem Fall die alte Arbeitsgruppe, das alte Team verlässt (ebd.: 363). Insofern deutet Thomas (1989) hier einerseits Grenzen und Bedingungen von Karriere bzgl. Stellen und auch zwischen kaufmännischem und gewerblichem Bereich in Organisationen an, die es in dieser Arbeit zu untersuchen gilt.

Den dritten und letzten Bereich von Karrierebedingungen spricht Thomas (1989) mit der Segmentierung von Arbeitsmärkten an. Seit den 1920er Jahren sind Firmen grob in zwei Kategorien eingeordnet worden, in große, hochkapitalisierte und mindestens oligopolistische Unternehmen sowie in kleine, mit geringem Kapital ausgestattete Unternehmen, die im starken Wettbewerb stehen (ebd.: 364 ff.). Bedeutsam ist diese Unterscheidung für den tendentiellen Bezug, welcher Arbeitsmärkte sich die unterschiedlichen Unternehmen bedienen, um Beschäftigte zu gewinnen und zu halten. Während die großen, hochkapitalisierten Unternehmen eher interne Arbeitsmärkte unterhalten und damit Beschäftigungssicherheit sowie Aufwärtsmobilität bieten können, stehen kleinere, gering kapitalisierte Unternehmen eher im Wettbewerb um Beschäftigte auf dem externen Arbeitsmarkt und können unter dem Kostendruck nicht immer Beschäftigungssicherheit und Aufstiegsoptionen bieten (vgl. ebd.: 365). Neben der Unternehmensebene lassen Arbeitsmärkte auch nach den unterschiedlichen auffindbaren Qualifikationsniveaus differenzieren. Insofern ergeben sich nach dem Modell von Thomas hier die unterschiedlichen Karriereoptionen in Abhängigkeit von der Art des Unternehmens (Größe, Kapitalausstattung, Marktform) und der vorhandenen Qualifikationen. Beispielsweise sind die Karriereoptionen am umfassendsten, wenn es sich um eine Stelle mit hohem geforderten Qualifikationsniveau in einem Unternehmen mit internem Arbeitsmarkt handelt (Abbildung 5).

Job type	Core enterprise	
	Internal labor market	Peripheral enterprise: no internal labor market
Unskilled	Low potential for movement into semi-skilled job, or Moderate potential for movement between unskilled jobs	Dead-end
Semi-skilled	Low to moderate potential for upward movement into skilled job, or Moderate potential for movement between semi-skilled jobs	Low to moderate potential for movement into skilled job, or Dead-end
Skilled	Moderate to high potential for movement into lower management, or Lateral movement into equivalent job in another firm	Low to moderate potential for movement into lower management, or Lateral movement into equivalent job in another firm

Abbildung 5: Karrieremöglichkeiten in Abhängigkeit vom Qualifikationsniveau, der Art der Organisation und der Struktur des Arbeitsmarktes (Quelle: in Anlehnung an Thomas, 1989: 367).

Hier können Arbeiter:innen dem Modell nach entweder ins untere Management wechseln oder vielfältig in ähnlichen Positionen in anderen Unternehmen arbeiten. Hingegen hat dem

Modell nach ein/e un- bis geringqualifizierter/e Beschäftigter/e in kleinen, gering kapitalisierten Unternehmen ohne internen Arbeitsmarkt keine Karriereaussichten oder geringes Potential, in eine Position zu wechseln, die qualifikatorisch höher dotiert ist (ebd.: 367). Anders ausgedrückt kann argumentiert werden, die Verfügbarkeit von Qualifikationen und entsprechenden Stellen, also auch der verfügbaren Karriereoptionen vom wirtschaftlichen Umfeld abhängt.

Das Modell von Thomas offenbart Schwächen bzgl. der Übertragbarkeit in die heutige Zeit. Zum einen ist die Reduzierung der individuellen und Herkunftsbedingungen auf die Klassen- und Bildungsherkunft zu kritisieren. Zum andern treiben Unternehmen heute auch andere Fragen als Fragen der Arbeitsteilung und des Stellenzuschnitts um. So werden z. B. individuelle Ziele der Beschäftigten in (personal)wirtschaftliche Aktivitäten einbezogen, um z. B. Motivation oder Bindung zum Unternehmen zu stärken. Was das wirtschaftliche Umfeld betrifft, kann die heutige Situation grob als deutlich diverser charakterisiert werden. Beschäftigte z. B. ausschließlich oder überhaupt nicht aus internen Arbeitsmärkten zu beziehen, erscheint angesichts des Fachkräftemangel in vielen Bereich nicht mehr zeitgemäß.

Auf Thomas' (1989) Erkenntnissen aufbauend haben deshalb Guest und Sturges (2007) ein Modell entwickelt, um Beschäftigte in von Routine geprägten Beschäftigungen mit geringen Aufstiegsmöglichkeiten zu erfassen. Im Rahmen der Modellklassifikationen werden verschiedene Karriereformen herausgearbeitet. Eine Neuauflage des Rahmenkonzepts ergibt sich aus den gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen, die sich beispielsweise in fortschreitender Internationalisierung, Digitalisierung sowie dem Wertewandel niederschlagen. So haben das Bestreben, Organisationen schlanker und effizienter zu gestalten, und die stärkere Fokussierung des Kerngeschäfts zur Folge, dass weniger Positionen für Aufstiege zur Verfügung stehen und traditionelle Karrieren durch andere Karriereformen abgelöst werden (vgl. ebd.). Ergänzend trägt der Wertewandel beispielsweise in Bezug zum Thema Work-Life-Balance dazu bei, dass Karriere neu betrachtet und bewertet werden muss. Entscheidend zu diesem Wandel beigetragen haben der zunehmende Eintritt von Frauen in den Arbeitsmarkt (Guest & Sturges, 2007) und die unterschiedlichen Ansichten von jungen Menschen zur Karrieregestaltung und zu Lebenskonzepten (Cannon, 1995; Wey Smola & Sutton, 2002). Auch wenn die empirische Evidenz in der Generationenforschung aufgrund methodischer Schwächen in Teilen anzuzweifeln ist (vgl. Schröder, 2018), ist ein Wertewandel erkennbar (vgl. Krüger, 2016). Guest und Sturges (2007) stellen in ihrer Arbeit ein Schema vor, das in

Abhängigkeit von den Sichtweisen auf *Arbeit als Zentrum* oder *marginal* und *Orientierung in oder außerhalb der Organisation* Angebote zum Umgang mit Karriere macht. Diese Perspektiven zum Umgang mit Karriere basieren auf der Betrachtung von Beschäftigten in Routinetätigkeiten mit relativ geringer Qualifizierung und anzunehmender beschränkter Aufstiegsmobilität. Während Guest und Sturges (2007) auch vorschlagen, bei wenig vorhandenen Karriereoptionen außerhalb der Organisation nach Alternativen zu suchen, konzentriert sich diese Arbeit auf die organisationale Ebene der Karrieregestaltung. Die Karriereentscheidungen der im Modell betrachteten tendentiell Geringqualifizierten sind durch die Kombination von Bildung und Qualifikation, den Zustand des (regionalen) Arbeitsmarktes und ihre Präferenzen, welche durch den sozialen Kontext und die bisherigen Erfahrungen entstehen, geprägt und limitiert (vgl. ebd.: 323). Die Beschäftigten in höher angesehenen Berufen mit höheren Qualifikationen unterschieden sich hinsichtlich der beschriebenen kombinierten Einflüsse im Modell nicht von den Geringqualifizierten. Arbeiten zu alternativen und integrierenden Sichtweisen auf Karriere im Kontext bestimmter unterrepräsentierter Gruppen ist angesichts der umfassenden Managementliteratur umso sinnvoller. Die Betrachtung der genannten Kontextbedingungen in der Gesamtheit zeigt außerdem, dass ein ganzheitlicher Ansatz zur Betrachtung von Karriere, der individuelle, subjektive wie objektive Aspekte, organisationale Rahmenbedingungen und institutionelle Gegebenheiten berücksichtigt, nötig ist.

Wie bereits angesprochen, ist nach Barleys Aussage (1989) der Zugang zu objektiver vertikaler Karrieremobilität für einen Großteil der arbeitenden Bevölkerung in den USA und UK verwehrt (vgl. Guest & Sturges, 2007). In diesen traditionell eingeschränkten Karrieren lassen sich einzelne Forschungsbefunde zu Karrierebedingungen und -grenzen verorten, in denen die Selbstauskünfte und Wahrnehmungen der Beschäftigten zur Wahrnehmung vertikaler Mobilität teils sehr unterschiedlich sind. Da es in dieser Arbeit ebenso um die individuell wahrgenommenen Bedingungen und Grenzen von Karrieren gehen soll, wird auf diese Befunde kurz eingegangen.

In einer Befragung von Gallie et al. (1998) haben 1994 40% der Arbeiter:innen angegeben, dass sie eine 50-50-Chance oder bessere Chance haben, befördert zu werden. Von 1984 bis 1994 ist der Prozentanteil der Arbeiter:innen mit dieser Ansicht auch noch angestiegen, insbesondere unter den teilzeitbeschäftigten Frauen. 49% sind der Ansicht gewesen, dass es eine Karriereleiter in ihrem beruflichen Umfeld gibt. Die Befragung basiert auf der Erhebung *Employment in Britain*, die das Ziel hat, die Auswirkungen neuer Technologien, neuer Managementstrategien, veränderte Formen von Arbeitsverträgen und

die zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit auf die Wahrnehmung der Menschen innerhalb ihrer Beschäftigung zu erfassen.

Belt (2004) hat sich die Karriereaussichten von Frauen im Kontext von Call Centern angeschaut. Hier sind selbst die eingeschränkten Karriereaussichten, welche im Erreichen der Teamleitungsassistenten oder der Teamleitung bestehen, und nur einer kleinen Zahl von Beschäftigten vorbehalten gewesen sind, als aussichtsreiche Aufstiegsmöglichkeit angesehen worden. Die Bedeutung von Kontextbedingungen hinsichtlich Karrieregestaltung und -erfolg ergibt sich hier aus der Situation von Frauen, die zumeist einer doppelten Tätigkeit, der Kindererziehung und dem Lebensunterhalt über einen Teilzeiterwerb, nachgehen. Zudem genügen hier offensichtlich wenige Aufstiegsperspektiven, um eine Wahrnehmung von Karriere zu erreichen.

Scott (1994) zeigt am Beispiel einer Schokoladenfabrik, dass Ansätze, wie die Arbeitsbewertung, Eignungstests und Weiterbildung zur Schaffung einer Hierarchie und zur Wahrnehmung einer Karriere beitragen können. Nur 59%, die den Eignungstest bestanden haben und in die nächsthöhere Ebene aufgestiegen sind, haben den Aufstieg als wahrscheinlich eingestuft, während 67% der Beschäftigten auf der unteren Ebene (einige bei Nichtbestehen des Tests) diesen für unwahrscheinlich halten.

Nach Guest und Sturges (2007) und diesen Befunden können Aufstiegsoptionen von den jeweiligen Beschäftigten im gewerblichen Bereich, mit geringer Qualifikation oder in Routinetätigkeiten wahrgenommen werden, obwohl objektive Karriereoptionen limitiert erscheinen oder manche Beschäftigte die Karrieremobilität persönlich für nicht bedeutsam halten. Insofern ist dieser Aspekt ein Anlass, Karrieregestaltung und -erfolg im Kontext der gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in Routinetätigkeiten aus der Perspektive der Bedingungen und individuellen Grenzwahrnehmungen zu betrachten.

Cooper (2020) betrachtet in ihrer Dissertation die Grenzperspektive bei Taxifahrer:innen und nimmt in den Fokus, wie Individuen selbst die Arbeit als gering Qualifizierte wahrnehmen. Sie kritisiert an vorhandenen Befunden, dass diese vornehmlich die Eliten im Karrierekontext im Fokus haben. Daher wird geringqualifizierte Arbeit tendentiell eher als Problemlage charakterisiert. Cooper (2020) schaut sich in 32 narrativen Interviews mit Taxifahrer:innen an, wie sie über die früheren Arbeitsrollen den Übergang zum Taxifahren und die folgenden Arbeitserfahrungen beschreiben. Cooper (2020) fasst zusammen, dass einige gering Qualifizierte erhebliche Schwierigkeiten beim Zugang zu höherwertiger Arbeit haben. Dazu zählen Frauen, ethnische Minderheiten und Menschen mit Behinderungen (vgl. Lent et al., 2000; McKinney & Swartz, 2021; Pringle & Mallon, 2003).



Gründe für die Grenzen können in einem Mangel an Karrierekapital, dem Bedürfnis nach flexibler Beschäftigung, einer Risikoaversion und den vorurteilsbehafteten Einstellungen der Arbeitgeber liegen (Cooper, 2020 iVm. Van Laer et al., 2021). Da die Entscheidung bzgl. eines Arbeitsrollenwechsels nicht nur bei dem gering Qualifizierten selbst liegt und von dessen Einschätzung bzgl. Erreichbarkeit, Attraktivität und Bewusstsein dieses Wechsels, sondern auch von der Arbeitgeberentscheidung abhängt, ist die Durchlässigkeit von Grenzen mitunter doppelt schwierig (vgl. Cooper, 2020 iVm. Gunz et al., 2007). Die Analyse hat eine Reihe von beruflichen, berufsinternen und persönlichen Grenzen hervorgebracht, die die Taxifahrer:innen als einschränkend oder ermöglichend für ihre Karriere empfanden. Insbesondere werden die Grenzen herangezogen, um näher nachzuvollziehen, wie sie die Erzählungen der Taxifahrer:innen prägen. Als negative Grenzen konnten u. a. fehlende soziale und wirtschaftliche Ressourcen, z. B. für Taxilizenzen, persönliche Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben, Soziale Grenzen durch wenige Kontakte und die Kundensituation (Ängste vor Kriminalität im öffentlichen Raum) festgehalten werden. Als positive Grenzen sind flexible Arbeitsverträge und z. B. Beziehungsgrenzen zu Kund:innen, die manche für persönliche Beziehungen nutzen, identifiziert worden. Diese Ergebnisse widerlegen die Vorstellung, dass gering qualifizierte Arbeit oder Routinetätigkeiten problematisch und karrierefremd sind. Hingegen ist erkennbar, dass wahrgenommene Grenzen für die Gestaltung von Karrieren bei Taxifahrer:innen relevant sind. Für einige Taxifahrer:innen dominieren die Berufsgrenzen als unflexible Barrieren, die die berufliche Mobilität und Wahlfreiheit einschränken, für andere steht die positive Wahrnehmung als Zeichen des beruflichen Fortkommens, der beruflichen Identität oder als Mittel zur persönlichen Gestaltung von Karriere im Vordergrund (Cooper, 2020).

Hall und Las Heras (2009) verweisen bei Grenzen der Karriere insbesondere auf kulturelle Normen, die geographische Mobilität und auf die Gesetzgebung im Bereich Arbeitsrecht. Eine weitere qualitative Studie fokussiert die Sichtweisen von gewerblichen Beschäftigten auf Arbeit und seinen Inhalt. Saari et al. (2021) haben Daten erhoben, die aus Antworten (N = 679) auf eine offene Frage und halbstrukturierten Interviews (N = 29) mit Arbeiter:innen aus der Immobilienbranche und der verarbeitenden Industrie in Finnland bestehen. Die Quelle sinnhafter Arbeit bei gewerblichen Beschäftigten lässt sich der Studie nach auf vier psychologische Bedürfnisse beziehen: Autonomie, Kompetenz, Verbundenheit und Wohltätigkeit. Arbeiter:innen sehen ihre Arbeit als autonom an und erfordern vielfältige Kompetenzen. Verbundenheit in der Arbeit bedeutet z. B., Beziehungen zu Kolleg:innen zu haben und zu erhalten. Wohltätigkeit äußert sich in mehreren Aspekten im Hinblick auf

mehrere Zielgruppen, den Kunden, den Kolleg:innen, der Organisation und sogar der gesamten Gesellschaft durch Arbeit zu helfen. Die Autor:innen erkennen, dass die jeweiligen Kontexte, z. B. organisationalen Bedingungen, relevant dafür sind, wie sich die Quellen der sinnhaften Arbeit manifestieren können (ebd.: 13). Auch wenn die Studie Karriere nicht explizit aus der Perspektive des Kontexts betrachtet, so bietet sie in dieser Schlussfolgerung Anknüpfungspunkte für die Diskussion von Grenzen, wenn man davon ausgeht, dass die Quellen der sinnhaften Arbeit auch zu einschränkenden Bedingungen werden können, sofern sie nicht erfüllt sind. Der Befund kann auch mit Karriereerfolg und Karriereerwartungen in Verbindung gebracht werden. Z. B. ist auch bei Hennequin (2007) erkennbar, dass die Beschäftigten Wert auf die Zusammenarbeit und soziale Komponente legen.

Hillmert (2003) hat sich näher in Form von Fallstudien (hier: Kombination quantitativ/qualitative Analyse) mit dem Bereich der Ausbildungsberufe befasst. Er hat die Frage gestellt, „ob Erwerbskarrieren [...] ‚selbst gemacht‘ oder institutionell geprägt werden [...]“ (ebd.: 94). Im Rahmen der Analyse sind vier Ausbildungsberufe gewählt worden, die sich in der Ausprägung der Indikatoren berufliche Stabilität (Verbleibs-Quote im Ausbildungsberuf) und Arbeitsmarktwert bzw. Arbeitsmarktrisiko (mittlerer Anteil der Arbeitslosen) jeweils unterscheiden (ebd.: 84 f.). Als Datengrundlage für die Stichprobe ist die IAB-Beschäftigtenstichprobe von 1975 bis 1995 gewählt worden. Letztlich sind auf Basis der genannten Ausprägungen der Indikatoren Einzelhandelskaufleute und Bürokaufleute als Berufe mit geringem Arbeitsmarktrisiko sowie Tischler und Bäcker als Berufe mit hohem Arbeitsmarktrisiko gewählt worden. Auch in seiner Arbeit wird betont, dass Karriere nicht nur Berufen und Bereichen vorbehalten sein sollte, die ein gehobenes Ausbildungsniveau verlangen, da individuelle und institutionelle Unterschiede in der Karrieregestaltung in allen Bereichen für die Erfassung von Handlungsressourcen bedeutsam sein können. Letztlich fokussiert Hillmert (2003: 83 ff.) insbesondere die Folgen von institutionellen Bedingungen für Individuen. Bei den betrachteten Berufsgruppen im gewerblichen Bereich werden Qualifikationen zum Meister oder Techniker und Übergänge in Führungspositionen als Aufstiege gesehen, während ein Wechsel in eine ungelernete bzw. angelernte Tätigkeiten als Karriereabstieg bewertet wird. Von einer kontinuierlichen Beschäftigung wird gesprochen, wenn in der Facharbeiter-Tätigkeit verblieben oder in eine qualifizierte Angestelltenposition gewechselt wird (ebd.: 86). In der Analyse und im Vergleich dieser unter einem Arbeitsmarktrisiko stehenden Berufsgruppen mit den o. g. kaufmännischen Berufen kann Hillmert individuelle Entscheidungen sowie objektive Gegebenheiten als relevant für die Entwicklung der Karriereverläufe ausmachen. Es sind die

Einflüsse Institutionalisierung und Marktlage (bestimmt durch vorhandene und gefragte Qualifikation) im Kontext der kontinuierlichen Beschäftigten und Berufswechsler als relevant identifiziert worden. Demnach gelingt es den Beschäftigten in kaufmännischen Berufen aufgrund der beruflichen transferierbaren Qualifikationen und der Schulbildung eher, den Beruf ohne Abstiege zu wechseln (ebd.: 93). Die individuell vorhandenen qualifikatorischen Ressourcen sind vor allem dann bedeutsam, wenn die Arbeitsmarktsituation, wie im Falle der ausgewählten gewerblichen Berufe, vergleichsweise risikobehafteter ist. Hier kann der Unterschied der Karrieregestaltung zwischen kontinuierlichem Verlauf und Berufswechsel aufgrund der vorhandenen Qualifikationen besonders groß sein. Dies gilt wiederum nicht nur für wenig institutionalisierte Berufe. Unter Institutionalisierung gefasste Aspekte, wie die Ausgestaltung von Ausbildungsplänen oder die zu ermessende Zahl anzubietender Ausbildungsplätze sind wiederum ein Produkt von vielfältigen Interessenbekundungen und Kompromissen von Staaten, Verbänden und Unternehmen (ebd.: 94), die für sich genommen als ein Bündel von Karrierebedingungen gesehen werden können. Insofern kann festgehalten werden, dass je nach Lage und angestrebtem Karriereverlaufsziel die Aspekte Institutionalisierung und individuelle Ressourcenausstattung situativ unterschiedlich relevant sind, aber als mögliche Bedingungen der Karrieregestaltung betrachtet werden sollten. Auf Basis der qualitativen berufsbezogenen Fallanalysen kann auch die generell unterstellte Aufstiegsmotivation bei Karriereverläufen nicht festgestellt werden. Der Befund untermauert damit die Relevanz von Karrieren in den genannten Berufsgruppen, ohne ausschließlich auf vertikale Mobilität abzustellen.

Die Beschäftigten im öffentlichen Verwaltungskontext werden als Vergleichsgruppe herangezogen, da hier Karrierebedingungen und -grenzen, bedingt durch tradierte Gesetzgebung (Beamtenrecht), träge Reformumsetzung (Laufbahn- vs. Rollenmodell) und Routineaufgaben vermutet werden (weiterführend Kapitel 6.2). In Verbindung mit dem zuletzt diskutierten Befund von Hillmert (2003), in dem auch kaufmännische Berufsgruppen (Einzelhandelskaufleute und Bürokaufleute) betrachtet worden sind, kann vermutet werden, dass die Gruppe der öffentlichen Verwaltungsbeschäftigten wegen ihrer vielfältig transferierbaren Qualifikationen und der hohen Institutionalisierung anders von Karrierebedingungen beeinflusst sind als gewerbliche Beschäftigte.

Die Befundlage zeigt, dass Karrieren bei gewerblichen Beschäftigten, Geringqualifizierten oder Beschäftigten in Routinetätigkeiten bereits aus der Perspektive von Bedingungen und Grenzen betrachtet worden sind. Jedoch fehlen hier einerseits

qualitative Befunde, die stärker die individuellen Wahrnehmungen von Beschäftigten in Deutschland erfassen. Andererseits fehlen Befunde, die die Kontextbedingungen und Grenzwahrnehmungen versuchen, möglichst in Gänze und systematisch zu erfassen und die Argumentation dahinter offenzulegen. Zudem widmet sich diese Arbeit auch einem Abgleich der Aussagen von Beschäftigten im gewerblichen Bereich und von Personalverantwortlichen, die die Organisationsebene stärker im Blick haben. Neben diesem Vergleich werden in dieser Arbeit auch die Wahrnehmungen zu Karrierebedingungen von Beschäftigten in Routinetätigkeiten (Verwaltungsbeschäftigte) mit jenen der gewerblichen Beschäftigten gegenübergestellt. Letztlich sollen aus dieser Analyse Implikationen hervorgehen, die in Organisationen für die Verbesserung des Karrieremanagements und der Karriereberatung bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in Routinetätigkeiten genutzt werden können. Es ist zu berücksichtigen, dass die dargestellten Befunde und Modelle im Kontext starker wirtschaftlicher Veränderungen und überwiegend im angelsächsischen Raum erstellt worden sind. Befunde im deutschen Kontext (abgesehen von Hillmert, 2003), die mit dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit vergleichbar sind, sind nicht bekannt. Dass die Erkenntnisse hinsichtlich wahrgenommener Bedingungen der Karrieregestaltung und des -erfolgs branchenbezogen, national und kulturabhängig je nach Beschäftigtengruppe sehr unterschiedlich sein können, wird angenommen. Dies sollte jedoch nicht als Grund angeführt werden, keine qualitative fallbezogene Primärforschungsarbeit zu leisten.

Empirische und konzeptuelle Beiträge zu Karrierekontext allgemein und insbesondere in Hinblick auf Führungskräfte und Management, und auch im internationalen Vergleich, sind sehr vielfältig vorhanden (vgl. u. a. Cross-Cultural Collaboration on Contemporary Careers, 2023; Rodrigues et al., 2016; Gunz et al., 2000; Chen et al., 2011). Ein Großteil der Befunde findet sich im Bereich der Forschung zu Karrierewegen, Karriereübergängen, Karrieremobilität und der Karriereverlaufsformen. Das 5C-Projekt und die Forschenden in diesem Netzwerk befassen sich teils z. B. mit subjektiven Karriereerfolgsansichten und den Karrierekontexten, in denen die Individuen eingebettet sind. Ein Fokus auf gewerbliche Beschäftigte oder Beschäftigten in Routinetätigkeiten mit Schwerpunkt der Karrieregrenzen ist nicht ersichtlich.

### **3.3 Kontextfaktoren der Karriere und des Karriereerfolgs**

Der Begriff Karrieregrenze hat eine wertende Komponente, die für die Konkretisierung der Karrierewahrnehmung von Beschäftigten sinnvoll sein kann. Mögliche Einflüsse auf

Karrieregestaltung und Karriereerfolg lassen sich auch ohne Wertung (keine Grenzwahrnehmung) systematisch erfassen. Bereits Milkovich et al. (1976) haben ein Konzept zur Erfassung der Determinanten der organisationalen Karriere erarbeitet, das grob individuelle, organisationale, umfeldbezogene Aspekte beinhaltet. Die heutzutage vielfältigen Einflüsse auf Karrieren, also deren Kontextfaktoren, lassen sich in einem Schalenmodell nach Schichten anordnen (vgl. Mayrhofer et al., 2007; Mayrhofer et al., 2005a). Der Kern stellt als Ergebnis der kontextuellen Karriereeinflüsse die Karrieremuster und den Karriereerfolg als darauf bezogene Bewertung dar (Mayrhofer et al., 2005a: 15 ff.). Die vier umgebenden Schichten bilden die unterschiedlichen Sphären von Einflussfaktoren auf Karriere und deren Bewertung durch die Individuen ab.

Der erste Einflussfaktor sind *Persönlichkeitsfaktoren*, abgebildet z. B. durch die Big Five oder die Selbstwirksamkeitserwartung. Die Persönlichkeit allein sollte nicht als Erklärungsfaktor für Karriere herangezogen werden, sondern ist im Kontext der weiteren Faktoren zu sehen (ebd.).

Der *Herkunftskontext* beinhaltet vergangenheitsbezogene Entwicklungsaspekte, wie die familiäre Herkunft, berufliche Sozialisierung und den Bildungshintergrund der Eltern sowie den gegenwärtigen Lebenskontext, also soziale Beziehungen, Familienstand oder Lebensstil und Freizeitverhalten (ebd.). Im Rahmen der beruflichen Sozialisierung können die berufliche Entwicklung unter Berücksichtigung der Biographie und die Bildungsentwicklung bedeutsam sein. Nach Hartmann (2003) ist es für Personen aus der Arbeiterschicht oder auch Mittelschicht schwieriger, Spitzenpositionen zu erreichen, als für das gehobene Schichten. Die habituelle Ähnlichkeit von Beschäftigten in höhere Positionen und derer, die danach streben, ist relevant für den Aufstiegserfolg. Die auf der Herkunft basierenden Netzwerke können ebenso ein Einflussfaktor auf Karriere sein. All diese Aspekte können Einflussfaktoren der individuellen Karriere sein.

Die nächste Schicht umfasst Faktoren des *Arbeitskontexts*. Hier lassen sich verschiedene Aspekte subsumieren, die Einfluss darauf haben, wie Arbeit gestaltbar ist, Arbeit organisiert wird oder wie Beschäftigte sich im Arbeitskontext bewegen, miteinander kommunizieren und agieren (können). Insofern können hier der (externe) Arbeitsmarkt, das (Aus)bildungssystem, die Formen der Arbeit und Arbeitsmittel und z. B. Netzwerke Einfluss auf Karrieren haben. Nach Hillmert (2003) können z. B. die Regelungsdichte in der Ausbildung, die Wahrnehmbarkeit beruflicher Qualifikation oder die Stabilität im Beruf sowie der Arbeitsmarktwert Einfluss auf Karriere haben. Diese Aspekte wiederum haben Einfluss auf das Risiko, arbeitslos zu werden. Hillmert (2003) hat sich diese Aspekte im

Hinblick auf Bäcker und Tischler als gewerbliche Berufe und Einzelhandels- und Bürokaufleute als kaufmännische Berufe angesehen und sieht bei den gewerblichen Berufen ein relativ größeres Arbeitsmarktrisiko. Auch politische Entscheidungen, die Einfluss auf Arbeitsmarktgegebenheiten oder die Bildungssituation haben, können auf dieser Kontextebene verortet werden. Beispielsweise können die Einführung oder Erhöhung eines Mindestlohns das Vergütungsgefüge verändern, sodass sich das Gehalt auch als Argument für Karriere wandelt. Auch politisch gewollte Veränderungen im öffentlichen Dienst (vgl. neues Steuerungsmodell, Veränderung von Laufbahnsystemen; siehe Reichard, 2019) können für Karrieregestaltung relevant sein. Dies sind nur ein paar Beispiele.

Da in organisationalen Karrieren Entscheidungen der Individuen bzgl. ihrer Gestaltung durch die dortigen Gegebenheiten beeinflusst sind (vgl. Kapitel 2.6), wird hier noch konkreter auf mögliche organisationale Kontextfaktoren eingegangen. Neben dem Arbeitskontext, der außerhalb der Organisation vorgegeben ist, ist bei organisationalen Karrieren bedeutsam, dass Arbeitgeber als Gatekeeper des organisationalen Karrieresystems fungieren (vgl. Gunz et al., 2007).

Die Hauptintention von organisationalen Gebilden ist es, Komplexität zu senken (vgl. Luhmann, 1971), dies z. B. über standardisierte Karrierewege. Dies ist insbesondere von Nachteil für nicht-lineare Erwerbsverläufe (Schilling, 2015: 27 ff.), da diese infolgedessen von Organisationen eher weniger gut bewertet werden. Von daher kann die strukturelle Ordnung in Organisationen und ihre Starrheit und Flexibilität als Einfluss auf Karriere gesehen werden (vgl. Mayrhofer et al., 2005a). Flexibilität und Freiheit in der Karrieregestaltung kann durch verschiedene Maßnahmen, wie Karriereentwicklung, Selbstverantwortung für Tätigkeiten, flexible Arbeitszeiten, gegeben sein (Podsiadlowski et al., 2013). Die u.a. von Heslin (2005) ausgeführte Winner-takes-it-all-Kultur, also das z. B. jene Mitarbeiter:innen in der Hierarchie aufsteigen, die jeweils die leistungsstärksten sind, offenbart, dass die Aufstiegs- und Bewertungsmechanismen ebenso wie die formal verfügbaren Stellen in der Hierarchie Einflüsse auf Karriere sein können. Die (mangelnde) Verfügbarkeit an alternativen Entwicklungsmöglichkeiten, wie z. B. über Fach- oder Projektkarrieren, kann auf dieser Argumentation beruhend auch als Einfluss gesehen werden. Der Blick auf alternative Karrieren abseits der Normkarrieren kann eine Lösung sein. Auch die angeführten Modelle von Thomas (1989) und Guest & Sturges (2007) gehen auf einige Einflussfaktoren ein. Es handelt sich hierbei nicht um eine erschöpfende Darstellung der Einflussfaktoren im Bereich des Arbeitskontexts. Die Auswahl soll genügen, um einen Einblick zu bekommen.

Auch im *gesellschaftlichen und kulturellen Kontext* sind Einflüsse erkennbar. Gesellschaftlich verankerte Denkweisen oder Vorstellungen, wie z. B. bzgl. des Geschlechter- oder Generationenverhältnisses, der Beziehung von verschiedenen Kulturen zueinander oder auch bzgl. der Technologisierung und Digitalisierung sind übergeordnet bei der Betrachtung von Karrieren bedeutsam (Mayrhofer et al., 2005a). Auch Entwicklungen in der demographischen Zusammensetzung können ein Einfluss auf Karriere sein, da z. B. durch die Zahl der um Stellen konkurrierenden Beschäftigten die Wahrnehmung von Karriereoptionen eine andere ist. Mallon und Cohen (2001) sehen den gesellschaftlichen Wandel und Diskurs über Bedeutung von Karriere bei Frauen als Einfluss. Der Diskurs und gesellschaftliche benachteiligende Umgang mit Minderheiten und den o. g. nicht-linearen Karriereverläufen ist auch ein Einfluss auf Karriere. Es kann argumentiert werden, dass Entscheidungen in Organisationen besonders stark von Aspekten wie Einordnung nach Ähnlichkeit, Netzwerkeinbindung, Ruf oder Image abhängen und dadurch mitunter Beschäftigte mit ungewöhnlichen Karriereverläufen (Schilling, 2015 iVm Hartmann, 2013). Es können also bei Personalentscheidungen nicht nur organisationale Faktoren, sondern auch gesellschaftliche-diskursive Aspekte greifen. Dies zeigt, dass die Faktoren der unterschiedlichen Schichten des Modells auch gemeinsam wirken können. Ebenso kann der Druck zur Technologisierung und infolgedessen die Substitution von Beschäftigten durch Maschinen ein Einfluss z. B. in der Gestalt sein, dass weniger Karriereoptionen zur Verfügung stehen (vgl. Mayrhofer et al., 2005a).

Karrieren in den einzelnen Ländern sind wiederum in einen *globalen Kontext* einzubetten. Dieser bildet die internationalen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen ab. Zu nennen sind hier insbesondere die zunehmende internationale Ausrichtung von Organisationen und der infolgedessen wachsende Wettbewerb unter ihnen. Auch politische Entscheidungen bzgl. der Vereinfachung der Verteilung von Arbeit und Arbeitsmöglichkeiten im Zuge der Globalisierung können relevant sein (vgl. Mayrhofer et al., 2005a: 18 f.). Der internationale Wettbewerbsdruck kann auch dazu führen, dass Karriere als Anreiz eine höhere Bedeutung erfährt. Die Virtualisierung und Flexibilisierung von Arbeit ermöglicht internationale und vielfältigere Formen von Karrieren (vgl. ebd.; Mayrhofer et al., 2007).

Kräkel (1997) differenziert in seiner eher volkswirtschaftlich orientierten Analyse zur Karriereplanung die Bedingungen der organisationalen Karriere explizit nach Unternehmenskontext und Individuum (vgl. iVm Markham et al., 1987). Kräkel (1997) sieht unter den organisationalen Kontextbedingungen z. B. die Organisationsstruktur und -größe,

das Wachstum, die Arbeitsmarktsegmentierung, gesetzliche, wie kollektivvertragliche Regelungen, den Standort der Organisation sowie die verwendeten Technologien, die Arbeitsorganisation, Konjunktur, Branchenentwicklung, den Markterfolg, Übernahmen als Gesamtheit sowie die Reorganisation von Betrieben. Damit sind einige Faktoren wieder erkennbar, die in den obigen Modellen bereits erläutert worden sind. Unter den individuellen Faktoren fasst Kräkel (1997) das Alter, die Schulbildung, das Geschlecht, den bisherigen Werdegang, die ethnische Abstammung, den Familienstand, die Betriebsratszugehörigkeit, die individuellen Karriereabsichten und Einstellungen sowie informelle Faktoren, wie Religion und politische Einstellungen. Auch diese Aspekte können oben wieder erkannt werden. Auch verweist Kräkel (1997) auf die mögliche Dreiteilung der Faktoren gemäß Milkovich et al. (1976).

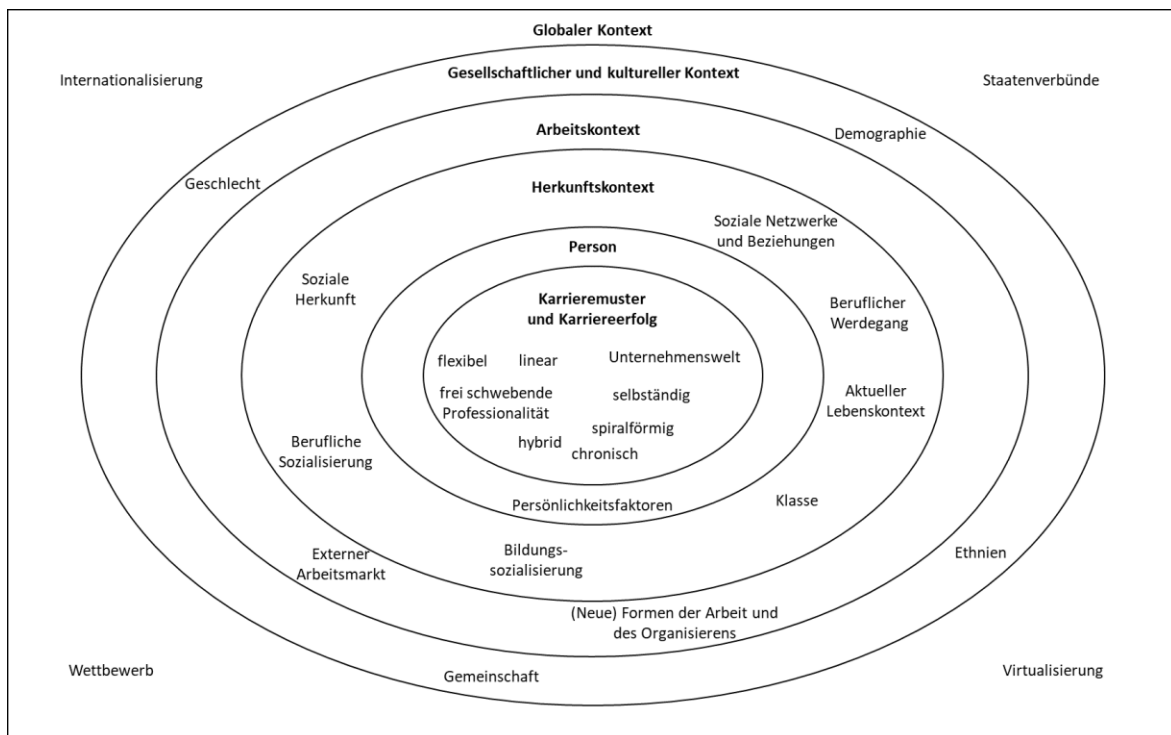


Abbildung 6: Schalenmodell zu Kontextbedingungen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs (Quelle: in Anlehnung an Mayrhofer et al., 2005a: 16 und Mayrhofer et al., 2007: 217)

In dieser Arbeit wird auf eine dreigeteilte Sichtweise (ähnlich dem Ansatz von Milkovich et al., 1976) auf Karrierebedingungen wertgelegt, um neben den individuellen und organisationalen Faktoren auch die vielfältigen Einflüsse des Umfelds zu erfassen. Um die Zuordnung einfacher zu gestalten, wird die globale Schicht und der gesellschaftliche und kulturelle Kontext in den Umfeldfaktoren zusammengeführt. Aspekte, wie der Arbeitsmarkt zählen zu den Umfeldfaktoren, sodass die organisationalen Faktoren nur die Bedingungen



innerhalb der Organisation erfassen. Die Schichten Herkunftskontext und Person werden in intraindividuelle und Herkunftsfaktoren zusammengefasst. Dies wird als sinnvolle Basis für den Leitfaden für die Befragung in dieser Arbeit gesehen.

Die Betrachtung und Systematisierung von Karriereerfolgsaspekten in Kapitel zwei und in diesem Modell zu Karrierebedingungen verdeutlicht, warum es sinnvoll sein kann, diese in einem Zusammenhang zu sehen. Wenn ein Bewusstsein über Grenzen und Bedingungen des Karriereerfolgs vorhanden ist, so kann bei bekannter Bedeutsamkeit von bestimmten Karriereerfolgsfaktoren angenommen werden, dass diese Faktoren über den organisationalen und individuellen Umgang mit Bedingungen und Grenzen gezielter adressiert werden können.

Die dargestellte Vielschichtigkeit von Karriereeinflussfaktoren zeigt, dass sich Karrieren und deren Gestaltung nicht mit einer eindeutigen Antwort adressieren lässt (vgl. Mayrhofer et al., 2005a). Die systematische Abbildung und Analyse wahrgenommener Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs je Zielgruppe (gewerbliche Beschäftigte, Verwaltungsbeschäftigte im öffentlichen Dienst) kann daher als sinnvolles Ziel gesehen werden.

#### **4 Theoretische Grundlagen zur Erklärung von Bedingungen der Karrieregestaltung, Karriereentscheidungen und der Entstehung sowie Durchlässigkeit von Grenzen**

Die in diesem Kapitel ausgewählten Theorien und Erklärungsansätze werden herangezogen, um auf die Erklärung der Entstehung von Karriereentscheidungen, Karrierebedingungen und -grenzen sowie der möglichen Durchlässigkeit von Grenzen einzugehen. Auch können die Ansätze für den Umgang mit Karrierebedingungen und Grenzen genutzt werden. Die ersten Erklärungsansätze gehen stärker auf die Entstehung und Reproduktion von Bedingungen und Grenzen ein (4.1 und 4.2), die weiteren Theorien beziehen sich auf die Durchlässigkeit von Grenzen (4.3 bis 4.6) und Abschnitt 4.7 befasst sich mit Berufsorientierungen nach Rosenstiel als Rahmen, der mit Karriereerwartungen in Verbindung gebracht werden kann. Diese Theorien und Konzepte sind ausgewählt worden, um das Verständnis zu Karrierebedingungen und den dahinter liegenden Mechanismen zu veranschaulichen und zu fundieren. Auf diese Weise wird die Komplexität des Karrierekontextes mit den Wirkmechanismen deutlicher, aber implizit auch auf potentielle Umgangsformen mit dieser Komplexität eingegangen. Die Theorien können zudem in Teilen beantworten, inwieweit (organisationale) Maßnahmen dabei helfen können, Karrieregestaltung zu verbessern und etwaige Bedingungen und Grenzen dieser Gestaltung aufzuheben oder zu überwinden.

#### **4.1 Strukturationstheorie zur Erklärung der gegenseitigen Einflüsse von Struktur und Handlungen im Karrierekontext**

Viele theoretische und empirische Arbeiten in den unterschiedlichen Disziplinen, so auch in der Organisations- und Managementforschung, nutzen die Strukturationstheorie von Giddens (1984; vgl. Röttger, 2022: 361). Die Theorie gilt im Grunde als soziologische Grundlagentheorie auf einer Makroebene (vgl. ebd.). Die umgebende Struktur und das Handeln der Individuen werden in der Strukturationstheorie nicht als zwei gegenüberstehende Dimensionen, sondern als zwei gegenseitig bedingende Sphären gesehen. Im Kern wird argumentiert, dass die Struktur das Handeln ermöglicht und begrenzt. Zudem wird die Struktur im Handeln stets produziert und reproduziert (vgl. Röttger, 2022 iVm. Giddens, 1984). Eine bedeutende Rolle in der Argumentation spielt das raumzeitliche Verhältnis. Die zu einem Zeitpunkt vorzufindende Struktur als Resultat vergangener Handlungen repräsentiert die ermöglichenden oder limitierenden Bedingungen des gegenwärtigen Handelns, das die künftig relevante Struktur (re-)produziert (ebd.). Insofern sind die gesellschaftlich geschaffenen und vorzufindenden Strukturen sowohl als Prozess und als Ergebnis zu betrachten. Im Hinblick auf Karrieregestaltung und Karrierebedingungen bzw. -grenzen kann angesichts dieser Argumentation festgehalten werden, dass die Beschäftigten und auch die Entscheidungsträger als Gatekeeper des Karrieresystems durch ihr individuelles Handeln die vorzufindenden Karrierebedingungen, seien sie durch die Politik, die wirtschaftlichen Gegebenheiten oder durch die Organisation gegeben, (re-)produzieren. Da die Individuen in ihrem Handeln Bezug auf die gegebene Struktur, also die vorgefundenen oder wahrgenommenen Karrierebedingungen, nehmen, bilden sie stets „Strukturmomente“ (Klare, 2010: 99), die in einem kontinuierlichen dynamischen Prozess zur weiteren Reproduktion und Produktion der Struktur beitragen. Basierend auf diesem Ansatz sind die Karrierebedingungen und deren Wahrnehmung als ebenso dynamisch zu betrachten, was den Umgang mit diesen Bedingungen komplex gestaltet, aber ebenso viele mögliche Interventionsmöglichkeiten vorsehen kann. Insofern kann auch die Analyse von Karrieregestaltung im zeitlich-räumlichen Aspekt als sinnvoll gesehen werden. Giddens (1984: 377) formuliert, dass Struktur nur als Erinnerungsspur existiert, die als Basis für Erkenntnisfähigkeit und Handeln existiert. Dieser Status quo kann individuell sehr verschieden sein und insofern ganz verschiedene individuelle Wechselwirkungen zwischen Wahrnehmung des Karrierekontexts oder Umgang mit Karrierebedingungen bedeuten, welches Handeln wiederum beispielsweise im sozialen kommunikativen Austausch gegebenes Strukturmoment für andere sein kann, das produziert

oder reproduziert wird. Die Produktion und Reproduktion von Strukturen in der Wechselwirkung mit Handeln erfolgt über den Einsatz von Ressourcen und Regeln (vgl. Röttger, 2022 iVm. Giddens, 1984). Giddens unterscheidet zwischen allokativen und autoritativen Ressourcen. Allokative Ressourcen werden zur Kontrolle von materiellen Aspekten genutzt, während sich autoritative Ressourcen auf Fähigkeiten zur Einflussnahme auf Menschen oder auf menschliche Beziehungen beziehen (vgl. Röttger, 2022: 363). Über den Einsatz dieser Ressourcen kann von Akteur:innen Macht ausgeübt werden, was bestimmte Strukturen produziert oder reproduziert. Im Kontext von Karriere sind verschiedene Akteur:innen und Ressourceneinflüsse denkbar. Führungskräfte, die über ihre Entscheidungskompetenz oder ihre Netzwerke Einfluss auf Karriereentscheidungen nehmen oder z. B. Unternehmensverantwortliche, die über vorhandene Produktionstechnologien, die Einsatzmöglichkeiten von Beschäftigten in Zahl und Qualität vorgeben. Unter den Regeln wird zwischen konstitutiven und regulativen Regeln unterschieden (Giddens, 1984: 18 ff.). Die konstitutiven Regeln legen fest, was in sozialen Gefügen Sinn ergibt. Rechte und Pflichten werden in regulativen Regeln festgelegt, die damit auch eine Bewertung von Handeln implizit vornehmen (vgl. Röttger, 2022: 363). Wieder bezogen auf den Karrierekontext werden beispielsweise durch konstitutive Regeln des Karrieresystems, z. B. Aufstiegssystematik oder vorhandene Karrierelaufbahnen, Sinn ergebende Strukturen (re-)produziert und als *neue* Handlungsgrundlage manifestiert. Über regulative Regeln werden beispielsweise bestimmte Abschlüsse oder Zertifikate für Tätigkeiten rechtlich vorgesehen. Mit einer Ausbildung z. B. als Anlagenführer:in sind wiederum bestimmte Rechte und Pflichten verbunden, die es im Umgang mit Maschinen bedarf. Eine Verletzung dieser Regeln kann wiederum zu Sanktionierungen führen. Regulative Regeln bzgl. der Dauer, der Inhalte und des Umfangs von Ausbildungen und Weiterbildungen können die Beschäftigungsvielfalt im Anschluss begrenzen oder vorab eine fachlich-berufliche Umorientierung unterbinden oder fördern. Das Handeln nach Giddens (1984) ist entweder bewusst, aktiv und folgenreich oder bewusst unterlassend, also passiv, aber mit Folgen für einen Prozess oder einen Zustand (vgl. Klare, 2010: 94). Insofern wird Handeln im Karrierekontext auch entweder als ein aktives Eingreifen oder ein passives Unterlassen begriffen und kann damit rekursiven Einfluss auf die Veränderung von Karrierestrukturen haben. Auch wenn die Theorie eher auf Makroebene eingeordnet wird, wird ihr häufig eine Verknüpfung von Makro- und Mikroebene zugesprochen (vgl. Donges, 2011: 218). Die Organisationen repräsentieren eine gewisse Struktur, welche die Organisationsakteure produzieren oder reproduzieren. Außerdem sind Organisationen selbst als Akteure an der

(Re-)produktion der Strukturen auf Ebenen, wie Branchen, Abteilungen oder der Gesellschaft tätig (vgl. Röttger, 2022: 365 f.). Bezogen auf den Karrierekontext stellen also Strukturbestandteile auf den Ebenen des Individuums, der Organisation und auch Gesellschaft oder Politik den Status quo der gegebenen Struktur dar, die wiederum insgesamt als jeweils handelnde Akteure begriffen werden müssen. So wird beispielsweise das Handeln von einzelnen Migrant:innen beim Wechsel in eine andere Abteilung durch die bekannte Kultur eines Unternehmens und des jeweiligen Bereiches im Umgang mit multikulturellen Teams beeinflusst. Diese Kultur kann wiederum ein Ergebnis des gesellschaftlichen Diskurses zu Multikulturalität oder Migration sein, der auch durch politische Entscheidungen zu Migration beeinflusst sein kann.

Im Kontext der Instrumente in der Personalarbeit kann die Strukturationstheorie auch so begriffen werden, dass die Personalmaßnahmen Interpretationsschemata für Handeln liefern (vgl. Wirth, 2014: 262). So wird z. B. über bestimmte Aufstiegssystematiken eine Orientierung und Interpretationshilfe für Handeln in der Organisation gegeben. Durch ihr Handeln, wie die Akteur:innen sich an diesen Bedingungen orientieren, diese bewerten und auch Erfahrungen mit anderen kommunizieren, (re-)produzieren sie die gegebene Maßnahmenstruktur, also erwirken evtl. auch Veränderungen. Inwieweit eine Struktur Bestand hat, hängt vom Konsens über die Sinnhaftigkeit der Personalmaßnahme über mehrere Akteursebenen hinweg ab (ebd.: 263). Der Konsens wird auch in Kapitel drei bei der beschriebenen Entwicklung subjektiver Grenzen zu objektiven Grenzen als relevant beschrieben. Über organisationale Routinen werden Personalinstrumente verwendet oder weiterentwickelt (vgl. Becker, 2004; Wirth, 2014: 264). Durch institutionalisierte organisationale Routinen, infolge wiederkehrender Nutzung der Instrumente ist Orientierung vorhanden und Maßnahmen können effizient umgesetzt werden (vgl. Wirth, 2014, 264). Allerdings können diese Routinen auch limitieren und den Blickwinkel auf alternative Maßnahmen und Flexibilität mindern einengen (vgl. Kaiser & Kozica, 2013). Insofern können verfestigte Routinen aus der Perspektive der Strukturationstheorie auch reproduziert werden, was nicht unbedingt sinnvoll ist. Das Problem kann sein, dass sich durch Routinen in den Personalmaßnahmen auch potentielle wahrgenommene Karrierebedingungen verfestigen und den Blickwinkel der Arbeitgeber in ihrer Gatekeeperfunktion auf mögliche Veränderungen zur Verbesserung der Karrieregestaltung einengen.

## **4.2 Modell der sozialen Grenzbildung und Entstehung von Berufen nach Abbott**

In seinem Beitrag, der der prozessualen Soziologie zuzuordnen ist, fragt Abbott (1995) nach den Prozessen, wie Individuen in der sozialen Interaktion Grenzen schaffen. Er hat sich im Rahmen seiner Forschung mit Berufen in unterschiedlichen Bereichen mit ihren verschiedenen Umfeldern in kultureller, politischer, rechtlicher oder sozialer Hinsicht befasst. Es geht darum zu klären, welche Akteure welcher Sphäre wie Einfluss auf die Berufsentstehung haben. Grenzen von Berufen beschreiben die Grenzen des Handelns in diesen Sphären. Abbott nimmt an, dass diese Grenzen in einer räumlichen Struktur bestehen. Er betrachtet zudem die Berufe in einem Konflikt untereinander, bei dem manche Berufe diesen Konflikt auslösen, was wiederum zur Bildung von Berufen führt. Auch geht es ihm um den Aspekt der Zeitlichkeit, warum bestimmte Berufe in gewissen Zeiten wenig vorhanden sind (ebd.). Hier können Gründe, wie eben inhaltlich konkurrierende Berufe, Mobilitätsentscheidungen oder auch das unterschiedlich starke Wachstum von Bereichen, auch durch Wissenswachstum, bedeutsam sein. Wie wirkt hier etwas wie soziale Kontrolle?

Abbott geht davon aus, dass soziale Entitäten erst entstehen, wenn soziale Akteure Grenzen auf eine bestimmte Weise verbinden. Erst entstehen Grenzen, verstanden als Orte der Differenzen, dann die Entitäten. Ein Beruf entsteht aus einer Reihe von Konflikten, sogenannten Revierkämpfen, die später zu einer Position im System der Berufe werden (Abbott, 1995, 860 ff). Grenzen markieren Unterschiede zwischen Entitäten und entstehen aus lokalen kulturellen Verhandlungen. Durch solche lokalen Interaktionen werden Entitäten und Grenzen fester. Die Ausgangsentitäten können alles Mögliche sein, Menschen, Rollen, Orte oder Teile von früheren Entitäten.

Am Beispiel der Entwicklung des Berufes Sozialarbeiter:in verdeutlicht Abbott das Phänomen der sozialen Grenzbildung. Es gab Tätigkeiten, die von Beschäftigten durchgeführt worden sind, welche künftig von Sozialarbeiter:innen erledigt werden sollten. Aber die Arbeit war nicht in einer systematischen Reihe von Aufgaben organisiert, die einer bestimmten Rolle zuzuordnen gewesen ist, und noch weniger war diese Rolle mit ähnlichen Rollen in anderen sozialen Einrichtungen verknüpft. Um 1920 hat sich dies geändert. Das Wort Sozialarbeit ist etabliert worden. Es gibt nun Berufsverbände und Schulen für Sozialarbeit. Es existieren Fachzeitschriften für Sozialarbeit. Es gibt einen klar definierten Arbeitsmarkt und zudem Organisationen, die eine große Zahl solcher Beschäftigter mit ebendieser Berufsbezeichnung einstellen. Besonders bedeutsam ist, dass es ein klares Aufgabengebiet gibt. Abbott stellt hier die Frage, in welcher Reihenfolge bestimmte Institutionen, die wir als charakteristisch für die Sozialarbeit ansehen, entstanden sind (vgl.

ebd.: 865). Die Entstehung der Sozialarbeit als eine Einheit ist (als Trennung dieser Dinge in Aufgaben, die unter die Sozialarbeit fallen und Aufgaben, die anderswo anfallen). Abbott geht davon aus, dass die Abgrenzungen selbst als unabhängige, unverbundene Grenzen entstanden sind, lange bevor es überhaupt Sinn ergeben hat, von sozialer Arbeit als einer sozialen Einheit zu sprechen.

Protogrenzen, also Grenzen, die einen systematischen Unterschied über mehrere Arbeitsplätze oder Organisationen hinweg charakterisieren, ähneln den oben beschriebenen objektiven Karrieregrenzen. Eine Protogrenze kann erst entstehen, wenn in mehreren lokalen Umgebungen Differenzen, also Grenzen, auftauchen. Lokal meint, dass eine gewisse Nachbarschaftsstruktur im betroffenen sozialen Raum besteht, die in der beruflichen Mobilität, der Karrierestruktur in den jeweiligen Bereichen oder den Arbeitsteilungsprozessen liegen kann. Die Sozialarbeit als Einheit ist beispielsweise erst entstanden, als verschiedene soziale Akteure (z. B. die Leiter der Siedlungs- und Wohltätigkeitsverbände, die Leiter staatlicher Gremien, die Leiter von Institutionen) begonnen haben, diese Orte der Differenz zu größeren Proto-Grenzen und dann zu größeren Einheiten werden zu lassen.

Die Bildung einer Einheit ist nach Abbott (1995: 870) die Verbindung der lokalen Gegensätze und Unterschiede zu einem einzigen Ganzen, das eine bestimmte Qualität hat, die er Dinghaftigkeit nennt. In sehr vielen Fällen ist diese Verbindung das bewusste Handeln. Die Entstehung sozialer Einheiten ist oft eine Zusammenführung von Dingen. Sie kann aus einer der folgenden Quellen des Handelns entstehen, z. B. Charisma, Tradition, Optimierung, Zufall, Monomanie, Wertrationalität (ebd.: 871).

Die Veränderung von Entitäten in einem sozialen Raum kann durch Delegitimierung alter Unterschiede oder Betonung neuer Unterschiede erfolgen (ebd.: 872). Bei der Delegitimierung werden Entitäten zusammengefügt, bei neuen Unterschieden werden sie getrennt. Sofern ein sozialer Raum unstrukturiert ist, bedeutet das Zusammenfügen von Entitäten eine Verbindung von Grenzen, damit der Raum Struktur erhält.

Die oben genannte Dinghaftigkeit als erste Eigenschaft von Entitäten, welche die Ausdauer der Entitäten, also ihrer Wiederholung in Ereignissen darstellt, kann intern oder extern erfolgen. Intern spricht Abbott von interner Reproduktion der Entität und extern von ökologischer Reproduktion. Als zweite Eigenschaft spricht Abbott den Entitäten die Fähigkeit der sozialen Verursachung, also dass eine Wirkung auf den umliegenden Rest des sozialen Prozesses erzielt wird. Im Großen und Ganzen ist also eine gewisse Tragweite,

Möglichkeit der Verteidigung oder kausale Autorität der Entität nötig, um dinghaft zu sein, also langfristig von Bedeutung zu sein.

Mit seinen Ausführungen betont Abbott, dass es die Bildung der Grenze ist, die die (Berufs-)gruppe definiert (vgl. Abschnitt 3.1). Nach Abbott sind soziale Gebilde die Folge und nicht die Ursache von sozialen Grenzen (vgl. Abbott, 1995 iVm. Gunz et al., 2007), was wiederum die Grenze als zu betrachtendes Gebilde ins Zentrum des Interesses rückt, um soziale Prozesse zu beeinflussen. Darüber hinaus werden Entitäten nicht als statisch, sondern dynamisch und veränderlich gesehen, was die Erfassung von Grenzen und sozialen Prozessen umso komplexer gestaltet und zu unterschiedlichen Zeitpunkten nötig macht. Auch werden im Rahmen des Ansatzes die Unterscheidung von subjektiven und objektiven Grenzen deutlich bzw. wie subjektive zu objektiven Grenzen werden können. Objektive Grenzen entstehen, wenn mindestens einige der Ideen von genügend Akteuren geteilt werden, so dass ein Muster auf der Makroebene sichtbar wird (vgl. ebd.). Die Perspektive jedes Einzelnen auf jeden Arbeitsrollenübergang ist eine subjektive Grenze, eine Proto-Grenze im Sinne von Abbott, weil die individuellen Vorstellungen noch nicht in äußerlich sichtbare Bewegungsmuster eingebunden sind (vgl. Gunz et al., 2007).

#### **4.3 Theorie des Arbeitsrollenwandels zur näheren Betrachtung der Durchlässigkeit von Grenzen**

Die Theorie des Arbeitsrollenwandels nach Nicholson (1984) befasst sich mit Veränderungen und Verschiebungen in den Arbeitsrollen von Individuen innerhalb von Organisationen. Die Theorie fokussiert sich stark auf die individuelle Ebene, da sie davon ausgeht, dass die Unterschiede in den Merkmalen der Individuen und der Übergänge (Rollenwechsel) die Beziehung zwischen Veränderung und Stabilität ebenso wie zwischen der individuellen und situativen Anpassung vermitteln (ebd.).

Nicholson (1984) behandelt im Rahmen der Theorie zwei zentrale Fragen:

- (1) Wie hängen Wandel und Stabilität zusammen?
- (2) Wie wirkt sich die Interaktion zwischen Individuen und sozialen Systemen auf beide Aspekte aus?

Nicholson (ebd.) geht davon aus, dass die genannten Veränderungen aufgrund des dynamischen und komplexen Charakters der Organisationen auftreten. Der Wandel, dem die Arbeitsrollen unterliegen, wird gemäß der Theorie durch drei Faktoren hervorgerufen (ebd.). Erstens kann die Einführung von neuen Technologien, z. B. im Rahmen der Digitalisierung

oder Automatisierung von Produktionsprozessen, Arbeitsrollen verändern. Durch veränderte Arten der Aufgabenerledigung oder den Wegfall bestimmter Aufgaben verändern sich die Rollen oder es entstehen neue Rollen. Zweitens können strukturelle organisationale Veränderungen, z. B. infolge von Fusionen o. ä., dazu führen, dass Arbeitsrollen angepasst werden. Dies ist z. B. denkbar, wenn Abteilungen aufgelöst oder zusammengeführt werden. Dann übernehmen Beschäftigte evtl. neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Drittens können soziale Veränderungen, etwa durch Veränderungen in den Normen, Werten oder Erwartungen den Arbeitsrollenwandel beeinflussen. Hier sind insbesondere Veränderungen bei den Stakeholdern oder veränderte Erwartungen der Beschäftigten zu nennen, die zu angepassten Arbeitsrollen führen können (ebd.).

Nicholson (ebd.) hebt hervor, Beschäftigte flexibel und aufgeschlossen sein müssen, neue Fähigkeiten zu erlernen, um mit den Veränderungen in ihren Rollen zurecht zu kommen, also Grenzen zwischen den Arbeitsrollen durchlässig sind. Andererseits betont Nicholson auch, dass eine gewisse Verantwortung bei den Organisationen liegt, z. B. die Mitarbeiterentwicklung zu unterstützen, um den Kompetenzerhalt und die Kompetenzverbesserung entsprechend der neuen Rollen sicherzustellen (ebd.). Nicholson geht damit auf den oben beschriebenen Konflikt zwischen individueller Handlungsfähigkeit und sozialem Determinismus bzgl. Karrieregestaltung ein. Die Determiniertheit der Karrieresituation ist durch die Veränderungen der Arbeitsrollen und den Umgang der Organisation mit diesen Veränderungen gegeben. Beispielsweise kann die Determiniertheit der Situation der Karrieregestaltung besonders ausgeprägt sein, wenn die Arbeitsrolle stark verändert wird, aber die Entwicklung der Beschäftigten nicht unterstützt wird.

Die Theorie verknüpft die persönlichen und organisatorischen Anpassungsergebnisse, ausgehend von den möglichen beschriebenen Veränderungen, mit den Eigenschaften der Person, der Rolle und der Organisation. Diese Eigenschaften werden mit folgenden Variablen erfasst (ebd.):

- (1) Anforderungen der Rollen, zwischen denen die Person wechselt, d. h. die Rollenanforderungen
- (2) Psychologische Dispositionen und Motive der Person, d. h. die motivationalen Orientierungen
- (3) Art der früheren Sozialisation der Person in früheren Arbeitsrollen, d. h. die vorangegangene berufliche Sozialisation



(4) Form der aktuellen organisatorischen Einführungs- oder Sozialisierungspraktiken, die die Anpassung der Person an die neue Rolle beeinflussen, d. h. der Einführungs- und Sozialisierungsprozess.

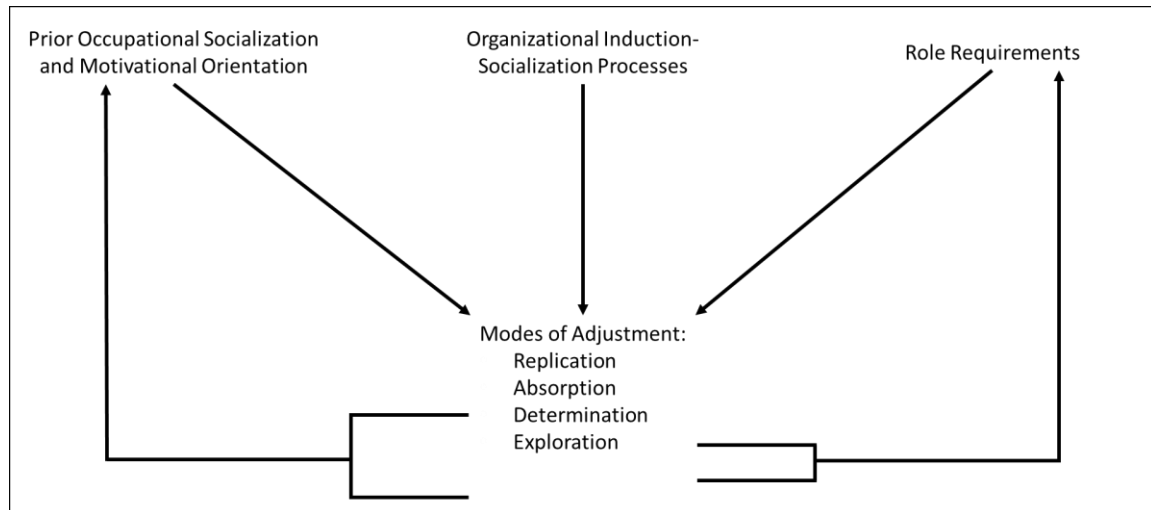


Abbildung 7: Schematische Abbildung der Beziehungen von Determinanten in der Theorie des Arbeitsrollenwandels (Quelle: in Anlehnung an Nicholson, 1984: 172)

Die Theorie setzt die genannten Variablen mit den folgenden zwei Ergebnissen der individuellen Anpassung in Beziehung. Die Anpassung kann in der Form der persönlichen Entwicklung liegen, um die neuen Anforderungen zu bewältigen und in der Rollenentwicklung zur Neugestaltung der situativen Anforderungen für die Beschäftigten. Die Theorie kann genutzt werden, über die Kombination der Eigenschaften und der Anpassungsergebnisse Vorhersagen im Hinblick auf Anpassungsmuster, z. B. ausgehend von Lebensläufen, zu treffen.

Es wird davon ausgegangen, dass die Arbeitsrollenwechsel wiederum eine große Bedeutung für die zukünftige Entwicklung des Individuums und der jeweiligen Organisation haben kann (ebd.). Die Theorie weist eine starke Fokussierung des Individuums auf. Dies ist auf die zentrale Prämisse zurückzuführen, dass individuelle Unterschiede in den Eigenschaften von Menschen und den Übergängen, die sie durchlaufen, die Beziehungen von Veränderung und Anpassung prägt (ebd.).

Arbeitsrollenübergänge bzw. -wechsel werden in der Theorie hier definiert als jede Veränderung des Beschäftigungsstatus und jede Veränderung des Arbeitsinhaltes (ebd.). Es kann sich also auch um Veränderungen der Arbeitszeit, der Vergütung oder des typischen Aufgabenfeldes handeln. Zu den Veränderungen können auch Statuspassagen zählen (vgl.

Glaser & Strauss, 1971). Insgesamt sind nicht nur inner-, sondern auch interorganisationale Arbeitsrollenwechsel angesprochen.

Um die Bedeutung der Rollenveränderungen zu beurteilen, ist eine Betrachtung der vorherigen Ursachen, der Art und Weise, wie Übergänge erlebt und mit ihnen umgegangen wird, und ihrer Ergebnisse sinnvoll. Diese Theorie trägt dazu in der näheren Fokussierung dreier Aspekte bei: Entwicklung im Lebenslauf, organisatorischer Wandel und berufliche Sozialisation (ebd.). Es geht in der Theorie um eine spezifische Bewertung der Auswirkungen veränderter beruflicher Rollenerfahrungen. Die Theorie geht über die Betrachtung der organisatorischen Veränderungen als reine Funktion von Umweltinteraktionen (Pfeffer & Salancik, 1978; Weick, 1979) oder als Ergebnis verhaltenswissenschaftlicher Interventionen (Alderfer, 1977) hinaus, indem auch die Auswirkungen von Rollenübergängen näher fokussiert werden.

Die Theorie trägt einerseits zur Reflexion der Folgen von Mobilität bei. Andererseits zielt sie auf eine Diskussion der Ergebnisse von Job-Redesign und von Fällen des organisationalen Wandels ab, bei denen die Arbeit umgestaltet wird. Arbeitsmobilität und Arbeitsrollenübergänge sind z. B. ein Ausdruck der Folgen des technologischen Wandels, der organisatorischen Schrumpfung, der Kapitalakkumulation und des demografischen Wandels (ebd.). Dies kann auch noch aktuell als relevant eingestuft werden.

Die Theorie bietet eine hilfreiche Perspektive auf Fragen der lebenslangen Entwicklung, der beruflichen Sozialisation und des organisatorischen Wandels. Insgesamt wird durch die Theorie des Arbeitsrollenwandels von Nicholson (1984) dargestellt, dass Arbeitsrollen sich ständig weiterentwickeln. Die Betrachtung von Grenzen der Karrieregestaltung und ihrer Durchlässigkeit gewinnt durch ständige Veränderungen an Bedeutung. Dieser beschriebene Wandel kann sowohl Herausforderungen als auch Chancen mit sich bringen, und es liegt in der Verantwortung beider Seiten, also der Beschäftigten und auch der Organisationen, sich auf diese Veränderungen einzustellen und sie konstruktiv zu gestalten. Aus der Sicht der Theorie wird ersichtlich, dass Karrierebedingungen und -grenzen, gegeben durch die Eigenschaften der Person, der Rolle und der Organisation, kontinuierlich hinterfragt und gestaltet werden sollten, damit Anpassung gelingen kann. Mit den genannten Eigenschaften der Person, der Organisation und der Rollen bildet diese Theorie eine entscheidende Grundlage des Durchlässigkeitskonzepts (vgl. Gunz et al., 2007). Zudem deutet sie verschiedene mögliche Bedingungen der Karrieregestaltung auf der Ebene des Individuums, der Tätigkeit (Rolle), der Organisation und der Umfeldfaktoren (z. B. Technologisierung, Digitalisierung, Internationalisierung) an.

#### **4.4 Pfadabhängigkeitstheorie zur Erklärung der Entstehung und Durchlässigkeit von Karrierebedingungen und -grenzen**

David (1975, 1985, 1986) zeigt beispielhaft an der Entwicklung der Schreibmaschinen-Tastatur (QWERTY), dass sich ungeachtet einer erkennbaren effizienten Marktsituation eine eigentlich unterlegene Entwicklung durchsetzen kann und auch noch heute als einzige Technologie existiert. Die Erklärung dieses Phänomens kann mittels der Pfadabhängigkeitstheorie erfolgen. Es kann erklärt werden, warum sich eine aus wirtschaftlicher und technologischer Sicht eher nicht optimale Situation verfestigen kann (vgl. auch Schreyögg et al., 2003; North, 1990). Entgegen den zentralen Annahmen der mikroökonomischen Gleichgewichtstheorie geht die Pfadabhängigkeitstheorie davon aus, dass historische Prägungen von Lösungen möglich sind und fortschreitende Prozesse nicht umkehrbar sind. Dies wird mit dem Historizitätsprinzip, das im weiteren Verlauf erläutert wird, erklärt (vgl. ebd.).

Der Verlauf beruflicher Karrieren kann mit der Pfadabhängigkeit konzeptualisiert werden (vgl. Dlouhy & Biemann, 2018). Vergangene getroffene Entscheidungen können die Verfügbarkeit an möglichen Alternativen von beruflichen Beschäftigungsoptionen in vielerlei Hinsicht beeinflussen. Damit kann auch die Perspektive von Karrierebedingungen näher betrachtet werden. Wie oben, z. B. in Abschnitt 3.1, bereits angedeutet, können die individuelle Biographie und Sozialisation, die gesammelten beruflichen Erfahrungen und die Wahlentscheidungen bzgl. Karriere, die dazu führten, für die weitere berufliche Laufbahn relevant sein. Die möglichen Verluste an Humankapital können Individuen zunehmend davon abhalten, einen Beruf zu wechseln (Dlouhy & Biemann, 2018). Dlouhy & Biemann (2018) gehen davon aus, dass die Pfadabhängigkeit im Laufe der Zeit zu einem Rückgang der Mobilität in der beruflichen Laufbahn führen kann und dass berufliche Turbulenzen (verstanden als häufige Wechsel von Tätigkeiten in kürzester Zeit) in den früheren Karrierestufen mit Turbulenzen in den späteren Phasen einer beruflichen Laufbahn verbunden sein können (ebd.: 86 ff.). Berufswechsel können dazu führen, dass das erworbene Humankapital, welches in einer neuen beruflichen Position nicht mehr benötigt wird, verloren geht.

Pfadabhängigkeiten werden als wichtige Triebkräfte für die Bewegung in Karrieren gesehen (ebd.) und können auch als Prozesse gesehen werden, die Karrierebedingungen und -grenzen bilden. Die Pfadabhängigkeit kann als zunehmend eingeschränkter Prozess gesehen werden, der die Handlungsalternativen in der Karriere zeitlich abhängig immer weiter einschränkt. Zur Dynamik dieser pfadabhängigen Entwicklung in beruflichen

Laufbahnen existieren noch keine nennenswerten empirischen Befunde (ebd.). In diesem Abschnitt wird die Theorie der Pfadabhängigkeit einerseits im Hinblick auf den individuellen Karriereverlauf insgesamt und andererseits innerhalb von Organisationen betrachtet, um die Perspektive auf Karrieregrenzen besser vielfältiger darstellen zu können.

In der Dualität von gegebener Struktur (durch Organisationen, Regeln etc.) und dem Handeln der durch diese Strukturen geprägten Akteure, die diese Struktur wiederum reproduzieren, liegt die Grundlage der Pfadabhängigkeitstheorie (vgl. Abschnitt 4.1 zur Strukturierungstheorie). Aufgrund der vielfältigen Wechselwirkungen von Individuum und Struktur bzw. Organisation sind in Phase eins vielfältige Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten vorhanden (Schreyögg et al., 2003). Der Übergang von Phase eins und zwei ist durch ein *critical juncture* gekennzeichnet, als erstmalig auftretendes Ereignis, das selbstverstärkende Effekte zur Folge hat (Abbildung 8).

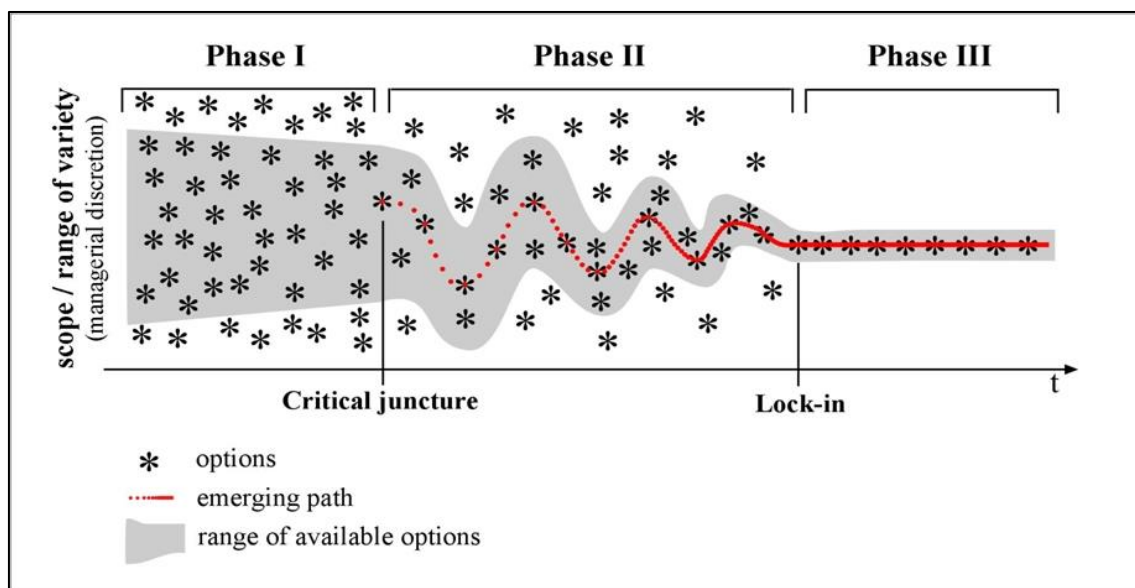


Abbildung 8: Verlauf pfadabhängiger Prozesse (Quelle: Schreyögg et al., 2003: 264)

Obwohl dem Akteur etwaig bessere Handlungsalternativen zur Verfügung stehen, wird ein vermeintlich ineffizienter Weg beschränkt und begründet durch positive Rückkopplungseffekte daran festgehalten. Solche positiven Rückkopplungseffekte stehen in Phase zwei für weitere den Pfad einengende Teilentscheidungen auf dem beruflichen Weg, sodass ein Pfadbruch oder eine Pfadauflösung unwahrscheinlicher wird. Dadurch wird es auch wahrscheinlicher, dass der Akteur an den Regeln und Prinzipien, die zu den künftigen Entscheidungen führen, festhält (Dievernich, 2007: 14 ff.). Folglich wird der Pfad in Phase drei so stark eingengt, dass ein *Lock-in* entsteht und daher nur die Entscheidungen getroffen

werden können, die die anfängliche Entscheidung immer wieder reproduzieren (Schreyögg et al., 2003: 262 ff.). In Abbildung 8 ist erkennbar, dass der Blick auf die Entstehung von Pfadabhängigkeiten ex-post erfolgt. Es greift das sogenannte Historizitätsprinzip. Schreyögg et al. (2003: 261) argumentieren, dass ökonomische Prozesse nicht ohne gewisse Voraussetzungen ablaufen, sondern vorherige Entscheidungen künftige Entscheidungen mitprägen.

Nach Arthur (W. B., 1994: 14; 112 f.) werden folgende drei Eigenschaften von Pfadabhängigkeiten definiert, die Nichtvorhersagbarkeit, die Inflexibilität und die potenzielle Ineffizienz, die sich mit dem Historizitätsprinzip begründen lassen. Nichtvorhersagbarkeit beschreibt, dass sich im ex-ante nie ohne Zweifel sagen lässt, welches der jeweiligen Ereignisse eintreten wird. In der Entwicklung eines Systems existieren sogenannte *kleine historische Ereignisse*, welche darüber entscheiden können, welchen Verlauf der Pfad nimmt (Ackermann, 2003: 230). Inflexibilität geht auf das „stabile Gleichgewicht“ (Arthur, 1994: 14; 112 f.) ein, bei dem der Pfadverlauf es alleine nicht mehr verlässt. Die potenzielle Ineffizienz steht für das mögliche Evolutionsversagen, bei dem es sich um eine normative Implikation der ersten beiden genannten Eigenschaften handelt. Sofern die Pfadentwicklung nicht vorhersagbar ist und diese einmal ein „stabiles Gleichgewicht“ erreicht hat, sind unerwünschte Zustände möglich und könnten zudem auch von Dauer sein (Ackermann, 2003: 230). Ackermann (2003) sieht in einer so starken Verfestigung des Pfades die Notwendigkeit, dass auf kollektiver Ebene interveniert wird. Interventionen sind je nach Fall z. B. durch Management oder politische Eingriffe denkbar.

Warum eingeschlagene Pfade der Theorie nach nicht verlassen werden können, lässt sich über die genannten positiven Rückkopplungseffekte erklären. In diesem Kontext ist damit die permanente Reproduktion von Entscheidungen gemeint. Dies können, wie angesprochen, pfadabhängige Teilentscheidungen sein, die zu einem Zustand führen, der die Reproduktion einer Entscheidung oder Handlung zur Folge hat. Die Historizität ist ein strukturierendes Element der Zukunft. Es wird eine Stabilität des Zustandes erreicht, denn die Ursachen der Rückkopplungseffekte liegen in der Vergangenheit (Schreyögg et al. 2003). Es gibt verschiedene Gründe für positive Rückkopplungseffekte. Als erste Ursache für positive Rückkopplungseffekte sind Lerneffekte zu nennen. Eine erlernte Handlungsweise wird in der Zukunft genutzt, da sie relativ zu anderen Vorgehensweisen verinnerlicht wurde und ein Umstieg auf alternative Handlungen mit Transaktionskosten verbunden sein kann. Z. B. kann eine Organisation an den gleichen Kriterien für den formalen Aufstieg in der Führungskarriere festhalten, da sie, also die Entscheidungsträger

die Prozeduren verinnerlicht haben. Jedoch muss dieses nicht zwingend die optimale Lösung für Karrieren sein. Aus individueller Sicht kann es sein, dass ein/e Beschäftigter/e sich immer wieder auf die gleiche Weise für Stellen bewirbt oder Personalentwicklungsmaßnahmen desselben thematischen Feldes wählt und besucht, dadurch aber für potentielle andere, in einzelnen Aspekten bessere Tätigkeiten nicht in Betracht kommt. Als zweite Ursache wird auf Koordinationseffekte eingegangen, die dann auftreten können, wenn einzelne Akteure oder Akteursgruppen sich im Handeln an bestimmten vermeintlich ineffizienten Entscheidungen anderer Akteure orientieren (ebd.). Akteure können sich beispielsweise auf formale und informale Verfahrensregeln in der Entscheidungsfindung beziehen (Schreyögg, 2008: 9). Die Wirkung von Koordinationseffekten resultiert aus vorhandener Unsicherheit im Handeln. Hier kann es z. B. sein, dass Beschäftigte sich aus Unsicherheit über die Gründe, warum sie im Unternehmen keine Karriereoptionen haben, wie andere Ex-Kolleg:innen entscheiden, das Unternehmen zu verlassen. Aus Organisationsperspektive kann es exemplarisch zu problematischen Koordinationseffekten kommen, wenn Führungskräfte sich bei der Personalauswahl auf charakterliche Aspekte fokussieren, weil andere Führungskräfte dies ebenso handhaben. Als dritte verstärkende Ursache können sogenannte adaptive Erwartungen relevant sein. Sie werden jedoch nur als verstärkend und nicht als eigenständige Ursache gesehen, da sich die Erwartung jeweils auf das Verhalten anderer beteiligter Akteure bezieht. Die Erwartung alleine ist kein Auslöser einer Verbreitung von Handlungsweisen, Regeln oder Entscheidungen. Luhmann (2000) spricht auch von „Erwartungserwartungen“. Jemand handelt also auf eine bestimmte Art und Weise, weil der Handelnde erwartet, dass andere erwarten, er werde so agieren. Es kann also sein, dass Organisationsverantwortliche Beschäftigten keine oder kaum Karriereanreize setzen, weil sie denken, dass die Organisation oder andere Vorgesetzte erwarten, sie sollen sparsam mit Karriereanreizen umgehen. Auf der Individualebene ist es beispielsweise möglich, dass bestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen nur absolviert werden und ein gewisses Arbeitsverhalten nur ersichtlich ist, weil die/der Beschäftigte denkt, dass die/der Vorgesetzte dies erwartet, damit ein Aufstieg möglich ist.

Im weiteren Verlauf wird nun beantwortet, wie sich die möglichen Ineffizienzen durch positive Rückkopplungen reproduzieren, also welche Mechanismen den Pfadabhängigkeiten, also stabilen Zuständen von eingeeengten Pfaden zugrunde liegen. Nach Mahoney (2000: 517) wird der funktionsbasierte Stabilitätsgrund genannt. Die diesem Mechanismus innewohnende Logik hat Kontinuitätssicherung zum Ziel und ist letztlich in

Zweckbestimmungen bzw. systemischen Notwendigkeiten festgelegt. Dies kann z. B. die Zweckformulierung einer Organisation oder auch eines Karriereverlaufs sein. Mahoney (2000) und Beyer (2005) benennen Macht als einen wichtigen weiteren Mechanismus. Insbesondere im Management ist Machtsicherung mitunter von großer Bedeutung. Das Management in Organisationen hat z. B. die Möglichkeit, untergeordneten Hierarchiestufen wenig Entscheidungskompetenzen zu übertragen bzw. ihnen diese auch zu entziehen. Teils wird jedoch darauf hingewiesen, dass Macht nicht als notwendige Bedingung für Pfadabhängigkeiten anzusehen ist, sondern eher unterstützend wirkt (Dievernich, 2007: 21). Außerdem können legitimatorische Gründe für Pfadabhängigkeiten einen Mechanismus darstellen. Kontinuitätssichernd können Legitimitätsglaube (Beyer, 2005: 18), moralische Verpflichtungen und normative Grundlagen wirken (Dievernich, 2007: 21). Letztlich kann auch der Mechanismus der Konformität relevant sein. Dieser führt Kontinuitätssicherung herbei, indem z. B. Akteure um Entscheidungen entlastet werden oder andere Organisationen in ihrem Agieren imitiert werden. Die Entscheidungsentlastung ist hier wieder bedingt durch weniger Unsicherheit bezüglich zu treffender künftiger Entscheidungen. Allgemein kann festgehalten werden, dass Pfadabhängigkeiten in der Lage sind, Unsicherheiten abzufedern, wenn sie eine füllende Funktion einnehmen, da somit keine neue Entscheidung zu treffen ist (Dievernich, 2007: 21).

Im Laufe des Erwerbslebens erlangt eine Person bei langer Organisationszugehörigkeit immer mehr Humankapital, das dort eingesetzt werden kann, und die Opportunitätskosten eines Berufswechsels nehmen zu. Die berufliche Laufbahn, der eingeschlagene und durch Historizität geprägte Pfad, wird dadurch zunehmend eingegrenzt. Personen, die in ihrer beruflichen Laufbahn viele Wechsel vollzogen haben, werden in einem der ausgeübten Berufe nicht genügend Humankapital erlangen können, um die betroffene berufliche Laufbahn erfolgreich oder langfristig weiterzuführen. Daher kann angenommen werden, dass auch der künftige berufliche Weg von einigen Wechseln geprägt sein wird (vgl. Dlouhy & Biemann, 2018).

Mithilfe der Theorie der Pfadabhängigkeit lassen sich auch Prozesse und Resultate des Organisierens erklären (Dievernich, 2007: 12). Unter dem institutionellen Organisationsbegriff (Schreyögg, 2008: 9) wird die Organisation als ein soziales Gebilde verstanden, das aus der Interaktion von Individuen als Akteure innerhalb der gegebenen Strukturen und Prozesse entsteht. Organisationen prägen Individuen, indem sie sie mit bestimmten Funktionen versehen. Die Individuen wiederum prägen ihrerseits die Organisationen beispielsweise durch ihr Handeln, ihre Ideen oder ihre Beobachtungen (ebd.:

12). Dievernich spricht weiter davon, dass Organisationen zur Identitätsbildung Strukturen eher konstant halten wollen. Somit kann auch jede Intervention über das Management zunächst als Störung verstanden werden (ebd.: 13). Diese Argumentation lässt die Vermutung zu, dass Organisationen im Hinblick auf Maßnahmen des Karrieremanagements aus der Perspektive der Pfadabhängigkeitstheorie eher zögerlich agieren. Einerseits kann nicht konkret zurückverfolgt werden, warum welche Entwicklungstendenzen erkennbar sind, andererseits können aufgrund der Verfestigungstendenzen auch reversible neue Karrierebedingungen und -grenzen entstehen, die als solche von Beschäftigten wahrgenommen werden. Die oben beschriebenen Mechanismen, die zu Verfestigungstendenzen führen, deuten den Erklärungsbeitrag der Pfadabhängigkeitstheorie im Kontext von Karrierebedingungen und -grenzen zusätzlich an.

Aus der Perspektive von Individuen mit ihren subjektiven Wahrnehmungen und Lebensläufen kann mit der Pfadabhängigkeitstheorie argumentiert werden, dass durch vergangene getroffene berufliche Entscheidungen Verfestigungstendenzen künftige Entscheidungen limitieren bzw. den Entscheidungsraum oder die Entscheidungsbasis festlegen. Diese Ausgangsbasis für künftige beruflich anvisierte Entscheidungen kann individuell als Karrierebedingung oder -grenze oder Orientierungshilfe wahrgenommen werden. Als Beispiel lassen sich hier Entscheidungen zu Ausbildungen mit dem Ziel eines spezifischen Berufes anführen. Aufgrund der getroffenen Entscheidung (spezifische Berufsausbildung) kann die Bandbreite der möglichen weiteren Karriereoptionen begrenzt sein. Häufig werden die Verfestigungstendenzen infolge eingeschlagener Pfade negativ konnotiert. Mit Pfadabhängigkeiten werden zumeist ineffiziente Wege erfasst (Dievernich 2007: 13). Pfadabhängigkeiten können der obigen Argumentation nach aber auch für Kontinuität und Sicherheit sorgen. Bei einer legitimatorisch bedingten Pfadabhängigkeit kann auch von einer vorteilhaften Gegebenheit gesprochen werden, da bei festgelegten objektiven Normen, die nicht infrage gestellt werden (beispielsweise zu Aufstiegsregeln) von einem Orientierungsrahmen gesprochen werden kann.

#### **4.5 Erwartungstheorie zur Erklärung der Durchlässigkeit von Karrierebedingungen und -grenzen**

Die Erwartungstheorie von Vroom (1964) kann insbesondere herangezogen werden, um den Aspekt Attraktivität bei der Entscheidung hinsichtlich eines Arbeitsrollenwechsels, also damit auch die Durchlässigkeit von Karrieregrenzen aus der individuellen Erwartungsperspektive, näher zu betrachten (vgl. Abschnitt 3.1). Es gilt beispielsweise,



näher zu beleuchten, woran festgemacht werden kann, inwieweit sich ein Individuum zu einer möglichen Tätigkeit hingezogen fühlt, welche Rolle also Einstellungserwartungen spielen, die mit der Theorie von Vroom (1964) erfasst werden können. Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie) betrachtet im Kern die Dynamik des Prozesses der Motivation. Ehe auf die Zusammenhänge innerhalb der Theorie eingegangen wird, werden die zentralen namensgebenden Begriffe erklärt. Unter Valenz ist die anziehende oder abstoßende Eigenschaft eines Objektes im Arbeitskontext zu verstehen. Handlungen und Entscheidungen, wie die Beförderung im beruflichen Kontext können eine positive oder negative Valenz besitzen (Vroom, 1964; vgl. Tolimir, 2022). Nach Vrooms Verständnis sind diese objektbezogenen Valenzen individuell verschieden. Aus der individuellen Perspektive gibt die Valenz die Wichtigkeit oder Wertschätzung eines Ergebnisses oder Objekts an. Die Instrumentalität geht auf den vom Individuum gewählten Weg, die Art und Weise des Handelns, ein, um das anvisierte Ziel zu erreichen. Hier kann beispielsweise das erfolgreiche Absolvieren von Personalentwicklungsmaßnahmen für das Erreichen der Beförderung genannt werden. Mit dem Erwartungsbegriff wird beschrieben, mit welcher Wahrscheinlichkeit der Akteur die Erfüllung des Zieles bewertet. Die Theorie geht mittels dieser Aspekte nun darauf ein, wann eine bestimmte Handlungsalternative einer anderen vorgezogen wird. Der Wert der Valenz bestimmt die Motivation, eine Handlung durchzuführen. Das Ergebnis und die Handlungsfolge sind über die Instrumentalität miteinander verbunden (Abbildung 9).

Die Handlungsalternativen werden auf Basis der jeweiligen Wahrscheinlichkeit abgewogen, mit der die Ergebnisse jeweils eintreten. Besser bewertet das Individuum jene Handlungsalternative, bei der das Ergebnis wegen der gewählten Instrumentalität wahrscheinlicher ist. Wenn die Valenz der Handlungsfolge von einem Akteur hoch bewertet wird und die Voraussetzung gegeben ist, dass die Erwartung, mit dem Handeln das Ergebnis zu erreichen, ebenso hoch ist, ist ebenso die Motivation zum Agieren hoch. Im Rahmen der Theorie sind zwei Erwartungswerte relevant, zum einen die Anstrengungs-Leistungs-Erwartung, zum andern die Leistungs-Ergebnis-Erwartung. Die Anstrengungs-Leistungs-Erwartung gibt an, wie hoch die Wahrscheinlichkeit bewertet wird, dass mit einer gewissen Anstrengung die intendierte Leistung erzielt wird. Die Leistungs-Ergebnis-Erwartung gibt die bewertete Wahrscheinlichkeit wieder, inwieweit das Ergebnis, z. B. die besagte Beförderung, ausgehend von den erzielten Leistungsbeiträgen eintritt.

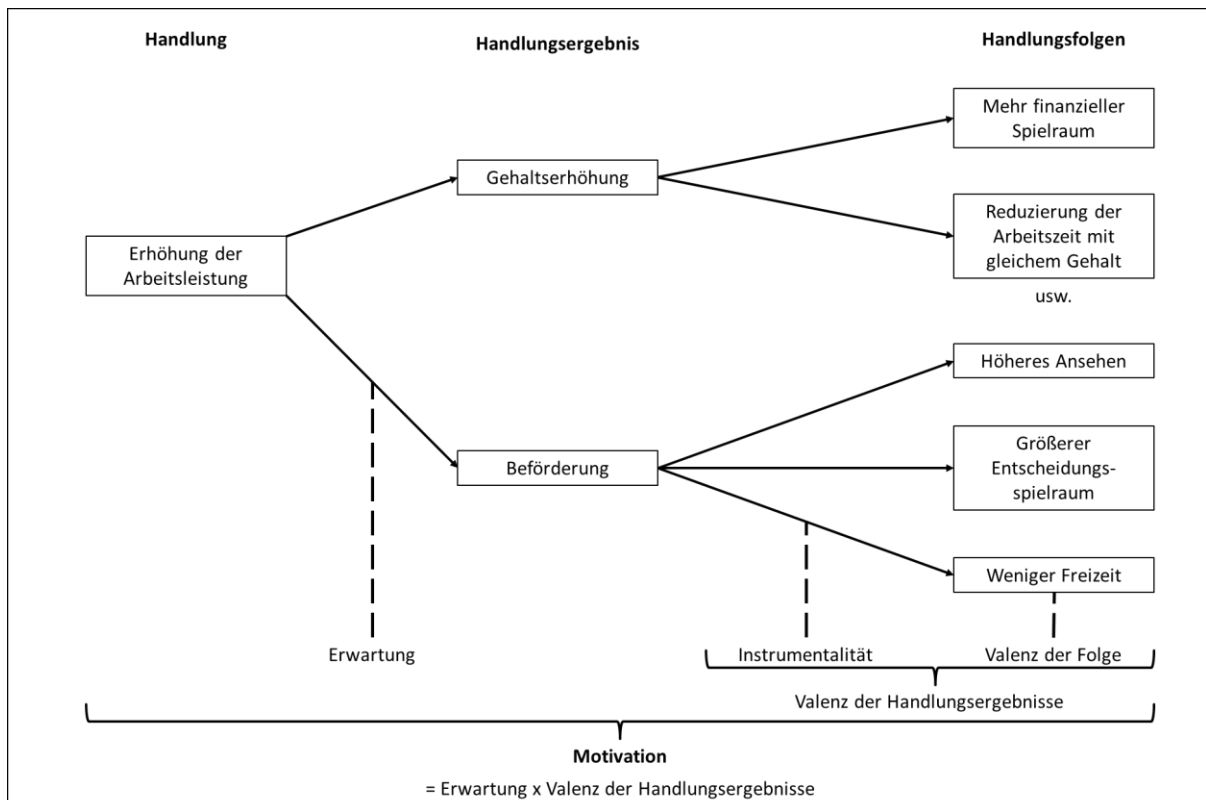


Abbildung 9: VIE-Theorie nach Vroom (Quelle: in Anlehnung an Tolimir, 2022: 91 iVm Nerdinger, 2014: 735)

Abweichungen von der Theorie im Hinblick auf relevante Größen der Entscheidungsfindung sind denkbar, da menschliche Entscheidungen als unvorhersehbar anzusehen sind. Nicht nur Nutzenerwägungen sind entscheidend (vgl. Tolimir, 2022), sondern beispielsweise auch Routinehandlungen können Bestandteil einer Entscheidung sein. Die VIE-Theorie kann demnach näher beschreiben, dass die Erwartungen, mit denen Individuen an Karriereoptionen herantreten relevant für zu treffende Karriereentscheidungen bzw. für die Wahrnehmung von Karrierebedingungen sind. Die erwarteten Wahrscheinlichkeiten, dass oder inwieweit die Anstrengung zu bestimmten Leistungen führt und diese Leistungen wiederum eine bestimmte Karriereoption ermöglichen, haben Einfluss auf die Motivation und folglich Agieren des Individuums. Wenn also ein Individuum aufgrund bestimmter Erwartungen denkt, dass es die für erforderliche Leistungsbeiträge einzubringenden Anstrengungen nicht erzielen kann, ist das Erreichen der Karriereoption gefährdet (vgl. auch Selbstwirksamkeit Abschnitt 4.6). Das Individuum wird sich also für das Erreichen der Karriereoption voraussichtlich nicht weiter bemühen bzw. garnicht erst beginnen, etwas dafür zu tun. Ähnliches kann festgehalten werden, wenn der Akteur die Wahrscheinlichkeit gering einschätzt, mit den Leistungsbeiträgen auch das Handlungsergebnis, also z. B. eine

Beförderung zu erreichen. Dann wird der Akteur seine Leistung auf ein Minimum begrenzen. Die Attraktivität, eine Karrieregrenzen zu überschreiten, ist dann gering (vgl. Abschnitt 3.1). Für eine/n Beschäftigte/n ist es also relevant, für wie wahrscheinlich sie/er eine Beförderung oder Gehaltserhöhung hält, um Engagement oder Leistung dafür einzubringen. Wird diese Wahrscheinlichkeit gering eingeschätzt, kann es sein, dass das Individuum nicht sein Potential nutzt (Abbildung 9). Bei hoher Erwartung kommt es zur zweiten Abwägung auf Basis der Instrumentalität und Valenz der Handlungsfolgen. Wird beides hoch eingeschätzt und ist die individuelle Gewichtung der Handlungsfolgen (z. B. größerer Entscheidungsspielraum vs. weniger Freizeit durch Beförderung) positiv, ist eine hohe Motivation zum Erreichen des Ziels anzunehmen. Verschiedene Grenzwahrnehmungen (z. B. wenige vorhandene Aufstiegsoptionen, bekannte Arbeitszeitregeln, mangelnde Betreuungsmöglichkeiten für Kinder) können die Erwartungen und damit auch die Motivation zu Karriereschritten negativ beeinflussen. Verschiedene Aspekte, die die Erwartung der Handlungsergebnisse und Handlungsfolgen beeinflussen, können die Durchlässigkeit der Grenzwahrnehmungen beeinflussen.

Für die individuell sehr unterschiedlichen Bewertungen der Erwartungswerte und Valenzen können verschiedene Aspekte relevant sein, z. B. die Kommunikation der Organisationsverantwortlichen, etwaige Versprechungen, oder die Gestaltung des Karrieresystems. Die Theorie kann also auch hilfreich sein, Maßnahmentendenzen im Bereich des Personalwesens mit dem Schwerpunkt der Karrieregestaltung zur Überwindung oder Vermeidung von negativ konnotierten Karrieregrenzen auszuarbeiten. Hierbei ist nach der Theorie die Erwartung des Handlungsergebnisses und die Valenz der Handlungsergebnisse zu adressieren, damit Potentiale der Beschäftigten genutzt werden können.

#### **4.6 Sozial-kognitive Karrieretheorie zur Veranschaulichung der Durchlässigkeit von Grenzen**

Die sozial-kognitive Karrieretheorie (SCCT) kann als Schritt in die Richtung der integrativen Theorien gesehen werden. Sie stellt zwar das Individuum mit seinen Charakteristika in das Zentrum, bezieht aber auch den umgebenden Kontext in die Argumentation mit ein (vgl. Lent et al., 1994). Die individuumszentrierten Theorien allein sind nicht hilfreich, wenn es um die Betrachtung des Karrierekontexts geht, da die andere strukturgebende und -reproduzierende Seite fehlt (vgl. Strukturationstheorie). Die Theorie betrachtet sowohl kognitive als auch motivierende Prozesse (ebd.). Die drei verbundenen

Variablen, die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, die Ergebniserwartungen und die Ziele sind die Kernbestandteile der SCCT (Lent et al., 1994).

Die Theorie ist eine Weiterentwicklung von Banduras Sozial-kognitive Theorie (1986). Das Konzept der Selbstwirksamkeit wird bereits bei Bandura als zentrales Konstrukt genutzt. Die Selbstwirksamkeit bezieht sich auf die persönlichen Überzeugungen eines Individuums über seine Fähigkeiten, bestimmte Verhaltensweisen oder Handlungsweisen in bestimmten Situationen ausüben oder ausführen zu können (ebd.). Selbstwirksamkeitsüberzeugungen können nach Bandura über vier Wege vermittelt bzw. aus vier Quellen entstehen (vgl. Lent, 2013: 118). Zum einen können Erfolgserlebnisse zu einer Förderung der Selbstwirksamkeit führen. Andererseits ist es möglich, dass bei Misserfolgen, sofern das Individuum sie sich selbst zuschreibt, die Selbstwirksamkeitserwartung abnimmt. Zum andern kann die Selbstwirksamkeit über das Lernen von unabhängigen Quellen verstärkt werden. Beispielsweise kann über das Beobachten (anstelle eigenen Handelns) anderer Personen, die einem wichtig oder ähnlich sind, die Selbstwirksamkeitserwartung gesteigert werden. Wenn diese beobachteten Personen für ihr Handeln auch noch belohnt werden, kann dies einen zusätzlichen positiven Einfluss haben. Drittens ist es möglich, dass die Selbstwirksamkeit durch soziale Gruppen negativ beeinflusst wird. Dies kann der Fall sein, wenn z. B. andere Personen dem Individuum immer wieder Unfähigkeit oder fehlende Kompetenzen vorhalten. Als letzter Aspekt können die Interpretation von Empfindungen oder auch eigene physiologische und affektive Zustände die Selbstwirksamkeit negativ beeinflussen. Hier kann die Unsicherheit im Auftreten und eigene Interpretation dessen, beispielsweise bei einem Bewerbungsgespräch, oder depressive Phasen relevant sein (ebd.; Lent et al., 1994). Diese Quellen werden im weiteren Verlauf der Arbeit für bedeutsam erachtet, wenn es darum geht, Implikationen für die Personalarbeit angesichts von Grenzwahrnehmungen abzuleiten.

Im Rahmen der SCCT wird davon ausgegangen, dass Individuen eher Interesse an Tätigkeiten haben und entwickeln können, bei denen sie deutliche Selbstwirksamkeitsüberzeugungen haben, sich dafür aktiv entscheiden und erwarten, bessere Leistungen zu erbringen. Dies ist nur der Fall, wenn sie auch über die für diese Tätigkeiten erforderlichen Fähigkeiten verfügen und Unterstützung seitens des Umfelds erfahren. Auch gemäß der Erwartungstheorie (s. o.) entscheiden sich Menschen eher für eine Handlung, wenn sie davon ausgehen, dass ihre Beteiligung zu wertvollen, positiven Ergebnissen führt. Nach der SCCT und den verbundenen Theorien (z. B. SCT) werden das Engagement in Aktivitäten, der Aufwand und die Beharrlichkeit der Individuen, die sie in diese Handlungen einbringen, und der Erfolg zum Teil durch ihre

Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und die Ergebniserwartungen bestimmt (Lent et al., 1994). Es wird zudem davon ausgegangen, dass der Erfolg oder Misserfolg hinsichtlich der Erreichung individueller Ziele wiederum eine Quelle sein können, die die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen (s. o.) und Ergebniserwartungen beeinflussen. Diese Erfahrungen werden für Individuen für wichtig befunden, um die Selbstwirksamkeit, die Ergebniserwartungen und letztlich die Interessen zu überprüfen. Schließlich haben Menschen entwickeln am ehesten Interesse an Handlungen, bei denen sie sich erfolgreich fühlen und von denen sie positive Ergebnisse erwarten (ebd.).

Das Gesamtmodell besteht aus vier Teilmodellen (Lent, 2013). Aufgrund der Ausführlichkeit des Gesamtmodells zur Theorie wird hier vor allem das Wahl-Modell betrachtet (vgl. Lent, 2013), da die dort betrachteten persönlichen, kontextuellen und erfahrungsbezogenen Faktoren, das Berufswahlverhalten beeinflussen (vgl. Lent et al., 1994: 93). Dieses basiert auf dem Interessenmodell, also den Interessen, die die Individuen verfolgen (s. o.). Die Prozesse, die der Entscheidungsfindung vorausgehen, führen dazu, dass bestimmte Entscheidungen mit größerer Wahrscheinlichkeit getroffen werden als andere. Individuen tendieren dazu, die Ergebnisse zu verfolgen, jeweils als erreichbar und interessant gelten. Drei Komponenten der Entscheidungsfindung werden unterschieden (vgl. Lent, 2013: 123). Zum einen sind es die Aspekte, die die primäre Entscheidung, z. B. für ein Arbeitsgebiet, beeinflussen. Zweitens sind die Maßnahmen zur Umsetzung des Ziels, hier z. B. Bewerbung für eine Stelle, relevant. Als dritte Komponente lassen sich die Erfahrungen in Zusammenhang mit Leistungen anführen. Diese können z. B. in Form von Rückmeldungen, wie Erfolg oder Misserfolg, auftreten. Diese Rückmeldungen können wiederum eine rückkoppelnde Erfahrung darstellen und in künftige neu zu treffende Entscheidungen einfließen, auf die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und Ergebniserwartungen Einfluss nehmen. Die beschriebenen Aspekte umfassen das Individuum und seinen Umgang selbst. Der Prozess der Entscheidungsfindung wird im Modell aber auch als vom jeweiligen Kontext abhängig dargestellt. Individuen treffen der Argumentation der Theorie nach keine wertfreien und unbeeinflussten Entscheidungen. Auch Entscheidungsträger des Umfelds, z. B. Führungskräfte in einem Bewerbungsgespräch, oder andere Mitbewerber, treffen eine Wahl, die Einfluss auf Selbstwirksamkeitsüberzeugungen oder die Ergebniserwartungen haben kann. Es wird davon ausgegangen, dass Individuen mit ähnlichen Überzeugungen, Ergebniserwartungen, Hintergründen und Interessen dazu tendieren, auch ähnliche Ergebnisse auszuwählen.

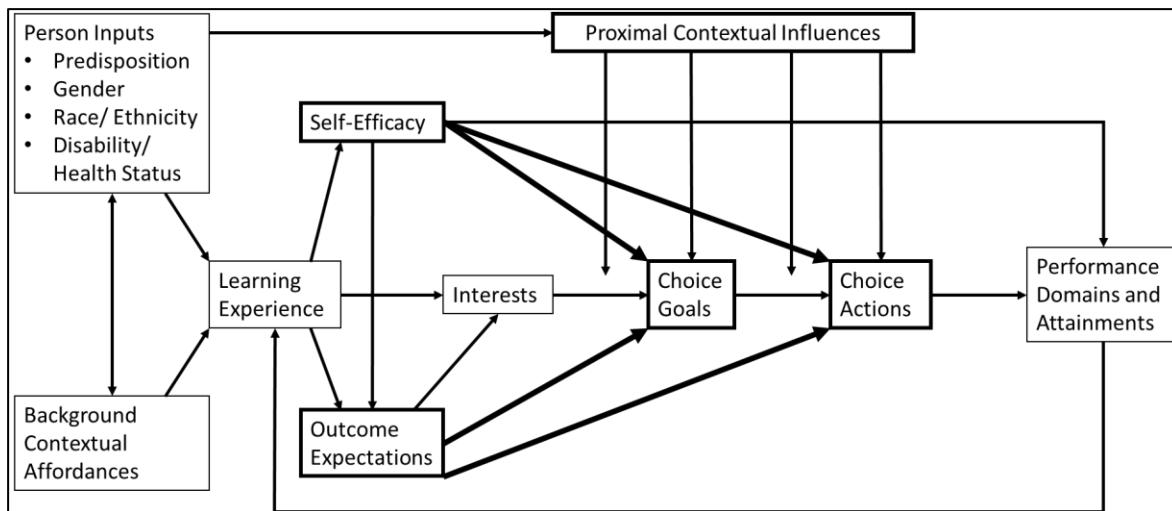


Abbildung 10: Gesamtmodell der Sozial-kognitiven Karriere-Theorie (Quelle: in Anlehnung an Lent et al., 1994 und Lent, 2013)

Persönliche Aspekte, also etwas das im Innern des Individuums liegt, beispielsweise das Geschlecht, können die sozialen Lernerfahrungen beeinflussen (Lent, 2013). Die Erfahrungen, die man z. B. als Frau in einem bestimmten Kontext macht, ist durch die Kultur geprägt. Das Geschlecht kann also relevant dafür sein, welche Lernerfahrung das Individuum macht und wie es diese Erfahrung auffasst. Dies wiederum kann bei der Wahlentscheidung (Berufswahlentscheidung bei Lent et al., 1994 und Lent, 2013) bedeutsam sein. Zum andern spielen bei der Wahlentscheidung sogenannte Affordanzen eine Rolle. Dies sind Aspekte, die die berufliche Entwicklung helfen zu gestalten (Lent, 2013: 124; Abbildung 10). Dies können materielle oder soziale Ressourcen, wie auch Defizite sein. Affordanzen lassen sich in zwei Formen unterscheiden. Kontextuelle Einflüsse beeinflussen die Lernerfahrungen und damit die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und Ergebniserwartungen. Hier kann z. B. die soziale Herkunft verortet werden. Die Umwelteinflüsse sind im Prozess der Entscheidungsfindung relevant (Abbildung 10: proximal contextual influences). Hier können unterstützende Aspekte, wie Führung oder auch wahrgenommene Hindernisse, wie vorbesetzte Stellen, im Entscheidungsprozess relevant sein. Im Wahlprozess bilden meist die Interessen den Ausgangspunkt, die aus den Lernerfahrungen über die Selbstwirksamkeitserwartung und die Zielerwartungen hervorgehen (Lent et al., 1994; Abbildung 10). Anschließend wird ein Wahlziel, das aus den beruflichen Interessen hervorgeht, bestimmt. Es folgen Handlungen zur Umsetzung der Wahl (Bewerbung o.ä.). Die darauffolgenden Leistungen (z. B. Bewerbungszusage, oder Weiterentwicklung der Kompetenzen) können eine Rückkopplungsschleife schaffen, die das

weitere berufliche Verhalten beeinflusst. Die rahmenden Faktoren und Affordanzen, also umweltbedingte und persönliche Faktoren provozieren letztlich Kompromisse im gesamten Prozess der Wahlentscheidung (ebd.). Für die Durchlässigkeit von Grenzen sind also zwei Seiten relevant, das Individuum und das Umfeld (z. B. die Organisation).

Auch wenn hier im Kern auf die Berufswahlentscheidung eingegangen wird, ist es schließlich das Ziel der SCCT, insgesamt Verbindungen zwischen Individuen und ihren berufsbezogenen Kontexten aufzuzeigen. Die Systematik lässt sich auch auf andere Entscheidungen im Hinblick auf Arbeitsrollenwechsel aller Art übertragen. Es ist bedeutsam, das gesamte Umfeld zu berücksichtigen, in dem Individuen berufsbezogene Entscheidungen treffen. Es wird auch versucht, Verbindungen zwischen individuellen kognitiven Prozessen und zwischenmenschlichen sowie Umfeldfaktoren aufzuzeigen. Beispielsweise kann gezeigt werden, wie das Selbstkonzept des Einzelnen durch externe Faktoren beeinflusst werden kann. Auch wird versucht, Verbindungen zwischen selbst auferlegten Einflüssen und von außen auferlegten Einflüssen zu offenbaren. Dies können z. B. fehlende Karriereambitionen sein, die aber letztlich nicht nur durch die eigene Selbstwirksamkeitserwartung und geringe Zielerwartung bestehen, sondern auch durch fehlende Karriereoptionen und den ablehnenden oder wenig unterstützenden Umgang der Führungskräfte mit Bemühungen um einen weitergehenden Karriereschritt (externe Faktoren) beeinflusst werden.

Die SCCT geht davon aus, dass das Individuum ein Produkt seiner Umgebung ist und dass seine Umgebung das Produkt seiner Interaktionen ist (ähnliche Argumentation in der Strukturierungstheorie). Die verschiedenen Elemente im Kontext eines Individuums beeinflussen sich gegenseitig in beide Richtungen. Die Theorie kann also als Ansatz für einen Umgang mit Karrierebedingungen und -grenzen gesehen werden und geht auf den Konflikt zwischen individueller Handlungsfähigkeit und sozialem Determinismus ein. Im Bereich der Karriereberatung lässt sich das SCCT-Modell für die Identifikation individueller Hindernisse auf dem Weg zu Karriere- und Berufszielen nutzen (vgl. Tang, 2009). Ausgehend von individuell wahrgenommenen Bedingungen und Grenzen können weitergehend Umweltaspekte näher untersucht werden, um herauszufinden, wie diese Grenzen überwunden werden können (Durchlässigkeit).

Die SCCT und umgebende Theorien werden meist kritisiert, dass sie das Individuum zu stark in den Fokus rücken. Die Autoren der SCCT gehen implizit davon aus, dass die Person die primäre Einheit ist, die es zu verstehen gilt, betonen aber spezifische Aspekte einer Person und ihrer Entwicklung. Sie bieten laut einiger Vertreter:innen meist nur eine

begrenzte Erklärung für die Rolle des Kontexts in der beruflichen Entwicklung (vgl. Vondracek et al., 2014). Die hier deutlich gewordenen Einflüsse durch Umfeldaspekte genügen allerdings für das Anliegen der Arbeit.

#### **4.7 Berufsorientierungen nach Rosenstiel**

Das Konzept der Berufsorientierungen nach Rosenstiel (1982; 1989) geht insbesondere aus der Typologie von Presthus (1966) hervor und dient der Klassifizierung und Beschreibung der Ziele einer Person. Das Konzept besteht aus drei Orientierungen. Die Karriereorientierung fasst den beruflichen Aufstieg als zentrales Lebensinteresse (Rosenstiel, 1989: 23). Das Konzept ist immer weiter ausformuliert worden. Nach Maier et al. (2009) ist mit der Karriereorientierung auch der Einfluss auf organisationale Entscheidungen, also die Verantwortungsübernahme, für die Individuen auch bereit sind, überdurchschnittliche Anstrengungen aufzubringen, beschrieben. Die Karriereorientierung ist theoretisch mit einer materialistischen Werthaltung in Verbindung zu bringen (ebd.: 105), da extrinsische Aspekte, wie Vergütung, Einfluss oder auch Macht fokussiert werden.

Die Freizeitorientierung beschreibt Arbeit als Mittel zum Zweck, um zentrale Lebensinteressen (eher im Freizeitkontext) zu erreichen (Rosenstiel, 1989: 23). Der Freizeit wird verglichen mit der Arbeitszeit eine größere Bedeutung zugeschrieben (Maier et al., 2009: 23). Ein sicherer Arbeitsplatz, ausgewogene Arbeitszeiten und sozialer Umgang bei der Arbeit werden bevorzugt. Wie die Karriereorientierung handelt es sich bei der Freizeitorientierung auch um eine materielle Werthaltung, da die Arbeitsplatzsicherheit (für die Bestreitung des Lebensunterhalts und die Freizeitaktivitäten) angestrebt wird, jedoch liegen die Interessen hier außerhalb der Arbeitszeit (ebd.). Die Freizeitorientierung wird in ihrer Ausrichtung und Begriffsfassung kritisiert, da in der Freizeit auch die Familienkomponente eine Rolle spielt. Insofern wird eine alternative Formulierung, wie z. B. Gleichgewichtsorientierung, (zwischen Beruf und Arbeit) für sinnvoll erachtet, um der Care-Arbeit Rechnung zu tragen.

Das alternative Engagement stellt die Bereitschaft in den Fokus, sich bei der Arbeit zu engagieren, jedoch nur dann, wenn eigene Ziele erreicht werden können (Rosenstiel, 1989: 23). Hier steht das Streben nach veränderten gegenwärtigen menschenunwürdigen Arbeitsformen im Interessensfokus. Die Personen mit dieser Orientierung sind auch bereit, hohe Arbeitsleistungen zu erbringen, verzichten aber eher auf extrinsische Anreize, wie eine hohe Bezahlung oder ein hoher Status (Maier et al., 2009: 23). Es handelt sich hierbei um



eine postmaterialistische Werthaltung, da bei dieser Orientierung die Selbstverwirklichung bedeutsam ist.

Das Konzept ist empirisch fundiert, insbesondere im Kontext von Führungs(nachwuchs)kräften (vgl. Rosenstiel, 1989). Zwar sind die Karriere- und Freizeitorientierung in Ihrer Definition eher auf den Beschäftigtenkreis von Höherqualifizierten ausgerichtet, indem speziell auf den beruflichen Aufstieg Bezug genommen wird (siehe z.B. Karriereorientierung; Maier et al., 2009), jedoch wird eine Anwendung des Konzepts angesichts eines vielfältigen Karriereverständnisses auch bei gewerblichen Beschäftigten für sinnvoll erachtet. In einem Befund (Rosenstiel, 1989) ist die Berufsorientierung erfasst und nach Berufsgruppen differenziert worden. Nur 16% der Arbeiter:innen haben hier eine Karriereorientierung erkennen lassen. Hingegen wiesen 59% der Arbeiter:innen eine Freizeitorientierung auf. Dagegen sind Selbstständige und im Management Tätige stärker karriereorientiert. Auch wenn diese in die Jahre gekommenen Ergebnisse keinen Hinweis auf eine Richtung des Zusammenhangs geben, so können sie zum Anlass genommen werden, zu prüfen, wie die Freizeit- und Karriereorientierung in dieser Stichprobe aussieht. Ergebnisse können ein Stück weit als Argumentationshilfe genutzt werden, inwieweit gewerbliche Beschäftigte karrierelos sind oder nicht. Zudem ist es möglich, diese Ergebnisse der Orientierungen, die die Beziehung von Individuum und Arbeit näher beschreiben, als Organisation zum Anlass zu nehmen, mögliche Karrierebedingungen und -grenzen zu identifizieren, denn die Bedingungen und Grenzen können auch für die Berufsorientierung verantwortlich sein. Anhand der Befundlage (vgl. Rosenstiel, 1989) kann davon ausgegangen werden, dass Karriereorientierte im Management mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Position im Berufsleben finden, aber auch die berufliche Einstellung ändern, wenn Aufstiegsambitionen (erweitert auch Karriereambitionen) insbesondere in Anfangspositionen enttäuscht werden. Es ist zu prüfen, welche Orientierungen bei den gewerblichen und in von Routinen geprägten Verwaltungsbeschäftigten vorliegen.

## **5 Karrierepolitik und Karrieremanagement**

Zur Beschreibung der Gesamtheit von Strategien und Maßnahmen im Bereich der Karrieregestaltung existieren zwei häufig genutzte Begriffe, Karrierepolitik und Karrieremanagement. Der Begriff der Karrierepolitik wird hauptsächlich im soziologischen und volks- sowie betriebswirtschaftlichen Kontext genutzt (vgl. z. B. Kräkel, 1997; Hitzler & Pfadenhauer, 2003). In der soziologischen Diskussion meint Karrierepolitik alle

Maßnahmen, die Individuen alleine oder in Zusammenarbeit mit anderen planen und ergreifen, um Lebensziele zu erreichen. Die entsprechenden Individualisierungsbedingungen dieser Gestaltung werden unter dem Karrierebegriff gefasst (vgl. Hitzler & Pfadenhauer, 2003: 10 ff.). Das unter Karrierepolitik gefasste strategische, kollektivbezogene Handeln bzgl. der Erwerbsverläufe bezieht sich also zum einen im Organisationskontext auf die vom Individuum ausgehende Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der beruflichen Situation (Hillmert, 2003: 82). Dies kann sich z. B. darin äußern, dass sich Individuen an stark institutionalisierten Berufen orientieren oder von diesen abwenden (ebd.). Zum andern geht es hauptsächlich um die kollektiven Strategien, die sich direkt auf karriererelevante Institutionen beziehen. Hier sind beispielsweise (politische) Gremien angesprochen, die auf die Schaffung und Veränderung von Berufsbildern oder Ausbildungsordnungen einwirken (ebd.). Es ist hier im deutschen Kontext insbesondere von Bedeutung, dass die vorhandenen Regeln zur Strukturierung von Ausbildungen teils sehr umfassend sind, was sich in Form von hoher/geringer Mobilität, längerem/kürzerem Verbleib im Beruf oder in Risiken bei Ausstieg aus spezifischen Berufen in den Karrieremustern äußern kann (ebd.: 83). Insofern kann Karrierepolitik als strategische planerische, langfristig ausgerichtete Gesamtheit von Regeln und Handlungen zur Gestaltung von Karriere gesehen werden, die damit Karrierebedingungen und mögliche -grenzen festlegt und verändert.

Neben der Karrierepolitik wird vor allem in der Betriebswirtschaft zur Beschreibung von Maßnahmen der Karrieregestaltung, insbesondere innerhalb von Organisationen, der Begriff des Karrieremanagements verwendet (vgl. Engelhardt et al., 2018; Kels et al., 2015; Hirschi, 2019). Solche organisationalen Maßnahmen der Karrieregestaltung sind auf strategischer oder operativer Ebene angelegt. Häufig wird der Begriff Karriereplanung oder Laufbahnplanung synonym verwendet und umfasst Maßnahmen zur Förderung und Bindung von Beschäftigten, die im Bereich der Personalentwicklung angesiedelt sind (vgl. Oechsler & Paul, 2019: 478 ff.; Lippold, 2021: 467 f.) Solche Maßnahmen beziehen sich meist auf die Ausgestaltung von Laufbahnen, wie Führungs-, Fach- und Projektkarrieren und andere Förderungsmöglichkeiten, wie Mentoring und Coaching (Oechsler & Paul, 2019: 480 f.). Im Zentrum der Betrachtung steht also das Karrieresystem (vgl. Hirschi, 2019). Letztlich verfolgen diese Möglichkeiten der Karrieregestaltung das Ziel, Beschäftigte in ihrer Entwicklung und im Abgleich mit den Organisationszielen bedarfs- und individuell bedürfnisgerecht zu fördern (ebd.: 479). Die Förderung von Beschäftigten mittels Laufbahnmodellen unterliegt jedoch, wie in Teilen bereits angesprochen (vgl. Abschnitte

1.4, 2.7 & 3.2), gesamtgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen. Demnach sind beispielsweise infolge von wettbewerbsinduziertem Kostendruck Hierarchien durch Dezentralisierung abgeflacht worden, sodass tendenziell mitunter weniger Führungskräfte nötig sind (vgl. Oechsler & Paul, 2019: 479). Dem gegenüber steht der zunehmende Wunsch nach Selbstverwirklichung und nach Übernahme von Verantwortung in Organisationen, welcher über die Wahrnehmung von Führungspositionen zu realisieren versucht wird. Darüber hinaus kann Personalbindung und -förderung zusätzlich bedeutsam werden, bevor die Beschäftigten der Babyboomer-Generation aus dem Erwerbsleben ausscheiden (ebd.).

In den vorangegangenen Kapiteln sind die theoretischen und konzeptuellen Grundlagen gelegt sowie der empirische Stand zum abgesteckten Forschungsbereich erörtert worden. Dieses Kapitel verfolgt das Ziel, das Thema aus der Maßnahmenperspektive zu betrachten. Es werden operative und strategische Maßnahmen des Karrieremanagements bzw. der Karriere-/Laufbahnplanung, insbesondere aus der Praxisperspektive, beschrieben, um diese nach Auswertung der Interviews als mögliche Implikationen für die Personalarbeit aufzugreifen. Mit diesem Abschnitt ist bereits auf die unterschiedlichen Maßnahmenkomplexe in der Karrierepolitik und in der organisationalen Karriereplanung eingegangen worden. Kapitel 5.1 geht näher auf die Bedeutsamkeit von Karrieren für die Personalstrategie ein. Abschnitt 5.2 beschreibt typische Maßnahmen der Laufbahnplanung und des Karrieremanagements unter Betrachtung der Zielkategorien *Matchingziel* und *Allokationsziel*. Abschnitt 5.3 befasst sich näher mit der Bedeutung von organisationaler Karrieregestaltung und -förderung, indem die Diskussion der Verantwortung für Karriere auf die gesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Ebene ausgeweitet wird. Dies wird mit dem Konzept der Beschäftigungsfähigkeit begründet.

### **5.1 Strategische Dimension der Personalarbeit und Karriereplanung**

Das Karrieremanagement bzw. die Karriere- und Laufbahnplanung kann als wichtiger Teil der strategischen Personalarbeit begriffen werden, da sie eng mit der Personalplanung verbunden ist (vgl. Oechsler & Paul, 2019: 479). Die in dieser Arbeit herauszuarbeitenden Implikationen für die Personalarbeit können weniger konkrete Maßnahmen beinhalten als vielmehr Planungshilfen für die langfristig ausgerichtete Personalarbeit im Bereich der Karriereplanung. Dies ist schon deshalb nicht möglich, da in dieser Arbeit keine genaue Evaluation der Förderungsmöglichkeiten erfolgen kann (vgl. ebd.: 482). Hierfür wären beispielsweise konkretere Kenntnisse der strukturellen Gegebenheiten und der Budgetbedingungen nötig. Die Karriere- und Laufbahnplanung verfolgt das Ziel, ausgehend

von den Fähigkeiten und Entwicklungsbedürfnissen der Beschäftigten, Entwicklungsangebote zu machen und letztlich mittels Maßnahmen umzusetzen (vgl. Mentzel, 1997). Es wird verglichen mit der Personalplanung also eher die Angebotsseite und nicht die Bedarfsseite fokussiert (Oechsler & Paul, 2019: 479). Wegen der schwierigen Abschätzung von Fähigkeitsgrenzen und der Ressourcenbegrenzungen in der Personalentwicklung wird eine Laufbahn- und Karriereplanung häufig auf Fach- und Führungskräfte begrenzt (Drumm, 2008: 282). Diese Feststellung bildet, wie bereits angesprochen, eine Relevanzkategorie, gewerbliche und relativ gering Qualifizierte mit einfachen Aufgaben in den Fokus von Karrieremanagement zu rücken.

Ausgehend von einem langen Planungshorizont im Rahmen der Personalbeschaffung und des -einsatzes stehen Fragestellungen und Probleme der Karriereplanung im Vordergrund (ebd.: 311). Die strategische Dimension und Bedeutung von Karriere- und Laufbahnplanung ergibt sich aus der Unsicherheit bzgl. ihres Erfolges angesichts vielfältiger einflussnehmender Entwicklungen sowie Faktoren und zu treffender, mitunter konkurrierender, Personalentscheidungen, wie z. B. konterkarierender Strategien der Führung oder Vergütung (ebd.: 593). Dies ist auch der Grund, warum in dieser Arbeit lediglich Implikationen für die strategische Personalarbeit angestrebt werden.

## **5.2 Relevanz und Maßnahmen des Karrieremanagements und der Laufbahnplanung**

Die oben bereits erwähnten Kontextfaktoren und Individualfaktoren der organisationalen Karriere können als Rahmenbedingungen der Karriereplanung in Betrieben eingeordnet werden (vgl. Kräkel, 1999). In diesem Abschnitt werden die unterschiedlichen Formen der Ausgestaltung von Laufbahnen und Karrieren in Organisationen als mögliche Antworten auf die ökonomische Problematik der Allokation und des Matchings von Beschäftigten zu Aufgaben sowie der Setzung von Leistungsanreizen vorgestellt.

Wie bereits angedeutet, gehört es zur Entwicklung des Karrieresystems, sogenannte Karriereleitern zu planen und zu gestalten (vgl. Hirschi, 2019: 546). Ziel sollte es nicht sein, ein rigides Karrieresystem, sondern ein möglichst flexibles Karrieresystem zu schaffen, das auf vielfältige Veränderungen hin anpassungsfähig ist sowie den vielfältigen Ansprüchen der Organisation bei der Zielerreichung und der unterschiedlichen Beschäftigten gerecht wird (vgl. Kräkel, 1999). So kann es gemäß der Pfadabhängigkeitstheorie auch nicht zu zu starken unlösbaren Verfestigungstendenzen kommen. Neben der formalen Gestaltung von Karrierepfaden gehört es zu den Aufgaben des Karrieremanagements, vor allem die individuellen Aspirationen und Ziele der Beschäftigten zu berücksichtigen (Hirschi, 2019:

557). Zur formalen Gestaltung des Karrieresystems liegen verschiedene Möglichkeiten des innerorganisatorischen Handlungsspielraums vor, hierzu zählt formal die Bewegungsrichtung, der Bewegungsraum und die Bewegungsgeschwindigkeit in den Karrierepfaden (vgl. ebd.). Insbesondere wird hier auf Bewegungsrichtung eingegangen, da dieser Aspekt in der Karrieregestaltung vielfältig diskutiert wird. Die Bewegungsgeschwindigkeit erfordert die Betrachtung diverser Faktoren, was wiederum recht komplex werden kann (vgl. Kräkel, 1997). Im Punkte Bewegungsraum können in Abhängigkeit von den organisationalen Möglichkeiten und Erfordernissen die Stellenzahl, die Stufenzahl und die Hierarchiezahl festgelegt werden (ebd.).

Es kann grundsätzlich von vertikalen und horizontalen Karrierepfaden gesprochen werden (Hirschi, 2019). Die Charakterisierung nach vertikal und horizontal geht auf die Bewegungsrichtung dieser Karrierepfade ein, ob diese eine Auf- oder Abwärtsmobilität (vertikal) oder eine Bewegung auf einer Ebene (horizontal) erkennen lassen (vgl. Kräkel, 1997). Über die Festlegung solcher möglichen Bewegungsrichtungen kann der Verantwortungsgrad oder das inhaltliche Tätigkeitsfeld bestimmt werden (ebd.). Vertikale Bewegungen dienen der Anreizgestaltung und einem besseren Match zwischen Beschäftigten und Organisation (Matchingziel). Als Beförderungskriterien werden meist die Seniorität, also Zugehörigkeitsdauer zur Organisation, oder die Leistung angesetzt (ebd.). Kontextuelle hierarchische Veränderungen (z. B. flachere Hierarchien) können vertikale Bewegungen notwendig werden lassen. Vertikale Bewegungen sind weniger als Anreizinstrument eingesetzt, als vielmehr für ein besseres Matching (ebd.). Durch vertikale Bewegungen können z. B. vielfältige Qualifikationen und Erfahrungen gesammelt sowie Präferenzen der Individuen gefestigt werden.

In den letzten vier Jahrzehnten sind horizontale Karrierewege verglichen mit den vertikalen Karrierewegen bedeutsamer geworden (Engelhardt et al., 2018; vgl. Sullivan, 1999). Schließlich werden mit der horizontalen Karriereentwicklung andere Karriereerfolgskriterien adressiert, z. B. der Sinn der Arbeit, die Weiterentwicklung oder die Work-Life-Balance (Sullivan & Baruch, 2009). Mit diesem Bedeutungswandel haben insgesamt auch flexible Karrieresysteme an Wichtigkeit gewonnen, die auf allen hierarchischen Ebenen horizontale Karrierewege möglich machen. Bei Karrieresystemen, die insbesondere vertikale Karriereschritte zulassen, wird von klassischen Karrieresystemen gesprochen (Engelhardt et al., 2018; Baruch, 2004). Wegen des Abbaus von Hierarchiestufen können Organisationen immer weniger langfristig ausgerichtete Karrierewege mit Aufstiegsoptionen anbieten (Sullivan & Baruch, 2009), was bei

Beschäftigten angesichts fehlender Alternativen in der Karrieregestaltung zu beruflichen Wechseln und Wechseln der Organisation führen kann (Baruch, 2004). Hirschi et al. (2014) sehen die Problemlösung z. B. in einer Überarbeitung von Karrieresystemen, da die (nicht) vorhandenen Entwicklungsoptionen ein Argument für Mitarbeiterbindung sind (Engelhardt et al., 2018; Kraimer et al., 2011).

Flexible Karrieresysteme können sich beispielsweise durch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, wie Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment und teilautonome Arbeitsgruppen auszeichnen (Engelhardt et al., 2018 iVm Hackman & Oldham, 1976). Job Rotation beinhaltet den Wechsel von Tätigkeiten, über Job Enlargement erhalten Beschäftigte mehr Aufgaben in etwas gleicher Schwierigkeit, durch Job Enrichment erhalten Beschäftigte mehr Kompetenzen in Sachen Entscheidung und Planung (ebd.). Es ist anzumerken, dass eine Umsetzung dieser Maßnahmen von den gegebenen Organisationsstrukturen und -abläufen abhängt.

Unter den Laufbahnarten lassen sich die Fach- bzw. Expertenlaufbahn, die Führungslaufbahn und die Projektlaufbahn unterscheiden (vgl. Oechsler & Paul, 2019: 479 ff.). Bei den Führungslaufbahnen geht es darum, Beschäftigten über hierarchischen Aufstieg innerhalb eines Funktionsbereichs mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenz zu übertragen (Personal- und Organisationsverantwortung). Der Anteil an Fachaufgaben nimmt tendenziell ab (vgl. ebd.: 480 f.).

Die Fachlaufbahn hingegen fokussiert die fachliche Kompetenz als hierarchisches Aufstiegskriterium. Mit einem Aufstieg in dieser Laufbahn wird der Anspruch und Umfang von Fachaufgaben größer (vgl. ebd.). Diese Laufbahnen sind besonders dort sinnvoll, wo Fachspezialisten tätig sind. Sie werden häufig als Alternative zu den Führungskarrieren angeboten und können auch für einen Zwischenschritt auf dem Weg in die Führungskarriere genutzt werden (ebd.).

Als Alternative oder Ergänzung zu den genannten hierarchischen Laufbahnen bieten sich Projektkarrieren an. Da Projektarbeit meist bereichsübergreifend erfolgt, erfordert sie die systematische Einbindung in die strukturellen Gegebenheiten der Organisation (ebd.). In der Praxis werden diese Karrieren selten angeboten, da hierfür ein Angebot von Projekten, die aufeinanderfolgen und sich auch in den Anforderungen etc. steigern lassen, erforderlich ist. Im Fokus steht bei Projektlaufbahnen die Methodenkompetenz. Es geht aber auch darum, tiefere Fachkenntnisse in einzelnen Bereichen zu erlangen. Ehe konkrete solcher beschriebenen Maßnahmen im Bereich der Karriereplanung angeboten werden können, sind

zunächst die Fördererwartungen der Beschäftigten zu erfassen und die Förderungsmöglichkeiten zu analysieren (ebd.: 482).

In der Praxis sind neben den formalisierten Karriereformen auch sogenannte Pseudokarrieren auffindbar (Oechsler & Paul, 2019: 481). Hierzu zählen die Titelkarriere, Einkommenskarriere und Berufskarriere. Bei der Titelkarriere wird der Stellenname so gewählt, dass sie ihr eine gewisse Bedeutung verleiht, obwohl diese formal weder mit Führungs- noch mit Fachverantwortung ausgestattet ist (Becker, 2013: 611 f.). Bei der Einkommenskarriere geht es um einen Ersatzanreiz anstelle des hierarchischen Aufstiegs, der in Form höherer Vergütung gewährt wird. Häufig wird diese Form gewählt, wenn Fachkarrieren formal nicht abbildbar oder nicht realisierbar sind. Zudem kann die Einkommenskarriere eine sinnvolle Übergangslaufbahn sein, wenn aufgrund flacher Hierarchien die höhere Position der Führungslaufbahn noch nicht frei geworden ist (ebd.). Die letzte Form der Pseudokarrieren, die Berufskarriere, ist eine Laufbahnform, die aufgrund der seinerzeit stärkeren Differenzierung zwischen kaufmännischen und gewerblichen Berufen genutzt worden ist. Beispielsweise ist die Weiterentwicklung eines Beschäftigten vom Facharbeiter zu einem kaufmännischen Sachbearbeiter über die Berufskarriere abgebildet worden (vgl. Oechsler & Paul, 2019: 481 f.). Diese Karriereform markiert also den Weg über die Grenze des kaufmännischen und gewerblichen Bereichs.

Diese Formen von Karrieren seien hier als Ergänzung zu den formalisierten Laufbahnmodellen verstanden und werden der Vollständigkeit halber und für den Fall einer sinnvollen Ergänzung in Abhängigkeit von den Ergebnissen der Interviews hier aufgeführt. Die Pseudokarrieren untermauern, die obige beschriebene Notwendigkeit von Karrieremanagement, das nicht nur den hierarchischen Aufstieg als Option im Blick hat, sondern im Sinne eines flexiblen Karrieresystems Alternativen anbieten kann.

Auch wenn, wie bereits dargelegt, organisationale Karrieren weiterhin eine Relevanz für Beschäftigte haben und der Wandel hin zu neuen Laufbahnen (empirisch) nicht so drastisch erkennbar ist, wie angenommen (vgl. Inkson, 2008; Rodrigues & Guest, 2010), können beide Formen – traditionelle und neue Laufbahnmodelle – aber in Kombination auftreten (Gubler, 2019: 954 f.). Die neuen Karrieremodelle (z. B. Protean, Boundaryless) sind nicht als Gegenentwürfe zu verstehen (vgl. ebd.). Jedoch existieren zu diesen möglichen kombinierten Erscheinungsformen bisher kaum konzeptionelle Arbeiten oder Befunde (ebd.: 955). D. h., es kann auch angenommen werden, dass das o. g. Ziel eines flexiblen Karrieresystems insbesondere über solche kombinierten Karrieremodelle ermöglicht werden kann. Demzufolge werden organisational eingebettete Karrieren hier nicht als traditionelle

Form ohne Elemente der Selbstbestimmung begriffen. Die SCCT hat gezeigt (Abschnitt 4.6), dass Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartungen einen Einfluss auf die Entwicklung von Interessen, Wahlentscheidung, Handlungen und Ergebnisse in beruflichen Auswahl-situationen der Beschäftigten haben. Zusätzlich wirken umfeldbezogene und organisationale Kontexteinflüsse, weshalb die Organisation hier weiterhin als der kontextuelle Rahmen gesehen wird, in dem die Karriere zu gestalten und zu entwickeln ist. Die Relevanz organisationaler Karrieren kann bezogen auf Deutschland untermauert werden, da die Zugehörigkeitsdauer zu einer Organisation tendentiell gleichbleibend ist (vgl. Biemann et al., 2012; Kattenbach et al., 2014). Auch die Anzahl von Stellenwechseln ist nach einem Befund mit Paneldaten teils sogar rückläufig (Kattenbach et al., 2014).

Zu berücksichtigen ist bei neuen Laufbahnmodellen, die beispielsweise auch die Option auf Teilzeitarbeit zur besseren Integration von Arbeit in den Lebensentwurf beinhalten, dass diese ebenso negative Effekte haben können. In Deutschland haben laut einem Befund von Dütschke & Boerner (2009) Beschäftigte mit vergangener Teilzeitarbeit schlechtere Anstellungschancen. Insofern fehlt es in der Gesellschaft evtl. noch an einer gewissen Offenheit ggü. flexiblen und selbstbestimmten Karriere- und Laufbahnmodellen. All diese Überlegungen sollten bei der Gestaltung von Karriere- und Laufbahnmodellen berücksichtigt werden. Barmettler et al. (2015) zeigen praxisorientiert, welche Erkenntnisse aus den neuen Karrieremodellen im Hinblick auf strategische und operative Personalarbeit zur Karrieregestaltung und zum Coaching gewonnen werden können. Die Ausführungen sind stark auf die Autonomie des Individuums ausgerichtet, bieten aber gerade auch Implikationen für Organisationen und ihr Handeln im Karrieremanagement. Z. B. können Lernzyklen und Mobilitätsdimensionen der neuen Karriereformen genutzt werden, um daran orientiert Mitarbeitergespräche und Beurteilungen zu gestalten sowie die Aspirationen zur lokalen Mobilität o.ä. abzuschätzen (vgl. Gubler, 2019: 956).

### **5.3 Systematische Karrieregestaltung zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit**

Der Begriff *Beschäftigungsfähigkeit* ist bereits im 20. Jahrhundert diskutiert worden (vgl. Rump & Eilers, 2021: 693). Der Begriff wird als mit dem Arbeitsmarkt verbunden gesehen und bis zu den 90er Jahren sind insbesondere Arbeitslose mit dem Begriff in Verbindung gebracht worden (ebd.). Nachdem der Begriff zunächst im amerikanischen und britischen Raum stärker diskutiert worden ist (Kraus, 2006), wird Beschäftigungsfähigkeit bzw. Employability heute in Deutschland in zwei konkreteren Kontexten betrachtet. Einerseits geht es nach wie vor um Auswahlprozesse für Arbeitslose, andererseits um



organisationsinterne Abläufe, die die Nutzung von Humanressourcen in den Fokus stellen (Rump & Eilers, 2021). Nach Weinert et al. (2001: 23) geht es bei der Verknüpfung beider Kontexte im Kern darum, Qualifikationen zu entdecken, die ein/e Beschäftigter/e im Unternehmen erlangt oder entwickelt hat, welche ihn/sie befähigen, die Aufgaben in der Organisation weiterhin zu erledigen oder sich außerhalb der Organisation nach einer anderen Tätigkeit umzusehen. Insbesondere angesichts des technologischen Wandels bekommt das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit mehr Aufmerksamkeit, da erfolgreiches Arbeiten von zeitgemäßen verfügbaren Kompetenzen abhängt (vgl. Rump & Eilers, 2021). Beschäftigungsfähigkeit kann als Antwort auf die in der Theorie des Arbeitsrollenwandels (Nicholson, 1984) beschriebene Herausforderung verstanden werden, angesichts des Wandels Arbeitsrollen zu verändern und Beschäftigte weiterzuentwickeln. Es geht um die fortlaufende Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Beschäftigten, was impliziert, dass Individuen nicht nur vieles wissen, sondern lebenslang weiterlernen und flexibel mit neuen Situationen im Berufsleben umgehen können (Rump & Eilers, 2021).

Im magischen Dreieck der Employability fassen Rump und Eilers (vgl. 2021) die Aspekte zusammen, die für Beschäftigte wichtig sind, eine Tätigkeit zu behalten oder eine neue Tätigkeit zu finden.

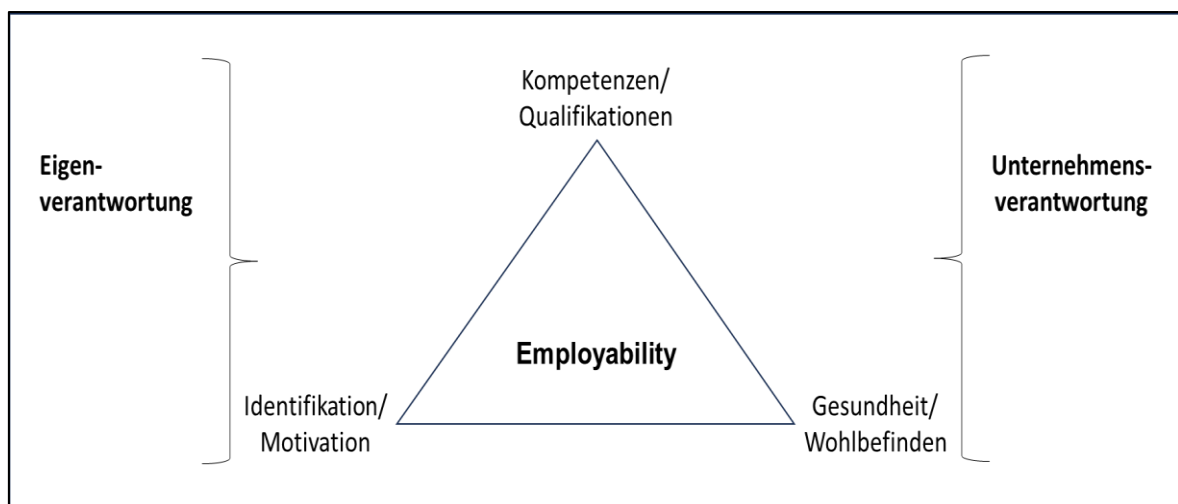


Abbildung 11: Das Dreieck der Employability (Quelle: in Anlehnung an Rump & Eilers, 2021: 696)

Beschäftigungsfähigkeit umfasst nach diesem Konzept den Kompetenzerhalt, Motivations- und Identifikationsaspekte sowie Gesundheit und Wohlbefinden (Abbildung 11). Zudem wird in dem Konzept ersichtlich, dass die Verantwortung für den Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit zum einen beim Individuum selbst, zum andern bei der

jeweiligen Organisation liegt. Im Aspekt Kompetenzen/Qualifikationen geht es darum, dass Erfahrungen und Fähigkeiten erlangt, erhalten und gefördert werden. Hier ist auch die individuelle Bereitschaft zur Teilnahme an von der Organisation angebotenen Personalentwicklungsmaßnahmen gemeint. Dies impliziert wiederum, dass die Organisation auch bereit ist, in Personalentwicklung zu investieren. Zudem ist eine gewisse Grundlage des Wissens und der Fähigkeiten durch das Bildungssystem und die Bildungssozialisation gegeben. Employability kann also aus individueller Sicht, auf der Organisationsebene sowie im gesellschaftlichen Kontext (z. B. Bildungspolitik, Arbeitsmarktpolitik) von Bedeutung sein (ebd.). Kompetenzen/Qualifikationen beinhaltet neben dem reinen Wissen oder den fachlichen Fähigkeiten auch Sozial- oder Medienkompetenz.

Neben dem Kompetenzerhalt und der -förderung wird der Erhalt und die Förderung der Gesundheit und der Motivation für die Beschäftigungsfähigkeit für sinnvoll erachtet (ebd.). Die Aspekte sind miteinander verbunden. Es wird z. B. davon ausgegangen, dass der Wille zum Kompetenzerhalt bei fehlender Motivation oder Gesundheit abnimmt. Wiederum kann die Arbeit bei fehlendem Kompetenzerhalt zu einer Belastung führen, die sich auf die Motivation oder Gesundheit auswirken kann.

Aus der Perspektive, für Beschäftigungsfähigkeit sensibilisieren zu wollen, resultieren im Hinblick auf die oben beschriebene Organisationsverantwortung Handlungsfelder für das Management der Employability (ebd.: 698 f.). Laut Rump & Eilers (2021) können Handlungsfelder im Bereich der Organisation, der Führung, der Vergütung, der Unternehmenskultur, der Personalentwicklung, des Gesundheitsmanagements, des Controllings und der Karrieregestaltung liegen. In dieser Arbeit sind die Karrieregestaltung und ihre Grenzen das zentrale Thema. Rump und Eilers (2021) sprechen die vielfältigen Betrachtungsweisen, was unter Karriere zu verstehen ist, an. Die genannten Handlungsfelder können im weiten Verständnis von Karriere verortet werden. Dies wird deutlicher werden, wenn die Ergebnisse der Erhebung dargestellt und diskutiert werden. Eine exemplarische Übersicht, was Rump und Eilers (2021) in den einzelnen Handlungsfeldern als Aspekte und Maßnahmen fassen, findet sich in Tabelle 1. Die Tabelle offenbart einige Schnittstellen mit Aspekten, die für Karrieregestaltung bedeutsam sein können (z. B. Fehlerkultur, individuelle Führung, Leistungsorientierung). Rump und Eilers (2021) sprechen die Wichtigkeit der individuellen Karriere entsprechend ihrer Veranlagung und Lebenssituation an und verweisen zudem auf die große Bedeutung der Durchlässigkeit von Werdegängen bzw. Arbeitsrollenwechseln für die Karrieregestaltung. Systematische Karrieregestaltung durch

Karrieremanagement kann dieser Argumentation nach zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit beitragen.

<b>Handlungsfeld des Employability Managements</b>	<b>Exemplarische Aspekte und Maßnahmen (mit Bezügen zum Karrieremanagement)</b>
Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderung der Übernahme der Verantwortung</li> <li>- Offenheit und Vertrauen</li> <li>- Fehlertoleranz</li> <li>- Wertschätzung der Mitarbeiter:innen und ihrer Beiträge</li> <li>- Unterstützung von Mobilität und Unabhängigkeit</li> <li>- Positive Haltung zum Lernen</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualisierte Führung</li> <li>- Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen Mitarbeiter:innen erfolgreich arbeiten können</li> <li>- Gewährung von Freiräumen und Handlungsspielräumen</li> <li>- Übernahme von Verantwortung</li> <li>- Sensibilität für Beschäftigtenbelange</li> <li>- Schaffen einer Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen</li> </ul>
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidungsbefugnisse, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräume</li> <li>- Effiziente Informationskanäle und Entscheidungswege</li> <li>- Flexibilisierung auf der operativen Ebene</li> </ul>
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontinuierliche Lernprozesse über das gesamte Arbeitsleben</li> <li>- Schaffung einer Lernkultur</li> <li>- Anerkennung informell erworbener Kompetenzen</li> <li>- Delegation der Personalentwicklungsverantwortung auf die Mitarbeiter:innen und die direkten Vorgesetzten</li> <li>- Zielgruppendifferenzierung</li> <li>- Integration unternehmens- und arbeitsbezogener Lernfelder</li> <li>- Ausrichtung der Kompetenzentwicklung an individuellen Qualifikationen, Präferenzen und Interessen, Aufgabenbereichen und -inhalten</li> </ul>
Gesundheitsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verhaltensmaßnahmen, präventiv und reaktiv sowie mit physischem und psychischem Bezug</li> <li>- Aufbrechen der häufig zu beobachtenden Talking-Action-Gap, hohe Nachfrage nach entsprechend gesundheitsfördernden Maßnahmen vs. geringe Inanspruchnahme an den Maßnahmen</li> <li>- Leistungsmöglichkeiten</li> </ul>

Tabelle 1: Handlungsfelder des Employability Managements und exemplarische Maßnahmen (eigene Darstellung mit Inhalten aus Rump & Eilers, 2021: 700 ff.)

Das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit kann als Angebot verstanden werden, über die Aspekte Kompetenz, Gesundheit und Motivation nachzudenken und diese in Entscheidungen (individuell und organisational) zur Weiterentwicklung von Beschäftigten angesichts sich verändernder Arbeitsbedingungen zu integrieren. Eine generelle statische

Aussage, welche Aspekte und Charakteristika letztlich einen Beschäftigten beschäftigungsfähig machen, lässt sich nicht tätigen, da sich der Begriff und seine Inhalte ständig weiterentwickeln und beispielsweise von Markt zu Markt oder Branche zu Branche sehr unterschiedlich sind (vgl. Rump & Eilers, 2021).

Dieser Abschnitt verlässt in Teilen die organisationale Ebene, indem mit dem Konzept der Beschäftigungsfähigkeit eine zusätzliche Relevanzebene der Förderung von organisationalen Karrieren darstellbar ist. Diese Ebene ist die gesellschaftliche Ebene. Es kann in Hinblick auf die Teilstichproben dieser Arbeit und ihrer Unterrepräsentiertheit argumentiert werden, dass der Erhalt und die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit nicht nur ein individuelles und organisationales Anliegen, sondern auch ein gesellschaftliches Anliegen ist, um die Teilhabe dieser Gruppen in Sachen Karrieregestaltung zu hinterfragen. Insgesamt kann das Konzept als Anlass gesehen werden, über den Mehrwert der Ermöglichung von Karrieren in unterschiedlichen Facetten nachzudenken und auch die Verantwortung für Karrieren seitens der Organisationen zu begründen. Außerdem kann es im weiteren Verlauf der Arbeit als Begründungsgrundlage genutzt werden, inwieweit bestimmte Personalmaßnahmen im Karrieremanagement sinnvoll sein können.

## **6 Abgrenzung und Relevanz der Teilgruppen in der Untersuchung**

Angesichts der genannten ermöglichten Neufokussierung der Forschungsagenda (Inkson et al., 2012: 335), der identifizierten blinden Flecken sowie der skizzierten Motivation von Karriereforschung, einerseits Gesellschaftsfragen zur Lösung von sozialen Konflikten zu beantworten und andererseits Karrieren unter Berücksichtigung subjektiver und objektiver Begrenzungen der Karrieregestaltung zu beschreiben, werden in dieser Arbeit die Kontextbedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei gewerblichen Beschäftigten (Arbeiter:innen) und bei Verwaltungsbeschäftigten im öffentlichen Dienst untersucht. Wie bereits erwähnt, ist schon im Kaiserreich für Angestellte eine eigene Sozialgesetzgebung etabliert worden (vgl. Kocka, 1981), was ihnen im Vergleich mit Arbeiter:innen zu einer privilegierten Stellung verhalf. Eine gewisse Randständigkeit von Arbeiter:innen hinsichtlich des Forschungsfokus, innerhalb der Gesellschaft und hinsichtlich der Einbeziehung in organisationale Karriereberatung und Karriereförderung kann aufgrund der historischen Entwicklung und der begrenzt vorhandenen zielgruppenbezogenen Arbeiten unterstellt werden (vgl. Thomas, 1989; Barley, 1989). Diese Randständigkeit kann als sozial konstruiert und diskursiv reproduziert gesehen werden (vgl. Foucault, 1973).

Die in den Modellen von Thomas (1989) und Guest & Sturges (2007) angesichts begrenzter Aufstiegsmöglichkeiten dargestellte eingeschränkte Karrieresituation bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten mit geringer Qualifikation und in von Routinen geprägten Arbeitskontexten und die nahezu ausschließliche Betrachtung von Managementkontexten verlangt eine genauere empirische Betrachtung solcher Zielgruppen und ihres Karrierekontexts. Daher sind gewerbliche Beschäftigte in unterschiedlichen Bereichen und Verwaltungsbeschäftigte im öffentlichen Dienst in Routinetätigkeiten gewählt worden.

Es werden überwiegend Beschäftigte ohne Führungsaufgaben und -verantwortung befragt, um ihre Wahrnehmungen hinsichtlich möglicher hierarchischer Aufstiege und anderer Karriereaspekte erfassen zu können. In beiden Gruppen wird allerdings auch mindestens eine Führungskraft befragt, um deren Erfahrungen auf dem Weg in diese Position in die Analyse einzubeziehen. Das Konstrukt Karriereerfolg wird zur besseren Erfassung des Karriereverständnisses und als bewertender Ausdruck der Wahrnehmung von Karriere sowie einer erfolgreichen Karrieregestaltung genutzt (vgl. Kapitel zwei).

Arbeiter:innen, verstanden als Beschäftigte, die überwiegend physische, körperliche und manuelle Arbeit verrichten oder mit Maschinen arbeiten (Melamed et al., 1995), sind in Untersuchungen im Bereich Karriereforschung relativ zu Angestellten im kaufmännischen Bereich (vgl. Dries et al., 2008; Heslin, 2005) eine deutlich unterrepräsentierte Gruppe. Ähnliches kann für gering Qualifizierte mit überwiegend repetitiven Aufgaben festgehalten werden (vgl. auch Cooper, 2020).

Der Begriff von Arbeiter:innen wird aufgrund der historisch gewachsenen und bereits beschriebenen Randständigkeit und tendentiellen Benachteiligung nicht mehr häufig genutzt. Alternativ bietet sich die der Begriff des *gewerblichen Beschäftigten* an (vgl. Interview B12), um zwar eine Differenzierung zu den meist in Bürokontexten tätigen Angestellten zu schaffen, aber vor allem Unterschiede in der Art und dem Kontext der Tätigkeit zu unterstreichen (körperliche, handwerkliche Arbeit oder Arbeit mit Maschinen vs. Büroarbeit). Im englischsprachigen Raum spricht man von blue-collar, den Arbeiter:innen und white-collar, den kaufmännischen Bürobeschäftigten. Tendentiell werden gewerbliche Beschäftigte eher in Problemlagen, in Kontexten, wie prekärer Beschäftigung, monotoner Arbeit oder geringer Vergütung, betrachtet (vgl. Cooper, 2020). Die formale Qualifikation von gewerblichen Beschäftigten kann sehr divers sein, die Bandbreite reicht von ungelerten bis zu gelernten gewerblichen Beschäftigten, da in einigen Tätigkeiten der Wissenszuwachs auch auf dem Sammeln von Erfahrungen basiert (Berman et al., 1994; Mittal et al., 2019). In dieser Stichprobe liegen die Qualifikationen allerdings

auf einem hohen Niveau (Anhang E1). Nach dem deutschen Qualifikationsrahmen (DQR), der an den europäischen Qualifikationsrahmen angelehnt ist, lassen sich die Niveaus der Anforderungen in Tabelle 2 unterscheiden (BMBF, 2022a). Die zugeordneten Qualifikationstypen entsprechen den formalen Bildungs- und Ausbildungsabschlüssen (vgl. BMBF, 2022c). Es wird dabei davon ausgegangen, dass die jeweiligen erlangten Abschlüsse zur Übernahme von Aufgaben nach den beschriebenen Anforderungen befähigen. Der DQR verfolgt das Ziel höherer Transparenz und Durchlässigkeit bei den Qualifikationen, insbesondere im Hinblick auf Fort- und Weiterbildungen, was jedoch insgesamt bezweifelt und kontrovers diskutiert wird (vgl. Neß, 2010). Dennoch soll diese Übersicht einen Einblick in die relative Qualifikationseinordnung geben. Gewerbliche Beschäftigte können je nach vorhandenem Abschluss, Aufgabenzuschnitt und formulierten Anforderungen an die Stelle in den Niveaus 1 bis 5 oder gar 6 eingeordnet werden, je nachdem ob beispielsweise ein Meisterabschluss vorliegt oder z. B. ausgehend von der mittleren Reife Weiterbildungen abgeschlossen worden sind, die eine Aufwertung zu einer Fachkraft zulassen. Entsprechend den formalen Qualifikationen der für die Arbeit gewonnenen Befragten (Anhang E1) ist dies auch so ersichtlich. Durch Abschlüsse und zusätzliche Qualifikationen sind Aufwertungen bis zu Niveau 4 und 6 erkennbar. Keine der hier betrachteten gewerblichen Beschäftigten können zu den Geringqualifizierten oder Nichtqualifizierten gezählt werden (Anhang E1). Das Niveau des DQR bei den Verwaltungsbeschäftigten ist gemessen am Bildungsabschluss und den Ausbildungen bei Niveau 4 einzuordnen. D.h. dass die formalen Qualifikationen der Teilstichproben gemessen am DQR relativ gleich sind. Bei den gewerblichen Beschäftigten ist mit den Meisterabschlüssen bei drei Beschäftigten sogar das Niveau 6 erreicht. Der Qualifikationsrahmen sagt nichts darüber aus, welchen Aufgaben welcher Ansprüche die Beschäftigten tatsächlich nachgehen.

Warum werden nun gerade Verwaltungsbeschäftigte im öffentlichen Dienst als weitere Teilstichprobe hinzugezogen? Nicht grundsätzlich kann bei Beschäftigten in Bürokontexten von einem relativ großen Anteil abwechslungsreicher und geistig anspruchsvoller Arbeit gesprochen werden. Bei vergleichsweise gering vergüteten Verwaltungs-, Sekretariats-, Schreibaufgaben lassen sich, wie von Thomas (1989) und Guest & Sturges (2007) angeführt, teils ähnliche Arbeits- und Karrierebedingungen vermuten, wie bei gewerblich Beschäftigten, da der vorhandene formale Abschluss evtl. keinen hierarchischen Aufstieg mehr zulässt oder die Strukturen der Organisation dies nicht ermöglichen.

Niveau	Charakterisierung des DQR	Beispiele für Zuordnungen der Qualifikationen/Qualifikationstypen
1	beschreibt Kompetenzen zur Erfüllung einfacher Anforderungen in einem überschaubar und stabil strukturierten Lern- oder Arbeitsbereich. Die Erfüllung der Aufgaben erfolgt unter Anleitung.	Berufsausbildungsvorbereitung Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen, Berufsvorbereitungsjahr (BVJ)
2	beschreibt Kompetenzen zur fachgerechten Erfüllung grundlegender Anforderungen in einem überschaubar und stabil strukturierten Lern- oder Arbeitsbereich. Die Erfüllung der Aufgaben erfolgt weitgehend unter Anleitung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berufsausbildungsvorbereitung – Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (BvB, BvB-Reha) – Berufsvorbereitungsjahr (BVJ) – Einstiegsqualifizierung (EQ)</li> <li>▪ Berufsfachschule (Berufliche Grundbildung)</li> <li>▪ Erster Schulabschluss (ESA)/Hauptschulabschluss (HSA)</li> </ul>
3	beschreibt Kompetenzen zur selbständigen Erfüllung fachlicher Anforderungen in einem noch überschaubaren und zum Teil offen strukturierten Lernbereich oder beruflichen Tätigkeitsfeld.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duale Berufsausbildung (2-jährige Ausbildungen)</li> <li>▪ Berufsfachschule (Mittlerer Schulabschluss)</li> <li>▪ Mittlerer Schulabschluss (MSA)</li> </ul>
4	beschreibt Kompetenzen zur selbständigen Planung und Bearbeitung fachlicher Aufgabenstellungen in einem umfassenden, sich verändernden Lernbereich oder beruflichen Tätigkeitsfeld.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duale Berufsausbildung (3- und 3 ½-jährige Ausbildungen)</li> <li>▪ Berufsfachschule (Landesrechtlich geregelte Berufsausbildungen)</li> <li>▪ Berufsfachschule (Bundesrechtliche Ausbildungsregelungen für Berufe im Gesundheitswesen und in der Altenpflege)</li> <li>▪ Berufsfachschule (vollqualifizierende Berufsausbildung nach BBiG/HwO)</li> <li>▪ Fachhochschulreife (FHR)</li> <li>▪ Fachgebundene Hochschulreife (FgbHR)</li> <li>▪ Allgemeine Hochschulreife (AHR)</li> <li>▪ Berufliche Umschulung nach BBiG (Niveau 4) – Fachkraft Bodenverkehrsdienst im Luftverkehr (Geprüfte)</li> </ul>
5	beschreibt Kompetenzen zur selbständigen Planung und Bearbeitung umfassender fachlicher Aufgabenstellungen in einem komplexen, spezialisierten, sich verändernden Lernbereich oder beruflichen Tätigkeitsfeld.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IT-Spezialist (Zertifizierter)</li> <li>▪ Servicetechniker (Geprüfter)</li> <li>▪ Sonstige berufliche Fortbildungsqualifikationen nach § 53 BBiG bzw. § 42 a HwO (Niveau 5)</li> <li>▪ Berufliche Fortbildungsqualifikationen nach § 54 BBiG bzw. § 42 a HwO (Niveau 5)</li> </ul>
6	beschreibt Kompetenzen zur Planung, Bearbeitung und Auswertung von umfassenden fachlichen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in Teilbereichen eines wissenschaftlichen Faches oder in einem beruflichen Tätigkeitsfeld. Die Anforderungsstruktur ist durch Komplexität und häufige Veränderungen gekennzeichnet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachelor und gleichgestellte Abschlüsse</li> <li>▪ Fachkaufmann (Geprüfter)</li> <li>▪ Fachschule (Landesrechtlich geregelte Weiterbildungen)</li> <li>▪ Fachwirt (Geprüfter)</li> <li>▪ Meister</li> <li>▪ Operativer Professional (IT) (Geprüfter)</li> <li>▪ Sonstige berufliche Fortbildungsqualifikationen nach § 53 BBiG bzw. § 42 a HwO (Niveau 6), Berufliche Fortbildungsqualifikationen nach § 54 BBiG bzw. § 42 a HwO (Niveau 6)</li> </ul>
7	beschreibt Kompetenzen zur Bearbeitung von neuen komplexen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in einem wissenschaftlichen Fach oder in einem strategierorientierten beruflichen Tätigkeitsfeld. Die Anforderungsstruktur ist durch häufige und unvorhersehbare Veränderungen gekennzeichnet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Master und gleichgestellte Abschlüsse</li> <li>▪ Strategischer Professional (IT) (Geprüfter)</li> <li>▪ Sonstige berufliche Fortbildungsqualifikationen nach § 53 BBiG bzw. § 42 a HwO (Niveau 7) – Berufspädagoge (Geprüfter) – Betriebswirt nach dem Berufsbildungsgesetz (Geprüfter) – Betriebswirt nach der Handwerksordnung (Geprüfter) – Technischer Betriebswirt (Geprüfter)</li> </ul>

8	beschreibt Kompetenzen zur Gewinnung von Forschungserkenntnissen in einem wissenschaftlichen Fach oder zur Entwicklung innovativer Lösungen und Verfahren in einem beruflichen Tätigkeitsfeld. Die Anforderungsstruktur ist durch neuartige und unklare Problemlagen gekennzeichnet.	▪ Doktorat und äquivalente künstlerische Abschlüsse
---	--	---

Tabelle 2: Niveaus und Beispiele für Zuordnungen der Qualifikationstypen im DQR (eigene Darstellung mit Informationen aus BMBF, 2022b; 2022c)

Repetitive Schreib-, Terminvereinbarungs- und Ablageaufgaben können mitunter als wenig fordernd und monoton gesehen werden wie Fabrikations- oder Verpackungsaufgaben, die grundsätzlich ähnliche sich wiederholende Arbeitsschritte und -abfolgen beinhalten. Die Vergütungen der Befragten liegen bei den gewerblichen Beschäftigten im Schnitt bei ca. 3895 Euro brutto. Bei den befragten Verwaltungsbeschäftigten im öffentlichen Dienst liegt die Bruttovergütung weitaus geringer bei durchschnittlich 2972 Euro brutto. Es gilt aber zu berücksichtigen, dass unter den gewerblichen Beschäftigten vier Führungskräfte mit relativ höherer Vergütung sind. Die geringen Vergütungen erhalten bei den gewerblichen Beschäftigten die in der Logistik Beschäftigten. Hier ist die Teamleitung im Wareneingang im selben Unternehmen (G2) mit knapp 1300 Euro brutto besser vergütet. Bei den Verwaltungsbeschäftigten

Aufgrund der beschriebenen Aspekte und Annahmen werden in dieser Arbeit neben den gewerblichen Beschäftigten auch Beschäftigte im kaufmännischen Bereich (Verwaltungskontext im öffentlichen Dienst) betrachtet und hinsichtlich der Wahrnehmung von Karrierebedingungen und -grenzen miteinander verglichen. Mit der öffentlichen Verwaltung ist auch ein Bereich gewählt worden, der gesetzlich reglementiert ist. Näheres hierzu folgt im Abschnitt 6.2.. Die besondere Bedeutsamkeit dieser beiden Zielgruppen liegt vor allem in der bereits beschriebenen Unterrepräsentiertheit im Forschungskontext begründet. Ausgehend von den Annahmen bzgl. beider Zielgruppen, den gesetzlichen Grundlagen und einer ersten Durchsicht des Interviewmaterials ist folgende Tabelle drei erstellt worden, um Unterschiede und Ähnlichkeiten besser gegenüberzustellen und die Relevanz der gegenüberstellenden Betrachtung beider Gruppen zu untermauern. Die Tabelle drei zeigt, dass in der Kategorie Hierarchie ähnliche strukturbedingte begrenzte Positions- und Aufstiegsoptionen vermutet werden. Diese Begrenzungen liegen vermutlich in unterschiedlichen Aspekten begründet (z. B. Tarifvertrag im ÖD und Produktions- und Schichtstrukturen in gewerblichen Bereich).



Kategorien	Gewerblich Beschäftigte	Öffentlicher Dienst
<b>Hierarchie</b>	Strukturbedingte begrenzte Positions- und Aufstiegsoptionen, tend. facettenreicher, ZEIT!	Strukturbedingte begrenzte Positions- und Aufstiegsoptionen, stark formalisiert, Seniorität
<b>Besonderheiten</b>	Historisch gewachsene & teils gesellschaftlich reproduzierte Sphäre; Corona: zusätzlich hohe oder verschobene Auftragslagen & Kohortentrennung; tend. Arbeitsschutzrisiken	Stark rechtlich reglementierter Bereich (TVöD etc.); Corona: verschobene Auftragslagen und (temporäres) Home-Office
<b>Art der Arbeit</b>	Körperliche, teils technisch unterstützte Arbeit; überwiegend ausführende Tätigkeiten ohne Entscheidungskomp.; eigene Kultur	Büro- und Verwaltung, computergestützt, repetitive Arbeiten, ohne Entscheidungskomp., erhöhte Monotoniewahrnehmung
<b>Arbeitszeit</b>	Schichtarbeit (inkl. WE, Feiertage)	Arbeitszeiten nach TV (kein/e WE, Feiertage)
<b>Vergütung</b>	Teils formal geregelte Vergütungen, teils Verhandlungssache, LoV möglich	Nach TVöD geregelte Stufen, nach formaler Qualifikation, LoV selten
<b>Rationalisierung &amp; Digital./Technolog.</b>	Vermutete Rationalisierungstendenzen (Technologisierung), hoher Fortbildungsbedarf	Vermutete starke Rationalisierungstendenzen (Digitalisierung)
<b>Berufsorientierung &amp; Karriereerfolg</b>	Definition von Karriereerfolg abseits des Aufstiegs (Tendenz: Freizeitorientierung)	Definition von Karriereerfolg abseits des Aufstiegs (Tendenz: Freizeitorientierung)
<b>Qualifikation</b>	Qualifikationen können divers sein (Unqualifizierte bis Meister, hier: verhältnismäßig hohe Qualifikation DQR-Niveau 4 bis 6	überwiegend DQR-Niveau 4

Tabelle 3: Unterschiede und Ähnlichkeiten bei GB und Beschäftigten im ÖD (eigene Darstellung, auch unter Einbeziehung der ausgefüllten Vorabfragebögen)

Unter Besonderheiten finden sich verschiedene Aspekte und Gegebenheiten, die in den Befragungen offengelegt worden sind, bei denen ein Einfluss auf die Wahrnehmung von Karrierebedingungen vermutet wird oder die eine Abgrenzung der Bereiche gewerblich und kaufmännisch begründen können. Beispielsweise kann die Kohortentrennung im gewerblichen Bereich oder die Home-Office-Tendenz im öffentlichen Dienst als relevant für die weitere Karriereplanung gesehen werden. Zudem wird angenommen, dass die bereits angesprochene historische Entwicklung des Arbeiterbegriffs (siehe ausführlich Abschnitt 6.1) und seine Randständigkeit ein Grund ist, warum im gewerblichen Bereich der Karrierebegriff weniger präsent ist. Die Art der Arbeit unterscheidet sich, wie oben beschrieben, wobei im gewerblichen Bereich eine eigene Umgangskultur und Bedeutung der sozialen Gruppe und Verlässlichkeit festgehalten werden kann. Während der Produktionskontext von Schichtarbeit inkl. Wochenend- und Feiertagsarbeit geprägt ist, ist die Arbeitszeit im öffentlichen Dienst nach einem eigenen Tarifvertrag geregelt und sieht z. B. keine Arbeit am Wochenende oder am Feiertag vor. Vor allem dieser Aspekt wird als wichtige Strukturbedingung für die Freiheiten der Karrieregestaltung gesehen.

Im gewerblichen Bereich ist die Vergütung teils durch Tarifverträge geregelt und geht teils aus Verhandlungen hervor, kann aber auch eine Leistungskomponente beinhalten. Die Vergütung im betrachteten Verwaltungsbereich ist nur durch einen eigenen Tarifvertrag festgelegt. Eine Leistungsvergütung ist selten geworden und wurde in der Vergangenheit nach dem Gießkannenprinzip ausgeschüttet (vgl. Vorabbefragung und Interviews mit Verwaltungsbeschäftigten).

Im gewerblichen Bereich sorgen Technologisierung und Digitalisierungsentwicklungen für einen notwendigen Fokus auf der ständigen Weiterbildung (siehe Experteneinschätzung). Bedrohungen durch Rationalisierung werden tendentiell weniger gesehen. Im Verwaltungsbereich wird seitens der Expert:innen ein stärkerer Rationalisierungseinfluss gesehen. Ausgehend von den begrenzten hierarchischen Aufstiegspositionen und den Erkenntnissen von Hennequin (2007) wird der Karriereerfolg in Form der Karriereerwartungen bei beiden Teilstichproben in anderen Bereichen vermutet. Es sind einige Ähnlichkeiten erkennbar (z. B. hierarchische Aufstiegsoptionen begrenzt, teils sich wiederholende Aufgaben, formale Qualifikationen gemäß DQR).

Im folgenden Abschnitt 6.1 wird näher auf die historische Entwicklung des Arbeiterbegriffs in Deutschland und die Begriffe, welche im internationalen Kontext Verwendung finden, eingegangen.

### **6.1 Arbeiter:innen, blue-collar und gewerbliche Beschäftigte**

In der Forschung sowie im Alltagsgebrauch existieren unterschiedliche Begriffe, um Beschäftigte mit überwiegend körperlichen oder handwerklichen Tätigkeiten von Bürobeschäftigten mit eher kaufmännischen Tätigkeiten abzugrenzen. Bei diesen Begriffen handelt es sich z. B. um Arbeiterinnen und Arbeiter, blue-collar und gewerbliche Beschäftigte (vgl. Melamed et al., 1995; Mittal et al., 2019; Interview B12). Die Bezeichnung Arbeiterin oder Arbeiter ist historisch gewachsen (vgl. Hübner, 2010) und deren Bedeutung sowie Nutzung im Sprachgebrauch heute stark abhängig von gesetzlichen Regelungen sowie der jeweiligen Verkehrsanschauung (Juraforum, 2022). In Deutschland hat überwiegend eine Anpassung der Berufsgruppen der Angestellten und Arbeiter stattgefunden, während in der Vergangenheit aus versicherungsrechtlichen Gründen oder bedingt durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen häufiger zwischen diesen Gruppen unterschieden worden ist (ebd.). Nach einem Urteil des Bundesarbeitsgerichtes aus dem Jahre 2015 (Aktenzeichen: 3 AZR 575/14, 3 AZR 574/14, 3 AZR 576/14) ist die Ungleichbehandlung von gleichen Fällen für Arbeiter und Angestellte nicht zulässig. Bei

sachlichen Unterschieden kann allerdings eine unterschiedliche Behandlung erfolgen. In dem genannten Verfahren ging es um die ungleiche Anwendung einer als Betriebsvereinbarung abgeschlossenen Versorgungsordnung. In der Forschung der Arbeitergeschichte fällt der Begriff meist im Zusammenhang mit der industriellen Revolution (Hübner, 2010). Bereits Adam Smith hat in seinem Werk den Wohlstand der Nationen als Ergebnis der Arbeit und vor allem der Arbeitsteilung beschrieben (Hübner, 2010; Smith, 2010, Erstveröffentlichung: 1776). Infolge der industriellen Revolution sind Arbeitskraft und Arbeitsvermögen zur Ware geworden, weshalb die Arbeiterschaft zur Arbeitsteilung, Spezialisierung und Positionierung auf Arbeitsmärkten gedrängt worden ist (Hübner, 2010). Marx (1957: 192, Erstveröffentlichung: 1847) spricht in seinen Ausführungen der lohnabhängig arbeitenden Bevölkerung „die Rolle der beherrschten, ausgebeuteten Klasse“ zu (vgl. Kern & Schumann, 1985). Er sieht in der durch die Macht des Kapitals ausgeübten Drucksituation eine Entwicklung, die vor allem die Arbeitsbedingungen der Arbeiter:innen vereinheitlicht und verschlechtert (ebd.). Das geteilte Erleben und die Wahrnehmung ihrer Lebens- und Arbeitsbedingungen fördern das Entstehen einer eigenen Klasse. Die soziale Herkunft bzw. Zugehörigkeit zu einem sozialen Milieu hat Thomas (1989) in seinem Modell zu Karrieregrenzen bei Arbeiter:innen als einen maßgeblichen Aspekt für die Struktur der Karrieremöglichkeiten festgehalten (vgl. Abschnitt 3.2).

Kern und Schumann (1985) gehen in ihrer Studie auf den differenzierenden Einfluss von technischem Wandel auf Industriearbeit ein, der die Erfahrungsbasis der Arbeiterschaft im beruflichen Kontext beeinträchtigt (ebd.: 18). Auch steht die Frage im Raum, inwieweit die jeweils unterschiedlichen Arbeitssituationen von Arbeiter:innen Einfluss auf ihr Denken und das Arbeiterbewusstsein haben. Kern und Schumann betonen, dass parallel verschiedene Reifegrade der Technologisierung und Mechanisierung bestehen, die wiederum unterschiedliche Einflüsse auf die Industriearbeit haben (ebd.: 19). So bestimmt der Reifegrad je nach Art der Arbeit die Leistungsgröße, die von Arbeiter:innen abverlangt wird. Dies kann auch unterschiedlich auf z. B. Arbeitszufriedenheit wirken (ebd.). Kern und Schumann unterscheiden die Reifegrade der Mechanisierung nach dem Einsatzumfang von Maschinen (ebd.: 74).

- Einfache Handarbeit (einzelne Handgriffe) und handwerkliche (im Gesamtprozess, Abfolge) Arbeit
- Motorische (manuelle Manipulation) und sensorische (Wahrnehmungsleistung) Bandarbeit

- Einzelaggregate: Maschinen-/Apparatebedienung (Einlegen, Beschicken, durchführen), Steuerarbeit und Schaltarbeit (über die Maschine, Bedieninstrumente), Maschinen- und Apparateführung (Kontrolle und fallweise Eingriffe, Präsenzpflcht)
- Aggregatsysteme: Anlagenführung (Überwachung und Kontrolle)
- teilautomatisierte Einzelaggregate (Selbstkorrektur)
- teilautomatisierte Aggregatsysteme (zu der Zeit nicht vorhanden)

Diese Einordnung nach Reifegraden dient ebenso der Orientierung und Abgrenzung, welche Tätigkeiten im gewerblichen Bereich verortet werden können. Die Auflistung, welche nicht vollständig ist, zeigt wie groß der gewerbliche Bereich bereits in den 80er Jahren gewesen ist. Die Fülle an verschiedenen Aufgaben ausgehend von den jeweiligen Reifegraden kann als Hinweis gesehen werden, warum sich dem Bereich der gewerblichen Beschäftigten aus der Kontextperspektive von Karriere wenig gewidmet worden ist.

Die abhängige Lohnarbeit hat in den 70er und 80er Jahren vornehmlich die Funktion der Reproduktion, insbesondere der Bestreitung des gesamten familiären Lebensunterhalts. Die Unterprivilegierung der Arbeiter:innen in ihrer Klassenlage zu der Zeit äußert sich z. B. in sehr begrenzter Beteiligung an Einkommen, Bildungschancen und betrieblichen Entscheidungsprozessen (Kern & Schumann, 1985: 21).

In der Forschung zur Geschichte von Arbeiter:innen wird Arbeit als Form des sozialen Handelns in den unterschiedlichen Strukturen und Funktionen betrachtet (Hübner, 2010). Diese Form kann z. B. die Handarbeit oder die geistige Arbeit sein. Obwohl die Arbeit selbst Ausdruck des Arbeiters ist, so ist die alltägliche Arbeit, verglichen mit skandalösen oder prekären Arbeitsbedingungen, im Kontext der Forschung zur Arbeitergeschichte relativ wenig ins Erkenntnisinteresse gerückt worden (ebd.). Arbeitergeschichte ist in der gesellschaftsdiskursiven Auseinandersetzung politisch aufgeladen gewesen und befasst sich im Kern in unterschiedlichen Facetten, wie z. B. Gewerkschaften, Arbeitskämpfe oder Arbeitsrecht, mit der Emanzipation der Arbeiterschaft (vgl. Hölscher, 1989; Hübner, 2010). Auch in dieser Arbeit ist es ein Anliegen, einen Beitrag mit umfassender Primärforschung zu leisten, da der bisherige Forschungsstand in der Karriereforschung allgemein und im Bereich der Karrierebedingungen und -grenzen insbesondere von Befunden zu Angestellten, Bürobeschäftigten sowie insbesondere Führungskräften im kaufmännischen Bereich und Management dominiert ist.

Es wird zumeist zwischen qualifizierten und nicht-qualifizierten bzw. ungelerten Arbeiter:innen differenziert (vgl. Thomas, 1989; Berman et al., 1994). Arbeiter:innen

können hinsichtlich ihres physisch-manuellen Arbeitsschwerpunkts, ihrer Qualifikation und auch ihres Einkommens verglichen mit elitären Gruppen als unterschiedlich angesehen werden (vgl. Guha, 1982). Im Sinne des Konzepts der widersprüchlichen Klassenlagen nach Wright (1997) kann festgehalten werden, dass Angestellte ggü. Arbeiter:innen tendentiell eine höhere Qualifikation aufweisen und höhere Positionen in der organisationalen Hierarchie einnehmen. Allerdings ist dieses Verständnis insofern kritisch zu sehen, da die Digitalisierungsentwicklungen auch Veränderungen in den formalen und geforderten Qualifikationsstrukturen mit sich bringen (Hübner, 2010). Im Kaiserreich wurde für Angestellte eine eigene Sozialgesetzgebung etabliert (vgl. Kocka, 1981), was ihnen zu einer privilegierten Stellung verholfen hat. Eine gewisse Randständigkeit von Arbeiter:innen hinsichtlich des Forschungsfokus, innerhalb der Gesellschaft und hinsichtlich der Einbeziehung in organisationale Karriereberatung und Karriereförderung kann unterstellt werden (vgl. Thomas, 1989; Barley, 1989). Diese Randständigkeit kann als sozial konstruiert und diskursiv reproduziert gesehen werden (vgl. Foucault, 1973). Hier kann eine gewisse historisch gewachsene Benachteiligung der Arbeiter:innen innerhalb der Gesellschaft vermutet werden, die auch eine Relevanzebene dieser Arbeit darstellt. Auch wenn die Stellung von Arbeiter:innen ggü. Angestellten gemäß dem Klassendenken nicht mehr zeitgemäß sein mag und sich die Position von Arbeiter:innen auch auf Grundlage veränderter gewerkschaftlicher Organisation sowie einheitlicher Tarifverträge geändert hat (vgl. Kratzer & Nies, 2009), werden subjektive wie objektive Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs in anderen Bereichen, wie beispielsweise der Mobilität, der Qualifikation und dem Bildungs- und Lebensweg oder der Branche, vermutet. Grenzen sollen in der Analyse nicht als ausschließlich destruktiv, sondern, wie oben beschrieben, auch als konstruktiv, ermöglichend oder strukturierend aufgefasst werden (vgl. Inkson et al., 2012).

Im internationalen Kontext wird von *blue-collar worker* gesprochen, wenn Beschäftigte überwiegend mit den Händen oder mit Maschinen arbeiten, was ein hohes Maß an Kenntnissen im Umgang mit Maschinen voraussetzt (Melamed et al., 1995). Es wird zwischen qualifizierten und unqualifizierten Arbeiter:innen differenziert (Berman et al., 1994). Blue-collar-Beschäftigte nehmen unterschiedliche Rollen im Arbeitsprozess ein und ihnen wird hohe Bedeutung im Produktionsprozess und in der Qualität von Produkten zugeschrieben (vgl. Mittal et al., 2019). Arbeiter:innen sind in unterschiedlichen Bereichen und Branchen, wie beispielsweise Bauwesen, Lagerwesen, Ölindustrie, Produktion, Instandhaltung und Maschinenbauindustrie, tätig (ebd., 2019). Die Beschäftigungen sind in der Regel stark spezialisiert und Arbeiter:innen erhalten Stundenlöhne (ebd.). Häufig wird

keine formale Bildungsqualifikation verlangt, da Kenntnisse und Fertigkeiten über die Tätigkeitserfahrungen gesammelt werden. Zumeist ist allerdings eine Fachausbildung bzw. Lehre vonnöten (ebd.). Ein Unterschied zwischen Angestellten und Arbeiter:innen lässt sich auch in den Arbeitsbedingungen festmachen. Während Arbeiter:innen zumeist in Umfeldern mit erhöhtem Geräuschpegel, Verschmutzungsgrad und starken Differenzen in der Arbeitsgestaltung tätig sind, arbeiten Angestellte in der Regel in Büros. Aufgrund unterschiedlicher anzunehmender Begrenzungen, beispielsweise ein limitierter Aufgabenbereich, eine begrenzte Qualifikation, begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten, ungeordnete Aufgabenfelder und Zuständigkeiten, wird vermutet, dass die Karrieregestaltung bei Arbeitern in Führungspositionen verglichen mit Führungskräften im white-collar-Segment relativ eingeschränkt ist.

Die konkrete Klassifizierung von Beschäftigten in *white* oder *blue* oder gar *pink collar* unterscheidet sich je nach Konzept und Konvention (vgl. Pines & Guendelman, 1995; Lips-Wiersma et al., 2016). In diesem Zusammenhang ist es für diese Arbeit für bedeutsam befunden worden, einerseits mit diesem Kapitel einen Überblick über die historisch begründeten Zuschreibungen hinsichtlich Eigenschaften und Qualifikationen der *Arbeiterschaft* zu geben und andererseits eine begründete und fundierte Möglichkeit zu schaffen, Arbeiter:innen definitorisch und empirisch zu erfassen.

Der Begriff *gewerblich Beschäftigte:r* ist in einem Interview (B12, Anhang G3.3) besonders hervorgehoben worden. Wie im folgenden Kapitel sieben zur methodischen Vorgehensweise ersichtlich, ist der Leitfaden mit dem Begriff Arbeiter:in formuliert worden. Basierend auf den Erfahrungen im genannten Interview sind in den folgenden Interviews teils die Begriffe *gewerblich Beschäftigte:r* und *Arbeiter:in* synonym verwendet worden. Der Begriff *gewerbliche:r Beschäftigte:r* oder *Arbeitnehmer:in* findet sich im Zusammenhang mit gesetzlichen Bezügen als zeitlich angepasste synonyme Formulierung für Arbeiter:in (Hanreich, 2022; Jura-basic, 2022), um sich von diesem historisch und gesellschaftlich vorgeprägten Begriff zu distanzieren. Mit der Anpassung, alle abhängig Beschäftigten juristisch *Arbeitnehmer* zu nennen, wird der Begriff Arbeiter:in zunehmend abgelöst (vgl. § 5 BetrVG). In wenigen Fällen wird dieser Begriff noch verwendet (vgl. Urteil oben, Kontext: Versorgungskasse).

### **6.1.1 Relevanz interner Tertiarisierung in Industrien**

In Industrieunternehmen findet zunehmend eine interne Tertiarisierung statt, d. h. dass der Anteil an Angestellten in Industriebetrieben teils genauso hoch ist wie der der gewerblichen

Beschäftigten (vgl. Haipeter & Slomka, 2015). Die besondere Stellung von Angestellten im historischen Verlauf liegt in vier Aspekten begründet (vgl. Kudera et al., 1983): Angestellte weisen eine professionelle Orientierung auf und sind motiviert, zum Erfolg der Organisation beizutragen, sie haben Erwartungen an die Organisation im Hinblick auf Entwicklung und Karriere und die Arbeitsweise sowie der Arbeitskontext lassen eine eigene Gestaltung sowie Autonomie zu. Zudem haben sie tendentiell ihre Anliegen selbst geregelt, ohne Interessenvertretungen hinzuzuziehen. Angesichts der oben betrachteten empirischen Befunde zu Karriereerfolgsansichten bei gewerblichen Beschäftigten und den teils hohen Qualifikationen in der Teilstichprobe gewerblicher Beschäftigter kann diese differenzierende Sichtweise als relativ veraltet angesehen werden. Denn z. B. ist die Erwartung an Weiterentwicklung und Karriere auch bei gewerblichen Beschäftigten erkennbar. Mit der Vereinheitlichung von Entgelttarifverträgen, beispielsweise in der chemischen Industrie und der Elektroindustrie sind fast die letzten differenzierende formalen Faktoren in der Behandlung von Arbeiter:innen und Angestellten in Deutschland aufgelöst worden (vgl. Kratzer & Nies, 2009). In Industriebetrieben finden sich Angestellte zunehmend in Bereichen, wie der Forschung und Entwicklung oder dem Vertrieb, während beispielsweise gewerbliche Beschäftigte im Vergleich im Produktionskontext tendentiell abnehmen (ebd.; Haipeter & Slomka, 2015).

Die interne Tertiarisierung ist vor dem Hintergrund in dieser Arbeit bedeutsam, da einerseits hier auch Bedingungen vermutet werden, die eine Durchlässigkeit vom gewerblichen in den Angestelltenbereich beeinflussen. Andererseits zeigt diese Entwicklung ausgehend von den o. g. Zuschreibungen für Angestellte, dass insbesondere ein Fokus auf Karrieren bei Beschäftigten mit einem gewerblichen Hintergrund und einer gewerblichen Prägung sinnvoll ist, um diese Beschäftigten zu adressieren, also zu binden und zu entwickeln. Auch wenn die formalen Unterscheidungen zwischen Angestellten und gewerblichen Beschäftigten nahezu abgebaut worden sind, so können diese Unterschiede wegen der Tradition und Zugehörigkeitsaspekten teils noch immer vorhanden sein und sich in ihren (berufsbezogenen) Interessen und ihrem Handeln äußern (vgl. Kratzer & Nies, 2009). Demnach haben die jeweiligen Beschäftigtengruppen wenig Probleme, sich den gewerblichen Beschäftigten oder Angestellten selbst zuzuordnen (Haipeter & Slomka, 2015: 3). Haipeter und Slomka nutzen für die Analyse der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen von Angestellten und Arbeiter:innen Daten des Mikrozensus und SOEP-Daten. Hinsichtlich der Qualifikationsstruktur lässt sich sagen, dass diese bei Industrieangestellten in den Branchen der chemischen Industrie und Metall- und

Elektroindustrie von 1999 bis 2011 relativ konstant geblieben ist (ebd.: 8 f.). Die meisten Angestellten weisen eine mittlere formale Qualifikation, also einen Ausbildungsabschluss, auf, wobei deren Anteil verglichen mit den hochqualifizierten (z. B. Fachhochschulabschluss oder Promotion) abgenommen hat. Hingegen ist der Anteil geringqualifizierter bei den gewerblichen Beschäftigten weitaus größer als bei den Angestellten und der Anteil hochqualifizierter vergleichsweise gering. Allerdings ist der Anteil geringqualifizierter Arbeiter:innen von 1999 bis 2011 gesunken. Insgesamt lässt sich also sagen, dass Angestellte in Industriebetrieben tendenziell eine höhere Qualifikation aufweisen, wobei deren Vergleichbarkeit in manchen Fällen auch hinterfragt werden darf. Allerdings lässt sich dieser Befund als Begründung für die Sensibilisierung für sowie Analyse und Veränderung von Karrierebedingungen bei gewerblichen Beschäftigten bzw. mittel- und geringqualifizierten Beschäftigten anführen. Die Diskrepanz wird noch deutlicher, wenn die Unterschiede in der beruflichen Stellung betrachtet werden. Hier wird ersichtlich, dass Angestellte eher hochqualifizierten oder qualifizierten Tätigkeiten nachgehen, wohingegen bei gewerblichen Beschäftigten die an- und ungelerten Arbeitskräfte einen hohen Anteil aufweisen. Ein tendenziell großer Anteil erledigt hier Tätigkeiten unterhalb der formalen Qualifikation (ebd.: 10). Die Abstufungen zwischen den Tätigkeitsniveaus sind bei den gewerblichen Beschäftigten kleiner, da hier Führungsaufgaben und hochqualifizierte Tätigkeiten fehlen (ebd.). Auch dieser Befund untermauert die Relevanz von Karrieremanagement für gewerbliche Beschäftigte abseits der Fragen, die sich lediglich auf hierarchische Aufstiege beziehen, da nach diesen Befunden Führungsaufgaben tendenziell eher von Angestellten übernommen werden.

Die anteilig wenigen Frauen übernehmen unter den gewerblichen Beschäftigten einfache Tätigkeiten. Auch bei den Angestellten übernehmen sie überwiegend einfache Tätigkeiten, wobei sie hier zu relativ größeren Anteilen auch andere Tätigkeiten in höherer beruflicher Stellung übernehmen. Relativ zu den gewerblichen Beschäftigten erzielen die Angestellten in der Industrie höhere Einkommen, weisen aber auch im Durchschnitt höhere tatsächliche Arbeitszeiten auf und sind laut SOEP-Daten von größeren wahrgenommenen beruflichen Drucksituationen betroffen (ebd.: 14 f.).

Die Befunde zeigen, dass trotz des schnellen Wandels durch interne Tertiarisierung, gewerbliche Beschäftigte nach wie vor eine Zielgruppe von Personalarbeit sein können und sollten. Eine Fokussierung von gewerblichen Beschäftigten ist angesichts der ersichtlichen vorteilhaften Stellung von Angestellten in Organisationen bedeutsam. Selbst wenn dieser Trend weiter voranschreitet, liegt der Fokus auf einer Einbeziehung der Beschäftigten aller



Qualifikationsformen und aller hierarchischen Ebenen mit den dort jeweils unterschiedlich hoch angesiedelten Tätigkeiten in Sachen Karrieremanagement. Der Gegenstandsbereich von Karrierebedingungen und -grenzen ist hier sinnvoll, da diese innerhalb von Organisationen allgemein aber auch zwischen den Sphären Angestellte:r und gewerbliche:r Beschäftigte:r für die Karrieregestaltung relevant sein können.

### **6.1.2 Führungskrafttypen und -ebenen im gewerblichen Bereich verglichen mit dem Verwaltungsbereich**

Es ist grundsätzlich zwischen der formalen Qualifikation und den jeweils ausgeübten Führungspositionen zu unterscheiden. Haipeter & Slomka (2015) nennen u.a. Facharbeiter, Vorarbeiter, Meister, Polier und Palier als formale Qualifikation verbunden mit einer beruflichen Stellung, die aber nicht grundsätzlich überall als solche Definition Verwendung finden. Daher werden die in den untersuchten Kontexten aufgefundenen Definitionen von Führungspositionen bei gewerblichen Beschäftigten verglichen mit dem Verwaltungskontext im öffentlichen Dienst hier aufgeführt (Anhang G8.1/G8.2).

Die Führungsebenen und Führungskrafttypen im gewerblichen Bereich bei Unternehmen G2 in der Produktion bestehen in der Gruppenleitung, Schichtleitung, Teamleitung, Linienleitung und der Segmentleitung. Obere Stellen bestehen in der Bereichsleitung und der Geschäftsführung. Bei G6 ist zusätzlich noch eine Produktionsleitung erkennbar, bei der vermutet wird, dass sie der Segmentleitung von G2 entspricht. Bei G6 ist zudem noch die Rede von der Maschinenführung, die keine Mitarbeiterverantwortung hat. Im Kontext von Baumaschinen (G8; genauer: Baumaschinenhandel) ist auf den unteren Ebenen die/der Werkstattmeister:in und die Werkstattleitung erkennbar, gefolgt von der/dem Kundendienstleiter:in, die/der für mehrere Werkstätten verantwortlich ist. Darüber liegt die Bereichs-, Ressortleitung und Geschäftsführung.

Bei den Verwaltungsbeschäftigten im Kontext von Organisation G5 (Anhang G8.2) sind die Führungsebenen erwähnt und vergleichsweise überschaubar. Verglichen mit dem gewerblichen Bereich sind hier also weniger Führungsebenen ersichtlich. Laut Aussagen der Befragten bestehen diese Hierarchieebenen nur in der Teamleitung und Abteilungsleitung. Neben möglichen Aufstiegen in der formalen Erfahrungsstufe (nach Zugehörigkeitsdauer) sind keine Aufstiegsmöglichkeiten erkennbar. Insofern kann festgehalten werden, dass die hierarchischen Aufstiegspositionen im hier betrachteten gewerblichen Kontext insgesamt über die Unternehmen hinweg betrachtet vielfältiger sind als im öffentlichen Dienst. Es ist

davon auszugehen, dass die begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten insbesondere im Verwaltungsbereich eine Karrieregrenze darstellen können.

### **6.1.3 Empirische Relevanz der Betrachtung von gewerblichen Beschäftigten**

Der Bereich der gewerblichen Beschäftigten umfasst diverse Bereiche und Beschäftigte. Wie oben und in den Tabellen mit den Befragten (Anhang E1/E4) ersichtlich, stammen die meisten der Beschäftigten aus dem produzierenden Gewerbe oder dem Logistikbereich (genauer: Lagerlogistik). Um die Bedeutung dieser Erwerbstätigen Gruppen etwas zu untermauern, werden in diesem Abschnitt Statistiken herangezogen.

Das produzierende Gewerbe umfasst nach WZ2008 den Bergbau und die Gewinnung von Steinen und Erden, das Verarbeitende Gewerbe, die Energieversorgung, die Wasserversorgung die Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzung sowie das Baugewerbe (vgl. Statistisches Bundesamt, WZ 2008, 2008). Der Logistikbereich lässt sich insbesondere im Abschnitt H nach WZ2008 (Verkehr und Lagerei) verorten (vgl. Wohlers, 2015: 9), ist aber auch in Abschnitt G (Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen) und in Abschnitt D (Energieversorgung) zu finden. Einige logistische Tätigkeiten können auch, wenn sie nicht im produzierenden Unternehmen selbst, aber von externen Dienstleistern durchgeführt werden, auch dem Dienstleistungsbereich zugeordnet werden. Voraussetzung dafür wäre dann, dass die logistischen Dienstleistungen nicht die Haupttätigkeit der Organisation sind. In dem Fall wäre diese Tätigkeit im Sektor Verkehr und Lagerei zu erfassen (ebd.: 9 ff.). Einige Wirtschaftszweige können also relevant sein. Ein Teil der logistischen Tätigkeiten in produzierenden Unternehmen kann also auch im Wirtschaftszweig des produzierenden Gewerbes verortet werden.

Im produzierenden Gewerbe sind 2022 (ohne Baugewerbe) nach dem Inlandskonzept in Deutschland 7,881 Mio. Arbeitnehmer:innen beschäftigt (vgl. Statistisches Bundesamt, 2023). Seit 2010 ist die Zahl der Arbeitnehmer:innen stetig gewachsen, und zwar bis 2019 um knapp 0,711 Mio., ehe dann die Zahl um 0,24 Mio. bis 2022 gesunken ist. Die Erwerbstätigenzahl ist in der Zeit von 2010 bis 2022 ebenso stetig von 7,7 Mio. auf 8,114 Mio. (auch mit einem Einbruch in der Coronazeit) gewachsen (ebd.). Auch wenn dieses Wachstum von Erwerbstätigen schwierig mit einer Zunahme von Selbstständigen in Deutschland argumentiert werden kann, da die Zahl der Selbstständigen im produzierenden Gewerbe von 2019 bis 2022 sogar von 0,72 Mio. auf 0,684 Mio. gesunken ist (eigene Berechnung nach Destatis, 2023), so zeigt das Wachstum an Arbeitnehmer:innen und an

Erwerbstätigen in dem Wirtschaftszweig in den letzten 10 bis 12 Jahren eine andauernde Bedeutung für den Arbeitsmarkt. Der Krankenstand im gewerblichen Bereich (verglichen mit anderen Branchen) kann ebenso genutzt werden, um eine Bedeutung von Karrieremanagement im Punkte Gesundheitsförderung zu argumentieren. Nach Krankenstand in Prozent befindet sich nach Zahlen der AOK das produzierende Gewerbe auf Platz drei aller Wirtschaftszweige (vgl. Radtke, 2023). Aufgrund der mitunter körperlichen Arbeit und Arbeitsbelastung im gewerblichen Bereich müssen diese Zahlen im Vergleich mit Dienstleistungsbranchen nicht zwingend überraschen. Dennoch lässt sich hiermit eine zusätzliche Relevanzkategorie der Betrachtung der gewerblichen Beschäftigten im Kontext von Karriere anführen

Auch wenn ein Teil der logistischen Tätigkeiten im produzierenden Gewerbe verortet werden kann (s.o.), wird kurz noch auf die Relevanz des Logistikbereiches eingegangen. In der Logistikwirtschaft sind 2012 in Deutschland ca. 20% aller Arbeitsplätze verortet gewesen (vgl. Wohlers, 2015). Auch der Bereich Handel, Logistik und Gastgewerbe ist in Deutschland gemessen an der Arbeitnehmerzahl von 2010 bis 2019 von 8,363 Mio. auf 9,353 Mio. gewachsen (Statistisches Bundesamt, 2023). Auch nach dem Einbruch - wahrscheinlich durch die Corona-Pandemie - ab 2020 ist die Arbeitnehmerzahl bis 2022 um 0,092 Mio. gewachsen. Es ist also mit einer Erholung zu rechnen. Auch die Finanzkrise 2007/2008 hat kaum einschneidende Auswirkungen in der Branche hinterlassen (Wohlers, 2015: 29). Die Verdienste in den unterschiedlichen Verkehrssparten (z. B. Luftfahrt oder Kurierdienste) sind sehr unterschiedlich (ebd.: 30 f.). Insbesondere die Kurierdienste, die das Schlusslicht der Verdiensthöhen im Vergleich markieren, können auch im Sinne der Teilhabe als Zielgruppe von Karrieremaßnahmen gesehen werden.

Insgesamt zeigen die Daten, dass die beiden Bereiche bzw. Wirtschaftszweige nach wie vor eine große Bedeutung für die Beschäftigungssituation in Deutschland haben. Demnach lässt sich argumentieren, dass es sinnvoll ist, sich mit Karrierethemen in diesen Kontexten zu befassen, da dies potentiell viele Beschäftigte adressiert. Über diese Wirtschaftszweige, in denen hier Befragte gewonnen werden konnten, hinaus

## **6.2 Beschäftigte im Verwaltungskontext des öffentlichen Sektors**

Im öffentlichen Dienst sind im Kern zwei Beschäftigtengruppen zu unterscheiden, Beamte und Angestellte. Die Rechtsform des jeweiligen Arbeitsverhältnisses unterscheidet sich demnach (Papenuß & Keppeler, 2018). Auf die Beamten finden das Beamtenstatusgesetz (§ 3 Abs. 1, 2 Nr. 1) und Artikel 33 Abs. 4 und 5 des Grundgesetzes Anwendung. Die

Angestellten stehen in einem privatrechtlichen Arbeitsverhältnis zum öffentlichen Arbeitgeber (vgl. ebd.: 1060), auf das je nach Organisationsform oder auch Land und Zuständigkeit unterschiedliche Tarifverträge Anwendung finden. Diese Tarifverträge liegen in der Ausformulierung der unterschiedlichen Themen, wie Vergütung, Arbeitszeit, Urlaubstage u. a. häufig recht nahe an den Vorteilen, die für Beamte gelten (ebd.: 1061). Laut Reichard und Schröter (2009: 27) kann sogar von einer Nivellierung von Unterschieden gesprochen werden. Angesichts dieser Nähe werden insbesondere hinsichtlich des hierarchischen Laufbahnsystems Karrierebedingungen und -grenzen bei Beschäftigten im öffentlichen Dienst vermutet. Auf die Aspekte des Laufbahnsystems und bestehender Alternativen wird im weiteren Verlauf näher eingegangen. Der öffentliche Dienst umfasst im weiten Verständnis Organisationen des Bundes, der Länder und der Kommunen sowie kirchlicher Organisationen und der Organisationen der Sozialversicherungssäulen. Hinzu zählen auch die Kammern und Verbände des Handwerks, des Handels und der Landwirtschaft (Papenfuß & Keppeler, 2018: 1061).

Die in dieser Arbeit befragten Beschäftigten im Verwaltungskontext sind in einer Körperschaft des öffentlichen Rechts beschäftigt, die im Bereich Sozial- und Pflegeversicherung Aufgaben und Aufträge übernimmt. Eine Körperschaft des öffentlichen Rechts ist allgemein eine Einrichtung und Organisation, die in Form einer juristischen Person des öffentlichen Rechts Aufgaben und Aufträge unterschiedlicher Art für den Staat übernimmt (vgl. Kirste, 2017). Nach Angaben der OECD sind in Deutschland 15 % der Erwerbstätigen im öffentlichen Dienst beschäftigt (2015: 85). Von den 6 Mio. Beschäftigten im öffentlichen Dienst sind laut Bundesamt für Statistik 7 % im Bereich der Sozialversicherung beschäftigt, zu denen auch die hier Befragten zu zählen sind (Destatis, 2015). Wie viele Beschäftigte mittlerer Qualifikation konkret in einfachen Routinetätigkeiten beschäftigt sind, kann zur Relevanzuntermauerung nicht konkret gesagt werden.

Das Personal der öffentlichen Arbeitgeber und Dienstherren wird mit dem Begriff öffentlicher Dienst gefasst (Papenfuß & Keppeler, 2018: 1060; Reichard & Schröter, 2009). Die Personalsysteme im Kontext öffentlicher Dienste lassen sich basierend auf internationalen Vergleichsstudien in Laufbahnsysteme und Positionssysteme untergliedern (vgl. Demmke, 2019: 376). Unter Positionssystem sind solche Personalsysteme zu verstehen, in denen Beschäftigte für eine konkrete Stelle eingestellt werden, während es beim Laufbahnsystem um die Rekrutierung von Personal für eine Laufbahn (nach Möglichkeit auf Lebenszeit) geht (ebd.: 377). Laufbahnsysteme unterscheiden sich letztlich

von privatrechtlichen Arbeitsbedingungen. Sie stellen Arbeitssysteme für Beamte dar (ebd.: 376). Infolge zunehmender Reformen und Reformbemühungen in Deutschland, die das Ziel verfolgen, öffentliche Aktivitäten kostengünstiger und stärker orientiert an privatwirtschaftlichen Erfolgsgrößen auszurichten, findet eine Veränderung weg von Laufbahnsystemen hin zu Positionssystemen statt (ebd.: 379 ff.). Bei den Anpassungen der Systeme und Orientierungen an anderen europäischen Ländern (z. B. Raum Skandinavien) geht es in Deutschland z. B. einerseits um eine zunehmende Abschaffung des Senioritätsprinzips und der Einstellung über das Eingangsamts. Andererseits sollen Aspekte fokussiert werden, wie Wertschätzung von Erfahrung, Kompetenzmanagement, leistungsorientierte Vergütung, dezentrale Beförderungsstrukturen und Fortbildungen (Demmke, 2019: 380 f.; Papenfuß & Keppeler, 2018: 1063 ff.). So ist im europäischen Vergleich erkennbar, dass Beamte mehr und mehr in Kernfunktionen des Staates eingesetzt werden, wohingegen in höheren bis mittleren Managementfunktionen auch zunehmend Angestellte beschäftigt werden (Demmke, 2019: 380 f.). Bei der Personalvergütung im öffentlichen Dienst haben sich auch Tendenzen für eine leistungsorientierte Vergütung herausgebildet, wobei diese zumeist negative Erfahrungen nach sich ziehen (vgl. Papenfuß & Keppeler, 2018: 1064). Hier werden häufig Defizite in den Bewertungsmethoden und in den Führungskräftequalifikationen als Grund genannt. Die Lösung im Zusammenhang mit den geforderten Reformbemühungen im öffentlichen Sektor lautet für Personalarbeit häufig *„[i]ntegriertes Personalmanagement für Kernverwaltung und öffentliche Unternehmen“* (ebd.: 1066), sodass auch jede Organisation und Körperschaft für sich in der Lage ist, systematische Personalarbeit zu betreiben. Karrierebezogene Maßnahmen, die in diesem Zusammenhang genannt werden, um Beschäftigte zu binden, sind z. B. Job Rotation, Projektarbeit und wechselseitiges Coaching.

Die angesprochenen Reformbestrebungen und Veränderungen haben auch Auswirkungen auf die organisationspolitische Gestaltung von öffentlichen Einrichtungen und entsprechende Personalaufgaben (vgl. Reichard, 2019: 388; Reichard & Röber, 2019: 263 ff.). So werden teils Aufgaben ausgegliedert, indem z. B. öffentliche Einrichtungen in Form von Körperschaften, Anstalten oder Stiftungen verselbstständigt werden (Reichard & Röber, 2019: 266). Hierzu zählen auch die Körperschaften des öffentlichen Rechts, denen durch die Eigenständigkeit ein höheres Maß an Flexibilität in der Leistungserstellung und damit die Vollzugs- und Produktionsverantwortung übertragen wird, während der Staat weiterhin die Gewährleistungsverantwortung innehat (vgl. ebd.: 264). Mit dieser Eigenständigkeit gehen auch die Verantwortung für Prozesse im Personalmanagement und

der Führung auf die verselbstständige Organisation über. In der Orientierung an privatwirtschaftlichen Personalmanagementmaßnahmen werden in Teilen durch das Laufbahnsystem tradierte Mechanismen und Privilegien, wie die Unkündbarkeit oder Arbeitsplatzsicherheit abgebaut oder angepasst (Reichard, 2019: 388 ff.). Zu diesen Anpassungen zählen auch die schrittweise Ablösung des Laufbahnsystems durch das Positionssystem, der Abbau von Aufstiegsgrenzen und die Implementierung von leistungsorientierter Vergütung (ebd.). Trotz dieser angestrebten und in Teilen bereits durchgeführten Veränderungen wird vermutet, dass durch die tradierten Verfahrensweisen und Werte des öffentlichen Dienstes Karrierebedingungen oder gar -grenzen von befragten Beschäftigten in der Körperschaft des öffentlichen Rechts wahrgenommen werden. Insbesondere wird dem öffentlichen Dienst im Hinblick auf Veränderungen eine gewisse Trägheit unterstellt, die durch Pfadabhängigkeiten begründbar ist (Papenuß & Keppeler, 2018: 1062). Das Beschäftigungssystem in Deutschland ist noch immer stark am Laufbahnmodell orientiert (ebd.). Eine Nähe einzelner Aspekte zu den Strukturen des Laufbahnmodells bleibt bisher noch bestehen (vgl. Reichard & Röber, 2019). Diese o. g. Annahme bzgl. Karrierebedingungen und -grenzen verleitet dazu, diese Zielgruppe in der Verwaltung einer Körperschaft des öffentlichen Rechts mindestens als Vergleichsgruppe für die gewerblichen Beschäftigten heranzuziehen. Aufgrund welcher formalen Gesichtspunkte sich dies begründen lässt, wird noch näher in den folgenden Abschnitten ausgeführt.

### **6.2.1 Reformbedarf und gesetzliche Grundlagen mit Bezug zu Personalthemen bei Beschäftigten im öffentlichen Dienst**

Wie bereits angesprochen, entstammen die Strukturen im öffentlichen Dienst hauptsächlich dem tradierten Berufsbeamtentum (vgl. Reichard, 2019: 389), das auch im Grundgesetz verankert ist (Artikel 33, Abs. 5). Das Laufbahnsystem ist ein Konstrukt, das das „öffentlich-rechtliche Dienst- und Treueverhältnis zur Wahrnehmung von hoheitlichen Aufgaben, ermöglichen und fördern soll (vgl. Papenuß & Keppeler, 2018: 1060; Demmke, 2019: 376 f.). In diesem Abschnitt werden der Reformbedarf im öffentlichen Personalmanagement mit den gültigen und bereits veränderten Rechtsgrundlagen gegenübergestellt, um ein authentisches Bild zu zeichnen und die Relevanz der Betrachtung von Beschäftigten im öffentlichen Sektor zu untermauern. Folgender Reformbedarf kann formuliert werden: Im Bereich Personalbeschaffung werden teils Beamte und Angestellte parallel rekrutiert und meist Beamte bevorzugt. Dies führt zu hohen Kosten, insbesondere Pensionsfolgekosten (Reichard, 2019: 389). Zudem sind in einzelnen Laufbahnen und fachlichen Bereichen die

Stellen und Entgelte nicht konkurrenzfähig und demnach unattraktiv. In der Kombination mit falschen oder nicht wirksamen Anreizen, die nicht zu Leistung anspornen, wird mitunter an den falschen Beschäftigten festgehalten, aber es werden nicht die passenden qualifizierten Beschäftigten angesprochen. Letztlich werden die in der privatwirtschaftlichen Sphäre verwendeten Instrumente der Personalplanung, Stellenbewertung, Beurteilung, Führung, Entwicklung und Personalauswahl nicht hinreichend genutzt (ebd.).

Das beschriebene starre Laufbahnsystem mit den gesetzten Eingruppierungen und Stellenobergrenzen ebenso wie nicht vorhandenen Leistungskomponenten als Anreiz ist bei Reformbemühungen ungelegen (ebd.). Das öffentliche Personalrecht hat keine Veränderung erfahren, obgleich vor 50 Jahren die Dienstrechtsreform in Gang gesetzt worden ist. Mit dem Dienstrechtsreformgesetz von 1997 und der Schaffung des Tarifvertrages des öffentlichen Dienstes im Jahre 2005 sind bei den Beschäftigten erste Impulse zur Leistungsorientierung bei der Vergütung gesetzt worden. In der hier betrachteten Körperschaft des öffentlichen Rechts findet ein eigener Tarifvertrag Anwendung. Die erste Föderalismusreform ab 2006 hat das Beamtenrecht dezentralisiert und flexibilisiert. Die Länder übernehmen somit beispielsweise Entscheidungen bzgl. Besoldung, Pensionen und der Arbeitszeit (ebd.: 390).

Laufende Reformbestrebungen, die sich an Managementinstrumenten der Privatwirtschaft orientieren, beinhalten nach dem neuen Steuerungsmodell (NSM) Aspekte in den Bereichen Personalauswahl und -beurteilung sowie ausgebaute Weiterbildungskonzepte (vgl. ebd.). Eine Umsetzung dieser Reformen erfolgt nur begrenzt. Zudem wird im Rahmen des NSM die Dezentralisierung von Diensten und Zuständigkeiten angestrebt, so auch im Personalmanagement. Aber das gewachsene Bild des trägen Verwaltungsapparates, bei dem ein fehlendes Verständnis für Wandel im Hinblick auf Personalaktivitäten angenommen wird, schafft wenig Vertrauen in eine Humanressourcenentwicklung (ebd.). In der Gesamtheit sind die beschriebenen begrenzt umgesetzten Reformen Anlass, folgenden potentiellen Herausforderungen im Bereich Personalmanagement zu begegnen (ebd.: 391):

- Hohe Personalkosten wegen Beamtenpensionen
- Weniger Fachkräfte wegen des demographischen Wandels und mangelnder Attraktivität des öffentlichen Dienstes ggü. privatwirtschaftlichen Unternehmen
- Verschiedene Vergütungssysteme und -höhen sorgen für Wettbewerb zwischen den Bundesländern um Beschäftigte
- Berücksichtigung sich wandelnder Wertvorstellungen und Bedürfnisse

- Entwicklung und Qualifizierung von Beschäftigten wegen neuer Anforderungen durch Digitalisierungs-, Policy- und Managementeinflüssen

Diese skizzierten Reformbedarfe im Kontext der Personalarbeit, die sich im Kern auf den Wettbewerb um Beschäftigte beziehen, untermauern die Relevanz, die Beschäftigten im öffentlichen Sektor zu ihrer Wahrnehmung von Karriere, Karrierebedingungen und -grenzen zu befragen. Diese Arbeit bildet hier einen ersten Schritt. Zur weiteren Veranschaulichung des Reformbedarfs werden einzelne Personalaktivitäten mit Bezügen zu Karrierethemen nachfolgend konkret angesprochen. Personalstrukturstatistiken und Stellenbewertungstools zur besseren Einordnung der Personalbedarfe und -anforderungen finden im öffentlichen Sektor noch unzureichend Anwendung (vgl. Koch & Conrad, 2010). Zudem sind Ausbildungsordnungen teils nicht mehr zeitgemäß und auch Fortbildungen basieren auf Ansätzen, die nicht dem Leistungs- und Potentialprinzip folgen. Maßnahmen der Flexibilisierung von Arbeitszeit werden abgesehen von Teilzeitarbeit kaum genutzt (ebd.). Die leistungsorientierte Vergütung gilt wegen führungs- und kommunikationsbedingter Probleme als unbeliebt im öffentlichen Dienst. Anreize, wie wechselnde Tätigkeitsbereiche oder ausgebaute Handlungsspielräume (z. B. Job Rotation), sind selten vorhanden. Die Transparenz und Durchlässigkeit der Laufbahnen wird, wie bereits angesprochen, häufig kritisiert, da sie nicht das Leistungs- und Potentialprinzip abbildet (ebd.). So erfolgen Aufstiege und Erhöhungen der Vergütung meist bemessen an der Zugehörigkeitsdauer oder in Form von implementierten Erfahrungsstufen neben den tariflichen Eingruppierungen (z. B. TV-L oder TVöD). Bei den hier befragten Beschäftigten greift ein eigener Tarifvertrag.

Der skizzierte Reformbedarf und die grob dargestellten gesetzlichen Grundlagen und Veränderungen geben Aufschluss darüber, warum die Betrachtung des Karrierekontexts von Beschäftigten im öffentlichen Dienst sinnvoll sein kann. Inwieweit die vertikalen/horizontalen Aufstiegsmuster nicht mehr an den Laufbahnprinzipien, sondern eher an Leistung, Arbeitsanforderungen und Einsatzmöglichkeiten orientiert sind (vgl. Di Luzio, 2003: 109), kann hinsichtlich Karrieregestaltung und -grenzen als wichtige Frage gestellt werden. Im folgenden Abschnitt wird noch näher auf die befragte Zielgruppe der Verwaltungsbeschäftigten eingegangen.



## **6.2.2 Empirische Relevanz der Betrachtung von Verwaltungsbeschäftigten im öffentlichen Dienst**

Die empirische Relevanz der Betrachtung von Beschäftigten im öffentlichen Dienst in unteren bis mittleren Vergütungsgruppen, die tendentiell eher repetitive Verwaltungsaufgaben übernehmen kann einerseits mit der hohen Zahl der im öffentlichen Sektor in Deutschland Beschäftigten begründet werden (s. o. Kapitel 6.2; OECD, 2015: 85). Wiederum sind ca. 420.000 im Bereich der Sozialversicherung tätig, zu denen auch die in dieser Arbeit Befragten gehören.

Basierend auf einer Hochrechnung anhand einer Bevölkerungsfortschreibung mit Daten des Mikrozensus von 2011 und der Einteilung der Wirtschaftszweige nach WZ2008 haben im Jahr 2019 ca. 2,9 Mio. in der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung und Sozialversicherung gearbeitet. Von diesen 2,9 Mio. Erwerbstätigen in diesem Bereich sind ca. 1,5 Mio. Frauen (Abbildung 12). Ca. 62% der im öffentlichen Dienst Tätigen sind 2021 bundesweit als Arbeitnehmer:innen beschäftigt. Dies entspricht ca. 3,19 Mio (Statistisches Bundesamt, 2021). Arbeitnehmer:innen. Dagegen sind mit einem Anteil von 34% nur knapp die Hälfte als Beamt:innen tätig. Die beschriebene Größenordnung an Beschäftigten und vor allem Arbeitnehmer:innen, die im besagten Bereich tätig sind, untermauert die potentielle Reichweite, sich mit den Karriereansichten dieser Zielgruppe zu befassen. Ein explorativer Befund von Adam et al. (2021) untermauert, dass viele Aufgaben im Verwaltungsbereich Routinetätigkeiten sind und zudem Automatisierungstendenzen unterliegen.

Insgesamt werden empirisch im Kontext von Erwerbsverläufen und Karriere häufig Frauen im öffentlichen Dienst betrachtet (vgl. Schilling, 2015). Die Relevanz lässt sich mit dem oben aufgeführten großen Anteil an Frauen im öffentlichen Dienst begründen, der 2019 50% knapp übersteigt, und der Orientierung des öffentlichen Bereiches an der Privatwirtschaft (neues Steuerungsmodell). Häufig geht es angesichts unterbrochener Erwerbsverläufe bei Frauen um die Betrachtung von subjektiven und objektiven Karriereerfolg und Diversitätsbemühungen (vgl. ebd.), da der Aspekt Diversität laut einer Studie der Bertelsmann-Stiftung im öffentlichen Sektor zwar Betrachtung in Form von Gleichstellungsoffensiven etc. findet, aber auf eine gewisse Instabilität trifft (Wandel zum neuen Steuerungsmodell) (Bertelsmann, 2014). Zum Kern dieser Arbeit, Karrieren aus der Perspektive von Bedingungen und Grenzen zu betrachten, ist im Kontext der Verwaltungsbeschäftigten oder Beschäftigten des öffentlichen Dienstes, die sich in von Routinen geprägten Tätigkeiten befinden, (über die gesonderte Betrachtung von Frauen hinaus) keine Forschung bekannt.

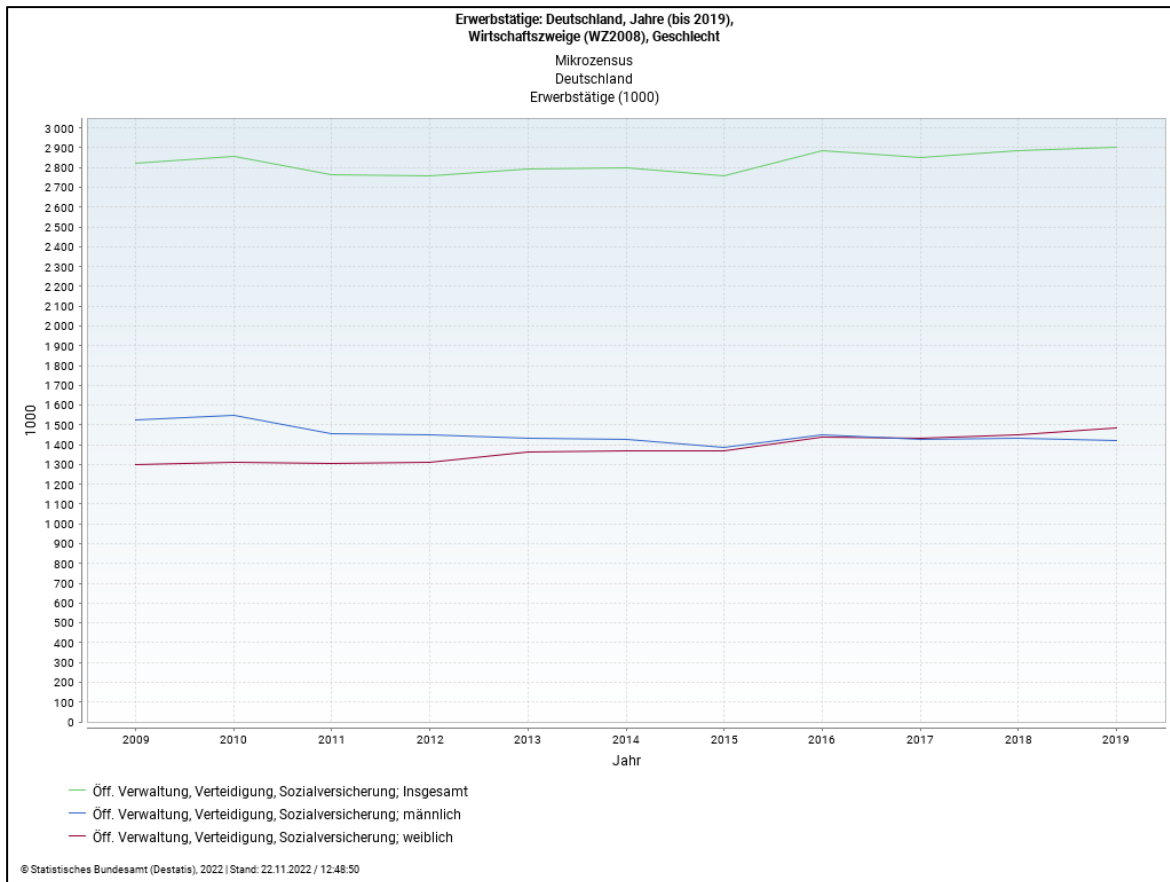


Abbildung 12: Erwerbstätige nach Wirtschaftszweig (WZ2008), hier: Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2022)

### 6.3 Begründung der Auswahl des Untersuchungsumfelds

Als zentrale begründende Aspekte zur Wahl und Relevanz des Untersuchungsumfeldes wird der Fachkräftemangel und die soziale und wirtschaftliche Teilhabe (vgl. Abschnitt 1.4) gesehen. Die Unterrepräsentiertheit gewerblicher Beschäftigter und gering qualifizierter Beschäftigter mit tendentiell repetitiven Aufgaben im Kontext der Karriereforschung zeigt, dass diese Zielgruppen in dem Kontext wohl nicht für relevant gehalten werden. Diese Unterrepräsentiertheit kann unterschiedliche Gründe haben: die geringe strategische Bedeutsamkeit dieser Beschäftigten für den Unternehmenserfolg oder z. B. die potentielle Rationalisierung, die im Zuge der internen Tertiarisierung im Büro mehr zu vermuten ist als im gewerblichen Bereich. Nach Betrachtung der Entwicklung der Arbeitnehmerzahlen in Deutschland kann festgehalten werden, dass die Bereiche und Wirtschaftszweige nach wie vor relevant sind und daher auch im Kontext von Karrieremanagement für bedeutsam erachtet werden können.

Von außen aus der Managementsicht mag es nicht bedeutsam sein, diese Zielgruppen zu betrachten. Als Beitrag zu einem ausgeglichenen Forschungsstand und zu einer

ausgeglichenere Managementperspektive zur Vermeidung einer Ungleichbehandlung von Berufsgruppen mag es sinnvoll sein, diese Gruppen näher ins Licht zu rücken. Individuell können die Beschäftigten gut Auskunft zu ihrer Wahrnehmung hinsichtlich der Karrierebedingungen geben, was wiederum hilfreich für das Management sein kann, insbesondere wenn es darum geht, Beschäftigungsfähigkeit trotz des technologischen Wandels zu erhalten und zu fördern. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der Rationalisierung und Tertiarisierung wichtig, die für den Erhalt von Beschäftigten und deren Weiterentwicklung evtl. auch einen Übertritt der Beschäftigten in die jeweils andere Sphäre, z. B. vom kaufmännischen in den gewerblichen Bereich notwendig macht.

Schon Thomas (1989) hat in seinem Modell zu Karrierebedingungen bei Arbeiter:innen die Trennung zwischen ausführender Arbeit und Managementtätigkeiten als ein Ergebnis der organisationalen Zuordnung von Aufgaben, die der Ergebnissicherung und Kontrolle dienen, angesprochen (vgl. Abschnitt 3.2). Externe Entwicklungen (Technologisierung, Arbeitsmarkt) können es evtl. erforderlich werden lassen, diese Trennung nicht aufrecht zu erhalten. Ein exemplarisches Abbild ist die Tertiarisierung. Dadurch kann es bedeutsam sein, auch Karrieremanagement für bestimmte Zielgruppen, wie gewerbliche Beschäftigte oder Beschäftigte in Routineätigkeiten näher in den Fokus zu rücken.

Die Wahl der Branche oder des Wirtschaftszweiges kann relevant für mögliche Arbeitsbedingungen und Karriereoptionen sein. Dies wird in den besprochenen Modellen deutlich (vgl. Thomas, 1989; Guest & Sturges, 2007). Die Art der Tätigkeit, ihr Wert oder ihre Bedeutung (in der Gesellschaft oder im Wirtschaftskreislauf) oder das Risiko eines Ausfalls eines Teils der Wirtschaft kann für Arbeitsbedingungen und Anreize sowie Vergütung von Beschäftigten im gewerblichen Bereich bedeutsam sein (vgl. Kopp, 2022). Beispielsweise werden gewerbliche Beschäftigte in Atomkraftwerken oder in der Hafenlogistik häufig sehr gut bezahlt. Kraftwerker erhalten laut einer Statistik der Bundesagentur für Arbeit (basierend auf den Entgeltatlas, 2021) 5115 Euro Brutto im Median, das 0,75-Quartil liegt bereits bei 6318 Euro Brutto (vgl. Entgeltatlas, 2021). Dies liegt einerseits in den Sicherheitsrisiken eines Ausfalls oder den Risiken eines Streiks begründet (vgl. Kopp, 2022). Auf Grundlage der gewachsenen Machtverhältnisse kann die Vergütungssituation regional sehr unterschiedlich sein. Der Median der Bruttovergütung für Fachkräfte in der Hafenlogistik liegt auf Bundesebene bei 3053 Euro, während er z. B. in Hamburg mit 6169 Euro doppelt so hoch ist (Entgeltatlas, 2021). Verhältnismäßig hohe Vergütungen werden auch für gewerbliche Industriekletterer (im Median in Deutschland

3082 Euro) oder -taucher gezahlt (vgl. ebd.). Dies lässt sich auch mit den Arbeitsrisiken und der Art der Tätigkeit begründen.

In dieser Erhebung soll es gerade nicht um überdurchschnittlich vergütete Bereiche oder Bereiche, in denen sich ein starkes Machtverhältnis auf der Seite der Arbeitnehmervertretungen gebildet hat, gehen. In dieser Arbeit sind Branchen und Bereiche relevant, die relativ durchschnittlich vergütet werden und Aufgaben einfachen bis mittleren Schwierigkeitsgrades erledigt werden, da vermutet wird, dass hier die Bemühungen und Strukturen im Hinblick auf Karriere und Karrieremanagement insgesamt überschaubar sind und demzufolge einzelne Karrieregrenzen wahrgenommen werden.

Aufgrund der großen Zahlen von Beschäftigten in der produzierenden Industrie und der Logistik (vgl. oben), sind diese Bereiche in die nähere Wahl gezogen worden. Wichtig war, Beschäftigte als zu Befragende zu gewinnen, die entweder manuelle, handwerkliche oder von Maschinen unterstützte Arbeit verrichten und keine Sonderstellung in Sachen Risiko aufweisen. Es sind hier keine näheren Eingrenzungen bzgl. der Art der Industrie o. ä. vorgenommen worden. Es sind Befragte aus den Bereichen der Medizintechnik, Laborausstattung, Lagerlogistik und aus dem Energiesektor in die Stichprobe gelangt. Nähere Informationen zu Stichprobengewinnung werden im Kapitel sieben gegeben.

Bei der Vergleichsgruppe der Verwaltungsbeschäftigten der Körperschaft des öffentlichen Rechts werden aufgrund hierarchisch-rechtlicher Gegebenheiten ähnliche formale Bedingungen vermutet, die Karriere im Sinne von hierarchischen Aufstiegen erschweren und damit die Betrachtung von Karriere im weitesten Sinne sinnvoll machen, um Alternativen anbieten zu können. Es gilt zu beachten, dass der öffentliche Bereich einem Wandel (neues Steuerungsmodell etc.) unterliegt, der auch für die Betrachtung von Karrieren relevant sein kann (siehe oben, Veränderung des starren Laufbahnsystems, Arbeitsbeurteilung etc.). Nennenswerte Forschungsbefunde zu Karrierebedingungen und -grenzen bei Verwaltungsbeschäftigten oder Beschäftigten im öffentlichen Dienst (insbesondere in von Routinen geprägten Tätigkeiten in Deutschland) konnten nicht identifiziert werden. Für den öffentlichen Verwaltungsbereich ist es für bedeutsam eingestuft worden, Beschäftigte zu identifizieren, die einfache, repetitive und/oder computerunterstützte Aufgaben verrichten, ebenso eine mittlere Qualifikation aufweisen und in einem Bereich der öffentlichen Verwaltung tätig sind. Mithilfe von Kontakten ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts im Bereich der Sozialversicherung ausgewählt worden. Auch hier wird die Stichprobenziehung in Kapitel sieben näher offengelegt.

## **7 Qualitative Analyse von Kontextbedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten im Verwaltungskontext**

Ziel dieser Arbeit im Kern ist es, die Gruppe von gewerblichen Beschäftigten mit ihren individuellen Verständnissen, Interpretationen und Bewertungen bzgl. ihres Karrierekontextes zu Wort kommen zu lassen, die im empirischen Forschungskontext gegenüber Führungskräften in Büro- oder Managementtätigkeiten deutlich unterrepräsentiert ist. Um dieses Ziel zu erreichen, bietet sich das Feld der qualitativen Methoden an (vgl. Reichertz, 2014: 69/70). Der Gegenstandsbereich des Feldes qualitativer Methoden besteht konkret im Handeln der Menschen, auf das der jeweilige Kontext wirkt (ebd.). Im Rahmen des wissenschaftlichen Arbeitens geht es darum, dieses Handeln in Form von (Re-)konstruktionen zu erfassen.

Der erste Teil des siebten Kapitels widmet sich beginnend mit Abschnitt 7.1 der Beschreibung und Diskussion der Methode. Im zweiten Teil ab Abschnitt 7.2 werden die Ergebnisse der Arbeit dargestellt, ehe im dritten Teil in Abschnitt 7.3 die methodischen Limitationen aufgeführt werden.

### **7.1 Beschreibung der Methode und Strategien der Qualitätssicherung**

In den folgenden Unterkapiteln wird näher dargestellt und reflektiert, wie der qualitative Forschungsansatz im Kontext von Karrierebedingungen bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten im Verwaltungskontext angewandt worden ist. Bevor die Auswahl des Befragungsdesigns begründet wird, erfolgt eine Einordnung in den qualitativen Forschungsprozess allgemein. Ehe der Feldzugang skizziert und begründet wird, soll die Konstruktion des Leitfadens nachgezeichnet werden. Es folgt die Durchführung der Interviews, bevor ausführlich auf die Selektion und Beschreibung der Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. 2010) eingegangen wird. Letztlich wird im letzten Teilkapitel dieses Abschnitts der formale Forschungsprozess anhand der angewandten Strategien zur Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung reflektiert.

#### **7.1.1 Abgrenzung qualitativer Forschung und Einordnung in den qualitativen Forschungsprozess**

Zu Beginn dieses Abschnitts werden kurz qualitatives Forschen und quantitative Methoden gegenübergestellt und voneinander abgegrenzt, ehe der qualitative Forschungsprozess näher allgemein skizziert wird.

Die qualitative Sozialforschung (verstanden als Feld der qualitativen Methoden, vgl. Reichertz, 2014) ist von der quantitativen Sozialforschung insofern abzugrenzen, dass sie Methoden umfasst, die i.d.R. nicht quantifizieren und nicht standardisiert sind (vgl. Strübing, 2018; Bauer & Gaskell, 2000). Bei qualitativen Methoden geht es darum, das erhobene Datenmaterial im Hinblick auf „latente Sinnstrukturen“ bedingt durch spezifische Situations- und Praxiskontexte zu interpretieren (Strübing, 2018: 2), was im Ergebnis der Methode als Rekonstruktion von Deutungen gesehen wird. In der Abgrenzung von quantitativen Methoden ist dies ein maßgeblicher Aspekt, denn diese wiederum versuchen, Phänomene zu messen, zu zählen und mit mathematischen sowie statistischen Vorgehensweisen auszuwerten (ebd.: 4). Ein weiteres Merkmal geht näher auf die Art und Weise des Erkenntnisweges ein. So gibt es verstehende und erklärende Zugänge zu Daten (ebd. 5). Als qualitativ Forschende entschlüsselt man das Datenmaterial in einem Zwischenschritt „in eine[m] interpretativ-verstehenden Zugang“ (ebd.: 6) im Hinblick auf Sinnzuschreibungen sozialen Handelns. Zudem werden qualitative Methoden herangezogen, wenn es darum geht, Theorien zu generieren, während quantitative Methoden in erster Linie bestehende Theorien prüfen (ebd.: 6/7). Diese Ziellogik folgt der Annahme, dass Menschen in der alltäglichen sozialen Interaktion immer wieder auch Beziehungen und Sinnstrukturen neu erstellen, welche einer Interpretation bedürfen (ebd.). Trotz des theoriegenerierenden Ansatzes wird bei qualitativen Methoden theoretisches Vorwissen genutzt, um den Realitätsausschnitt besser zu erfassen und zu beschreiben (ebd.). Wissenschaftstheoretisch folgen qualitative Methoden dem interpretativen Paradigma, wohingegen quantitative Verfahren in der Regel mit „einem vordefinierten Begriffsraster an die soziale Wirklichkeit herangehen“ (ebd.: 7). Begriffe und Definitionen, die für die Erfassung des gesamten sozialen Zusammenhangs nötig sind, werden nach dem qualitativen Verständnis in der Datenerhebung selbst formuliert. Ein Kriterium befasst sich zur Beschreibung und Abgrenzung der methodischen Ansätze mit der Art, wie Schlussfolgerungen auf Basis des Materials gezogen werden (ebd.: 8). In der quantitativen Forschung folgt man zumeist der deduktiven Schlussfolgerungslogik, bei der von einer Theorie auf das Spezielle geschlossen wird. Die induktive Logik gilt als Vorzug des qualitativen Forschens und schafft Schlussfolgerungen auf Basis eines Vergleichs empirischer Fälle, um ausgehend davon Regeln zu definieren, welche in eine Theorie Eingang finden können (ebd.). Eine reine induktive Vorgehensweise ist jedoch problembehaftet, da in den Prozess der Schlussfolgerung immer auch Vorwissen in unterschiedlichen Formen und Umfängen einfließt. Insofern haben sich deduktiv-induktive Vorgehensweisen in der qualitativen

Forschung als praktikabel und erfahrungswissenschaftlich sinnvoll erwiesen, da sie der problematischen Annahme theoriefreier Räume begegnen (ebd.: 8/9; vgl. Vickers, 1992). Wichtig ist beim Ziehen der Schlussfolgerungen die Unterscheidung zwischen den potentiellen empirischen Beobachtungen. So kann es sich im Material um bekannte Phänomene handeln, die einfach in einen (bekannten) Bedeutungszusammenhang eingeordnet werden können, oder um unbekannte Phänomene, die schwierig auf Basis des Wissens einzuordnen sind (Strübing, 2018: 9). Im letzteren Fall bedarf es einer Regel, um das im Material Vorgefundene in einen verständlichen Rahmen zu geben (Reichertz, 2014). Dieses Vorgehen wird Abduktion genannt (vgl. Peirce, 1976). Hierbei wird von einem bekannten Aspekt, dem Ergebnis, auf zwei Unbekannte, die Regel und den Fall, geschlossen, was in einer sprachlichen Hypothese mündet (Reichertz, 2014). Diese Hypothese bedarf in weiterführenden Schritten einer (quantitativen) Überprüfung. Letztlich besteht das Vorgehen im zyklischen dreistufigen Ablauf von Abduktion zur Hypothesenformulierung, Deduktion und Induktion (ebd.).

Die qualitative Forschungsdurchführung folgt einem zirkulären/iterativen Prinzip (Witt, 2001), das im Kern auf den Datengewinn eingeht. Ausgangspunkt für diesen zirkulären Prozess ist das Vorwissen, die Vorerfahrung, das Vorverständnis. Der zirkulär-iterative Prozess beginnt mit der groben Festlegung des Erhebungsverfahrens. Daran anschließend erfolgt die Auswahl bzw. Abgrenzung der Stichprobe, ehe die Daten mittels des gewählten Verfahrens erhoben werden. Das Material wird im letzten Schritt des Zyklus mit der gewählten Methode vor dem Hintergrund der Fragestellung bzw. der Annahmen analysiert (ebd.). Diese vier Schritte des Zyklus können mehrfach durchlaufen werden, je nachdem inwieweit sich je Schritt neue Aspekte ergeben, die einen erneuten Durchlauf erforderlich machen. Jeder jeweils nachfolgende Schritt kann Auswirkungen auf den vorangegangenen haben. Eine ausführliche Planung ex ante ist somit weder möglich noch gewollt, da das methodische Vorgehen stets eine neue Reflexion der Aspekte erfordert (ebd.).

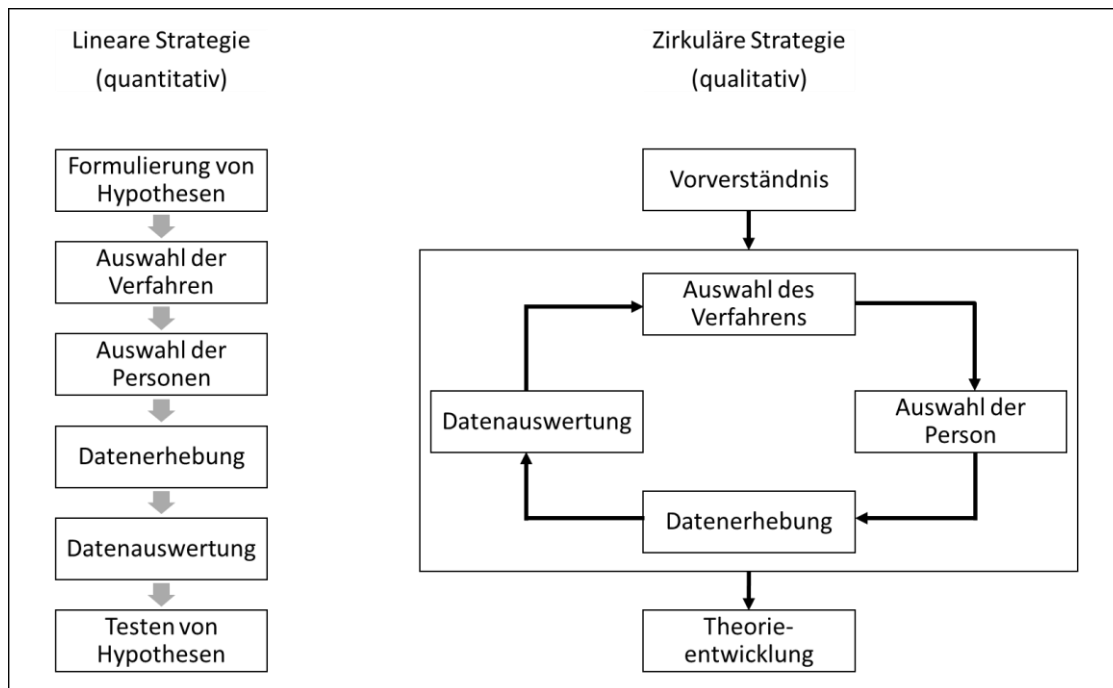


Abbildung 13: Schematische Darstellung und Gegenüberstellung der Forschungsstrategien (Quelle: in Anlehnung an Witt, 2001: [15])

Ein Ausbrechen aus dem Zyklus und damit ein Ende der Analyse ist erzielt, wenn eine Veränderung in den Teilschritten nicht mehr zu neuen Ergebnissen führt, die die Bandbreite der Abbildung des Untersuchungsgegenstandes erweitert. Aus der Abbildung des Untersuchungsgegenstandes werden dann Regeln für die Theorieentwicklung abgeleitet (ebd.).

„Es erscheint nahe liegend, die Vorgehensweise (Forschungsstrategien) bezogen auf die Forschungsfrage und die konkreten Umstände einer Forschungsarbeit, so zu wählen und (explizit!) anzupassen, dass am Ende Resultate erbracht werden, die der Theorienentwicklung nützen.“ (Mey & Mruck, 2007a: 34)

Auch wenn sich die Anmerkung auf die Grounded Theory Methodologie bezieht, so wird diese auch in dieser Arbeit im Kontext der qualitativen Inhaltsanalyse (siehe Kapitel 7.1.6) für bedeutsam befunden. Aufgrund des Problems, dem Prinzip der theoretischen Sättigung gerecht zu werden (siehe Kapitel 7.1.4), wird in dieser Arbeit nach der Argumentation von Breuer (1999: 5) das Teilziel einer Theorie-Skizze anstelle einer Theorie formuliert. Dies vor dem Hintergrund, da für die Etablierung als Theorie zahlreichere empirische Fälle zur Untermauerung nötig sind, als in dieser Arbeit angeführt werden können.



### **7.1.2 Auswahl des qualitativen Befragungsdesigns**

Als Methode für die Erhebung der qualitativen Daten in dieser Arbeit wird das leitfadengestützte teilstrukturierte Einzelinterview gewählt, da im Kerninteresse dieser Arbeit die individuelle Wahrnehmung von gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten im Verwaltungskontext bzgl. Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs steht (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022). Es soll der Gesprächscharakter gefördert werden, indem offene Fragen in einem teilstrukturierten Leitfaden formuliert werden. Die teilstrukturierte Form wird gewählt, um Raum für Änderungen in Abhängigkeit von der jeweiligen Interviewsituation zuzulassen. Als Ergänzung sind Beschäftigte der Personalabteilung und Führungskräfte mit Personalverantwortung sowie Unternehmensexterne im Rahmen von qualitativen, ebenso teilstrukturierten, Experteninterviews befragt worden, um die organisationsnahe Perspektive im Hinblick auf Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung zu erfassen. Auch gilt es, hierdurch Kontexte (Ausbildung, Gesetze, Arbeitsmarkt...) authentischer abzubilden. Es stehen die individuellen Positionen der Befragten zum Thema im Fokus (ebd.).

Auch wenn die Definitionen der möglichen Interviewarten teils recht ungenau sind (vgl. Mey & Mruck, 2007b: 255), wird als Interviewart zur Befragung der gewerblichen Beschäftigten und der Beschäftigten im Verwaltungskontext das problemzentrierte Interview (Witzel, 1985; 2000) dem Erkenntnisinteresse als am dienlichsten eingestuft. Das problemzentrierte Interview ist den diskursiv-dialogischen Interviews zuzuordnen (Mey & Mruck, 2007b). Diese Art von Interviews ist besonders geeignet, um subjektive Sichtweisen, Sinnbezüge und Handlungsweisen bezogen auf ein thematisch abgestecktes Problem oder Phänomen zu erheben (vgl. ebd.; Witzel 1985: 235). Für diese Form des strukturierten und nachfragenden Gespräches wird ein vorab ausgearbeiteter Leitfaden zur Orientierung bzw. Gedächtnisstütze verwendet (Mey & Mruck, 2007b). Auf die Konstruktion des Leitfadens wird im folgenden Kapitel 7.1.3 näher eingegangen. Im Vorwege oder im Nachhinein sind Kurzfragebögen zu Fakten und (biographischen) Daten möglich (ebd.). Auch diesem Instrument wird sich in dieser Arbeit bedient, um vor dem jeweiligen Interview bereits Informationen zum Lebenslauf mit den beruflichen Stationen zu erhalten und darauf aufbauend konkreter im Interview eingehen zu können. Das leitfadengestützte problemzentrierte Interview bietet die Möglichkeit, Themen konkret einzubringen, um Evaluationen zu bitten und ad-hoc inhaltlich nachzuhaken. Hierfür werden überwiegend offene Fragen genutzt, um einen gewissen Erzählfluss zu erzielen und in geeigneten und erforderlichen Situationen Nachfragen (im Leitfaden konkretisierende/weiterführende

Nachfassfragen genannt) zu stellen, um Verständnis zu schaffen (ebd.: 256). Letztlich werden im problemzentrierten Interview die deduktive und induktive Vorgehensweise kombiniert, d. h. es werden bereits bestehende wissenschaftliche Konzepte, Modelle, Theorien und Befunde als Ausgangsbasis für die Befragung genutzt und im Interview durch Auskünfte der Befragten angepasst (Lamnek & Krell, 2010: 332 ff.). Dies ist ein wichtiger Grund, weshalb das problemzentrierte Interview als Methode der Datenerfassung gewählt worden ist.

Um Erfahrungs-, Prozess-, kontextbezogenes Deutungs- und organisationsspezifisches Wissen der Personalverantwortlichen und Führungskräfte im Kontext des Karriereerfolgs sowie der Karrierebedingungen und -grenzen zu erlangen, wird das aktueursspezifische teilstrukturierte Experteninterview gewählt (vgl. Bogner et al., 2014). Diese Form der aktueursspezifischen Interviews wird gewählt, wenn Aspekte, welche nicht biographisch sind, im Fokus stehen (Mey & Mruck, 2007b; Meuser & Nagel, 1991). Konkret ist das explorative Experteninterview gewählt worden, um eine bessere „Orientierung im Feld“ (ebd.: 23) zu erhalten. Ferner hat es die Funktion, den oben ausgeführten Problemfokus näher mit Bewusstsein zu untermauern (ebd.). Die Expert:innen dienen hier als „komplementäre Informationsquelle“ (ebd.), ergänzend zu den Wahrnehmungen der Beschäftigten im gewerblichen und Verwaltungsbereich, die im Fokus der Untersuchung stehen. So wird mittels der Befragung der internen Expert:innen auf deren Betriebswissen im konkreten unternehmerischen Handlungszusammenhang abgezielt, während bei den externen Expert:innen deren nicht-akteursbezogenes Kontextwissen gefragt ist (vgl. ebd.). In Teilen fungierten die Expert:innen auch als Netzwerkzugang, d. h. sie haben den Zugang zur Kernzielgruppe der Befragung eröffnet. Demnach haben die Expert:innen teils neben ihrer inhaltlichen auch eine organisatorische Funktion gehabt (vgl. ebd.: 24). Um die karrierebezogenen Informationen zu erhalten und einordnen zu können, werden auch hier offene Fragen gestellt und gegebenenfalls durch Nachfassfragen ergänzt.

Nach dem Verständnis von Witzel (1985: 235) sind neben dem Interview selbst die biographische Methode, die Fallanalyse und die Gruppendiskussion Teilelemente des problemzentrierten Interviews. Mit der biographischen Methode betont Witzel (1985: 238 f.), dass die Verknüpfung der themenbezogenen Aussagen der Befragten mit ihren biographischen Informationen für die Interpretation der Aussagen bedeutsam sein kann. Ferner hilft dieses Element, das Frage-Antwort-Schema aufzubrechen und die Erzählweise und -motivation des Befragten zu fördern. Dies wird in dieser Arbeit erreicht, indem beispielsweise mit einer textgenerierenden Frage zum bisherigen beruflichen Werdegang

begonnen wird. Mit dem Element der Fallanalyse geht Witzel (ebd.: 239 f.) auf den Vorteil ein, dass durch die Befragung weniger mit entsprechenden (Sampling-)Verfahren ausgewählter Personen, komplexere Ergebnisse möglich sind. So können die Situationen und Argumentationen der Befragten in der Tiefe betrachtet und schließlich mit anderen Fällen verglichen werden. Nach Witzel (1985) wird die biographische Methode auch häufig als Fallanalyse diskutiert. Der Fallbezug wird näher im Feldzugang bei der Sampling-Methode (7.1.4) und in Kapitel 7.2, der Ergebnisdarstellung, deutlich. Das vierte Element, die Gruppendiskussion, verfolgt u. a. das Ziel, tiefer befindliche Meinungen, ad-hoc-Reaktionen und Antworten auf eher unbeliebte Fragen zu erfassen (ebd.: 240 f.). Dieses Element ist in dieser Arbeit nicht in seiner üblichen und ganzheitlichen Form genutzt worden. Lediglich ein internes Expert:inneninterview ist im zweiten Teil mit zwei Expert:innen unterschiedlicher Funktionen, aber desselben Unternehmens, geführt worden (vgl. Interview B12). Hier ist deutlich geworden, dass das Element Gruppendiskussion evtl. auch bei den Beschäftigten für die Untersuchung bereichernd sein kann, da z. B. durch die jeweils gegenseitigen Reaktionen der Expert:innen auf das Gesagte zusätzliche Informationen und Begründungsmuster offenbart worden sind. Auf die im Rahmen des problemzentrierten Interviews genutzten Kommunikationsstrategien wird näher im folgenden Kapitel zur Leitfadenkonstruktion und im Kapitel 7.1.5 eingegangen, wenn es um die Durchführung der Interviews geht.

### **7.1.3 Leitfadenkonstruktion**

Leitfäden übernehmen in problemzentrierten Interviews die Aufgabe, „das Hintergrundwissen des Forschers thematisch zu organisieren“ (Witzel, 1985: 236). Der Aufbau orientiert sich inhaltlich an den thematischen Bereichen, welche den folgenden bereits beschriebenen empirischen Befunden, Konzepten und Theorien entstammen (vgl. Kapitel zwei und drei). Hier sind insbesondere Erkenntnisse aus dem Konzept des Social Chronology Frameworks (vgl. Gunz & Mayrhofer, 2015), der Kontextfaktoren in der Karriereforschung (Mayrhofer et al., 2007) in Verbindung mit dem Befund von Hall & Las Heras (2009), der qualitativen Studie von Hennequin zum Karriereerfolg bei Arbeiter:innen (2007), des Modells von Thomas (1989) zu Karriereoptionen und Einflussdimensionen bei Arbeiter:innen (1989), dem weiterentwickelten Modell von Guest & Sturges (2007), der Arbeit von Milkovich et al. (1976) zu Dimensionen von Karrieregrenzen und des Durchlässigkeitskonzepts (Gunz et al., 2007) eingeflossen.

Die inhaltliche Struktur des Leitfadens ist ebenso maßgebend für die anschließende Kategorienbildung und deduktive Analyse des Materials im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse. Der Aufbau gibt eine Teilstruktur vor, von der in den jeweiligen Fällen abgewichen werden kann, oder bei der Teile ausgelassen sowie ergänzt werden können. Der Leitfaden ist tabellarisch aufgebaut worden, um je nach Gesprächsfluss und nötigen Eingriffen zwischen den Inhaltsfragen und konkretisierenden Nachfassfragen zu wechseln (Anhang A/B/C). Insgesamt sind für die Befragungen je nach Zielgruppe vier Leitfäden erstellt worden, die sich je nach Erkenntnisinteresse geringfügig unterscheiden. Die Leitfäden für die Beschäftigten im gewerblichen Bereich, die Beschäftigten im Verwaltungskontext und die internen sowie externen Expert:innen finden sich im Anhang A, B und C.

Die Leitfäden für die Beschäftigten sind in jeweils zwei Teile untergliedert. Teil eins umfasst den Vorabfragebogen. Es ist hier entschieden worden, diesen als schriftliche Befragung den Befragten vor dem eigentlichen Interview zuzusenden und ausfüllen zu lassen. Die abgefragten Inhalte der Fragebögen können so auch der Vorbereitung auf das Interview Identifikation und Auswahl von Fällen dienen, die für die Beantwortung der Fragestellung von Bedeutung sind. Teil zwei entspricht dem Interviewleitfaden. Die Leitfäden für die gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten im Verwaltungsbereich sind jeweils in fünf thematische Blöcke unterteilt, ehe der Interviewabschluss folgt:

Block 1: Einführende Fragen zum beruflichen Werdegang und zum Karriereerfolg allgemein (ca. 18 min)

Block 2: Materielle objektivierbare Dimension der Karriere und des Karriereerfolgs (ca. 22 min)

Block 3: Soziale Dimension des Karriereerfolgs (ca. 13 min)

Block 4: Psychologische Dimension des Karriereerfolgs (ca. 10 min)

Block 5: Rahmenbedingungen der Karrieregestaltung (ca. 33 min)

Für die unterschiedlichen Blöcke sind verschiedene Zeiten als Orientierungsgrößen basierend auf den ersten Interviews festgehalten worden. Als maximale Planungsgröße sind hier insgesamt ca. 90 Minuten veranschlagt worden.

Die Leitfäden für die Expert:inneninterviews im gewerblichen Bereich sind in folgende thematische Teile untergliedert:

Teil 1 Eigenschaften und allgemeine Angaben zum Tätigkeitsbereich

Teil 2 Arbeitsbedingungen, Beschäftigungssituation und Entwicklungsmöglichkeiten

Teil 3 Umfeld- und Systembedingungen

Teil 4 Entwicklungstendenzen und Zukunftsaussichten

Teil 5 Auszubildende im gewerblichen Bereich und in Bereichen mit repetitiven Aufgaben:  
Karriere und Qualifikation

Teil 6 Frauen im gewerblichen Bereich und in Bereichen mit überwiegend repetitiven  
Aufgaben: Karriere und Qualifikation

In den Leitfäden für die gewerblichen Beschäftigten ist basierend auf der Erfahrung im ersten Interview für die folgenden Interviews die Du-Form gewählt worden. Ob diese Form der persönlichen Ansprache in den anderen Fällen gewünscht ist, ist vor jedem Interview erfragt worden. Bei den Expert:inneninterviews und den Interviews im Verwaltungskontext hat die Sie-Form Verwendung gefunden. Formal orientiert sich die Gestaltung der Leitfäden am SPSS-Prinzip nach Helfferich (2005). Nachdem viele Fragen gesammelt worden sind (S), gilt es, diese nach dem Vorwissen und dem Prinzip der Offenheit zu selektieren und untereinander zu strukturieren (P). Nach inhaltlichen Kriterien auf Basis verwendeter Konzepte und Theorien werden die übrigen Fragen je nach zeitlicher Passung im Leitfaden angeordnet (S). Schließlich werden die einzelnen Aspekte den Erzählaufforderungen zugeordnet (S). Weiter gibt Helfferich (2005) sechs Anforderungen an die Hand, die ein Leitfaden erfüllen sollte.

Der Leitfaden sollte demnach den Grundprinzipien der qualitativen Forschung entsprechen, hier vor allem dem Prinzip der Offenheit, d.h. das Interview ist für neue Informationen des Befragten offen. Diesem Prinzip ist entsprochen worden, indem die meisten Fragen als offene Fragen mit dem Interrogativpronomen *inwieweit oder inwiefern* formuliert worden sind. Die weiteren Prinzipien der qualitativen Forschung werden näher beschrieben und reflektiert, wenn es um die Skizzierung der Interviewdurchführung in Kapitel 7.1.5 geht. Eine weitere von Helfferich (2005) formulierte Anforderung betrifft die Anzahl von Fragen, die begrenzt sein sollte. Diesem Anspruch wird über das SPSS-Prinzip versucht, gerecht zu werden. Demnach sind entsprechend so viele Fragen gewählt worden, wie von der Fragestellung und Zielsetzung ausgehend für die inhaltliche Erfassung nötig sind. Es sollte weiter ein übersichtlicher und für Interviewsituation praktikabler Leitfaden angestrebt werden. Dies wird u. a. über die gewählte tabellarische Form und Unterteilung nach Inhaltsfragen und konkretisierenden Nachfassfragen erreicht. Auch wenn laut Witzel

(1985) der Leitfaden nur die Funktion der Orientierung und der Gedächtnisstütze haben soll (vgl. Kapitel 7.1.2), so wird ihm in dieser Arbeit eine große Bedeutung in Sachen Strukturgebung über die Interviewsituation hinaus für die Analyse beigemessen (Codierung). Eine weitere Anforderung nach Helfferich (2005) geht darauf ein, dass der Leitfaden auf den *natürlichen* Gang der Argumentation und Erinnerung ausgerichtet sein sollte (vgl. Lamnek & Krell, 2010). Hierfür werden die Fragen möglichst neutral formuliert. Zudem bauen die thematischen Blöcke aufeinander auf. Der Leitfaden beginnt mit der Frage zur Beschreibung des individuellen Werdegangs, was Interesse an der Person selbst zeigt und damit eine entspannte und vertrauliche Situation schaffen kann (vgl. Lamnek & Krell, 2010: 322). Der Leitfaden ist zudem nicht dafür zu nutzen, die Fragen abzulesen. Vielmehr soll es darum gehen, authentische ad-hoc Erzählungen zu fördern (ebd.). Dies wird z. B. ebenso über offene Fragen mit *inwieweit* oder über die zu jedem thematischen Block eingangs vorgesehenen Stimuli erreicht (Anhang A/B/C). Auch die bei den gewerblichen Beschäftigten verwendete Du-Form leistet hierzu einen Beitrag.

#### **7.1.4 Stichprobenziehung und Feldzugang: Definition und Identifizierung von Beschäftigten und Expert:innen**

In dieser Arbeit werden im Rahmen einer Primärerhebung Daten mittels teilstrukturierter Interviews produziert. Es werden vier Gruppen von Befragten unterschieden: Beschäftigte im gewerblichen und Verwaltungsbereich, interne Expert:innen und externe Expert:innen. Die Stichprobenauswahl bei den Beschäftigten folgt zwei Ansätzen der nicht-probabilistischen Stichprobenstrategien. Die ersten zu Befragenden werden kriteriengeleitet bewusst ausgewählt nach dem Prinzip des theoretischen Samplings (Akremi, 2022). Weitergehend wird die willkürliche Auswahl nach dem Schneeballverfahren ausgehend von den ersten Befragten und Kontaktierten fortgesetzt (ebd.). Beim theoretischen Sampling steht die Breite der Abbildung von thematisch passenden Fällen im Vordergrund, große Fallzahlen sind weniger bedeutsam (ebd.). Es geht darum, dass die Fälle eine gewisse inhaltliche Repräsentativität schaffen (Lamnek, 2005). Hiermit wird das Ziel der theoretischen Verallgemeinerbarkeit angestrebt. Beim theoretischen Sampling wird zudem über den Forschungsprozess hinweg das deduktiv-theoriegeleitete mit dem offen-induktiven Vorgehen verbunden (ebd.; vgl. Strübing, 2014).

Das theoretische Sampling im ersten Schritt dient der bewussten Auswahl thematisch passender Fälle und in einzelnen Aspekten, also bekannten Vorabinformationen, sich unterscheidenden Fälle. Das Samplingprinzip folgt dabei der o. g. zirkulären

Forschungslogik. Die Samplingmethode wird daher auch „Methode des ständigen Vergleichens“ genannt (vgl. Strübing, 2014: 463), bei der einer Heuristik folgend, Kriterien, Objekte oder Strukturen in den empirischen Fällen miteinander verglichen werden, um neue für die Fragestellung relevante Aspekte zu identifizieren. Die Kriterien, Objekte und Strukturen, die verglichen werden, folgen dem (theoretischen) Vorwissen und den Erfahrungen des Forschenden und ergeben sich aus den ersten gesichteten und analysierten Fällen (ebd.). Auch wenn das beschriebene Vorgehen seinen Ursprung in der Grounded Theory gefunden hat, so wird diese Samplingmethode auch in anderen qualitativen analytischen Verfahren verwendet (vgl. Akremi, 2022).

Der Vergleich der Fälle der gewerblichen Beschäftigten findet iterativ über die Kriterien *Branche/ausführendes Tätigkeitsfeld/überwiegend repetitive Aufgaben, Unternehmen, Projektarbeit, Wechsel von/in gewerblichen Bereich, Führungsverantwortung* statt, ehe dann das Kriterium *Verwaltungstätigkeit/Bürotätigkeit/öffentlicher Dienst* hinzugezogen wird, um eine Vergleichsgruppe außerhalb des gewerblichen Bereichs in die Analyse einbeziehen zu können, welche sich in den Aspekten *ausführendes Tätigkeitsfeld/überwiegend repetitive Aufgaben/Routinetätigkeiten* zwar ähneln können, aber in der Art der Organisation (öffentlicher Dienst/Verwaltung) und konkreten Tätigkeitsart (Büroarbeit, Computerarbeit vs. Manuelle Arbeit oder Arbeit mit Maschinen) unterscheiden. Das Verfahren folgt dem Konzept eines Wechsels der „minimalen Kontrastierung“ und „maximalen Kontrastierung“ (vgl. Strübing, 2014: 464 f.), bei dem in der weiteren Suche nach Fällen ein Kriterium angesetzt, minimal oder möglichst maximal verändert wird, um über die nachfolgend ausgewählten Fälle hinweg konstante Aspekte ausfindig zu machen, welche wiederum im Ergebnis als Regeln formuliert in eine Theorie münden können. Diese konstanten Aspekte werden Dimensionen genannt (ebd.). Als Abbruchkriterium dieses iterativen Prozesses wird die theoretische Sättigung angeführt, wonach eine weitere Auswahl größtenteils homogener Fälle keinen Erkenntnismehrwert in Form zusätzlich erklärender Aspekte liefert (ebd.). Dieses Prinzip unterliegt stark dem genutzten Vorwissen und den theoretischen sowie konzeptuellen Grundlagen. In Teilen ist der Fallvergleich nach den o. g. Kontrastierungsprinzipien aufgrund einer durch die Coronapandemie bedingten komprimierten Feldphase (Strübing, 2014: 465) zeitlich nachgestellt worden, d. h. es wurden teils zwei oder drei neue Fälle aufgenommen, ehe die Methode des ständigen Vergleichens angewandt worden ist. Dieses Vorgehen hat den Nachteil, dass evtl. gewollte Fälle nicht in die Stichprobe aufgenommen werden, schafft aber auch mehr Flexibilität in der Praxis der

Erhebung und Analyse von Daten (ebd.). Die Notwendigkeit größerer Flexibilität wird im folgenden Absatz im Kontext des genutzten Schneeballprinzips noch näher ausgeführt. Im Rahmen der Fallauswahl in dieser Arbeit ist die Sättigung gegeben, da sich Angaben der Befragten zu Bedingungen in der Karrieregestaltung und zum Karriereerfolg wiederholten und keine neuen Aspekte ergeben haben. Zudem konnten anhand der Vorabbefragung Fälle identifiziert werden, die sowohl im gewerblichen und kaufmännischen tätig sind bzw. waren, um deren Erfahrungen in Zusammenhang mit dem Sphärenübergang erfassen zu können.

Eine Mischung in Form des beschriebenen theoretischen Samplings und willkürlicher Auswahl nach dem Schneeballprinzip ist für nötig befunden worden, da es bedingt durch die Coronapandemie zu Problemen in der Kontaktaufnahme mit potentiellen Befragten und den Unternehmen gekommen ist. Die Pandemiesituation hat nach informeller Auskunft der kontaktierten Unternehmen in Teilen zu Kurzarbeit, zu erhöhten Auftragsvolumina und erforderlichen internen Umstrukturierungen geführt. Diese Aspekte sind häufig als Begründungen angeführt worden, dass qualitative Interviews bei den gewerblichen Beschäftigten zum Themenfeld Karrieregestaltung nicht ermöglicht werden können. Der Prozess des Feldzugangs inkl. der Kontaktabstimmung und der Erhebung hat von ca. Mai 2020 bis September 2021 andauert. Die ersten Interviews haben im März 2021 stattgefunden. Durch die Problematik und den bereits großen verstrichenen Zeitraum des Feldzugangs war eine weitere Komprimierung des Feldzugangs nötig, um eine gewisse Fallzahl zu erreichen. Um dies zu erzielen, ist in der Endphase der Erhebung nach dem Schneeballprinzip vorgegangen worden. Da bereits einige erste Fälle vorgelegen haben, ist dieses Vorgehen gut möglich gewesen. Den bereits Befragten sind entsprechende o. g. Kriterien der Auswahl mitgeteilt worden, sodass diese weitere potentielle Befragte vermitteln konnten. Das Schneeballprinzip hat den Nachteil, dass die vermittelnden Personen die erste Auswahl treffen, sodass eine kriterienkonforme Passung nicht immer gegeben ist. Zudem können evtl. interessante Fälle, die durch die vermittelnde Person nicht gesehen werden, außen vor bleiben (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022). Vorteilhaft an diesem Prinzip ist, dass Fälle eines selben Unternehmens in die Stichprobe eingegangen sind, was hier z. B. eine Vergleichbarkeit hinsichtlich der unterschiedlichen individuellen Wahrnehmung von Karrierebedingungen innerhalb eines Unternehmens ermöglicht hat. Vor allem bedingt durch die Herausforderungen des Feldzugangs infolge der Zeit der Coronapandemie hat sich das Schneeballprinzip als ergänzende Samplingmethode als probates Mittel erwiesen, um eine gewisse Fallzahl zu erzielen.



Die potentiellen Befragten sind insgesamt auf unterschiedliche Wege angefragt worden. Einerseits sind erste zu befragende Beschäftigte im gewerblichen Bereich aus dem näheren Bekannenumfeld direkt angeschrieben oder über Dritte vermittelt worden. Nicht immer hat sich aufgrund der fehlenden Passung hinsichtlich der o. g. Samplingkriterien eine Befragung ergeben. Andererseits sind Unternehmen über ihre Öffentlichkeitsstelle angeschrieben worden. Hier hat es insgesamt nur wenige Antworten gegeben. Allerdings hat sich die Kontaktherstellung über industrienaher Gewerkschaften als erfolgreiches Vorgehen erwiesen. Die erste Kontaktabstimmung per Mail ist aus zeitlichen Gründen gewählt worden, bei bis dahin positiver Antwort sind telefonisch nähere Details zur Befragung besprochen worden. Bei einem Unternehmen, bei dem Personalverantwortliche einer Befragung zugestimmt haben, ist eine Befragung von gewerblichen Beschäftigten in der Produktion leider aus Ressourcen Gründen nicht möglich gewesen. Insgesamt sind über die erfolgreich kontaktierten Interviewpartner:innen hinaus ca. 50 weitere Unternehmen, teils über Ansprechpartner:innen, teils über zentrale Kommunikationskanäle mit der Bitte um Teilnahme an der Erhebung angesprochen worden, bei denen entweder keine Rückmeldung zu verzeichnen gewesen ist, kein Interesse bestand oder aus Datenschutzgründen abgesagt worden ist. Es sind neben einigen bekannten Nahrungs- und Süßwarenherstellern u. a. auch große bis mittelgroße Bauunternehmen angefragt worden. Eine Teilnahme an der Befragung ist aus den o. g. Gründen nicht ermöglicht worden.

Ein zweites Interview bei den externen Expert:innen konnte leider nicht geführt werden. Hier war noch ein Interview mit einem Gewerkschaftsmitglied (IG Metall) am 10.08.2021 geplant. Insgesamt auffällig in der informellen Kontaktabstimmung ist gewesen, dass insbesondere im gewerblichen Kontext Führungskräfte und Personalverantwortliche nicht für Karrieren im gewerblichen Bereich sensibilisiert zu sein scheinen bzw. Karriere in diesem Kontext nicht einzuordnen wussten. Dies wiederum ist mit dem hohen Arbeitsdruck und der hohen Auslastung begründet worden. Im Verwaltungskontext/öffentlichen Dienst hingegen ist bereits in der Kontaktabstimmung deutlich offener mit dem Thema Karriere umgegangen worden. Hier ist auch Interesse an den Ergebnissen dieser Arbeit formuliert worden. Außerdem sind die Kontaktabstimmungen für die internen Expert:innenbefragungen ergiebiger gewesen, als die mit den gewerblichen Beschäftigten. Hier wird ein grundsätzliches Problem im Feldzugang zu gewerblichen Beschäftigten vermutet, was wiederum als Grund für die wenigen Primärerhebungen in diesem Kontext gesehen werden kann.

Die internen Expert:innen wurden ausgewählt, um deren Fachwissen im Unternehmenskontext, Prozess- und organisationsnahes Wissen zu erlangen. Es ist vor allem Ziel, das Erfahrungswissen im Hinblick auf Karrieremanagement und die Einschätzung der Expert:innen zur Praktikabilität von Maßnahmen abzufragen. Zudem geht es darum, deren Wahrnehmung zu Karrierebedingungen und Grenzen bei den Beschäftigten zu erfassen. Daher sind insbesondere Träger von Entscheidungskompetenz und mit Personalverantwortung ausgewählt worden, da bei ihnen Informationen und wertvolle Einschätzungen zu Karrierebedingungen und Personalmaßnahmen im Karrierekontext vermutet werden. Diese internen Expert:innen sind begleitend und vorzugsweise aus den gleichen Unternehmen ausgewählt worden. Ergänzend sind auch Expert:innen in Unternehmen befragt worden, in denen aus o. g. Gründen keine Befragung gewerblicher Beschäftigter stattfinden konnte. Hiervon werden sich zusätzliche Informationen und Perspektiven auf Karrieregestaltung in anderen Unternehmen und den dortigen Grenzziehungen erhofft. Es sind die gleichen Samplingmethoden genutzt worden, wie bei den Beschäftigten. Maßgebliches Kriterium für eine Auswahl ist der Bezug zu gewerblichen Beschäftigten gewesen.

Als externe Expert:innen sind insbesondere Forschende zu Ausbildungs-, Berufs- und Bildungssystemen mit Bezügen zu gewerblichen Beschäftigten, Angehörige von Gewerkschaften mit Bezügen zur Logistik und zum produzierenden Gewerbe sowie Mitglieder von gemeinnützigen Organisationen im Bereich gewerblicher Beschäftigter für sinnvoll erachtet worden, da über diese Quellen wertvolle Auskünfte im Hinblick auf die Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung vermutet werden, die nicht mit einer zwingend wirtschaftlichen oder personalwirtschaftlichen Argumentation zusammenhängen, sondern auch die gesellschaftliche Komponente mit einbeziehen. Es sind Gewerkschaftsvertreter der IG Metall in einigen Bundesländern sowie Mitglieder und Beschäftigte verschiedener Verbände, Netzwerke und Institute per Mail und telefonisch kontaktiert worden. Bei Letzteren sind z. B. das Bundesinstitut für Berufsbildung und das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zu nennen. Leider ist bei all diesen Organisationen mit keiner für passend befundenen Person ein Interview möglich gewesen. Gründe sind hier z. B. Zeit- und Ressourcenmangel und eine ablehnende Haltung im Hinblick auf die thematische Passung gewesen. Einzelne kontaktierte Ansprechpartner:innen meldeten sich auch überhaupt nicht zurück. Im Bereich der gemeinnützigen Organisationen ist eine externe Expert:in mit soziologischem Hintergrund befragt worden, die sich für die Bildungsförderung von Nichtakademiker:innen einsetzt.

Die Kontakthanbahnung ist über dieselben Wege, wie oben beschrieben, erfolgt. In Teilen haben sie, wie in Abschnitt 7.1.2 beschrieben, auch als Kontakte für die Anbahnung von Interviews mit den gewerblichen Beschäftigten fungiert. Insofern waren diese Expert:innen häufig auch die ersten Ansprechpartner:innen.

Als Vergleichsgruppe zu den gewerblichen Beschäftigten sind Beschäftigte im Verwaltungskontext, genauer im öffentlichen Dienst im Bereich der Gesundheit und Sozialversicherung, befragt worden, die überwiegend Sach- und Verwaltungsaufgaben in Büros übernehmen. Diese Beschäftigten sind den unteren bis mittleren Vergütungsgruppen nach dem dort angewandten Tarifvertrag zugeordnet, sodass hier schon hierarchisch und vergütungsbezogen gewisse Bedingungen der Karrieregestaltung Regeln vorgegeben sind. Bei dieser Gruppe von Beschäftigten werden ebenso Einblicke zur Wahrnehmung der Karrierebedingungen und Grenzen für einen sinnvollen Vergleich vermutet (vgl. Begründung der Zielgruppen in Kapitel sechs; Guest & Sturges, 2007). Bei dieser Gruppe ist die Stichprobenauswahl nach dem Kriterium erfolgt, dass es sich um Beschäftigte einer Organisation im öffentlichen Dienst handelt und bei den Beschäftigten überwiegend Routinetätigkeiten bzw. sich wiederholende Tätigkeiten vorliegen. Der Kontakt ist über einen Bekannten zum Abteilungsleiter des Bereiches hergestellt worden. Neben den Beschäftigten der Sachbearbeitung ist ein Teamleiter des Bereichs als Führungskraft ergänzend befragt worden. Alle Befragten arbeiten in derselben Organisation. Bei den Beschäftigten in der Verwaltung wurde auf ergänzende Experteninterviews verzichtet, da der öffentliche Dienst gesetzlich stark reglementiert ist (z. B. Tarifgruppen, Laufbahnsystem mit Senioritätsentlohnung, feste Aufgabenbereiche; vgl. auch Kapitel sechs).

Die Entscheidung, auch kaufmännische Verwaltungsbeschäftigte mit repetitiven Aufgaben zu betrachten, ist nach der Befragung der gewerblichen Beschäftigten in Verbindung mit den beiden Modellen zu Karrierebedingungen und -grenzen (Thomas, 1989; Guest & Sturges, 2007) getroffen worden. Die Gründe liegen in den ähnlichen Annahmen bzgl. ihrer wahrgenommenen Karrierebedingungen und -grenzen (siehe Kapitel sechs), den beschriebenen gesetzlichen Reglementierungen, was ihren möglichen Aufstieg angeht und den Wahrnehmungen der gewerblichen Beschäftigten zu Verwaltungs- und Bürotätigkeiten, die andeuten, dass hier wenige Karriereoptionen zu vermuten sind.

Im Anhang E1 bis E3 finden sich die Tabellen mit den Befragten je Gruppe (gewerbliche Beschäftigte A, Verwaltungsbeschäftigte VERW und die Expert:innen B). Bei den gewerblichen Beschäftigten sind insbesondere Beschäftigte aus den Bereichen Medizintechnik (Unternehmen G2) und Laborlösungen (Unternehmen G6) befragt worden

(Anhang E4). Der Bereich der Medizintechnik hat vor allem in der Coronazeit eine große Bedeutsamkeit erfahren. Dies kann für die Befragungssituation als verzerrend angesehen werden, da diese Bereiche in dieser Zeit hoch ausgelastet gewesen sind und auch die Befragten unmittelbar unter dem Einfluss der Coronapandemie standen (z. B. Kohortentrennung).

Zusammenfassend kann zum Feldzugang festgehalten werden, dass die ersten Kontakte meist über Mailanfragen, in denen das Forschungsvorhaben dargestellt worden ist, zu verschiedenen produzierenden Gewerben oder zur Logistik hergestellt worden sind. Angesichts einer recht dünnen Antwortquote bei diesen Mails sind die weiteren Kontaktwege über Bekannte mit Bezügen zum produzierenden Gewerbe oder zur Logistik und über Gewerkschaftsvertreter geebnet worden. Auch über diese Kontakte ist die positive Antwortquote recht gering gewesen. Das Schneeballprinzip ist hier angesichts dessen zusätzlich angewandt worden. Insbesondere bei der Gewinnung von Interviewpartner:innen hat sich die Coronapandemie als häufiger Grund herausgestellt, warum eine Teilnahme nicht gewünscht war. Insbesondere die gewerblichen Beschäftigten selbst konnten nur sehr schwierig erreicht werden, meist auch nur über potentielle Expert:innen oder Gewerkschaftsvertreter:innen.

Die Expert:innen wurden über ähnliche Wege mit lediglich anderer Formulierung in den Mails angesprochen. Die Expert:innen konnten verglichen mit den gewerblichen Beschäftigten einfacher gewonnen werden. Nach den positiven Rückmeldungen sind die weiteren Gespräche und Abstimmungen über Videotelefonie oder per Telefon erfolgt.

### **7.1.5 Durchführung der Interviews**

In der Befragungsphase von März bis September 2021 sind insgesamt 21 Interviews mit einer Dauer von ca. 45 bis maximal 105 Minuten geführt worden. Hiervon entfallen acht Interviews auf gewerbliche Beschäftigte in unterschiedlichen Unternehmen, sieben Interviews auf Expert:innen (davon sechs intern, eine extern) und sechs Interviews mit den Beschäftigten in der Körperschaft des öffentlichen Rechts. Aufgrund der Auswirkungen der Coronapandemie und der damit einhergehenden Maßnahmen zur Kontaktreduzierung sind die Interviews per Telefon oder per Videotelefonie (Zoom oder Microsoft Teams) durchgeführt worden. Die Tonspur der Gespräche ist jeweils mit einem Audio-Recorder auf dem Computer und zur Sicherheit noch mit einem externen Diktiergerät aufgezeichnet worden. Neben dieser Form der Datenerfassung bzw. -dokumentation ist der nachfolgend beschriebene Kurzfragebogen, ein Leitfaden sowie nach Durchführung der Interviews ein

Transkript erstellt worden. Auf den Prozess der Transkription wird im folgenden Abschnitt zur Auswertung näher Bezug genommen.

Die fünf Phasen des problemzentrierten Interviews sind Kurzfragebogen, Einleitung, allgemeine Sondierung, spezifische Sondierung und direkte Fragen (Lamnek & Krell, 2010: 332 ff.). Der Kurzfragebogen ist für die Erfassung von biographischen Daten und kurzen Informationen zum biographischen Werdegang sowie zur aktuellen Tätigkeit verwendet worden. Mittels dieses Fragebogens können insbesondere die ersten Phasen des Interviews erzähltechnisch und situationsbezogen angenehmer gestaltet werden (ebd.). Zudem hat der Fragebogen einen inhaltlichen Mehrwert. Die Inhalte der Fragebögen dienen, wie oben bereits erwähnt, der Identifikation und Auswahl von Fällen, die für die Beantwortung der Fragestellung von Bedeutung sind. Auch wird angenommen, dass mithilfe bestimmter biographischer und sozioökonomischer Daten die Aussagen in den Interviews differenzierter eingeordnet werden können. In der Einleitung wird das thematische Feld erläutert und die Struktur des Interviews kurz dargestellt. Im Rahmen der allgemeinen Sondierung wird der Erzählfluss durch verschiedene Mittel angeregt. Dafür sind einerseits Stimuli in Form von kurzen abholenden Beschreibungen des relevanten Gegenstandes vor jedem thematischen Block formuliert worden. Auch sind Erzählbeispiele verwendet worden. Im dritten Abschnitt, der spezifischen Sondierung wird versucht, das Verständnis für die Erzählungen zu schaffen (ebd.). Dies ist durch Zurückspiegelung, also durch Deutungsangebote des Forschenden, oder mittels Verständnisfragen (vgl. auch Leitfaden: konkretisierende Nachfassfragen) im Interview umgesetzt worden (ebd.). Auf Konfrontation ist überwiegend verzichtet worden, da hierdurch beim Befragten z. B. der Eindruck entstehen kann, er würde nicht ernst genommen oder gar für seine Argumentation kritisiert werden. In der Phase *direkte Fragen* sind ad-hoc-Fragen möglich, die auf Aspekte eingehen sollen, welche der Befragte in Eigeninitiative nicht erwähnt hat, aber für den Erkenntnisgewinn für notwendig erachtet werden. Auch für diesen Zweck ist die zweite Spalte im Leitfaden mit konkretisierenden Nachfassfragen erstellt worden. Es ist angestrebt worden, sich in jedem thematischen Block oder Teil an diesen Phasen zu orientieren, um möglichst bei allen Befragten auch alle Aspekte anzusprechen.

Es ist vor Beginn der Interviews ein mündliches Einverständnis der Befragten zur Aufzeichnung und anonymisierten Verarbeitung der Daten im Rahmen dieser Dissertation eingeholt worden. Vor der eigentlichen Interviewbefragung sind biographische und persönliche Daten, insbesondere zum beruflichen Werdegang, in Form eines schriftlichen Vorabfragebogens eingeholt worden. Die Inhalte der Fragebögen dienen insbesondere der

Fallidentifikation und -auswahl, welche für die Beantwortung der Fragestellung von Bedeutung sind. Vor Versenden dieser Fragebögen sind die Termine für die Interviewbefragung vereinbart worden. In vielen Fällen fanden die Interviews in der Dienstzeit statt. Die Interviews haben daher mitunter auch in zwei Teilen stattgefunden. Die Spanne der Interviewdauer bei den Beschäftigten im gewerblichen Bereich und im Verwaltungsbereich reicht von ca. 50 bis maximal 90 Minuten. Die Expert:inneninterviews haben zwischen ca. 54 und 105 Minuten gedauert.

Im Sinne der Prinzipien qualitativer Forschung (vgl. Lamnek & Krell, 2010) sind bei der Durchführung der Interviews einzelne Aspekte besonders berücksichtigt worden. Durch die Zurückhaltung des Forschenden treten die Relevanzsysteme des Befragten stärker hervor, was hinsichtlich der individuellen Interpretation von Karriere, Karriereerfolg, Karrierebedingungen und Karrieregrenzen von Bedeutung ist. Es werden während der Interviews möglichst keine Vorgaben durch den Forschenden, z. B. im Hinblick auf Definitionen gemacht, die Wirklichkeitsdefinition soll durch den Befragten erfolgen. Die Kommunikativität wird gefördert, indem hauptsächlich das kommunikative Regelsystem der/des Befragten gilt und sich daran angepasst wird. Z. B. werden teils von den Befragten genutzte Begriffe aufgegriffen, um den kommunikativen Fluss aufrecht zu erhalten und zu fördern. Außerdem ist der Forschende für unerwartete Infos offen und fragt teils nach, auch wenn dies über den Leitfaden hinausgeht. Der Forschende reagiert in diesem Punkte also variabel auf Bedürfnisse des Befragten, auch wenn beispielsweise eine Pause im Gespräch nötig ist.

Hilfreiche Kontextinformationen zu den Interviews, die bereits über die Vorabbefragung eingeholt worden sind, konnten im Interview genutzt werden, das Verhältnis zu den Interviewpartner:innen für die Kommunikativität zu verbessern. Dadurch konnte auch die Asymmetrie der Situation etwas aufgelockert werden.

Die Übersichten je Teilstichprobe mit Informationen zu den Befragten, die sich teils auch aus den Vorabbefragungen ergeben haben, und die Tabelle zu den Bereichen bzw. Branchen, in denen die Befragung durchgeführt worden ist, finden sich in anonymisierter Form in Anhang E.

### **7.1.6 Methode zur Auswertung der erhobenen Daten**

Ehe mit der Auswertung und Analyse der gewonnenen Daten begonnen werden kann, werden die Interviews in Textform transkribiert. Für diese Transkription werden die Regeln nach Dresing und Pehl (2018) gewählt, da diese für eine reine Erfassung der erwähnten

Inhalte genügen (Anhang D). Transkriptionsregeln, die stärker die Emotionalität der Sprache erfassen, sind nicht für nötig befunden worden.

Als Primärdaten gehen die Inhalte der Interviews selbst in die Analyse ein (vgl. Akremi, 2022). Als Sekundärdaten werden Kontextinformationen zu den einzelnen Interviews dokumentiert und teils ebenso im Rahmen der Analyse betrachtet. Die Interviews werden im Rahmen der Transkription in eine analysierbare Form zur Forschungsdokumentation, die Textform (Tertiärdaten) überführt (Misoch, 2019), welche in einer Form der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet werden können. Die Inhaltsanalyse wird technisch durch das Programm MAXQDA unterstützt (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2020).

Es existieren unterschiedliche Formen der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Schreier, 2014: [6]), die sich in der Herangehensweise und Ausgestaltung einzelner Schritte unterscheiden. Allgemein werden diese Formen der qualitativen Inhaltsanalyse genutzt, um selektierte Textbedeutungen zu beschreiben (vgl. ebd.: [4]). Bedeutungen, die für das Erkenntnisinteresse für wichtig erachtet werden, werden zu expliziten Kategorien eines „inhaltsanalytischen Kategoriensystems“ (ebd.). Im Rahmen der Beschreibungen der o. g. Textbedeutungen werden dann Auszüge aus dem Material den Kategorien zugeordnet. Im Kern von Inhaltsanalysen steht also ein Kategoriensystem und die Zuordnung von Teilen des Materials zu dessen Kategorien (ebd.). Bei der Erstellung des Systems und der Zuordnung zu den Kategorien handelt es sich um ein interpretatives Verfahren, das den Kriterien der Qualitätssicherung von qualitativen Verfahren entspricht (vgl. Validierung, Reliabilität; Kapitel 7.1.7). Für die Auswertung der Daten in dieser Arbeit wird die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse verwendet. Hierbei geht es um die Identifikation für die Arbeit wichtiger Aspekte, diese zu konzeptualisieren und das Material nach diesen Aspekten zu durchsuchen (Schreier, 2014: [8]). Die im Interview angesprochenen Themen werden als Kategorien festgehalten und für die Zuordnung genutzt. Das Vorgehen bei der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt allgemein in den folgenden Schritten (ebd.: [9]):

1. Das Material grob durcharbeiten
2. Oberkategorien aus dem Leitfaden/aus der Fragestellung erstellen
3. Fundstellen/Codiereinheiten bestimmen
4. Unterkategorien erstellen und definieren
5. Kategoriensystem probeweise anwenden
6. Kategoriensystem anpassen (Kategorien ausdifferenzieren, ergänzen)

7. Codieren des Materials mit angepasstem Kategoriensystem

8. Ergebnisse schildern, Frage(n) beantworten

Innerhalb des inhaltlich-strukturierenden Ansatzes existieren verschiedene Formen, die sich im Hinblick auf die Ausgestaltung der Schritte unterscheiden (Schreier, 2014: [10/11]). Hierbei geht es z. B. darum, inwieweit das Kategoriensystem durch Vorwissen und Theorien oder Konzepte gestützt ist, bzw. inwieweit oder ob deduktives oder induktives Codieren vorgesehen ist. Beim deduktiven Codieren werden die Kategorien nahe am Leitfaden oder an den verwendeten Konzepten erarbeitet, während beim induktiven Vorgehen Kategorien aus dem Material heraus erstellt werden. Auch unterscheiden sich je nach Vertreter:in des Ansatzes die Art der Kategorien und die Art der Kategorienentwicklung (ebd.: [16]).

Schreier (2014: [58]) schlägt für die Identifikation der geeigneten Form der qualitativen Inhaltsanalyse einen *Werkzeugkasten* vor, da die bestehenden Verfahren nur einen Ausschnitt möglicher Umgangsformen mit dem Material abbilden. Der Werkzeugkasten sieht für diese Arbeit entsprechend Tabelle 4 aus.

Schritte der Inhaltsanalyse	„Werkzeuge“ / Optionen
Forschungsfrage festlegen	Siehe Kapitel eins
Material auswählen	Interviews in transkribierter Textform Auswahl. Absichtsvoll, ad-hoc-Auswahl
Kategoriensystem erstellen	Basisstrategie: deduktiv-induktiv Induktive Strategie: Subsumtion, offen, Zusammenfassung, Kontrastierung Inhalte allgemein, Handlungsbeschreibungen Autor allein erstellt Kategoriensystem
	Einbezug von Material: 100%
	Abbrückriterium: Theoretische Sättigung
Material in Einheiten unterteilen	Codier- und Kontexteinheiten Markieren und codieren in einem Autor allein unterteilt Material
	Größe Codiereinheit: meist ganzer Text
Probecodierung	Ist erfolgt Autor allein führt Probecodierung durch



Kategoriensystem evaluieren und ggf. modifizieren	Codiervergleich: Besprechung und Abgleich mit konzeptueller Fundierung
Hauptphase der Codierung	Autor allein führt Hauptcodierung durch
Auswertungen und Ergebnisse darstellen	Fallbeschreibungen, Darstellung des Kategoriensystems, Kombinieren mit herausgearbeiteten Zusammenhängen, Kombinieren mit Einzelfallanalyse

Tabelle 4: Werkzeugkastenmodell der Inhaltsanalyse nach Schreier (eigene angewandte Darstellung nach Schreier, 2014: [58])

Durch die Anwendung des Werkzeugkastens wird deutlich, dass eine große Nähe zur inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz besteht (2012; vgl. Schreier, 2014; Mayring, 2019: [16 ff.]). Daher wird im Folgenden auf dessen Prozessstruktur in der Inhaltsanalyse Bezug genommen. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012) „entspricht einer Mischung aus gänzlich offenem, explorativem, hermeneutisch-interpretativem Arbeiten am Textmaterial“ (Mayring, 2019: [18]). Die deskriptiven Prozessschritte sind in Abbildung 14 ersichtlich. Im ersten Schritt, der initiierenden Textarbeit, wird der gesamte Text, also alle Interviews, gelesen. Hierbei werden wichtige Aspekte vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Arbeit markiert und in Fallzusammenfassungen sowie Memos zusammengetragen (ebd.: [16]; Kuckartz, 2012). Auf die Erstellung einer Profilmatrix wird verzichtet, da das Verfahren nach Kuckartz zeitlich schon sehr aufwändig ist und diese Matrizen für den angestrebten Erkenntnisgewinn nicht zwingend benötigt werden. Im zweiten Schritt werden thematische Hauptkategorien gebildet (ebd.). Diese werden auf Basis des Vorwissens und der einbezogenen Theorien und Modelle erstellt und können auch aus dem Leitfaden heraus entstehen (deduktiv), welcher wiederum auch ausgehend von der theoretischen Fundierung ausgearbeitet worden ist. Ruin (2017) spricht in diesem Zusammenhang von einer Präfiguration des Inhalts der Forschung durch ausgewähltes Kontextwissen bzw. Vorwissen. Durch Lesen des Materials können hier auch induktiv thematische Hauptkategorien gebildet werden. Zu jeder Kategorie werden der Übersicht halber Definitionen, Codierregeln und teils Ankerbeispiele notiert (vgl. Mayring, 2019: [19]; Schreier, 2012), um die weitere Codierung transparent zu machen und zu vereinfachen. Mit dem dritten und zeitlich aufwändigsten Schritt wird das gesamte Material mit den Hauptkategorien codiert. Im vierten Schritt werden alle codierten Segmente einer Hauptkategorie selektiert, ehe im Schritt 5 dann in diesem Material induktiv Subkategorien

bestimmt werden (Kuckartz, 2012). Mit dem entstandenen Kategoriensystem wird nun erneut das gesamte Material gesichtet, um auch die Subkategorien zu verwenden. Der finale Codebaum gibt Aufschluss über den Weg der Codierung und offenbart Regeln sowie die Vorgehensweise näher, wie zu den Kategorien gelangt wurde (Anhang F). Dieses Vorgehen schließt in Schritt sieben mit der Auswertung. In dieser Arbeit sind, wie bereits beschrieben, Einzelfallanalysen (inkl. deren vergleichender Betrachtung) und kategorienbasierte Auswertungen, auch unter Einbeziehung biographischer Aspekte vorgesehen. Mayring (2019: [16 ff.]) kritisiert, dass bei der Vorgehensweise von Kuckartz ein großes zeitliches Arbeitspensum nötig ist, um diese Schritte umzusetzen. Auch aus diesem Grund sind bei der Analyse in dieser Arbeit mitunter in Schritt eins bis drei bereits einzelne induktive Kategorien erarbeitet worden. Auch aufgrund der beschriebenen offenen, teils flexiblen, Umgangsform mit dem Material, ist die Wahl auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012) gefallen.

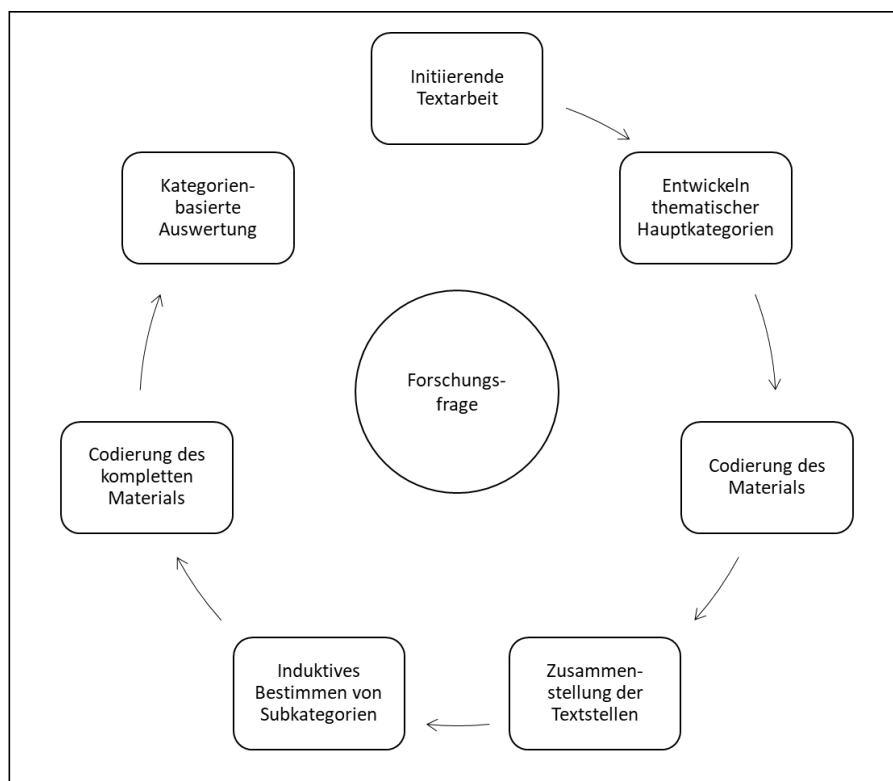


Abbildung 14: Ablaufschema der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (Quelle: in Anlehnung an Kuckartz, 2012)

Die Auswertungsphasen beim problemzentrierten Interview *methodologische Kommentierung, kontrollierte Interpretation und vergleichende Systematisierung* nach Witzel (1985; vgl. Lamnek & Krell, 2010: 335 f.) werden hier formal nicht in der Form einer

Forscher-Triangulation angewandt. D. h. die erarbeiteten Interpretationen werden nicht mit mehreren anderen Forschenden diskutiert.

### **7.1.7 Reflexion der Strategien zur Qualitätssicherung im qualitativen Forschungsprozess**

Die Angemessenheit kann als wissenschaftstheoretisch übergeordnetes Kriterium begriffen werden (Lamnek & Krell, 2010: 129). Letztlich ist es das Ziel eines Forschenden, die Realität möglichst direkt sowie passend, also angemessen, abzubilden, was wiederum nur bedingt und teilweise über eine Nutzung von Begriffen und theoretischen Ansätzen wie auch Methoden ermöglicht werden kann (ebd.: 130). Es geht um eine Verzahnung der Theorie und Modelle mit Empirie zur Weiterentwicklung des Erkenntnis- und Wissensstandes. Insofern sind die genutzten wissenschaftlichen Begriffe, Theorien und Methoden nur dann als angemessen anzusehen, sofern jene das Erkenntnisziel des Forschenden und die empirischen Gegebenheiten erfassen (ebd.). Die in dieser Arbeit genutzten Definitionen, Theorien und Konzepte, vorhandenen empirischen Befunde ebenso wie die Methode werden vor diesem Hintergrund für angemessen befunden. Angesichts der Problematik, dass die Entscheidung für oder gegen bestimmte begriffliche, theoretische und methodische Aspekte wiederum gewissen Annahmen oder einem Vorwissenstand unterliegt (ebd.), ist dieses Kriterium auch mit Vorsicht zu genießen. Problematisch ist letztlich, dass die Forschenden sich auch in der Realität befinden, die Sie zu interpretieren versuchen (vgl. Reichertz, 2014), was zu subjektiv bedingten Verzerrungen führen kann.

Die Qualität qualitativer Forschung zu sichern, ist angesichts vielfältiger Diskussionen und ihres Legitimationsdrucks unter Vertreter:innen qualitativer Methoden wie auch extern gegenüber quantitativen Methoden wichtig und herausfordernd (vgl. Flick, 2007). Die in dieser Arbeit heranzuziehenden Gütekriterien resultieren aus dem Diskussionsstrang, der von der Notwendigkeit eigener Kriterien zur Qualitätssicherung qualitativer Forschung oder in Teilen mindestens von der Anpassung klassischer Kriterien ausgeht und die reine Übernahme der klassischen Gütekriterien aus der Testtheorie ablehnt (vgl. ebd.: 192 ff.). In einem ersten Schritt wird diese Anpassung der Gütekriterien dargelegt und im Hinblick auf dieses Projekt eine Anwendung geprüft, ehe darauffolgend prozessorientierte Strategien und produktorientierte Kriterien der Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung eingegangen wird (vgl. Vasarik Staub et al., 2019), die den gesamten qualitativen Forschungsprozess besser erfassen (Bergmann & Coxon, 2005).

Die klassischen Gütekriterien der Testtheorie und quantitativen Forschung *Objektivität, Reliabilität und Validität* zur Beurteilung von qualitativen Forschungsarbeiten heranzuziehen (vgl. Bortz & Döring, 2003), kann aus zwei zentralen Gründen unpassend sein (vgl. Steinke, 2007). Dies liegt einerseits daran, dass sich das Erkenntnisinteresse sowie die methodischen Ansätze unterscheiden. In der quantitativen Forschung folgen die Analysen „dem Konzept von abhängiger und unabhängiger Variable“ (ebd. 177). Diesem Konzept unterliegen die qualitativen Methoden nicht per se. Entsprechende Prüfungen der Repräsentativität von untersuchten Variablenzusammenhängen würden Manipulationen der unabhängigen Variablen erfordern, was bei qualitativen Methoden eine Vereinfachung der Untersuchungssituation nötig macht. Dies wiederum ist nicht gewünscht, da die Untersuchungssituation möglichst authentisch abgebildet werden soll (ebd.). Andererseits sind die Gütekriterien nicht eins zu eins auf qualitative Methoden anwendbar. So lässt sich z. B. die Situation der Datenerhebung, z. B. die Befragungssituation kaum standardisieren, um Objektivität in der Durchführung zu schaffen (ebd.: 178). Das Prinzip der Offenheit bei qualitativer Forschung könnte so nicht eingehalten werden. Der durch fehlende Offenheit getrübe Gegenstand des Forschungsanliegens würde die zuvor ausgearbeiteten relevanten Aspekte, die z. B. in Leitfäden münden, verschwimmen lassen, sodass der Mehrwert qualitativer Forschung verloren ginge. Einzelne Gütekriterien der Testtheorie und quantitativen Forschung können aber teils modifiziert angewandt werden, so z. B. die Validität bzw. Validierung (vgl. Legewie, 1987; Lamnek & Krell, 2010: 148). In der qualitativen Forschung wird Validierung, nicht Validität, als Ziel angestrebt, um Vertrauenswürdigkeit zu schaffen. Validierung ist dabei als Schaffung von Wissen und „sozialer Diskurs“ verstanden (Lamnek & Krell, 2010: 148). Hierunter fällt z. B. das Kriterium *Kommunikative Validierung* (vgl. Scheele & Groeben, 1988). Für deren Umsetzung findet nach der eigentlichen Befragung eine Diskussion zwischen Interviewer und Befragten statt, bei der über die Interpretationen des Forschenden auf Basis des Materials gesprochen wird, um deren Gültigkeit zu beurteilen (Steinke, 2007: 179). Dieses Kriterium, welches auch Mayring (2002) in seinen sechs Gütekriterien formuliert, wird aus zwei Gründen nicht angesetzt. Erstens fehlt den Befragten die Nähe zum Forschungsgegenstand, sodass in einer solchen Diskussion evtl. wichtige Aspekte ungünstigerweise revidiert werden würden. Zweitens könnte es sein, dass sich im Sinne der sozialen Erwünschtheit Befragte entscheiden, einzelne Aspekte in der Diskussion streichen lassen zu wollen. Beide Aspekte würden die empirische Basis in Quantität und Qualität beeinträchtigen.

Ein weiteres Kriterium der Validität für qualitative Forschung stellt die Triangulation dar (vgl. Steinke, 2007; Flick, 2007). Nach Denzin (2017) gibt es verschiedene Formen der Triangulation, die Daten-, Forscher-, Theorien- und methodische Triangulation. Daten-Triangulation meint, dass Daten genutzt werden, die aus verschiedenen Quellen kommen (vgl. Flick, 2007: 198). Diese Form der Triangulation ist hier gegeben, da zum Forschungsgegenstand verschiedene Teilstichproben (Beschäftigte im gewerblichen und Verwaltungskontext, interne und externe Expert:innen) befragt worden sind. Der Forscher-Triangulation, also dass mehrere verschiedene Interviewer die Befragungen durchführen, konnte nicht gerecht werden, da es sich bei diesem Projekt um ein eigenständig durchgeführtes Dissertationsprojekt handelt. Hierdurch können evtl. subjektive Einflüsse eliminiert werden, allerdings hat trotz eines vorhandenen Leitfadens nicht jeder Interviewer das gleiche thematische Wissen bzw. die Erfahrung, was wiederum zu unterschiedlichen (evtl. ungewollten oder verzerrten) Ergebnissen in den Interviews führen kann (ebd.). Die Theorien-Triangulation wird gewährleistet, da das Forschungsthema aus verschiedenen Perspektiven (auch Theorien) bearbeitet wird (vgl. Abschnitt 1.4 und Kapitel vier). Die letzte Form der Triangulation, die Methoden-Triangulation wird am meisten diskutiert und für am bedeutsamsten befunden. Es wird zwischen der methodeninternen und -externen (within-method und between-methods) Triangulation unterschieden (ebd.). Da in dieser Arbeit kein Mixed-Methods-Ansatz genutzt wird, bleibt die between-methods Triangulation außen vor. Bei der methodeninternen Triangulation gilt es, innerhalb der qualitativen Forschung verschiedene Methoden zu kombinieren oder Methodenbestandteile zu integrieren (vgl. Lamnek & Krell 2010; Witzel, 1985). Dies gelingt beim problemzentrierten Interview, indem dieses in seiner ganzheitlichen Form aus den im Kapitel 7.1.2 beschriebenen vier bzw. fünf Elementen besteht: Interview, Fallanalyse, biographische Methode, Gruppendiskussion und Inhaltsanalyse. Abgesehen von der Gruppendiskussion, werden die Teilelemente in dieser Arbeit genutzt. Insbesondere die Fallanalyse bietet einen großen Mehrwert.

"Somit wird einerseits die Verallgemeinerbarkeit gesichert, indem auf sorgfältigen Fallanalysen aufbauend schrittweise individuelle Biographien bzw. Argumentationslinien miteinander verglichen werden. Andererseits wird durch das bereits erwähnte Verfahren der theoretischen Stichprobe das Problem gelöst, wie die Breite und Verschiedenartigkeit der untersuchten Population gewährleistet und zugleich die Gesamtzahl der Untersuchungspersonen angesichts der sehr aufwendigen Erhebungs- und Auswertungsmethode beschränkt wird." (Witzel, 1985: 240)

Die oben beschriebene und durchgeführte Form des problemzentrierten Interviews entspricht und fördert in der Anwendung der Bestandteile (hier: qualitatives Interview, biographische Methode und Fallanalyse) die Daten- und methodische Triangulation innerhalb der qualitativen Methoden. Es wird aber auch kontrovers diskutiert, inwieweit durch die beschriebenen Formen der Triangulation die Validität der Ergebnisse verbessert werden kann (Flick, 2001). Demnach würden z. B. unterschiedliche Interviewer jeweils einen eigenen Gegenstand schaffen und erfassen, welche evtl. nicht zusammenführbar sind. Daher wird in der Qualitätssicherung nicht nur auf die Triangulationsformen abgestellt, sondern auch auf andere folgende Kriterien der Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung eingegangen.

Neben der kommunikativen Validierung führt Köckeis-Stangl (1980) noch die ökologische, argumentative und kumulative Validierung sowie die Validierung an der Praxis an. Bei der ökologischen Validierung geht es darum, dass die Eigenschaften des Kontexts der Befragten oder Beobachteten berücksichtigt werden (vgl. Lamnek & Krell, 2010: 138 f.). Dies gilt für die Datengewinnungsphase wie auch für den Prozess der Datenanalyse. Im Rahmen der Befragung dieser Arbeit werden Kontextinformationen erfasst und auch Aspekte, wie die Art der Tätigkeit und die vorliegende (formale) Qualifikation abgefragt, um das Umfeld der Befragten und damit auch die Wahrnehmungen bzgl. Karriereerfolg und -bedingungen besser einordnen zu können. Somit wird die ökologische Validierung in der Erhebungssituation und bei der Methode Interview berücksichtigt. Auch bei der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Kapitel 7.1.6; 7.2) werden die Kontextinformationen bei der Einordnung und Interpretation der Daten berücksichtigt.

Bei der argumentativen Validierung werden die Vorannahmen des Forschenden und die Interpretationen im Material zur Nachprüfung dargestellt (Lamnek & Krell, 2010: 140). Diese Form der Validierung bezieht sich auf einen regelgeleiteten und nachvollziehbaren Auswertungsprozess der Daten. Dies ist mit dem Kapitel 7.1 gegeben und sichert die von Mayring (2002) geforderte intersubjektive Nachprüfbarkeit und Verfahrensdokumentation. Die Verfahrensdokumentation schließt auch den umfassenden Anhang inkl. der Leitfäden, Transkriptionsregeln, Codebäume und die Codier-Arbeit ein. Auch die in Mayrings sechs Güterkriterien qualitativer Forschung formulierte argumentative Interpretationsabsicherung trägt zur argumentativen Validierung bei (vgl. Mayring, 2002), da in dieser Arbeit die Interpretationsarbeit und Ergebnisdarstellung über konkrete Zitate der Befragten erfolgt. Ergänzend kann nach Mayring (ebd.) hier als Kriterium die Regelgeleitetheit angeführt

werden, die in dieser Arbeit beispielsweise über die Erstellung des Leitfadens, die Stichprobenziehung sowie die Analyse der Daten umgesetzt wird.

Mit der kumulativen Validierung wird angestrebt, dass die Ergebnisse anderer Untersuchungen nach dem Common-Sense-Konzept betrachtet werden und deren Verbindung im Vordergrund steht. Inwieweit und im Rahmen welcher Prozesse man hier zu einer plausiblen Einschätzung der Gültigkeit auf Basis von Konsens kommt, ist „nicht regelhaft beschrieben“ (Lamnek & Krell, 2010: 140). Aus diesem Grund wird dieses Validierungsprinzip nicht weiter betrachtet.

Die Validierung an der Praxis geht stärker auf den Ergebnistransfer und das Problem des „prozesshaften Charakters“ (ebd.: 141) der sozialen Realität ein. Nicht grundsätzlich lassen sich Interpretationen und Ergebnisse auf Basis geführter Interviews oder Beobachtungen einfach auf die Praxis übertragen, da hier in den Prozessen der Realität unbekannte Einflüsse wirken können. Eine solche Validierung wird im Rahmen dieser Untersuchung aus Gründen vielfältiger Subjekte und Organisationen mit jeweils eigenen wahrgenommenen sozialen Umwelten nicht angestrebt, sondern versucht, sich dieser über möglichst wenige Manipulationen z. B. in der Datenerhebung anzunähern.

Für diesen Zweck wird die prozedurale Validierung näher betrachtet. Hierbei handelt es sich um Aspekte zur Reflexion des Forschungsprozesses. Im Zuge dessen werden in Kürze nochmals die Schritte des Forschungsprozesses benannt und reflexive Prinzipien angelegt. Die Prozessschritte sind *Erstellung der Fragestellung und Eingrenzung des Vorverständnisses, Auswahl der Methode und des Vorgehens, Auswahl der Zielgruppen und Befragten, Datenerhebung, Datenauswertung* und *die Theorieentwicklung* sowie *Diskussion von Ergebnissen und Limitationen* (vgl. Kapitel 7.1.1). Unter Verweis auf die Kapitel zur Herleitung der Fragestellung und Zielsetzung, zum Vorgehen, zur Theorie, zu den vorhandenen thematisch passenden empirischen Befunden und der dokumentierten Methode wird der Forschungsprozess insgesamt nach dem Kriterium der prozeduralen Validierung für konsistent befunden. Auf einzelne etwaige methodische Defizite wird in Kapitel 7.3 unter Limitationen eingegangen. Im Prozessschritt der Datenerhebung lässt sich bzgl. der prozeduralen Validierung Bezug auf Mayrings Kriterium *Gegenstandsnahe* nehmen (vgl. Mayring, 2002). Nach diesem Kriterium wird kritisch hinterfragt, inwieweit der Forschungsprozess „auf die natürliche Lebenswelt der Betroffenen gerichtet [ist] und deren Interessen und Relevanzsysteme einbezogen [werden]“ (Lamnek & Krell, 2010: 132). Reflexive Prinzipien können bei der Datenerhebung z. B. in der Gestalt einen Beitrag zur prozeduralen Validierung leisten, indem der Forschende selbst weniger redet, Aussagen der

Befragten nicht wertend kommentiert oder Interviews möglichst offen und vor allem persönlich führt (vgl. ebd.: 141). Diese beispielhaften Aspekte sind zur Sicherstellung der Gegenstandsnähe berücksichtigt worden.

Neben der Validität (hier: Validierung) lassen sich auch die anderen Gütekriterien der quantitativen Forschung in angepasster Form in die qualitative Forschung überführen. Als nächstes wird auf die Reliabilität bzw. Zuverlässigkeit in qualitativer Forschung näher Bezug genommen. Grundsätzlich lassen sich „bei den qualitativen Methoden die Kontextbedingungen nur schwer kontrollier[en] und kaum wiederhol[en]“ (Lamnek & Krell, 2010: 154). Dies ist aufgrund der besonderen Situationen und ihrer Deutungen aber auch nicht zwingend gewollt. Insofern ist es bei den qualitativen Methoden nicht erstrebenswert, dass die Methode unabhängig vom Forschenden ist, eher stehen Situation und Kontext bei Ergebnissen der Datenerhebung und -auswertung im Fokus (ebd.: 151). Um mögliche Störeinflüsse in der Datenerhebung mittels Interviews mindestens offenzulegen, bieten sich Datenqualitätsindizes bzw. mindestens eine Checkliste von Störeinflüssen je erhobenes Merkmal an (ebd.: 152; McCall, 1979). Auch wenn schwierig nachvollzogen werden kann, inwieweit ein solcher Index richtig ist, da es sich um ein sehr subjektives Instrument handelt, bietet dies eine sinnvolle Reflexionsgrundlage. Daher wird in 7.3 auf potentielle Möglichkeiten der Verzerrung eingegangen.

Als nächstes Gütekriterium wird die Objektivität angesprochen. Qualitative Forschung kann eine enge Wechselbeziehung zwischen theoretischem Vorverständnis und den Daten herstellen (Lamnek & Krell, 2010: 154 ff.). Dieser Vorteil kann aber auch ein Problem für die Analyse und Interpretation von Daten im Hinblick auf die Objektivität darstellen, denn diese geht letztlich aus der Subjektivität der Interaktionspartner, also der Befragten und des Forschenden, in der Analyse hervor. In der qualitativen Sozialforschung nennt man dies einen intersubjektiven Objektivitätsbegriff (ebd.). Man spricht auch von der Dialektik des Objektivitätsbegriffes in der qualitativen Sozialforschung, da man sich einerseits der Subjektivität bewusst ist und diese auch bewahrt und andererseits diese aufgelöst wird, indem man sich vom Subjekt löst. Objektivität wird in der qualitativen Sozialforschung vor allem über die Relevanz des zu untersuchenden Subjektes und die Transparenz des Forschungsprozesses erreicht. Diese Relevanz wird auf einer Makroebene und im Hinblick auf die einzelnen Stichproben ausführlich erläutert (vgl. Abschnitt 1.4, Kapitel 6 und Abschnitt 7.1.4). Die Transparenz des Forschungsprozesses wird insbesondere im Rahmen des gesamten siebten Kapitels sowie mittels des umfassenden Anhangs geschaffen. Ziel ist die Nachvollziehbarkeit des Forschungsgegenstandes und -prozesses



(Lamnek & Krell, 2010: 154 ff.). Die innere und äußere Stimmigkeit sind Beurteilungskriterien zur Objektivität. Die innere Stimmigkeit bezieht sich vor allem auf methodisch-technische Aspekte, die Aufschluss darüber geben, inwieweit die Daten und Methoden der Datengewinnung im Einklang mit ihrer Interpretation stehen. Die äußere Stimmigkeit erfasst, inwieweit die Ergebnisse der Arbeit mit dem bereits vorhandenen Wissenstand zum untersuchten Gegenstand Übereinstimmungen aufweisen (ebd.). Hierfür sind andere Daten und Befunde ebenso wie erklärende Theorien o. ä. heranzuziehen und im Zusammenhang mit den eigenen Ergebnissen zu diskutieren (Kapitel neun). Ziel ist hier nicht, dass die erhobenen Daten durch andere Forscher:innen genau gleich interpretiert werden.

Als letztes Gütekriterium wird die Repräsentativität/Generalisierbarkeit im Kontext der qualitativen Forschung reflektiert. In der qualitativen Sozialforschung wird die Allgemeinheit durch die Kommunikation eingesetzt, das als Medium zur abstrahierenden Bildung von Typen fungiert (vgl. Lamnek & Krell, 2010: 161 ff. u. 180). In der qualitativen Sozialforschung geht es nicht um statistische Repräsentativität, sondern um die Erfassung des Typischen. Aus dieser Denk- und Vorgehensweise resultiert eine theoretisch-systematische Auswahl anstelle einer Zufallsauswahl. Die Typenbildung verfolgt das Ziel, Allgemeines im Besonderen zu finden und nicht Begrenztes auf Allgemeines zu transferieren (ebd.). Bei dem Vorgang der Typisierung wird quasi zwischen dem Wesentlichen und Unwesentlichen differenziert. Die Bildung von Typen bedeutet auch nicht, komplexe Gegebenheiten auf wenige Variablen oder Variablenkonstellationen zu reduzieren, sondern eine ganzheitliche, realitätsnahe Perspektive zu erhalten. Generalisierung soll durch typische Fälle im Hinblick auf Repräsentanz erreicht werden. Generalisierung in der qualitativen Forschung steht somit für Abstraktion, um auf das Wesentliche zu kommen und nicht auf das Ganze zu schließen. Generalisierungen lassen sich vornehmlich über Existenzaussagen (*Es gibt/es existieren ...*) im Hinblick auf die betrachteten Subjekte vornehmen (ebd.). Dies ist z. B. für die angestrebte Erfassung möglicher wahrgenommener Karrierebedingungen und die Erstellung der Modellskizze zu Karrieregrenzen von Bedeutung, da diesbezüglich kein Anspruch auf Gültigkeit in anderen Kontexten formuliert wird, denn Situations- und Kontextgebundenheit der Ergebnisse sind wesentliche Eigenschaften in der qualitativen Forschung. Auch nach Przyborski & Wohlrab-Sahr (2022: 363) kann festgehalten werden, dass Feststellungen von Tatsachen sowie die Analyse von einzelnen Fällen im Forschungskontext bedeutsam, obgleich die Generalisierung als ein wichtiges Ziel gilt. Die Identifikation bestimmter Fälle (z. B.

Individuen, Gruppen oder Institutionen) und deren Verortung in einem fundierten Kontext kann bereits eine Form der Generalisierung darstellen (ebd.: 363). Die Formen der Generalisierung können ganz verschieden sein und können im Prozess des empirischen Forschens immer wieder und an unterschiedlichen Stellen auftreten (ebd.: 366 ff): Bei der Identifikation eines zu erklärenden Falles kommt es zu Generalisierungen (vgl. Fallauswahl und -analyse, z. B. im Abschnitt 7.2.2.3 und 7.2.2.4), bei den gegenstandsbezogenen und methodischen Setzungen von Annahmen im Vorwege sowie am Ende beim Schluss von Ergebnissen auf größere Zusammenhänge.

Im Punkte der Generalisierung durch Identifikation lässt sich festhalten, dass ohne Formen der Generalisierung individuelle oder besondere Aspekte nicht entdeckt werden können (vgl. ebd. iVm. Kaplan, 1973). Bei der Identifikation geht es z. B. darum, Aspekte zu markieren, die in der Erfahrung dauerhaft sind oder sich wiederholen. Schon die Antwort auf die allgemeine Grundfrage der Wissenschaft, was (in bestimmten Kontexten) los sei, deutet eine Generalisierung an (ebd.). D. h., dass bereits mit der Identifikation und Eingrenzung des Feldes und der Stichprobe, oder der theoretischen wie konzeptionellen Fundierung hier eine Generalisierung erfolgt ist.

Nach Kaplan (1973) lassen sich auch Generalisierungen in Form von Vorannahmen über den jeweiligen Forschungsgegenstand und über die im Rahmen der Untersuchung genutzten Instrumente erkennen (ebd.: 86). Vorannahmen, die für gültig befunden werden, sind als Ausgangspunkt für Forschung nötig, da es überaus komplex und gar unmöglich wäre, alle Aspekte gleichzeitig in Frage zu stellen. Zudem können im Forschungsprozess stetig Zusammenhänge als gegeben vorausgesetzt werden, um Aussagen treffen zu können. Für diese Art von Generalisierung stehen die gesetzten Annahmen, beispielsweise im Hinblick auf die Auswahl der Befragten.

Das am häufigsten verwendete Konzept von Generalisierungen, insbesondere in der quantitativen Forschung, betrifft Schlussfolgerungen. Nicht alle Formen der Generalisierung im Hinblick auf Schlussfolgerungen sind in der qualitativen Forschung sinnvoll. Die theoretische oder analytische Generalisierung (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014: 366 ff. iVm. Firestone, 1993) eignet sich in der qualitativen Sozialforschung gut. Anhand der Fallbetrachtung oder mehrerer untersuchter Fälle wird versucht, einen Zusammenhang, eine Regel oder einen Mechanismus zu erarbeiten, der wiederum von allgemeinerer Bedeutung ist (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014: 366 ff.). Die Herausforderung in der Interpretation der Ergebnisse liegt im Spannungsfeld der Abstraktion und Konkretion. Wenn der jeweilige aufgedeckte Zusammenhang oder Mechanismus etc. abstrakt ist, kann er auch

für unbedeutend befunden werden. Wird dieser hingegen zu stark konkretisiert, gestaltet sich der Vergleich mit anderen Befunden und Zusammenhängen schwierig. Zudem liegt eine Herausforderung in der Formulierung von Bedingungen, die den Mechanismus oder den Zusammenhang rahmen. Diese theoretische und analytische Generalisierung wird gefördert, indem z. B. Modelle zu Karrierebedingungen und -grenzen aufgegriffen und erweitert werden. Ferner kann die angestrebte Modellskizze zur Durchlässigkeit von Karrieregrenzen als Bedingung des Zusammenhangs von Karriereerfolg und Karrieregestaltung gesehen werden. Die Schlussfolgerungen werden zudem im Kontext der ausgewählten Teilstichproben gezogen.

Aus der obigen Diskussion der überführten Gütekriterien lassen sich Strategien der Qualitätssicherung qualitativer Forschung ablesen. Solche prozessorientierten und produktorientierten Maßnahmen der Qualitätssicherung werden u. a. bei Vasarik Staub et al. (2019) zusammenfassend dargestellt. Eine große Bedeutung kommt hier der Dokumentation der methodischen Prozesse und der Ergebnisse zu. Auch Flick (2019) spricht hier von einer *Geltungsbegründung durch Transparenz der Vorgehensweisen*, die über die ausführliche und genaue Dokumentation der Prozesse erfolgen kann. Flick (2007: 204 ff.) hält es wie Vasarik Staub (2019) für sinnvoller, Strategien der Geltungsbegründung bzw. der Qualitätssicherung zu erarbeiten und anzusetzen, als schlicht Kriterien zu definieren. Damit betrifft die Qualitätsfrage nicht nur die jeweiligen einzelnen Schritte im Forschungsprozess, sondern die Bewertung des gesamten Prozesses (Flick, 2007: 204 ff.).

So lassen sich folgende dieses Forschungsprodukt betreffende Kriterien zur Qualitätssicherung festhalten (in Anlehnung an Vasarik Staub et al., 2019): Es sind Transkriptionsregeln festgelegt und einheitlich auf das Material angewandt worden (Anhang D). Die Anonymisierung der Daten wird gewährleistet. Darüber hinaus fördert die Triangulation in einzelnen Aspekten der Methode die Analyse aus unterschiedlichen Perspektiven (s. o.). Die Relevanz der Fragestellung und Theorie wird zudem umfassend dargestellt. Innere und äußere Stimmigkeit werden über die umfassende Methodenerläuterungen in diesem Kapitel und die noch folgende Ergebnisdiskussion, die auch dem Abgleich mit den aufgeführten Theorien und Konzepten sowie den vorhandenen Befunden dient, erzielt. Die kommunikative Validierung wird aus o. g. Gründen abnehmender Quantität und Qualität der Aussagen angesichts des ohnehin schon begrenzten Teilstichprobenumfangs nicht angestrebt.

Was die Strategien zur prozessorientierten Qualitätssicherung angeht, können folgende Maßnahmen als umgesetzt festgehalten werden (in Anlehnung an Vasarik Staub et

al., 2019): Diese Arbeit beinhaltet, wie schon erwähnt, eine umfassende Forschungs- und Verfahrensdokumentation, die sich auch über einen umfassenden Anhang erstreckt. Außerdem erfolgt die Ergebnisdarstellung sehr nah an der Analysemethode und den erhobenen und codierten Daten (Belegbarkeit). Das Datenmaterial ist computergestützt (MAXQDA) aufbereitet und analysiert worden und steht in gespeicherter Form zur Verfügung. Der Datenschutz ist über den ausschließlich persönlichen Zugriff des Verfassers, die ausschließliche Nutzung der Daten im Rahmen des Forschungsprojekts und zusätzliche Anonymisierung gewährleistet. Die methodische Umsetzung folgt den in diesem Kapitel ausgeführten Regeln. Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit für andere Forschende und Leser:innen dieser Arbeit wird über die umfassende Forschungsdokumentation erreicht. Die Rolle des Verfassers und Forschenden als Subjekt innerhalb des Erkenntnisgewinnungsprozesses wird ausführlich reflektiert und u. a. in der Formulierung von Limitationen festgehalten. Die hier angeführten Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung werden teils in Abschnitt 7.3 erneut aufgegriffen und in Form von (methodischen) Limitationen dieser Arbeit diskutiert.

## **7.2 Ergebnisse der qualitativen Analyse**

Die Ergebnisdarstellung in diesem Abschnitt folgt inhaltlich der Leitfadenstruktur, die wiederum vor allem auf der theoretischen Basis in den Kapiteln zwei und drei basiert. Innerhalb der thematischen Abschnitte (7.2.1, 7.2.2 usw.) werden die Erkenntnisse ausgehend von der jeweiligen Teilzielsetzung beschrieben. Zudem wird darauf Bezug genommen, ob die Ergebnisse auf Grundlage der mittels Inhaltsanalyse ausgewerteten Interviews selbst oder mittels der Fallbetrachtung/des Fallvergleichs unter Einbeziehung der biographischen Daten erarbeitet worden sind. Diese themen- und fallbezogene Auswertung (Materialbetrachtung nach Subjekt und Kategorienbetrachtung) verfolgt auch das Ziel, der oben beschriebenen methodeninternen Triangulation gerecht zu werden (vgl. Witzel, 1985). Lediglich die Gruppendiskussion ist hier in ihrer Reinform nicht durchgeführt worden. Die Ergebnisdarstellung erfolgt unter Verweis auf die jeweiligen Zitate aus den Interviews. Zitate werden teils direkt zitiert. Größtenteils wird auf die Übersicht der codierten Segmente im Anhang verwiesen (Anhang G). Auch die Darstellung der codierten Segmente in Tabellenform folgt der Logik der themen- und fallbezogenen Auswertung, da hier meist auf die Fälle und auf die jeweils betrachteten Kategorien Bezug genommen wird. In einzelnen Abschnitten der Auswertung wird eher die Kategorienebene fokussiert (vgl. wahrgenommene Karrierebedingungen), in anderen Abschnitten geht es stärker um die

Fallbetrachtung (vgl. Grenzen der Karrieregestaltung zwischen den Bereichen gewerblich/kaufmännisch). Um die Kategorien und Regeln der Codierung besser nachvollziehen zu können, ist der Codebaum mit zugehörigen Memos der Arbeit beigefügt (Anhang F).

Die Argumentation in der Arbeit geht, wie in Abschnitt 1.2 dargelegt, von der Annahme aus, dass abhängig vom subjektiv unterschiedlichen Karriereverständnis, der unterschiedlichen Bedeutsamkeit von Karriereerfolgskriterien sowie der Ausprägung der Berufsorientierungen die Karrierebedingungen verschieden wahrgenommen werden. In Abhängigkeit von diesen Aspekten werden Karrierebedingungen individuell nicht grundsätzlich als begrenzend wahrgenommen. Das Kapitel 7.2 und seine Unterkapitel verfolgen die in Abschnitt 1.2 genannten Ziele, die im jeweiligen Teilabschnitt eingangs zur Orientierung nochmals erwähnt werden.

### **7.2.1 Karriereverständnis, Berufsorientierung und Karriereerfolg**

Dieser Abschnitt verfolgt folgendes Teilziel:

- *Erfassung und Vergleich des Karriereverständnisses, der Berufsorientierung und des Karriereerfolgs von gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung (für die Einordnung und Modellbildung)*

Das Karriereverständnis, der Karriereerfolg (bzw. die Karriereerwartungen) und auch die jeweilige Berufsorientierung werden erfasst, um die Sichtweisen der Beschäftigten auf Karriere (auch im Abgleich mit vorhandenen Befunden) besser abbilden zu können. Zudem wird angenommen, dass diese Aspekte für die Wahrnehmung von Karrierebedingungen und die Einordnung von Bedingungen als Karrieregrenzen relevant sind. Ferner wird davon ausgegangen, dass diese Aspekte helfen, die Zielgruppen und deren Denkweisen in Hinblick auf Karrieregestaltung besser nachzuvollziehen, was wiederum für Organisationen für den Umgang mit Karrierebedingungen hilfreich sein kann. Ergänzend dienen die Fragen im Leitfaden zum Karriereverständnis als thematischer Impuls, um das Gespräch zu fördern, indem erste Assoziationen mit Karriere angesprochen werden.

Für die Erreichung des o. g. Teilziels werden die problemzentrierten Betroffeneninterviews sowie die Expert:inneninterviews herangezogen. Hier werden hauptsächlich die Interviews selbst betrachtet. Es werden die drei Hauptkategorien Berufsorientierungen, Karriereverständnis und Karriereerfolg mit ihren Subkategorien einbezogen (Anhang G1/G2).

### 7.2.1.1 Aussagen zum Karriereverständnis

Die Aussagen der Befragten im gewerblichen Bereich und in der öffentlichen Verwaltung lassen sich den in Kapitel 2.2 genannten Karriereverständnissen teils direkt zuordnen. Dies zeigt, dass sich die befragten Beschäftigten grundsätzlich ähnliche Auffassungen von Karriere haben, wie sie auch im Forschungsdiskurs existieren. In Teilen werden individuelle Abgrenzungen und Akzentuierungen vorgenommen, die hier besonders betrachtet werden sollen, um subjektive Karriereverständnisse besser zu erfassen. Es werden nicht alle Ausführungen zu einer Codierung aufgeführt, sondern einzelne herausgegriffen, um Verständnisse gegenüberzustellen oder zu erweitern. Diese Karriereverständnisse stellen die Basis dar, wie Beschäftigte auf Karriere blicken und bieten zusammen mit den weitergehend betrachteten Berufsorientierungen und Karriereerfolgskriterien die Grundlage für den Blick auf Karrierebedingungen. Einige der Beschäftigten verstehen Karriere, entsprechend der häufig genutzten Definition (siehe Einleitung), als Muster beruflicher Rollen bzw. als Abfolge von Positionen im Zeitverlauf.

„Also, unter Karriere verstehe ich, schnell viel Wissen aneignen, um schnellstmöglich einen guten beruflichen Stand zu erreichen, in Form von Master-Studium, Doktor keine Ahnung was. Dann schnell in irgendeine Firma hineintrutschen, um schnell dann die Karriereleiter hochzurutschen, sage ich einmal. Schnell ein Teamleiter, also nach der Ausbildung gleich Teamleiter. Dann vom Teamleiter gleich zum stellvertretenden Chef oder am besten gleich nach zehn Jahren schon Chef, oder so, von einem eigenen Standort, oder keine Ahnung was. Also das ist für mich so ein Verständnis von Karriere.“ (GEW Beschäftigte > A11: 29)

Hier wird zudem ersichtlich, dass A11 bei Karriere als Abfolge von Positionen und Rollen den Zeitaspekt, die Schnelligkeit des Vorankommens auf der Karriereleiter hervorhebt und das Vorankommen vor allem an Führungspositionen festmacht. A13 geht näher auf die Voraussetzungen, also nötigen Qualifikationen von Karriereschritten ein. Auch hier ist die Rede von einer Karriereleiter, also einem hierarchischen Aufstieg.

„Also Orientierung, ja natürlich. Man hat eine klare Linie, die man verfolgen kann. Das ist klar, man kann dann verschiedene Punkte aufbauen. Man weiß: „Ich habe die und die Möglichkeit, Station A wäre die Ausbildung oder das Grundstudium und Station B wäre entweder der Master oder die weitere berufliche Qualifikation innerhalb des Jobs, den ich anstrebe. Oder ich eben auf Grundlage der Ausbildung dann eine Weiterbildung zum Meister, Betriebswirt, Fachwirt, oder wie auch immer mache und dann halt versuche "step by step" die Karriereleiter hochzusteigen.“ (GEW Beschäftigte > A13: 50)

Auch A15 bezieht sich bei Karriere auf die Karriereleiter, spricht aber zusätzlich von einer gewissen Orientierung, die A15 bei Unternehmen X hat und vom Gefühl, dort angekommen zu sein und in der Orientierung auch etwas zu erreichen.

„Also Karriere kann man eigentlich nur davon sprechen bei Unternehmen X, weil ich da dann halt ja die Leiter immer weiter hochgegangen bin. Das wäre dann für mich der Begriff oder die Definition von

Karriere, weil alles Andere war ja nichts Halbes und nichts Ganzes und das war auch nie irgendwas, wo ich sage, oh, das kann ich mir vorstellen, das kann ich immer machen.“ (GEW Beschäftigte > A15: 16)

A16 bezieht sich bei Karriere nicht auf die Karriereleiter oder das Vorankommen auf Führungspositionen. A16 ist sich bewusst, dass diese Definition existiert, diese entspricht aber nicht seiner Sichtweise. Nach A16 ist Karriere eher durch die gesammelten Erfahrungen und die Zusammenarbeit mit anderen geprägt.

„Also Karriere für mich ist nicht nur, dass man nach dem Motto: vom Lehrling zum Meister, zum Geschäftsführer und Übernahme eines Unternehmens. Das ist für mich nicht der typische Sinn einer Karriere oder nicht mein Verständnis von Karriere. Für mich ist auch nicht Karriere, dass man nicht nur strikt auf die / Hat derjenige Personalverantwortung? Führt er ein großes Team? Und hat er ein Dreier-Team? Und nachher hat er zwanzig Leute. Das ist nicht meine reine Definition von Karriere. Natürlich ist das auch eine Art von Karriere, aber ich finde auch einfach eine Entwicklung in einem Unternehmen oder in mehreren Unternehmen durchgemacht zu haben und eine breite Basis zu haben an Erfahrung, die man rückblickend betrachtet, gesammelt hat und über viele Einsatzgebiete und mit vielen verschiedenen Teams zusammengearbeitet zu haben in diesem Konzern. Das ist in meinem Verständnis auch eine Art von Karriere. Und Karriere macht sich nach meiner Definition - das ist vielleicht nicht die übliche -, aber nach meiner Definition nicht nur daran fest, dass man Chef geworden ist und dass man möglichst viele Mitarbeiter führt.“ (GEW Beschäftigte > A16: 27)

A17 geht noch näher auf Karriere als subjektive Erfahrungen im beruflichen wie auch im privaten Umfeld ein.

„Das braucht jetzt nichts mit Sport zu tun zu haben. Meiner Meinung nach kann man auch eine super Karriere im Privatleben hinlegen. Karriere ist für mich etwas, was sich ständig weiterentwickelt, ständig ein Ziel vor Augen hat, und immer die nächste Stufe erreicht. Und was mich persönlich angeht, glaube ich, dass meine Tätigkeit hier ein Job ist, während andere Menschen im gleichen Betrieb eine Karriere machen. Aber ich habe hier nur einen Job und die Karriere liegt bei mir woanders.“ (GEW Beschäftigte > A17: 30)

Auf die Unterscheidung zwischen einer objektiven und subjektiven Karriere geht A14 näher ein.

„Das sollte in Relation stehen, also die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und der Zweck. Wozu mache ich das jetzt eigentlich? Das ist für mich ausschlaggebender als die fette Karriere zu machen. Es soll mir persönlich Spaß machen, es soll mich herausfordern und ich möchte auch nachhaltig etwas dafür getan haben. Dass zu sehen ist, das und das wurde erschaffen oder das und das wurde erreicht. Also ich sehe nicht rein das fette Geld da drin. Das nehme ich nicht als einzelnen Faktor für Karriere, da spielen mehrere Themen für mich rein.“ (GEW Beschäftigte > A14: 31)

A13 betont stärker, dass Karriere ein schwierig einzuhaltender Plan ist, da sich eigene Planungen, gesetzte Ziele und Gegebenheiten gegenseitig bedingen. Als Einfluss nehmende Gegebenheiten spricht A13 z. B. die Familienplanung an. Karriere beinhaltet nach A13 auch das Sammeln von Erfahrungen durch diese Wechselwirkungen von eigenen Planungen und dem Umfeld.

„Aber, ob man dann unterwegs irgendwelche Ambitionen irgendwo verliert, das weiß man halt nie, weil, Karriere muss irgendwie im Einklang mit dem Privatleben sein. Deswegen kann man von vornherein diese klare Linie, die du jetzt angesprochen hast, nicht verfolgen, das glaube ich nicht. Weil, man weiß nie, was kommt. Sei es ein Kind, sei es irgendwie dann doch ein Spleen, dass man sagt, man will doch noch einmal ins Ausland oder was weiß ich. Wenn es danach ginge und ich wäre alleine und hätte keine Familie, dann wäre ich, glaube ich, auch bei der Bundeswehr geblieben, das ist ganz klar. Und dann wäre ich mit Sicherheit jetzt auch nicht mehr nur ein Mannschaftssoldat gewesen, sondern wäre dann dementsprechend irgendwo auf jeden Fall ein Dienstgrad Portepée Status und wäre jetzt schon zweimal in Afghanistan gewesen. Aber es ist halt so, man muss einfach den Werdegang parallel betrachten, um das noch einmal auf den Punkt zu bringen. Die Bundeswehr war für mich insofern auch eine Erfahrung, dass ich einfach gemerkt habe, wer meine Freunde und wer meine Bekannten nur sind. Das zum Beispiel, verdanke ich auch nur der Bundeswehr, nicht der Bundeswehr an sich, sondern einfach nur der Erfahrung, die ich durch diesen Job erleben durfte. Das hat mir zum Beispiel auch noch die Augen geöffnet. Also ich sehe zum Beispiel heute auch in meinem privaten Umfeld Leute nicht mehr als Freunde, sondern nur noch als Bekannte. Und wahre Freunde sind für mich noch die, die kann ich an einer Hand abzählen. Aber bei denen weiß ich, die kann ich jeden Tag anrufen. Das hat mir zum Beispiel dieser Job auch gebracht, oder das Leben dort, einfach an Erfahrung gebracht.“ (GEW Beschäftigte > A13: 50)

Auf den Aspekt, dass Karriere eher ein Plan ist, geht auch A16 ein und differenziert die Begriffe Karriere und beruflicher Werdegang bzw. Berufsweg. A16 fokussiert stärker den individuellen Willen zu Veränderungen. Die Karriere bzw. der Werdegang hat laut A16 retrospektiv auch eine Orientierungsfunktion, wie man seine Entwicklung wahrnimmt und evtl. daraus für die Zukunft lernt. In 2.2 sind ebendiese Verständnisse von Karriere, also Karriere als Orientierungsanker für die Zukunft und als Erklärung des vergangenen Handelns definiert worden.

„Das Wort Karriere, weiß ich nicht, ist vielleicht auch in meiner Definition ein anderes wie in ihrer Definition und für ihre Doktorarbeit. Ich habe so eine - ich nenne das eher ein Berufsweg. Karriere klingt für mich so sehr geplant. Ich plane, in 2 Jahren habe ich den Job, zwei Jahre weiter hab ich den Job und es geht immer bergauf, ich verdiene immer mehr Geld, ich habe immer mehr Mitarbeiter, die ich führen muss. Das ist nicht meine Definition von Karriere. Und so hat es bei mir ja auch nicht funktioniert. Sondern es ist ein beruflicher Werdegang und der ist mal getrieben davon, dass man was anderes machen möchte, so wie ich den Weggang von Unternehmen Y zu der Mineralöl Branche, damals Unternehmen Z, und der ist mal getrieben durch interne Anstöße und Impulse, weil eine Firma sich neu erfindet, umorganisiert, Abteilungen wegfallen oder zusammenschrumpfen müssen. Und ... also es gibt da ja die internen und externen Einflüsse, die dann dazu führen, dass man sich weiterentwickelt, wobei man manchmal vielleicht erst rückblickend das als eine Entwicklung wahrnimmt, in dem Moment das als unbequem empfand, weil man seine Komfortzone verlassen musste. Also das ist meine Definition von Karriere. Das Wort ersetze ich lieber durch beruflicher Werdegang.“ (GEW Beschäftigte > A16: 163)

Auf die Orientierungsfunktion der Karriere und die Möglichkeiten der Selbstreflexion geht ebenso A14 ein.

„Dass man da situativ die Dynamik, die Offenheit, die Bereitschaft, diesen Weg auch zu gehen, sich nicht verschließt und die Agilität dabei nicht verliert. Sondern stets bereit ist, sich neu zu definieren, sich neu zu positionieren und sich auch mal infrage stellt. Ist das wirklich so das Richtige?“ (GEW Beschäftigte > A14: 71)



Inwieweit die Beschäftigten Ihre Tätigkeit und Karriere als Berufung sehen, hängt den Aussagen nach von der Freude an der Tätigkeit und ihrem Sinngehalt ab. Laut A17 ist für eine sinnerfüllte Tätigkeit aber kein von Karrieresprüngen geprägter Werdegang nötig. A16 betont noch, dass die Arbeit Spaß machen muss.

„Ich glaube, es kann auch eine super sinnerfüllte Arbeit sein, ohne dass es großartige Karrieresprünge oder Hierarchien gibt. Die Arbeit eines Krankenpflegers oder Krankenpflegerin ist ja auch super wichtig, auch wenn die ihr ganzes Leben lang keine Karriere machen.“ (GEW Beschäftigte > A17: 40)

„Das ist jetzt schwer zu beantworten. Also wirklich, unter der Definition 'eine Berufung' würde ich das jetzt nicht sehen. Das gibt es, glaube ich, nur ganz selten, dass jemand sagt, er hat seinen Traumberuf. Wobei das mit Träumen sowieso immer so eine Sache ist. Auch das ist eine Erfahrung. Als Traumberuf würde ich das jetzt nicht definieren. Arbeit muss mir schon Spaß machen. Aber dass es jetzt meine Berufung ist, würde ich jetzt nicht sagen. Da könnte ich mir schon was anderes vorstellen. Es können aber auch, glaube ich, nur ganz wenige Menschen von sich sagen, sie haben ihre Berufung gefunden.“ (GEW Beschäftigte > A16: 31)

In der Befragung ist ebenso deutlich geworden, dass die Definition von Karriere einigen schwerfiel. Dies könnte der Grund sein, warum einige mit Ihren Darstellungen auf das gesellschaftlich bekannte Bild der Karriereleiter eingegangen sind. A16 hat oben dargestellt, dass er einen Unterschied zwischen Karriere und Berufsweg bzw. beruflichem Werdegang sieht. A18 konnte zunächst ad-hoc nicht auf sein Verständnis von Karriere eingehen.

„Das ist für mich schwer zu beantworten.“ (GEW Beschäftigte > A18: 22)

Ebenso ist ersichtlich geworden, dass *die Karriere* nicht existiert, sondern die gewerblichen Beschäftigten teils sehr individuelle Verständnisse haben, die in Teilen auf Aspekte der aus dem wissenschaftlichen Diskurs stammenden Definitionen eingehen, aber eigene Akzentuierungen vornehmen. Dies zeigt zudem, dass die befragten gewerblichen Beschäftigten Karriere für bedeutsam halten und Karrieren im gewerblichen Kontext damit sehr relevant sein können. Einzelne gewerbliche Beschäftigte gehen bei der Definition von Karriere auch schon auf die Zielebene ein. A14 definiert Karriere als das ständige Erreichen von Zielen, die mit hoher Vergütung verbunden sind.

„Ganz klassisch Karriere. Man verdient das dicke Geld, man ist jung und haut einen nach dem anderen raus. Quasi das Leben in Saint-Tropez.“ (GEW Beschäftigte > A14: 29)

Auch A15 beschreibt die Zielebene von Karriere, geht neben materiellen Aspekten aber auch auf soziale Umgangsformen, wie Lob aufgrund von guten Leistungen, ein.

„Naja, man versucht ja, weiterzukommen, man leistet Arbeit, man wird dafür honoriert, sage ich mal, ob das nun mit Lob oder mit Geld ist. Also ich habe beruflich kein Ziel, sage ich mal. Also es geht dahin, wohin es geht, weil es ja auch nun relativ schnell in die Richtung ging. Aber man setzt sich halt

dann auch privat Ziele. Zum Beispiel Anfang des Jahres habe ich jetzt ein Haus gekauft und das muss halt alles bezahlt werden. Dann hat man natürlich seine Träume: Man möchte noch mal da Urlaub machen oder das Haus baut man so und so um und dafür arbeite ich halt. Und das beschreibt dann das für mich, dass ich mich dann auch dafür belohne, beziehungsweise auf der Arbeit werde ich ja auch dafür belohnt, wenn ich gute Arbeit mache. Ja, und Weiterkommen wäre dann halt auch Karriere vielleicht.“ (GEW Beschäftigte > A15: 22)

Auf die weiteren Dimensionen des Karriereerfolgs wird im weiteren Verlauf näher eingegangen. Zunächst wird aber auf das Karriereverständnis der Verwaltungsbeschäftigten Bezug genommen. Auch die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung gehen auf die oben bereits erwähnten Aspekte von Karriere ein. Insbesondere wird der Begriff *Karriereleiter* auch in diesem Kontext verwendet. V11 geht darüber hinaus auch auf Bildung und Qualifikation als Voraussetzung für Karriere und V11 sowie V13 auf die Verdienstmöglichkeiten durch Karriere ein.

„Also Karriere wäre für mich auf jeden Fall stetig weiterbilden und natürlich in meiner Karriereleiter weiter nach oben steigen. Und mit dem Ziel, dann wahrscheinlich auch nachher einen guten Job zu haben, wo man auch nett verdient.“ (VERW Beschäftigte > V11: 14)

„Ich glaube, so eine Definition hat auch mit dem Alter zu tun. Wenn Sie mich vor 20 Jahren gefragt hätten, dann hätte ich gesagt: „Karriere bedeutet beruflicher Aufstieg, mehr Gehalt, Führungspositionen einnehmen.“ (VERW Beschäftigte > V15: 20)

Die Definition von Karriere als Abfolge oder Muster von Positionen bzw. Rollen bedient auch V13, indem aber nicht nur die Rede von Aufstiegen oder Abstiegen ist, sondern auch verschiedene Tätigkeiten im Zeitverlauf als Karriere gesehen werden. V13 geht auch auf die subjektive Karriere ein, da von „Karriere des Einzelnen“ gesprochen wird.

„Das weiß ich nicht. Es ist vielleicht ein bisschen gleichbleibend, denn eine Fachangestellte, die beim Unternehmen X arbeitet, ist nichts Gehobenes. Es ist auch kein Abstieg darin, aber die Tätigkeit ist anders. Natürlich hat jeder eine Karriere, indem er nicht nur das Gleiche gemacht hat. Das kann man natürlich auch als Karriere bezeichnen. Wenn es da keine Aufstiegschancen gibt oder man sich nicht entschieden hat. Es ist natürlich auch eine Karriere des Einzelnen, mit den verschiedenen Tätigkeiten.“ (VERW Beschäftigte > V13: 30)

Einen Entwicklungsprozess im Sinne von unterschiedlichen neuen Aufgaben beschreibt V15 auch als Karriere.

„Den habe ich auch gewechselt. Bei der Stadtverwaltung Y bin ich mehrere Ämter durchlaufen. Und bei der Firma Y, sagte ich ja, habe ich in der Sachbearbeitung angefangen und habe zum Schluss selbstständig dann auch Projekte abgewickelt. Da war also doch ein ziemlich großer Entwicklungsprozess.“ (VERW Beschäftigte > V15: 6)

Nach V12 muss für eine Karriere nicht zwingend ein erkennbarer Entwicklungsverlauf sichtbar sein. V12 betont vielmehr, dass eine lange Organisationszugehörigkeit ebenso als Karriere gesehen werden kann.

„Also ich denke heutzutage in einem Job 35 Jahre zu arbeiten ist schon eine gute Leistung. Immer beim gleichen Arbeitgeber. Ich glaube, da gibt es heutzutage nicht mehr so viele. [...]“ (VERW Beschäftigte > V12: 34)

Einzelne Verwaltungsbeschäftigte, wie V16 führen auch die Verantwortungsübernahme als Aspekt des Karriereaufstiegs an. V16 hat selbst eine Teamleiterstelle inne.

„Also ja - wie gesagt - wenn ich das loslöse von meiner Erfahrung, auf alle Fälle, wenn man mir sagt, kommt einer mit Karriere, dann ist die Tätigkeit, die ich dann ausführe, in meiner Vorstellung schon auf einem höheren Niveau, wenn man das so sagen möchte. Also da macht man halt nicht mehr die Schreibarbeiten, ordnet Telefonate an oder was auch immer, dann hat man andere, verantwortungsvollere Aufgaben zu tun dann, also wie gesagt, losgelöst von meiner jetzigen Erfahrung. Also der Stellenwert ist ein höherer, als des normalen Indianers (unv.) dann verloren ist.“ (VERW Beschäftigte > V16: 32)

Auch bei den Verwaltungsbeschäftigten wird die subjektive Karriere angesprochen, insbesondere der Aspekt, dass auch private Erfahrungen Bestandteil von Karriere sein können.

„Ich muss sagen, wo wir gerade so beim Begriff Karriere sind: zu dieser Zeit habe ich mir noch gar keine Gedanken über Karriere oder Fortkommen gemacht. Ich hatte das dann mehr oder weniger in den privaten Bereich gezogen, dass ich mich verändern wollte.“ (VERW Beschäftigte > V15: 2)

V14 und V13 verweisen noch konkreter auf die Orientierungsfunktion von Karriere für die Zukunft.

„Die Leute sind anders. Also das ist auch zum Beispiel ganz gut, dass ich diese Erfahrungen vorher sammeln konnte: wie geht man mit Menschen eigentlich um, wenn sie unzufrieden sind? Oder wenn etwas nicht so funktioniert, wie sie das gerne möchten. Und am Telefon sind die Leute schon auch nochmal ein bisschen unfairer, häufig. Aber das hat mir auch weitergeholfen für jetzt, besser damit umgehen zu können.“ (VERW Beschäftigte > V14: 38)

„Deswegen denke ich, ist es die Hauptsache, dass man die Tätigkeit gerne macht. Und ich mache es gerne. Zurückblicken kann man, aber es bringt nichts, wenn man jetzt sagt, man hätte besser oder sollte getan haben. Ich kann es nicht mehr ändern.“ (VERW Beschäftigte > V13: 26)

Die wechselseitigen Einflüsse von individuellen Vorhaben und Plänen und Gegebenheiten spricht z. B. V13 an.

„Wenn ich jünger wäre und keine Kinder hätte, dann würde ich mich für den Teamleiterposten oder für andere Tätigkeiten bewerben, die höherwertig sind.“ (VERW Beschäftigte > V13: 26)

Die Unterscheidung Berufung/Karriere vs. Job fällt bei den Verwaltungsbeschäftigten deutlicher aus. V11 sieht in der Tätigkeit eher einen Job, ähnlich wie V12 und V13.

„Berufung nicht, also Berufung würde ich mir ganz anders vorstellen. Es ist einfach ein Job, der muss erledigt werden.“ (VERW Beschäftigte > V11: 176)

„Also als Karriere würde ich das nicht bezeichnen - das ist einfach unser Job, den wir hier machen und ich finde, das hat mit Karriere in dem Sinne nichts zu tun. Es bleibt ja trotzdem die gleiche Arbeit, auch wenn es vielleicht eine andere Aufgabe ist, die hier mal gemacht werden muss, zum Beispiel irgendwelche Akten, die es jetzt ja auch nicht mehr gibt, auszusortieren, oder in Unterlagen zu indexieren, dass sie im System drin sind oder so, aber das gehört einfach dazu, also das hat jetzt nichts mit Karriere zu tun.“ (VERW Beschäftigte > V12: 92)

„Also Berufung würde ich jetzt nicht sagen. Ich würde einfach sagen, das ist ein Job. Eine Tätigkeit, die ich gerne machen. Aber eine Berufung? Nein. Ich glaube, als Berufung würde ich das nicht bezeichnen.“ (VERW Beschäftigte > V13: 32)

V16 definiert Karriere losgelöst von seinem persönlichen Werdegang als das Erlangen von Geld und Einfluss. Bezogen auf sich selbst reduziert er es auf das Geldverdienen und ergänzt, dass seine Karriere hin zum Teamleiter auch für Stress und Verantwortung steht.

„Also wenn ich das komplett loslöse von meinem Werdegang und ich damit noch nichts am Hut hatte, würde ich mit dem Begriff Karriere Geld und Einfluss in Verbindung bringen, also viel Geld und viel Einfluss. Wenn ich das in Verbindung mit meinem Werdegang bringe - auch, also nicht viel Geld, sondern mehr Geld, Verantwortung und Stress.“ (VERW Beschäftigte > V16: 28)

Sowohl die gewerblichen Beschäftigten als auch die Verwaltungsbeschäftigten sprechen ähnliche Aspekte von Karriereverständnissen an, die teils auch auf die im wissenschaftlichen Diskurs genutzten Verständnisse Bezug nehmen. Die individuellen Akzentuierungen unterscheiden sich je nach Gruppe der Beschäftigten, wie oben dargestellt, kaum. Es kann lediglich festgehalten werden, dass bei den gewerblichen Beschäftigten anfänglich Probleme bei der Definition von Karriere erkennbar sind, die aber durch weitere Nachfragen verschwinden. Bei den Verwaltungsbeschäftigten ist teils stärker der Aspekt Verantwortung in Zusammenhang mit Karriere benannt worden. Bei den Verwaltungsbeschäftigten wird überwiegend von einem Job anstelle einer Berufung bzw. Karriere gesprochen. Auf den Aspekt Verantwortung wird im Rahmen der induktiv entwickelten Kategorien des Karriereerfolgs noch näher eingegangen.

Nun werden die Aussagen der Personalverantwortlichen und Führungskräfte (Expert:inneninterviews) zu Karriere im Hinblick auf gewerbliche Beschäftigte betrachtet. B11 sieht in Karriere als die individuelle Weiterentwicklung, sich auch in neuen Positionen, teils auch in Führungspositionen, wie der Schicht- oder Gruppenleitung zu versuchen. B11 betont damit auch die Karriereleiter, die die gewerblichen Beschäftigten als Karriereverständnis angesprochen haben.

„Ich bin ein absoluter Befürworter und möchte meine Mitarbeiter unbedingt motivieren, sich zu bewerben und weiterzuentwickeln mit internen Stellenausschreibungen. Ich sehe, dass da noch ein bisschen Nachholbedarf ist, was die Digitalisierung angeht. Wir haben das Schwarze Brett. Da stehen sie regelmäßig davor und schauen sich das an. Und am Anfang war denen, als wir den 'Change'-Prozess eingeleitet haben, gar nicht bewusst, dass sie sich auf gewisse Stellen bewerben können, weil sie sich selber gar nicht gesehen haben, wie sie eigentlich von uns gesehen werden. Die Selbstwahrnehmung und die Fremdwahrnehmung, was diese Position ausmacht, waren ganz unterschiedlich. / Schwierigkeiten haben, um vielleicht die nächste Stufe zu erlangen, vielleicht vom Schichtarbeiter zum Schichtführer zu werden oder vom Schichtführer zum Gruppenleiter. Und ja, die Chancen sind da. Ich finde das super und ich möchte das auch, dass sie das machen. Aber sie sollen es nicht machen, wenn sie es nicht wollen. Niemanden soll man zu seinem Glück zwingen.“ (Experte intern > B11: 36)

Ähnlich formuliert es auch B12, ergänzt allerdings, dass Karriere ein schwieriges Thema ist (vgl. oben A16 und A18). Demnach deutet B12 an, dass entweder die Definition von Karriere bzgl. der gewerblichen Beschäftigten schwierig ist oder die Ausgestaltung von Optionen, die den Beschäftigten geboten werden, limitiert sind. Dies wird untermauert, indem B12 lediglich auf die Option, die nächste Hierarchiestufe zu erreichen, Bezug nimmt. Zudem verweist B12 auf die Möglichkeit, sich als gewerblich Beschäftigter/e mehr einbringen zu können, indem man im Springer-Pool zur Verfügung steht.

„Schwieriges Thema. Das heißt, wenn sie als Arbeiter hier auf der Fläche oder als Arbeiter tätig sind, versuchen sie in der Regel die nächste Hierarchiestufe zu erreichen. Das heißt dann aber Vorarbeiter zu werden, stellvertretender Schichtleiter oder Schichtführer. Dafür / Diese Chancen, die haben wir hier auf der Fläche auch. Wir haben mal einen sogenannten Springer Pool gebildet.“ (Experte intern > B12: 47)

Im Interview B12, an dem zwei Personal- bzw. Unternehmensverantwortliche teilnehmen, wird aber auch auf den Aspekt der subjektiven Karriere eingegangen. Nicht zwingend muss nach B12 eine Karriere in Führungsverantwortung münden, das Ziel kann auch eine Fachkarriere sein. Aber auch hiermit wird eine Weiterentwicklung in der Abfolge der Rollen und Positionen impliziert.

„Ja, das wird vergessen. Es ist ja auch so, dass jeder ja unter Karriere etwas anderes versteht. Und das ist das, was er gerade sagte: Wenn jemand sich hier weiterqualifiziert, weil er seinen Techniker macht, dann ist es nicht unbedingt immer mit seinem Wunsch verbunden, hier eine Führungskraft zu werden. Sondern, wenn ich der Spezialist hier bin, wirklich der Fachmann, dann habe ich auch eine Karriere gemacht. Dann habe ich hier eine Lobby, dann habe ich hier einen Namen, und das ist natürlich auch eine Art von Karriere. Karriere ist nicht immer nur mit Führung verbunden. Das weiß ich auch von Kollegen. Wie gesagt, es gibt die Spezialisten, die Experten, die ein ganz großes Know-How haben, ohne die wäre jede Firma auch /.“ (Experte intern > B12: 131)

B12 verweist auch auf sogenannte „Nebenkarrieren“ und meint damit nicht formalisierte Fach- oder Führungskarrieren. B12 deutet an, dass einem Beschäftigten auch informell verantwortungsvolle Aufgaben zugetragen werden bzw. Beschäftigte sich diese suchen. Solche Aufgaben können Mentoring oder die Einarbeitung neuer Beschäftigter sein. Damit wird ein aus eigenem Antrieb und Eigeninitiative resultierendes Arbeitsverhalten

angesprochen, was auch unter subjektive Karriere gefasst werden kann. Die Argumentation dieser Zusatzaufgaben neben den formalisierten Karriereschritten ist jedoch motiviert durch die begrenzten vorhandenen Schichtleitungsstellen. Auf die Bedingungen und Grenzen von Karrieren wird im weiteren Verlauf des Ergebnisteils eingegangen.

„Du hast aber vielleicht nur sechs Schichtleiterstellen zusätzlich die nächsten zehn Jahre. Das kann man ja auch ein bisschen absehen - dann ist da auch Ende. Und dennoch kann er sich weiterentwickeln. Und dennoch kann er der Mann für neue Kollegen werden, die er einarbeitet, die er in die Firma, in die Situation einführt. Das sind alles Nebenkarrieren. Das darf man nicht außer Acht lassen. Ich kann nur nochmal sagen, Karriere heißt nicht immer, ich bin Führungskraft, die da ganz oben, bin Geschäftsführer, sondern /.“ (Experte intern > B12: 143)

Auf weitere mögliche formale Karrierewege und -optionen geht B16 ein und betont, dass diese Optionen sowohl für gewerbliche, wie auch für kaufmännische Berufe gelten. Insbesondere sollten Spezialistenlaufbahnen, also die Entwicklung von Beschäftigten mit einem spezifischen Fachwissen, stärker als Karriere gesehen wird.

„Man kann Karriere für mich auch machen, wenn ich super gut bin in dem Bereich, eine Fachkarriere, eine Projektkarriere. Ich unterstütze Kollegen vielleicht in anderen Bereichen, was ich dann auch ehrlicherweise auf den gewerblichen Bereich, aber auch kaufmännisch, ziehen würde. Man muss bei mir also, ich muss auch nicht unbedingt der Chef sein. Wichtig ist der Inhalt meiner Arbeit und das ganze Drumherum, dass ich gerne jeden Tag ins Büro gehe oder in die Werkstatt, je nachdem, von wem wir reden. Dass das Gesamtpaket stimmt. Und da muss man, glaube ich, mehr hin. Und das ist, glaube ich, auch im gewerblichen Bereich so, dass diese Fachkarriere, Spezialisten. Wenn ich gerade bei unserem Unternehmen gucke, wir haben Kollegen, da gibt es nur einen Kollegen, der sich mit dieser einen Maschine auskennt.“ (Experte intern > B16: 58)

B12 geht noch näher auf das Verständnis von Karriere ein, das subjektive Erfahrungen im beruflichen wie im privaten Bereich fasst. Das Thema Work-Life-Balance wird betont. Auch wird die Zielebene Vergütung angesprochen (vgl. auch Ausführungen der Beschäftigten oben).

„Es gibt Mitarbeiter, für die ist Karriere: Ich möchte möglichst viel Geld am Monatsende auf mein Konto überwiesen (bekommen). Es gibt andere, die sagen: Karriere - ich muss den Weg finden, Familie und Beruf miteinander geschickt zu kombinieren. Ganz viele auf der Fläche haben den Karrierewunsch, aus dem Schichtbetrieb auszubrechen, nicht mehr zu sagen, ich arbeite eine Woche Frühschicht, eine Woche Spätschicht, eine Woche Nachtschicht. Ich arbeite so und so oft am Wochenende oder ich habe sogar einen Wochenendvertrag und bin 37 Wochenenden im Jahr, das, was der Gesetzgeber maximal zulässt, hier auf der Fläche, sondern ich möchte meine, / meine Karriereplanung besteht darin: Ich möchte aus diesem vorhandenen Arbeitszeitmodell ausbrechen, in ein sozialeres oder familienfreundlicheres Modell.“ (Experte intern > B12: 159)

B13 beschreibt ähnlich wie A16 oben, dass der Begriff Karriere nicht die entscheidenden Aspekte fasst und hebt die subjektive Komponente von Karriere hervor. B13 betont besonders den Selbstverwirklichungsaspekt sowie Entfaltungsmöglichkeiten und dass Beschäftigte Freude an ihrer Tätigkeit haben sollten. Auch wird die individuelle Weiterentwicklung, wie in den Äußerungen von B11 und B12, hervorgehoben.

„Also ich finde immer das Wort Karriere sehr hoch gegriffen, weiß ich nicht. Das kann ich so immer nicht aufs Arbeitsleben so wirklich eins zu eins darstellen. Ich glaube, das Thema Verwirklichung, seine Motivation, sein Wissen bestmöglich in der Firma einzubringen und sie einzubinden. Also das sehe ich als sehr, sehr wichtig an. Also nur weil ich ein Spezialist bin, das als Karrieresprung zu sehen, kann man, weiß ich nicht. Aber wir versuchen eben halt alle Mitarbeiter bestmöglich einzusetzen anhand ihrer Motivation, ihrer Themen und vor allen Dingen, was macht dem Mitarbeiter Spaß. Bis hin, dass wir ihnen auch die Möglichkeit geben, einfach mal in Nachbardisziplinen zu gucken, weil da gerade ein Thema ist und sie sich gut mit auskennen, dann sollen sie sich doch einfach mal verwirklichen.“ (Experte intern > B13: 62)

B15 hebt ähnlich wie einzelne Verwaltungsbeschäftigte oben den Aspekt Verantwortung als Bedingung von Karriere hervor. Auch die Vergütung wird hier als Zielkategorie der Karrieregestaltung angesprochen.

„Ja. Also ich glaube, ein wichtiger Faktor ist tatsächlich der Wille und der Wunsch eine höhere Position zu bekleiden. Der Wunsch, mehr Verantwortung zu übernehmen. Das sind so Themen wie Verantwortungsbewusstsein. Das sind wichtige Faktoren, die erst einmal da sein müssen. Und natürlich der Wunsch nach mehr Geld ist im Prinzip auch immer ein entscheidender Faktor, der nicht immer zum Ziel führt, aber das ist eher der Faktor, der den einen oder anderen dazu veranlasste, eine Karriere zu machen.“ (Experte intern > B15: 46)

B16 sagt, dass Karriere sehr subjektiv ist, stellt aber heraus, dass das Karriereverständnis von Beschäftigten im gewerblichen Bereich verglichen mit jenen im kaufmännischen Bereich nicht so stark vom Aufstieg oder vom Erreichen von Positionen bzw. Titeln geprägt ist. Der Verdienst, die Wertschätzung und die Zufriedenheit sind häufig wichtig. Mit dieser Äußerung werden bereits Karriereerfolgskriterien angesprochen, auf die im folgenden näher Bezug genommen wird.

„Für die Karriere. Tatsächlich sind im gewerblichen Bereich eher weniger Menschen titelgetrieben. Wenn ich das so wahrnehme im Vergleich zu kaufmännischen Mitarbeitern. Klar, okay, die machen ihren Meister und die wollen auch wahrgenommen werden als Persönlichkeit. Aber es ist insgesamt so dieses: „Hey, uns geht es gut im Unternehmen. Da kommt regelmäßig Geld und auch gutes Geld. Auch mein Chef, mein Team. Wir verstehen uns. Da ist Wertschätzung vorhanden.“ Das sind ganz unterschiedliche Themen. Wirklich abhängig von der einzelnen Person.“ (Experte intern > B16: 36)

Die Ausführungen der internen Expert:innen zum Karriereverständnis in Bezug auf die gewerblichen Beschäftigten weisen in Teilen Ähnlichkeiten zu den Darstellungen der gewerblichen Beschäftigten selbst auf. Hier sind insbesondere der hierarchische Aufstieg, Karriereleitern, die Abfolge von Positionen und subjektive Karrieren zu nennen. Die Expert:innen sehen Karriere zwar auch als etwas sehr Subjektives an, argumentieren allerdings noch stärker in den formalen Kategorien und organisationalen Denkmustern, wie Führungskarriere, Expertenkarriere oder Stellenausschreibungen. Dass ganz andere Aspekte für das Karriereverständnis bedeutsam sein können, ist durch B16 angedeutet worden. Auf Karriere als Orientierung für zukünftiges Handeln oder auch zur Erklärung des vergangenen

Handelns wird seitens der Expert:innen nicht eingegangen. Dies zeigt, dass bei Karriere eher in den formalen betriebswirtschaftlich relevanten Kategorien gedacht wird (vgl. Hierarchie, Aufstiege, Fach- und Führungskarrieren). Für die Ableitung von Maßnahmen können diese Überlegungen bedeutsam sein.

B21, als einzige befragte externe Expertin, geht beim Karriereverständnis von gewerblichen Beschäftigten stark auf die Umstände und Ausgangsbedingungen im Punkte *tradiertes Wissen* ein. Hierbei hebt B21 hervor, dass die familiäre Herkunft für die Karrieregestaltung bedeutsam ist, da jeweils eine bestimmte Wissensgrundlage vermittelt wird. Diese Grundlage wiederum kann als Orientierungsstruktur von individuellen Karrieren gesehen werden.

„Dieses tradierte Wissen? Also auch Familienorientierung et cetera, was dann letztlich eine Auswirkung darauf hat, wie ich mein Arbeitsleben oder meine Karriere gestalte. Würden Sie das als Orientierungsrahmen dann eher bezeichnen, wenn nicht als Einschränkung, sage ich mal? [...] Als Orientierungsstruktur.“ (Experte extern > B21: 81-84)

Nach B21 kann Karriere unter Einbeziehung der Vorbedingungen eine gewisse Orientierungsfunktion im Hinblick auf die Zukunft zugesprochen werden und auch für das Hinterfragen des vergangenen Handelns herangezogen werden.

### **7.2.1.2 Aussagen zur Berufsorientierung**

Im Folgenden werden die Konzepte der Berufsorientierung nach Rosenstiel (1989) herangezogen, um das Karriereverständnis der Beschäftigten besser einordnen zu können, ehe auf die Ansichten und Argumentationen hinsichtlich des Karriereerfolgs Bezug genommen wird. Die Berufsorientierungen können auch im weiteren Verlauf herangezogen werden, um die wahrgenommenen Karrierebedingungen und -grenzen besser einordnen zu können. Auch bieten die Aussagen in diesen Orientierungen einen Einblick in die Erwartungen der Beschäftigten an die Art zu arbeiten, was auch ein Hinweis für die Organisationen sein kann, wie auch mit den Karrierebedingungen umgegangen wird.

Wie in Abschnitt 4.7 angesprochen, sieht das Konzept Berufsorientierung drei Orientierungen vor. Das alternative Engagement ist bei den Zielgruppen nicht identifiziert worden. Der Großteil der codierten Segmente zur Berufsorientierung entfällt auf die Freizeitorientierung bzw. Gleichgewichtsorientierung. Der Begriff Gleichgewichtsorientierung ist gewählt worden, da einige Beschäftigte, sowohl bei den gewerblichen als auch bei den Verwaltungsbeschäftigten, entweder von Work-Life-Balance oder sinngemäß von einer Vereinbarung des Berufes mit den privaten Verpflichtungen, wie



der Kindererziehung sprechen. Insofern ist die Zeit außerhalb der beruflichen Sphäre nicht nur für Freizeitaktivitäten vorgesehen. B21 spricht in diesem Zusammenhang die Bedeutsamkeit und Herausforderung der Care-Arbeit neben der Schichtarbeit an.

„Dann ist die Frage, ob man, also unter den aktuellen Arbeitsbedingungen Energie, Zeit dafür hat, das zu leisten. Neben der Arbeit gibt es ja auch noch eine Care-Arbeit, meistens zumindest, wenigstens für sich selber. Und alle, die schon einmal vierzig Stunden Wechselschicht gearbeitet haben, wissen, da ist nicht viel los mit Karriereplanung. Körperliche, physische, also physische und psychische Ressourcen müssen da sein, die das überhaupt möglich machen.“ (Experte extern > B21: 74)

In den Tabellen im Anhang G0.2 und G0.4 sind bei allen Beschäftigten des gewerblichen und Verwaltungsbereiches Aussagen aufgeführt, die eine gleichgewichts- bzw. freizeitbezogene Orientierung erkennen lassen. Karriereorientierung ist lediglich bei einzelnen Befragten ersichtlich (Anhang G0.1/G0.3).

A11 ist froh, wenn er sich um auch um die Kinder kümmern kann. A11 ist aber auch bewusst, dass für eine stärkere Karriere mehr Einbußen in der Freizeit nötig wären, was er nicht für erstrebenswert hält. A12 spricht die Gleichgewichtsorientierung an, da ihm Freizeit wichtig ist, er aber auch Freude an der Tätigkeit hat, die sogar bis zur Beschäftigung mit fachlich-beruflichen Dingen in der Freizeit reicht. Dies interpretiert A12 aber als Erfolg, da er sonst nicht so gut in seinem Beruf wäre.

A16 sieht ähnlich wie A12, dass ein gesundes Gleichgewicht von Arbeit und Freizeit vorhanden sein sollte. A13 und A17 betonen ähnlich wie A11, dass ihnen Freizeit und die Zeit für die Familie bedeutsam ist, wichtiger sogar, als viel Geld zu verdienen. Solange der Lebensunterhalt gesichert ist, ist alles in Ordnung. A13 ist ebenso bewusst, dass mehr Arbeit und Einsatz notwendig wäre, wenn er weiter Karriere machen wollte. A17 hebt hervor, dass man auch ohne Karriere Geld verdienen kann. Dies kann in Verbindung mit den oben gegenübergestellten verschiedenen Karriereverständnissen gebracht werden. A17 erklärt zudem, dass ihm die Anerkennung anderer durch Karriere nicht wichtig ist. A14 zeigt in Form rhetorischer Fragen, dass bei ihm die berufliche Planung der Familienplanung folgt und nicht umgekehrt. A15 spricht den Einfluss von Schichtarbeit auf das Privatleben an. Er betont, dass trotz wechselnder Schichten ein funktionierendes Familienleben möglich ist. Durch abwechselnde Früh- und Spätschichten in einem gewissen Turnus kann er sich im Haushalt und bei der Erziehungsarbeit beteiligen. A16 beschreibt die zunehmende Eigenverantwortung, wie viel gearbeitet wird, da der private und berufliche Raum durch zunehmende Home-Office-Arbeit verschwimmen können.

Lediglich A14 und A15 lassen in zwei Äußerungen einen stärkeren Bezug zu einer Karriereorientierung erkennen (Anhang G0.1). A14 spricht (ähnlich wie A13 oben) die für

eine erfolgreiche Karriere erforderliche Eigeninitiative und überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft an. Seiner Ansicht nach leidet darunter das Privatleben. Diese Ansicht widerspricht der Gleichgewichts- bzw. Freizeitorientierung. Bei A15 wird deutlich, dass er in seinem beruflichen Umfeld eine Familie sieht und hier mehr Zeit verbringt als zu Hause. Dass die Arbeit und damit langfristig die Karriereorientierung auf Kosten der Familienplanungen geht, wird bei A15 ebenso deutlich wie bei A15.

Es ist eine Frage der individuellen Prioritätensetzung. Anhand der Äußerungen der gewerblichen Beschäftigten wird insgesamt aber ersichtlich, dass Prioritäten im Sinne einer Gleichgewichtsorientierung gesetzt werden.

Bei den Verwaltungsbeschäftigten ist ein ähnliches Bild erkennbar (Anhang G0.3/G0.4). Bei allen Verwaltungsbeschäftigten sind die Äußerungen zur Berufsorientierung eher im Bereich Freizeit- oder Gleichgewichtsorientierung zu verorten. V11, V12 und V13 schreiben der Freizeit eine große Bedeutung zu. V12 sieht auch einen Konflikt zwischen Freizeit und einer potentiellen Vollzeitbeschäftigung, weshalb sie sich nur für eine Dreiviertelstelle entschieden hat. V14 betont die Vorzüge eines Gleitzeitprinzips, das eine eigenständigere Freizeitplanung ermöglicht. Angesichts der erkennbaren Bedeutsamkeit der Freizeit ist für V14 dennoch eine Karriereentwicklung im Sinne einer besser vergüteten Position möglich gewesen. V15 hebt ähnlich wie V14 die positive Entwicklung der Arbeitszeit hervor, da sie in der Vergangenheit, auch in der Selbstständigkeit, sehr lange und viel hat arbeiten müssen. V16 geht auf die Arbeitszeitflexibilität ein, die insbesondere in der Corona-Zeit sehr positiv gewesen ist. V16 hat die Möglichkeit gehabt, weniger zu arbeiten (Minusstunden), um die Kinderbetreuung zu gewährleisten. Bei den Verwaltungsbeschäftigten wird in der Gleichgewichtsorientierung stärker auf die Vorzüge durch die angenehmen Arbeitszeiten (Flexibilität, geregelte 5-Tage-Woche, Gleitzeitprinzip, in der Regel keine Wochenendarbeit) abgestellt, die in Schichtarbeitsbetrieben in der Konstellation nicht möglich sind.

Wie auch bei den gewerblichen Beschäftigten (A14 und A15; Anhang G01) gehen die Verwaltungsbeschäftigten hinsichtlich Karriereorientierung auf nötige Einbußen in der Privatsphäre und Freizeit ein. V16 beschreibt näher, dass für eine Karriere als Führungskraft vor allem auch Verantwortungsbewusstsein und Eigeninitiative nötig sind. Hier muss dann temporär auch Freizeit und Familienzeit eingebüßt werden.

Ergänzend zu den Ansichten und Erfahrungen der Beschäftigten zum Thema Berufsorientierung werden nun Äußerungen der Führungskräfte und Personalverantwortlichen im gewerblichen Kontext zum Thema Work-Life-Balance

betrachtet (Anhang G0.5). Diese Angaben können weiterführend genutzt werden, um die Implikationen für die Personalarbeit zu fundieren. B11 spricht die Herausforderungen in Zusammenhang mit der Schichtarbeit an, eine ausgewogene Work-Life-Balance zu erreichen. B11 sieht das Ziel, das hinter einer Gleichgewichtsorientierung steht, eher über eine Teilzeitbeschäftigung erreichbar. B11 stellt heraus, dass aufgrund der Schichtarbeit für eine gelungene Work-Life-Balance im gewerblichen Kontext ein größerer Koordinationsaufwand in den Familien im Hinblick auf Haushalt und Kinderbetreuung nötig ist. Das Unternehmen fördert die Koordination mit Maximalurlaub und zusätzlichen möglichen freien Tagen. B12 geht auf die Einbußen bei der Work-Life-Balance ein, mit denen infolge einer starken Karriereorientierung zu rechnen ist. Dieser Erfahrungsbericht deckt sich mit den Wahrnehmungen und Meinungen der Beschäftigten oben. Laut B12 treten bei Bekleidung einer Schlüsselposition Freizeitaktivitäten und Familienplanung in den Hintergrund. B12 schildert in einem zweiten Zitat, dass sich die Ansprüche und Erwartungen der Beschäftigten gewandelt haben. In der Vergangenheit haben Beschäftigte Sonderschichten gerne übernommen, da sie mit Zuschlägen vergütet werden und sich positiv auf dem Gleitzeitkonto bemerkbar gemacht haben, während heute vermehrt auf planbare freie Tage Wert gelegt wird. Diese Wahrnehmung geht ebenso auf die gleichgewichtsorientierte Sichtweise der Beschäftigten ein. B11 und B12 sind im selben Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen tätig. B14 spricht flexible Arbeitszeiten als Möglichkeit der Wertschätzung an, um gleichgewichtsorientiertes Arbeiten zu ermöglichen. B14 und B12 haben jeweils andere Erfahrungen mit dem Gleitzeitprinzip gemacht. B12 beschreibt es als sinnvolles Instrument, während es B14 eher bei Beschäftigten im Büro anwendbar sieht.

Mit dem Code *Andere Orientierung und Aspekte* werden Aussagen gefasst, die über die Definitionen der Berufsorientierungen hinausgehende Aspekte beinhalten oder auf Aspekte eingehen, die einer Hervorhebung bedürfen. Diese hervorgehobenen Aspekte können genutzt werden, um die wahrgenommenen Bedingungen und Grenzen des Karriereerfolgs auch aus dieser Perspektive zu betrachten.

A16, der in seinem beruflichen Werdegang aus dem gewerblichen Bereich als ausgebildeter Dreher im Bereich Feinwerktechnik in den kaufmännischen Bereich Verkauf wechselte, beschreibt Work-Life-Balance eher jetzt im Büroarbeitskontext als relevantes Thema. Im früheren handwerklichen Bereich ist der Arbeitstag mit Ende der Arbeitszeit beendet gewesen, während er jetzt die Arbeit im Kopf mit nach Hause nimmt.

„Der Wechsel zum Angestellten-Bereich, da ging das dann eher los, Arbeit im Kopf mit nach Hause zu nehmen. Und tatsächlich bis zum heutigen Zeitpunkt, würde ich sagen, ist die Work-Life-Balance eher jetzt ein Thema als vorher.“ (GEW Beschäftigte > A16: 103)

A12 beschreibt, dass der finanzielle Aspekt, also die Sicherung des Lebensunterhalts und die langfristige Sicherheit, für berufliche Entscheidungen bedeutsam ist. A12 würde bei gesetztem sicherem Einkommen verstärkt lernen. Eine ausgeprägte Karriereorientierung, die auf Lebensunterhalt sichern ausgerichtet ist, kann in Teilen dieser Argumentation nach also als Lernhemmnis gesehen werden.

„Wenn ich wüsste, dass ich immer genug Geld habe, dann würde ich auf jeden Fall den ganzen Tag lang nur irgendwelche Sachen lernen.“ (GEW Beschäftigte > A12: 123)

Ergänzend zur Äußerung von B11 (Anhang G0.5), die sich auf den Koordinationsaufwand in Familien infolge von Schichtarbeit bezieht, lässt sich ein Zitat von A11 anführen. A11, der eine Freizeit- bzw. Gleichgewichtsorientierung erkennen lässt, beschreibt ebendiese Herausforderung, dass Haushalt und Kinderbetreuung und -erziehung zu Hause abgesprochen werden muss. A11 sieht angesichts dessen weitergehende Karriereschritte, vor allem außerhalb des bekannten Unternehmens, nicht für realisierbar. A11 kann sich aber Zusatz Tätigkeiten im Unternehmen vorstellen.

„Das ist ja auch ihr Zuhause. Das ist ja auch immer noch eine Art Logistik. Man muss einkaufen, man muss zum Arzt, man muss die Kinder versorgen. Wir haben noch einen Hund, der muss auch versorgt werden. Meine Frau muss auch versorgt werden. Also, alle wollen ja etwas von dir. Und dann noch einen Zweitjob, das ist schwierig. Nur wegen des Geldes wegen, wahrscheinlich nicht. Aber wie gesagt, wenn sich beim X für acht Stunden etwas anderes ergibt, dann würde ich die Chance ergreifen. Damit sich dann an diesen Zeiten, an diesem Weg, nicht so viel verändert und dass auch die Freizeit nicht darunter leidet. Da muss man Kompromisse machen.“ (GEW Beschäftigte > A11: 41)

A11 beschreibt seine aktuelle Tätigkeit anfänglich als nicht hinreichend fordernde Freizeitveranstaltung und ist dadurch motiviert gewesen, sich zusätzliche Aufgaben zu suchen und in Absprache zu erledigen. Es ist demnach trotz einer erkennbaren Gleichgewichtsorientierung ersichtlich, dass A11 Eigeninitiative zeigt und ihm die Arbeit etwas bedeutet. Somit sollte die Gleichgewichts- bzw. Freizeitorientierung nicht als Kriterium gesehen werden, nicht auch beruflich etwas erreichen zu wollen.

„Also, erst einmal war es das für mich nicht. Jetzt kann man schon von Berufung sprechen. Aber am Anfang habe ich mich ein bisschen schwergetan, weil, es war für mich nicht so wie Arbeit, das war für mich wie so eine Freizeit-Veranstaltung. Ich bin körperlich schwere Arbeit gewohnt und das auch über den ganzen Tag hinweg, über lange Zeit und dann auch immer mit einer Schnelligkeit. Bei X war das nicht gewesen. Die haben da halt in Ruhe gemacht, mit Bedacht. Dann hier so ein bisschen was gepickt, da ein bisschen was und ein bisschen was ausgeliefert. Und mir war dann schnell langweilig und ich habe versucht, mir irgendwie Aufgaben zu suchen.“ (GEW Beschäftigte > A11: 25)

Auch V12 lässt einen Arbeitswillen und Freude an der Arbeit erkennen. Auch wenn V12 (Anhang E2) nur in Teilzeit tätig ist und auch hier eher Freizeit- bzw. Gleichgewichtsorientierung sichtbar ist, kann nicht unterstellt werden, dass sie über die gewöhnliche Arbeit hinaus gewillt ist, Aufgaben zu übernehmen.

„Berufung ist ein Job. Das ist meine Art. Ich mache meine Arbeit gerne. Ja, ich gehe auch gerne zur Arbeit. Vielleicht manch anderer nicht. Und das, was ich hier mache an Aufgaben - ich mache jetzt nicht nur die Erfassung von Kassenaufträgen. Ich mache mit meiner Kollegin zusammen auch Sachen für Hospizaufträge und solche Sachen, wo es dann nochmal um andere Sachen geht.“ (VERW Beschäftigte > V12: 36)

### **7.2.1.3 Aussagen zu Karriereerfolg**

Das Ziel dieses Abschnitts ist es, das Verständnis des Karriereerfolgs als Karriereerwartung von gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten zu erfassen, um dieses mit bisherigen (qualitativen) Befunden in der Diskussion vergleichen zu können. Es geht im weiteren Verlauf der Arbeit auch darum, Bedingungen und Grenzen in Beziehung zu den Karriereerfolgsansichten zu setzen. Hierbei werden nicht alle codierten Segmente genutzt, sondern je Dimension des Karriereerfolgs nach Hennequin (2007) exemplarische Segmente aufgeführt und interpretiert. Hierbei geht es darum, möglichst Argumentationen je Dimension zu erfassen, damit verschiedene Begründungen für Karriereerfolg erfasst werden. Es soll aber je Dimension überprüft werden, inwieweit die gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten einen Aspekt zur jeweiligen Karriereerfolgsdimension hinzuzufügen haben. Karriereerfolg wird hier als Erwartung erfasst, d. h. ob der jeweilige Aspekt von den Befragten für bedeutsam gehalten wird (vgl. Briscoe et al., 2021). Zusätzlich werden in der Kategorie *Kein Ausdruck von Karriereerfolg* und *Wahrnehmung weniger erfolgreich* Aussagen erfasst, die erkennen lassen, dass je nach Individuum bestimmte Aspekte des Karriereerfolgs nicht als solche gesehen werden und Aspekte, die die Beschäftigten jeweils für wenig erfolgreich halten. Ziel ist es nicht, jedes Individuum auf alle Karriereerfolgsaspekte hin zu überprüfen, sondern die von Hennequin (2007) festgelegten Dimensionen im Hinblick auf die beiden Beschäftigtengruppen möglichst umfassend zu beschreiben. Zusätzlich zu den vorhandenen Dimensionen sind induktiv Kategorien entwickelt worden, die einer gesonderten Betrachtung bedürfen, da sie z. B. nicht konkret einer Dimension zuzuordnen sind oder besondere Anknüpfungspunkte für die Erfassung von Karrierebedingungen und -grenzen bilden. Diese Kategorien sind *Sicherheit, Ausgleich, Prägung und Entwicklung, Herausforderung und Verantwortung, Freiheit, Geltungsbedürfnis und Verwirklichung, Erfolg außerhalb der Arbeit, inhaltliche Tätigkeit und Freude*.

Es werden zunächst die Aspekte strukturiert nach den Dimensionen von Hennequin (2007) aufgeführt und durch Segmente in Anhang G1 belegt, ehe dann auf die induktiven Kategorien Bezug genommen wird.

Bei den gewerblichen Beschäftigten werden unter den materiellen Karriereerfolgsfaktoren die Vergütung, die Weiterbildung, der Aufstieg und eine unbefristete Beschäftigung angesprochen (Anhang G1.1). Vergütung ist bei sechs der acht befragten gewerblichen Beschäftigten als Erwartung benannt worden. Häufig wird der Aspekt zusammen mit dem Aufstieg erwähnt (A13 bis A17). Aufstieg wird aber nicht grundsätzlich als hierarchischer Aufstieg (A14 und A15) beschrieben, sondern kann auch als Erfahrungszuwachs (A12) oder als das Erreichen einer Festanstellung bzw. unbefristeten Beschäftigung (A13) gesehen werden. Die Karriereerwartungen im Punkte Aufstieg lassen sich also weit fassen. A12, A13 und A17 sprechen die Weiterbildung an, A12 in Zusammenhang mit seine Erfahrungszuwächsen, A13 auch als alleinstehende Erwartung, um in seine Bildung investieren zu können. A17 beschreibt die Weiterbildung eher als notwendig für einen möglichen Aufstieg. Nur von V11 werden Zusatzleistungen als materieller Faktor genannt.

Die Verwaltungsbeschäftigten sprechen ebenso allesamt Vergütung an. Bei ihnen ist noch deutlicher erkennbar, dass die Vergütung die größte mit Karriere in Verbindung stehende Erwartung ist (Anhang G1.2). Nur drei Beschäftigte beziehen sich auf den Aufstieg. V13 beschreibt den hierarchischen Aufstieg als die einzige Möglichkeit, auch mehr Geld zu verdienen. V16 geht auf seinen Aufstieg von der Zeitarbeitsfirma hin zur Teamleitung, der ebenso mit höherer Vergütung gewesen ist, ein. Nur V13 geht direkt auf den Sicherheitsaspekt durch die erreichte unbefristete Beschäftigung ein. Daher lassen sich die Karriereerwartungen eher auf den Vergütungsaspekt beschränken, während bei den gewerblichen Beschäftigten neben dem Aufstieg in unterschiedlichen Formen und der Vergütung auch das Thema Weiterbildung als eine Erwartung gefasst werden kann. Das Thema Weiterbildung wird als Karriereerfolgsfaktor nicht sichtbar angesprochen.

Sechs der acht gewerblichen Beschäftigten beschreiben den Aspekt Zusammenarbeit als Karriereerfolgsfaktor (Anhang G1.3). A11 schildert, dass die Arbeit durch gute Kolleg:innen bereichert wird und durch die Unterstützung auch der interpersonelle Erfolg gefördert wird. A12 und A13 gehen stärker auf die funktionierenden Abläufe ein, die ohne funktionierende Zusammenarbeit gefährdet wären. A17 meint in diesem Zusammenhang, dass eine erfolgreiche Karriere alleine schwierig ist. A14 spricht vor allem Feedbacks als Erwartung an die Zusammenarbeit an. A15 ist sogar der Ansicht, dass die Freude an der

Arbeit mit einem Teamwechsel sinken würde und stellt die Erwartung der Zusammenarbeit über einen höheren Verdienst. Den Aspekt Anerkennung sprechen auch sechs der acht Befragten. Manche gehen eher auf die Anerkennung durch Kolleg:innen ein (vgl. A13, A15), einzelne betonen eher die Anerkennung, die durch Führungskräfte entgegengebracht wird, als Karriereerfolg (A14, A16, A18). Auf Status und Ansehen gehen drei der acht Beschäftigten ein (A12, A14, A16). A12 und A14 sind beide Führungskräfte und betrachten ihre Entwicklung zur Führungskraft und das damit verbundene heutige Ansehen als Karriereerfolg. A16 bezieht den erlangten Status auf seinen erfolgreichen Wechsel als gewerblicher Beschäftigter in den kaufmännischen Bereich und verbindet damit Karriereerfolg (Anhang G1.3).

Der Aspekt Zusammenarbeit ist bei den Verwaltungsbeschäftigten nicht so häufig aufzufinden wie bei den gewerblichen Beschäftigten. Nur V11 und V14 gehen auf Zusammenarbeit ein (Anhang G1.4). V11 sieht Zusammenarbeit als wichtig für die Freude an der Arbeit und die Produktivität der Arbeit an. Beides sieht V11 als wichtig für den Karriereerfolg an. V14 sieht es als bedeutsam an, wenn man als Kolleg:in anstelle der Teamleitung von anderen Kolleg:innen um Rat gefragt wird. Diesen erlangten Status sieht sie als einen Schritt auf der Karriereleiter. Ansonsten wird der Aspekt Anerkennung bei den Verwaltungsbeschäftigten (5/6) als Karriereerwartung gesehen. V12 bis V15 sehen die Anerkennung sowohl seitens der Kolleg:innen als auch seitens der Führungskräfte für bedeutsam an. Laut V12 löst Anerkennung Stolz, laut V13 Motivation, nach V15 ein gutes Gefühl aus. V14 sieht in der Anerkennung eine angenehme Alternative zur nicht vorhandenen Leistungsvergütung. Nur V16, der bereits zur Teamleitung aufgestiegen ist, misst der Anerkennung durch Führungskräfte eine größere Bedeutung für die Karriere bei als jene durch Kolleg:innen. Die Bedeutung der Zusammenarbeit für den Karriereerfolg wird nach den Aussagen der Beschäftigten bei den Verwaltungsbeschäftigten nicht so groß eingeschätzt wie bei im gewerblichen Bereich (Anhang G1.4).

In der psychologischen Dimension des Karriereerfolgs wird von sechs der acht gewerblichen Beschäftigten eine Aussage zur Work-Life-Balance gemacht (Anhang G1.5). Für A13 ist eine Ausgeglichenheit zwischen Arbeits- und Freizeit wichtiger als der Verdienst. A12, A14 und A17 erwarten vor allem, dass sie neben der Arbeit ausreichend Zeit für die Familie haben. Diese Aussagen hier decken sich auch mit den Ergebnissen im Abschnitt 7.2.1.2, die eine stärkere Freizeit- bzw. Gleichgewichtsorientierung bei den Befragten erkennen lassen. Darüber hinaus werden persönliche Erfolge angesprochen. A11 sieht das Glück, den aktuellen Job bekommen zu haben und die Verwirklichung dort als

persönlichen Erfolg. A14 sieht den persönlichen Erfolg darin, dass er bei seinen beruflichen Bestrebungen und Erfolgen (u. a. Führungsposition) seine Familie als Rückhalt hat. A15 erwartet eine motivierende Arbeit und sieht dies als persönlichen Erfolg. Spaß an der Arbeit zu haben, bewertet auch A18 als persönlichen Erfolg (Anhang G1.5).

Die Verwaltungsbeschäftigten sprechen relativ wenige den Aspekt Work-Life-Balance an (Anhang G1.6). Nur V13 und V14 formulieren deutlich die Erwartung, dass die Arbeitszeit in einem gesunden Verhältnis zu den privaten Verpflichtungen stehen muss. Berufliche und persönliche Erfolge werden von V11 in der Zusammenarbeit mit Kolleg:innen gesehen. V12 und V15 sehen den persönlichen Erfolg in der beruflichen Sphäre in ihrem alltäglichen Beitrag zum Funktionieren des Tagesgeschäfts. V16 sieht seinen Aufstieg zur Teamleitung als persönlichen Erfolg, insbesondere da er nie daraufhin gearbeitet hat.

Die psychologische Dimension ist sehr individuell und insbesondere persönliche und berufliche Erfolge können sehr unterschiedlich sein. Die Angaben können dennoch hilfreich sein, etwaige Implikationen für die Personalarbeit zu untermauern, z. B. individuelle Gespräche mit Ziel, individuelle Ziele zu besprechen.

Um den subjektiven Karriereerfolg noch differenzierter zu erfassen, sind auch induktive Kategorien gebildet worden. Die induktiven Kategorien werden in Anhang G1.7 bis G1.9 je nach Teilstichprobe aufgeführt. Spalte eins gibt die Kategorienbezeichnung, also den identifizierten Aspekt des Karriereerfolgs an. In der zweiten Spalte wird die Gesamtzahl der codierten Segmente nach Kategorie aufgeführt. Spalte drei gibt ein oder zwei exemplarische/s Segment/e der jeweiligen Kategorie an. Die Gesamtzahl an codierten Segmenten je Kategorie dient der Aussage, welche über die von Hennequin (2007) festgelegten Dimensionen hinausgehende Karriereerfolgsaspekte insgesamt am häufigsten identifiziert worden sind und ihnen demnach eine tendenzielle Bedeutsamkeit bei den Beschäftigten zugeschrieben werden kann. Zudem lässt sich damit andeuten, wie die Bedeutsamkeit im Vergleich unter den Subkategorien einzuordnen ist. Eine Aussage im Hinblick auf die quantitative Repräsentativität ist nicht möglich und auch nicht angestrebt. Schließlich unterliegt die Anzahl der codierten Segmente insgesamt etwaigen Ungenauigkeiten bedingt durch die Codierung und die Trennschärfe der Kategorien. Auch sind Doppelzählungen durch Doppelcodierungen bestimmter Zitate möglich, wenn ähnliche oder überschneidende Aspekte zweier Kategorien angesprochen werden. Ferner können etwaige Anzahlen der Nennung auch auf die Zahl insgesamt geführter Interviews je Teilstichprobe zurückzuführen sein (gewerblich: 8, Verwaltung: 6). Der Anhang G1.10 gibt



zusätzlich Aufschluss über die Anteile der jeweils befragten Teilstichprobe, die auf den jeweiligen Bedingungsaspekt eingehen.

Die inhaltliche Tätigkeit und Freude daran wird von allen gewerblichen und Verwaltungsbeschäftigten als Karriereerfolgsmotor und insgesamt von den induktiven Codes zu Karriereerfolg am meisten angesprochen. In einigen Fällen wird insbesondere die Vielfalt der Tätigkeiten und die Abwechslung als Erwartung formuliert. Hiernach ist auch explizit gefragt worden (siehe Anhang A). Darüber hinaus wird von einzelnen die Sinnstiftung der Tätigkeit als bedeutsam angeführt (Anhang G1.7 bis G1.9). B15 von der Expertenseite äußert, dass es den gewerblichen Beschäftigten wichtig ist, konkret sehen, was sie am Arbeitstag tun werden und letztlich geschafft haben (Anhang G1.9). Bei den Expert:innen machen alle sechs internen Expert:innen Aussagen zur inhaltlichen Tätigkeit als Karriereerwartung.

Aussagen zu *Prägung und Entwicklung* gehen auf Aspekte ein, die einen langfristig prägen oder sich in positiven Entwicklungen bemerkbar machen. Von sechs der acht gewerblichen Beschäftigten sind hier Aussagen auffindbar. A11 beschreibt z. B. die persönliche Weiterentwicklung für sich selbst, nicht für Prestige oder eine höhere Vergütung als Karriereerwartung. Bei den Verwaltungsbeschäftigten geht V15 auch auf die Weiterentwicklung der Persönlichkeit ein und sieht die als Karriereerfolg, obwohl er keine Führungsverantwortung innehat. Auch wird das Sammeln von Erfahrungen von einigen als Karriereerfolg erwähnt. In den meisten Fällen (bei beiden Beschäftigtengruppen) wird die Entwicklung in Form des Dazulernens oder im Sammeln von Erfahrungen festgemacht. Seitens der Expert:innen ist der Aspekt Prägung und Entwicklung als Karriereerwartung nicht so stark wahrgenommen. B12 macht als einziger hier Angaben und ist der Ansicht, dass die gewerblichen Beschäftigten eher höhere Vergütungen anstreben anstelle von Weiterentwicklungen. Zudem benennt er das Beispiel eines Auslandsaufenthalts als gute Gelegenheit der Weiterentwicklung, was aber auch nur einzelne Beschäftigte wahrnehmen.

Fünf der acht gewerblichen Beschäftigten machen auch Angaben zu Herausforderung und Verantwortung als Karriereerwartung. Für den Karriereerfolg bedeutsam werden bei diesem Code Herausforderungen oder die Übernahme von Verantwortung herausgestellt. Beispielsweise wird von A14 das Ausbrechen aus Routinen als positiv herausfordernd gesehen. Die Herausforderung und Verantwortung muss nicht zwingend mit Führungsaufgaben einhergehen (vgl. A12), es kann auch um anspruchsvolle neue Aufgaben gehen (s. o. A14). Die Verwaltungsbeschäftigten (fünf von sechs sprechen den Aspekt an) gehen ebenso auf neue Verantwortungen durch Führungspositionen oder

durch neue herausfordernde Aufgaben ein. V14 sieht in der Verantwortungsübernahme z. B. einen Anreiz, obwohl sie eigentlich gar nicht aufsteigen möchte. Von den Expert:innen ist bei B13 erkennbar, dass Herausforderungen durch anspruchsvollere Tätigkeiten bedeutsam sein können. B11 beschreibt die Karriereerwartung im Punkte Verantwortung damit, dass manchen gewerblichen Beschäftigten gerne wissen möchten, wie konkret ihr Beitrag zum Abteilungs- und Unternehmenserfolg aussieht. Transparenz der Prozesse und Arbeitsschritte kann also ein Thema sein, um dieser Karriereerwartung gerecht zu werden. Neben diesen beiden Expert:innen machen sonst keine Befragten Angaben.

Auch der Aspekt Geltungsbedürfnis und Verwirklichung als Karriereerfolgswort wird relativ häufig angesprochen (4/8 gewerblichen Beschäftigten, 4/6 Verwaltungsbeschäftigten, 2/7 Expert:innen). Als relevant für den Karriereerfolg wird hier die Selbstverwirklichung angesprochen. Auch geht es um Aspekte, die das Geltungsbedürfnis befriedigen, z.B. indem man gebraucht wird und für die Arbeitsprozesse bedeutsam ist. Auch gemeint sind als substantielle Zuarbeit charakterisierte Tätigkeiten. A11 hat sich selbst verwirklicht, indem er seinen Wunschtätigkeit nachgehen kann und dort gebraucht wird (Anhang G1.7). A14 hat die Erwartung, Aufgaben erledigen zu können, die einen gewissen Anspruch haben, damit er sich selbst etwas beweisen kann und den Erwartungen an sich selbst gerecht zu werden. Häufig werden die Aspekte in Verbindung mit entgegengebrachter Wertschätzung in Verbindung gebracht (siehe sozialer Karriereerfolg Anerkennung). Bei V14 wird erkennbar, dass die Interpretation der Arbeit, z. B. als substantielle Zuarbeit, also mit einer gewissen Bedeutungszuschreibung, ein Aspekt sein kann, über den man das Geltungsbedürfnis befriedigt (Anhang G1.8). V15 sieht in Aufgaben, die ihn zum Dazulernen veranlassen einen Selbstverwirklichungsaspekt. Bei den Expert:innen ist wenig Bewusstsein für die Aspekte Geltungsbedürfnis und Verwirklichung ersichtlich. B12 verweist hier erneut auf die größere Bedeutung der Vergütung als Karriereerfolgswort. Jedoch hat er auch die Erfahrung gemacht, dass die Beschäftigten durch Verantwortungsübernahme zeigen wollen, dass sie mehr in der Lage sind zu erreichen (Anhang G1.9).

Die folgenden Aspekte *Freiheit, Erfolg außerhalb der Arbeit, Ausgleich* und *Sicherheit* sind insgesamt sehr wenig aufgefunden worden (Anhang G1.7 bis G1.10). Mit Freiheit als Karriereerfolgswort sind die freie Wahl und Entfaltung bei der Arbeit oder im beruflichen Kontext als bedeutsam angesprochen. Die Hälfte der gewerblichen Beschäftigten sieht diesen Aspekt als Karriereerwartung. Die Argumentationen gehen teils so weit wie bei A17, der sagt, dass eine erfolgreiche Karriere nur möglich ist, wenn man

diese in einem Bereich gestaltet, in dem sich nicht verstellen muss. Bei den Verwaltungsbeschäftigten (die Hälfte macht Angaben zu diesem Aspekt) wird die Freiheit eher auf die Flexibilität im Hinblick auf Arbeitszeiten bezogen. Diese Aussagen decken sich mit der Ansicht von B12. Seiner Wahrnehmung nach gibt es einige gewerbliche Beschäftigte, die den gewerblichen Bereich verlassen (wollen), um in den Bürobereich mit geregelten Arbeitszeiten zu wechseln. B13 spricht Freiheit in Verbindung mit der Wahl der Entwicklungspfade an und ist hier für einen stärkeren Austausch mit den Beschäftigten. B21 bezieht den Freiheitsaspekt stärker auf die Berufswahl, den Berufswechsel und den Arbeitsortwechsel. Die Freiheit kann nach B21 durch möglichst umfassende Bildung und Qualifikation erhöht werden. Nur diese drei Expert:innen gehen auf den Freiheitsaspekt ein.

Unter dem Code *Erfolg außerhalb der Arbeit* werden Aussagen verortet, die sich in der Erfolgsdefinition nicht auf den beruflichen Kontext beziehen. Es geht hier eher um Erfolgsdefinitionen, die im Privaten oder bei der Person selbst liegen. Drei gewerbliche Beschäftigte machen hierzu Angaben (Anhang G1.10). A16 bezieht den Erfolg von Karriere auf den gesamten Lebensweg, der von Konstanz und Lernetappen geprägt ist (Anhang G1.7). Auch V15 (als einzige bei den Verwaltungsbeschäftigten) sieht Karriere eher bezogen auf die Veränderung insgesamt (Anhang G1.8). Dieser Code zu Karriereerwartungen ermöglicht eine umfassendere Betrachtung der Reichweite von Karriereerfolg und der Interpretation von Erfolg, indem die persönliche auf das gesamte Leben bezogene Einbettung von Karriere relevant wird. Bei den Expert:innen sind hierzu keine Äußerungen erkennbar.

Die folgenden letzten beiden Kategorien (Ausgleich, Sicherheit) lassen sich (mindestens implizit) mit der Freizeitorientierung in Verbindung bringen (Anhang F). Zwei gewerbliche Beschäftigte haben Aussagen zum Thema Ausgleich gemacht. Angesprochen werden als Ausdruck des Karriereerfolgs zeitlich und inhaltlicher Ausgleich bzw. Abstand von der Arbeit oder die Möglichkeit dazu (Anhang G1.7). Dies können wie bei A11 Freizeitaktivitäten sein. V14 spricht den Stressausgleich durch Freizeit an (Anhang G1.8). Die Tendenz zu einem solchen Ausgleich wird auch durch die Wahrnehmung von B12 deutlich, dass einzelne gewerbliche Beschäftigte Bürotätigkeiten nachgehen wollen, um dem Schichtsystem zu entfliehen (Anhang G1.9). Es kann angeführt werden, dass hier mit dem erstellten induktiven Code eine mangelnde Trennschärfe zu den psychologischen Karriereerfolgskriterien (genauer: Work-Life-Balance) vorliegt. Hier geht es aber stärker darum, auf individuelle Kompensationswahrnehmungen zur Arbeit einzugehen. B21 (Anhang G1.11) führt an, dass Entscheidungen, die aus der Unfreiheit resultieren, Entscheidungen selbst treffen zu können, durch mangelnde Kompensationsmöglichkeiten zu

mehr Unzufriedenheit führen können. Auch dieser Aspekt ist den Expert:innen nicht sehr bewusst.

Der Code Sicherheit markiert Aspekte, z. B. der langfristigen Planungssicherheit und der materiellen Sicherheit. Der Code geht auch auf die materielle Karriereerfolgsdimension ein, fokussiert aber die langfristige Bedeutung einer Tätigkeit. Bei den gewerblichen Beschäftigten sind keine Aussagen aufgefunden worden (Anhang G1.10). Dies kann damit begründet werden, dass diese Aspekte eher implizit unter Freizeitorientierung angesprochen werden (z. B. Familienunterhalt etc.). Die Verwaltungsbeschäftigten sprechen dies in Zusammenhang mit der gegebenen Krisensicherheit von Berufen im öffentlichen Dienst an (V12, Anhang G1.8). Weitere zwei der sechs Verwaltungsbeschäftigten machen Aussagen in dieser Richtung. B12 benennt auch als einziger Experte Karriere als Sicherheit (Anhang G1.9).

Die Betrachtung der Ergebnisse zu den induktiven Codes hat gezeigt, dass es über die von Hennequin (2007) herausgearbeiteten Faktoren hinaus Aspekte gibt, die sich als Karriereerwartung festhalten lassen. Es wird deutlich, dass die Argumentationen der gewerblichen und Verwaltungsbeschäftigten recht ähnlich sind. Jedoch fehlt für die Karriereerwartungen der Beschäftigten auf der Seite der Personalverantwortlichen häufig das Bewusstsein.

Um zu zeigen, dass die im Rahmen der Dimensionen aufgefundenen Karriereerfolgskriterien nicht grundsätzlich eine Karriereerwartung darstellen, sind Aussagen mit dem Code *Kein Ausdruck von Karriereerfolg* erfasst worden (Anhang G1.12). Diese Erkenntnisse können letztlich ergänzend zu den Karriereerwartungen genutzt werden, um besser begründet Maßnahmen abzuleiten.

Hier wird vor allem deutlich, dass insbesondere Zusatzleistungen zur Vergütung, seien es z. B. Dienstwagen, die ein Prestigeobjekt darstellen, keine Karriereerwartung bei den gewerblichen Beschäftigten darstellen (vgl. A12). Die Vergütung wird für wichtig befunden, Zusatzleistungen, wie Lebensmittel o. ä., aber nicht (vgl. A12, A13 und A18). A17 argumentiert, dass Zusatzleistungen kein Alleinstellungsmerkmal aufweisen und damit keine Honorierung einer Leistung ersichtlich ist. Deshalb ist es für ihn kein Ausdruck von Karriereerfolg. Auch bei den Verwaltungsbeschäftigten (siehe V12) werden Zusatzleistungen nicht als Karriereerfolg gesehen. Der zweite Aspekt, der häufig Erwähnung findet, ist das Ansehen. A11, A13, A14 und A17 sehen Ansehen durch Kolleg:innen nicht als bedeutsam für den Karriereerfolg an. A13 formuliert, dass Kolleg:innen zwar hilfreich sein können, indem sie gut zureden oder sonstig einen unterstützen. Davon abgesehen ist

Karriere aber selbst zu gestalten. Auch bei V12 wird dies deutlich. Sie führt weiter aus, dass Lob nichts mit Karriere zu tun hat. Auch ist sie der Ansicht, dass Zuverlässigkeit eine notwendige Bedingung ist, aber kein Aspekt des Karriereerfolgs. Auch für V16 ist Anerkennung von Arbeitsbeiträgen kein Karriereerfolgswert, sondern ein netter Aspekt im beruflichen Alltag (Anhang G1.12).

Aus der Sicht der Expert:innen (vgl. B16) wird auch deutlich, dass der Kollegenkreis nicht grundsätzlich eine Karriereerwartung darstellt. B16 sieht den Aspekt eher bei Frauen als bei Männern als relevant an. B15 sieht die Karriereerwartungen eher bezogen auf Vergütung und Verantwortungsübernahme und nicht auf eine inhaltlich interessante Beschäftigung (wie oben erkennbar). Dies zeigt, dass teils Expert:innen eine andere Einschätzung haben. Zudem meint B15, dass die gewerblichen Beschäftigten an Schichtarbeit gewöhnt sind und daher Work-Life Balance als Karriereerwartung nicht formuliert wird.

Mit dem Code *Weniger erfolgreich* sind Aussagen erfasst worden, die Situationen der Beschäftigten abbilden, in denen sie weniger Erfolg wahrnehmen (Anhang G1.11). Diese werden ebenfalls genutzt, um im Umkehrschluss Aspekte zu erfassen, die für die Karriereerwartung als bedeutsam eingeschätzt werden. Bei den gewerblichen Beschäftigten wird z. B. deutlich (siehe A11, A14, A18), dass Ungewissheit und Unklarheiten bzw. Intransparenzen zur Unzufriedenheit geführt haben. A11 beschreibt die Ungewissheit bzgl. der Auftragslage infolge der Corona-Pandemie, und die wegfallenden Zuschläge an Wochenenden und Feiertagen als Aspekte, die Unzufriedenheit auslösen. A14 eine gewisse Unsicherheit oder Unwissenheit bzgl. seiner Qualifikation, sodass er nicht wusste, ob sein Einsatz für eine andere Position sinnvoll ist. A18 beschreibt die Unklarheit und Intransparenz bzgl. der Kriterien einer möglichen Karriereentwicklung als Faktor, der unzufrieden stimmt (Anhang G1.11). Als Karriereerwartung kann insgesamt also Transparenz und Klarheit in unterschiedlicher Hinsicht festgehalten werden.

Bei den Verwaltungsbeschäftigten wird einerseits deutlich, dass die begrenzten Möglichkeiten der Karriereentwicklung und das fehlende Wissen bzgl. Erfolgsfaktoren (siehe V11) ein unzufrieden stimmender Faktor sein kann. Andererseits spricht V12 das Fortbildungsangebot und das Wissen bzw. die Kommunikation darüber als Aspekt an, der unzufrieden stimmt. V15 deutet an, dass er mit dem beruflichen Weg, der seitens des Elternhauses vorgegeben worden ist, unzufrieden ist. B21 ergänzt als externe Expert:in in diesem Punkt, dass es in einzelnen Fällen bereut wird, nicht auch den Job der Eltern ausgeübt zu haben. Beide Argumentationen implizieren, dass es bedeutsam sein kann, möglichst viele

Informationen zu den beruflichen Optionen zu bekommen, aber am Ende die Entscheidung selbst begründet treffen zu können. B21 führt in Bezug auf den gewerblichen Bereich noch Stressbedingungen als Unzufriedenheitsfaktoren an. Zudem betont sie, dass die Unzufriedenheit durch die Unfreiheit, Entscheidungen selbst treffen zu können, verstärkt wird, wenn keine Kompensationsmöglichkeiten (z. B. Familie oder Freizeit) vorhanden sind (Anhang G1.11).

Erkennbar sind sowohl bei gewerblichen wie auch bei den Verwaltungsbeschäftigten ähnliche Karriereerfolgskriterien, die sich zu großen Teilen in den Dimensionen nach Hennequin (2007) wiederfinden lassen. Die größten Unterschiede zu dem Befund lassen sich in Bereichen der inhaltlichen Tätigkeit, Verantwortungsübernahme und Selbstverwirklichung finden. Es wird ersichtlich, dass die Karriereerwartungen vielfältig sind und sich teils mit den Befunden zu Karriereerfolg aus Abschnitt 2.6 decken. Insbesondere wird ersichtlich, dass Aufstieg nicht nur als hierarchischer Führungsaufstieg verstanden wird. Ferner werden einige Erwartungen in Richtung der inhaltlichen Gestaltung der Tätigkeit genannt (Vielfalt, Abwechslung, Anspruch). Es wird auch deutlich, dass die Weiterentwicklung, das Dazulernen, das Sammeln von Erfahrungen und die Möglichkeit der Verwirklichung bei gewerblichen Beschäftigten wie auch bei den Verwaltungsbeschäftigten eine Karriereerwartung darstellen. Diese Befunde implizieren vor allem, dass Karriereerwartungen und -gestaltung vielfältig abseits der reinen hierarchischen Aufstiegsorientierung gesehen werden sollte, da die Karriereerwartungen weitaus vielfältiger sind.

### **7.2.2 Wahrgenommene Kontextbedingungen und Grenzen des Karriereerfolgs**

Nachdem nun das Karriereverständnis, die Berufsorientierung und der Karriereerfolg erfasst worden sind, gilt es, mit diesem Abschnitt folgende Teilziele zu erreichen:

- *Erfassung und Differenzierung der unterschiedlichen wahrgenommenen Karrierebedingungen bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung*
- *Erfassung und Differenzierung der unterschiedlichen wahrgenommenen Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung*
- *Erfassung und Differenzierung objektiver und subjektiver Grenzen*
- *Erfassung von Grenzen zwischen der gewerblichen und kaufmännischen Sphäre*

Im Abschnitt 7.2.2.1 wird auf die wahrgenommenen Karrierebedingungen bei gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten im öffentlichen Dienst eingegangen, Abschnitt 7.2.2.2 widmet sich dann den identifizierten Karrieregrenzen bei gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten. Hier wird zunächst rein auf die kategorienbasierte Auswertung aller Interviews je Zielgruppe Bezug genommen. In den beiden Abschnitten werden auch argumentativ an den passenden Stellen die Aussagen der Expert:innen einbezogen. Der Abschnitt 7.2.2.3 geht konkreter auf die Grenzwahrnehmungen anhand identifizierter Fälle bei gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten ein, um stärker die Grenzen zwischen den Bereichen *gewerblich und kaufmännisch* zu fokussieren. Diese Fälle wurden unter Einbeziehung der biographischen Daten und Daten des Lebenslaufes aus den Vorabbefragungen ausgewählt (Anhang E und G3). Abschnitt 7.2.2.4 betrachtet und vergleicht darauf aufbauend Fälle unter den Expert:innen im Hinblick auf die wahrgenommenen Grenzen zwischen dem kaufmännischen und gewerblichen Bereich, um auch ihre Sichtweisen und Einschätzungen auf diese Grenzen zu erfassen. Es erfolgt hier einerseits eine konkrete Betrachtung von drei Expert:innen und andererseits wird auf zwei Fallvergleiche eingegangen. Diese Vergleiche sind gewählt worden, da die Expert:innen teils aus unterschiedlichen Unternehmen stammen und unterschiedliche Sichtweisen auf das Thema Karrieregrenze erkennen lassen. Die beschriebenen Fallanalysen und Fallvergleiche werden nur im Hinblick auf bestimmte Kategorien durchgeführt (z. B. im Hinblick auf Bedingungen und Grenzen der Karriere). Andere Kategorien werden je nachdem, in welcher Hinsicht diese für die nähere Argumentation und Einordnung der Befunde sinnvoll sind, ergänzend betrachtet.

Nicht grundsätzlich betrachten und interpretieren die befragten Beschäftigten und Expert:innen die identifizierten Karrierebedingungen (Bedingungen des Karriereerfolgs) auch als Karrieregrenze (mangelnde Durchlässigkeit bzgl. eines Arbeitsrollenwechsels). Es wird angenommen, dass dies u. a. von den bereits angesprochenen Ansichten zum Karriereverständnis, zur Berufsorientierung und zum Karriereerfolg und den hierauf aufbauenden gesetzten Karrierezielen abhängen kann. Daher wird differenzierend von Kontextbedingungen und Grenzen gesprochen und auch auf den Code *Keine Grenzwahrnehmung* Bezug genommen. Zunächst wird je Teilstichprobe in der Analyse nach allgemein identifizierbaren Kontextbedingungen auf verschiedenen Ebenen (intraindividuelle und Herkunftsfaktoren, organisationale Faktoren, Umfeldfaktoren), orientiert an den Determinanten der organisationalen Karriere nach Milkovich et al. (1976)

in Verbindung mit dem Schalenmodell zu Karrierebedingungen nach Mayrhofer et al. (2005a), geschaut. Anschließend wird versucht, in den Aussagen wahrgenommene Grenzen zu erfassen. Dabei wird zunächst nach Definitionen zu Karrieregrenzen bei den Befragten geschaut. Das Verständnis folgt der Differenzierung nach limitierenden objektiven und subjektiven Grenzen sowie konstruktiven Grenzen. Objektive Grenzen sind Ansichten, die bzgl. einer Mehrzahl von Rollenwechseln im jeweiligen Arbeitskontext von allen Betroffenen geteilt werden. Objektive organisationale Grenzen sind demnach sozial konstruiert (vgl. Fleming & Spicer, 2004). Subjektive Karrieregrenzen entstehen als individuelle Einstellung oder Ansicht in den Köpfen, wie ein bestimmter Rollenwandel im jeweiligen Arbeitskontext erfolgen soll (Inkson et al., 2012). Während also subjektive Karrieregrenzen Eigenschaften von Individuen sind, sind objektive Grenzen Eigenschaften von sozialen Einheiten (ebd.). Neben der negativen Konnotation von Grenzen lässt sich, wie in Abschnitt 3.1 dargelegt, auch eine positive Konnotation von Grenzen argumentieren. Nach Inkson et al. (2012) können in Verbindung mit Abbott (1995) jene gebildeten Grenzen, die zwischen verschiedenen Arten von Berufen unterscheiden, gefolgt von einem Prozess, in dem Berufsgruppen entscheiden, dass sie innerhalb einer bestimmten Grenze liegen und durch diese definiert werden (vgl. Inkson et al., 2012), als positive Grenzen gesehen werden. Solche Grenzen lassen sich für die Insidergruppe der jeweiligen Berufsgruppe positiv sozialisierend begreifen oder können hilfreich sein, sich bei Rollenübergängen zu orientieren (ebd.). Diese Grenzen werden in dieser Arbeit als konstruktive Grenzen codiert und diskutiert.

Die (induktiv) gebildeten Kategorien zu Karrierebedingungen werden in Anhang G2 je nach Teilstichprobe aufgeführt. Spalte eins gibt die Kategorienbezeichnung, also den induktiv identifizierten Aspekt der Karrierebedingung an. In der zweiten Spalte wird die Gesamtzahl der codierten Segmente nach Kategorie aufgeführt. Spalte drei gibt ein oder zwei exemplarische/s Segment/e der jeweiligen Kategorie an. Die Gesamtzahl an codierten Segmenten je Kategorie dient jeweils der Aussage, welche Aspekte an Karrierebedingungen am häufigsten identifiziert worden sind und ihnen demnach eine tendentielle Bedeutsamkeit bei den Beschäftigten zugeschrieben werden kann. Zudem lässt sich damit andeuten, wie die Bedeutsamkeit im Vergleich unter den Subkategorien einzuordnen ist. Eine Aussage im Hinblick auf die quantitative Repräsentativität ist nicht möglich und auch nicht angestrebt. Schließlich unterliegt die Anzahl der codierten Segmente insgesamt etwaigen Ungenauigkeiten bedingt durch die Codierung und die Trennschärfe der Kategorien. Auch sind Doppelzählungen durch Doppelcodierungen bestimmter Zitate möglich, wenn ähnliche



oder überschneidende Aspekte zweier Kategorien angesprochen werden. Ferner können etwaige Anzahlen der Nennung auch auf die Zahl insgesamt geführter Interviews je Teilstichprobe zurückzuführen sein (gewerblich: 8, Verwaltung: 6). Der Anhang G2.24 gibt daher zusätzlich Aufschluss über die Anteile der jeweils befragten Teilstichprobe, die auf den jeweiligen Bedingungsaspekt eingehen. Die Tabellen mit codierten Segmenten zur Definition von Karrieregrenzen, zu subjektiven, objektiven und konstruktiven Grenzen, finden sich je nach Teilstichprobe ebenfalls in Anhang G2.

### **7.2.2.1 Wahrgenommene Karrierebedingungen bei gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten im öffentlichen Dienst**

A14 trifft mit der folgenden Aussage die Relevanz der Arbeit und den Konflikt zwischen organisationalen und umfeldbezogenen Gegebenheiten sowie den persönlichen Karriereinteressen und -ambitionen.

„Wenn gewisse Rahmenbedingungen vorhanden sind, das Umfeld vertrauensvoll ist, einen Rahmen gibt, dann kann man sich durchaus so entfalten, wie man es persönlich auch möchte. Man muss natürlich ehrgeizig und zielstrebig sein und sich verdammt nochmal den Arsch aufreißen. Aber in unserer Gesellschaft ist es möglich, das zu machen, was man persönlich präferiert und sich auch gerne vorstellt, ausüben zu wollen.“ (GEW Beschäftigte > A14: 131)

Worin beispielsweise diese Rahmenbedingungen bestehen können, führt A14 weiter aus.

„Da ich jetzt aktuell noch keine Kinder habe und in einer Partnerschaft lebe, ist das für mich völlig möglich. Also ich habe da keine großen Probleme damit, den Wohnort zu wechseln. Man muss natürlich schauen, wie die Gegebenheiten sind. Ist der Job, den man dann neu antreten würde, aufgrund von Verbesserungen und Möglichkeiten zur persönlichen Entfaltung besser. Ist er sicher? Wie sicher ist das Umfeld? Was muss ich dafür aufgeben? Was muss dafür getan werden? Hat es irgendwelche Einflüsse? Also von daher, die Bereitschaft ist sehr hoch.“ (GEW Beschäftigte > A14: 143)

Dieser Abschnitt verfolgt das Teilziel, die von gewerblichen Beschäftigten wahrgenommenen Karrierebedingungen zu erfassen und differenziert darzustellen. Es werden anschließend die Expert:innenaussagen hinzugezogen. Im letzten Schritt werden die Verwaltungsbeschäftigten mit den gewerblichen Beschäftigten verglichen. Es sind Aussagen der Befragten mit den verschiedenen Kategorien codiert worden, wenn konkrete Bedingungen angesprochen worden sind und wenn Bedingungen, beispielsweise über das Fehlen oder Ausbleiben eines Aspekts impliziert werden. Der Abschnitt betrachtet Bedingungen des Karriereerfolgs und der Karrieregestaltung allgemein im jeweiligen Kontext der/des Befragten.

Die (induktiv) gebildeten Kategorien zu Karrierebedingungen bei gewerblichen Beschäftigten mit Beispielsegmenten werden in Anhang G2 aufgeführt. Der Anhang G2.24 gibt zusätzlich Aufschluss auf die Anteile der befragten gewerblichen Beschäftigten, die auf den jeweiligen Bedingungsaspekt eingehen. Die Angaben zu den Codes finden sich im Codesystem im Anhang F.

Im Bereich der intraindividuellen Bedingungen und Herkunftsbedingungen sind bei den gewerblichen Beschäftigten einige zu differenzierende Wahrnehmungen identifiziert worden. Die Darstellungen folgen hier der Tabelle im Anhang G2.1 nach der Menge der je nach Bedingung codierten Segmente, um Differenzierungen nach der Bedeutsamkeit je Bedingungskategorie zu ermöglichen (vgl. Argumentation in Abschnitt 7.2.2). Im Anhang G2 und im Codesystem unter Ankerbeispiel im Anhang F finden sich exemplarische codierte Segmente je Bedingung im Anhang. Im Fließtext wird nur in Einzelfällen direkt zitiert.

Am häufigsten ist im Bereich der intraindividuellen Bedingungen und Herkunftsbedingungen die Kategorie *Berufswahl/ Ausbildungswahl/ Hintergrund* genutzt worden. Es sind hier Aussagen codiert worden, wenn die Berufswahl, die Ausbildungswahl oder der familiäre Hintergrund (Berufswahl der Eltern oder der (eingeschränkte Bildungstransfer) für den eigenen beruflichen Weg als Bedingung gesehen werden konnte. Hierzu zählt auch die Einschränkung des Zugangs zu Bildung oder der Einfluss der Berufe der Eltern oder Verwandten. Hier sind auch Pfadabhängigkeiten angesprochen und die geographische Mobilität. Der Hintergrund kann neben der familiären Prägung auch eine Ortsbindung sein. Bei allen acht Befragten im gewerblichen Bereich konnten hier Aussagen codiert werden.

Auch die *Art der Arbeit oder das Bild der Arbeit* kann als Bedingung gesehen werden. Dieser Code geht auf die Art oder Vielfalt der Arbeit oder das Bild der Arbeit (anderer) als Karrierebedingung ein. Ebenso können angesprochene nötige Vorerfahrungen in ähnlichen Bereichen, die von der Art der Arbeit abhängen, gemeint sein, die beispielsweise einen Positionswechsel bedingen. Alle gewerblichen Beschäftigten haben hierzu Angaben gemacht.

*Flexibilität Arbeitszeit Timing Einbuße* ist eine weitere Bedingung, die bei allen gewerblichen Beschäftigten angesprochen worden ist. Dieser Code beschreibt die Bedingung, wenn der Zeitaspekt, das Timing zur richtigen Zeit am richtigen Ort oder die individuelle zeitliche Prioritäteneinordnung von Karriere oder der Aspekt der Schnelligkeit von Bedeutung ist. Auch ist dieser Code vergeben worden, wenn auf Seiten der Befragten ersichtlich wird, dass die Verteilung von Zeit auf die Sphären Arbeit und

Freizeit relevant für die Karrieregestaltung ist oder als Bedingung gesehen werden kann. Diese Bedingung wird von den gewerblichen Beschäftigten unterschiedlich fokussiert. Ähnlich wie A16 sehen einzelne die Handhabungsoptionen und Möglichkeit des individuellen Einflusses darauf als begrenzt an bzw. nicht zwingend bei sich selbst.

„[...] Ein Parameter ist tatsächlich Glück oder man könnte auch sagen zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein, Dinge sehen, also Chancen selber sehen, wahrnehmen und ergreifen, von anderen gesehen werden, die dann an einen glauben und einen sozusagen als Mentor fördern und begleiten. [...]“ (GEW Beschäftigte > A16: 137)

Andere, wie A11, sehen die Möglichkeit des Umgangs mit Arbeits- und Freizeit und ihrer Verteilung auch bei sich selbst.

„Wie im Vorfeld schon gesagt, die Grenze, die sozusagen meine Karriere einschränkt, ist die, wo die Arbeitszeit endet und die Freizeit anfängt. Da habe ich immer so eine Grenze. Irgendwann möchte ich auch nicht mehr weiterarbeiten. Nach acht oder neun Stunden spätestens, habe ich dann auch keine Lust mehr. Obwohl, Lust ist immer so abwertend. Also bei mir heißt das immer so, ich möchte schon gerne mehr arbeiten, ich möchte aber auch die Arbeit dann nach neun Stunden abbrechen, weil, ich möchte nach Hause zu meinen Kindern. [...]“ (GEW Beschäftigte > A11: 118)

An dieser Gegenüberstellung wird auch bereits sichtbar, dass je nach individueller Betrachtung und Auslegung eine Bedingung mehr oder weniger als Karrieregrenze gesehen wird. Auf diese Ebene der Grenzbetrachtung wird im zweiten Teil dieses Abschnitts eingegangen, wenn alle Bedingungen erläutert worden sind.

Eine weitere Bedingung der Karrieregestaltung kann die (fehlende) *Eigeninitiative* sein. Dieser Code ist vergeben worden, wenn (fehlende) *Eigeninitiative* als Karrierebedingung angesprochen wird. Diese geht darauf ein, dass der Impuls zur Karrieregestaltung von einem selbst ausgeht. Bei sieben von acht gewerblichen Beschäftigten wird dies angesprochen.

An diesen Impuls zur Karrieregestaltung können Unterschiede in den Karriereambitionen anknüpfen. Hier werden fehlendes Karrierestreben oder fehlender Wille zur (organisational vorgesehenen) Karriereentwicklung angesprochen wird. Dieser Code wird auch verwendet, wenn andere Karriereambitionen als der (organisational übliche hierarchische) Aufstieg erwähnt werden. Alle gewerblichen Beschäftigten machen hierzu Angaben.

Als nächster Bedingungsaspekt, der bei sieben von acht Befragten gewerblichen Beschäftigten Erwähnung findet, wird die *Qualifikation* angesprochen. Es kann hier einerseits die (fehlende) Qualifikation, in Form von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten oder in Form von gesammelten Erfahrungen als Karrierebedingung angesprochen sein.

Auch der individuelle *finanzielle Druck* wird bei sechs von acht gewerblichen Beschäftigten angesprochen. Finanzieller Druck meint, dass die Sicherstellung des Lebensunterhalts oder finanzielle Verpflichtungen unterschiedlicher Art als Bedingung der weiterführenden Karrieregestaltung gesehen werden können.

Fünf von acht Befragten im gewerblichen Bereich sprechen Aspekte als Bedingung an, die sich unter Risiko- und Veränderungsbereitschaft subsumieren lassen. Hier sind Aussagen codiert worden, die das Fehlen oder die Vermeidung von Risiko- und Veränderungsbereitschaft erkennen lassen.

Das *Alter* wird von nur einem gewerblichen Beschäftigten als Karrierebedingung angesprochen.

„Naja, ich bin ja 53 Jahre. Ich plane jetzt nach hinten heraus nicht noch A zu ersetzen. Also von daher. Ich sehe mich jetzt eher am Ende meiner beruflichen Laufbahn.“ (GEW Beschäftigte > A16: 113)

Dieser Code wird vergeben, wenn das Alter oder die Anpassung an eine (neue) Organisationskultur o. ä. unter Betrachtung des individuellen Alters als Bedingung für die Karrieregestaltung gesehen werden. Auch altersbedingte Sichtweisen auf Karriere werden hier erfasst.

*Verantwortungsvermeidung* wird von lediglich zwei von acht gewerblichen Beschäftigten als Bedingung angesprochen. Dieser Code wird verwendet, wenn erkennbar wird, dass Karriereoptionen nicht wahrgenommen werden oder keine aktive Karrieregestaltung im Sinne von organisationalen Aufstiegen forciert wird, da die Übernahme von Verantwortung gemieden wird.

Fünf von acht Befragten gehen im Kontext gewerblicher Beschäftigter auf *Gesundheit* als Karrierebedingung ein. In den Aussagen werden entweder eigene (potentielle) gesundheitliche Probleme oder die Gesundheit von Familienmitgliedern als Bedingung der Karrieregestaltung angesprochen.

Auch die *Arbeitsbelastung* wird bei sechs von acht gewerblichen Beschäftigten als Karrierebedingung angeführt. Es kann sich um Arbeitsbelastungen im physischen und

psychischen Bereich handelt, die auch im Zusammenhang mit den vorgefundenen Arbeitsbedingungen erwähnt werden. Neben der Qualifikation allgemein ist insbesondere die Sozialkompetenz in Aussagen von zwei der acht gewerblichen Beschäftigten erkennbar. Dieser Code wird vergeben, wenn (fehlende) Sozialkompetenz als wichtiger Aspekt für die Karrieregestaltung angesprochen wird bzw. als bedeutsam für Führungspositionen.

Mit dem Code *Beweisen und Bestenstreben* sind Aussagen codiert worden, in denen das Streben nach dem Besten und der Druck, sich beweisen zu müssen als für die Karrieregestaltung nötig angeführt werden. Bei sechs der acht Befragten im gewerblichen Bereich ist dieser Aspekt ersichtlich.

Unter *Prägung* werden Aussagen gefasst, wenn die Anpassung an eine (neue) Organisationskultur bzw. die individuelle Entwicklung der Kultur oder die darauf basierenden Erfahrungen als Bedingung für die Karrieregestaltung gesehen werden. Nur bei einem von acht Beschäftigten, nämlich A16, war eine solche Aussage erkennbar.

„Und natürlich merkte man sehr, dass auch die Umgangssprache sich stark änderte, nicht, von einem sehr saloppen Ton im normalen Gewerk und salopper Umgang, das ging natürlich an der anderen Front sozusagen nicht. Da ich aber schon von Haus aus halbwegs vernünftige Umgangsformen habe, glaube ich, war das für mich nicht extrem, aber fiel mir im Umgang der Menschen um mich herum auf, was vorher etwas grobschlächtig war, war das da natürlich viel, viel feiner in den Nuancen. Ja, das waren schon krasse Unterschiede, die mir aber keine Schwierigkeiten bereiteten. Es ist also nicht so, dass ich dadurch jetzt sagte: „Oh Gott, oh Gott, das schaffst du nie.“ Das war jetzt nicht so. Aber das fiel mir sehr auf.“ (GEW Beschäftigte > A16: 56)

Wenn Befragte Karrierepläne und -vorhaben ansprechen, für die sie noch bestimmte Aspekte zu erfüllen haben und denen sie noch gerecht werden müssen, um voranzukommen, ist der Code *Gerechtwerden und Unterwerfung* genutzt worden. Die Aspekte, denen sie gerecht werden müssen, können auch außerhalb der Arbeitssphäre liegen. Auch wird dieser Code verwendet, wenn die Äußerung als Unterwerfung formuliert wird. Die Hälfte der gewerblichen Beschäftigten spricht hier Aspekte an, die als Karrierebedingung gefasst werden können.

„Ich glaube auf jeden Fall, dass ich da noch sehr viel lernen muss. Gerade Personalführung ist, meiner Meinung nach etwas, was viel zu sehr unterschätzt wird. Und ich denke schon, dass ich das irgendwann schaffen werde. Aber erstmal muss ich noch sehr viel dazu lernen. Weil, mein Anspruch ist ja nicht, dass ich Leute führe, sondern, dass ich sie gut führe und das ist ein Unterschied.“ (GEW Beschäftigte > A12:59)

Unter *Fragmentierte Lebensläufe* werden Aussagen gefasst, in denen lückenhafte oder nicht stete bzw. von kurzen Stationen geprägte Lebensläufe als Bedingung der weiteren Karrieregestaltung angesprochen werden. Hierzu wird auch die Beschäftigungsfindung über eine Zeitarbeitsfirma gezählt. Zwei von acht Beschäftigten sprechen solche Aspekte an.

„Weil ich mich dafür als qualifiziert genug ansehe. Das schon, aber du diese Chancen und die Möglichkeiten nicht bekommst. Sie kennen meinen Lebenslauf, aber trotzdem ist der Abbruch vom Studium scheinbar wohl ausschlaggebend genug, um zu sagen: „Der Typ bringt das sowieso nicht zu Ende.“ Weiß ich nicht, was sie denken, das sind Personalers. Aber das war eine Erschütterung, damals als Leiharbeiter hatte ich über 18 oder 19 Vorstellungsgespräche innerhalb Unternehmen Y auf interne Stellen. Und ich habe überall eine Absage gekriegt. Und meine Stelle habe ich nur bekommen, weil mich ein Teamleiter empfohlen hat (unv.), nur deshalb habe ich den Job gekriegt, nicht, weil ich mich beworben habe. [...]“ (GEW Beschäftigte > A13: 226)

Auch eine gewisse *Kontinuität in Arbeit und Leistung* kann als relevant für den Karriereerfolg und die Karrieregestaltung gesehen werden. Bei drei der acht gewerblichen Beschäftigten sind Äußerungen in diese Richtung auffindbar.

„Eigentlich ja. Also ich bekomme Anerkennung von den Kollegen, aber ich arbeite, um mich zufriedenzustellen, und um meinen Anspruch zu erfüllen, den ich persönlich als hoch einschätze. Deshalb glaube ich, habe ich gute Chancen, auch gute Leistungen für X zu bringen und die Firma auch zufrieden zu stellen, was ja auch wichtig ist für meinen Verbleib in der Firma. Wir sind ja auch im Konkurrenzkampf und im ständigen Wandel. Und von einem zum anderen Moment könnte sich das Team hier umstellen oder muss verändert werden, und da möchte ich natürlich lange auf der Seite bleiben, die mit an Bord ist.“ (GEW Beschäftigte > A17: 123)

Der Code *Erfahrungen Zugehörigkeit* erfasst Aussagen, die die Dauer der Zugehörigkeit zu einer Organisation oder die gesammelten Erfahrungen im Hinblick auf eine Tätigkeit, einen Bereich oder die Abläufe als Bedingung der Weiterentwicklung, der Karriere, ansprechen. Ein Beschäftigter geht auf solche Aspekte ein.

„Von daher sage ich mal so, auch ein Wechsel in Human Resources ist natürlich völlig unrealistisch. Hab ich auch nicht vor. [...] Ich hab das ja nie gemacht. Das muss schon irgendwie immer Parallelen geben.“ (GEW Beschäftigte > A16: 113)

Wenn (fehlende) Kompensationsmöglichkeiten in der privaten Freizeitsphäre für in der Arbeitssphäre erlebte Einbußen, z. B. in der Arbeitszeit oder der Belastung, als Bedingung

der Karriere angesprochen werden. Ein Beschäftigter spricht solche Kompensationsmöglichkeiten an.

„[...] Was ich noch einmal erwähnen möchte, ist zum Beispiel - das ist ja für mich persönlich - dass ich das halt gut finde, dass ich mit meinem Fahrrad dahinfahren kann, dass es dann für mich halt diesen Ausgleich gibt, zum stressigen Arbeitsalltag. Ich kann morgens hinfahren, habe den Kopf frei, kann Musik hören, kann Fahrradfahren, kann sozusagen bisschen die Sau rauslassen - sozusagen. Dann, ja, auch das ist so ein bisschen so eine Befreiung von der Arbeit, denke ich. Das finde ich sehr wichtig.“  
(GEWBeschäftigte>A11:180)

Zum Aspekt *Geschlecht* können unter den intraindividuellen und Herkunftsbedingungen keine Aussagen der gewerblichen Beschäftigten gefunden werden. Dies kann mit der im Codesystem angedeuteten mangelnden Trennschärfe zum Code *Bedingungen Frauen*, der unter Organisationsfaktoren verortet ist, zusammenhängen.

Nun werden die Aussagen der gewerblichen Beschäftigten zu Organisationsfaktoren in Sachen Karrierebedingungen näher betrachtet (Anhang G2.2). Als am häufigsten codierte organisationale Karrierebedingung lassen sich *Unterschiede in den Karriereoptionen* festhalten (Anhang G2.24). Dieser Code wird vergeben, wenn organisationale Bedingungen der weiteren Aufstiegsorientierung und Karriereentwicklung (bereichsbezogen) im Wege stehen. Dies können z. B. innerhalb der Organisation begrenzte Optionen von Aufstiegen oder formal nicht vorhandene Stellen sein. Der Code ist deduktiv u. a. aus dem Durchlässigkeitsfaktor Erreichbarkeit entstanden. Alle gewerblichen Beschäftigten gehen auf solche Unterschiede als Karrierebedingung in unterschiedlichen Argumentationen (Stellenzuschnitte, formal vorgegebene Karrierewege durch Hierarchie oder Eingruppierung, fehlende Karriereoptionen abseits des formalen Aufstiegs etc.) ein. Um diese Bedingungsaspekte wird es nochmals gehen, wenn im zweiten Schritt dieses Abschnitts die Karrieregrenzen betrachtet werden.

Der Code Vorgaben Organisation fasst Aussagen, in denen sichtbar wird, dass Vorgaben durch die Organisation oder die Führung (Regeln zu arbeiten, Home-Office, Einstellungsvorgaben, Stellenzuschnitt, Anforderungen...) relevant für die Karrieregestaltung sein können. Auch zu diesem Code sind seitens aller gewerblichen Befragten Aussagen auffindbar.

Als dritte Kategorie der organisationalen Bedingungsfaktoren ist *Führung Mentor* zu fassen. Wenn die Art oder das Verhalten der Führung als Bedingung für Karrieregestaltung gesehen werden kann oder auch das Vorhandensein eines Mentors und seine (mögliche)

Unterstützung angesprochen wird, werden Aussagen hier codiert. Fast alle (7/8) gewerblichen Beschäftigten äußern diese Aspekte Karrierebedingung.

Die Bedingungen der Karrieregestaltung für Frauen werden nur in den Experteninterviews näher besprochen. Der Code *Bedingungen Frauen* wird verwendet, wenn Aspekte und Bedingungen der Karrieregestaltung explizit bezogen auf Frauen angesprochen werden. Dies insbesondere aus der Perspektive der Unternehmensverantwortlichen. Daher finden sich bei den gewerblichen Beschäftigten hierzu keine Aussagen.

Sechs von acht Befragten machen Aussagen, die sich unter Bedingungen im Bereich *Berufsgruppendifferenzierung und Sozialdynamik* fassen lassen. Hier werden Aussagen verortet, die eine Differenzierung nach Berufsgruppen o.ä. ersichtlich werden lassen, die das soziale Gefüge und das Denken darüber beeinflusst und somit als Karrierebedingung gesehen werden kann. Auch wird der Code vergeben, wenn sichtbar wird, dass jemand oder etwas für die soziale Dynamik so bedeutsam ist, dass diese als Karrierebedingung gesehen werden kann. A15 verweist auf die unterschiedlichen Berufsgruppen der Stammbeslegschaft und Leiharbeiter:innen und deutet an, dass er sich daher besonders stark im Unternehmen eingebracht hat, was ihm zu Akzeptanz verholfen hat. Von seiner Führungskraft ist er sogar stets um Rat gefragt worden und kann als wichtiger Teil des sozialen Gefüges gesehen werden.

„Ich habe da aber eigentlich von Anfang an eine hohe Akzeptanz gehabt, weil ich habe quasi schon als Leiharbeiter das Ruder ziemlich schnell an mich gerissen. Also ich habe dann mit zwei Kollegen zusammengearbeitet, der Eine hatte da schon, ich glaube, fünf oder sechs Jahre bei Unternehmen X gearbeitet, sogar da gelernt, ist aber nicht so eine Persönlichkeit. Der ordnet sich lieber unter und macht halt das, was er kann und was er tun soll und freut sich, wenn da einer Verantwortung übernimmt. Und bin dann halt immer mehr in die Rolle reingewachsen und da wurde mir das schon immer gesagt und auch von meinem damaligen Teamleiter. Selbst der ist zu mir gekommen, wenn der unterstützt hat bei uns im Lagereingang, hat gefragt, was er machen soll. Von daher war die Akzeptanz da relativ groß von Anfang an.“ (GEW Beschäftigte > A15: 14)

A13 geht auf den wahrgenommenen Vergleich der Berufsgruppen kaufmännische und gewerbliche Beschäftigte in seinem Kontext ein und beschreibt, dass die kaufmännischen Beschäftigten tendenziell schneller und kontinuierlich in den Entgeltgruppen aufsteigen, während die gewerblichen Beschäftigten auf solche Aufstiege länger warten müssen. A13 beschreibt so die als Bedingung wahrgenommenen Berufsgruppendifferenzierung.



„Das ist dieser Eindruck, der manchmal erweckt wird, dass man klein gehalten wird - in der Produktion. Und die im Büro können weiter davon profitieren. Ich weiß zum Beispiel auch, dass im Büro grundsätzlich die Leute, die ausgelernt haben, nach circa ein bis zwei Jahren fast alle eine Entgeltgruppe aufsteigenden. Dann erzähle mir einmal, warum Mitarbeiter in der Produktion nach fast 25 Jahren, kurz vor ihrer Rente, ein Angebot bekommen, endlich einmal eine Lohngruppe aufzusteigen. Natürlich darf man das kurz erklären nebenbei, um irgendwie auf das Geld zu kommen. In der Produktion hat man verschiedene Prämien und Zulagen bekommen und kriegt Z-Stufen, halt Zusatz Stufen vom Lohn.“  
(GEW-Beschäftigte>A13:88)

Der Code *Vergütungssystem und Anreize*, zu dem sich bei sechs von acht Beschäftigten Aussagen identifizieren lassen, erfasst Vergütungsthemen und nicht-monetäre sowie nicht-materielle Anreize als Karrierebedingungen. Anhand der Aussagen von A15 und A18 in Anhang G2.2 wird deutlich, dass Karrierebedingungen in diesem Bereich je nach Wahrnehmung und Situation mal in der monetären Vergütung, mal aber auch bei anderen Anreizen, wie hier z. B. Vertrauen und Unterstützung, liegen.

Wenn die Reputation der aktuellen oder früheren Tätigkeit oder des Unternehmens als (ermöglichende) Karrierebedingung gefasst wird, werden Aussagen in der Kategorie *Reputation Tätigkeit Organisation* verortet. Der Code wird auch vergeben, wenn das Ansehen einer Berufsgruppe oder eines Bereiches innerhalb der Organisation angesprochen wird und relevant für Karrieregestaltung sein kann. Hier ist eine Verknüpfung mit dem sozialen Karriereerfolgswert nach Hennequin (2007) möglich. Sechs der acht befragten gewerblichen Beschäftigten machen hier Angaben. A11 geht davon aus, dass bei einem beruflichen Wechsel die Reputation des aktuellen Arbeitgebers eine Rolle spielt, sodass der neue Arbeitgeber auch eine Orientierung hat und einzuordnen weiß, welche Tätigkeiten A11 vorher in welchem Unternehmen ausgeführt hat.

„Doch, die Chancen stehen ganz gut, würde ich für mich selbst so einschätzen. Ich glaube, das ist auch wichtig, wenn man den Arbeitgeber wechseln würde, dass der neue Arbeitgeber auch sieht, wo man herkommt und was man getan hat. Das finde ich schon wichtig. Das hat auch einen großen Einfluss darauf, denke ich.“ (GEW Beschäftigte > A11: 150)

Mit dem Code *Fort-, Weiter-, Ausbildung* werden Aussagen versehen, die das organisationale Angebot an Fort-/Weiter-/Ausbildung als Karrierebedingung direkt oder indirekt ansprechen. Die Hälfte der gewerblichen Beschäftigten (4/8) spricht diese Aspekte

an. In einigen Fällen werden Fort- und Weiterbildung als für einen Aufstieg nötig angesprochen. Dies wird z. B. an der Äußerung von A15 deutlich

„Naja, im Endeffekt kann man hier als normaler Lagerist sein, man kann Schichtleiter werden, man kann Stellvertreter sein, man kann Teamleiter sein und dann war es das bei mir in der Abteilung. Management kannst du ja diverse Richtungen einschlagen. Da geht ja alles, wenn du dich irgendwie dementsprechend weiterbildest.“ (GEW Beschäftigte > A15: 118)

Zudem geht es häufig um das unterschiedliche Angebot von Fort- und Weiterbildungen und inwieweit der Arbeitgeber überhaupt im Rahmen der Weiterentwicklung unterstützt.

Der Aspekt *Infrastruktur* bezieht sich auf die organisationale technologische Ausstattung und Infrastrukturgegebenheiten oder Produktionsprozesse als Karrierebedingung. Gemeint sind auch virtuelle Arbeitsbedingungen und inwieweit jene als Bedingung für Karriere gesehen werden. Drei der acht gewerblichen Beschäftigten sprechen hier Aspekte an. A16 geht z. B. neben dem Ausbildungsstand auf die IT-Infrastruktur ein, die seiner Ansicht nach mit dem vorhandenen Wissen zusammen eine positive Karrierebedingung darstellt.

„Weil der Ausbildungsstand einfach ein guter ist. Man ist mit neuesten Techniken bei dem jetzigen Arbeitgeber versorgt, man hat die neueste IT, man hat ein breites, aufgestelltes Wissen, tiefe Einblicke in seine jeweilige Tätigkeit. Jetzt zum Beispiel das Thema Energiewende und Z und Sales. Von daher ist man einfach gut aufgestellt.“ (GEW Beschäftigte > A16: 151)

Unter *Mikropolitik und Machtverhältnisse* werden Aussagen angegeben, die auf mikropolitische Maßnahmen oder Umgangsformen unter Führungskraft und Mitarbeiter:in sowie unter den Beschäftigten als Karrierebedingung eingehen. In diesem Kontext wird z. B. auch die intransparente informelle Vorbesetzung von Stellen angesprochen oder aus Neid resultierende Handlungsweisen. Vier von acht Befragten beziehen sich auf Bedingungen dieser Kategorie. A15 geht beispielsweise auf Neid ein.

„Es gibt auch die andere Seite. Es gibt auch andere Kollegen, wo man dann nicht so gemocht wird, wo dann auch hintenrum versucht wird, anzuschließen, weil die neidisch sind auf irgendwas. Aber die hat man überall und gerade bei so vielen Leuten ist das ganz, ganz normal, glaube ich.“ (GEW Beschäftigte > A15: 64)

Auf *Bildungsdruck* als Karrierebedingung gehen nur zwei von acht Befragten ein. Dieser Code wird vergeben, wenn ersichtlich wird, dass der Druck, sich weiter- oder fortzubilden oder einen bestimmten Abschluss zu erreichen, als Bedingung von Karriere benannt oder eine Verbindung dazu angedeutet wird. Einige Äußerungen beziehen sich auf die Anforderung, dass immer höhere Abschlüsse verlangt werden (vgl. A18), einzelne, wie A13 beschreiben den Druck näher, der mitunter auf das Privatleben abfärbt.

„Meiner Meinung nach wird mittlerweile zu viel studiert.“ (GEW Beschäftigte > A18: 175)

„Aber, wenn ich jetzt mit dem zum Beispiel auch schnacke, also ich weiß nicht, ob ich das möchte. Den Techniker zu machen und dann diesen Druck zu haben, weiß ich nicht, ob ich da Bock darauf habe. Da ist mir mein Privatleben dann doch wieder wichtiger. Und hinzu kommt aber auch, das sagte ich auch schon zu dir, dass der private Aspekt einfach größer ist, weil ich weiß, mein privates Umfeld hat dies, das und jenes schon zu tun und ich bin dann auch noch derjenige, der noch irgendwie privat etwas macht. Und dann habe ich aber gar kein Privatleben mehr mit meiner Partnerin, dann stelle ich das auch lieber zurück, um dann eben lieber Zeit mit meiner Partnerin zu verbringen.“ (GEW Beschäftigte > A13: 174)

Der Code *Orga-Fit/ Orga-Kultur* bezieht sich auf die Passung des Individuums zur Organisation. In den Aussagen wird auch Organisationskultur implizit oder explizit als relevant für die Karrieregestaltung angesprochen werden. Hier finden sich Aussagen von der Hälfte der Befragten.

„Nein. Ich will grundsätzlich sagen, es ist schon ein Arbeitgeber, der viele Möglichkeiten eröffnet, nicht nur aufgrund der Größe des Unternehmens und damit der Vielschichtigkeit der Aufgaben, sondern auch ein Unternehmen, das natürlich daran interessiert ist, seine Mitarbeiter entsprechend ihren Qualifikationen und Wünschen zu platzieren.“ (GEW Beschäftigte > A16: 141)

Die Kosten als Bedingung beziehen sich auf Kostenaspekte der Organisation in Zusammenhang mit der Ermöglichung von Karriereoptionen und Karrieregestaltung im weitesten Sinne. Da dieser Code induktiv aus einem Experteninterview (B14) erstellt worden ist und auf eine für die Arbeitgeberseite relevante betriebswirtschaftliche Größe eingeht, sind auch hier die meisten Aussagen ersichtlich. Bei den gewerblichen Beschäftigten benennen zwei der acht Befragten diesen Aspekt als Karrierebedingung (Anhang G2.2). Es wird hier z. B. die Beschäftigung in Form von Teilzeit mit Überstunden und gleichzeitige Vermeidung

von Vollzeitstellen sowie fehlende Investitionen in Arbeitsmittel als Bedingung angesprochen.

Auch die *Unternehmensgröße* wird als Bedingung angesprochen. Nur drei der acht Befragten machen implizite oder explizite Aussagen zur Unternehmensgröße als Karrierebedingung, wobei auch die evtl. internationale Ausrichtung in die Betrachtung einzubeziehen ist und hierdurch Verbindungen zu den Umfeldbedingungen erkennbar werden (vgl. Code Globalisierung). A17 bezieht sich z. B. auf die limitierten Aufstiegsmöglichkeiten, die er mit der großen Konzernstruktur begründet. A16 geht auf das Ausmaß von Zusatzleistungen (wie Urlaubstage über das gesetzliche Maß hinaus) ein, das große Industriebetriebe anbieten (vgl. Anhang G2.2).

Der Code Befristungen wird verwendet, wenn formale Befristungen (durch die Organisation) laut Aussage zu einer geringeren Karriereorientierung beitragen und weniger Karrieregestaltung zulassen. Die Hälfte der acht Befragten geht hier auf entsprechende Aspekte ein. A13 geht auf ein Beispiel ein, bei dem die Befristung letztlich zu einem Abstieg in der Vergütung und erhöhter Arbeitszeit geführt hat.

„Jetzt kann ich noch ein paar mehr Leute nennen. Um den Einen jetzt einmal zu nennen, bei dem ist zum Beispiel der befristete Vertrag ausgelaufen. Der ist jetzt in einer anderen Firma, auch in der Produktion, weil bei Unternehmen Y der Vertrag nicht verlängert wurde: Jetzt verdient er noch einmal weniger Geld, knapp 300 Euro netto weniger, arbeitet aber 40 Stunden, also 7 Stunden pro Woche mehr. Also der ist ganz weit abgerutscht, aber nur, weil er halt einfach weniger Verantwortung haben wollte und weniger Arbeitszeit.“ (GEW Beschäftigte > A13: 152)

Der Code *Kollegen Verlässlichkeit* fasst Aussagen, die auf die Verlässlichkeit von Kolleg:innen oder die Verlässlichkeit von Vorgesetzten als Karrierebedingung eingehen. Bei sechs der acht gewerblichen Beschäftigten sind solche Aussagen erkennbar. A17 erläutert z. B., dass die Verlässlichkeit von Einzelnen in Konzernstrukturen wichtig für die Karriereentwicklung ist (Anhang G2.2).

Zu den beiden Codes *Erfolgsgrößen Einschätzung* und *Argument Überqualifizierung* sind bei den gewerblichen Beschäftigten keine Aussagen identifiziert worden. Der Code *Erfolgsgrößen Einschätzung* wird vergeben, wenn ersichtlich wird, dass in den Aufgaben oder Arbeitsbereichen keine Erfolgsgrößen durch die Beschäftigten wahrnehmbar sind oder diese unzureichend kommuniziert werden und dies als Bestandteil fehlender Orientierung im Hinblick auf Karriere gesehen werden kann. Dies gilt auch für intransparente oder nicht kommunizierte Anforderungen einer Stelle. Der Code *Argument Überqualifizierung* zielt auf

die Argumentation ab, dass für einen Arbeitsrollenwechsel ein/e Beschäftigte/r aufgrund von Überqualifizierung nicht geeignet ist und dieses Argument somit als Bedingung der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs gefasst werden kann.

Es wird nun zu den Umfeldbedingungen übergegangen. Einige Aspekte, die hier verortet sind, sind vor allem bei den Expert:innen direkt über den Leitfaden abgefragt worden. Dennoch konnten zu den einzelnen Bedingungsfaktoren auch auf Seiten der gewerblichen Beschäftigten Aussagen herausgearbeitet werden (Anhang G2.3). Als erste umfeldbezogene Bedingungsebene lässt sich *Digitalisierung Technologisierung Trends* benennen. Alle Befragten gehen hierauf ein. Hier werden Karrierebedingungen durch Digitalisierung und Technologisierung angesprochen. Auch relevant sind hier Branchentrends oder z. B. die (potentielle) Herausbildung neuer Berufe infolge von Digitalisierung. Der Großteil spricht in diesem Zusammenhang die Veränderung der Arbeitsbedingungen durch Maschinen und Computerprogramme an. Wie in Anhang G2.3 ersichtlich, beschreibt A12 ebendiese Veränderungen und Einflüsse auf die Berufsbilder, sodass sich auch Karriereoptionen verändern können. A17 beschreibt die Abnahme der körperlichen Arbeitsbelastung durch die zunehmende Nutzung von Maschinen. Hier lässt sich also eine Verbindung zum Bedingungsfaktor *Arbeitsbelastung* erkennen.

Auf die Coronapandemie als Karrierebedingung wird ebenfalls von allen gewerblichen Beschäftigten eingegangen. Dies ist auch insofern nicht überraschend, da dieser Aspekt neben der Digitalisierung und Technologisierung direkt über den Leitfaden abgefragt worden ist. Kriterium für eine Codierung war, dass *Corona* als Karrierebedingung direkt benannt wird oder mindestens als ein Einfluss nehmender Aspekt beschrieben wird. A18 geht auf den Auftragsrückgang im Unternehmen durch Corona ein, welcher entweder Projektarbeit oder Kurzarbeit zur Folge hatte (Anhang G2.3), was letztlich als Einfluss auf Karriereoptionen und -wege gesehen werden kann. A17 fokussiert vor allem die notwendige Kohortentrennung in den Schichten, wodurch zusätzliche Schichtleitungen eingeführt werden mussten. A13 beschreibt im Gegensatz zu A18 eine erhöhte Arbeitsbelastung infolge größerer Auftragslagen, was sich mit der Branche begründen lässt, in der A13 tätig ist (Medizintechnik). Es mangelt in dieser Zeit an Kommunikation unter den Schichten, was für komplexere Arbeitsbedingungen sprechen kann, die Karriereplanung nicht ohne weiteres zulassen.

Unter dem Code *Gesellschaftliche Wirkmechanismen Status* haben fünf der acht Beschäftigten Angaben gemacht. Dieser Code beinhaltet Aspekte, wie das Ansehen einer Berufsgruppe oder eines Bereiches, einer Branche, einer Qualifikation oder der Bildung, die

als gesellschaftlich relevant angesprochen werden und relevant für Karrieregestaltung sein können. Hierzu zählen auch tradierte Statusaspekte. A17 differenziert zwischen individuell möglicher Karrieregestaltung und der Sichtweise der Gesellschaft, ob eine solche individuelle Karriere auch so angesehen wird (Anhang G2.3). Auch A18 geht auf das schlechte gesellschaftliche Ansehen beispielhafter gewerblicher Berufe ein, was seiner Ansicht nach teils aus der Art der Arbeit und den Arbeitsbedingungen resultiert (vgl. Abwasserinstallateur).

Unter *Übergänge Branchen Arbeitsmarkt* werden unterschiedliche Gegebenheiten und Arbeitsbedingungen in den verschiedenen Branchen und auf den Arbeitsmärkten, die für einen Wechsel dorthin angesprochen werden, verortet. Dies schließt auch neue aufstrebende Berufe im Bereich Umwelt und Nachhaltigkeit ein, die neue Karrierewege ermöglichen können. Fünf der acht gewerblichen Befragten sehen in diesem Bereich Karrierebedingungen. A16 (Anhang G2.3), der es geschafft hat, vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich zu wechseln, spricht von einer zu starken Hierarchie und Denke der Führungskräfte, dass gewerbliche Beschäftigte, gemessen an ihrer Ausbildung und Berufskultur, nur in diesem Umfeld einsetzbar sind. A16 spricht also die Barriere der Übergänge von Branchen und Bereichen (gewerblich und kaufmännisch) an, die seiner Ansicht nach durch gewachsene Mechanismen, wie Blick auf den Ausbildungshintergrund und standardisierte Einordnung dieser Qualifikation durch Führungskräfte, reproduziert wird. Auf diese Argumentation wird erneut eingegangen, wenn es um die nähere Fallanalyse geht.

Näher auf die *Ausgestaltung und Grenzen der (Aus)bildung* als Karrierebedingung gehen drei von acht Beschäftigten ein. Dieser Code wird vergeben, wenn die (systematische) Gestaltung von Ausbildungsgängen, Lehren oder Studiengängen oder die Schulbildung angesprochen wird oder Defizite von Ausbildungen als Bedingung der Karrieregestaltung erwähnt werden. Hierzu zählen auch Hürden an Bildungsübergängen und im Zugang dazu. A13 hebt in diesem Zusammenhang das duale Ausbildungssystem hervor, dass eine Bezahlung während der Ausbildung vorsieht, was die Karriereentscheidung erleichtern kann. Weiter kritisiert A13 indirekt, dass die Ausbildungswege relativ unflexibel sind und von daher ein Weitblick und große Flexibilität seitens der Individuen bei der Ausbildungsentscheidung nötig ist. A13 sieht die Möglichkeit, sich für Studiengänge entscheiden und dies erreichen zu können, bedingt durch die familiäre Herkunft (Anhang G2.3).

In der Kategorie Rationalisierungstendenzen Konkurrenz machen sechs der acht Befragten Angaben. Es werden hier Konkurrenzsituationen infolge von Rationalisierung oder allgemein Rationalisierungstendenzen mit Einfluss auf die Karrieresituation angesprochen. A17 sieht die Rationalisierungstendenzen und Auswirkungen auf die Konkurrenzsituation als abhängig von der Sichtweise, ob z. B. Maschinen im gewerblichen Kontext Beschäftigte nur unterstützen oder ablösen sollen. A17 betont hier eher die Möglichkeiten der Vernetzung, was sich wiederum positiv auf Auftragslagen auswirken kann. A16 beschreibt den Kontrast und somit drohende Konkurrenzsituationen dazu (Anhang G2.3). In einem von ihm beobachteten Beispiel sind die die Schichtarbeiter durch Maschineneinsatz von 16 auf 9 reduziert worden. Für jene, die nicht zu den neun verbliebenen Mitarbeiter:innen zählten, kann die Rationalisierung und folgende Konkurrenzsituation als einschneidende Karrierebedingung gesehen werden. Anhand der Äußerungen werden Verbindungen zum Code Technologisierung Digitalisierung ersichtlich. Insofern kann die Bedingung *Rationalisierungstendenzen Konkurrenz* auch als Folge der Technologisierung gesehen werden.

Unter *Lokales Arbeitsangebot* äußert sich die Hälfte der gewerblichen Beschäftigten lokalen Angebot alternativer Stellen im direkten Umfeld, das als relevant für die Karrieregestaltung gesehen wird. Es geht auch um Standorte und um die Betrachtung des umgebenden Arbeitsmarktes verglichen mit der aktuellen Organisation insgesamt. A17 impliziert hier beispielsweise, dass das lokale Angebot alternativer Stellen in seinem Bereich der Logistik nicht vergleichbar ist. A18 hingegen gibt an, dass er im Bereich der KFZ-Industrie diverse Optionen hat zu wechseln und dies zu 90% erreichbar wäre (Anhang G2.3). Das Angebot an lokalen Alternativen kann den Äußerungen nach branchenabhängig sein. An diesen gegenübergestellten Äußerungen wird zudem deutlich, dass die Wahrnehmung und das Erreichen einer alternativen Arbeitsrolle vom Individuum abhängt und auch vom potentiellen neuen Unternehmen abhängen kann, das die Auswahl zu(un)gunsten der/des Beschäftigten treffen kann. Der Umgang mit Bedingungen und die Durchlässigkeit von Grenzen ist also von beiden Seiten abhängig. Dies beschreibt auch das Durchlässigkeitskonzept, welches im weiteren Verlauf der Arbeit ab Abschnitt 7.2.3 näher betrachtet wird.

Mit dem Code Globalisierung werden Aussagen gefasst, die Globalisierungs- und Internationalisierungsthemen als Bedingungsaspekt von Karriere beinhalten. Alle acht Beschäftigten lassen hier Aussagen erkennen. A12 sieht die Globalisierung im Kontext von Projektplanungsbüros als relevant für das lebenslange Lernen und Weiterbilden. A13

beschreibt, dass infolge der Globalisierung hinsichtlich Karriere die Vergütungssituation und die Möglichkeit der Weiterentwicklung unter Druck steht, wenn u. a. das globale günstige Arbeitsangebot ansteigt (Anhang G2.3). Hier ist erneut eine Verbindung zur Kategorie *Rationalisierungstendenzen Konkurrenz* erkennbar.

Drei der acht Beschäftigten machen Aussagen, die erkennen lassen, dass auch politische Entscheidungen und Förderungen durch Politik Karrieregestaltung bedingen können. Hier sind auch die Transparenz und die Informationspolitik zu politischen Entscheidungen gemeint, also z. B. inwieweit das Wissen zu Förderungsmöglichkeiten zugänglich ist. A12 spricht z. B. die finanziellen Förderungsmöglichkeiten im Rahmen der Ausbildung als Bedingung an (Anhang G2.3). Darüber hinaus wird erkennbar, dass sich A12 unsicher bzgl. der Berücksichtigung von Ausbildungsvergütung bei Bezug von Arbeitslosengeld II ist. Es wird in diesem Kontext deutlich, dass politische Entscheidungen und Förderungsmöglichkeiten, die Auswirkungen auf die finanzielle Situation bei Auszubildenden oder Berufsanfänger:innen haben, bedeutsam sind. Insofern kann auch eine Verbindung zum Code *Finanzieller Druck* hergestellt werden.

Der Code *Vorgaben Umfeld* geht noch näher auf die Art ein, wie Vorgaben formal fixiert sind und fasst Aussagen, die Vorgaben rechtlicher (Arbeitsrecht, Tarifverträge, Wehrdienstpflicht o. ä.) oder politischer Natur als Karrierebedingung ansprechen. Es werden hier auch Aussagen zu Vorgaben codiert, die implizit durch die Gesellschaft gemacht werden bzw. als solche wahrgenommen werden. Fünf der acht Beschäftigten machen hier Angaben. Zumeist beziehen sich die Angaben auf die angewandten Tarifverträge (z.B. A17 im Anhang G2.3).

Der Code *Differenzierung nicht nur nach GB* ist erstellt worden, um in den Expert:inneninterviews Aussagen zu erfassen, die beinhalten, dass die Aspekte (Grenzen und Bedingungen) nicht nur auf Karrieren bei gewerblich Beschäftigten zutreffen, sondern auch z. B. im kaufmännischen Bereich. Es werden als Einschätzungen dazu erfasst, dass die angesprochenen oder implizierten Unterschiede bzw. Merkmale nicht bereichsspezifisch sind. Daher wird dieser Code im Kontext der gewerblichen Beschäftigten nicht weiter besprochen.

A14 spricht an, dass kulturelle Hintergründe eine Hürde in der Karrieregestaltung sein können, je nachdem welche Führungskraft einem gegenübersteht und die Entscheidung trifft. A17 spricht die Offenheit gegenüber vielfältigen Menschen als Karrierebedingung an. Zudem verweist er auf den Aspekt, dass Personalentscheidungen nicht grundsätzlich von Leistungsbeurteilungen o. ä. abhängen, sondern auch auf Sympathie basieren können. Unter



dem Code Werte und Diskriminierung sind demnach Aussagen verortet, die Wertespekte und Diskriminierungen basierend auf der ethnischen Zugehörigkeit, Religion o.ä. als Karrierebedingung beinhalten. Nur bei A14 und A17 sind Äußerungen in dieser Richtung erkennbar (Anhang G2.3). Auch dieser Code kann Bezüge zu einem intraindividuellen Code im Punkte Herkunft aufweisen.

Die Kategorie *Bekanntheit des Berufs* erfasst Aussagen, die die Bekanntheit einer Tätigkeit oder eines Berufs, im Sinne von darüber etwas wissen oder davon gehört haben, (gesellschaftlich) als Bedingung von Karriere beschrieben oder angesprochen wird. Nur A17 macht hierzu eine Angabe. A17 sieht in der gesellschaftlich transportierten Bekanntheit von Berufen keine ihn beeinflussende Bedingung und umschreibt dies damit, dass stetig alte Berufe verschwinden und neue entstehen (Anhang G2.3). Zum Code *Demographie* existiert nur eine Codierung. Diese findet sich bei den Expert:innen.

Die Anteile der Expert:innen mit Aussagen zu den einzelnen Bedingungskategorien decken sich zu großen Teilen mit jenen der gewerblichen Beschäftigten (Anhang G2.24). Einzelne Bedingungen, bei denen sich die Anteile mit Aussagen dazu unterscheiden, werden nun näher betrachtet. Bei den intraindividuellen und Herkunftsfaktoren sind in dieser Hinsicht die Kategorien *Verantwortungsvermeidung*, *Sozialkompetenz*, *fragmentierte Lebensläufe* und *Geschlecht* auffällig (Anhang G2.24). Verantwortungsvermeidung als Karrierebedingung sprechen fast alle Expert:innen an. An den höheren Anteilen an Äußerungen hierzu, wie bei B13 (Anhang G2.17), wird erkennbar, dass die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, seitens der Expert:innen stärker als Karrierebedingung gesehen wird als bei den gewerblichen Beschäftigten. Auch der Aspekt Sozialkompetenz wird bei vier von sieben Expert:innen und damit häufiger als bei den gewerblichen Beschäftigten selbst als Karrierebedingung gesehen, insbesondere in Zusammenhang mit der Ambition, eine Führungsposition zu besetzen (B13, Anhang G2.17). Fragmentierte Lebensläufe werden hingegen nur von den Beschäftigten als mögliche Karrierebedingung angesprochen, nicht von den Expert:innen. Das Geschlecht als Bedingung, im gewerblichen Bereich Karriere zu machen, wird nur von den Expert:innen angesprochen (2/7). Es ist zu berücksichtigen, dass auf der Beschäftigtenseite (gewerblich) aber leider auch keine Frauen befragt werden konnten.

Bei den organisationalen Faktoren sind die Kategorien *Bedingungen Frauen*, *Fort-, Weiter-, Ausbildung*, *Kosten* und *Kollegen Verlässlichkeit* auffällig (Anhang G2.24). Zu den Bedingungen für Frauen gehen die Aussagen der Expert:innen (7/7) insbesondere auf benachteiligende Zuschreibungen aufgrund des Geschlechts, Gleichbehandlungs- und

Typenfragen und Attraktivität der Arbeitsbedingungen für Frauen ein (siehe B21, B16, B14 im Anhang G2.18). Die Vorstellungen zum Umgang mit Frauen im gewerblichen Bereich und der Gewinnung von Frauen für gewerbliche Berufe gehen je nach Expert:in stark auseinander. Die Beschäftigten selbst machen hierzu keine Aussagen, Frauen konnten aber auch nicht befragt werden. Das Thema Fort-, Weiter- und Ausbildung sprechen auch alle Expert:innen als Karrierebedingung an. Kosten werden in verschiedenen Kontexten als Karrierebedingung angesprochen. B12 spricht direkte Kosten verbunden mit arbeitsbereichernden Maßnahmen an, wie Job Rotation, und indirekte Kosten in Form von Einbußen, die beispielsweise mit dem Verlust eines rotierenden Spezialisten, der sich besonders gut mit einer Maschine auskennt, zusammenhängen (Anhang G2.18). B13 spricht z. B. Kosten an, die durch Fortbildung entstehen. Der Aspekt *Kollegen Verlässlichkeit* ist als Karrierebedingung bei Expert:innen nicht sehr präsent. Nur B13 spricht dies an. B13 sieht in der Solidarität unter Beschäftigten einen wichtigen Aspekt für Karrieregestaltung.

Bei den Umfeldbedingungen konnten insbesondere zu den Kategorien *Ausgestaltung Grenzen (Aus)Bildung* und *Differenzierung nicht nur nach GB*, gemessen an den Anteilen der Befragten, die dazu Auskunft geben, Abweichungen festgestellt werden. Fast alle Expert:innen (6/7) haben Aussagen zur Ausgestaltung und zu Grenzen der (Aus-)Bildung Aussagen gemacht (Anhang G2.19). B15 beschreibt das Problem, dass häufig nur noch Abiturient:innen eingestellt oder für Ausbildungen in Betracht gezogen werden und dadurch auch Berufe zerstört werden. Auf der anderen Seite können anders qualifizierten keine Karrieremöglichkeiten geboten werden (Anhang G2.19). Ferner wird die Bedeutung von zusätzlichen Weiterqualifizierungen neben dem Bildungsabschluss und der reinen Berufserfahrung als Karrierebedingung angesprochen. B13 deutet einen nötigen Wandel der Ausbildungsinhalte an, da viele Aufgaben durch Software erledigt werden, was wiederum die Möglichkeiten der Karriere verändert. B14 erläutert weiter, dass allgemeine modifizierbare Qualifikationen flexiblere Karrierewege ermöglichen als spezifische Qualifikationen, die es zunehmend gibt. B21 als externe Expertin spricht die Ermöglichung und Akzeptanz nicht traditioneller Lebens- und Bildungswege (zweite Bildungswege) und damit auch die Durchlässigkeit des Bildungssystems als Karrierebedingung an (Anhang G2.19). *Differenzierung nicht nur nach GB* beinhaltet Aussagen, die verdeutlichen, dass die Bedingungen nicht nur auf Karrieren bei gewerblich Beschäftigten zutreffen. B12 beschreibt, dass das Alter und infolgedessen Probleme mit der Arbeit und Arbeitsbelastung als Karrierebedingung nicht nur auf gewerbliche Beschäftigte zutrifft. Auch beschreibt B12 unterschiedliche Präferenzen von Beschäftigten im Hinblick auf Karriere. Laut B21 können

den gewerblichen Beschäftigten keine generellen Eigenschaften zugeschrieben werden. Lediglich die gleiche oder ähnliche Ausbildung ist evtl. ein Kriterium. B21 sieht aus ihrer Perspektive eher ähnliche Lebenssituationen bei den gewerblichen Beschäftigten, die sich mit großer Leidenschaft, großem Verantwortungsbewusstsein, Pflichtbewusstsein und der Fähigkeit, sich selbst zurückzustellen, fassen lassen.

Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts werden nun die wahrgenommenen Karrierebedingungen bei den Verwaltungsbeschäftigten auf Basis des erarbeiteten und bei den gewerblichen Beschäftigten oben angewandten Codesystems selektiv beschrieben. Dies meint, dass nicht alle Bedingungsfaktoren hier ausführlich betrachtet werden, sondern jene die auf Basis folgender Kriterien für den Vergleich der Teilstichproben sinnvoll sind. Wie im Codesystem ersichtlich (Anhang F), sind einzelne Kategorien zu Bedingungsfaktoren induktiv aus Interviews mit den Verwaltungsbeschäftigten erstellt worden. Diesen wird sich in einem ersten Schritt gewidmet. Anschließend erfolgt eine Betrachtung anhand der Anzahl der Befragten, die zu einem jeweiligen Bedingungsfaktor Aussagen machen (Anhang G2.9 bis G2.11), um die relative Bedeutsamkeit der Bedingungen der Stichprobe darzustellen. Weitergehend werden anhand der Anteile ersichtliche Unterschiede in der Wahrnehmung der Bedingungen zwischen gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten herausgearbeitet (Anhang G2.24). D. h. es werden die Kategorien fokussiert, bei denen sich die Anteile der Beschäftigten, die jeweils dazu eine Aussage gemacht haben, unterscheiden oder recht ähnlich sind.

Laut Codesystem sind bei den *intraindividuellen und Herkunftsfaktoren* nur die Kategorien *Kontinuität Arbeit Leistung* und *Erfahrungen Zugehörigkeit* induktiv aus Interviews mit Verwaltungsbeschäftigten entstanden (Anhang F). Zu diesen Kategorien sind aber jeweils auch nur von ein von sechs bzw. zwei von sechs befragten Verwaltungsbeschäftigten Aussagen erfasst worden (Anhang G2.24). V16, der laut eigener Aussage, nie konkret eine Führungskarriere angestrebt hat, hat über die Kontinuität seiner Arbeit und Leistungen eine Position als Teamleitung erreicht (Anhang G2.9). Dies ist angesichts von ungünstiger Unternehmensstrukturen möglich gewesen, die eigentlich keine Karriere zulassen. Diese Anmerkung wird noch bedeutsam, wenn auf Karrieregrenzen eingegangen wird. Zur Bedingung *Erfahrungen Zugehörigkeit* äußert V12, dass die individuelle Stellung in der Organisation von der langen Zugehörigkeitsdauer abhängt und dafür nötige Erfahrungen in der Organisation als Bedingung gesehen werden können. Unter Rückgriff auf die Ausführungen zum Bereich des öffentlichen Dienstes in Abschnitt 6.1 können diese identifizierten Bedingungen mit den Struktureigenschaften in Verbindung

gebracht werden (Aufstieg nach Seniorität). Wie an der Aussage von A17 erkennbar (Anhang G2.9), wird die Kontinuität in der Leistung und Arbeit ähnlich wie bei V16 als Leistungsselbstzweck oder als Bedingung für einen andauernd sicheren Arbeitsplatz und Zufriedenheit des Unternehmens argumentiert, nicht für einen intendierten Karriereschritt. Beide Befragte haben aber auch keine erkennbare starke Karriereambition (gehabt) (Anhang G3.2), womit die nächste Karrierebedingung *Unterschiede Karriereambition* anzusprechen wäre, die ebenso bei den Verwaltungsbeschäftigten von fast allen angesprochen wird. Ähnlich V14, die u. a. wegen familiärer Gründe nicht die Ambitionen hat, eine Führungsposition zu bekleiden und sich in ihrem Arbeitsbereich, ohne nötige Verantwortungsübernahme wohlfühlt. V14 lässt erkennen, dass die Bedingungen Familie, Verantwortungsvermeidung und Ambitionen zusammen relevant sein können (Anhang G2.9). Die Kategorie *Berufswahl/ Ausbildungswahl/ Hintergrund*, wo auch familiäre Bedingungsaspekte verortet sind, wird bei den Verwaltungsbeschäftigten auch von allen angesprochen (Anhang G2.24). Die Argumentationen gehen wie bei den gewerblichen Beschäftigten meist in die Richtung, dass entweder die Berufswahl durch Verwandte beeinflusst worden ist oder der familiäre Hintergrund (siehe auch Freizeit- bzw. Gleichgewichtsorientierung) als Bedingung der Karrieregestaltung gesehen werden kann (Anhang G2.9). Der Aspekt der Verantwortungsvermeidung wird von der Hälfte der Befragten als Bedingung angesprochen, bei den gewerblichen Beschäftigten sind es zwei von acht Befragten (Anhang G2.24).

Unter den intraindividuellen und Herkunftsfaktoren werden neben der Berufswahl und dem Hintergrund sowie den unterschiedlichen Karriereambitionen folgende Bedingungsaspekte von vier/fünf oder sechs der Befragten angesprochen: *Art der Arbeit/ Bild der Arbeit, Flexibilität Arbeitszeit Timing Einbuße, Eigeninitiative, Qualifikation, Risiko- und Veränderungsbereitschaft, Alter, Gesundheit, Fragmentierte Lebensläufe*.

Zur Art der Arbeit argumentieren einige, ähnlich V15, in die Richtung, dass der Arbeitsbereich in seiner Vielfalt der Aufgaben und wie einen dies ausfüllt begrenzt ist. V15 spricht dies als Karrierebedingung an, obwohl Aufstiegschancen und Mehrverdienstmöglichkeiten vorhanden sind (Anhang G2.9).

Ähnlich wie die gewerblichen Beschäftigten, die eine Freizeitorientierung bzw. Gleichgewichtsorientierung aufweisen, argumentieren die Verwaltungsbeschäftigten, dass die zeitliche Prioritäteneinordnung für die Karrieregestaltung bedingend ist. Für eine Karrieregestaltung in dem Sinne, eine Karriereleiter aufzusteigen, sind ihrer Ansicht nach Einbußen in der Freizeitgestaltung hinzunehmen (Anhang G.2.9). Einzelne

Verwaltungsbeschäftigte sprechen auch das Timing als relevant an, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein.

Der Aspekt *Eigeninitiative* wird auch bei Dreiviertel der Verwaltungsbeschäftigten als Karrierebedingung angesprochen. Die Argumentationen unterscheiden sich wenig. Auch das Vorhandensein nötiger formaler Qualifikationen wird im Kontext der Verwaltung im öffentlichen Dienst angesprochen. Allerdings werden hier zusätzliche Qualifikationen durch Weiterbildung etc. noch stärker als Voraussetzung für einen formalen Aufstieg (mit Erhöhung der Vergütung) argumentiert (V11, Anhang G2.9). Bei den gewerblichen Beschäftigten ist dies etwas anders, hier werden häufig Qualifikationen in Form von Erfahrungen angesprochen, die für neue oder andere inhaltliche bzw. fachliche Tätigkeiten nötig sind (vgl. A14, Anhang G2.1).

Risiko- und Veränderungsbereitschaft wird von den Verwaltungsbeschäftigten ähnlich wie im gewerblichen Bereich gefasst. Es geht um Mut und Bereitschaft, sich zu verändern, etwas Neues zu machen, zu erlernen und die aktuelle Tätigkeit aufzugeben. Dies wird teils in Richtung neuer Bereich oder aber anderes Unternehmen argumentiert (vgl. Anhang G2.9)

Das Alter sprechen von den Verwaltungsbeschäftigten fünf von sechs Befragte an. Insbesondere wird das Alter als wahrgenommene Bedingung argumentiert, die von Organisationen als Ausschlusskriterium gewählt wird, einen Beschäftigten auszuwählen. Im Verwaltungsbereich wird das Alter als Bedingung angeführt, die Organisation nicht mehr zu verlassen. Bei den gewerblichen Beschäftigten wird das Alter als Bedingung nur von A16 angeführt, der vom gewerblichen Bereich in den kaufmännischen Bereich gewechselt ist (Anhang G2.1). Das Alter scheint als Bedingungsaspekt der Karriere eher im kaufmännischen Bereich relevant zu sein. Es ist ebenso möglich, dass sich im gewerblichen Bereich eher auf den Aspekt Gesundheit in der Argumentation einer Karrierebedingung gestützt wird. Hier sind fünf von acht Befragte erkennbar, nach deren Äußerung sich Gesundheit als Karrierebedingung einordnen lässt. Gesundheit als Bedingung bei den Verwaltungsbeschäftigten wird von fünf der sechs Befragten angesprochen. V12 spricht z. B. die Übernahme von Verantwortung im Rahmen einer Führungsposition an, was aus ihrer Sicht gesundheitlich nicht möglich ist (Anhang G2.9). Andere Verwaltungsbeschäftigte gehen auf psychische Belastungen, wie Burnout ein (V15) und verweisen aber auch auf die unterschiedlichen wahrgenommenen möglichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen, seien sie tendentiell eher körperlicher Natur im gewerblichen Bereich oder geistiger Natur im Bürobereich (V11, Anhang G2.9).

*Fragmentierte Lebensläufe*, werden von zwei Dritteln der befragten Verwaltungsbeschäftigten als mögliche Bedingung angesprochen. V15 geht z. B. darauf ein, dass ein zu langer Ausstieg aus einem beruflichen Feld eine Bedingung sein kann, die einen Wiedereinstieg erschwert (Anhang G2.9). V14 spricht verschiedene Ausbildungen und Tätigkeiten als positive Karrierebedingungen an, um vielfältig aufgestellt zu sein und auch in andere ehemalige Bereiche zurückkehren zu können.

„Nein, es haben mich sowohl beruflich, als auch persönlich im Privaten alle Ausbildungen bereichert. Und diese haben ja auch dann dazu geführt, dass ich eben diesen Beruf jetzt ausführen kann. Und es war nichts davon, wo ich sage: „Okay, also das war jetzt wenig sinnvoll oder es wäre jetzt etwas, was ich im Nachhinein nicht mehr so machen würde.“ Also es sind auch Berufe, in die man auch immer wieder reinkommen kann. Mehr ist es für mich wirklich nicht, wo ich sage: Das hätte ich mir sparen können.“ (VERW Beschäftigte > V14: 8)

Bei den gewerblichen Beschäftigten macht nur ein Viertel (2/8) hierzu Aussagen. Hier wird sich auf abgebrochene Studiengänge oder auf Leiharbeit als eine Station im Lebenslauf bezogen. Bei den gewerblichen und Verwaltungsbeschäftigten ist aber auch ersichtlich, dass Leiharbeit nicht zwangsläufig eine einschränkende Karrierebedingung sein muss. A15 hat es geschafft, über Leiharbeit letztlich eine unbefristete Beschäftigung mit Führungsverantwortung zu erreichen, was er aber auch mit der Unterstützung durch Führung und das Unternehmens insgesamt ermöglicht worden ist. V13 ist ebenso über Leiharbeit ins Unternehmen gekommen und ist dort seit über 20 Jahren beschäftigt. Leiharbeit kann also, mit welchem perspektivischen Fokus auch immer, eine Bedingung der Karrieregestaltung sein.

Die folgenden Bedingungsfaktoren im Bereich intraindividuelle und Herkunftsfaktoren werden anhand der relativen Anteile der Befragten je Teilstichprobe als relativ unterschiedlich bedeutsam eingeordnet (Anhang G2.24). *Finanzieller Druck, Arbeitsbelastung, Beweisen und Bestenstreben, Sozialkompetenz* und *Gerechwerden und Unterwerfung*.

*Finanzieller Druck* wird nur von knapp der Hälfte der befragten Verwaltungsbeschäftigten angesprochen. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass die Vergütung inklusive der Zusatzleistungen bei G5 positiv gesehen wird. V14 spricht den finanziellen Druck als Notwendigkeit an, eine zusätzliche Ausbildung zu absolvieren, um den Lebensunterhalt bestreiten zu können (Anhang G2.9). Bei den gewerblichen Beschäftigten sind es drei Viertel, die hier Aussagen machen (Anhang G2.24). Hier

argumentieren einige in die Richtung, dass es kaum möglich ist, eine Zusatzqualifikation in der Arbeitszeit oder Freizeit anzustreben, wenn man sich mit der aktuellen Vergütung und Zeit auch noch um die Familie kümmern und den Lebensunterhalt sichern muss (A12, Anhang G2.1). Demnach orientiert sich die Argumentation in beiden Zielgruppen am Spannungsfeld zwischen Weiterbildung/Zusatzqualifikation und Lebensunterhalt der Familie sichern. Hinsichtlich der Aussagen der gewerblichen Beschäftigten kann zusätzlich festgehalten werden, dass Schichtarbeit den finanziellen Druck als wahrgenommene Karrierebedingung verschärfen kann. B14 und B16 machen hierzu aus der Expertenperspektive folgende Aussagen, die das Problem des finanziellen und zeitlichen Drucks und der Arbeitsbelastung bei gewerblichen Beschäftigten im Kontext Schichtarbeit zusammenführt:

„Als ich das gemacht habe, war meine große Tochter ziemlich klein und das war nicht lustig. Vorher, als ich noch keine Kinder hatte, war das kein Problem. Die Abendschule war ja Montag, Mittwoch und Freitag und im Folgejahr Dienstag, Donnerstag und Samstag und es war dann schon sehr schwierig, das Familienleben und alles unter einen Hut zu bekommen. Und ich glaube, wenn man noch die Abendschule macht, wird es stressig. Es gibt zwar auch die Tagesvarianten, aber dann ist es wieder eine Frage der Finanzierung, die nicht so einfach zu lösen ist.“ (Experte intern > B14: 53)

„Ich glaube, wenn der Arbeitgeber nicht bereit ist, den Aufstiegsweg - und der ist ja meist verbunden mit irgendeiner Fortbildung, mit einem Lehrgang, mit einer Qualifikation - und wenn der Arbeitgeber da nicht unbedingt bereit ist, zu unterstützen, sind die Sachen einfach ganz oft viel zu teuer. [...]“ (Experte intern > B16: 157)

Zum Code *Arbeitsbelastung* finden sich bei den gewerblichen Beschäftigten Aussagen von drei Viertel der Befragten (6/8), bei den Verwaltungsbeschäftigten nur von einem Drittel (2/6). Dies lässt sich damit erklären, dass die körperliche Arbeitsbelastung (durch entsprechende Arbeitsbedingungen) im gewerblichen Bereich ein beschreibendes Kerncharakteristikum ist und durch die Beschäftigten entsprechend häufig angesprochen wird. Zudem kann Arbeitsbelastung durch verschiedene Aspekte hervorgerufen sein, wie z. B. Verantwortung, Schichtarbeit oder mit Gesundheit in Verbindung stehen. Die Trennschärfe des Codes ist also eingeschränkt. Insbesondere letztere Aspekte Gesundheit und Schichtarbeit können in Zusammenhang mit gewerblicher, körperlicher Arbeit besonders relevant sein, was die drei Viertel der gewerblichen Beschäftigten zum Ausdruck bringen. B21 fasst dies als externe Expertin prägnant zusammen.

„Dann ist die Frage, ob man, also unter den aktuellen Arbeitsbedingungen Energie, Zeit dafür hat, das zu leisten. Neben der Arbeit gibt es ja auch noch eine Care-Arbeit, meistens zumindest, wenigstens für sich selber. Und alle, die schon einmal vierzig Stunden Wechselschicht gearbeitet haben, wissen, da ist nicht viel los mit Karriereplanung. Körperliche, physische, also physische und psychische Ressourcen müssen da sein, die das überhaupt möglich machen.“ (Experte extern > B21: 74)

Im Verwaltungskontext wird Arbeitsbelastung z. B. in Zusammenhang mit einer erhöhten Erreichbarkeit und höheren Arbeitszeiten als Führungskraft in Verbindung gebracht (Anhang G2.9).

Der Code *Beweisen und Bestenstreben* umfasst Aussagen von der Hälfte der Befragten. Bei den gewerblichen sind es drei Viertel. Verwaltungsbeschäftigte argumentieren z. B. in der Richtung, dass gewerbliche und handwerkliche Berufe Berufsanfänger:innen nicht genügen, sondern sie nach etwas höherem streben (Anhang G2.9). Aus der Perspektive gewerblicher Beschäftigter geht die Argumentation teils in eine ähnliche Richtung. A13 (Anhang F) formuliert, dass sich viele Beschäftigte zu fein seien, bestimmte Berufe zu übernehmen und dieses Streben nach den besten Abschlüssen und Berufen dafür sorgt, dass bestimmte Berufe z. B. Probleme haben Nachwuchs heranzuziehen. Es wird erkennbar, dass Verbindungen dieses Codes zu Umfeldbedingungen, z. B. der gesellschaftlichen Bewertung von Berufen möglich sind. A11 beschreibt noch, dass er das Gefühl hat, sich bei neuen Beschäftigten und Veränderungen immer neu beweisen zu müssen (Anhang G2.1).

Zu Sozialkompetenz als Bedingung sind seitens der Verwaltungsbeschäftigten direkt keine Aussagen identifiziert worden. Dies kann mit mangelnder Trennschärfe zum Code Qualifikation Erfahrung oder der Tatsache, dass soziale Aspekte in Büroarbeitskontexten präsenter sind, begründet werden. Bei den gewerblichen Beschäftigten finden sich Äußerungen bei zwei der acht Beschäftigten (Anhang G2.24). Diese beinhalten, dass Sozialkompetenz als nötige Bedingung und als Weiterbildungserfordernis gesehen wird, wenn eine höhere Position mit Führungsverantwortung angestrebt wird (A14, Anhang G2.1). Darauf gehen auch die Expert:innen ein (B13, Anhang G2.17). B13 verweist zusätzlich auf das Problem, dass eine Führungsposition nicht bekleidet werden kann, wenn der gewerbliche Beschäftigte nicht mit Menschen umgehen kann.

Zum Code *Gerechwerden und Unterwerfung* finden sich bei den Verwaltungsbeschäftigten keine Aussagen. A12 und A15 beschreiben hier die Bedingung, dass sie sich gänzlich in der Tätigkeit einbringen wollen, um hinsichtlich Karriere zufrieden



zu sein (Anhang G2.1 und F). Einzelne Expert:innen, wie B11, argumentieren, dass für eine weiterführende Karriere im angesprochenen Bereich die Unterwerfung des Beschäftigten unter die Automatisierung, also die Arbeit mit Maschinen, nötig ist (Anhang G2.17). Es wird hier stark an die Verantwortung des Beschäftigten appelliert. Es kann angenommen werden, dass die Notwendigkeit zur Unterwerfung vom jeweiligen Bereich, der Kultur und den Ansichten der Führungskraft abhängt. Einer Tätigkeit oder einem Karriereschritt gerecht zu werden ist unter reiner Betrachtung der obigen Aussagen der gewerblichen Beschäftigten ein individueller Anspruch.

Die Kategorien *Kompensationsmöglichkeiten* und *Prägung* werden in beiden Teilstichproben nur von jeweils wenigen Befragten angesprochen. Prägung wird aber bei den Verwaltungsbeschäftigten von der Hälfte der Beschäftigten angesprochen und steht laut Aussagen von V12 und V16 für die Zugehörigkeit zur Organisation (Anhang G2.9). V12 argumentiert, dass sie sich aufgrund der Prägung durch die Organisation nie Gedanken um eine andere Beschäftigung gemacht hat. V16 stellt auf die gesammelten Erfahrungen als maßgebliche Prägung für den gelungenen Aufstieg in die Teamleitung ab und betont zudem die individuelle Entwicklung und Unterstützung in der Organisationkultur als Prägung und Bedingung für den Aufstieg. Diese Argumentationen zur Prägung als Karrierebedingung können auch mit dem im öffentlichen Dienst inhärenten Aufstiegsmodell, das in den Erfahrungsstufen dem Senioritätsprinzip folgt, zusammenhängen.

Die organisationalen Karrierebedingungen *Karriereoptionen Unterschiede, Vorgaben Organisation und Führung Mentor* werden wie bei den gewerblichen Beschäftigten auch von allen Verwaltungsbeschäftigten angesprochen (Anhang G2.24). Zwei Drittel der Verwaltungsbeschäftigten gehen jeweils auf *Vergütungssystem und Anreize* und die Reputation der Beschäftigung oder auf das Ansehen einer Beschäftigungsgruppe als Bedingung ein. Auch dieser Anteil ist ähnlich wie bei den gewerblichen Beschäftigten. Ähnliche Anteile liegen auch bei *den Bedingungen Infrastruktur, Mikropolitik und Machtverhältnisse* sowie *Bildungsdruck* vor. Bei den organisationalen Bedingungen sind die Kategorien *Befristungen, Kollegen Verlässlichkeit* und *Erfolgsgrößen Einschätzung* induktiv aus den Interviews mit Verwaltungsbeschäftigten entstanden (Anhang F). *Befristungen* und die *Verlässlichkeit von Kolleg:innen* als Karrierebedingung ist aber bei Verwaltungsbeschäftigten wie auch bei gewerblichen Beschäftigten ein Thema, auch wenn diese Aspekte gemessen an den Anteilen der Beschäftigten, die dazu Auskunft geben, bei den gewerblichen Beschäftigten minimal bedeutsamer sind (Anhang G2.24). Die Einschätzung von Erfolgsgrößen als Orientierungshilfe für Karriere findet lediglich bei den

Verwaltungsbeschäftigten Erwähnung (3/6). V12 vergleicht mit dem gewerblichen Bereich und beschreibt, dass der Druck zu Leistung dort stärker ist, als im Verwaltungsbereich (Anhang G2.10). Dies impliziert fehlende Erfolgsgrößen. V14 geht auf fehlende Honorierungssystematiken im Falle von besonders qualitativer Arbeit oder schneller Arbeit ein. Weiter formuliert V14, dass die Stärkeren die Schwächeren mittragen. Es wird ersichtlich, dass keine Erfolgsgrößen zur Orientierung vorhanden sind.

Auffälligkeiten und Unterschiede, gemessen an den Anteilen zwischen gewerblichen und Verwaltungsbeschäftigten (Anhang G2.24) ergeben sich (neben den benannten induktiv gebildeten Kategorien) bei den Bedingungen *Berufsgruppendifferenzierung und Sozialdynamik*, *Fort-, Weiter-, Ausbildung*, *Orga-Fit/Orga-Kultur*, *Kosten* und *Unternehmensgröße*. Die Aspekte *Kosten* und *Unternehmensgröße* werden fast garnicht von den Verwaltungsbeschäftigten angesprochen. *Berufsgruppendifferenzierung und Sozialdynamik* ist, wie oben beschrieben bei den gewerblichen Beschäftigten sehr bedeutsam (6/8). Die Hälfte (3/6) der Verwaltungsbeschäftigten macht hierzu ebenfalls Angaben. V13 und V14 (Anhang G2.10) machen die Differenzierung zwischen Berufsgruppen in den unterschiedlichen Angeboten und Zugängen zu Fortbildungen sowie in den Möglichkeiten fest, Zusatzaufgaben absolvieren zu können (Überstundenaktionen).

Was die Umfeldfaktoren angeht (Anhang G2.11), sind die meisten Bedingungen deduktiv über den Leitfaden oder induktiv aus den Interviews mit den gewerblichen Beschäftigten und vor allem den Expert:innen gebildet worden (Anhang F). Induktive Kategorien zu den Umfeldfaktoren, die aus den Interviews mit Verwaltungsbeschäftigten hervorgegangen sind, sind *Werte und Diskriminierung* sowie *Bekanntheit des Berufs*. Die Anteile von gewerblichen und Verwaltungsbeschäftigten, die hierzu Auskunft geben, sind ähnlich hoch (Anhang G2.24).

Aufgrund der in Kapitel sechs angeführten Strukturen des öffentlichen Dienstes (und seiner Körperschaften) ist es nicht überraschend, dass *Globalisierung und Rationalisierungstendenzen Konkurrenz* bei den Verwaltungsbeschäftigten wenig angesprochen wird. Es ist anzunehmen, dass das angesprochene an der freien Wirtschaft orientierte neue Steuerungsmodell bisher nicht in allen Phasen und Arbeitsabläufen im öffentlichen Dienst Einzug gehalten hat. V16 sieht zwar keine direkte Konkurrenz mit anderen Beschäftigten, sieht aber, dass einige Aufgaben durch Digitalisierung verändert werden oder ganz wegfallen (werden). Zu Globalisierung als Karrierebedingung sind keine Aussagen bei den Verwaltungsbeschäftigten erkennbar. Die Kategorie *Gesellschaftliche Wirkmechanismen Status* wird ebenso von keinem Verwaltungsbeschäftigten angesprochen.

Der Status von Bildung, Qualifikation und Berufsgruppen als Karrierebedingung kann im gewerblichen Kontext als eher relevant eingeschätzt werden (Anhang G2.24). Alle anderen Umfeldbedingungen werden von relativ ähnlichen Anteilen der Beschäftigten, wie bei den gewerblichen Beschäftigten angesprochen (vgl. Anhang G2.24).

Neben den reinen Kategorien sind auch die Codematrizen betrachtet worden. D. h. es können einzelne Bedingungen (gleicher oder unterschiedlicher Ebene, also individuelle, organisationale oder Umfeldbedingungen) festgehalten werden, die von den Befragten in Kombination erwähnt worden sind (Anhang G2.25). Hier ist zu vermuten, dass diese Bedingungen in einem gewissen Zusammenhang stehen können (Abhängigkeit, Wechselwirkung o.ä.). Da hier aber nur Mutmaßungen hinsichtlich des Zusammenhangs erfolgen können oder diese Codekombinationen teils auch auf überlappende Codierungen ohne Bedeutungszusammenhang zurückzuführen sind, werden diese nicht weiter ausgeführt. Zudem würde eine Untersuchung diverser Codekombinationen zu weit führen. Beispielsweise werden die Codes *Berufswahl/Ausbildungswahl/Hintergrund* und *Flexibilität Arbeitszeit Timing Einbuße* von allen Befragten insgesamt neun Mal in Kombination genannt. Abgesehen von Codier-Ungenauigkeiten oder überlappenden Codierungen können verschiedene mutmaßliche Begründungen angeführt werden. Die Bedingung, dass man eine Familie zu versorgen hat, kann mit den Ansprüchen an Flexibilität der Arbeitszeit zusammenhängen. Auch kann durch Wissen um die Arbeitszeitsituation (Schichtarbeit), die Berufs- oder Ausbildungswahl beeinflusst sein.

Es war Ziel dieser Auseinandersetzung (wahrgenommene Bedingungen bei gewerblichen und Verwaltungsbeschäftigten), einerseits überhaupt mögliche Bedingungen der Karrieregestaltung bei den beiden Teilstichproben zu identifizieren und andererseits einige Unterschiede in der Bedeutsamkeit der Bedingungsfaktoren je Teilgruppe herauszuarbeiten. Daher sind auch die relativen Anteile der Beschäftigten je Teilstichprobe in die Betrachtung einbezogen worden. Dennoch verbleibt diese Darstellung eher deskriptiv und schafft im Kontext dieser Teilstichproben eine Übersicht zu möglichen Karrierebedingungen auf der intraindividuellen und Herkunftsebene, der organisationalen und der umfeldbezogenen Ebene. Zur Umfeldebene konnten einige hilfreiche Aspekte bei den Expert:inneninterviews identifiziert werden.

### **7.2.2.2 Wahrgenommene Karrieregrenzen bei gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten im öffentlichen Dienst**

Dieser Abschnitt verfolgt das Teilziel, die von den gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten im öffentlichen Dienst wahrgenommenen Karrieregrenzen zu erfassen und möglichst differenziert darzustellen. Der Abschnitt betrachtet Karrieregrenzen allgemein im jeweiligen beruflichen Kontext der/des Befragten. Die Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs im Hinblick auf Wechsel zwischen dem gewerblichen und kaufmännischen Bereich werden ab Abschnitt 7.2.2.3 in der Fallbetrachtung näher betrachtet.

Die Tabellen mit codierten Segmenten zur Definition von Karrieregrenzen, zu subjektiven, objektiven und konstruktiven Grenzen bei den Beschäftigten und Expert:innen finden sich in Anhang G2.

In diesem Abschnitt geht es darum, ausgehend von den identifizierten Bedingungsfaktoren konkreter subjektive, objektive und konstruktive Grenzen der Karrieregestaltung bei gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten im öffentlichen Dienst herauszuarbeiten. Hierfür werden zunächst die Definitionen von Karrieregrenze der gewerblichen Beschäftigten betrachtet. Anschließend wird auf die bereits eingeführten Definitionen von subjektiver und objektiver Grenze zurückgegriffen. Bestimmte als objektive Grenzen erfasste Aspekte, wie Aufstiegschancen und begrenzte Aufstiegsoptionen, finden sich zwar in der Zusammenstellung unter objektiven Grenzen eingeordnet, wenn hinsichtlich dieses Aspekts ein Konsens unter den Befragten einer sozialen Einheit erkennbar ist (Mitarbeiterbefragung, Aussagen anderer der sozialen Einheit etc.). Es handelt sich bei den jeweiligen Befragten, die diesen Aspekt als begrenzend wahrnehmen, dann aber auch um eine subjektive Grenze. In den Übersichten ist der jeweilige Aspekt dann nicht doppelt unter subjektiver und objektiver Grenze aufgeführt, sondern nur unter objektiver Grenze.

Anhang G2.4 gibt Aufschluss über die unterschiedlichen Definitionen einer Karrieregrenze bei gewerblichen Beschäftigten. Die Verständnisse zeigen, dass die gewerblichen Beschäftigten Karrieregrenze weniger abstrakt als vielmehr verbindend mit einem Beispiel beschreiben. Nur A11 und A12 benennen Karrieregrenze als etwas Individuelles, das im Kopf besteht, und gehen damit sehr stark in die Richtung der Definition subjektiver Grenzen. A11 konkretisiert, dass die Karrieregrenze vom individuellen Willen abhängt. Alle gewerblichen Beschäftigten sehen in Karrieregrenze eine eher negative begrenzende Konnotation. Davon abgesehen sehen fast alle gewerblichen Beschäftigten

formale Abschlüsse und die Qualifikation als mögliche Karrieregrenze. A12, A14, A15, A17 und A18 sehen zudem das Ende eines möglichen Positionsaufstiegs (meist mit Abteilungsbezug) als Karrieregrenze. A13 und A17 sehen in Karrieregrenze auch das berufliche Ende erfasst. A12 sieht die Karrieregrenze, die im Kopf und durch begrenzten Aufstieg besteht, als Anlass, über Alternativen, wie eine Selbstständigkeit nachzudenken, und schreibt der Karrieregrenze damit eine konstruktive Bedeutung zu. Ähnlich argumentiert auch A17, der in Karrieregrenzen zwischen gewerblichen und kaufmännischen Berufen, in Form beispielsweise unterschiedlicher geforderter Qualifikationen, eine Art Schutz vor Konkurrenz sieht.

Auch bei den Verwaltungsbeschäftigten (Anhang G2.12) sind die Argumentationen sehr ähnlich. Ähnlich wie bei den gewerblichen Beschäftigten erfolgt die Definition der Karrieregrenze bei allen Verwaltungsbeschäftigten weniger abstrakt, als vielmehr beispielbezogen. V13 und V16 sehen Karrieregrenze als etwas, das vom individuellen Willen abhängt und damit selbst gesetzt wird. Zudem beziehen sie den Begriff aber auch ein mögliches Ende des Positionsaufstiegs. V13 sieht fehlendes Dazulernen bzw. fehlenden Willen zum Dazulernen als eine mögliche Karrieregrenze. V13 sieht aber wie auch V12 bei einem Ende im Positionsaufstieg Alternativen dazu als Möglichkeit (z. B. Arbeitgeberwechsel), sich von der Grenze zu entfernen (vgl. oben A12 bei den gewerblichen Beschäftigten). Die meisten sehen das Ende des Positionsaufstiegs als Karrieregrenze (alle außer V11). V11 sieht in der Definition eher die Einflüsse von außen als Karrieregrenze. Sie bezieht dies auf fehlende Abschlüsse und Qualifikationen, aufgrund derer sie nicht weiterkommen würde. Es kann festgehalten werden, dass sich insbesondere im Punkt Ende des Positionsaufstiegs die Sichtweisen bei gewerblichen und Verwaltungsbeschäftigten sehr ähneln. Bei den gewerblichen Beschäftigten ist der Aspekt formale Abschlüsse und Qualifikation als Karrieregrenze häufiger gefallen. Es wird in beiden Teilstichproben weniger in die Richtung der individuell gesetzten Grenzen argumentiert.

Neben den Definitionen zu Karrieregrenzen sind je Beschäftigter subjektive und objektive Karrieregrenzen identifiziert worden. Am häufigsten ließen sich Familie, Ambitionen und Eigeninitiative als subjektive Grenze bei den gewerblichen Beschäftigten identifizieren (Anhang G2.5). Die Argumentationen zur Familie als subjektive Karrieregrenze sind vielfältig. A11 argumentiert, dass Arbeitsrollenwechsel schwieriger sind und Entscheidungen diesbezüglich nicht flexibel zu treffen sind, wenn eigene Kinder zu betreuen sind. Die Argumentation von A12 geht in Richtung Freizeit- bzw. Gleichgewichtsorientierung und dass dadurch weniger Zeit für die berufliche Weiterbildung

vorhanden ist. A13 erläutert, dass durch die Familie ein Karriereaufstieg abgelehnt worden ist. A14 beschreibt im Sinne der Work-Life-Balance, dass durch Karriere Familienleben leidet. A15 geht näher auf die infolge der Familiengründung gestiegenen Kosten für den Lebensunterhalt ein, die kein Risiko zulassen, andere Karriereoptionen zu erwägen. Auffällig ist hier, dass die Definitionen zu Karrieregrenzen, die meist Qualifikation und formale Abschlüsse beinhalten, von den subjektiven Grenzen abweichen. Während zur Grenzdefinition häufig strukturelle oder organisationale Bedingungen erwähnt werden, fällt unter subjektive Grenze meist der Aspekt Familie. Wie bereits angedeutet, sehen nur zwei gewerbliche Beschäftigte Karrieregrenze als individuell gesetzt. Dies ist insofern interessant, als dass Familie als wahrgenommene Grenze letztlich auch durch strukturelle oder organisationale Aspekte bedingt sein kann (vgl. Schichtarbeit, Arbeitszeitregelungen), die gewerblichen Beschäftigten dies aber nicht direkt benennen. In den Fällen, in denen fehlende Ambitionen eine subjektive Karrieregrenze darstellen, wird teils auch mit der Familie argumentiert (vgl. A14, A15). Ambitionen und Eigeninitiative als subjektive Karrieregrenzen beschreiben A15 und A17. A15 erläutert, dass man sich impulsiv und Bereitschaft zeigen muss, wenn man mehr erreichen möchte. A17 ist der Ansicht, dass mit Ambitionen und Eigeninitiative nicht grundsätzlich die Wunschtätigkeit erreicht wird, aber Ambitionen anerkannt werden. A16 bezieht die Ambitionen als Grenze konkret auf das Lernen für neuen Tätigkeiten, also auf Weiterbildung. A18 argumentiert mit einem gewissen Arbeiterbewusstsein, dass er nicht ambitioniert ist, Karriere zu machen. A17 verbindet die Ambitionen noch mit der Verwirklichung und ist der Ansicht, dass Karriereerfolg möglich ist, wenn man den Willen dazu hat und zudem in einem inhaltlichen Bereich tätig ist, in dem man sich nicht verstellen muss. Zudem gibt A12 an, dass der finanzielle Druck ihn begrenzt. Die Entscheidung zur Weiterbildung und das Risiko, dadurch oder in einer künftigen Tätigkeit finanzielle Einbußen zu haben, stehen sich gegenüber. A16 geht noch auf die eigene Einschätzung der Fähigkeiten, also der Qualifikation, und die Ambitionen zur Weiterbildung als Grenze ein und meint, dass zur Weiterentwicklung Mut nötig ist, die Komfortzone mit den bekannten Aufgaben und Anforderungen zu verlassen. Es kann nach A16 auch unterschätzt werden, was man alles imstande ist, mit seinen Fähigkeiten zu erreichen. A17 impliziert zudem, dass Karriere begrenzt wäre, wenn er nicht in einem Bereich tätig wäre, in dem er sich verstellen muss und nicht er selbst sein kann.

Auch in den Experteninterviews sind Aussagen und Einschätzungen zu den möglichen subjektiven Karrieregrenzen bei gewerblichen Beschäftigten erkennbar (Anhang G2.20). Diese sind in großen Teilen deckungsgleich mit den eben angeführten Aussagen der

gewerblichen Beschäftigten. Am häufigsten werden hier auch die subjektiven Grenzen bei der Familie, den fehlenden Ambitionen und der fehlenden Eigeninitiative festgemacht. B11 bezieht die Eigeninitiative und die Ambitionen vor allem auf das individuelle Lernen. Zudem äußert sich B11 im Hinblick auf die besondere Situation von Frauen als gewerbliche Beschäftigte, für die die Herausforderungen hinsichtlich der Work-Life-Balance im Kontext der Schichtarbeit angesichts von Carearbeit besonders groß sind. B12 ergänzt neben den individuellen Ambitionen zu Karriere noch die große soziale Verbundenheit mit der Schicht, welche eine subjektive Grenze darstellen kann, andere Karriereoptionen wahrzunehmen. B13 verweist bei der Vereinbarkeit von Familie und Arbeit auf mögliche Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit, Teilzeit), welche sich positiv auf die wahrgenommene subjektive Grenze Familie auswirken können. B13 spricht hiermit die Arbeitszeit als organisationale Bedingung direkt an, die wie oben angesprochen, dazu führen kann, dass Beschäftigte Familie als begrenzend in der Karrieregestaltung sehen. Hier ist jedoch anzumerken, dass Teilzeitarbeit wiederum in der Regel mit der Einbuße an Vergütung einhergeht. B15 geht, ähnlich wie A16, auf die Einschätzung der Qualifikation als subjektive Grenze ein. Diese Grenzwahrnehmung werde durch teils sehr spezifische formale Abschlüsse und Zertifikate sogar verstärkt, da Individuen so den Eindruck haben, dass sie mit ihrer jeweiligen spezifischen Qualifikation im gewerblichen Bereich nur in ihrem Bereich arbeiten könnten. Die obige Aussage von A12 zum finanziellen Druck als subjektive Grenze wird auch durch die Wahrnehmung von B21, der externen Expert:in, gestützt. B21 spricht an, dass gewerbliche Beschäftigte häufig aufgrund des Familienunterhalts und des folgenden finanziellen Drucks tendentiell in ihrer gegenwärtigen Beschäftigung verweilen, als die Arbeitssituation durch neue Karrierewege zu verändern. Teils ist sogar die Argumentation erkennbar, dass die Beschäftigten ihren Kindern durch ihre Arbeit eine künftig bessere Bildung ermöglichen wollen und deshalb in ihren sicheren Beschäftigungen verweilen, anstatt das Risiko eines neuen Karriereschrittes einzugehen. Nach B21 ist zudem das Selbstverständnis der gewerblichen Beschäftigten für einen veränderten Bildungs- oder Karriereweg, der aktiv gestaltet werden kann, entscheidend. Ihrer Erfahrung nach ist die individuelle Grenze hier das Statusdenken, von dem für die aktive Karrieregestaltung abgewichen werden müsste. Bei den identifizierten subjektiven Grenzen lassen sich Bezüge zu einigen Bedingungskategorien erkennen, wie *Berufswahl/ Ausbildungswahl/ Hintergrund, Eigeninitiative, Unterschiede Karriereambition, Qualifikation, Risikovermeidung oder Finanzieller Druck.*

Nun werden näher die subjektiven Grenzwahrnehmungen der Verwaltungsbeschäftigten betrachtet. Die Aspekte Karriereambitionen und Familie werden

auch bei den Verwaltungsbeschäftigten am häufigsten benannt (Anhang G2.13). V11 beschreibt, dass sie vom Elternhaus dahingehend vorgeprägt worden ist, in den beruflichen Bereich zu gehen, in dem sie heute arbeitet. V13 beschreibt, ähnlich wie einzelne gewerbliche Beschäftigte oben, dass die Kindererziehung eine Führungskarriere erschwert. Auch V16 argumentiert in diese Richtung, wobei er schon eine Führungsposition als Teamleitung innehat. Eine weitere Aufstiegskarriere ist für ihn auch angesichts der Familie nicht denkbar. Auch bei den Verwaltungsbeschäftigten wird der Konflikt zwischen individueller Handlungsfähigkeit (Familiengründung etc.) und strukturellen Bedingungen (wie Arbeitszeit), die dazu führen, dass Familie als begrenzend wahrgenommen wird, deutlich. Angesprochen wird als Grenze aber nicht die Arbeitszeit, sondern die Familie. V12, V14 und V15 führen fehlende Ambition im Sinne eines fehlenden Willens zur Karriere als Grenze an. V14 und V15 argumentieren auch mit Alternativen zur Führungskarriere, für die man sich einsetzen kann. Es können also auch begrenzte individuelle Vorstellungen von Karrieren eine subjektive Grenze sein. V15 beschreibt dies zusätzlich mit einer gewissen Betriebsblindheit, dass man mit der Zeit die Möglichkeiten der Karrieregestaltung nicht mehr sieht. Bei den gewerblichen Beschäftigten bezieht sich die Ambition meist auf den Willen zur Weiterbildung. Verglichen mit den gewerblichen Beschäftigten (siehe A16, Anhang G) ist bei den Verwaltungsbeschäftigten deutlich die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und evtl. nötige Qualifikationen als subjektive Grenze zu erkennen (vgl. Anhang G...). V11 und V16 beschreiben dies als Grenze. V11 beschreibt die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten als bedeutsam für eine Führungsposition. V16 bezieht sich stärker auf seinen Bildungsabschluss, den er für einen weiteren Karriereschritt als einschränkend sieht. Auch V15 geht auf die schulische Vorbildung als Grenze ein. V13 sieht auch ihre vergangene Entscheidung für einen beruflichen Wechsel als Grenze, da sie aufgrund der entgangenen Berufserfahrungen im Notariatsbereich und folgender Pfadabhängigkeiten nicht dorthin zurückkehren könnte.

Es ist schwierig, objektive Grenzen zu finden, da objektive Grenzen Eigenschaften von sozialen Einheiten sind (Gunz et al., 2007). Objektive Grenzen bilden sich nämlich, indem sich ein Konsens über die Art einer bestimmten Gruppe von Arbeitsrollenübergängen bildet (ebd.). Solche Rollenwechsel, und damit den überindividuellen Konsens auszumachen, ist im Rahmen dieser Erhebung schwierig. Daher wird versucht, die objektiven Grenzen über die übereinstimmenden Aussagen von Beschäftigten und Expert:innen, also Beschäftigten mit Personalverantwortung, eines Unternehmens oder über die generellen Aussagen in Form einer Mitarbeiterbefragung zu identifizieren. Objektive



Grenzen können sich z. B. auch über Stellenbeschreibungen manifestieren (Ankerbeispiel V16, Anhang F), da mehrere Stelleninhaber betroffen sein können, die diese als (subjektive) Grenze betrachten. Für die Erfassung als objektive Grenze ist es hier aber nicht nötig, dass die Stelleninhaber:innen diese Bedingungen der Stellengestaltung selbst als begrenzend auffassen (vgl. V16). Die Argumentation objektiver Grenzen kann auch über die Definition des Begriffs *soziale Einheit* erfolgen, denn subjektive Karrieregrenzen sind Eigenschaften von Individuen und objektive Grenzen sind Eigenschaften von sozialen Einheiten (Inkson et al., 2012). Eine soziale Einheit kann im Kontext einer Organisation z. B. auch ein Bereich oder ein Team sein. Wenn also Karrierebedingungen von Beschäftigten vorgefunden werden, die auf eine solche soziale Einheit insgesamt Anwendung finden und als begrenzend aufgefasst werden, kann von einer objektiven Grenze gesprochen werden.

Objektive Karrieregrenzen können sich bei den gewerblichen Beschäftigten in begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten, der informellen Vorbesetzung von Stellen, begrenzten Handlungsspielräumen durch Budgets, Vergütungsregelungen (z. B. Tarifverträge) und der formalen Qualifikation manifestieren (Anhang G2.6). A11, A17 und A18 beziehen sich bei begrenzten Aufstiegspositionen hauptsächlich auf Führungspositionen, die bereits mittel- bis langfristig besetzt sind. A12 gibt an, dass es aufgrund flacher Hierarchien wenige Aufstiegsmöglichkeiten gibt und die Weiterentwicklungsmöglichkeiten in einem Wechsel ins Management oder in einer anleitenden Tätigkeit bestehen. Ausgehend davon, dass diese Wahrnehmungen und Deutungen richtig sind, betrifft diese Situation im jeweiligen Kontext alle sozialen Einheiten. A13, A14, A15 und A17 sind im gleichen Unternehmen G2 tätig. A13 und A15 beschreiben beide begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten als objektive Karrieregrenze, wobei A13 die Praktiken von G2 kritisiert. Den Beschäftigten werde eine Führungsposition in Aussicht gestellt, in Richtung derer sie sich weiterbilden. Letztlich sind aber nur einzelne Stelle verfügbar und einige haben nicht die Möglichkeit eine Führungsposition einzunehmen. A17, A15 und A13 sehen verfügbare Stellen für einen Aufstieg, für die man als Beschäftigter aber auch erstmal berücksichtigt werden muss. Ohne Ausdauer ist dies nicht möglich. A14 (Unternehmen G2 im Bereich Logistik) beschreibt als Führungskraft die Budgets seiner Kostenstelle als Grenze des Handlungsspielraums, also auch der verfügbaren Karriereoptionen. Da sich die Aussagen dieser vier Beschäftigten im Hinblick auf begrenzte Aufstiegspositionen sehr ähneln und sie in einem Unternehmen tätig sind, kann von einer sozialen Einheit und einem Konsens gesprochen werden. Um die objektiven Grenzen entsprechend der sozialen Einheit (gewerblicher Bereich) als solche noch besser einordnen zu können, kann hier zusätzlich auf Aussagen der Expert:innen

zurückgegriffen werden (Anhang G2.21). Leider liegen seitens der Expert:innen zur Validierung der Aussagen von A13, A14, A15 und A17 keine Aussagen vor, die die Wahrnehmung zu den begrenzten Aufstiegspositionen bei Unternehmen G2 untermauern. B13 (auch Unternehmen G2) hält hier lediglich fest, dass durch in der Mitarbeiterbefragung Ungleichbehandlungen von Beschäftigten in unterschiedlichen Bereichen (z. B. Logistik) kritisiert worden sind. Es ist nur zu vermuten, dass sich diese Ungleichbehandlung evtl. auch auf begrenzte Aufstiegspositionen bezieht. Angesichts der übereinstimmenden Aussagen der Beschäftigten von G2 können die begrenzten Aufstiegspositionen aber auch ohne die Expert:innenvalidierung als objektive Grenze festgehalten werden. B12 hält ebenso begrenzte Karrieremöglichkeiten als objektive Grenze fest. Dieses ging aus einer Mitarbeiterbefragung hervor (Anhang G2.21).

A16 spricht als objektive Grenze die Vergütungsregelungen über Tarifverträge sowie die formal nötigen Qualifikationen wegen vorgegebener Anforderungen an (Anhang G2.6). Fehlende oder begrenzte Qualifikationen und Erfahrungen, insbesondere Sprachkenntnisse, formuliert auch B15 als objektive Grenze (Anhang G2.21). B12, der stärker auf die vorhandenen formalen Abschlüsse bei Auszubildenden Bezug nimmt, sieht ebenso in der Qualifikation eine objektive Grenze. Auch B21 geht auf diesen Aspekt ein (Anhang G2.21). Aus Sicht von B12 und B16 können auch nicht vorhandene Informationen zu Entwicklungsmöglichkeiten eine objektive Grenze darstellen. B12 gibt diesen Aspekt anhand einer Mitarbeiterbefragung wieder und B16 ist im Unternehmen G8 damit betraut, eine unternehmenseigene (Weiter-)Bildungsakademie aufzubauen. A13 beschreibt zudem eine Praktik, bei der seiner Wahrnehmung nach intern ausgeschriebene Stellen bereits im Vorwege informell vorbesetzt sind, da einzelne Bewerber:innen Unterstützung durch Führungskräfte hätten. Dadurch würde auch die angesprochene transparente Information bzgl. vakanter Stellen unterlaufen. Die Karrieregrenze kann hier auch in der fehlenden Unterstützung durch eine Führungskraft gesehen werden. Diese Karrieregrenze ist nur schwierig als objektive Grenze einzuordnen, da keine übereinstimmenden Aussagen (von Expert:innen) auffindbar sind und diese Praxis auch nicht den formal üblichen Verfahren entspricht (vgl. Verfahren der Ausschreibungen und Bewerbungsmöglichkeit bei B12). Trotz fehlender Validierung wäre ein solcher Umstand als begrenzender Faktor in der Karriereentwicklung zu sehen.

Die einzige identifizierte und über den Konsens validierbare objektive Karrieregrenze bei den Verwaltungsbeschäftigten besteht in begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten (Anhang G2.14). Alle Befragten beziehen sich darauf und gehören

einer Organisation (G5) an. Aus den Ausführungen geht hervor, dass die flache Hierarchie nur einen Aufstieg in eine Teamleitungs- und Abteilungsleitungsposition zulässt. Den Aspekt, dass diese Stellen rar sind und viel Ausdauer nötig sei, diese erreichen zu können, spricht V11 an. V16 geht noch darauf ein, dass jeglicher Handlungsspielraum einer Stelle in den Stellenbeschreibungen festgelegt ist. Andere objektive Karrieregrenzen werden nicht angesprochen. Bei den identifizierten objektiven Karrieregrenzen lassen sich Bezüge zu einigen Bedingungskategorien erkennen, wie *Unterschiede Karriereoptionen, Vorgaben Organisation, Führung Mentor, Vergütungssystem und Anreize, Fort-, Weiter-, Ausbildung, Kosten, Machtverhältnisse* und z. B. *Vorgaben Umfeld*.

Dass nicht alle im Abschnitt 7.2.2.1 identifizierbaren Bedingungen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs auch grundsätzlich als Grenze wahrgenommen werden, ist anhand der Ausführungen zu Karrieregrenzen in diesem Abschnitt bereits deutlich geworden. Nicht jeder Bedingungsaspekt wird auch als individuell begrenzend oder einschränkend gesehen. In Anhang G2.7, G2.16 und G.23 werden exemplarisch solche Aspekte aus den Interviews der gewerblichen Beschäftigten, der Expert:innen und der Verwaltungsbeschäftigten unter dem Code *Keine Grenzwahrnehmung* erfasst. Sie verdeutlichen noch stärker, dass die Wahrnehmung der organisationalen Karrieremöglichkeiten als Grenze stark von der individuellen Sichtweise und Bewertung abhängt. Beispielsweise ist bei A12, A13 und A14 erkennbar, dass diese aufgrund ihrer Einstellung, Eigeninitiative und ihres Willens, die begrenzten Aufstiegspositionen nicht grundsätzlich als negativ und begrenzend auffassen, da sie wissen, wie sie sich alternativ entfalten können (Anhang G2.8). Was alternative Leitungsfunktionen angeht, spricht A18 z. B. die Projektleitung an. Auch B13 geht auf mögliche Projektarbeit ein. Seitens der gewerblichen Beschäftigten wird die Technologisierung nicht als Grenze aufgefasst, da sie nicht gänzlich die Beschäftigten ersetzen kann (vgl. A13/A15). Es sind somit teils auch Rückschlüsse auf Aspekte möglich, die zeigen, unter welchen Gegebenheiten die Karrierebedingungen nicht als begrenzend wahrgenommen werden. Solche Gegebenheiten können hier die Schichtarbeit, individuelle Einstellung, karrierefördernde Führung und Haltung der Organisation, Kolleginnen sein.

Seitens der Expert:innen wird z. B. angesprochen (B11, B12), dass die Qualifikation ungeachtet des konkreten Ausbildungshintergrunds aufgrund umfassender Schulungen variabel im Unternehmen G6 einsetzbar ist (Anhang G2.23). Insofern stellt sie nicht zwingend eine Grenze dar. B15 äußert sogar, dass die in G2 arbeitenden Beschäftigten aufgrund der dort erworbenen Qualifikation außerhalb des Unternehmens schnell wieder

eine Beschäftigung finden. B21 äußert zusammenfassend, dass der Wirkmechanismus von Individuum und Umfeld entscheidend dafür ist, inwieweit jemand Karriere machen kann. Die Grenze kann also immer zunächst als eine individuelle Wahrnehmung gesehen werden.

Bei den Verwaltungsbeschäftigten kann z. B. an den Äußerungen von V12, V14 und V15 erkannt werden, dass die Beschäftigten die begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten nicht zwingend als Grenze in der Karrieregestaltung auffassen, da sie mit dem Status quo ihrer Beschäftigung zufrieden sind (Anhang G2.16). V15 erwähnt zumindest im gleichen Zuge, dass er sich Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Sinne eines Dazulernens in Zukunft wünscht. V16 sieht die Monotonie in den repetitiven Aufgaben auch nicht als Einschränkung, sondern in Abhängigkeit der individuellen Bedürfnisse und Ansprüche an Karriere als Möglichkeit, auch fortlaufend so zu arbeiten. Seiner Einschätzung nach wollen nämlich einige Beschäftigte nicht aufsteigen, sondern einfach ihrer alltäglichen Arbeit nachgehen (Anhang G2.16).

Mit dem Code *Konstruktive Grenzen* ist versucht worden, solche Grenzen zu erfassen, die die Beschäftigten mit etwas positivem verbinden. Es geht hierbei darum, den Begriff nicht nur negativ zu sehen, sondern teils auch die Ambivalenz und Mehrdeutigkeit von Grenzen je nach Perspektive darzustellen. Nicht alle haben sich hierzu äußern können, da sie den Begriff nicht einzuordnen wussten. Am häufigsten konnten bei den gewerblichen Beschäftigten konstruktive Grenzen zur besseren Orientierung identifiziert werden (A11, A12 und A16; Anhang G2.7). A11 sagt, man trifft als Beschäftigter immer selbst die berufliche Entscheidung, wird aber von außen, von Führungskräften z. B. immer in eine bestimmte Richtung geleitet. Insofern können solche Rahmenbedingungen als Orientierung in der Entscheidungsfindung gesehen werden. A12 sieht in fehlenden Qualifikationsaspekten als Grenze den positiven Aspekt, zu wissen, woran man noch arbeiten muss. Hier besteht die Orientierungshilfe in Bezug zur Weiterentwicklung. A16 sieht in der Qualifikation als Grenze eine Orientierungshilfe bzgl. der auszuübenden Berufe. A17 sieht das eigene geschätzte Team als Grenze, das Unternehmen zu verlassen. Das Team erfüllt also eine Funktion der sozialen Prägung, die als positive Grenze interpretiert werden kann. Die Technologisierung als Grenze der Karrieregestaltung kann nach A14 auch umgedeutet werden, indem diese künftige Beschäftigungssicherheit bietet, wenn neue Karriereoptionen angeboten werden. A16 spricht an, dass es in G3 sogenannte Assignments gibt, an die Beschäftigte in ihren Bereichen gebunden sind und sich intern nicht einfach wewerben können. Dieses Assignment bietet also eine Sicherheit für den AG in der Personalplanung und eine Orientierung hinsichtlich Jobsicherheit für den Beschäftigten.

Durch Corona sind zusätzliche Schichtleitungsstellen in G2 entstanden. Die Pandemie als Grenze kann hier also als Phänomen der Schaffung von Karriereoptionen gesehen werden.

Auch bei den Expert:innen werden Grenzen zu großen Teilen als Orientierungshilfe interpretiert (Anhang G2.22). B11 sieht in den individuell gesetzten Grenzen grundsätzlich eine Orientierungshilfe. B12 und B15 gehen näher auf die Grenzen ein, die der Überforderung durch einen Karriereschritt vorbeugen können. Nach B15 sollten Grenzen gestaltbar und sichtbar bleiben, damit sie eine Orientierungshilfe für Führungsarbeit kann laut B13 ebenso eine positive Orientierung bieten, indem sie vorschnelle Beschäftigte vor zu schnellen und nicht überdachten Karriereschritten schützt. B14 fokussiert den Aspekt der Einflüsse durch Wandel. Beschäftigte, die sich durch Dazulernen und Weiterbildung nahe an den Entwicklungen und Trends halten, haben Karrierevorteile.

Bei den Verwaltungsbeschäftigten sind nur bei drei der sechs Befragten Äußerungen zu konstruktiven Karrieregrenzen erkennbar (Anhang G2.15). Auch hier wird der Aspekt Orientierung durch Grenzen deutlich. V11 sieht in den Digitalisierungsentwicklungen vielfältige Möglichkeiten für Karriere. V13 fokussiert die Karriere des Einzelnen und die fachliche Karriere als Orientierungshilfe. Durch vielfältige fachliche Wechsel und unterschiedliche Tätigkeitsinhalte ist es möglich, sich besser zu orientieren. V14 betrachtet alle Teilabschnitte des Werdegangs insgesamt als bereichernd. Die Notwendigkeit, Stellen immer wieder zu wechseln, kann vor dem Hintergrund des Grenzbegriffs insofern als ambivalent gesehen werden. Einerseits kann die Notwendigkeit der Wechsel und der folglich insgesamt fragmentierte Lebenslauf als begrenzend aufgefasst werden, wenn eine erfolgreiche Bewerbung in einem spezifischen Fachbereich mit geforderten langjährigen Erfahrungen angestrebt wird. Andererseits können die vielfältigen Einblicke laut V14 als individuell bereichernd gesehen werden. Zudem sieht V14 in der Familie, die einen in Hinblick auf berufliche Möglichkeiten Ratschläge geben und einen prägen kann, eine Orientierungshilfe, also auch eine ambivalente Grenze.

### **7.2.2.3 Wahrgenommene Karrieregrenzen zwischen dem kaufmännischen und gewerblichen Bereich in der Fallbetrachtung**

Die Begründung für die nachfolgend durchgeführten Fallanalysen basiert auf Anhang G3.1 und G3.2. In den Tabellen sind die Angaben aus der Vorabbefragung der Beschäftigten (gewerbliche und Verwaltung) und Informationen zum Kontext der Befragungssituation ebenso wie Anmerkungen aufgeführt. Basierend auf diesen Angaben ist entschieden worden, konkrete Fallbetrachtungen bei A16, A18 und V16 durchzuführen. Es wird auch der Versuch

unternommen, ähnliche Sichtweisen und wahrgenommene Grenzen zwischen der gewerblichen und kaufmännischen Sphäre zu identifizieren. Diese Betrachtungen und Vergleiche werden für sinnvoll erachtet, da die Beschäftigten in beiden Sphären (kaufmännisch und gewerblich) tätig (gewesen) sind und daher Aussagen zu den Grenzwahrnehmungen zwischen den Bereichen zu erwarten sind (Anhang G3.1/G3.2).

Die vorangegangenen beiden Abschnitte haben die Bedingungen und -grenzen des Karriereerfolgs und der Karrieregestaltung allgemein im jeweiligen Kontext der/des Befragten ihrer/seiner Teilstichprobe betrachtet. Die Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs im Hinblick auf Wechsel zwischen dem gewerblichen und kaufmännischen Bereich (hier: Verwaltung im öffentlichen Dienst) werden nun in diesem Abschnitt in den Fallbetrachtungen und -vergleichen Thema sein. Die Fallanalysen werden daher nur im Hinblick auf bestimmte Kategorien durchgeführt (Definition Grenze, Objektive und subjektive Grenzen und vom gewerblichen in kaufmännischen Bereich v.v.; Anhang G4.1 bis G4.3).

Ergänzend sind Tabellen mit Aussagen zur Wahrnehmung des jeweils anderen Bereiches (z. B. kaufmännischer Bereich aus der Sicht der gewerblichen Beschäftigten) erstellt worden (vgl. Anhang G5.1/G5.2). Hier lassen sich zusätzlich Perspektiven zu Bedingungen im Übergang vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich oder umgekehrt vermuten.

A16 ist ausgebildeter Dreher und Handwerksmeister in der Feinwerktechnik und ist u. a. in den Bereichen der Entsorgungsbetriebe und Kurierdienste tätig gewesen (Anhang G4.1). Aktuell ist A16 als Sales Negotiator ohne Führungsverantwortung im Energiesektor beschäftigt. Er hat damit den Wechsel vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich geschafft. A16 beschreibt, dass er als Teil der Tarifpersonals mit seinem Ausbildungshintergrund kaum in eine höhere hierarchische Position (z. B. Abteilungsleitung) kommen kann. Für die Abteilungsleitung sei ein Studium nötig. Üblicherweise werden hier Ingenieure eingesetzt. Die formale Qualifikation kann demnach als objektive Grenzen gesehen werden, in der Vergütungsgruppe aufzusteigen. A16 beschreibt als wahrgenommene subjektive Grenzen auf seinem Weg fehlendes Selbstvertrauen, fehlende Risikobereitschaft, Ambitionen und Lernbereitschaft. A16 beschreibt, dass u. a. der Schichtbetrieb der Anlass war, den gewerblichen Bereich zu verlassen. Bis zum Wechsel in den kaufmännischen Bereich sind viele verschiedene Aufgabenbereiche nötig gewesen. Umfassende Einarbeitungen und Weiterbildungen sind nötig gewesen. Insbesondere die Arbeit mit dem PC ist neu gewesen, wozu ebenfalls on-the-

job-Maßnahmen zu absolvieren waren. Eine große Umstellung im kaufmännischen Bereich bedeuten die Kultur und Art des Umgangs bzw. der Sprache, die A16 im gewerblichen Bereich als saloppen Umgang beschreibt. Zudem ist der Wechsel von der körperlichen zur eher geistigen Arbeit, die mindestens in Teilen auch gedanklich mit nach Hause genommen wird, eine Herausforderung gewesen. Dadurch sieht A16 die Einhaltung Work-Life-Balance eher in der Büroarbeit als Herausforderung. A16 beschreibt vor allem die hierarchischen Strukturen als Grenzen zwischen dem gewerblichen und kaufmännischen Bereich. Er selbst spricht von Feinheiten der Karriere, die er gegangen ist und selten ermöglicht werden. Maßgeblich ist A16 durch eine Führungskraft gefördert und begleitet worden. Auch die Unternehmenskultur, die solche Schritte entweder zulässt oder nicht ermöglicht sei relevant. Wenn A16 nochmal einen beruflichen Wechsel in Erwägung zieht, dann würde er zurück in den Metallbereich wechseln, da er hier das bereits fachlich Gelernte wieder anwenden kann. Qualifikation und Erfahrungen können also als Grenze gesehen werden. Für einen neuen Bereich wäre er auch offen. Diese Haltung kann durch seine Erfahrungen mit dem erfolgreichen Wechsel des gewerblichen Bereiches zu tun haben (Anhang G4.1).

A18 ist Kraftfahrzeugtechnikermeister und aktuell bei einer Dienstleistungsfirma für Elektrotechnik, Automobil und Zulieferer beschäftigt (Anhang G4.2). Er ist dort als Prüfstandingenieur tätig. A18 sieht die Karrieregrenze in Bezug zu fehlenden formalen Aufstiegspositionen. In seinem Kontext wäre diese nach der angestrebten Projektleitung erreicht. Bei A18 lassen sich Grenzen der Karrieregestaltung im Autohaus erkennen. Für eine Leitungsposition ist dort jeweils eine Weiterbildung nötig, da ohne Meister keine Werkstatt geführt werden dürfe. Es ergibt sich zudem die finanzielle Grenze, dass Arbeitgeber diese Fortbildung nicht grundsätzlich bezahlen. A18 hat mehrere Jahre die Hoffnung gehabt, in eine Führungsposition zu kommen, die Kriterien für den Aufstieg sind jedoch undurchsichtig gewesen. Zudem sind leere Versprechungen gemacht worden. Insofern fungiert hier die Organisation den Ausführungen nach als Gatekeeper der Karrieregestaltung. A18 ist daraufhin ins Handwerk gewechselt. Bei der aktuellen Firma, die zwischen Automobilindustrie und Zulieferern angesiedelt ist, hat A18 keine Karriereambitionen, die über die angestrebte Projektleitung hinausgehen. Dies begründet A18 mit den zeitlichen Einbußen und Einschränkungen der Work-Life-Balance, die mit einer Abteilungsleitungsstelle verbunden wären. Durch Eigeninitiative und Ambitionen wäre seiner Einschätzung nach aber ein solcher Aufstieg durchaus möglich. Wegbereitend für den Wechsel in den aktuellen Projektbereich als Prüfstandingenieur ist eine Führungskraft gewesen, die er persönlich kennt. A18 beschreibt, dass der aktuelle Bereich

insbesondere wegen der ausgewogenen körperlichen und geistigen Arbeit sehr interessant ist. Reine körperliche oder geistige Büroarbeit würde ihm nicht gefallen. Darin würde er sogar eine Arbeitsbelastung sehen. Der handwerkliche Bereich mit seinen unattraktiven Arbeitszeiten, der unattraktiven Vergütung, der Arbeitsbelastung und mangelnden langfristigen Sicherheit ist letztlich der Grund und Auslöser, gewesen, dass A18 über Vitamin B in den Projektbereich gekommen ist (Anhang G4.2). Es kann zudem festgehalten werden, dass A18 eher eine Freizeit- bzw. Gleichgewichtsorientierung erkennen lässt, was diese Wahrnehmungen und Bewertungen untermauert.

V16 ist Verwaltungsbeschäftigter im öffentlichen Dienst. V16 hat eine Ausbildung zum Bürokaufmann gemacht und ist über diverse Zeitarbeitsformen beschäftigt gewesen (Anhang G4.3). Er hat auch in der Automobilindustrie im Bereich der Autodachproduktion im Schichtbetrieb gearbeitet. Eine Station war auch die Tätigkeit als Lagerarbeiter. Aktuell und seit ca. 12 Jahren ist V16 im öffentlichen Dienst als Teamleiter im Servicebereich beschäftigt. V16 beschreibt im öffentlichen Dienst die engen Stellenbeschreibungen und wenigen hierarchischen Aufstiegsmöglichkeiten als objektive Grenzen. Insbesondere die Familie und die Bestreitung des Lebensunterhalts sieht er als subjektive Grenze, Karriere weiter zu forcieren. Angesichts seiner erkennbaren Freizeit- und Gleichgewichtsorientierung ist die Work-Life- Balance ein weiterer begrenzender Faktor. V16 geht zudem davon aus, dass bei einem weitergehenden Karriereschritt sein bisheriger Bildungsweg, also die formale Qualifikation, eine Grenze darstellen kann. Letztlich ist V16 auch über die Empfehlung seitens einer Führungskraft in die Teamleitung gekommen. Er beschreibt, dass er diese Ambitionen zur Führung nie gehabt hat und auch nicht daraufhin gearbeitet hat. Er beschreibt, dass er immer kontinuierlich Arbeitseinsatz und Eigeninitiative gezeigt hat. Nur unter der Bedingung angemessener Vergütung und Arbeitszeiten kann sich V16 vorstellen, wieder im gewerblichen Bereich zu arbeiten. V16 sieht die Möglichkeiten, Karriere gestalten zu können, weniger in der Branche begründet, als vielmehr in der jeweiligen betrieblichen Ausrichtung und Offenheit dafür. V16 berichtet auch von einem Bekannten, der in der Automobilbranche arbeitet und über ein vom Betrieb gefördertes Studium in Aussicht gestellt bekommt, in eine höhere Position zu kommen (Anhang G4.3).

Auf Grundlage dieser Fallbetrachtungen wird deutlich, dass für einen Wechsel vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich die umfassenden bisherigen Erfahrungen und beruflichen Stationen eine Rolle spielen können (vgl. A16 und V16). Bei allen betrachteten Befragten wird der Aspekt Führung/Mentoring und die formale Qualifikation oder die Möglichkeit, Weiterbildungen absolvieren zu können, als relevant für einen Wechsel



zwischen den Bereichen gesehen. Mal betrifft es die Führung als förderlichen Mentor, mal die Informationslage zu Feinheiten der Karriere oder zu Möglichkeiten der Qualifikation. Alle diese Aspekte sind organisational beeinflussbar. A18 beschreibt in seinen Ausführungen die Organisation sogar als Gatekeeper des Karrieresystems, die z. B. über die Informationspolitik und die möglichen Karriereschritte eine solche Funktion innehat. Auch für weitere Aufstiege können diese Aspekte relevant sein (vgl. A16). Die Art der Arbeit, die Arbeitszeiten und die Vergütungssituation werden nahezu deckungsgleich als Anlass angeführt, die Sphären gewerblich/kaufmännisch zu wechseln und können auch als mögliche Grenze betrachtet werden (vgl. A16 zur Art der Arbeit). Diese Aspekte lassen sich auch mit den Karriereerfolgskriterien (z. B. Work-Life-Balance) und den Berufsorientierungen (überwiegend Freizeitorientierung erkennbar) in Verbindung bringen. Ambitionen und Eigeninitiative betrachten alle Befragten als relevant für die Karrieregestaltung, auch im Wechsel der Sphären.

Um die erwähnten Aspekte, die als Karrieregrenze aufgefasst werden, besser validieren zu können, sind alle Beschäftigten zur Wahrnehmung des gewerblichen bzw. kaufmännischen Bereiches befragt worden (Anhang G5.1/G5.2). Ziel ist es, hierdurch auch die gefestigten Wahrnehmungen und Bilder der Bereiche zu erfassen, die dazu beitragen, dass bestimmte Aspekte zwischen den Sphären gewerblich/kaufmännisch als Grenze gesehen werden oder nicht. Ein Großteil der gewerblichen Beschäftigten spricht den Unterschied zwischen geistiger und körperlicher Arbeit als wichtiges Unterscheidungskriterium der Sphären an (Anhang G5.1). Insbesondere in der Fallbetrachtung von A16 und A18 ist der Aspekt angesprochen. A16 spricht die mit der geistigen Arbeit verbundenen Arbeitsbelastungen und die Einflüsse auf die Work-Life-Balance an. Auch geht er auf die Notwendigkeit von Fortbildungen im Bereich PC-Arbeit ein, damit ein Wechsel in den kaufmännischen Bereich gelingt. A18 spricht die subjektive Bedeutung ausgewogener geistiger und körperlicher Arbeit an. Diese Aussagen decken sich mit den Einschätzungen von A13 und A15, die Büroarbeit eher mit Druck, unzureichender Abwechslung und einem großen Anspruch an das Zeitmanagement verbinden. A13 sieht in der gewerblichen Arbeit die Zielgrößen als Arbeitsorientierung deutlicher. A14, der viel mit Projektarbeit zu tun hat, sieht im gewerblichen Kontext mehr Karriereoptionen in der Projektarbeit, während er im kaufmännischen Bereich vor allem bei Fachkarrieren stärkere Entwicklungsgrenzen sieht, wenn nicht eine Führungskraft einen individuell fördert. Auch die Wahrnehmung der Verwaltungsbeschäftigten geht teils in eine ähnliche Richtung (Anhang G5.2). V13 und V14 sehen im gewerblichen Bereich mehr Aufstiegspositionen.

Dieser Aspekt wird auch in den Aussagen von V16 deutlich, der durch Fleiß und auf Empfehlung einer Führungskraft in einer Führungsposition gelangt ist. Allerdings sieht er stärker die Möglichkeiten, Karriere zu gestalten, durch die Organisation begrenzt, weniger durch die Branche.

#### **7.2.2.4 Wahrgenommene Karrieregrenzen in der Fallbetrachtung bei Expert:innen**

In diesem Abschnitt werden die Aussagen der Expert:innen B11, B12 und B15 in ihren Funktionen mit Personalverantwortung bzw. Human Resources Bezug zu Karrieregrenzen im Hinblick auf gewerbliche Beschäftigte näher betrachtet. Diese Fälle wurden ausgewählt, da sich das Verständnis der Befragten hinsichtlich Karriere und Karrieremanagement in der Personalarbeit und die Sichtweisen auf Karrieregrenzen unterscheiden (Anhang G3.3). Bei den Expert:innen wird eine nähere vergleichende Betrachtung darauf aufbauend zwischen B11/B12 und B12/B15 für sinnvoll erachtet, um die identifizierten Unterschiede im Blick auf Karrieregrenzen konkreter herauszuarbeiten. In diesem Abschnitt wird der Fokus auf Karrieregrenzen allgemein und teils auf Grenzen zwischen den Sphären (gewerblich/kaufmännisch) gelegt. Grundsätzlich geht es darum den Blick der gewerblichen Beschäftigten auf Karrieregrenzen (vgl. Kapitel 7.2.2.2) mit der Perspektive der Expert:innen fallbezogen zu ergänzen, um für die Ergebnisdiskussion eine zusätzliche Ebene der Validierung zu schaffen.

B11 und B12 arbeiten im gleichen Unternehmen G6 im Bereich Life Sciences und Laborlösungen. Im Unternehmen G6 konnten keine Befragungen bei gewerblichen Beschäftigten durchgeführt werden. Dennoch werden diese Interviews für den Abgleich mit den Aussagen der gewerblichen Beschäftigten zu Karrieregrenzen (vgl. 7.2.2.2) für bedeutsam befunden. B15 ist in einem anderen Unternehmen in der Medizintechnik tätig. Hier sind auch vier Beschäftigte befragt worden (Anhang G3.3).

B11 ist Human Resources Manager im Bereich Research und Development der Produktion und Montage. In ihrem Bereich sind 80% der gewerblichen Beschäftigten Frauen. B12 beinhaltet zwei Interviewte. Der erste Interviewte ist der Vize-Präsident im Bereich Operations. Die Interviewte, die im zweiten Teil des Interviews auch anwesend, ist in der Personalabteilung tätig. B15 ist Personalreferentin im Bereich Logistik/Supply Chain (Anhang G3.3).

Zunächst werden die Fälle in Hinblick auf objektive Grenzen beleuchtet, ehe dann auf subjektive Grenzen Bezug genommen wird (Anhang G4.4 bis G4.6). Bei B11 sind keine Aussagen zu objektiven Grenzen erkennbar. In den Mitarbeiterbefragungen von B12 sind

die Informationspolitik, der Schichtbetrieb und die begrenzten Karriereoptionen als objektive Grenzen benannt worden. Aus der Sicht von B12 kann zudem die Qualifikation der sich bewerbenden Auszubildenden als Karrieregrenze festgehalten werden. Zudem nimmt B12 das veränderte Bildungssystem, z. B. hin zu mehr Gemeinschaftsschulen als Grenze wahr, die die Bildungsqualität beeinflussen und damit die Chance von B12 ausgewählt zu werden. Auch spricht B12 den Bildungsdruck und den gesellschaftlichen Diskurs um Bildung und Abschlüsse an, der viele dazu verleitet, eher zu studieren, als eine Ausbildung im gewerblichen Bereich zu beginnen. B12 spricht auch die Kosten einer Auslandsentsendung als Grenze an. Eine Karriere selbstbestimmt gestalten zu können, sieht B12 eher in der Verantwortung der Individuen und nicht der Organisation. B15 hat bzgl. der objektiven Grenzen einen anderen Fokus. Sie geht eher auf Qualifikation als wahrgenommene objektive Grenze ein. Z. B. sind Sprachkenntnisse ein häufiges Thema. Zudem ist aus der Sicht vieler gewerblicher Beschäftigter nach B15 die Qualifikation zu spezifisch, um Karriere in andere Richtungen zu forcieren, da sie auch viel auf Erfahrungen basiert. Da G2 in der Region der einzige Arbeitgeber in dem Bereich ist, ist auch das lokale Arbeitsangebot begrenzt, was als objektive Grenzen gesehen werden kann. Was subjektive Grenzen der gewerblichen Beschäftigten angeht, sehen B11 und B12 diese hauptsächlich in der individuellen Eigeninitiative, der Ambition zu Karriere und in der Lernbereitschaft. B12 sieht auch die Flexibilität der Beschäftigten als Voraussetzung, Karriere gestalten zu können. B11 kann aufgrund des hohen Frauenanteils in dem Bereich Karrieregrenzen bei Frauen benennen. Viele Frauen möchten z. B. keine Verantwortung übernehmen, sodass dies eine Grenze für einen Aufstieg in eine Führungsposition darstellt. Zudem ist der Aspekt Work-Life-Balance besonders relevant, da meist Frauen die familienbezogene Care-Arbeit erledigen. Wenn Frauen nicht die Priorität bei der beruflichen Karriere sehen, ist die Karrieregestaltung nach B11 schwierig. Karriereoptionen, auch Führungspositionen seien vorhanden. B12 geht stärker auf Arbeitsbedingungen als häufig wahrgenommene subjektive Grenzen ein. Zum einen ist einigen gewerblichen Beschäftigten die Gruppen- und Schichtzugehörigkeit wichtiger als der hierarchische Aufstieg. Zum andern wird die Schichtarbeit für sich als begrenzender Faktor gesehen. Auch die Art der Arbeit, z. B. die computergestützte Steuerung von Maschinen entspricht nicht den Vorstellungen aller Beschäftigten. Auch B15 sieht teils die subjektive Karrieregrenze bei gewerblichen Beschäftigten im fehlenden Mut zur Veränderung oder und fehlenden Ambitionen. B15 sieht aber im Kontrast zu B12 auch Grenzen, die im Einflussbereich der Organisation liegen. Nach der Einschätzung von B15 können gewerbliche Beschäftigte, insbesondere mit sehr

spezifischen Ausbildungen, schwierig Karriere gestalten, da z. B. die Personalauswahl und -führung zu bereichsbezogen und strikt gedacht sind. Zudem kann ein Grund für mangelnde Durchlässigkeit in den Systemen der Aus- und Weiterbildung liegen. Hier ist auch denkbar, dass gerade spezifische und berufsbezogene Qualifikationen ein Problem für den Wechsel vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich darstellen können.

Im Abgleich mit den Aussagen zur Wahrnehmung von objektiven Grenzen der gewerblichen Beschäftigten (Abschnitt 7.2.2.2) wird deutlich, dass die Beschäftigten vermehrt auf begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten in ihren jeweiligen Bereichen hinweisen. B11 und B12 deuten an, dass es Aufstiegspositionen gibt, es aber von den Ambitionen, der Eigeninitiative und auch der Flexibilität der Beschäftigten abhängt, inwieweit sie diese Positionen erreichen können. Einzelne gewerbliche Beschäftigte sprechen auch die (fehlende) Qualifikation als Grenze an. Auf den Aspekt Qualifikation verweist B12 aus der Perspektive des Bildungssystems, welches teils nicht die passenden Bildungshintergründe für die Ausbildung liefere. Zudem sorgt der gesellschaftliche Bildungsdiskurs für eine Inflation hoher Abschlüsse, der die Findung passender Auszubildender zusätzlich erschwert. B15 spricht fehlende Sprachkenntnisse und zu spezifische, teils erfahrungsbasierte, Qualifikationen als Karrieregrenze an. B15 spricht in diesem Zusammenhang die restriktive Personalauswahl und -führung im Umgang mit Qualifikationsprofilen und die systemische Vorgabe zu spezifischer Ausbildungs- und Weiterbildungspläne, wie auch Berufsbeschreibungen als Herausforderung an, da diese Aspekte dafür sorgen, dass Karriereübergänge und -wege nicht gelingen.

Die gewerblichen Beschäftigten sind sich zu großen Teilen bewusst, dass Ambitionen und Eigeninitiative subjektive Karrieregrenzen sein können (Anhang G2.5). Ein karriereförderlicher Umgang mit diesen Grenzen seitens von B12 ist nicht ersichtlich. B12 sieht die Verantwortung überwiegend bei den Beschäftigten (Anhang G4.5). B15 hat hier immerhin auf eine Bedeutung der Personalauswahl und -führung, also der organisationalen Verantwortung hingewiesen (Anhang G4.6). B15 geht, wie auch A16, auf die Einschätzung der Qualifikation als Grenze ein. Sie spricht von einer Nische, aus der gewerbliche Beschäftigte nur schwierig herausfinden. Dies kann in Verbindung mit der Aussage von A16 auch als Grenze zwischen dem gewerblichen und kaufmännischen Bereich gesehen werden. Auch A16 hat nur mithilfe der Führungsunterstützung und durch das vielfältige Angebot von Fort-/Weiterbildung den Wechsel in den kaufmännischen Bereich erreichen können. Ähnliches ist auch bei A18 und V16 erkennbar gewesen (Anhang G4.2/G4.3. Hier sind auch maßgeblich organisationale Bedingungen bedeutsam gewesen, insbesondere das

Weiterqualifizierungsangebot und die unterstützende Führung bzw. das Mentoring. Die Herausforderungen und Grenzen, die mit einem Wechsel vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich verbunden sind, können demnach auf der individuellen, der organisationalen und der Umfeldebene verortet werden ((Aus-)Bildungssysteme, Abschlüsse, Kriterien der Inhalte...).

Konkrete Bezüge zu strukturellen Gegebenheiten (auch branchenbezogen) zwischen dem gewerblichen und kaufmännischen Bereich (z. B. Übertragbarkeit der Qualifikationen) können anhand der Fallbetrachtungen wenig identifiziert, sondern eher impliziert werden (vgl. Fall A16). Wie in Abschnitt 7.2.2.3 angesprochen, sind Tabellen mit Aussagen zur Wahrnehmung des jeweils anderen Bereiches (z. B. kaufmännischer Bereich aus der Sicht der Expert:innen, Vergleiche zwischen den Bereichen) erstellt worden. Eine Tabelle mit Aussagen der Expert:innen hierzu findet sich in Anhang G5.3. Diese Tabelle wird auch genutzt, um besser auf Grenzen zwischen den Bereichen kaufmännisch/gewerblich Bezug nehmen zu können. Laut Wahrnehmung von B14 besteht bei Bürotätigkeiten, wie z. B. Industriekaufleuten ein besseres Entwicklungspotential (Anhang G5.3). Wenn dies der Tatsache entspricht und gewerbliche Beschäftigte mit Karriereambitionen in der Hinsicht über solche Möglichkeiten und Aussichten nicht Bescheid wissen, kann dies als Grenze gesehen werden. Nach B14 ergeben sich bei neuen Berufen insgesamt in den ersten Stufen viele Aufstiegschancen, aber ein Entwicklungsstau in der höheren Hierarchiestufe. Ein Wissen über solche Entwicklungen und Entstehung von Berufen in bestimmten Bereichen kann genutzt werden, damit z. B. im gewerblichen Bereich Beschäftigte (nicht) ermutigt werden, solche Karrierewege zu beschreiten und folglich keine Grenzen wahrgenommen wird. Alternative Wege können eine Lösung sein. B15 sieht die Vergütung im gewerblichen Bereich bei verantwortungsvollen Tätigkeiten als zu gering an. Grenzen zwischen dem gewerblichen und kaufmännischen Bereich sind hier also auf Vergütungsebene beschrieben. B16 ergänzt hierzu, dass sich die Vergütung nicht nach gewerblichem oder kaufmännischem Beschäftigten, sondern aufgrund von Verhandlungen und Regionalität stark unterscheidet. Die Karrieregrenze liegt hier also nicht zwingend zwischen den Sphären.

B14 und B16 sprechen die Wirkungen von Technologisierung/Digitalisierung und Fortbildungsbedarf an. B14 vermutet die Rationalisierung durch Technologisierung eher im kaufmännischen Bereich. Im gewerblichen Bereich sei nach der Einschätzung von B14 der Fortbildungsbedarf wegen des technologischen Wandels größer als im kaufmännischen Bereich. Bei einem Wechsel vom kaufmännischen in den gewerblichen Bereich kann also der Fortbildungsbedarf als Grenze gesehen werden.

Die Karrieregrenze wird erst dann bedeutsam, wenn sie auch als solche von Beschäftigten gesehen wird und diese im beruflichen Fortkommen hindert bzw. Karrieregestaltung und Karriereerfolg beschränkt. Insofern ist die Interpretation von Grenzen der gewerblichen Beschäftigten aus der Sicht von Expert:innen mit Vorsicht zu interpretieren, kann aber als validierende Ebene und als Vergleichspunkt genutzt werden.

### **7.2.3 Durchlässigkeit der Karrieregrenzen bei gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten im öffentlichen Dienst**

Nachdem nun näher auf wahrgenommene Bedingungen und Grenzen des Karriereerfolgs und der Karrieregestaltung eingegangen worden ist, geht es in diesem Abschnitt um die Überwindung und Durchlässigkeit von möglichen Grenzen. Dieser Abschnitt befasst sich daher mit dem folgenden Teilziel:

- *Betrachtung der Durchlässigkeit von Grenzen*

Über das Konzept der Durchlässigkeit wird versucht, zu konzeptualisieren, wie verschiedene Positions- und Rollenwechsel angesichts von Grenzen vollzogen werden können. Es geht darum, das Konzept der Permeabilität von Grenzen nach Gunz et al. (2007) anhand der Aussagen der Beschäftigten und der Expert:innen auszufüllen und zu erfassen. Das Konzept wird mit den Vorläufern der subjektiven Durchlässigkeit, also der Abneigung der/des Beschäftigten, die Arbeitsrolle zu wechseln und der Abneigung des Arbeitgebers, eine/n Beschäftigte/n auszuwählen, beschrieben (siehe auch Anhang F). Ausgehend von DiPretes Durchlässigkeitsfaktoren (1987) haben Gunz et al. (2007) unter jedem der beiden Vorläufer die Ebenen *Erreichbarkeit*, *Attraktivität* und *Bewusstsein/Bekanntheit* verortet (vgl. Abschnitt 3.1). Diese Faktoren haben ihrer Ansicht nach Einfluss darauf, inwieweit Beschäftigte den Arbeitsrollenwechsel vollziehen können, und darauf, inwieweit das Unternehmen einen Beschäftigten für einen Arbeitsrollenwechsel (nicht) selektiert. Welche Aspekte sich bei den gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten hinter diesen drei Durchlässigkeitsdimensionen *Erreichbarkeit*, *Attraktivität* und *Bewusstsein/Bekanntheit* verbergen können, wird in den folgenden Abschnitten erläutert. Hierzu sind Aussagen der gewerblichen Beschäftigten und der Verwaltungsbeschäftigten zu ihren Umgangsformen und Ansichten zur Karrieregestaltung ebenso wie Aussagen der Expert:innen zu den beobachteten Umgangsformen der Beschäftigten codiert worden. Zudem sind neben den als Codes verwendeten Durchlässigkeitsfaktoren deduktiv mittels

Leitfadens und induktiv aus dem Material weitere Codes, wie *Individuelle Handlungsfähigkeit vs. Determinismus, Änderung von systemischen Bedingungen, Vom gewerblichen in kaufmännischen Bereich v.v., Leidenschaft, Glück und Fügung*, gebildet worden, um weitere Umgangsformen zu erfassen. Diese Codes und Codierregeln finden sich im Codesystem im Anhang F.

Dieser Abschnitt widmet sich zunächst in einem ersten Schritt dem folgenden Konflikt:

*Individuelle Handlungsfähigkeit vs. (sozialer) Determinismus als Einflüsse auf Karriere?*

Dieser Konflikt ist bereits über das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit angesprochen worden und konnte anhand der Ausführungen der Fälle zu Karrieregrenzen in Abschnitt 7.2.2.3 und 7.2.2.4 sichtbar werden. Aussagen, die Antworten auf diesen Konflikt geben, sind im Anhang G6.3 bis G6.6 zusammengestellt. Ziel ist es, einen Überblick über die Wahrnehmungen und Einschätzungen der Beschäftigten und Expert:innen zu bekommen, wie die individuelle Handlungsfähigkeit verglichen mit der Determiniertheit der Karrieregestaltung eingeschätzt wird. Bei erkennbarer starker wahrgenommener Determiniertheit der für Karriere wichtigen Gegebenheiten (vgl. Bedingungsfaktoren), wird eine stärkere Handlungsmacht auf der Seite der Organisation vermutet. Die gewerblichen Beschäftigten sind sich des Konflikts bewusst (Anhang G6.3). Fast alle Befragten (außer A12/A14) benennen konkret, dass die Karriere in der eigenen Verantwortung liegt, ob in der Tatsache, dass man selbst die Entscheidungen bzgl. Karriere trifft (A11) oder Initiative, die von einem selbst ausgehen muss (A15, A16, A17 und A18). Gleichermaßen benennen die Befragten aber jeweils mindestens ein Beispiel, das für den (sozialen) Determinismus steht, der durch die Organisation maßgeblich gestaltbar ist. A11, A12, A13 und A16 benennen die Führungsentscheidungen, Unterstützung durch Führung oder die Kommunikation durch Führung als determinierenden Faktor der Karriere. Auch Karriereförderung und Transparenz bzgl. der Karrieremöglichkeiten wird als determinierender Faktor angeführt (A15, A16). Teils wird allgemein bzgl. der determinierenden Faktoren von Orientierungsrahmen gesprochen, der maßgeblich relevant für die individuell zu treffenden Karriereentscheidungen ist (A11, A12). Es kann letztlich festgehalten werden, dass von allen gewerblichen Beschäftigten dieser Konflikt in unterschiedlichen Formen der Wahrnehmung angesprochen wird.

Die bei den Expert:innen identifizierten codierten Aussagen zu diesem Konflikt bringen überwiegend zum Ausdruck, dass die individuelle Handlungsfähigkeit der

Karrieregestaltung, also die selbstbestimmte Gestaltung der Karriere möglich ist (Anhang G6.5). B12 argumentiert sogar, dass die Freiheiten im Hinblick auf Karrieregestaltung so weit gehen, dass die Beschäftigten sich die passenden Kontextbedingungen suchen können. Die Verantwortung für Karriere liegt laut B12 deutlich bei den Beschäftigten. Auch B11 und B16 sehen z. B. die Weiterbildung oder nötigen Umschulungen in der Eigenverantwortung der Beschäftigten. B13 beschreibt die Eigeninitiative der Beschäftigten als Voraussetzung dafür, dass sie organisationseitig in der Karriere gefördert werden, sieht aber z. B. in der teilweise begrenzten Stellenverfügbarkeit einen organisational determinierten Aspekt. Der Aspekt Unterstützung durch Führung wird als positiv gestaltbar und weniger als determinierender Karriereaspekt beschrieben. B21 als externe Expertin sieht hingegen auch eine starke Determiniertheit der Karrieresituation und der Entwicklungssituation, die durch tradiertes, sozialisiertes Wissen in gewerblich geprägten Familien, Machtverteilung und Kultur in Unternehmen und Drucksituationen, wie Angst um den Arbeitsplatz, entstehen und gefördert werden kann. In dieser Betrachtung und Drucksituation sieht B21 die Verantwortung des Lernens auch beim Individuum.

Sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den Expert:innen lässt sich der Konflikt in den Aussagen erkennen. Sowohl die gewerblichen Beschäftigten als auch die Expert:innen benennen Aspekte auf der Seite der individuellen Handlungsfähigkeit und der Determiniertheit. Verglichen mit den Aussagen bei den Beschäftigten, betonen jedoch einzelne Expert:innen (B11, B12, B13) stark die notwendige Eigeninitiative und Verantwortung der Beschäftigten und sehen selten (B13) eine gewisse Determiniertheit der Karrieresituation durch die Organisation.

Bei den Verwaltungsbeschäftigten wird der Konflikt weniger deutlich angesprochen (Anhang G6.4). Abgesehen von V14 wird die Eigeninitiative und Eigenverantwortung für Karriere nicht in Relation zum sozialen Determinismus gesetzt. Es ist eher die Rede vom Hinnehmen der Grenzen und Wissen um die Karrieregrenzen, insbesondere im Hinblick auf die fehlenden Aufstiegspositionen (V13, V14 und V15). Bei zwei Befragten sind keine Äußerungen zu diesem Konflikt auffindbar (V11, V12). Ähnlich wie bei den gewerblichen Beschäftigten wird auch hier auf die Organisation als Orientierungsrahmen eingegangen (V14, V16). Auch die festgelegten Qualifikationserfordernisse und die fehlenden Erfolgsgrößen zur Einschätzung des individuellen Beitrags können als determinierte Gegebenheiten im Zusammenhang mit Karriere gesehen werden. Bzgl. der Verwaltungsbeschäftigten ist der Aspekt *individuelle Handlungsfähigkeit* relativ wenig konkret ersichtlich. Es ist eher zu betonen, dass sich die Beschäftigten mit den



organisationalen Gegebenheiten arrangieren und diese hinnehmen. Es ist jedoch bei beiden Teilstichproben deutlich geworden, dass die Beschäftigten determinierende Faktoren benennen können, die sie deutlich als durch die Organisation gegeben sehen. Dies wird auch als Argumentationsgrundlage herangezogen, dass neben der erkennbaren individuellen Handlungsfähigkeit im Hinblick auf Karriere und der Verantwortung für Karriere (vgl. gewerbliche Beschäftigte) die Organisation als Karriererahmen Möglichkeiten hat, die Karrieresituation und -gestaltung der Beschäftigten zu beeinflussen.

Nun wird das Material im Hinblick auf das Konzept der Durchlässigkeit von Grenzen untersucht, um exemplarisch Aspekte des Umgangs mit möglichen Grenzen zu identifizieren. Es ist jedoch anzumerken, dass mit der Betrachtung und Offenlegung bestimmter möglicher Durchlässigkeitsfaktoren in diesem Abschnitt keine konkreten Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden können. Zudem werden die identifizierten Durchlässigkeitsfaktoren nicht auf bestimmte Grenzen oder Bedingungen bezogen. Es geht vielmehr um die Identifikation möglicher Durchlässigkeitsfaktoren ausgehend von den Aussagen der betroffenen gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten. Es geht hier vor allem um Aspekte, die Einfluss auf die Abneigung eines Beschäftigten haben können, einen möglichen Rollenwechsel zu vollziehen. Hier werden auch Einschätzungen von Expert:innen mit aufgenommen. Das Konzept der Durchlässigkeit bezieht sich auf subjektive Grenzen. Es geht hier um eine Übersicht, inwieweit sich Aussagen der Beschäftigten identifizieren lassen, die die Ebenen des Durchlässigkeitskonzepts adressieren (Erreichbarkeit, Attraktivität, Bekanntheit/Bewusstsein). Die Tabelle im Anhang G6.1 gibt hierüber einen Überblick.

Zunächst wird die Ebene der Erreichbarkeit betrachtet. Erreichbarkeit ist nach der Attraktivität am zweitmeisten codiert worden. Bei allen acht gewerblichen Beschäftigten können Aussagen zur Erreichbarkeit aufgefunden werden (Anhang G6.6). Aus Sicht der gewerblichen Beschäftigten können zur besseren Erreichbarkeit eines Arbeitsrollenwechsel in den Bereichen Pfadabhängigkeiten, Fähigkeiten, Selbstwirksamkeit, Umstände Aspekte der Durchlässigkeit verortet sein. Die meisten Aussagen werden zu den Umständen getroffen. A11, A13, A16 und A17 sprechen hier begrenzte Karriereoptionen, besetzte Führungspositionen sowie begrenzte Stellenverfügbarkeiten und infolgedessen nötige alternative Karrierewege als Durchlässigkeitsfaktor an (Anhang G6.1). Die Expert:innen gehen hier ebenso (teils implizit) auf verschiedene Optionen, z. B. die Fachkarriere oder Expertenkarriere oder eine Karriere im Betriebsrat als Alternative ein (B14; Anhang G6.1). Auch eine Veränderung in den beruflichen Zuschnitten der Aufgaben wird als Möglichkeit

beschrieben, Durchlässigkeit zu verbessern (vgl. B11). Die Expert:innen sind sich teils auch bewusst, dass die Beschäftigten auch alternative Beschäftigungen außerhalb des Unternehmens oder eine Selbstständigkeit wählen (vgl. B14). A14 geht noch näher auf die Struktur des Karrieresystems ein und beschreibt erkennbare Stufen und Schritte als möglichen Faktor der Erreichbarkeit. A12 beschreibt den Freiraum in der Aufgabenerledigung als Umstand. A16 beschreibt die formalen Bewerbungsverfahren als Durchlässigkeitsfaktor, der je nach Ausgestaltung die Erreichbarkeit beeinflussen kann. Neben der Karrierestruktur und den Alternativen können unter den Umständen Aspekte der Führung identifiziert werden. A14, A16 und A18 beschreiben die Rolle der Führungskräfte als bedeutsam für die Durchlässigkeit (Anhang G6.1). A14 sieht den Mut der Führungskraft als relevant an, sodass man als Beschäftigter auch Zusatzaufgaben übertragen bekommen kann. A16 beschreibt die Führung einerseits als Mentor als bedeutsam für den Wechsel vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich und andererseits als möglichen Grund, ein Unternehmen auch zu verlassen. A18 ist über Vitamin B, einen Bekannten, der Führungskraft ist, in das aktuelle Unternehmen gekommen. Seitens der Expert:innen wird der Aspekt Führung nicht im Kontext der Durchlässigkeit erkennbar angesprochen. Auch Weiterentwicklung wird als Aspekt der Erreichbarkeit angesprochen und kann in den Bereichen Umstände und Fähigkeiten verortet werden. A14 spricht die Möglichkeit von organisational unterstützter Weiterbildung als Durchlässigkeitsfaktor an. A16 geht auf die mangelnde Sicherheit ein, eine anvisierte Stelle über Weiterbildung zu erhalten. Hier ist auch die Konkurrenzsituation unter Beschäftigten bedeutsam. B11, B12 und B14 sind sich als Expert:innen der begrenzten Möglichkeiten von Weiterentwicklung bewusst (Anhang G6.1). B11 ist der Ansicht, dass z. B. bei Schicht- und Anlagenführer:innen angesichts des technologischen Wandels andere Ausbildungs- und Weiterentwicklungssysteme etabliert werden müssen. B12 beschreibt, dass Beschäftigte das Unternehmen verlassen haben, weil sie nach einer Weiterbildung die anvisierte Stelle nicht bekommen haben. Andere Entwicklungsmöglichkeiten sind deshalb nötig. B14 beschreibt die fehlenden Garantien für Beschäftigte, die mit einer Weiterbildung eine gewisse Stelle anstreben. B21 beschreibt als externe Expertin, dass die Möglichkeiten zur Weiterbildung oder zu nachgeholtten Bildungsschritten gegeben sein müssen. Überhaupt beschreibt B21 die Qualifizierung teils auch als eine Verantwortung von Unternehmen, die nicht nur in formalen Qualifikationen, sondern auch in der Ermöglichung von Arbeitserfahrungen liegt. Auch gesundheitliche Aspekte können die Durchlässigkeit beeinflussen. A12 beschreibt dies am Beispiel eines Kollegen im Bauwesen, der bereits mit Mitte 20 seinen ersten Bandscheibenvorfall hatte.

Körperliche und gesundheitliche Einschränkungen können insbesondere bei körperlichen anspruchsvollen Tätigkeiten im gewerblichen Bereich die Durchlässigkeit von Grenzen beeinflussen.

Als letzte Bereiche auf der Ebene Erreichbarkeit sind Pfadabhängigkeiten (vgl. auch Pfadabhängigkeitstheorie, Abschnitt 4.4) und Selbstwirksamkeit (Abschnitt 4.5/4.6) festzuhalten. Diese beiden Bereiche werden seitens der Beschäftigten und Expert:innen vergleichsweise wenig angesprochen. A14, A15 und A18 sprechen die Selbstwirksamkeit an. A15 beschreibt, dass seine Beschäftigungen insgesamt prägende Etappen gewesen sind, auf denen er sich eingesetzt hat. Hierfür kann die individuelle Einschätzung der Selbstwirksamkeit bedeutsam gewesen sein. A14 stellt den Bezug zur Führungskraft her, die ihn unterstützt hat. Dadurch kann Selbstwirksamkeitsüberzeugung von A14 gestärkt worden sein, was für die Erreichbarkeit seines Ziels wichtig war. A14 betrachtet auch seine Bildung und seine beruflichen Stationen für seinen heutigen Stand als maßgeblich und deutet damit Pfadabhängigkeiten an. A18 spricht darüber, inwieweit er sich die Projektleitung zutrauen würde. Er beschreibt dies in Abhängigkeit von weiteren gesammelten Erfahrungen, die wiederum für die Selbstwirksamkeitserwartung bedeutsam sein können (vgl. Abschnitt 4.6). Dass Selbstwirksamkeitserwartungen und Pfadabhängigkeiten als Durchlässigkeitsfaktoren seitens der Expert:innen für relevant eingestuft werden, ist nicht ersichtlich. Es sind keine Aussagen hierzu identifiziert worden.

Die nächste Ebene, die insgesamt auch am häufigsten codiert worden ist, ist die Attraktivität (Anhang G6.6). Der Argumentation der Autoren nach (Gunz et al., 2007) hängt die Attraktivität eines Arbeitsrollenwechsels von der Passung der Werte und Persönlichkeit, der vorhandenen Erwartungen, der verfügbaren Alternativen und von den Arbeits- und Organisationsmerkmalen ab. Bei sechs der acht befragten gewerblichen Beschäftigten lassen sich hierzu Aussagen anführen (Anhang G6.6). Am häufigsten konnten die Aussagen im Bereich der Arbeits- und Organisationsmerkmale identifiziert werden, was wiederum als eine gewisse Handlungsmacht im Hinblick auf Karrieregestaltung auf Seiten der Organisation gedeutet werden kann. Bei allen Beschäftigten (außer A14 und A17) können in diesen Bereichen Aussagen aufgefunden werden, die Attraktivitätsfaktoren benennen, die zu einem Verbleib in der im gegenwärtigen Umfeld (Bereich, Abteilung, Team, Organisation) oder einem Arbeitsrollenwechsel führen können. Die Frage ist also, warum ist es für die Beschäftigten (un)attraktiv, den Arbeitsrollenwechsel (nicht) zu vollziehen. A11 beschreibt seinen Wechsel vom Handwerk in die Produktion als attraktiv, da die Alternative in der Produktion körperlich nicht so schwere Arbeitsbedingungen aufwies. A12 und A16

haben das Tätigkeitsfeld wegen der Arbeitszeiten bzw. der Schichtarbeit gewechselt. A13 ist in die Leiharbeit gewechselt, weil dort die Vergütung attraktiver gewesen ist. A15 beschreibt seine Loyalität zum aktuellen Unternehmen mit der Wertschätzung, die ihm seitens der Führungskräfte entgegengebracht worden ist, als er längerfristig erkrankt ist. Für A15 ist ein Wechsel der Organisation unattraktiv, da die Passung der Werte und Persönlichkeit gegeben ist und sich die Führung als positives Organisationsmerkmal erwiesen hat. Neben dem Schichtdienst beschreibt A16 noch weitere Attraktivitätsfaktoren. Einerseits sieht A16, wie bereits oben dargestellt, auch die Führung als einen Grund, das Unternehmen zu verlassen. Andererseits hat A16 auch die Erwartung, dass sich eine Weiterbildung auch auszahlen muss, also man im Anschluss auch die angestrebte Stelle bekommt. Auch hat A16 die Erwartung, dass der Arbeitgeber auch flexibel mit dem Personal umgehen kann, um auch Sonderwege im Bereich Karriere zu ermöglichen. Damit spricht A16 auch den Wechsel zwischen dem gewerblichen und kaufmännischen Bereich an. A18 geht auf einen motivierenden Kollegenkreis als Arbeitsmerkmal ein. Er ist der Ansicht, dass man darüber auch mehr Interesse an der Arbeit und einem Vorankommen bei der Arbeit hat. Auch beschreibt A18 sein Wissen über Alternativen und Konkurrenzunternehmen als wichtigen Attraktivitätsaspekt, überhaupt einen Arbeitsrollenwechsel in Betracht ziehen zu können. Zudem ist sich A18 bzgl. der inhaltlichen Ausrichtung seiner Interessen unsicher und kann sich auch ein Studium vorstellen. Insofern können die schwierig überschaubaren möglichen Alternativen auch ein Grund für die Durchlässigkeit sein.

Bei den Expert:innen lassen sich die meisten Aussagen zur *Attraktivität* auch bei den Arbeits- und Organisationsmerkmalen auffinden. Hauptsächlich geht es um die Vergütung und die Karriereoptionen als Attraktivitätsfaktoren (Anhang G6.1). B11 spricht einige Vergütungsaspekte an. Zum einen spricht sie die Vergütungssystematik für Führungskräfte an, die auch eine leistungsabhängige Komponente enthalten kann (Anhang G6.1). Zum andern geht sie auf eine neue Betriebsvereinbarung zur Vergütung ein, die Vergütungsbänder beinhaltet, die sich auf drei Stufen, die Einsteigerstufe, Basisstufe und eine Expertenstufe beziehen. B11 spricht noch die Weiterbildungsoptionen und Fördermöglichkeiten als Attraktivitätsfaktoren an. B12 nennt den Springerpool neben der Aufstiegskarriere als Möglichkeit, Karriere zu gestalten. B14 geht auf das regionale Angebot vergleichbarer Stellen bei Wettbewerbern ein, das recht überschaubar sei. Dies kann auch als Attraktivitätskriterium angeführt werden. B16 beschreibt, dass die Beschäftigten gut vergütet werden und eine gute Einarbeitung durchlaufen, die die Beschäftigungsfähigkeit fördert. B15 spricht den Freiraum der Beschäftigten als Attraktivitätsfaktor an. B14 benennt

die Betriebsratskarriere als alternative Form, die Grenzen auf den gewöhnlichen Karrierepfaden zu durchbrechen. B21 geht, wie auch A12 und A16 auf die Arbeitszeit als Durchlässigkeitsfaktor auf der Ebene Attraktivität ein. Sie argumentiert, dass für Fort- und Weiterbildungen Bedingungen so beschaffen sein müssen, dass auch die Zeit für diese Bildungsmaßnahmen vorhanden ist (z. B. Freistellung für Bildungsmaßnahmen), ohne dass man Vergütungseinbußen hinnehmen muss.

Es wird ersichtlich, dass einzelne identifizierte Aspekte durchaus mehrere Ebenen (z. B. Erreichbarkeit und Attraktivität) bzgl. eines Arbeitsrollenwechsels adressieren können. Es kann z. B. argumentiert werden, dass der Aspekt Arbeitszeit einerseits die Erreichbarkeit adressiert (Schichtdienst nicht mit familiären Verpflichtungen in Einklang zu bringen, daher Wechsel in diesem Bereich nicht erreichbar) und andererseits auf Attraktivität eingeht (Erwartungen an Work-Life-Balance nicht erfüllt, um Freizeitaktivitäten nachzugehen). Dies ist auch nicht verwunderlich, da die Autoren des Durchlässigkeitskonzepts die Abneigung, einen Arbeitsrollenwechsel (nicht) zu vollziehen, als Funktion der Ebenen sehen.

Die Ebene *Bekanntheit/Bewusstsein* ist am wenigsten codiert worden (Anhang G6.6). Nur drei der acht Beschäftigten im gewerblichen Bereich machen hierzu Angaben (A12, A13 und A18; Anhang G6.6). A12 spricht die Bedeutung von Berufsbildung an. Er hat einen Fragebogen ausgefüllt, der ihm eine tendentiell passende Beschäftigung empfohlen hat. A13 hat über die Leiharbeit vielfältige Informationen und Erfahrungen zu beruflichen Möglichkeiten sammeln können, die ihm bei der Einordnung künftiger in Aussicht stehender Berufe helfen können. Im Kontext von A18 geht es um die Bekanntheit der Vergütungssysteme. In seinem Unternehmen wird außertariflich vergütet und Informationen lassen sich nur über Gespräche unter den Beschäftigten einholen. Informationen zur Vergütung können für Arbeitsrollenwechsel bedeutsam sein.

Bei den Expert:innen lassen sich weitaus mehr Aussagen auffinden. Zum einen wird die Art der Informationsbereitstellung, zum andern die Inhalte und die Zielgruppen angesprochen (Anhang G6.1). Interne Stellenausschreibungen können den Beschäftigten per Papieraushang oder digital über das Intranet zur Verfügung gestellt werden. Die Informationen können sich neben den Stellenausschreibungen auch auf Weiterbildungsoptionen und auf Karriereberatung beziehen. Weitergehend können auch Informationen zu alternativen Karrierewegen (z. B. als Trainer:in) aufbereitet werden (vgl. B16). B15 geht noch auf die Verständlichkeit von Anforderungen einer Stelle und Stellenausschreibungen ein. B13 beschreibt ein internes soziales Netzwerk, das ein

Vorschlagwesen und einen Initiativpool für die Beschäftigten beinhaltet. Hier können die Beschäftigten Vorschläge machen, was sie z. B. gerne im Unternehmen in ihrem Bereich noch machen oder wo sie mitarbeiten möchten. Dies schafft quasi den Informationskanal in Richtung des Arbeitgebers. B14 und B16 beziehen sich besonders auf die Zielgruppe der Frauen, um die Barrieren für sie zu einer Männerdomäne abzubauen. B14 geht auf den Girls-Day und grundsätzlich auf die Bekanntmachung von typisierten Männerberufen für Frauen ein. B16 sieht die Notwendigkeit der Aufklärungsarbeit nicht nur bei den Unternehmen, sondern auch auf gesellschaftlicher Ebene.

Die Diskrepanz zwischen den Aussagen der gewerblichen Beschäftigten und den Expert:innen zu *Bekanntheit/Bewusstsein* lässt vermuten, dass die Bekanntheit eines möglichen Rollenwechsels bzw. das Bewusstsein für einen solchen Wechsel seitens der Beschäftigten nicht wahrgenommen oder gar unterschätzt wird. Auf Basis der Mutmaßung, die durch die wenigen codierten hier einzuordnenden Aussagen untermauert wird, können weitere Personalmaßnahmen sinnvoll sein, die auf die Bekanntheit oder das Bewusstsein bzgl. des jeweiligen Arbeitsrollenwechsels eingehen.

Bei den Verwaltungsbeschäftigten äußern sich zur Ebene Erreichbarkeit nur die Hälfte der Befragten (Anhang G6.6). V16 sieht die Möglichkeiten der Karriere unabhängig von der Branche und vielmehr abhängig von den betrieblichen Optionen (Anhang G6.2). D. h. die Umstände lassen laut V16 bei Unternehmen G5 keine Aufstiege oder Weiterentwicklungen in eine höhere Position zu. Dies sagt zudem jemand, der bereits eine Führungsposition als Teamleitung erreicht hat. Nach V14 fehlt das nötige Wissen bzgl. nötiger Voraussetzungen, wie z. B. Fähigkeiten oder formaler Qualifikationen, für einen Aufstieg. V15 beschreibt die ständige Selbstreflexion und den Veränderungswillen als relevant dafür, dass er sich immer persönlich weiterentwickelt hat. Seine Fähigkeiten und seine Selbstwirksamkeitserwartung können als Aspekte benannt werden, die die Durchlässigkeit der Grenze, die in der Unterforderung bei der Arbeit bestand, zu durchbrechen.

Dass relativ wenige Äußerungen der Beschäftigten in der Verwaltung zum Aspekt Erreichbarkeit aufgefunden worden sind, kann damit zu tun haben, dass die flache Hierarchie und die fehlenden Karriereoptionen ein dominierendes Thema sind, das die Beschäftigten so angesichts ihrer erkennbaren Freizeitorientierung hinnehmen (s. o.). Insofern stellt sich die Frage der Durchlässigkeit im Punkte Erreichbarkeit nur bedingt. Dies bestätigt auch die Aussage von V11 zur Attraktivität eines Arbeitsrollenwechsels. V11 weiß, dass es wenige Weiterentwicklungsmöglichkeiten gibt und wird sich voraussichtlich bei anderen

Organisationen nach Alternativen umsehen. Zur Attraktivität haben alle Verwaltungsbeschäftigten eine Aussage gemacht (Anhang G6.6). Auch V13 hat die Erwartung, neues dazulernen zu können und dafür auch seitens der Organisation die Zeit zu bekommen. Die weiteren Erwartungen beziehen sich auf Vergütung und Arbeitszeit (vgl. V11, V12, V14, V15, V16). Die Arbeitszeitregelungen (Flexibilität und Urlaub) werden größtenteils positiv hervorgehoben. V15 beschreibt außerdem die inhaltliche Tätigkeit, die nicht zu eintönig sein sollte, als Attraktivitätsfaktor. Er geht auch auf die Möglichkeit ein, sich die Fähigkeit, neue Aufgaben zu erledigen, anzueignen. V16 beschreibt die Bürogestaltung, das Arbeitsklima und die offene, kommunikative Führung als Merkmale der Organisation, die die Attraktivität ausmachen (Anhang G6.2).

Zu Bekanntheit sind nur bei der Hälfte der Befragten (3/6) Aussagen identifiziert worden (Anhang G6.6). Bei zwei Beschäftigten (V11/ V12) wird angedeutet, dass eine Unwissenheit bzgl. der Zusatzleistungen vorherrschend ist. Bei V12 und V13 wird die Unwissenheit bzgl. Karriereoptionen und alternativer Beschäftigungen ersichtlich (Anhang G6.2). V13 ist zudem nicht bewusst, welche Fortbildungsmaßnahmen für sie denkbar und sinnvoll wären.

Bei den Verwaltungsbeschäftigten wird in den Äußerungen zur Durchlässigkeit deutlich, dass die begrenzten Karriereoptionen hingenommen werden und demzufolge kaum Strategien des Umgangs erkennbar sind. Viele Aspekte der Durchlässigkeit beziehen sich eher auf Attraktivitätsfaktoren als auf Aspekte der Erreichbarkeit. Unter der Betrachtung der Durchlässigkeit als eine Funktion aller drei Aspekte Erreichbarkeit, Attraktivität und Bekanntheit/Bewusstsein kann die Durchlässigkeit im Verwaltungsbereich insgesamt als eingeschränkt gesehen werden.

Mit den Kategorien *Leidensfähigkeit*, *Glück und Fügung* und *Änderung von systemischen Bedingungen* sind noch Aussagen codiert worden, die relevante Aspekte außerhalb des Durchlässigkeitskonzepts erfassen (Anhang G6.7).

Leidensfähigkeit erfasst Aussagen, die erkennen lassen, dass eine lange (zeitliche) Ausdauer oder ein Hinnehmen der Gegebenheiten nötig ist, bis ein angestrebter Arbeitsrollenwechsel möglich wird. A15 spricht an, dass ein langer zeitlicher Atem nötig ist, bis eine Führungsposition frei wird. Die Alternative wäre ein Organisationswechsel. Bei V13 kommt stärker zum Ausdruck, dass die bekannten wenigen Aufstiegsmöglichkeiten hingenommen werden, da man weiß, dass sich an diesem funktionierenden hierarchischen System nichts ändert. A12, A13, A15 und A16 gehen auf die Wichtigkeit, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein, für einen Karriereschritt ein. A16 bezieht dies auch auf seinen Weg

vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich. Sein Weg wäre beispielsweise nicht gelungen, wenn er Chancen in seinem Unternehmen nicht gesehen, sich dafür eingesetzt und dann noch eine fördernde Führungskraft an der Seite gehabt hätte (Anhang G...). Die zeitliche und örtliche Fügung von Glück und der situativen Umstände habe dies erst ermöglicht. Auch bei den Verwaltungsbeschäftigten sieht dies V16 im Hinblick auf seinen Aufstieg in die Teamleitung ähnlich. Auf diese Führungsposition habe er nicht konkret, z. B. Qualifizierung etc., hinarbeiten können.

Was die Änderung von systemischen Bedingungen angeht, wünscht sich A17 ein Umdenken in der Betrachtung und Bewertung von Qualifikationen (Anhang G6.7). Seiner Ansicht nach seien diese häufig nur die Eintrittskarte in einen Beruf, weshalb seiner Ansicht nach weitergehend auch stärker auf eine Passung der Persönlichkeit und des Jobs geachtet werden sollte. Auch dieser Aspekt lässt sich nicht durch das Durchlässigkeitskonzept konkret erfassen, da es ein systemisches Phänomen anspricht.

Nun werden die Aussagen der Expert:innen zu den Codes *Leidensfähigkeit, Glück und Fügung* und *Änderung von systemischen Bedingungen* betrachtet. Auch zwei Expert:innen (B12/B13), wie in Abschnitt bei den Beschäftigten erkennbar, sehen Glück und Fügung für bedeutsam an, einen Arbeitsrollenwechsel bzw. Aufstieg zu vollziehen (Anhang G6.7). Es geht hier vor allem um das Glück, dass eine Stelle verfügbar bzw. frei ist.

Im Punkte *Änderung von systemischen Bedingungen* werden von B12, B14, B15 und B16 Veränderungen des Bildungs- und Ausbildungssystems als Möglichkeit angesprochen, die Durchlässigkeit von Karrieregrenzen zu fördern (Anhang G6.7). B12 spricht umfassendere Berufs- und Ausbildungsberatungen an. B14 benennt eine grundsätzliche Verbesserung von Weiterbildung, was B15 im Hinblick auf die Bedarfsgerechtigkeit und Praxisbezogenheit näher ausführt. B16 geht angesichts des technologischen Wandels von einer nötigen Veränderung der Berufsbilder und Ausbildungsordnungen aus. B16 sieht zudem in der Politik die Notwendigkeit, weitergehende finanzielle Unterstützungsangebote für Unternehmen zu machen, sodass Weiterbildungen in Unternehmen gefördert werden können.

Die Äußerungen der Beschäftigten und der Expert:innen in diesen zusätzlichen Kategorien fokussieren insgesamt, dass der Wahrnehmung der Beschäftigten nach nicht nur über Faktoren, die unmittelbar hinter der Erreichbarkeit, Attraktivität und Bekanntheit bzw. dem Bewusstsein eines Arbeitsrollenwechsels stehen, (ausschließlich selbstbestimmt und in der eigenen Handlungsmacht stehend) eine Grenze überschritten werden kann. Es können auch Wahrnehmungen, die aus der Sicht der Individuen, schwierig einzuordnen und



schwierig einem konkreten Grund zuzuordnen sind, bedeutsam sein (siehe Glück und Fügung oder systemische Bedingungen, wie die Gestaltung des Ausbildungssystems). Dennoch kann vermutet werden, dass z. B. die häufigen Wahrnehmungen, für einen Karriereschritt zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein zu müssen, durch organisationale Karrieremaßnahmen (z. B. Transparenz der Verfahren zu einem Aufstieg, Kommunikation über Optionen) positiv verändert werden können, sodass die beschriebene *Ohnmachtstellung* über Durchlässigkeit positiv beeinflusst werden kann. Auch hier bieten sich also organisationale Aktionsräume. Die möglichen organisationalen Karrieremaßnahmen (und damit die Organisationsseite der Durchlässigkeit) werden näher in 7.2.4 angesprochen. Diese Diskussion verdeutlicht erneut den Konflikt zwischen der individuellen Handlungsfähigkeit und der sozialen Determiniertheit (durch Organisationen und auch systemische Bedingungen). Im folgenden Abschnitt 7.2.4 werden Maßnahmen des Karrieremanagements, die von den Expert:innen genannt werden, aufbereitet, um sie ausgehend von den Wahrnehmungen der Beschäftigten im Hinblick auf die Durchlässigkeit als Beitrag zur Karriereförderung einzuordnen.

#### **7.2.4 Maßnahmen im Bereich Karrieremanagement**

Da in den vorangegangenen Abschnitten sowohl die wahrgenommenen Bedingungen und Karrieregrenzen dargestellt worden sind, als auch mögliche Umgangsformen mit dem Durchlässigkeitskonzept aufgezeigt worden sind, kann dieser Abschnitt nun näher darauf eingehen, welche möglichen konkreteren personalstrategischen Maßnahmen aus Sicht der Expert:innen sich festhalten lassen. Während der Abschnitt 7.2.3 stärker auf Durchlässigkeitsfaktoren (konzeptbezogen) aus der Sicht von Beschäftigten und Expert:innen eingegangen ist und den Konflikt zwischen der individuellen Handlungsfähigkeit und der sozialen Determiniertheit (durch die Organisation) empirisch untermauert hat, verfolgt dieser Abschnitt das Ziel, stärker zu fragen, welche Maßnahmen die Organisation konkret beisteuern kann, mit Grenzen umzugehen.

Es sind auch Aussagen herangezogen worden, die etwaige Maßnahmen nicht direkt ansprechen, sondern implizieren (Anhang F). Das Codesystem offenbart auch, dass einzelne Kategorien zu Maßnahmenbereichen deduktiv mit dem Leitfaden erstellt worden und einzelne induktiv aus dem Material gebildet worden sind.

Dieser Abschnitt bildet eine erste Grundlage für die Erreichung des folgenden Teilziels:

- *Erarbeitung von Implikationen für die Personalstrategie im Karrieremanagement zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit*

Da im Verwaltungskontext keine Expert:inneninterviews geführt worden sind, beschränkt sich die konkrete Ableitung von möglichen Personalmaßnahmen zur Adressierung der Durchlässigkeitsfaktoren auf den gewerblichen Bereich. Auch in diesem Abschnitt wird auf die Fallbetrachtungen und Fallvergleiche bei den Expert:innen B11, B12 und B15 wegen des erkennbaren stark unterschiedlichen Verständnisses von Karrieremanagement und Karriereplanung Bezug genommen (Anhang G4.4 bis G4.6), um ein weitläufiges/vielfältiges Bild möglicher Maßnahmen zu schaffen. Dann wird ergänzend auf Vorschläge von B13, B14 und B16 eingegangen (Anhang G7). Die Personalmaßnahmen sind anhand der Codes systematisiert worden (Codesystem Anhang F). Die Kategorien decken folgende Bereiche ab und sind nach der Menge der codierten Segmente sortiert (Anzahl in Klammern): *Karriereberatung und Informationspolitik (65), Veränderung der Hierarchie/Struktur (34), Arbeitsinhalte anreichern (27), Fort- und Weiterbildung (25), Diversität und Offenheit (16), Individuelle vs. organisationale Verantwortung (14), Führung verbessern (12), Angebote der WLB Förderung (8), Garantien und Versprechen (7), Gesundheitsförderung (4). Unter Sonstige Aspekte (28) fallen über die Kategorien hinausgehende Aspekte (Anhang G6.6).*

Die Darstellung der Personalmaßnahmen, die anhand der Expert:innenaussagen herausgearbeitet worden sind, folgt der Tabelle im Anhang G7.2, die die Maßnahmen in Kurzform geclustert wiedergibt. Diese Tabelle basiert wiederum auf Anhang G7.1 mit den codierten Aussagen der Expert:innen zu den möglichen Maßnahmen.

B11 äußert sich relativ allgemein und benennt einige Personalmaßnahmen, die sich hauptsächlich auf Karriereberatung und Informationspolitik und auf den Umgang mit Frauen im gewerblichen Bereich beziehen (Anhang G4.4). B11 benennt vor allem Informationskanäle, wie z. B. verschiedene Meetings, im Rahmen derer Beschäftigte Informationen zu Entwicklungsmöglichkeiten erhalten. Auch wird der Unterschied zwischen digitalen und konventionellen Informationskanälen für die Veröffentlichung von internen Stellenausschreibungen (Intranet und schwarzes Brett) angesprochen. In diesem Zusammenhang wird auch betont, dass die Stellenvakanzen über verschiedene Bereiche hinweg verbreitet werden, damit die Beschäftigten einen weitreichenden Überblick über Beschäftigungsmöglichkeiten im Unternehmen haben. B11 spricht auch den Mitarbeitergesprächen, in denen individuelle Entwicklungspläne besprochen werden, eine große Bedeutung zu. Für rechtzeitige Transparenz und einen Überblick über zu besetzende

Stellen mit geeigneten Beschäftigten kann eine Nachfolgeplanung sorgen. In Kombination mit den Entwicklungsgesprächen können also auch Beschäftigte rechtzeitig absehen, ob sie für eine Stelle in Betracht gezogen werden oder nicht. Informationen zu Kursangeboten im Hinblick auf Weiterentwicklung bietet das von B11 angesprochene Linked-in-Learning. B11 geht auch auf die Möglichkeit einer Auslandsentsendung ein.

Was die Anreicherung von Arbeitsinhalten angeht, bezieht sich B11 auf horizontale Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Zur *Diversität und Offenheit* meint B11, dass beispielsweise auch für Nicht-Muttersprachler Gespräche zu Weiterentwicklungsmöglichkeiten angeboten werden. Zur individuellen vs. organisationalen Verantwortung sind bei B11 verglichen mit den anderen Expert:innen keine Aussagen erkennbar. Zur Verbesserung der Work-Life-Balance schlägt B11 virtuelles Arbeiten vor. Dies ist bei gewerblichen Beschäftigten auch möglich, wenn sie z. B. an einem Meeting teilnehmen wollen. Führungskräfte müssen hierfür geschult werden, da virtuelle Führung ein besonderes Thema ist. Im Punkte Arbeitszeitreduzierung spricht B11 bekannte Maßnahmen, wie Teilzeitarbeit, an. Zur Gesundheitsförderung werden das betriebliche Gesundheitsmanagement und Zusatzleistungen in Form von zur Verfügung gestellten gesunden Nahrungsmitteln oder einem Sportangebot angesprochen.

Unter *sonstige Aspekte* geht B11 insbesondere auf Frauen im gewerblichen Bereich ein. Dies liegt darin begründet, dass im Bereich von B11 80% der Frauen im Montagebereich beschäftigt sind. B11 hält Maßnahmen im Personalmarketing, z. B. über berufliche soziale Netzwerke, die Frauen besonders ansprechen, für sinnvoll. Außerdem spricht sie generationsübergreifendes Personalmarketing an. Bei Unternehmen G6 ist es wichtig, bereits über die heutige Belegschaft die jeweils nachfolgende Generation anzusprechen. Hierfür wird z. B. ein Kids-Day veranstaltet. Dies ist gleichzeitig eine Maßnahme, Personal zu binden und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

B12 sieht die Aufgabe der Karrieregestaltung weniger bei der Organisation als vielmehr bei den Beschäftigten selbst, die bereit sein müssen, Leistungen zu bringen (Anhang G4.5). Beschäftigte müssen der Ansicht nach B12 Ambitionen zeigen und sich durch Leistung und Eigeninitiative hervortun. B12 sieht vor allem die Qualifikation als bedeutsam an. Wenn Beschäftigte die Qualifikation mitbringen, Ambitionen und Eigeninitiative zeigen sowie Leistung bringen, dann unterstützt die Organisation auch im Hinblick auf Weiterbildung und ist bereit, Schichtplanungen angesichts von berufsbegleitender Weiterbildung anzupassen. Ein proaktives Zugehen auf Beschäftigte hinsichtlich Karrierethemen ist nicht vorgesehen (vgl. Code individuelle vs. organisationale Verantwortung).

Wie auch B11, sieht B12 Mitarbeitergespräche als wichtige Grundlage, individuelle Karriereziele in Erfahrung zu bringen, um Entwicklungspläne zu erstellen. B12 fokussiert hier stärker, dass die individuellen Ziele mit den organisationalen Kapazitäten abgeglichen werden müssen. Nicht grundsätzlich kann jeder Wunsch hinsichtlich Karriere erfüllt werden. Die selbstbestimmte Karriere zu ermöglichen, ist schließlich nicht Aufgabe des Unternehmens. Auch spricht B12 das schwarze Brett als Informationskanal für interne Stellenausschreibungen an. Weitere Aspekte zu Karriereberatung und Informationspolitik spricht B12 nicht an. Entsprechend seiner Formulierungen in Richtung eines Performance Managements ist es laut B12 sinnvoll, Beschäftigte zu fördern, die sich im Springerpool engagieren, indem sie dann stärker für Führungspositionen berücksichtigt werden. Auch bei B12 finden sich keine Aussagen zur Veränderung der Hierarchie/Struktur.

Zur Anreicherung von Arbeitsinhalten nennt B12 drei Aspekte, zum einen on-the-job-Maßnahmen, die den Maschinenumgang lehren. Zum andern erwähnt er ein Rotationsprogramm, das mit der Verpflichtung verbunden ist, sich im Springerpool zu engagieren. B12 erläutert auch, dass das Rotationsprinzip wegen der Zugehörigkeit zum Schichtverband schwierig umsetzbar ist, da die Beschäftigten meist in ihren Schichten bleiben wollen. Ein Ausblick auf neue Arbeitsbereiche (im Ausland) entsteht durch die jüngst eingeführte Matrixorganisation. Diese hat laut B12 zur Folge, dass eine Division weltweite Verantwortung hat. Im Bereich Fort- und Weiterbildung benennt B12 die mögliche Einarbeitung und Weiterbildung trotz Schichtarbeit. Sichtpläne würden in solchen Fällen angepasst. Zur Diversität und Offenheit äußert B12, dass Chancengleichheit bzgl. Mann und Frau vorherrscht. Somit werden Frauen nicht bevorzugt adressiert. Maßnahmen im Personalmarketing in diese Richtung, ähnlich wie B11 sie nennt, lässt B12 nicht erkennen. B12 ist bei der Ablehnung von Bewerber:innen für Offenheit bzgl. der Gründe, die zur Ablehnung einer Bewerbung führen. Maßnahmen im Bereich Führung sind bei B12 auch zu erkennen. B12 hält seine Führungskräfte dazu an, mit den Beschäftigten über Möglichkeiten der Karriere und Enttäuschungen, z. B. bei erfolglosen Bewerbungen, zu sprechen. Die Führungskräfte sollen auch und insbesondere bei Enttäuschungen auf Mitarbeitende zugehen. Unter sonstige Aspekte geht B12 auf die bei G6 gebotenen überdurchschnittlichen Vergütungen und Zusatzleistungen ein. Zudem sieht B12 in Karriere ein Definitionsdefizit, da die Definition üblicherweise auf einen Aufstieg abzielt. Er sieht eine zusätzliche Karriereoption im Springerpool. Zu Maßnahmen in den Bereichen Angebote der WLB Förderung, Gesundheitsförderung und Garantien und Versprechen konnten keine Aussagen gefunden werden.

B15 unterscheidet sich von B12 sehr stark. Sie sieht den Menschen als Persönlichkeit, nicht nur reduziert auf Qualifikation (Anhang G4.6). Sie ist sich bewusst, dass Beschäftigte auch Ängste im Kontext des Berufs haben. Der Mut der Beschäftigten, bestimmte Karriereschritte zu gehen, ist wichtiger als die Bildung. Dieser Mut sollte gefördert werden, eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft ist seitens der Beschäftigten erforderlich. Erfolge der Beschäftigten sollten gewürdigt werden, Transparenz bei Anforderungen geschaffen und Karriereschritte segmentiert werden. Auf Basis des beschriebenen Verständnisses hat die Organisation nach B15 auch die Verantwortung, Maßnahmen für die Karriere abzuleiten (Anhang G4.6).

Im Bereich der Karriereberatung und Informationspolitik benennt B15 auch die Bewerbung auf interne über Aushänge und das Intranet gestreute Ausschreibungen als Maßnahme. Da sie den Menschen (über die Qualifikation hinausgehend) im Fokus sehen möchte, sieht sie auch weitere Maßnahmen als sinnvoll an. Karriereschritte können z. B. kleiner gedacht und entsprechend honoriert werden, damit den Beschäftigten Mut gemacht und die Angst vor großen beruflichen Veränderungen genommen wird. Konkrete Beispiele führt B15 nicht an. Zudem ist sie dafür, Anforderungen, z. B. in Stellenausschreibungen besser zu erklären. Ihrer Ansicht nach haben Beschäftigte mitunter Probleme im Erfassen und Einordnen der Anforderungen einer Stelle.

Im Maßnahmenbereich Veränderung Hierarchie/Struktur ist B15 für eine größere Flexibilität in der Personalplanung, sodass Beschäftigte die Gelegenheit haben, auch in andere Tätigkeiten Einblicke erhalten zu können. Auf diese Weise können sich z. B. neue Karriereinteressen und -ziele bilden. Auch kann darüber die Flexibilität der Beschäftigten gefördert werden, damit sie auch neue herausfordernde Tätigkeiten in der Lage sind zu übernehmen. Dies ist laut B15 auch angesichts des übersichtlichen Arbeitsmarktes von Bedeutung. Streng betrachtet, haben die erwähnten Maßnahmen auch das Ziel, Arbeitsinhalte vielfältiger und interessanter zu gestalten und könnten auch unter Arbeitsinhalte anreichern eingeordnet werden. In diesem Bereich erwähnt B15 noch, dass durch das Reinschnuppern und Probearbeiten Monotonie und Ängste in Tätigkeiten abgemildert oder genommen werden können.

Wie auch B11 und B12 nennt B15 zum Bereich Fort- und Weiterbildung auch nur das Angebot von Personalentwicklungsmaßnahmen allgemein. Im Bereich Diversität und Offenheit ist B15 für eine höhere Fehlertoleranz gegenüber Beschäftigten. Auch Toleranz für Scheitern ist wichtig, z. B. wenn ein/e Beschäftigter/e nach einem Probearbeiten einsieht,

dass die Ziele zu hoch gesteckt waren. Eine gegenseitige Ehrlichkeit und Offenheit (von Beschäftigten und Personalern) kann in der Hinsicht für Karriere förderlicher sein.

Zur Verbesserung der Führungsarbeit spricht B15 die Zusammenarbeit allgemein an, da dies in der Mitarbeiterbefragung negativ bewertet worden ist. Um die oben beschriebene Flexibilität im Personaleinsatz zu erreichen, sieht B15 eine Kernaufgabe auch bei den Führungskräften, die für eine flexiblere Personalauswahl mehr Mut brauchen. Personal sollte ihrer Ansicht nach sich auch Ausprobieren dürfen. Hier sollten Führungskräfte mutig bei Entscheidungen sein und z. B. über die reinen formalen Qualifikationen hinaussehen. Angebote der *WLB Förderung, Garantien und Versprechen* sowie Gesundheitsförderung werden von B15 (wie auch von B12) nicht angesprochen.

Unter *sonstige Aspekte* lässt sich verorten, dass B15 Kommunikationskanäle schätzt, über die sich Mitarbeiter-Leistungen würdigen lassen. Dies sei besonders wichtig, wenn es darum geht, diese Leistungen auch bei den Beschäftigten, die z. B. weiter von der Produktion entfernt sind, bekannt zu machen.

Anhand der Fallbetrachtungen und ihrer vergleichenden Betrachtungen ist deutlich geworden, dass sie sich hinsichtlich ihrer Fokusse und im Hinblick auf die Argumentation (vor allem individuelle vs. organisationale Verantwortung) unterscheiden. B11 und B12 (beide Unternehmen G6) sprechen zudem keine Maßnahmen an, die sich unter Veränderung der Hierarchie/Struktur verorten lassen. Vergleichsweise wenige Maßnahmen werden in den Bereichen *Angebote WLB Förderung, Garantien und Versprechen* sowie Gesundheitsförderung angesprochen.

Ergänzend werden nun die codierten Aussagen von B13, B14, B16 sowie der externen Expertin B21 betrachtet, um über die innerhalb der Fallbetrachtungen identifizierten Maßnahmen hinausgehende und ergänzende Aspekte anzusprechen (Anhang G7.1/G7.2). Insgesamt lässt sich bei diesen Expert:innen erkennen, dass sie eine große Verantwortung für Karriereförderung beim Unternehmen sehen (vgl. Code individuelle vs. organisationale Verantwortung, Anhang G7.1/G7.2). Es ist laut B16 Aufgabe der Organisation, Risiko- und Lernbereitschaft der Beschäftigten zu fördern und in der Hinsicht mit den Beschäftigten zu sprechen. Dies kann die Entscheidungsfindung von Beschäftigten bzgl. Karriereschritte unterstützen. B21 spricht in diesem Kontext an, dass vor allem die zur Verfügung stehenden Informationen zu Fördermöglichkeiten, insbesondere bei Individuen aus bildungsferneren Sphären, bedeutsam sind. Es sollten Bedingungen geschaffen werden, die Bildungshintergründe hinterfragen. Zudem scheint das Thema Beschäftigungsfähigkeit

(siehe Aussage B16 unter sonstige Aspekte) nicht bekannt zu sein, weshalb hierfür sensibilisiert werden sollte.

Im Bereich der Karriereberatung und Informationspolitik wird noch explizit auf alternative Karrierewege, wie die Betriebsratskarriere, die Fach- oder Projektkarriere und der Mentoringpool Bezug genommen (Anhang G7.1/G7.2). Zudem wird die lebensphasenbezogene Karriereberatung von B16 implizit angesprochen. Ältere Beschäftigte wollen nach B16 keine Weiterentwicklungsschritte mehr gehen. Fraglich ist hier, ob es nicht auch andere Möglichkeiten für Karriere außerhalb der formalen oder inhaltlichen Weiterentwicklung gibt. Im Bereich *Veränderung Hierarchie/Struktur* wird die von B15 angesprochene Förderung der Flexibilität von Beschäftigten näher durch konkretere Maßnahmen fundiert. B13 spricht z. B. die Anpassung von Arbeitszeitmodellen an. B13 sieht ein Problem in den Regeln für Stellenanforderungen, die einer Veränderung bedürfen. Job Rotation wird hier auch als Möglichkeit der Flexibilisierungsmaßnahme für den Personaleinsatz von B13 genannt. Flexiblerer Personaleinsatz kann auch durch mögliche Stellenwechsel in andere Bereiche gefördert werden. Dies sei z. B. bei B16 schwierig möglich. In dem Zusammenhang erwähnt B16 auch Job Sharing als Möglichkeit. Auch B21 geht auf abgesprochene Versetzungen als möglichen Karriereweg als Alternative zum hierarchischen Aufstieg ein.

Unter *Arbeitsinhalte anreichern* wird in Ergänzung zu B11 anstelle einer horizontalen Weiterentwicklungsalternative eine temporäre Führungsposition, z. B. in der Prozessüberwachung im Leitstand angesprochen (vgl. B13; Anhang G7.1/G7.2). Job Rotation wird auch von diesen Expert:innen als Maßnahme der Arbeitsbereicherung angesprochen. B13 äußert zudem, dass sich interne Mitarbeiterverleihungen in andere Abteilungen für die Projektarbeit bewährt haben, obwohl dies einen Aufwand (Transaktionskosten) im Hinblick auf Vertragsänderungen etc. darstellt. B14 nennt die Fertigungs- und Prozesserweiterung als weitere Maßnahme, damit Beschäftigte weitergehende abwechslungsreiche Aufgaben bekommen können. Tätigkeiten als Anleiter im Bereich der Personalentwicklung bieten sich auch zur Erweiterung des Arbeitsbereichs oder als Alternative zur Führungskarriere an. Dies schildert B16 am Beispiel eines Werkstattleiters. Im Falle von gesundheitlichen Einschränkungen kann eine Beschäftigungsmöglichkeit im kaufmännischen Bereich anstelle der gewerblichen Tätigkeit sinnvoll sein (siehe B16). Hierfür wäre dann aber eine fachliche Weiterbildung nötig. Hieran knüpft die Aussage von B16 im Bereich *Fort- und Weiterbildung* an. Es wird in der Organisation von B16 erwogen, dass gewerbliche Beschäftigte, insbesondere

Führungskräfte, künftig auch Fort- und Weiterbildungen zu kaufmännischen Themen besuchen, damit vielfältigere Karrierewege ermöglicht werden. B16 stellt zudem dar, dass die Investitionsbereitschaft des Unternehmens entscheidend ist, damit Karrierewege möglich werden. In diesem Zusammenhang geht B16 auch auf die unternehmenseigene Akademie ein, die das betriebsbezogene Know-how bündelt und darüber verschiedene Karrierewege qualifikationsbezogen ermöglicht werden können. B16 bietet weitreichende Einblicke in Maßnahmen und Überlegungen zur Fort- und Weiterbildung, wozu die anderen Expert:innen relativ wenige Angaben gemacht haben.

Im Bereich Diversität und Offenheit sprechen B13 und B16, ähnlich wie B12, die Gleichbehandlung des Geschlechts an (Anhang G7.1/G7.2). B16 setzt wie B12 auf eine Gleichbehandlung, hält aber explizite Bemühungen in Form von Stellenausschreibungen, Frauen für gewerbliche Berufe anzusprechen, für sinnvoll. B13 äußert, dass die Frauen in der Organisation keinen Wert auf die Frauenquote legen, da sie keine Quotenfrauen sein wollen. Es zeigt sich, dass das Thema sehr vorsichtig zu handhaben ist. Zum Thema Gleichbehandlung zählt auch das Thema Berufsgruppendifferenzierung (siehe Anhang G... unter sonstige Aspekte). B16 stellt fest, dass kaufmännische wie auch gewerbliche Beschäftigte abgesehen von einzelnen Incentives (z. B. Jobfahrrad), die bei Ihnen unterschiedlich interessant sind, gleichbehandelt werden sollten.

Die Führung kann über Mentoring und Vertrauen verbessert werden (B13, B14; Anhang G7.1/G7.2). Regelmäßige wertschätzende Gespräche sowie die konstruktive Selbst- und Fremdeinschätzung im Abgleich werden von B16 als hilfreich ergänzt. Im Bereich *Angebote der WLB Förderung* finden sich, wie auch bei B11, B12 und B15, wenige Äußerungen. Es wird, wie bei B11, von B14 die Arbeitszeitreduzierung angeführt. Ferner nennt B14 die Kinderbetreuung als sinnvolle Zusatzleistung.

Zu *Garantien und Versprechen* ist von den bisher betrachteten Expert:innen kein Aspekt angesprochen worden. Nur B14 benennt konkret die Notwendigkeit von Garantien im Zusammenhang mit durchgeführten Fort- und Weiterbildungen (Anhang G7.1/7.2). Ein Beschäftigter bekommt also eine gewisse Stelle, wenn ein Abschluss oder Zertifikat absolviert wird. Gleichzeitig ist B14 bewusst, dass dies nur mit einer funktionierenden Nachfolgeplanung möglich ist, da es sonst zu Erfahrungen kommen kann, wie sie A13 beschrieben hat (zu viele Absolventen für wenige verfügbare Stellen).

Äußerungen zu Maßnahmen im Bereich der *Gesundheitsförderung* sind nur bei B11 und B16 erkennbar (Anhang G7.1/7.2). B16 betont, dass insbesondere die Kommunikation von verfügbaren Maßnahmen wichtig ist und hierfür insbesondere Führungskräfte geschult



werden müssen. Auch werden Zusatzleistungen, wie Fitnesskurse oder gesunde Lebensmittel, angeführt. Bei B16 ist zudem eine Art Mitarbeiterseelsorge eingeführt worden, an die man sich als Beschäftigter/e auch über betriebliche Themen hinausgehend wenden kann. Die Möglichkeit, in kaufmännischen Berufen arbeiten zu können, ist bereits oben angesprochen worden.

Unter sonstige Aspekte lässt sich das Thema Personalauswahl aufgreifen. B13 ist der Ansicht (ähnlich wie oben B15), dass eine Auswahl von Beschäftigten nicht nur auf Basis des Lebenslaufes oder der Abschlüsse erfolgen sollte (Anhang G7.1/G7.2). Weitere Kriterien, wie die Persönlichkeit insgesamt, seien nötig. B12 hat bereits die überdurchschnittliche Vergütung angesprochen. B16 spricht die Bedeutung des Gehaltsgefüges insgesamt an, das sich ein Stück weit am Markt orientieren und an den vergleichbaren und begründeten Vergütungen im Unternehmen orientieren sollte.

Anhand der Anteile der Befragten, die zu einer Kategorie Aussagen treffen, kann zusätzlich abgeleitet werden, wie weit verbreitet die Aspekte bei den befragten Expert:innen sind (Anhang G7.2). Gemessen daran, sind insbesondere *Fort- und Weiterbildung* (3/7), *Angebote der WLB Förderung* (2/7), *Garantien und Versprechen* (1/7), *Gesundheitsförderung* (2/7) die Kategorien, die am wenigsten durch Aussagen im Hinblick auf Maßnahmen adressiert werden und damit am wenigsten präsent sind. *Karriereberatung und Informationspolitik*, *Veränderung der Hierarchie/Struktur*, *Arbeitsinhalte anreichern*, *Diversität und Offenheit* sowie *Führung verbessern* hingegen wird jeweils von mindestens fünf wenn nicht gar sechs der befragten Expert:innen angesprochen.

Die Darstellungen der Expert:innen lassen erkennen, dass sie sich im Hinblick auf die Aussagen zu den Maßnahmenfeldern (siehe Codes und Clusterung) teils ergänzen. In der Fallbetrachtung und im Fallvergleich wird ersichtlich, dass die Personalverantwortlichen unterschiedliche Schwerpunkte bei den Maßnahmen setzen. Dies zeigt das unterschiedliche Bewusstsein für Karriere und (organisationale) Karriereverantwortung und die organisational unterschiedlichen Prägungen in dieser Hinsicht. Zudem wird deutlich, dass vielfältige Maßnahmenbereiche existieren, die über Führungskarrieren und Alternativen dazu hinausgehen.

### **7.2.5 Verbindung von Karrieregrenzen und möglichen Personalmaßnahmen am Fallbeispiel bei gewerblichen Beschäftigten**

Abschnitt 7.2.4 hat basierend auf den Aussagen der Expert:innen kategorienbasiert Maßnahmen dargestellt, damit diese nun mit den wahrgenommenen Grenzen und

Karriereerwartungen verbunden werden können. Es wird also geprüft, inwieweit die Maßnahmen die identifizierten Grenzen adressieren können.

Es wird für die argumentative Untermauerung der zu erarbeitenden Modellskizze ein exemplarischer Fall der gewerblichen Beschäftigten herangezogen, zu denen auch Expert:innenaussagen des gleichen Unternehmens vorliegen. Dies ist das Unternehmen G2. Hier kommen die Beschäftigten A13, A14, A15 und A17 in Betracht. Aufgrund der ausführlichen Äußerungen zum bisherigen Werdegang wird A13 hier betrachtet. Ausgehend von den jeweils wahrgenommenen Grenzen wird versucht, mittels der herausgearbeiteten möglichen Maßnahmen im Karrieremanagement aus dem vorangegangenen Abschnitt, Implikationen für die Personalarbeit zu erarbeiten. Da die Durchlässigkeit von Karrieregrenzen eine Funktion der Erreichbarkeit, Attraktivität und Bekanntheit (Bewusstsein) des jeweils angestrebten Arbeitsrollenwechsels ist, werden möglichst Maßnahmen angestrebt, die alle diese Ebenen der Durchlässigkeit adressieren können. Die Übersicht mit Angaben zu A13, welche wiederum auf den Zitaten basiert, die in den anderen Anhängen zu finden sind, bildet Anhang H.

Bei A13 ist eher eine Freizeitorientierung zu erkennen. Sein Karriereverständnis basiert grundlegend auf der Abfolge von beruflichen Rollen, die durch Aus- und Weiterbildung und vor allem private Weiterentwicklung ermöglicht wird. A13 sieht in der Karriere auch eine Orientierung für künftiges Handeln. In der Vergangenheit hat A13 Karriereentscheidungen hauptsächlich danach getroffen, wo viel Geld verdient werden kann. An dieser Denkweise möchte A13 nicht mehr festhalten. In Karriere sieht A13 nun vor allem die wechselseitige Beeinflussung von Individuum und Kontext, was er vor allem in der Work-Life-Balance festmacht. Letztlich ist A13 in seinem Werdegang und seiner Entwicklung zu der Erkenntnis gekommen, dass ihm private Erfahrungen wichtiger sind als in der beruflichen Karriereleiter aufzusteigen. Das Karriereverständnis von A13 weist zentrale Elemente des wissenschaftlichen Diskurses auf. Die Entwicklung des Karriereverständnisses stimmt mit der eher vorherrschenden Freizeitorientierung überein, wobei sich diese nicht nur auf Freizeit per se, sondern auf ein ausgeglichenes Maß der beruflichen und privaten Sphäre bezieht. Die Erwartungen an Karriere lassen sich mit den aufgefunden Karriereerfolgskriterien näher beschreiben. Unter die materiellen Aspekte fällt die Erwartung, sich weiterzubilden und weiterzuentwickeln mit der etwaigen, aber nicht zwingenden Möglichkeit aufzusteigen. Auch eine sichere unbefristete Beschäftigung formuliert A13 als Karriereerfolg (Anhang H). Unter die psychologischen Karriereerfolgskriterien fällt bei A13 die Work-Life-Balance als wichtige Erwartung, wie

auch schon im Karriereverständnis und der Berufsorientierung ersichtlich wurden. Zu den sozialen Karriereerwartungen zählt A13 insbesondere die Zusammenarbeit und Verlässlichkeit der Kolleg:innen. Auch Anerkennung von Vorgesetzten ist ihm wichtig, Ansehen bei Kolleg:innen ist nicht bedeutsam. Was die induktiven Kategorien angeht, ist A13 eine inhaltlich ansprechende und prägende Tätigkeit, bei der er sich weiterentwickeln kann, wichtig. Die Vergütung ist insofern bedeutsam, dass A13 eine finanzielle Unabhängigkeit für wichtig hält. Der Erfolg außerhalb der Arbeit, also in seinen Augen die Familie und Work-Life-Balance ist ihm aber wichtiger. A13 ist insgesamt aber unzufrieden, insbesondere, da Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten begrenzt sind und in seinen Augen eine intransparente informelle Vorbesetzung von Stellen im Unternehmen stattfindet. Aufstiege und Weiterentwicklungen sind nicht möglich, da er nicht durch Führungskräfte gefördert wird. A13 begründet dies selbst teils mit seiner Tätigkeit im Betriebsrat. Auch seine Familie beschreibt er teils als Karrieregrenze, da ihn diese dahingehend beeinflusst hat, die Karriere bei der Bundeswehr nicht weiter zu verfolgen. Erst dadurch kam A13 über die Leiharbeit zu Unternehmen G2. Auch aktuell ist die Zeit für die Familie für A13 bedeutsam, weshalb sie weiterhin als eine Karrieregrenze interpretiert werden kann. Die allgemeine Definition der Karrieregrenze von A13 bezieht sich auf die formale Qualifikation und die Abschlüsse. Seine Qualifikation sieht A13 aber nicht als Karrieregrenze. Auch Eigeninitiative ist bei A13 vorhanden. Angesichts der begrenzten und vorgegebenen Aufstiegspositionen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die die Erreichbarkeit Erwartungen an Weiterentwicklung von A13 reduzieren, kann es für das Unternehmen G2 hilfreich sein, alternative Karriereoptionen anzubieten. Da A13 nicht zwingend auf den Aufstieg in einer Karriereleiter Wert legt, können dies auch Alternativen abseits der Führungskarriere sein. Die Attraktivität von Weiterentwicklungsmöglichkeiten hängt bei A13 gemäß seiner Karriereerwartungen von der weiterhin sicheren Vergütung, einer inhaltlich interessanten Tätigkeit, der Work-Life-Balance und der verlässlichen Zusammenarbeit mit Kolleg:innen ab. Dies kann auch als ein Hinweis, dafür gesehen werden, dass A13 nicht zwingend das Unternehmen verlassen möchte. In der Vergangenheit hat A13 die Leiharbeit gewählt, um eine gute und sichere Vergütung zu erzielen. Auch ist die Leiharbeit für A13 eine Möglichkeit gewesen, Einblicke in bis dahin unbekannte Tätigkeiten zu bekommen. Die Bekanntheit und das Bewusstsein für Tätigkeiten, die die Weiterentwicklung begünstigen, sind darüber gestärkt worden.

Für Unternehmen G2 kann es demnach sinnvoll sein, zunächst Maßnahmen zu prüfen, die das Bewusstsein von A13 für andere Karriereschritte stärken und die Bekanntheit

von Alternativen fördern. Regelmäßige Entwicklungsgespräche mit Information zu Karriereoptionen können sinnvoll sein. Zusätzlich können Maßnahmen, die die Arbeitsinhalte anreichern, angeboten werden. Denkbar sind hier Stellenwechsel in andere Bereiche, Job Rotation, Mitarbeiterverleihungen oder auch vielfältigere Karrierewege, wie z. B. Fachkarrieren parallel zur Führungskarriere ebenso wie Projektkarrieren (siehe Abschnitt 7.2.4). Inwieweit hierfür die Organisationstruktur geändert werden muss und diese Aspekte praktikabel sind, ist weitergehend zu prüfen.

Die Befähigung für neue Arbeitsbereiche kann beispielsweise durch begleitende On-the-Job-Maßnahmen, durch umfassende Einarbeitung oder durch passende Fort- und Weiterbildung gefördert werden, was zusätzlich die Erreichbarkeit und Attraktivität des Arbeitsrollenwechsels adressieren kann. Der Bereich der Einarbeitung bietet wiederum ein weiteres Karrierefeld, in dem sich interessierte Beschäftigte als Anleiter o. ä. verdingen können. Jobsharing kann sich als Maßnahme für A13 anbieten. Dieser möchte zwar nicht vordergründig eine Führungsposition bekleiden, doch könnte Jobsharing bei einer Führungsposition die Erreichbarkeit und Attraktivität eines solchen Arbeitsrollenwechsels adressieren. So würde auch ein Beitrag für die von ihm gewünschte Work-Life-Balance geleistet werden.

Da die Führung von A13 als begrenzender Faktor wahrgenommen wird (Anhang H), wären auch Maßnahmen aus diesem Bereich sinnvoll, die Führungskräfte sensibilisieren. Die Grenzwahrnehmung von A13 bezieht sich auf die informelle Vorbesetzung von begrenzten Führungspositionen, die durch Führungskräfte mitgetragen wird. Maßnahmen aus den Bereichen *Garantien und Versprechen* und *Karriereberatung und Informationspolitik* können hier hilfreich sein. Über eine systematische geordnete Nachfolgeplanung, die den Beschäftigten verlässliche Karriereaussichten (nach entsprechender erfolgreicher Fortbildung etc.) macht (siehe B14), kann insbesondere die Bekanntheit von Karriereoptionen, aber auch die Erreichbarkeit und Attraktivität steigern, sich auf diesen Karriereweg zu begeben. Die Informationstransparenz zu Karriereoptionen in der Situation von A13 kann beispielsweise durch individuelle Entwicklungsplanung, die in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen abgestimmt wird, oder durch die Bekanntgabe bereichsübergreifender Stellenvakanzen gefördert werden.

Dass die Familie nicht mehr als Karrieregrenze erlebt wird, kann durch Unternehmen G2 beispielsweise gefördert werden, indem anstelle von traditionellen Vollzeitschichtmodellen, Modelle mit reduzierter Arbeitszeit bei möglichst gleicher Vergütung entwickelt und angeboten werden (vgl. B14). Denkbar wären auch

unterschiedliche Arbeitszeitlagen als Maßnahme. B14 spricht auch Zusatzleistungen im Bereich Kinderbetreuung an. Die Maßnahmen können die Erreichbarkeit, die Attraktivität und auch das Bewusstsein für berufliche Weiterentwicklungen angesichts der Familie als Karrieregrenze fördern. Die Bekanntheit und das Bewusstsein für solche Schritte und Angebote kann wiederum bereits in Karriereberatungsgesprächen gefördert werden.

Ausgehend von diesem Fall und den wahrgenommenen Grenzen der Karrieregestaltung können zunächst insbesondere Maßnahmen im Bereich der Karriereberatung und Informationspolitik als sinnvoll gesehen werden, da sie die Ebenen der Bekanntheit und des Bewusstseins sowie der Erreichbarkeit als Einfluss auf die Durchlässigkeit adressieren können. Durch mehr Informationen über einen möglichen Arbeitsrollenwechsel kann evtl. auch die Einschätzung der Attraktivität des Wechsels erhöht werden. Hierdurch können erste Informationen zu Karriereerwartungen und wahrgenommenen Grenzen erfasst werden. Aussagen von Expert:innen, die unter Bekanntheit/Bewusstsein oder Erreichbarkeit und gleichzeitig unter Karriereberatung und Informationspolitik codiert worden sind, deuten dies an.

Die Darstellung der konkreten Wirkung von Maßnahmen auf die Durchlässigkeit von Grenzen ist nicht möglich. Dies ist von vielen Aspekten abhängig, die der weitergehenden Einzelbetrachtung in der jeweiligen Situation und einer Einschätzung seitens der jeweiligen Organisation bedürfen. Dieser Abschnitt zeigt jedoch, in welchen Aspekten Organisationen sinnvolle Überlegungen zum Umgang mit Karrieregrenzen anstellen können und welche Aspekte bei den Beschäftigten abgefragt werden können, um eine solche Einschätzung vorzunehmen. Die Darstellung am Beispiel von A13 zeigt die Überlegungen ausgehend von Karriereerwartungen und vorgefundenen Karrieregrenzen. Diese ist jedoch nicht als vollständig anzusehen.

Die Ergebnisse abseits dieses Falls zeigen, dass die individuellen Ansichten zu Karriere, Karriereerfolg, Karrieregrenzen und zur Durchlässigkeitseinschätzung sehr divers sein können. Einzelne Aspekte konnten, wie angeführt, über mehrere Individuen hinweg kategorisiert identifiziert werden. Dennoch ist eine individuelle Erfassung in Gesprächen sinnvoll, da sich die Argumentationen zu Karriereerwartungen und -grenzen unterscheiden können (z. B. fehlende Ambitionen zu mehr Verantwortung vs. fehlende Ambitionen zur generellen Weiterentwicklung).

Es lassen sich folgende Implikationen für die Personalarbeit im Bereich Karrieremanagement festhalten, die dem Vorgehen in diesem Abschnitt zugrunde liegen und

für Personalarbeit sensibilisieren, die auf die Erfassung von und den Umgang mit Karrieregrenzen abzielen:

- Erfassung der individuellen Berufsorientierung, des Karriereverständnisses und der Karriereerwartungen (Karriereerfolg) in Gesprächen und durch Befragungen.
- Erfassung der individuell wahrgenommenen Karrieregrenzen.
- Vergleich der Karrieregrenzen unter den Beschäftigten, um objektive Karrieregrenzen zu identifizieren (zur Abschätzung der Reichweite der Maßnahmen).
- Umgangsformen der Beschäftigten mit den Grenzen identifizieren und analysieren, um Durchlässigkeit nach den Dimensionen Erreichbarkeit, Attraktivität und Bekanntheit/Bewusstsein einzuschätzen.
- Passende Maßnahmen aus den erarbeiteten Maßnahmenkategorien ableiten, die die Durchlässigkeitsdimensionen adressieren und damit Grenzen überwindbar werden lassen.

Die anhand der Teilstichproben erarbeiteten Aspekte dienen der Orientierung, z. B. welche Karriereerfolgskriterien abgefragt werden, welche Karrieregrenzen Erwähnung finden oder welche Maßnahmen nach den Erfahrungen der Expert:innen praktikabel oder denkbar sind.

### **7.3 Limitationen der Herangehensweise und qualitativen Analyse**

Positiv hervorzuheben ist in dieser Arbeit insbesondere der konzeptionelle und zielgruppenspezifische Bezug. Bestehende Konzepte und Modelle (Konzepte zu Bedingungen und Grenzen sowie erklärende Theorien, Konzepte) sind im Rahmen einer ausführlichen Primärerhebung in einem spezifischen Kontext (gewerbliche Beschäftigte und Verwaltungsbeschäftigte in Routinetätigkeiten) angewandt und wiedergefunden worden. Der qualitative Ansatz ermöglicht hier eine umfassende Betrachtung der Teilstichproben im Hinblick auf den Karrierebegriff und insbesondere den Karrierekontext mit Subjektfokus. Die Auswahl des Designs, die Leitfadenskonstruktion, der Feldzugang sowie die Interviewdurchführung sind im Abschnitt 7.1 beschrieben und diskutiert worden. Auch die in Abschnitt 7.1.7 diskutierten Kriterien der Qualitätssicherung der qualitativen Forschung sind überprüft worden. In großen Teilen sind diese Kriterien erfüllt worden. Dennoch gilt es, in diesem Abschnitt auf Limitationen in der methodischen Herangehensweise und Analyse hinzuweisen, die Einfluss auf die dargestellten Ergebnisse haben können. In einem ersten Schritt wird in diesem Abschnitt auf bekannte Formen der Verzerrung (Biases) und

Störfaktoren je Perspektive (Befragte:r, Befragender) eingegangen, ehe anschließend auf weitere Limitationen Bezug genommen wird (z. B. Feldzugang). Die ersten aufgeführten Verzerrungen beziehen sich vor allem auf die Situation des Interviews (vgl. Shivane, 2019).

Es kann auf der Seite der Befragten dazu kommen, dass sie nur kurz angebunden und freundlich zustimmend antworten, um das Interview möglichst schnell beenden zu können (ebd.). Dies ist denkbar, da die Interviews in Teilen zwischen 60 und 90 Minuten gedauert haben und auch der Leitfaden recht umfassend ist. Der Aufbau des Leitfadens enthält die Kernthematik zu Karrierebedingungen und -grenzen erst im letzten Drittel, weshalb hier mit ausführlicheren Antworten zu rechnen gewesen wäre, wenn der Leitfaden reduziert und anders aufgebaut worden wäre. Um den Erzählfluss zu generieren, sind offene Fragen gestellt worden. An geeigneten Stellen ist mit Nachfassfragen gearbeitet worden, sodass ausschließlich zustimmende Antworten vermieden worden sind.

Verzerrungen durch Voreingenommenheit aufgrund sozialer Erwünschtheit konnten nicht konkret erkannt werden, sind aber auch nicht gänzlich auszuschließen (ebd.). Zu großen Teilen sind mit der Befragung persönliche Ansichten und Ausführungen zum individuellen Werdegang abgefragt worden, bei denen teils auch Antworten im Sinne der sozialen Erwünschtheit gegeben werden können. Die Antworten lassen teils aber auch erkennen, dass die soziale Erwünschtheit nicht Basis der Argumentation gewesen ist, sondern Aspekte offen dargestellt worden sind (z. B. individuelle Erfahrungen mit Leiharbeit, gesundheitliche Beeinträchtigungen, wie Burnout, Negativerfahrungen im beruflichen/privaten Kontext, Kritik an Unternehmen etc.). Die Fragen sind auch zu diesem Zweck offen gestellt worden. Es ist zudem darauf hingewiesen worden, dass es keine falschen oder besonders erwünschte Antworten gibt. Darüber hinaus ist die Anonymisierung der Interviews zugesichert worden. Dies unterstützt das Ziel wahrheitsgemäßer Angaben der Befragten.

In der Befragung kann es auch zu Verzerrungen durch Gewöhnung an die Fragen oder die Art der Fragestellung kommen (ebd.). Dieser Bias ist insbesondere im Bereich des Karriereerfolgs denkbar, da die Struktur der Fragen hier sehr ähnlich ist, indem Karriereerfolg in ähnlicher Weise auf den drei Ebenen (materiell, sozial, psychologisch) abgefragt worden ist. Dies kann dazu verleitet haben, die Karriereerfolgsebenen alle zu bejahen und durch Ausführungen zu untermalen. Hier hätte der Aufbau des Leitfadens und die Position der Fragen stärker durchmischt werden können oder die Aspekte durch Beispielsituationen abgefragt werden können. Hier ist anzumerken, dass sich z. B. A17 das Interview und seinen Verlauf (Frage-Antwort-Schema) anders vorgestellt hat und evtl.

deshalb auch sehr kurz angebunden in seinen Antworten war. Hier kann also die widerstrebende Erwartung an das Interview zu einem gehemmten Redefluss beigetragen haben. Dies führt zu möglichen Verzerrungen durch mögliche Voreingenommenheit der/des Befragten. Voreingenommenheit kann z. B. in der Interviewanbahnung vorab eintreten, wenn unzureichende oder zu wenige/viele Informationen bzgl. des zu diskutierenden Themas gegeben werden. Dem ist über kurze aber präzise und nicht zu stark beeinflussende Informationen (Anhang A, B und C) vorgebeugt worden. Voreingenommenheit kann auch durch dominierende positive oder negative Erfahrungen bestehen. Z. B. dominieren bei A13 die negativen Erfahrungen mit Führungskräften und mit den Aufstiegssystematiken im Unternehmen die Argumentationen zu Karrierebedingungen und -grenzen, sodass etwaige andere untergeordnete wahrgenommene Bedingungen keine Erwähnung finden können. Eine gewisse erkennbare Verdrossenheit und die Tatsache, mit der beruflichen Weiterentwicklung in dem Unternehmen abgeschlossen zu haben, können die Antworten beeinflussen. Die Angaben von A15 hingegen sind sehr durch die gesundheitlichen Erfahrungen und die positive Unterstützung des Unternehmens geprägt, weshalb hier wahrheitsgemäße Angaben zu wahrgenommenen Bedingungen und Grenzen verzerrt sein können.

Die Voreingenommenheit der Befragten kann auch mit Erinnerungseffekten oder Wissenseffekten zusammenhängen. Befragte können durch dominierende jüngste Erfahrungen und ausschließliche Erinnerungen daran am besten Angaben dazu machen. Ferner basieren insbesondere die Aussagen zum individuellen Werdegang auf Aspekten, die am besten erinnert werden. Daher sind diese Angaben in Form eines Fragebogens vorab eingeholt worden, um diese Informationen im Interview selbst nutzen und ansprechen zu können, um so das Interview in der Situation im Hinblick auf auffällige Aspekte besser strukturieren zu können.

Als weitere mögliche Verzerrung wird der Interpretationsbias angesprochen. In den Interviews ist deutlich geworden, dass die Befragten mitunter Probleme hatten, Karriere oder Karrieregrenze zu fassen und zu definieren. Weiter erstreckte sich dieses Problem auf den Begriff der konstruktiven Grenze. Auch in den Expert:inneninterviews gab es solche Interpretationsprobleme. Hier ist versucht worden, im Rahmen von Nachfassfragen, die Begriffe näher zu beschreiben. In manchen Fällen ist auch ein Beispiel zu Veranschaulichung genannt worden, was aber wiederum das Problem aufwirft, dass sich in den Köpfen der Befragten ein aufgezwungenes Bild festigt. Dies kann die subjektiven



Angaben in die Richtung der Erwünschtheit manipulieren. Aus diesem Grund sind selten solche Beispiele angewandt worden.

Der Interpretationsbias kann auch auf der Forscherseite relevant sein (Chenail, 2011). Es ist in diesem Fall denkbar, dass durch Konzepte, Theorien und den Erfahrungshorizont des Forschenden die Interpretation der Aussagen beeinflusst ist. Je nach theoretischer und konzeptioneller Vorprägung kann dies unterschiedlich stark dazu beitragen, dass der induktive Analysegang mehr oder weniger dominant ist. Daher ist eine umfassende Dokumentation des methodischen Vorgehens unabdingbar. Diese Arbeit beschreibt die Methode umfassend und diskutiert diese. Zudem werden die einbezogenen Konzepte und Theorien umfangreich beschrieben. Der Anhang dokumentiert das Vorgehen und die Ergebnisse ausführlich. An welchen Stellen induktiv Kategorien aus dem Material geschlossen worden sind, wird im Codesystem ebenso offengelegt.

Der Bestätigungsbias geht darauf ein, dass Verzerrungen durch Interpretation der Daten im Sinne der angestrebten Ergebnisse eintreten (Shivane, 2019). Das Interviewmaterial ist unter Einbeziehung der genannten Konzepte und Theorien unvoreingenommen ausgewertet worden. Es sind verschiedene Perspektiven (Beschäftigte, Expert:innen und Verwaltungsbeschäftigte als Vergleichsgruppe) in die Analyse des Karrierekontexts einbezogen worden. Das Codesystem ist einheitlich auf alle Daten angewandt worden. Durch die methodeninterne Triangulation (kategoriegeleitete Inhaltsanalyse und Fallanalysen) wird zusätzlich vermieden, dass Aussagen ausschließlich im Sinne der Hypothesen und angestrebten Ergebnisse interpretiert werden.

Einer möglichen Verzerrung durch die seitens des Forschers festgelegte Reihenfolge der Fragen im Leitfaden wird über die teilstrukturierte Form und die Reihenfolge von den allgemeineren zu den spezifischeren Fragen begegnet (ebd.). Die teilstrukturierte Form gibt zwar einen Orientierungsrahmen vor, ermöglicht aber an geeigneten Stellen Nachfass- oder Verständnisfragen sowie das Eingehen auf einen situativ wichtigen Aspekt. Dass zunächst auf den Werdegang der Befragten eingegangen wird und erst nach den Fragen zum Karriereverständnis und -erfolg auf den spezifischen Teil zu Karrierebedingungen und -grenzen Bezug genommen wird, fördert die Vorbereitung auf das Thema und ermöglicht, dass sich die Befragten in das Themenfeld hineinendenken können. Eine Manipulation oder Verhinderung von Aussagen infolge des gewählten Leitfadens lässt sich nicht gänzlich ausschließen.

Auf Suggestivfragen und verzerrte Formulierungen durch wertende Begriffe ist verzichtet worden, da sie die Befragten in eine bestimmte thematische und argumentative

Richtung drängen können (ebd.). Wie bereits oben angesprochen, sind teils Beispiele für ein besseres Verständnis von Begriffen verwendet worden, die zu Verzerrungen oder ausbleibenden individuellen Aussagen führen können. Die Reaktionen des Interviewers beschränken sich zudem meist auf ein neutrales *Okay* oder *Aha*, um keine richtungsweisende Wertung vorzunehmen und den Erzählfluss nicht in eine bestimmte Richtung zu dirigieren.

Der Leitfaden lässt sich noch in folgenden Punkten kritisieren. Zum einen sind im Leitfaden teils ungünstige Fragen gestellt worden, die Oberbegriffe, wie Globalisierung etc., beinhalten, mit denen Beschäftigte ohne Führungsverantwortung in ihrer Mikrosphäre spontan nicht viel assoziieren. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass bei den Umfeldbedingungen seitens der Beschäftigten wenige verwertbare Aussagen auffindbar sind. Zum andern kann angemerkt werden, dass der Interviewleitfaden in seiner thematischen Struktur nahe an einem standardisierten Interview ist. Individuelle Erzählräume durch Impulse sind daher wichtig und auch genutzt worden, um Erzählflüsse zu schaffen und beispielsweise bestimmte Themen zu fokussieren.

Der Zeitraum der Datenerhebung liegt unmittelbar in der Zeit der Corona-Pandemie. Wie bereits im Abschnitt zum Feldzugang angesprochen, hat dieser Umstand einige mögliche Verzerrungen zur Folge. Der Feldzugang hat sich schwierig gestaltet, weshalb insgesamt wenige unterschiedliche Branchen in der Stichprobe sind. Dies ist auch der Grund für die Verwendung des Schneeballprinzips als Samplingmethode gewesen. Die Corona-Pandemie ist auch in den Interviews ein dominierendes Thema gewesen, sodass evtl. andere eigentlich auch wichtige Karrierebedingungen seitens der Befragten (Beschäftigte und Expert:innen) nicht angesprochen worden sind. Es ist anzunehmen, dass beispielsweise der Fokus auf Arbeitszeit, Gesundheit oder Familie als Karrierebedingung oder gar -grenze mit der Pandemie begründet werden kann. Die Bedeutung und das Verständnis von Karriere kann in der Zeit ohne Pandemie evtl. anders beschrieben und beurteilt werden.

Wie eben im Corona-Kontext angesprochen, kann es im Feldzugang zu Verzerrungen kommen. Die Begründungsbasis für ein theoretisches Sampling liegt in den verwendeten Konzepten, Theorien und Modellen. Auf Grundlage dessen kann dieses Sampling auch zu einer zu selektiven Auswahl der Stichprobe führen. Die Samplingprozesse sind umfassend begründet und dokumentiert worden. Auch kann die kleine Fallzahl je Teilstichprobe angemerkt werden. Zudem ist der Feldzugang teils limitiert (Frauen in Konfektionierung fehlen leider). Daher sind in der Teilstichprobe der gewerblichen Beschäftigten ausschließlich Männer befragt worden. Angaben zur gewerblichen Karriere von Frauen sind daher nur in den Expert:inneninterviews zu finden. Bei der Erfassung der

sozioökonomischen und biographischen Daten hätten einzelne Aspekte zur besseren Differenzierung der Aussagen aufgenommen werden sollen. Hier ist beispielsweise die Dauer in aktueller Stelle/Position zu nennen. Zudem sind die Stichproben auf eine Organisation bezogen teils unausgeglichen. In Unternehmen G6 konnten beispielsweise nur Personalverantwortliche und Führungskräfte (Expert:innen) und keine gewerblichen Beschäftigten befragt werden (Begründung: hohe Auftragslage infolge der Corona-Pandemie). Neben B21 wären außerdem weitere externe Expert:innen (z. B. aus der Berufs- und Bildungsforschung) für eine fachliche Einschätzung wünschenswert gewesen. Wenn der Feldzugang einfacher gewesen wäre, wäre auch eine ausführlichere Befragung von Beschäftigten eines Unternehmens und deren unmittelbaren Vorgesetzten möglich gewesen, was wiederum auch den Zielen der Triangulation entsprochen hätte. So sind z. B. Einflüsse der Organisationskultur schwierig differenzierbar, da wenige jeweils eines Unternehmens in den Teilstichproben waren. Dennoch offenbaren insbesondere die Fallanalysen und -vergleiche interessante Einblicke.

Alle genannten Störfaktoren und Limitationen können zu Verzerrungen in den Daten führen. Sie können dazu beitragen, dass Daten unvollständig, voreingenommen oder gänzlich verzerrt sind. Es sind Maßnahmen ergriffen worden, um die o. g. möglichen Verzerrungen gering zu halten. In der Analyse selbst können weitere mögliche Verzerrungen auftreten, denen man sich bewusst sein sollte. Ein Problem stellt die Subjektivität der Codierung dar. Wie bereits angesprochen, sind die Analyseergebnisse von der intersubjektiven Interpretation des Forschenden abhängig. Jeder andere Forschende wird womöglich unter Einbeziehung seines Erfahrungs- und Wissenshintergrundes und der verwendeten Konzepte, Theorien und Modelle zu anderen Ergebnissen gelangen. Insofern kommt der Dokumentation des Forschungsprozesses insgesamt eine hohe Bedeutung zu. Daher wird auf einen umfassenden Anhang und eine große Nähe zu den codierten Segmenten im Sinne der Transparenz und Nachvollziehbarkeit Wert gelegt. Ein weiteres Problem kann in der Auswahl der Kategorien und ihrer Trennschärfe gesehen werden. Teils existieren ähnliche Argumentationen in den Codierregeln, die zu ungenauen Codedifferenzierungen führen (vgl. z. B. Alter und Prägung) können. Dies wiederum kann zu ungenauen Ergebnissen führen. Wie bereits angedeutet, wird anhand der Codematrizen (Anhang G2.25) zu Karrierebedingungen deutlich, dass es entweder Zusammenhänge zwischen einzelnen Bedingungsfaktoren gibt, diese also häufig in einem Zusammenhang angesprochen werden oder diese zu einem Faktor zusammengefasst werden sollten, da die Codes nicht ausreichend trennscharf sind. Ohne konkrete Bezüge zu Befunden

(Zusammenhangsanalysen), kann hier aber kein eindeutiger Schluss gezogen werden. Dies ist aber auch nicht das Ziel der Arbeit gewesen, hier geht es vornehmlich um die fundierte Darstellung wahrgenommener Karrierebedingungen und -grenzen.

Was die bereits in Abschnitt 7.1.7 beschriebenen Triangulation angeht, lassen sich auch hier Limitationen festhalten. Methodeninterne Triangulation wird erzielt, indem die kategorienbasierte Inhaltsanalyse und die Fallanalyse Anwendung findet. Die Fallauswahl erfolgt anhand der biographischen Informationen, die teils über den Vorabfragebogen erfasst worden sind. Somit wird die methodeninterne Triangulation (vgl. Witzel, 1985) im Hinblick auf die biographische Methode und Gruppendiskussion nur in begrenztem Rahmen angewandt. Das Element der Gruppendiskussion wäre in größerem Umfang als im Interview B12 für den Meinungsaustausch zwischen Beschäftigten und Personalverantwortlichen und die provozierte Auseinandersetzung mit Karrierebedingungen und -grenzen sinnvoll gewesen. Auf der Seite der Expert:innen wären weitere Interviewpartner:innen im Bereich der Berufs- und Bildungsforschung oder auch Branchenexperten hilfreich gewesen. Die methodenexterne Triangulation in Form eines Mixed-Methods-Ansatzes findet keine Anwendung. Die Forscher-Triangulation ist nicht möglich gewesen, da es sich um ein individuelles Dissertationsprojekt handelt. Über die Auswertung der Interviews durch verschiedene Forschende sind unterschiedliche Interpretationsschwerpunkte möglich. Im Hinblick auf die Daten-Triangulation wäre neben den Interviewtranskripten eine Einbeziehung von Dokumenten, wie z. B. Organigrammen, Ausbildungsplänen, Stellen- und Funktionsbeschreibungen und Betriebsvereinbarungen zur Identifikation und Analyse formal fixierter Bedingungen und Grenzen sinnvoll gewesen.

Bezüglich der Fallanalysen lassen sich mögliche Verzerrungen durch die Auswahl der Fälle, durch Informationen, durch Interpretationen und durch Generalisierungen festhalten. Die betrachteten Fälle sind auf der Grundlage von genannten Kriterien ausgewählt und verglichen worden. Es ist möglich, dass einzelne Fälle mittels dieser Kriterien nicht ausgewählt worden sind und somit evtl. sinnvolle Erkenntnisse nicht erfasst werden (z. B. A12, der eher mit Projektarbeit im Bereich der Planung zu tun hat, früher aber gewerblich im KFZ-Betrieb tätig gewesen ist). Es können also Erkenntnisse durch fehlende Informationen oder verzerrende Interpretation in der Fallbetrachtung verloren gehen. Ein Fallbezug erlaubt in der Regel nur eine begrenzte Generalisierung. Die Schwierigkeit kann z. B. darin bestehen, dass der individuelle Lebenslauf oder die individuelle Berufserfahrung relevant für die Aussagen der Beschäftigten ist. Diese Informationen werden zwar in der Vorabbefragung und der ersten Frage im Interview abgefragt. Dennoch kann nicht von den

Schlussfolgerungen bei diesen Einzelfällen auf eine ganze Gruppe geschlossen werden. Diese Generalisierungsproblematik ist bereits in Abschnitt 7.1.7 diskutiert worden. Mit der Identifikation der Fälle und dem Setzen der Vorannahmen ist bereits eine gewisse Generalisierung vonstattengegangen (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014: 366 ff.). Es ist zudem darauf hinzuweisen, dass die identifizierten wahrgenommenen Bedingungen, Grenzen und Durchlässigkeitsfaktoren nur begrenzt generalisierbar sein mögen (wegen unterschiedlicher individueller Hintergründe, Karriereziele Motivation etc.), aber basierend auf dem Material sowie den verwendeten Konzepten und Modellen fundiert sind und in anderen gewerblichen Branchen relevant und auffindbar sein können.

Alle diese genannten Limitationen durch mögliche Verzerrungen können die Ergebnisse in ihrer Validierung, Repräsentativität/Generalisierbarkeit und Objektivität beeinflussen. Es sind sowohl produktorientierte und prozessorientierte Maßnahmen umgesetzt worden (vgl. Abschnitt 7.1.7), die die Qualität der Methode in dieser Arbeit sicherstellen. In großen Teilen ist zudem im Bewusstsein dieser möglichen Limitationen versucht worden, diese möglichst minimal zu halten. Unter Berücksichtigung dieser Limitationen sind die Ergebnisse zu betrachten.

## **8 Erstellung einer Modellskizze**

Basierend auf der beispielhaften Argumentation in Abschnitt 7.2.5 wird in diesem Kapitel die Modellskizze dargestellt. In Abschnitt 8.1 wird zunächst die konzeptuelle und theoretische Basis erneut dargestellt, die in die Überlegungen zu dieser Modellskizze eingeflossen sind. Abschnitt 8.2 beschreibt das Modell und geht näher auf die Erweiterungen und Modifikationen der bestehenden Modelle ein. Es ist im Ergebnis immer wieder die Rede von einer Modellskizze. Dies wird damit begründet, dass ein Modell auf Basis der empirischen Basis für nicht haltbar befunden wird, da es nicht hinreichend validiert ist. Bei Mey und Mruck (2007a: 34) lässt sich festhalten, dass die methodische Vorgehensweise so auszuwählen und auch anzupassen ist, dass Ergebnisse geliefert werden, die für die Theorieentwicklung sinnvoll sind. In Verbindung mit Breuer (1999: 5) ist anstelle einer Theorieentwicklung auch die Rede von einer Theorieskizze bzw. Modellskizze. So wird dem Umstand methodischer Limitationen Schuldigkeit getan und der Ergebnisbeitrag reflektiert und relativiert. Letztlich bildet die Modellskizze einen Teil der im Rahmen der qualitativen Forschung erarbeiteten Hypothesen zusammengefasst ab.

## 8.1 Quintessenz vorhandener Modelle und Konzepte

Vier vorhandene Modelle und Konzepte bilden in Verbindung mit den empirischen Erkenntnissen (vgl. z. B. Abschnitt 7.2.5) letztlich die Basis für die Erstellung der Modellskizze zu Bedingungen und Grenzen sowie deren Durchlässigkeit. Zusätzlich werden Erkenntnisse zu Karriereerfolg (Hennequin, 2007) Karriereverständnissen (Abschnitt 1.2) und zur Berufsorientierung (vgl. 4.7) eingearbeitet. Der Fokus liegt auf der Wahrnehmungsebene der Individuen. Für die Darstellung von Karrierebedingungen ist das Schalenmodell der Kontextfaktoren von Mayrhofer et al. (2005a) als Basis genutzt worden. Dieses strukturiert verschiedene Ebenen von Kontextfaktoren, die die Karrieregestaltung und den Karriereerfolg im Innern der Schalen bedingen. Für die Modellskizze zu Karrieregrenzen und deren Durchlässigkeit wird zudem das Modell nach Thomas (1989), die weiterentwickelte Form von Guest und Sturges (2007) und das Durchlässigkeitskonzept nach Gunz et al. (2007) herangezogen. Diese drei Konzepte bildeten zusammen mit dem Schalenmodell eine strukturierende Grundlage für den Leitfaden. Wie bereits umfassend in Abschnitt 3.2 erläutert, beziehen sich die beiden Modelle (Thomas, 1989; Guest & Sturges, 2007) auf die Annahme, dass gewerblich Beschäftigte bzw. relativ gering Qualifizierte in von Routinen geprägten Tätigkeiten wenige Aufstiegsmöglichkeiten haben. Bei den betrachteten Teilstichproben ist erkennbar gewesen, dass die hierarchischen Aufstiegspositionen begrenzt sind (Anhang G2.6/G2.14/G8.1/G8.2) und sich diese teils auch als objektive Grenze erkennen ließen (Abschnitt 7.2.2.2). In der betrachteten Körperschaft des öffentlichen Rechts sind die Aufstiegspositionen noch überschaubarer als bei den gewerblichen Beschäftigten.

Thomas (1989) sieht die Klassen- und Bildungsstrukturen (Herkunft), die Arbeitsteilung und die damit verbundenen Gegebenheiten (Organisation) und die Segmentierung des Arbeitsmarktes (Umfeldbedingung) als mögliche begrenzende Faktoren an und schlägt verschiedene Strategien des Umgangs (hier: als Durchlässigkeitsfaktoren betrachtet) vor: Diese sind Qualifikation und Befähigung durch Wissen, Erfahrung und Sozialkapital, Status innerhalb der Beschäftigung erlangen, Hinnehmen der Beschäftigung als Mittel zum Zweck oder der Wechsel der Beschäftigung. Begleitend kann als organisationale Maßnahme das Angebot Spiele und Wettbewerb hilfreich gegen Monotonie der Arbeit sein. Es wird ersichtlich, dass Thomas (1989) stärker die individuelle Ebene als die organisationale im Hinblick auf Handlungsoptionen betrachtet. Anhand der Diskussion des Konflikts individuelle Handlungsfähigkeit vs. sozialer Determinismus und der

aufgefundenen Aussagen ist festgestellt worden, dass sich die Beschäftigten ihrer Verantwortung hinsichtlich der Karrieregestaltung durchaus bewusst sind, jedoch organisationale Unterstützungsangebote angesichts der Tatsache, dass die Organisation den Gestaltungsrahmen von Karriere vorgibt, hilfreich sein können. Einzelne Expert:innen sehen dies ähnlich.

Auch, da sich die gewerblichen Tätigkeitsfelder infolge weiterer Technologisierung und Digitalisierung sehr gewandelt haben (vgl. Kapitel sechs), ist davon auszugehen, dass die Argumentationen nach Thomas (1989) nicht mehr zeitgemäß sind. Guest und Sturges (2007) haben dies und die Ansichten und Entwicklungen zum Wertewandel, zur Work-Life-Balance, zu veränderten Karriereansichten zum Anlass genommen, dass weniger Führungspositionen auch infolge von wirtschaftlichen Veränderungen (Umstrukturierungen durch Kerngeschäftsfokus, Effizienzbestrebungen) nicht nur bei gewerblichen Beschäftigten ein Thema sein können, sondern insbesondere auch bei relativ gering Qualifizierten in von Routinen geprägten Beschäftigungen. Bei den hier betrachteten Verwaltungsbeschäftigten im Servicebereich sind flache Hierarchien und damit wenige Aufstiegspositionen erkennbar, die in den Strukturen des öffentlichen Dienstes und seiner Körperschaften begründet liegen können.

Guest & Sturges (2007) beziehen sich auf folgende Kriterien, die für die Einordnung als Bedingung oder Grenze relevant sind: Wird die Arbeit als Zentrum oder eher marginal betrachtet? Orientiert sich das Individuum innerhalb von Organisationen bei der Karrieregestaltung oder auch außerhalb von Organisationen (z. B. Selbstständigkeit)? Nach Guest und Sturges (2007) hängt die Karriereentscheidung von Bildung und Qualifikation (Klassen- und Bildungsstrukturen bei Thomas, 1989), vom Zustand des regionalen Arbeitsmarktes (Segmentierung des Arbeitsmarktes bei Thomas, 1989) und von den Präferenzen der Beschäftigten. Die Präferenzen der Individuen kommen bei Thomas z. B. nicht direkt vor, sind aufgrund der Klassenbetrachtung evtl. dort verortet. Auch bei Guest und Sturges (2007) wird deutlich, dass die Verantwortung für die Karriere stärker beim Individuum gesehen wird. Das Konzept der Durchlässigkeit von Karrieregrenzen bezieht sich auf verschiedene Ebenen, welche wiederum einerseits Einfluss auf die Abneigung der/des Beschäftigten haben, einen Arbeitsrollenwechsel (nicht) zu vollziehen und andererseits Einfluss auf die Abneigung des Arbeitgebers haben, einen Beschäftigten für einen Arbeitsrollenwechsel in Betracht zu ziehen. Das Konzept ist zum einen gewählt worden, um stärker potentielle Umgangsformen und Durchlässigkeitsfaktoren mit/von Grenzen eines Arbeitsrollenwechsel zu erfassen. Zum andern wirkt es stärker (als die

Modelle oben) den Blick auf die Organisationsseite, die als Gatekeeper des Karrieresystems gesehen werden kann (vgl. Gunz et al., 2007), sodass ein ausgewogener Blick auf den Konflikt individuelle Handlungsfähigkeit vs. sozialer Determinismus geworfen werden kann.

## 8.2 Erweiterung und Modifizierung bestehender Modelle und Konzepte

Ausgehend von den Argumentationen und Limitationen in den Modellen und Konzepten ist im Hinblick auf die Teilstichproben in dieser Arbeit eine Modellskizze erarbeitet worden, die die aufgefundenen Argumentationen basierend auf den erfassten Konzepten und Konstrukten zusammenfasst.

Die Modellskizze besteht aus zwei Abbildungen (Abbildung 15 und 16), die zwischen der Situation einer begrenzten Karrieregestaltung und der Situation unterscheidet, in der durch Maßnahmen durchlässige Grenzen erreicht werden, sodass Karrieregestaltung und Karriereerfolg möglich sind. Die Skizze sieht den umgebenden Rahmen der Karrieregestaltung in der Berufsorientierung, im Karriereverständnis und im Karriereerfolg, verstanden als Karriereerwartung. Es wird argumentiert, dass die Karriereerwartungen darauf basieren, welches Karriereverständnis das Individuum hat und welche Berufsorientierung vorliegt. Es wird basierend auf den Aussagen der Befragten angenommen, dass die Karriereerwartungen und das Karriereverständnis auch relevant dafür sind, inwieweit die Bedingungen als Karrieregrenzen wahrgenommen werden.

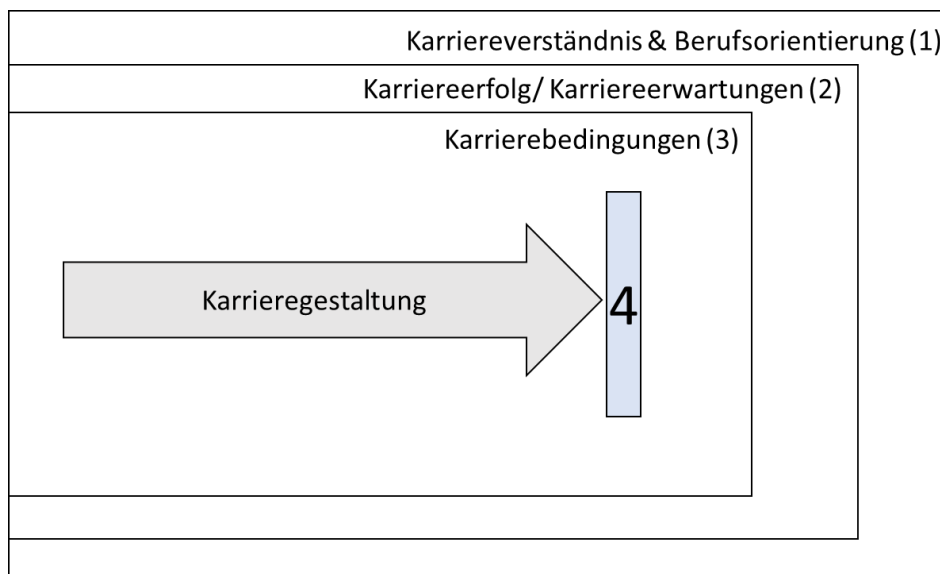


Abbildung 15: Begrenzte Karrieregestaltung (Quelle: eigene Darstellung)



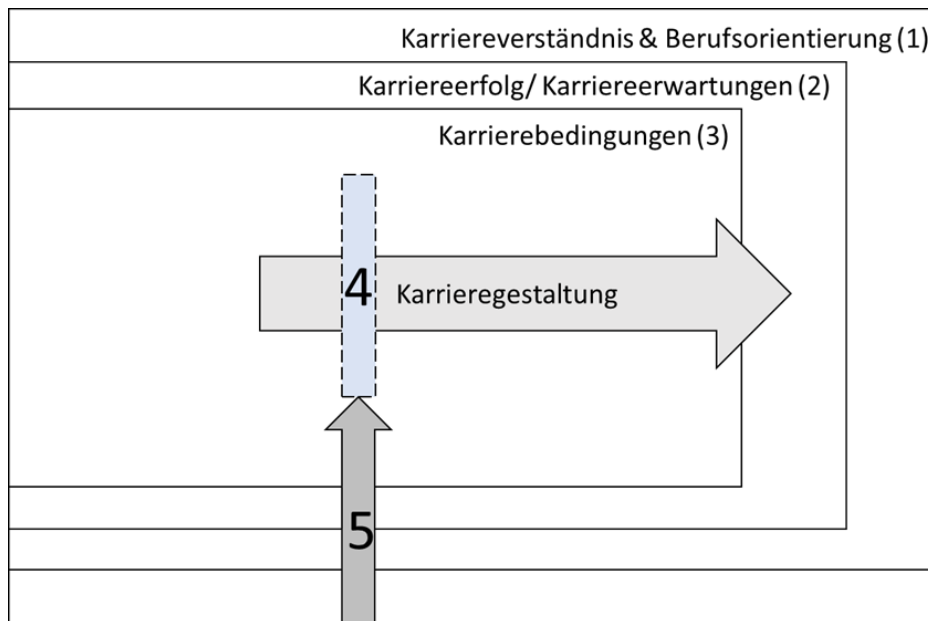


Abbildung 16: Maßnahmen als Einfluss auf die Durchlässigkeit von Karrieregrenzen

(Quelle: eigene Darstellung)

Die Durchlässigkeit der Grenzen (4) kann wiederum durch organisationale Maßnahmen (5), die die Erreichbarkeit, Attraktivität und die Bekanntheit eines Arbeitsrollenwechsels adressieren, beeinflusst werden. Daher ist in Abbildung 16 die Grenze (4) gestrichelt dargestellt, was für die Durchlässigkeit steht. Viele Aspekte können mit dem empirischen Material ergänzt werden. Z. B. wird mit der Modellskizze hier näher argumentiert, worin Präferenzen der Beschäftigten im Sinne von Guest und Sturges (2007) liegen können (z. B. hier: Berufsorientierung, Karriereverständnis oder Karriereerfolg). Auch eine stärkere Differenzierung zwischen Bedingungen und Grenzen sowie ein Fokus auf die Durchlässigkeit von Grenzen, die durch Organisationsmaßnahmen gefördert werden kann, wird mit der Modellskizze angestrebt. Je nach Betrachtung der jeweiligen Zielgruppe können die herausgearbeiteten Ergebnisse zu den einzelnen Aspekten (Bedingungen, Grenzen etc.) genutzt werden, um Befragungen bei Beschäftigten durchzuführen, die helfen können, Maßnahmen im Bereich des Karrieremanagements abzuleiten. In der Modellskizze werden gewerbliche und Verwaltungsbeschäftigte integriert und etwaige Unterschiede im Hinblick auf deren Wahrnehmungen von Bedingungen, Grenzen und Durchlässigkeit der Grenzen zunächst außer Acht gelassen, um die Anwendung auf beide Teilstichproben anzudeuten. Aufgrund der Modellbasis (Abschnitt 8.1), der Anwendung eines Codesystems zu Bedingungen und der ähnlichen Grenzwahrnehmungen wird eine Modellskizze für beide Zielgruppen erstellt. Die analysierten Unterschiede zwischen gewerblichen Beschäftigten

und Verwaltungsbeschäftigten werden dennoch für bedeutsam befunden und in Kapitel 9 und den Unterabschnitten diskutiert. Das Problem einer isolierten Darstellung einer Modellskizze zu den Verwaltungsbeschäftigten wird auch darin gesehen, dass nur Verwaltungsbeschäftigte einer Organisation befragt worden sind. Ergänzt worden sind hauptsächlich die Aspekte zur Durchlässigkeit und zu den Maßnahmen. Das Modell differenziert nicht zwischen subjektiven und objektiven Grenzen, da es hier vordergründig um die Wahrnehmung der Individuen geht, nicht um die Bedeutung der Grenze, wenn diese über einen Konsens zu einer objektiven Grenze wird. Auch beim Karriereerfolg wird nicht differenziert zwischen subjektivem und objektivem Karriereerfolg.

In Zusammenhang mit den Ergebnissen der Arbeit (zu allen Bestandteilen der Modellskizze), kann sie als Basis für weitergehende Forschung dienen. Die Modellskizze formuliert keinen Anspruch auf Vollständigkeit aller relevanten Größen und Einflussnehmenden Faktoren. Einzelne Aspekte und Systematiken der Modellskizze lassen sich auf Basis einzelner Theorien in Kapitel vier erläutern und begründen. Die Theorie des Arbeitsrollenwandels (Nicholson, 1984) legt nahe, dass Karrieregrenzen als Ergebnis von individuellen Eigenschaften und Eigenschaften der Organisation und Tätigkeit kontinuierlich analysiert werden sollten, damit Durchlässigkeit dieser Grenzen möglich ist. Die Modellskizze beinhaltet individuelle Eigenschaften in der Form des Karriereverständnisses, der Berufsorientierung und der Karriereerfolgsaspekte. Die Organisation wird durch die organisationale Karrieregestaltung und die Durchlässigkeit von Grenzen sowie angewandte Maßnahmen wiedergegeben. Jedoch ist die Modellskizze statisch. Kontinuierliche Analysen der Aspekte sind nicht vorgesehen. Dies lässt sich damit begründen, dass es zunächst darum geht, wahrgenommene Karrieregrenzen zu erfassen und abzuleiten, wie mit diesen organisational umgegangen werden kann.

Die Erwartungstheorie (Vroom, 1964) und die Sozial-kognitive Karriere-Theorie (Lent et al., 1994) verdeutlichen die Bedeutung von Selbstwirksamkeitsüberzeugungen für die Durchlässigkeit von Grenzen. Diese sind für die Argumentation der Durchlässigkeit der Grenzen bedeutsam, damit erkennbar wird, dass sich Maßnahmen der Organisation auch auf die Modifikation von individuellen Überzeugungen (z. B. durch Führungsarbeit) beziehen können und nicht nur auf strukturelle Veränderungen (z. B. Karrierewege ändern, Job Rotation implementieren). Zudem wird anhand der SCCT deutlich, dass noch so gute Karrierebedingungen und vielfältige Karriereoptionen nicht helfen, wenn Beschäftigte aufgrund geringer Selbstwirksamkeitsüberzeugung Karrieregrenzen sehen (z. B. fehlende Ambition, sich beruflich weitergehend zu engagieren). Dies hebt die Bedeutung sowohl des

Individuums als auch der Organisation für die Karrieregestaltung hervor. Die Erwartungstheorie verdeutlicht zudem die Bedeutung von Erwartungen für die Wahrnehmung von Karrierebedingungen (wie in der Skizze argumentiert). Die Skizze bildet aber nicht ab, dass wodurch das Karriereverständnis, die Berufsorientierung und die Karriereerwartung entstanden ist und geprägt wurde.

## **9 Diskussion der Ergebnisse**

Das Kapitel neun dient der reflexiven Auseinandersetzung mit den Ergebnissen aus Kapitel 7.2 unter Einbeziehung der bisherigen Erkenntnisse, die auf Forschungsergebnissen und Theorien sowie Modellen basieren. Auch wird teils die kontextuelle Einordnung des Untersuchungsumfelds und die dargelegte Relevanz (Kapitel sechs) betrachtet, um die Ergebnisse einzuordnen. Auch geht es darum, eine Einordnung der Ergebnisse angesichts der inhaltlichen und methodischen Limitationen vorzunehmen. Die Ergebnisse werden in diesem Kapitel ausgehend von den Teilfragestellungen aus Abschnitt 1.2 diskutiert.

### **9.1 Gewerbliche Beschäftigte und Verwaltungsbeschäftigte: Ähnliche Karriereverständnisse, Berufsorientierungen und Karriereerfolgsansichten**

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse ausgehend von der folgenden Teilfragestellung diskutiert:

*Welche Karriereverständnisse, Berufsorientierungen und Karriereerfolgsfaktoren lassen sich bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung erkennen?*

Die aufgefundenen Karriereverständnisse bei den gewerblichen Beschäftigten lassen sich mit den im wissenschaftlichen Diskurs behandelten Verständnissen erfassen und offenbaren, dass Karriere in ähnlichen Kategorien begriffen wird. Häufig wird Karriere als hierarchisch aufwärts gerichtete Abfolge von Positionen und Rollen verstanden. Zudem wird Karriere als berufliche Orientierung und Möglichkeit der Selbstreflexion gesehen. Das Sammeln von beruflichen (und privaten Erfahrungen) wird auch unter Karriere gefasst. Einige Befragte sind sich des Unterschieds zwischen einer objektiven und subjektiven Karriere und der Wechselwirkungen zwischen ihnen und ihrer Umgebung bewusst. Insgesamt ist es den Befragten mitunter schwergefallen, Karriere zu fassen. Teils sprechen sie eher von einem Werdegang, Berufsweg oder von einem Beruf. Karriere wird häufig mit Karriereleiter, also

einem vertikalen Aufstieg assoziiert. Es ist aber deutlich geworden, dass es *die Karriere* nicht gibt. Ein Bewusstsein für individuelle subjektive Karrieren ist erkennbar. Insofern kann, ähnlich wie Cooper (2020) argumentiert, festgehalten werden, dass gewerbliche Beschäftigte nicht karrierelos sind. Teils fällt es den Befragten auch schwer Karriere ohne Wertung und eine Erfolgskomponente zu beschreiben. Es wird hier teils schon auf die materielle und soziale Erfolgsebene eingegangen. Es lassen sich also normative Tendenzen erkennen, die so in den vorhandenen und wissenschaftlich diskutierten Verständnissen nicht abgedeckt sind. Karriere in diesem Kontext ohne Erfolgsgrößen zu erfassen, erscheint daher schwierig. Die Verwaltungsbeschäftigten gehen ebenso auf die genannten Verständnisse von Karriere ein. Die Abfolge von Positionen und Rollen im Zeitverlauf sehen die Verwaltungsbeschäftigten aber nicht immer als aufwärtsgerichtet, sondern auch als Entwicklung durch Erfahrungen und verschiedene Tätigkeiten. Auch die lange Organisationszugehörigkeit oder die Verantwortungsübernahme wird als Karriere verstanden und bei den Verwaltungsbeschäftigten stärker betont.

Auch bei den Verwaltungsbeschäftigten wird Karriere als etwas Subjektives begriffen. Bei den Verwaltungsbeschäftigten ist weniger von einer Berufung als vielmehr von einem Job die Rede. Die Expert:innen argumentieren hinsichtlich der gewerblichen Beschäftigten stärker in formalen Kategorien und organisationalen Denkmustern (Führungskarriere, Expertenlaufbahn, Stellenausschreibungen). Subjektive Karrieren sind auch ihnen bewusst, aber Karriere wird seitens der Expert:innen nicht als Orientierung für zukünftiges Handeln oder zur Erklärung des vergangenen Handelns gesehen. Die externe Expertin hat vor allem die Ausgangsbedingungen von Karriere, also familiäre Herkunft und tradiertes Wissen, im Blick, wenn es um Orientierung durch Karriere geht. Die Definitionen von Karriere sind bei beiden Teilstichproben ein Stück weit dominiert von der Aufwärtsmobilität und der Orientierungsfunktion. Zudem ist Karriere etwas Subjektives, bei dem häufig der Aufstieg im Zentrum des Verständnisses steht, dies aber nicht ausschließlich. Karriere kann in diesen Kontexten demnach als bedeutsam eingestuft werden.

Was das Konzept der Berufsorientierung angeht, weisen die meisten Beschäftigten, gewerbliche wie auch Verwaltungsbeschäftigte eher eine Freizeitorientierung auf. Es ist fraglich, inwieweit diese Orientierung bereits durch die privaten Ziele (z. B. Familiengründung etc.) vorhanden ist oder diese Prägung durch evtl. fehlende berufliche Perspektiven in diese Richtung gefördert worden ist. Letzteres wäre insbesondere denkbar, da Karriere, wie oben sichtbar in unterschiedlichen Facetten für bedeutsam befunden wird. Der Begriff der Freizeitorientierung wird angesichts der häufigen Formulierungen in

Richtung gewünschter Work-Life-Balance zugunsten der Familie für nicht angemessen befunden. Daher ist eher von Gleichgewichtsorientierung die Rede. Das Konzept der Berufsorientierung kann herangezogen werden, um z. B. individuelle Ansichten, Erwartungen und Prioritäten hinsichtlich des Werdegangs einzuordnen, dient aber nicht dem gegenseitigen Auspielen der Sphären *Beruf und Freizeit* gegeneinander. Die erkennbare Freizeit- bzw. Gleichgewichtsorientierung zeigt, dass die Beschäftigung eher als Mittel zum Bestreiten des Lebensunterhalts gesehen wird. Dies heißt nicht zwangsläufig, dass der Beruf inhaltlich unwichtig ist. Es kann jedoch auch hinterfragt werden, ob diese Einschätzung so ist, weil die Beschäftigten es tatsächlich so sehen oder weil die möglichen Karrieren in diesen Bereichen begrenzt sind. Um das zu beantworten, sollte die Berufsorientierung mit der Karriereerwartung in Beziehung gesetzt werden (vgl. Fallbetrachtung A13 in Abschnitt 7.2.5). Es ist denkbar, dass andere Konzepte, wie der Karriereanker nach Schein (1996) zu differenzierteren Erkenntnissen geführt hätte.

Das dreidimensionale Konzept des Karriereerfolgs nach Hennequin (2007), welches bei Arbeiter:innen in Frankreich angewandt worden ist, ist auch bei den Teilstichproben identifiziert worden. Es wird hier genutzt, um Karriereerwartungen der Teilstichproben zu erfassen. Die gewerblichen Beschäftigten nennen als materielle Karriereerwartungen die Vergütung, die Weiterbildung, den hierarchischen Aufstieg und eine unbefristete Beschäftigung. Der Aufstieg wird aber nicht grundsätzlich als hierarchischer Aufstieg verstanden, sondern auch als Erfahrungszuwachs. Bei den Verwaltungsbeschäftigten hingegen ist stärker die Vergütung relevant. Das Thema Weiterbildung ist als Karriereerwartung bei den Verwaltungsbeschäftigten wenig ersichtlich und der Aufstieg ist kaum erwähnt. Eine generelle und ausschließliche Erwartung des hierarchischen Aufstiegs als Karriereerfolg ist bei den Befragten also nicht erkennbar. Dies gibt in Zusammenhang mit dem Karriereverständnis und der Berufsorientierung den Hinweis, dass Karrieren im gewerblichen und Verwaltungskontext vielfältig gestaltbar sein sollten. Dies wird noch deutlicher, wenn man bei den sozialen Karriereerfolgsfaktoren erkennt, dass der Aspekt Zusammenarbeit und Anerkennung (durch Kolleg:innen und Vorgesetzte) bei den gewerblichen Beschäftigten bedeutsam ist.

In Verbindung mit den Befunden von Hennequin (2007), Lucas (2011) und Hu et al. (2010) kann also festgehalten werden, dass die soziale Komponente (abgesehen vom Status) bei gewerblichen Beschäftigten besonders wichtig ist. Bei den Verwaltungsbeschäftigten wird Zusammenarbeit nur wenig angesprochen. Was die psychologische Dimension angeht, gehen die Erwartungen deutlich in Richtung Work-Life-Balance, was sich mit der

identifizierten Freizeitorientierung deckt. Die Verwaltungsbeschäftigten hingegen sprechen das Thema wenig als Karriereerwartung an. Dies mag damit zu tun haben, dass die Verwaltungsbeschäftigten keine Schichtarbeit, sondern relativ geregelte Arbeitszeiten unter der Woche haben. Beide Teilstichproben gehen auf berufliche und private Erfolge als Karriereerwartung ein, die sehr individuell sind. Die organisationale Unterstützung dieser individuellen Zielsetzung wird daher für sinnvoll befunden (vgl. auch Koekemoer et al., 2019).

Es konnten auch Karriereerfolgskriterien des Konzepts aufgefunden werden, die bei den Befragten nicht als Karriereerfolg betrachtet werden. Hier handelt es sich meist um materielle oder geldwerte Zusatzleistungen. Diese werden sowohl im gewerblichen wie auch im Verwaltungsbereich nicht als Karriereerfolg gesehen. Über das Konzept von Hennequin (2007) hinaus sind induktiv Kategorien entwickelt worden, die Aspekte erfassen, welche von den Befragten als Karriereerfolg gesehen werden können. Hier sind die Aspekte Vielfalt und Abwechslung der Tätigkeit und die Bedeutung der persönlichen Prägung und Weiterentwicklung durch das Sammeln von Erfahrungen erwähnenswert. Auch Herausforderungen durch die Tätigkeit und die Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen ebenso wie die Selbstverwirklichung wird als Karriereerwartung benannt (vgl. Deci & Ryan, 2008). Diese identifizierten subjektiven Karriereerfolgskriterien decken sich in den Aspekten *Sinn der Arbeit*, *Kompetenzeinsatz*, und *Verantwortungsübernahme* mit dem Befund von (Koekemoer et al., 2019). Angesichts der bereits beschriebenen Definitionen von Erfolg und ihrer Abgrenzung (Zufriedenheit, Erfolg, Lebenszufriedenheit etc.) kann hier kritisiert werden, dass insbesondere bei den induktiven Codes (z. B. Erfolg außerhalb der Arbeit) Schnittpunkte mit Konzepten wie dem Wohlbefinden allgemein oder der Lebenszufriedenheit möglich sind. Hier wird angestrebt, Karriereerfolg in seinen unterschiedlichen Relevanzfacetten zu erfassen, wie sie bei den befragten Teilstichproben zu Vorschein gekommen sind. Daher wird die mangelnde Trennschärfe hingenommen. Die genaue Trennung der Konstrukte bedarf einer weiteren Untersuchung. Auf Seiten der Expert:innen kann festgestellt werden, dass insbesondere für die induktiven Kategorien, wie z. B. Prägung und Entwicklung als Karriereerwartung teils das Bewusstsein fehlt. Der Code *Kein Ausdruck von Karriereerfolg* zeigt, dass nicht jeder Erfolgsfaktor grundsätzlich von allen als solcher gesehen wird.

Es konnte auch festgestellt werden, dass bei beiden Zielgruppen insbesondere Ungewissheiten, Unklarheiten und Intransparenzen Faktoren sind, die zu Unzufriedenheit im Karrierekontext führen. Unklarheiten können laut der Aussagen bzgl. notwendiger

Qualifikationen, zu treffender beruflicher Entscheidungen, Leistungsgrößen und Auftragslagen vorliegen und für sich als implizite Karriereerwartung festgehalten werden. Es kann insgesamt festgehalten werden, dass sich die Dimensionen des Karriereerfolgs nach Hennequin (2007) bei den Befragten identifizieren lassen, aber darüber hinaus weitere Karriereerwartungen bei beiden Teilstichproben auffindbar sind, die seitens der Organisationen für die Ausarbeitung von Maßnahmen im Karrieremanagement genutzt werden können. Zudem ist sichtbar, dass sich einige Aspekte des Karriereerfolgs, die in dieser Arbeit unter induktiv entwickelten Kategorien gefasst worden sind, zu großen Teilen nicht eindeutig einer Dimension zuordnen lassen. Auch bei den Dimensionen nach Hennequin (2007) sind die Dimensionen nicht eindeutig trennscharf (vgl. interpersoneller Erfolg in psychologischer Dimension verortet und nicht in sozialer).

Insbesondere lässt sich auf der Grundlage der hier erfassten Karriereerwartungen festhalten, dass der Fokus der Beschäftigten auf einzelnen materiellen (primär Aufstieg und Vergütung), aber vor allem auf sozialen und psychologischen Aspekten liegt. Der Fokus zu Karriereerwartungen sollte angesichts dieser Befunde auf weitere Aspekte abseits der ausschließlichen Aufstiegsorientierung ausgeweitet werden. Nach Auffassung von Vondracek et al. (2014) entsteht berufliches Verhalten, also auch Karrieregestaltung, wenn Individuen persönliche Ziele verfolgen, die beruflicher Natur sind. Hierfür ist der Karriereerfolg abgefragt worden. Einschlägige Ziele könnten sich zum Beispiel laut der Autoren auf die Suche, das Erfinden oder die Besetzung von Arbeitsrollen, das Erleben von Freude und Zufriedenheit bei der Arbeit, eine Arbeit zu verrichten, die originelles Denken beinhaltet, die Freiheit bei der Arbeit, Entscheidungen zu treffen, die Erfüllung eines anspruchsvollen Leistungsstandards durch Qualifikation und Erhöhung der eigenen Vergütung oder das Vermeiden des jeweiligen Gegenteils beziehen. Die Beispiele zeigen ein Stück weit, dass die erfassten Karriereerfolgskategorien und induktiven Kategorien, (berufliche) Erwartungen und Ziele abbilden. Die Erreichung ist gerahmt von Karrierebedingungen, welche nachfolgend diskutiert werden.

## **9.2 Gewerbliche Beschäftigte und Verwaltungsbeschäftigte: Wahrnehmung von Karrierebedingungen**

Die Beantwortung folgender Teilfrage wird in diesem Abschnitt diskutiert:

*Welche Bedingungen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs nehmen die gewerblichen Beschäftigten, die dortigen Expert:innen und die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung wahr?*

Im Ergebnis können verschiedene wahrgenommene Bedingungen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs festgehalten werden. Die Entwicklung des Codesystems für sich ist ein umfassendes und nennenswertes Ergebnis und stellt die Bedingungen nach den drei Ebenen (intraindividuell und Herkunft, Organisation und Umfeld) systematisch dar. Die Oberkategorien zu den Bedingungen sind einerseits deduktiv erarbeitet worden (vgl. auch Schalenmodell und Leitfaden der Arbeit), andererseits ergeben sie sich induktiv direkt aus dem Interviewmaterial die Unterkategorien, also die konkreten Bedingungen. Dies geht aus dem Codesystem zu den Bedingungen hervor (Anhang F). Auf allen drei Ebenen konnten in den Interviews vielfältige Bedingungen identifiziert werden. Es lassen sich Bedingungen auf allen Ebenen benennen, die sowohl seitens der gewerblichen als auch seitens der Verwaltungsbeschäftigten von (fast) allen benannt werden (Anhang G2.24). Es liegen aber auch einzelne Unterschiede vor. Einzelne Bedingungen sind vermehrt im gewerblichen Bereich identifiziert worden, während andere Bedingungen von eher von Verwaltungsbeschäftigten erwähnt werden. Die unterschiedliche Auffassung eines Aspekts als Karrierebedingung im Verwaltungsbereich kann auch mit dem im öffentlichen Dienst vorhandenen Aufstiegsmodell, den Erfahrungsstufen, die dem Senioritätsprinzip folgen, zusammenhängen. Das Alter lässt sich z. B. hier häufig als Bedingung auffinden. Leistungskomponenten des Aufstiegs sind im Verwaltungsbereich nicht vorhanden, sodass es nicht verwundert, dass die Bedingungen *Gerechtwerten und Unterwerfung*, *Arbeitsbelastung* und *Beweisen und Bestenstreben* hier kaum angesprochen werden. Im gewerblichen Bereich mit deutlicheren Sollgrößen sind diese Aspekte häufig als Bedingung erwähnt.

Um alle diese Unterschiede hinreichend fundiert zu diskutieren, fehlt es an näheren Erkenntnissen. Die unterschiedlichen Wahrnehmungen der gewerblichen und Verwaltungsbeschäftigten hervorzuheben und zu reflektieren, ist zudem nicht Ziel dieser Arbeit, sondern Aufgabe weiterer pointierterer Forschung. Es ging lediglich darum, Bedingungen bei beiden Teilstichproben systematisch zu identifizieren. Die Expert:innenaussagen sprechen einige Bedingungen, ähnlich wie die gewerblichen Beschäftigten, häufig an, fokussieren sich aber abweichend verstärkt auch auf *Verantwortungsvermeidung*, *Sozialkompetenz*, *Fort-, Weiter- und Ausbildung*, die



*Unternehmensgröße* und die *Kosten*, die mit Karriere in Verbindung stehen können, als Karrierebedingung. Zudem konnten die Expert:innenaussagen hilfreich für die Erfassung der Bedingungen von Frauen im gewerblichen Bereich und für die meisten Umfeldbedingungen sein.

Kritisch zu betrachten ist in jeder Hinsicht, dass teils eine mangelnde Trennschärfe der Kategorien oder Codier-Ungenauigkeiten nicht auszuschließen sind. Diese Ungenauigkeiten können auch in dem Versuch der Systematisierung über das Ebenensystem (intraindividuell und Herkunft, Organisation, Umfeld) begründet liegen. Einzelne Aspekte lassen sich evtl. weniger gut ausschließlich einer Ebene zuschreiben. Beispielsweise ist die organisationale Bedingung *Fort- Weiter-, Ausbildung* oder *Infrastruktur* nicht eindeutig eine organisationale Bedingung, denn sie kann wiederum durch die Umfeldbedingung *Digitalisierung Technologisierung Trends* beeinflusst sein. Für weitere Forschung kann daher die Untersuchung potentieller Wechselwirkungen und Schnittstellen der Karrierebedingungen auf unterschiedlichen Ebenen bedeutsam sein, um auch konkretere Handlungsempfehlungen für Karrieregestaltung und -management machen zu können.

Die Bedeutung der Betrachtung von Karrierebedingungen lässt sich unter Einbeziehung der Strukturationstheorie hervorheben. Diese wird im Kern zur Erklärung der gegenseitigen Einflüsse von Struktur und Handlungen im Karrierekontext herangezogen. Sowohl Individuen, die bestimmte Karrierebedingungen vorfinden, als auch Organisationen, die als Gatekeeper das Karrieresystem gestalten und den Zugang dazu entscheiden, reproduzieren durch ihren Umgang mit diesen Bedingungen diese immer wieder neu. Auch das Umfeld (z.B. Gesellschaft, Politik) kann als reproduzierende Akteursebene betrachtet werden.

Die Codematrizen zu den Bedingungen implizieren, dass es Bedingungen gibt, die in einem Zusammenhang bzw. zusammen in einem Segment erwähnt werden. Es kann geschlossen werden, dass es entweder Zusammenhänge zwischen einzelnen Bedingungsfaktoren gibt, diese also häufig in einem Zusammenhang angesprochen werden (Anhang G2.25) oder diese zu einem Faktor zusammengefasst werden sollten, da sie nicht ausreichend trennscharf sind. Ohne konkrete Bezüge zu Befunden (Zusammenhangsanalysen), kann hier aber kein eindeutiger Schluss gezogen werden. Dennoch ist auffällig, dass bestimmte Codekombinationen, ob unterschiedlicher oder gleicher Bedingungebenen, häufig auftreten (Anhang G2.25). Insbesondere diese bedürfen weiterer Forschung, um etwaige Zusammenhänge aufzudecken.

Es konnten einige Bedingungen aus den Interviews herausgelesen werden. Inwieweit es aber tatsächlich voneinander trennbare Bedingungen sind und inwieweit diese evtl. (auch Ebenen übergreifend) in Wechselwirkungen stehen, muss sich in weiterer Forschung herausstellen. Hierfür liefert die Arbeit mit der Übersicht zu Bedingungen einen hilfreichen Ausgangspunkt. Insbesondere die Bedingungskategorien, die relativ am häufigsten und auch von Expert:innen angesprochen werden, können als besonders relevant angesehen werden.

Folgende Limitationen, die sich u. a. aus der Befragung ergeben, können die Ergebnisse im Punkte der erfassten Karrierebedingungen beeinflussen. Teils sind die angegebenen Bedingungen und Grenzen im gewerblichen Bereich über die Leitfadenorientierung direkt abgefragt worden. Daher sind die relativen Anteile der Beschäftigten je Teilstichprobe, die zu einem Bedingungsaspekt Auskunft geben, nur begrenzt ein Hinweis auf die Bedeutsamkeit der jeweiligen Karrierebedingung. Aus diesem Grund ist immer auch auf die induktiv gebildeten Kategorien hingewiesen worden, um teils eine gewisse Bedeutsamkeit zu unterstreichen. Es ist zudem nicht auszuschließen, dass die erwähnten wahrgenommenen Bedingungen auch auf andere Bereiche (als den aktuellen Arbeitsbereich, gewerblich oder kaufmännisch) bezogen worden sind, z. B. wenn die/der Beschäftigte auch Erfahrungen aus einem anderen früheren Betrieb (im kaufmännischen Bereich) erwähnt. Es ist Ziel gewesen, die Interviews dahingehend differenziert zu betrachten.

Insgesamt ist es aber möglich, dass sich die Wahrnehmung von Bedingungen auf den gewerblichen Bereich bezieht, auch wenn beispielsweise ein/e Beschäftigter/e dort nicht (mehr) tätig ist oder nicht tätig war. Allgemeine Wahrnehmungen des jeweils anderen Bereichs (gewerblich oder kaufmännisch) wurden daher differenziert über den Code *Unterschiede Wahrnehmung ÖD GB* erfasst.

Ein Abgleich mit empirischen Befunden zu einzelnen Bedingungen im Kontext der betrachteten Umfeldler ist nicht möglich, da keine nennenswerten Forschungsergebnisse bekannt sind. Dennoch können diese identifizierten Bedingungen weiterführend genutzt werden, sie pointiert im Kontext gewerblicher Beschäftigter oder bei Beschäftigten in Routinetätigkeiten weiter zu beforschen. Auch Kornblum et al. (2018) weisen ausgehend von ihrer Arbeit zu individuellen und kontextuellen Determinanten beruflicher Mobilität darauf hin, dass z. B. Stichproben mit geringer Qualifikation näher untersucht werden sollten. In der Praxis kann die hier erstellte Übersicht als Grundlage dafür dienen, mögliche Bedingungen und Bereiche, in denen Grenzwahrnehmungen seitens der Beschäftigten möglich sind, zu erfassen.

### **9.3 Karrieregrenzen und ähnliche Grenzwahrnehmungen bei gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten**

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse ausgehend von der folgenden Frage diskutiert:

*Welche identifizierten Bedingungen sehen die Beschäftigten und befragten Expert:innen jeweils auch als Grenze in der Karrieregestaltung an?*

Nicht alle potentiellen Karrierebedingungen werden auch als Karrieregrenze gesehen. Die umfassende qualitative Befragung hat diese Differenzierung ermöglicht. Inwieweit unter welchen Gegebenheiten Karrierebedingungen als subjektive Grenze gesehen werden kann von verschiedenen Aspekten abhängen. Denkbar wären neben der Berufsorientierung, dem Verständnis und den Karriereerfolgsansichten auch die Motivation, Persönlichkeit und die beruflich/privat gesteckten Ziele (Vgl. auch Modell von Guest & Sturges, 2007 im Punkte Präferenzen). Die Motivation und die Persönlichkeit sind hier nicht gesondert konkret betrachtet worden. Die Zielsetzungen werden über den Karriereerfolg als Karriereerwartung erfasst. Für die Erfassung als objektive Grenze ist per Definition ein Konsens der sozialen Gruppe nötig. Letztlich ist die Interpretation als Grenzen für sich schwierig. Es ist zwar direkt danach gefragt worden, dennoch obliegt es der Interpretation des Forschenden, inwieweit jene auch als solche eingeordnet werden können.

Karrieregrenze ist bei den Beschäftigten zunächst eher negativ konnotiert. Die als subjektive oder gar objektive Karrieregrenzen identifizierten Grenzen, lassen sich mit den am häufigsten bei den Beschäftigten codierten möglichen Karrierebedingungen in Verbindung bringen (Anhang G2.24). Am häufigsten identifizierte Grenzen sind fehlende Karriereambitionen, fehlende Eigeninitiative, begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten und die Familie. Die formale Qualifikation wird selten als subjektive Grenze gesehen, aber für die Definition der Karrieregrenze allgemein verwendet. Während zur Grenzdefinition häufig strukturelle oder organisationale Bedingungen erwähnt werden, fällt unter subjektive Grenze meist der Aspekt Familie. Es ist auffällig, dass der persönliche Aspekt Familie sehr häufig als subjektive Grenze benannt wird, während in den individuellen Definitionen der Karrieregrenze größtenteils völlig andere (eher strukturelle) Aspekte erwähnt werden (Ende des Aufstiegs, Qualifikation und formale Abschlüsse). Nicht angesprochen bzw. als solches interpretiert wird allerdings, dass diese Wahrnehmung auch durch strukturelle und organisationale Bedingungen ausgelöst sein kann. So kann z. B. die Schichtarbeit im

gewerblichen, allgemein die Arbeitszeitregelungen, ein Grund sein, dass Beschäftigte Familie als begrenzend wahrnehmen. Die Grenze wird seitens der Beschäftigten jedoch nicht konkret beim Unternehmen gesehen, sondern bei der individuellen Prioritätensetzung. Auch die Expert:innen sehen dies nicht konkret als Grenze. Vielmehr müsse man damit in diesem beruflichen Kontext umgehen können (vgl. B12) oder habe z. B. die Möglichkeit in Teilzeitarbeit zu gehen (vgl. B13). Die Aussagen der Expert:innen zur Work-Life-Balance legen nahe, dass die Herausforderung, Familie und Beruf in diesen Kontexten zu vereinbaren, seitens der Beschäftigten als Grenze gesehen werden kann. Familie als subjektive Grenze wird bei den gewerblichen Beschäftigten häufiger angesprochen als bei den Verwaltungsbeschäftigten. Dies ist nicht verwunderlich, da im gewerblichen Bereich die Schichtarbeit in Produktionskontexten oder auch in der Logistik verbreitet ist.

Dass die Beschäftigten fehlende Karriereorientierung und -ambitionen als Grenze sehen, lässt sich teils mit der ausgeprägten Freizeitorientierung verbinden (vgl. Rosenstiel, 1989). Auch der finanzielle Druck wird teils als Grenze genannt, sich z. B. für eine weiterführende Fortbildung zu entscheiden.

Nennenswerte Unterschiede zwischen den gewerblichen und Verwaltungsbeschäftigten sind einerseits in der Definition der Karrieregrenze erkennbar. Bei den gewerblichen Beschäftigten ist der Aspekt formale Abschlüsse und Qualifikation als Karrieregrenze häufiger gefallen als bei den Verwaltungsbeschäftigten. Andererseits wird bei den Verwaltungsbeschäftigten die Einschätzung der eigenen und nötigen Qualifikation als Grenze betrachtet. Dies kann mit einer fehlenden Transparenz zu Qualifikation und den ohnehin kaum existierenden Möglichkeiten des Aufstiegs erklärt werden, weshalb hierzu seitens der Organisation kaum Informationen erfolgen.

Der Abgleich mit bestehenden Konzepten zu Grenzen im Kontext der gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten zeigt, dass die Erfassung von subjektiven Grenzen sinnvoll ist. Die Grenzen in den bestehenden Modellen sind sehr allgemein, eher auf bestehende organisationale und Umfeld-Strukturen fokussiert und teils nicht mehr zeitgemäß (siehe Klassenzugehörigkeit bei Thomas, 1989). Die Befunde dieser Arbeit liefern wahrgenommene Grenzen im heutigen Kontext direkt aus der Sicht der betroffenen Beschäftigten. Sie zeigen auch ein Bewusstsein, dafür dass sich Individuen in Teilen selbst in der beruflichen Karriere begrenzen können. Auch wenn die Definition der Karrieregrenze einigen Beschäftigten schwergefallen ist, sind einzelne subjektive Grenzen identifiziert worden.

Es ist möglich, dass die Individuen nur ihre individuelle Sichtweise abbilden. Daher sind die Expert:innenaussagen hinzugezogen worden. Die Expert:innen nennen mit Familie und fehlenden Ambitionen und fehlender Eigeninitiative hauptsächlich die gleichen Grenzen. Die Expert:innen nennen teils auch weitere Grenzen. So wird die schwierige Einschätzung der eigenen Qualifikation, und in welchen Bereichen diese einsetzbar ist und akzeptiert wird, als Grenze der Karrieregestaltung angesprochen. Finanziellen Druck führen auch Expert:innen als Karrieregrenze an. Insofern war die triangulierte Form der Befragung sinnvoll. Bei den identifizierten subjektiven Grenzen lassen sich Bezüge zu den intraindividuellen und Herkunftsbedingungen erkennen. Die Erfassung von Bedingungen ist demnach eine sinnvolle Vorarbeit gewesen. Im Abgleich wird ersichtlich, dass nicht alle Bedingungen als Grenze aufgefasst werden. Dies konnte auch mit dem Code Keine Grenzwahrnehmung gezeigt werden.

Objektive Grenzen sind schwierig zu erfassen, da sie als Eigenschaft der sozialen Gruppe gesehen werden. Dem ist versucht worden, sich über die verschiedenen Perspektiven (betroffene Beschäftigte und Expert:innen) anzunähern. Zudem ist in der Befragung versucht worden, Erkenntnisse zu Mitarbeiterbefragungen zu erlangen. Es kann festgehalten werden, dass insbesondere die objektiven Grenzen schwierig als solche einzuordnen sind. Auf Basis der Befragung, die auf die individuellen Ansichten abzielt, lassen sich die Grenzen jedoch als subjektive Grenzen festhalten. Bei den gewerblichen Beschäftigten liegen solche Grenzen in begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten (Führungspositionen), begrenzten Handlungsspielräumen, Vergütungsregelungen und der formal verlangten Qualifikation. Die Validierung der Grenzen als objektive Grenze ist schwierig, da von einzelnen Expert:innen dazu keine Aussagen vorliegen. Insofern sind im Zweifel diese Grenzen mindestens als subjektive Grenzen anzusehen. Auch die Vorbesetzung von Stellen bzw. mangelnde Unterstützung durch eine Führungskraft, wird als Grenze angesprochen. Die Begleitung und Betreuung bzgl. Karriere durch Führungsarbeit und der individuelle Wille zur Karriere können also sehr unterschiedlich sein und als begrenzend aufgefasst werden (Karriereorientierung?).

Bei den Verwaltungsbeschäftigten sind über nahezu alle Befragten hinweg begrenzte Aufstiegspositionen als mögliche objektive Grenze identifiziert worden. Da lediglich in einer Organisation befragt worden ist, kann diese Grenze auch als objektiv festgehalten werden. Diese Grenze wird mit der vorgefundenen flachen Hierarchie begründet. Dennoch ist teils ersichtlich, dass dieser Aspekt nicht von allen als begrenzend gesehen wird, insbesondere von jenen, die sich über andere Möglichkeiten weiterentwickeln. Es kann

geschlossen werden, dass über alternative Angebote von vorgefundenen Grenzen abgelenkt werden kann. Auch für die Erarbeitung der objektiven Karrieregrenzen ist die Vorarbeit der Systematik zu den Karrierebedingungen hilfreich gewesen und es lassen sich Verbindungen erkennen (siehe 7.2.2.2).

Hinweise auf positiv konnotierte Grenzen (hier: konstruktive Grenzen) sind nur wenig sichtbar gewesen, da die meisten Befragten den Begriff nicht zu assoziieren wussten. Positiv wird mit Grenzen eine gewisse Orientierungsfunktion verbunden, z. B. zu wissen, woran man an der Qualifikation noch arbeiten muss. Zudem kann eine Grenze hilfreich sein, Entscheidungsoptionen einzugrenzen. Auch das Team wird bei gewerblichen Beschäftigten als positive Grenzen gesehen, indem es eine soziale Prägungsfunktion einnimmt, die es vermeidet, dass ein/e Beschäftigter/e einen Bereich verlässt. Auch die Coronapandemie hat einen ermöglichenden Beitrag geleistet, dass in Unternehmen G2 neue Schichtleitungsstellen entstanden sind. Auch die Expert:innen schreiben konstruktiven Grenzen eine Orientierungsfunktion zu, z. B. auch im Punkt des Selbstschutzes, sich nicht durch neue Karriereschritte zu überfordern. Auch die Verwaltungsbeschäftigten gehen auf diese Orientierungsfunktion ein. Dies deckt sich auch mit den Argumentationen der Strukturationstheorie. Die wahrgenommenen positiv konnotierten Grenzen, auch verstanden als gegebene und reproduzierte Struktur, können eine Orientierungshilfe und ein Interpretationsschema liefern. In der Theorie nach Abbott (1995) werden die Grenzen ebenso als konstruktives Element, z. B. von Berufsgruppen, definiert.

Die ähnlichen wahrgenommenen Grenzen der Karrieregestaltung bei den gewerblichen und Verwaltungsbeschäftigten können in strukturellen Charakteristika der Teilstichproben, ähnlichen Berufsorientierungen und den fehlenden Karriereangeboten der Organisationen begründet liegen (siehe Kapitel sechs, vgl. auch Argumentation von Thomas, 1989 und des weiterentwickelten Modells von Guest & Sturges, 2007). In diesem Abschnitt wird diskutiert, wie sich die ähnlichen wahrgenommenen Karrieregrenzen Familie, Ambitionen, Eigeninitiative und begrenzte Aufstiegspositionen bei den Teilstichproben erklären lassen.

Wenige Aufstiegspositionen sind nicht rein als Charakteristikum des gewerblichen Bereichs zu sehen, sondern können nach Guest und Sturges (2007) in einem wirtschaftlich stärkeren Kerngeschäfts- und Effizienzfokus und infolgedessen in schlankeren Organisationsstrukturen begründet liegen. Dies haben sie als Anlass für ihr weiterentwickeltes Modell gesehen, das sich u. a. auf gering Qualifizierte mit Routineaufgaben bezieht, weshalb die Verwaltungsbeschäftigten als weitere Teilstichprobe

gewählt worden sind. Die begrenzten Aufstiegspositionen im Verwaltungsbereich können als Ergebnis der flachen Hierarchie (Orientierung am Laufbahnsystem) gesehen werden. Als Grenzen, die in der organisationalen Struktur begründet liegen, sind in Zusammenhang mit den Ausführungen in Kapitel sechs bei den Beschäftigten ein limitierter Aufgabenbereich, begrenzte immobile Qualifikation, begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten, ungeordnete Aufgabenfelder vermutet worden. Tatsächlich von den gewerblichen Beschäftigten als Grenze benannt werden aber hauptsächlich die mangelnden Aufstiegspositionen, auch wenn nicht alle Befragten bestrebt sind, eine Führungsposition wahrzunehmen. Die Qualifikationen der gewerblichen Beschäftigten sind teils auf einem hohen Niveau angesiedelt (z. B. Meisterabschlüsse). Zudem lassen die Tätigkeiten und Erzählungen erkennen, dass die Qualifikationen nicht passgenau sind, sondern einen vielfältigen Einsatz zulassen. Die in Kapitel sechs angedeuteten historisch gewachsenen Sichtweisen bezogen auf gewerbliche Beschäftigte (begrenzte Qualifikation, nachteilige Arbeitsbedingungen wie Lärm, Schmutz, Arbeiterbewusstsein) sind hier nicht als wahrgenommene Grenze auffindbar. In den meisten Fällen ist auch nicht von monotonen Aufgaben die Rede. Unter Einbeziehung der Ausführungen von B21 kann lediglich festgehalten werden, dass der Bildungstransfer von gewerblichen Beschäftigten häufig herkunftsbedingt erschwert ist, was sich mit der Klassenzugehörigkeit im Modell von Thomas (1989) in Verbindung bringen lässt. Basierend auf den Ausführungen überrascht es nicht, dass nur wenige Aspekte als Grenze (Ambition, Eigeninitiative, Familie, begrenzte Aufstiegsoptionen) aufgefasst werden. Die Ambitionen und die Eigeninitiative als Grenze können ein Ergebnis der unterschiedlichen Karriereerwartungen und Berufsorientierungen sein, können aber auch auf fehlende gebotene Karriereoptionen der Organisation zurückzuführen sein. Erkennbar ist, dass Qualifikationen im mittleren bis eher oberen Niveaubereich vorliegen und demnach Karriere möglich wäre. In Verbindung mit der Grenze Familie und fehlenden Ambitionen und der erkennbaren Freizeitorientierung liegt es nahe, dass mögliche Weiterentwicklungen und Arbeitsrollenwechsel nicht in Betracht gezogen werden, weil sie den persönlichen Präferenzen widerstreben. Einschränkend hinzu kommt im gewerblichen Bereich die verbreitete Schichtarbeit, die den Präferenzen (sichtbar in der Freizeitorientierung und den Karriereerwartungen) im Falle weiterer Karriereschritte zusätzlich im Wege stünde. Angesichts vielfältiger möglicher (Gruppenleitung, Schichtleitung, Teamleitung etc.), aber dennoch wahrgenommener begrenzter Aufstiegsoptionen können auch im gewerblichen Bereich alternative Karriereoptionen und andere organisationale Maßnahmen des Karrieremanagements sinnvoll sein.

Die von den Befragten angesprochene flache Hierarchie im Verwaltungsbereich lässt hingegen nur einen Aufstieg in eine Teamleitungs- und Abteilungsleitungsposition zu. Nur V12 und V13 sprechen im Zusammenhang mit ihren Definitionen des Begriffs Karrieregrenze Alternativen hierzu an, die sich aber auf Optionen außerhalb der Organisation beziehen und damit darauf, die Organisation zu verlassen. Dies ist insofern verwunderlich, da sich in Verbindung mit den Karriereverständnissen der Verwaltungsbeschäftigten erkennen lässt, dass in Karriere zwar insbesondere die Verantwortungsübernahme fokussiert wird, aber von V13 und V15 z. B. auch eine Abfolge von Aufgaben (ohne Führungspositionen) als Karriere gesehen wird. Das Bewusstsein für alternative Karrierewege und -optionen scheint nicht immer vorhanden oder auch nicht organisational gefördert zu werden. Alternative Karriereoptionen wären hier sinnvoll.

Die Verwaltungsbeschäftigten sind sich bewusst, dass es objektive Grenzen in Form fehlender Aufstiegspositionen gibt, aber heben diese nicht zwingend mit einer negativen Konnotation hervor. Dies kann in einer gewissen Resignation oder z.B. in den fehlenden Karriereambitionen begründet liegen, welche auch durch den Mangel an alternativen Karriereangeboten verstärkt wird. Die bei den Verwaltungsbeschäftigten identifizierten objektiven Grenzen lassen sich alle auf begrenzte Aufstiegspositionen beziehen.

Die begrenzten Aufstiegspositionen und auch anderen Karriereoptionen bei den Verwaltungsbeschäftigten können den Strukturen einer Körperschaft des öffentlichen Rechts geschuldet sein. Die Aufgaben sind den Erzählungen nach teils monoton (Routinetätigkeiten). Die Qualifikationen sind im mittleren bis oben Niveaubereich zu verorten. Es wird nach Tarifvertrag vergütet und der Aufstieg erfolgt nach Seniorität. Die Führungsebenen sind auf die Team- und Abteilungsleitung beschränkt. Diese formalen Gegebenheiten können ein Grund für die wahrgenommenen Grenzen sein. Es ist interessant, dass die Annahmen eines limitierten Aufgabenbereichs und begrenzter Aufstiegsmöglichkeiten deutlicher auf die Verwaltungsbeschäftigten zutrifft. Bei den Verwaltungsbeschäftigten wird die Einschätzung der eigenen Qualifikation von zwei Beschäftigten als subjektive Grenzen angesprochen. Dies kann mit teils fehlenden formalen Erfolgsgrößen begründet werden, was auch auf die Strukturen des öffentlichen Dienstes zurückgeführt werden kann.

Die Definitionen der Karrieregrenzen und Assoziationen mit dem Begriff Karrieregrenze lassen erkennen, dass eher auf der Ebene der strukturellen, organisationalen und anforderungsbezogenen Gegebenheiten als Karrieregrenze argumentiert wird. Daraus lässt sich schließen, dass Grenzsetzungen eher von außen wahrgenommen werden. Nur



wenige Befragte haben mit dem Begriff die individuell im Kopf gesetzten Grenzen verbunden.

Es kann festgehalten werden, dass die strukturellen Gegebenheiten sowie die historische Entwicklung des gewerblichen Bereiches und des öffentlichen Dienstes relevant dafür sein können, dass bestimmte Grenzen der Karrieregestaltung möglich sind. Es sind weniger subjektive und objektive Grenzen identifiziert worden, als angenommen worden ist. Ähnliche Annahmen zu den Grenzen auf Basis von Kapitel sechs zu treffen, erschien plausibel. Es ist jedoch deutlich geworden, dass die Bereiche nicht vergleichbar sind und dies auch anhand der vorliegenden Teilstichproben schwierig ist, zu untermauern (gewerblicher Bereich: verschiedene Organisationen; ÖD: eine Organisation). Wahrgenommene Grenzen können sich zudem von den Gegebenheiten, die diese Wahrnehmungen evtl. hervorrufen (z. B. Senioritätsprinzip, flache Hierarchie), unterscheiden, was als Limitation dieser Arbeit gesehen werden kann, da nicht systematisch zwischen strukturell bedingten Grenzen und individuellen Grenzen unterschieden wird. Die Arbeit gleicht dieses Ungleichgewicht nur ein Stück weit aus, indem sie dem Konflikt zwischen individueller Handlungsfähigkeit und der sozialen Determiniertheit folgend, auch die Organisationsperspektive über Expert:innenbefragungen einbezieht. Ein systematischer Abgleich zwischen den strukturell (in einer Branche oder einem Unternehmen) vorherrschenden Bedingungen und den seitens der Beschäftigten wahrgenommenen Grenzen wäre sinnvoll, damit Organisationen ganz konkret die Bedingungen und Grenzen managen können. Dies war hier sehr schwierig möglich, da der Zugang zu Wissen der Organisationen nur über die Interviews bestand. Branchenexpert:innen oder Forschende in diesem Bereich konnten nicht befragt werden.

#### **9.4 Wahrnehmungen von Grenzen zwischen dem gewerblichen und kaufmännischen Bereich**

Folgende Teilfrage steht im Zentrum der Diskussion dieses Abschnitts:

*Welche identifizierten Bedingungen sehen die ausgewählten Beschäftigten (Fälle) zwischen der gewerblichen und kaufmännischen Sphäre als Grenze an?*

Angesichts von Entwicklungen, wie der internen Tertiarisierung oder der voranschreitenden Digitalisierung sowie Technologisierung, welche auch eine Rationalisierung in einzelnen Bereichen beim Personal zur Folge haben kann (vgl. auch Einschätzung der Expert:innen

dazu), ist auch die Betrachtung von Grenzfaktoren zwischen der gewerblichen und kaufmännischen Sphäre für bedeutsam befunden worden. Denn eine vielfältige Mobilität des Personals, auch zwischen diesen Sphären, kann bedeutsam für Karrieren sein, um auch Beschäftigung zu sichern. Ergänzend ist es auffällig gewesen, dass die Beschäftigten die Qualifikation selten als subjektive Karrieregrenze gesehen haben, sondern nur allgemein als Definition von Karrieregrenze angegeben haben. Dabei lässt die Unterschiedlichkeit der Aufgaben den Schluss zu, dass je nach Bereich (gewerblich oder kaufmännisch) die Anforderungen und damit auch die Qualifikationen unterschiedlich sind. Günstigerweise konnten drei Fälle identifiziert werden, die den Übergang vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich oder umgekehrt vollzogen haben. Bestehende Forschung zur Grenzperspektive an den Übergängen vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich v.v. ist nicht bekannt.

Mittels Fallbetrachtung können Grenzen identifiziert werden, die für den Übergang zwischen dem gewerblichen und kaufmännischen Bereich relevant sind. Es ist hilfreich gewesen, dass mit den genutzten Methoden der Stichprobenauswahl solche Fälle identifiziert werden konnten. Die Fallbetrachtungen zeigen, dass für einen Wechsel vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich insbesondere die bisherigen Erfahrungen und der Werdegang relevant sind. Alle betrachteten Befragten sprechen den Aspekt Führung und die formale Qualifikation oder die Möglichkeit Weiterbildungen belegen zu können, als Grenzfaktoren an. Überhaupt die Informationen zu bekommen und das Wissen zu haben (auch bzgl. benötigter Qualifikationen), einen solchen Schritt zu gehen, wird seitens der Befragten als besonders relevant dargestellt.

Als begrenzende Aspekte und Anlass, die jeweilige Sphäre verlassen zu wollen, lassen sich die Art der Arbeit, die Arbeitszeiten und die Vergütungssituation festhalten. Diese Aspekte finden sich auch in den Karriereerfolgskriterien wieder. Um den Wechsel auch vollziehen zu können, ist von allen auch die Ambition zum Wechsel und die Eigeninitiative angesprochen worden.

Bei der Wahrnehmung der Qualifikation als Grenze, einen Sphärenwechsel zu vollziehen, kann angenommen werden, dass dies auch von der Art der Qualifikation (spezifisch, fachbezogen breit) abhängig ist und wie diese seitens der Arbeitgeber in ihrer Gatekeeperfunktion des organisationalen Karrieresystems jeweils bewertet wird. Diesen Schluss lassen die Aussagen von Expert:innen zu (siehe B13 in den Karrieremaßnahmen).

Die Wahrnehmungen und Bilder, die die Beschäftigten von dem jeweils anderen Bereich haben, können Präferenzen für Karrierewege bilden (z. B. A11 kann sich keinen

reinen Bürojob vorstellen). Die teils oberflächlichen Bilder und Wahrnehmungen der Bereiche können aber auch als Hinweis gesehen werden, dass die Beschäftigten wenig über die beruflichen Möglichkeiten wissen (Durchlässigkeit beeinträchtigt). Dies ist für sich genommen ein Anlass über Berufsbildung, bessere Informationspolitik und Durchlässigkeit von Sphären Grenzen (aus organisationaler Sicht) nachzudenken, damit z. B. auch gewerblichen Beschäftigten Karrierewege aufgezeigt werden, die außerhalb der gewerblichen Sphäre liegen.

Die Führungskraft kann insgesamt für Arbeitsrollenwechsel zwischen den Sphären (vor allem innerhalb einer Organisation) als bedeutsam eingeordnet werden, da sie einerseits als Entscheider (Gatekeeper) des Karrieresystems fungiert, aber auch wertvolle Informationen für den Beschäftigten zu Karriereoptionen bereithalten kann.

Insgesamt sind die Grenzfaktoren anhand der Erfahrungen auf dem Weg der Sphärenwechsel der Befragten retrospektiv erfasst worden. Diese Erfahrungen können auch durch Erinnerungseffekte verzerrt oder weitere Aspekte vergessen worden sein. Der Fall A14, der im Bereich Projektmanagement tätig ist, hätte evtl. näher betrachtet werden können, da dieser als gewerblicher Beschäftigter Schnittstellen zur Büroarbeit aufweist.

## **9.5 Relevanz der Durchlässigkeit von Karriergrenzen für die Karrieregestaltung**

Folgende Teilfrage wird in diesem Abschnitt diskutiert:

*Welche Durchlässigkeitsfaktoren von Karriergrenzen lassen sich aus der Sicht der Beschäftigten innerhalb der Organisation festhalten?*

Objektive Grenzen entstehen oder bestehen, wenn hinsichtlich eines Aspekts ein Konsens unter den Befragten einer sozialen Einheit erkennbar ist. Dann kann aus einer subjektiven Grenze eine objektive Grenze werden (vgl. Gunz et al., 2007). Subjektive Grenzen bestehen zunächst bei den Individuen entsprechend ihrer Wahrnehmung in den Köpfen. Die unterschiedlichen Durchlässigkeitsfaktoren beziehen sich dem Konzept nach zunächst auf subjektive Grenzen.

Insbesondere spielen für die Durchlässigkeit der Grenzen entsprechende Faktoren (Erreichbarkeit, Attraktivität und Bekanntheit eines Arbeitsrollenwechsels) eine Rolle (vgl. Modell nach Gunz et al., 2007)). Es kann auch argumentiert werden, dass Grenzen nicht wahrgenommen werden, wenn der angestrebte Arbeitsrollenwechsel erreichbar und attraktiv ist sowie die nötigen Informationen dafür vorliegen. Diese Durchlässigkeitsfaktoren können

auch von Organisationen beeinflusst werden (siehe zweiseitiges Konzept: Abneigung des Arbeitgebers, Beschäftigten auszuwählen; Abneigung des Beschäftigten, Arbeitsrollenwechsel zu vollziehen; vgl. Abschnitt 3.1). Die seitens der Befragten (Beschäftigte und Expert:innen) gemachten Äußerungen lassen sich mit den Durchlässigkeitsfaktoren in Verbindung bringen. Hier sind vor allem Wahrnehmungen zu möglichen Umgangsformen oder Aussagen und Ansichten zu möglichen Maßnahmen seitens der Beschäftigten und teils auch Expert:innen identifiziert worden. Diese sind mit den Durchlässigkeitsfaktoren argumentativ verbunden worden. Am meisten konnten insgesamt Aussagen mit der Attraktivität eines Arbeitsrollenwechsels in Verbindung gebracht werden. Am zweitmeisten ist die Durchlässigkeitsdimension Erreichbarkeit codiert worden. Bekanntheit/Bewusstsein ist am wenigsten aufgefunden worden.

Die Erreichbarkeit des Arbeitsrollenwechsels kann gemäß dem Konzept den Aussagen der Befragten durch Umstände, wie die Angebote an Alternativen von Karriereoptionen, der Art der Führung oder durch die jeweiligen Bewerbungsverfahren beeinflusst werden. Fähigkeiten als weitere Einflussgröße der Erreichbarkeit werden über das Angebot und die Förderung von Weiterentwicklungsmöglichkeiten angesprochen. Ein Bewusstsein für Pfadabhängigkeiten und Selbstwirksamkeit als Aspekte, die die Erreichbarkeit eines Arbeitsrollenwechsels beeinflussen können, ist weder bei den Beschäftigten noch bei den Expert:innen erkennbar. Dabei legen die in Kapitel vier beschriebenen Theorien (Pfadabhängigkeitstheorie und sozial-kognitive Karriere-Theorie) eine Bedeutung dieser Aspekte nahe. Die Pfadabhängigkeitstheorie (vgl. 4.4) sensibilisiert für eine große Bedeutung der individuellen bisherigen beruflichen Erfahrungen und des Werdegangs für den weiteren beruflichen Weg. Z. B. ist bei langer Betriebszugehörigkeit der Theorie nach von einer größeren Tendenz zur weiteren Zugehörigkeit auszugehen. Bei häufigen Wechseln ist die Tendenz zu weiteren Organisations- oder Arbeitsrollenwechseln groß. Diese Aspekte werden seitens der Beschäftigten nicht als solche angesprochen. Durchlässigkeit ist im Kontext der Pfadabhängigkeitstheorie ein anspruchsvolles Thema, da Verfestigungstendenzen den Entscheidungsrahmen (nicht immer direkt wahrnehmbar) einschränken. Änderungen von verfestigten Strukturen in Organisationen, also auch Karrieremanagement, sind schwierig änderbar und können neue Grenzen zur Folge haben, was erklären könnte, warum auch Expert:innen dies nicht ansprechen. Die sozial-kognitive Karriere-Theorie (Lent et al., 1994) sieht Selbstwirksamkeitsüberzeugungen als zentrales wichtiges Konstrukt an. In der Theorie wird davon ausgegangen, dass Individuen eher zu Tätigkeiten neigen, an denen sie Interesse haben, in denen sie sich weiterentwickeln können

und bei denen sie Selbstwirksamkeitsüberzeugungen haben. Diese wiederum können durch Erfolgserlebnisse, Beobachten anderer (belohnter) Personen oder Feedback beeinflusst werden. Wichtige Aspekte der Durchlässigkeit können also auch die Selbstwirksamkeitserwartungen darstellen.

Wie attraktiv ein Arbeitsrollenwechsel ist, kann laut dem Konzept durch die Aspekte *Werte/Persönlichkeit Passung, Erwartungen, Alternativen und Arbeits- und Orga-Merkmale* wiedergegeben werden, wird aber seitens der Befragten am häufigsten durch Aussagen angegeben, die durch Arbeits- und Organisationsmerkmale gegeben sind, was als Handlungsmacht auf der Seite der Organisation interpretiert werden kann. Attraktivitätsfaktoren liegen in den Bereichen Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten und Vergütung. Zur Passung der Werte und der Persönlichkeit wird der Umgang seitens der Führung und der Kollegenkreis angeführt. Das Wissen um Alternativen (auch außerhalb der Organisation) kann auch die Attraktivität beeinflussen. Die Aspekte, insbesondere die Erwartungen als Attraktivitätsaspekt, lassen sich mit den Karriereerfolgsfaktoren in Verbindung bringen und erfassen.

Aus der Perspektive der Erwartungstheorie kann der Durchlässigkeitsfaktor Attraktivität auch interpretiert werden. Die Theorie argumentiert, dass die Erwartung, mit der Individuen an Karriereoptionen herantreten, relevant für die Wahrnehmung der Karrierebedingung als Grenze ist. Wenn das Individuum denkt, dass es die Anstrengungen für das Erreichen der nötigen Leistungen nicht aufbringen kann oder die Leistungen nicht für hinreichend hält, z. B. den Arbeitsrollenwechsel zu vollziehen, dann ist das Erreichen des Arbeitsrollenwechsels unattraktiv. Beide Aspekte hängen von der Einschätzung des Individuums ab. Verbunden mit der SCCT kann angenommen werden, dass die Erwartungen durch den Auf- und Ausbau von Selbstwirksamkeitsüberzeugungen bestärkt werden können und damit die Attraktivität des Arbeitsrollenwechsels steigen kann. Auch hier wird in der Argumentation erkennbar, dass die Durchlässigkeitsfaktoren nicht ganz trennscharf sind, denn Selbstwirksamkeitserwartungen können für die Erreichbarkeit aber auch die Attraktivität bedeutsam sein. Hiermit ist auch Kritik an dem Durchlässigkeitskonzept verbunden. Insgesamt ist es teils nicht eindeutig möglich gewesen, die Umgangsformen und Aussagen den Aspekten innerhalb der Durchlässigkeitsfaktoren konkret zuzuschreiben (z. B. Arbeitszeit als Aspekt, der Erreichbarkeit und Attraktivität adressiert). Dennoch konnten die Aussagen argumentativ verknüpft werden und als mögliche Durchlässigkeitsfaktoren erkannt werden.

Die Ebene Bekanntheit/Bewusstsein ist relativ wenig in den Aussagen aufgefunden worden. Die Unterschiede in den Aussagen lassen vermuten, dass die Bekanntheit von Karriereoptionen von Beschäftigten als Durchlässigkeitsfaktor nicht wahrgenommen oder unterschätzt wird.

Auffällig ist, dass bei den Verwaltungsbeschäftigten insgesamt in den Dimensionen Attraktivität, Erreichbarkeit und Bekanntheit/Bewusstsein wenige Aspekte ausfindig gemacht werden konnten. Dies deckt sich aber wiederum mit der Beobachtung, dass die Beschäftigten im öffentlichen Dienst die Gegebenheiten und damit auch die wahrgenommenen Grenzen hinnehmen. Bei den gewerblichen Beschäftigten sind mehr Impulse und Umgangsformen erkennbar, wie Grenzen durchlässig werden. Bei den Verwaltungsbeschäftigten wird in den Äußerungen zur Durchlässigkeit deutlich, dass die begrenzten Karriereoptionen hingenommen werden und demzufolge kaum Strategien des Umgangs erkennbar sind. Viele Aspekte der Durchlässigkeit beziehen sich eher auf Attraktivitätsfaktoren als auf Aspekte der Erreichbarkeit. Bei Betrachtung der Durchlässigkeit als eine Funktion aller drei Aspekte Erreichbarkeit, Attraktivität und Bekanntheit/Bewusstsein kann die Durchlässigkeit im Verwaltungsbereich als eingeschränkt gesehen werden. Im Abgleich mit den Karriereerwartungen der Verwaltungsbeschäftigten müsste dies noch differenzierter eingeordnet werden.

Die Befragten sind sich des *Konflikts Individuelle Handlungsfähigkeit vs. (sozialer) Determinismus* als Einfluss auf Karriere bewusst. Die Wahrnehmung der Beschäftigten offenbart teils eine fehlende Handlungsfähigkeit und fehlende Kontrolle über die Karrieregestaltung. Der Konflikt zwischen individueller Handlungsfähigkeit vs. sozialer Determinismus lässt sich mit den Äußerungen der Beschäftigten und Expert:innen empirisch untermauern. Die Aussagen zeigen insgesamt, dass der Konflikt einerseits besteht, andererseits lässt sich bei den gewerblichen Beschäftigten erkennen, dass sich diese der eigenen Verantwortung und Handlungsfähigkeit bewusst sind. Sie sehen aber ebenso gleichzeitig den organisationalen Rahmen, der sie in unterschiedlichen Formen in der Handlungsfähigkeit beschränkt (vgl. auch Strukturierungstheorie). Die Expert:innen lassen in Teilen (vgl. B12) erkennen, dass sie die Verantwortung der Karrieregestaltung eher bei den Individuen sehen. Die Äußerungen der Verwaltungsbeschäftigten zeigen, dass sie die Grenzen eher hinnehmen und ihren Handlungshorizont zu Karriere entsprechend anpassen. Zwar sehen auch die Verwaltungsbeschäftigten die Organisation als maßgeblichen Rahmen der Karrieregestaltung, schreiben ihr aber keine so deutliche Handlungsverantwortung zu.

Es kann auf Basis der Diskussion dieses Konflikts festgehalten werden, dass die Organisation selbst am ehesten auf den Karrieregestaltungsrahmen einwirken kann, um subjektive und objektive Grenzwahrnehmungen der Beschäftigten zu vermeiden oder zu beseitigen. Besonders weitreichende Bedeutsamkeit kann ein Handeln der Organisation haben, wenn diese Grenzen als objektive Karrieregrenzen im Organisationskontext aufgefasst werden, da dann ein Konsens im Hinblick auf die wahrgenommene Grenze unter den Beschäftigten besteht und mittels der organisationalen Maßnahmen alle betroffenen Beschäftigten adressiert werden. Letztlich kann also das Durchlässigkeitskonzept, welches beide Seiten (Arbeitgeber als Gatekeeper und Arbeitnehmer) als Einflüsse auf die Durchlässigkeit von Karrieregrenzen sieht, in Verbindung mit den empirischen Erkenntnissen als Antwort auf die Frage gesehen werden, wer für die Karrieregestaltung verantwortlich ist. Auch die sozial-kognitive Karriere-Theorie (vgl. 4.6) geht ähnlich der Strukturationstheorie darauf ein, dass Individuen ein Ergebnis der Umgebung sind und diese durch die Interaktionen geprägt wird. Auf Basis des Konzepts der Durchlässigkeit lassen sich Aspekte identifizieren, über die die Organisation die Karrieregestaltung beeinflussen/fördern kann.

Nicht grundsätzlich lassen sich die Aussagen der Beschäftigten den Durchlässigkeitsebenen und -faktoren zuordnen. Zum einen ist deutlich geworden, dass einzelne Beschäftigte und auch Expert:innen den Eindruck haben, der Erfolg eines Karriereschritts ist auch von viel Geduld und zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein, abhängig. Eine zeitliche Fügung von Glück, Ort und Zeit wird als relevant wahrgenommen. Wenn Beschäftigte eine solche Wahrnehmung haben, kann dies auch als Anlass gesehen werden, mit Beschäftigten über Karrieremöglichkeiten zu sprechen. Auch systemische Aspekte, wie Veränderungen des Ausbildungssystems, finanzielle (politische) Unterstützungsangebote für Bildung, werden seitens der Expert:innen angesprochen und lassen sich nicht direkt dem Aktionsbereich der Individuen oder der Organisation zuschreiben.

Das Durchlässigkeitskonzept hat es ermöglicht, die Aussagen im Hinblick auf den Umgang mit subjektiven Grenzen zu ordnen. Ausgehend von den aufgefundenen Durchlässigkeitsfaktoren lassen sich Maßnahmen der Personalarbeit im Bereich Karrieremanagement zur Adressierung der jeweiligen Beschäftigten auf Basis der Expert:innenaussagen erarbeiten. Auch wenn die Zuordnung der Aussagen, beispielsweise zu Attraktivität oder Erreichbarkeit, als Einflüsse auf die Abneigung, einen Arbeitsrollenwechsel zu vollziehen, teils schwergefallen ist (wegen Trennschärfe der

Faktoren), so konnten doch alle Ebenen des Konzepts im Material wiedergefunden werden. Dies ist der entscheidende Mehrwert. Es war nicht möglich, von einer jeweils wahrgenommenen Grenze ausgehend konkrete Durchlässigkeitfaktoren zu identifizieren. Dies erscheint aber auch nicht grundsätzlich sinnvoll. Denn angesichts der vielfältigen Karriereverständnisse und Karriereerwartungen bei den gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten, die sich größtenteils nicht nur auf Arbeitsrollenwechsel beziehen, sondern häufig auf soziale Aspekte (Zusammenarbeit, Verbleib im Schichtverband) oder auf die Möglichkeit, etwas in der gegenwärtigen Position dazulernen (z. B. zur Steigerung der Selbstwirksamkeitserwartungen), ist das Durchlässigkeitskonzept zu hinterfragen. Auch z. B. bei Betrachtung der fehlenden Karriereambitionen als Grenze, muss es nicht um einen Arbeitsrollenwechsel gehen. Insofern ist das Konzept der Durchlässigkeit für diese Beschäftigtengruppen (gedanklich) zu erweitern, um Grenzen abseits von Arbeitsrollenwechseln zu erfassen und deren Durchlässigkeit zu hinterfragen. Für künftige (quantitative) Forschung in dieser Hinsicht kann diese Arbeit ein sinnvoller Ausgangspunkt im Kontext der gewerblichen Beschäftigten und in von Routinen geprägten Beschäftigten (hier: Verwaltungsbeschäftigte) sein.

Insgesamt ist jedoch auch anzumerken, dass die einzelnen Durchlässigkeitfaktoren (z. B. Fähigkeiten auf der Ebene Erreichbarkeit) teils den identifizierten Bedingungen der Karrieregestaltung ähneln (z. B. hier Code Qualifikation oder Sozialkompetenz). Je nach Argumentation können also die Durchlässigkeitfaktoren in negativer Auslegung als Grenzwahrnehmung interpretiert werden. Dies ist teils auch darauf zurückzuführen, dass sich das Konzept der Durchlässigkeit im Ergebnis auf einen Arbeitsrollenwechsel bezieht, auf den mehrere Faktoren Einfluss haben können (z. B. mangelnde Bekanntheit von Stellen und fehlende Qualifikation behindern einen Aufstieg in eine Führungsposition). Trotz dieser konzeptuell-begrifflichen Abgrenzungsschwierigkeiten und oben diskutierten Grenzen bietet diese Arbeit einen weitreichenden Einblick in mögliche Bedingungen und wahrgenommene Grenzen der Karrieregestaltung bei den Teilstichproben. Es ist zudem nicht gänzlich gelungen, zwischen der Abneigung des Arbeitnehmers, einen Arbeitsrollenwechsel zu vollziehen und der Abneigung des Arbeitsgebers, einen Beschäftigten auszuwählen, zu differenzieren und hier entsprechende Faktoren zuzuordnen.

Die unterschiedlichen Wahrnehmungen der jeweils anderen Sphäre (gewerblich/kaufmännisch) in Verbindung mit den Ergebnissen der Fallanalysen (siehe oben) lässt erkennen, dass zwecks Durchlässigkeit dieser Grenze zwischen den Bereichen Aufklärungsarbeit und Informationstransparenz zu möglichen Karrierewegen sinnvoll ist,



also die Durchlässigkeitsdimension Bekanntheit/Bewusstsein adressiert werden sollte. Überhaupt ist erkennbar, dass diese Durchlässigkeitsebene, verglichen mit den anderen Ebenen, eher wenig angesprochen wird (von Beschäftigten und Expert:innen), sodass Maßnahmen, die auf diese Ebene eingehen, gewählt werden sollten, um die Informationslage zu möglichen Karriereoptionen zu verbessern.

## **9.6 Organisationale Handlungsoptionen angesichts wahrgenommener Grenzen**

In Verbindung mit Kapitel fünf können vielfältige Maßnahmen kategorienbezogen systematisch festgehalten werden und in Verbindung mit der Argumentation des Durchlässigkeitskonzepts herangezogen werden. Es ist deutlich geworden, dass sich die Expert:innen teils sehr in ihren Ansichten unterscheiden und bei der Karriereförderung teils eher auf Eigenverantwortung der Beschäftigten setzen, teils eine Mitverantwortung der Organisation sehen. Dies ist durch vergleichende Fallbetrachtung ermöglicht worden.

Um welche Maßnahmen es sich exemplarisch handeln kann, ist in Abschnitt 7.2.4 anhand der Expert:innenaussagen im gewerblichen Kontext dargestellt worden. Der Vergleich der Expert:innen im Hinblick auf die Maßnahmen zeigt einerseits, wie divers das Verständnis ist. Insofern kann der Mehrwert dieser Arbeit auch als eine Art Ratgeber für die Praxis zu Fragen des Karrieremanagements bei gewerblichen Beschäftigten fungieren. Andererseits gibt die erarbeitete Übersicht an Maßnahmen auch Aufschluss über die Bedeutsamkeit der Maßnahmenbereiche (nach Häufigkeit der codierten Segmente):

*Karriereberatung und Informationspolitik (65), Veränderung der Hierarchie/Struktur (34), Arbeitsinhalte anreichern (27), Fort- und Weiterbildung (25), Diversität und Offenheit (16), Führung verbessern (12), Angebote der WLB Förderung (8), Garantien und Versprechen (7), Gesundheitsförderung (4).*

Dass Maßnahmen der Karriereberatung und Informationspolitik am meisten codiert worden sind, überrascht nicht, wenn man näher betrachtet, dass übereinstimmend häufig die Kommunikationsmittel zu offenen Stellen sowie Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche als Maßnahmen angesprochen werden und diese somit sehr präsent sind. Als weitere Maßnahmen werden auch Informationen zu (alternativen) Karrierewegen, wie Fach-, Projektkarrieren oder Betriebsratskarrieren angesprochen. Auch Informationen und Transparenz zu Möglichkeiten, den gewerblichen oder kaufmännischen Bereich zu verlassen, um in den jeweils anderen zu wechseln, kann als Maßnahme gesehen werden, um

die als begrenzt wahrgenommenen Aufstiegspositionen zu adressieren. Karriereberatung, unterschiedliche Informationskanäle und Gespräche können auch hilfreich sein, wenn beispielsweise die Karriereambitionen für einen hierarchischen Aufstieg fehlen, aber der Beschäftigte sich dennoch weiterentwickeln möchte.

Angesichts der Ergebnisse zur Durchlässigkeit ist es verwunderlich, dass zur Ebene Bekanntheit/Bewusstsein kaum Aussagen codiert werden konnten. Dies kann insbesondere damit zu tun haben, dass es als Umgangsform mit Grenzen eher nicht interpretiert wird oder ist auf Codier-Ungenauigkeiten zurückzuführen.

Maßnahmen, die mit Veränderungen in der Hierarchie oder Struktur der Organisation einhergehen, sind als langfristig angelegt zu charakterisieren und in Verbindung mit der Argumentation der Pfadabhängigkeitstheorie aufgrund von Verfestigungstendenzen als schwierig umsetzbar zu sehen und mit dem Risiko neuer Grenzen verbunden. Beispielsweise können flexiblere Personalplanungen und Qualifikationseinsätze, die Job Rotation, ein Reinschnuppern in Tätigkeiten, Stellenwechsel oder Job Sharing ermöglichen zwar sinnvoll als Ersatz für einen hierarchischen Aufstieg oder die Bereicherung der Karriere zu sein, erfordern aber umfassende Überlegungen zu Stellenstrukturen, Abläufen und Budgets.

Arbeitsinhalte anzureichern, kann letztlich als Ergebnis solcher Umstrukturierungen gesehen werden, weshalb hier sichtbar anhand der Argumentationen Schnittstellen in den Codierungen erkennbar sind. Kontexterweiterungen und Verantwortungsausweitungen in der Tätigkeit oder auch temporäre Anleitertätigkeiten können auch arbeitsbereichernd sein und eine Alternative zu begrenzten Aufstiegspositionen darstellen. Für bedeutsam wird auch hier die Kommunikation dessen gegenüber den Beschäftigten gehalten. Dies wird auch daran ersichtlich, dass die Expert:innen sich in den Vorschlägen der Maßnahmen unterscheiden. Es ist somit davon auszugehen, dass die Beschäftigten dann teils auch nichts von einzelnen Karriereoptionen wissen.

Zu Diversität und Offenheit werden einerseits Maßnahmen erwähnt, die Interkulturalität, Chancen- und Geschlechtergleichheit adressieren. Andererseits werden Haltungen und Maßnahmen, wie Fehlertoleranz und Toleranz für Scheitern sowie Nennung von Ablehnungsgründen genannt, die die Offenheit und Transparenz in der Organisation fördern sollen.

Die Führung verbessernde Maßnahmen werden insgesamt nur sehr oberflächlich angesprochen (Vertrauen durch Mentoring schaffen, Zusammenarbeit, Selbst- und Fremdschätzung). Insbesondere in Verbindung mit dem großen Feld der Karriereberatung ergibt sich für Führungskräfte aber ein großes Handlungsfeld.

Am wenigsten Erwähnung finden konkretere Maßnahmen in den Bereichen *Fort- und Weiterbildung* (3/7), *Angebote der WLB Förderung* (2/7), *Garantien und Versprechen* (1/7), *Gesundheitsförderung* (2/7). Maßnahmen im Bereich Fort- und Weiterbildung werden evtl. deshalb weniger erwähnt, da die Verantwortung evtl. eher bei den Beschäftigten gesehen wird oder die Expert:innen es weniger im Kontext Karriere verorten. *Angebote der WLB Förderung* wird vermutlich wenig adressiert, da Schichtarbeit im gewerblichen Bereich dominierend sowie unternehmensseitig und prozessbezogen auch nötig ist. Für viele Beschäftigte im gewerblichen Bereich gehört die Schichtarbeit dazu. Garantien und Versprechen werden selten gegeben und die Äußerungen einzelner Beschäftigter (z. B. A13) zeigen, dass dies ein unternehmensseitiger Anreiz sein kann, der aber meist nicht durch systematische Personalarbeit (Nachfolgeplanung) begleitet wird. Gesundheitsförderung ist meist ein Kostenaspekt. Maßnahmen des BGM sind zwar teils gesetzlich verankert (vgl. Arbeitsschutzgesetzgebung), aber das Angebot von (darüberhinausgehenden) Maßnahmen steht mitunter einem mangelnden Interesse seitens der Beschäftigten gegenüber (vgl. Talking-Action-Gap; Rump & Eilers, 2021).

Dies kann zum Anlass genommen werden, insbesondere diese genannten Aspekte in den Fokus zu rücken, denn Fort- und Weiterbildung bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten oder auch die Work-Life-Balance sind seitens der befragten Beschäftigten häufig angesprochene Karriereerwartungen. Dies deckt sich mit den Studienbefunden zu Karriereerfolg von Cillo et al. (2019). Nach dem Befund sind organisationale Bemühungen für die Weiterentwicklung der Beschäftigten, auch im Punkte Soft Skills, bedeutsam für die Leistungsbeiträge, die Karrierezufriedenheit, aber auch für die Selbstwirksamkeitserwartungen. Die Autoren sehen in diesem Maßnahmenbereich einen Beitrag zur gesellschaftlichen Teilhabe und zur Beschäftigungsfähigkeit (siehe folgender Absatz). Garantien und Versprechen können als Durchlässigkeit fördernder Aspekt im Punkte Erreichbarkeit und Attraktivität und Bekanntheit gesehen werden (vgl. A13), die sich auch an notwendige Fortbildungen koppeln lassen (B14). Gesundheitsmanagement und -förderung kann insbesondere in Kontexten anspruchsvoller körperlicher Arbeit, also insbesondere in einzelnen Tätigkeiten des gewerblichen Bereichs, relevant sein. Die Äußerungen der Beschäftigten zeigen, dass das Alter und die Gesundheit als Karrierebedingung gesehen werden. Im Sinne auch des Erhalts und der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, zu der auch die Gesundheit beiträgt, sind Maßnahmen zu Gesundheitsförderung sinnvoll.

Für die weitere Argumentation kann das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit herangezogen werden, denn die bereits identifizierten Maßnahmenbereiche (neben der Gesundheitsförderung zur Karriereförderung lassen sich mit dem Konzept der Beschäftigungsfähigkeit in Verbindung bringen. Dieses ist bereits in Abschnitt 5.3 eingeführt worden und geht im Kern auf den Relevanzaspekt der Arbeit bzgl. Teilhabe am Erwerbsleben (Relevanzkategorie dieser Arbeit, siehe 1.4) ein. Das Konzept formuliert, dass auf den drei Ebenen *Kompetenzen/Qualifikation, Identifikation/Motivation und Gesundheit/Wohlbefinden* Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit eingesetzt werden können. Zudem verweist das Konzept auf den bilateralen Verantwortungsbegriff, welcher die Verantwortung für den Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit sowohl bei den individuellen Beschäftigten als auch bei den Organisationen sieht, was den empirisch identifizierten Konflikt zwischen individueller Handlungsfähigkeit und sozialem Determinismus aufgreift. Auch wenn hiermit ein gewisser normativer Anspruch (Individuen und Organisationen sollen sich um den Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit kümmern) formuliert wird, kann das Konzept für die Argumentation und Verortung der Maßnahmen genutzt werden. Im Abgleich mit den Maßnahmen, die auf die Beschäftigungsfähigkeit Einfluss nehmen können (vgl. Kapitel 5.3), fällt auf, dass einige Maßnahmenbereiche ähnlich sind.

Um die Karrieregestaltung und den Karriereerfolg von gewerblichen Beschäftigten zu fördern sowie Einfluss auf deren Beschäftigungsfähigkeit nehmen zu können, sind in den Interviews einige Maßnahmen entsprechend der obigen Kategorien identifiziert worden, die teils direkt genannt, teils impliziert worden sind. Bei den Verwaltungsbeschäftigten sind keine Expert:inneninterviews geführt worden, sodass hier keine Aussagen von Personalern zu möglichen Personalmaßnahmen vorliegen. Es wird dennoch eine mögliche Übertragbarkeit auf den Verwaltungsbereich angenommen. Insbesondere angesichts der diskutierten teils ähnlichen Karriereerwartungen und wahrgenommenen Grenzen (Ambition, Eigeninitiative, Familie, begrenzte Aufstiegspositionen) der gewerblichen und Verwaltungsbeschäftigten können Maßnahmen, die die obigen Durchlässigkeitfaktoren adressieren, als sinnvoll angesehen werden. Es ist versucht worden, argumentativ eine Verbindung zwischen den bei den Beschäftigten identifizierten Durchlässigkeitfaktoren und den seitens der Expert:innen genannten und implizierten Personalmaßnahmen im Bereich des Karrieremanagements zu zeigen. Dies fördert zudem die Triangulation. Inwieweit potentiell in Abhängigkeit vom Individuum und seinen Ansprüchen und Eigenschaften sowie der Durchlässigkeit von wahrgenommenen Grenzen letztlich eine

gewisse Wirksamkeit entfaltet wird, lässt sich hier nicht beantworten und ist auch nicht Ziel der Arbeit. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass einige Maßnahmen von mehreren Expert:innen erwähnt worden sind. Überlegungen zu alternativen Karrierewegen (Projektkarriere, Fachkarriere etc.) und umfassende Karriereberatung ebenso wie verschiedene Methoden zur Anreicherung der Arbeitsinhalte angesichts der begrenzten Aufstiegspositionen können festgehalten werden. Angesichts fehlender Karriereambitionen und Eigeninitiative kann eine Mischung aus Führungsarbeit und Karriereberatung sinnvoll sein, da nicht eindeutig klar ist, warum Karriereambitionen fehlen. Zudem ist genauer zu fragen, worin die Ambitionen fehlen. Wenn keine Ambitionen zu einem hierarchischen Aufstieg vorhanden sind, kann es dennoch sinnvoll sein, alternative Weiterentwicklungsangebote zu machen oder Arbeitsinhalte anzureichern (kaufmännische Aufgaben, anleitende Aufgaben, Mitarbeiterverleihungen in andere Bereiche).

Die Familie wird auch häufig (im gewerblichen Kontext) als Grenze angeführt. Sofern die Grenze sich auf die Work-Life-Balance, z. B. angesichts der Schichtarbeit, bezieht, können Maßnahmen in diesem Bereich z. B. virtuelles Arbeiten, Arbeitszeitveränderungen oder Zusatzleistungen in Form der Kinderbetreuung sein. Wenn sich diese Grenze auf Einflüsse der Familie in der Berufsfindung beziehen, kann Führungsarbeit und Karriereberatung sinnvoll sein, wodurch Karriereoptionen aufgezeigt werden und die Führung z. B. als Mentor unterstützt und durch positive Einschätzungen unterstützt (Adressierung der Selbstwirksamkeitserwartung, siehe Theorie).

Das Thema Führung ist insbesondere auch im Kontext der Grenzen zwischen der gewerblichen und kaufmännischen Sphäre relevant. Die betrachteten Fälle haben gezeigt, dass die Übergänge nur durch einen Mentor geglickt sind, der zuredet und Entscheidungen treffen kann.

Größtenteils finden die Maßnahmen auch Erwähnung in der Literatur zum Karrieremanagement oder zur Karrierepolitik (vgl. Abschnitt 5.2). Hierzu zählen z. B. die unterschiedliche Ausgestaltung der Laufbahnen, die sich auch nach den Stufen gestalten lassen, oder die Anreicherung oder Erweiterung von Tätigkeiten (Job Enrichment/Enlargement).

Die Umsetzbarkeit solcher Maßnahmen ist jedoch im Einzelfall und dem jeweiligen organisationalen Kontext zu prüfen und kann von verschiedenen Aspekten abhängen. Die Befragten Expert:innen erwähnen hier z. B. die Größe des Unternehmens mit seinen begrenzten Flächen oder Budgets als Kriterien.

Im Hinblick auf die erfasste Berufsorientierung kann auch argumentiert werden, dass die Freizeitorientierung entweder Einfluss auf die Sichtweise von Karriere hat oder diese durch die mangelnden angebotenen Maßnahmen überhaupt erst hervorgerufen worden ist. Das Karriereverständnis zeigt bei einigen, dass die Denkweise in Richtung Aufstieg geht, impliziert aber auch angesichts teils diverser Karriereverständnisse (z. B. Orientierungsfunktion von Karriere, Karriere als Sammeln von Erfahrungen) eine Empfehlung alternativer Angebote in den Karriereoptionen neben hierarchischen Aufstiegen. Es ist zudem angeraten, sich bei der Auswahl auch auf die Karriereerfolgskriterien zu beziehen, da nicht alle Maßnahmen sich auf von den Beschäftigten als bedeutsam eingeordnete Karriereerfolgskriterien beziehen (vgl. auch Hennequin, 2007). Hier sind z. B., bezogen auf die Teilstichproben, die Zusatzleistungen zu nennen. Diese können bei den meisten Befragten nicht als materieller Karriereerfolgskriterium identifiziert werden, weshalb Maßnahmen, wie vielfältigere Zusatzleistungen nicht grundsätzlich zu empfehlen sind, auch wenn sie die Attraktivität eines Arbeitsrollenwechsels adressieren. Im Befund von Hennequin (2007), die insbesondere soziale Karriereerfolgskriterien und die Tätigkeit selbst als Erfolgskriterium identifizieren kann, wird argumentiert, dass der personalwirtschaftliche Fokus bei gewerblichen Beschäftigten auf Weiterbildung für neue Aufgaben liegen sollte und auf einem größeren Aufgabenumfang auf der jeweiligen Stelle, damit die Beschäftigten mit ihrer Karriere angesichts begrenzter Aufstiegsoptionen zufrieden sind und den Bereich nicht wechseln müssen und ihr Team (sozialer Karriereerfolg) nicht verlieren (vgl. auch Lucas, 2011). Dies geht konform mit den identifizierten Grenzen und leitet dazu, Maßnahmen in der Kategorie *Arbeitsinhalte anreichern* und *Fort- und Weiterbildung* zu empfehlen. Fort- und Weiterbildung kann sich auch auf Soft-Skills beziehen und fördert die Selbstwirksamkeit (vgl. Cillo et al., 2019).

Es ist fraglich, inwieweit die Organisation tätig sein sollte und kann. Bei den subjektiven Grenzen kann die Einflussmöglichkeit und Verantwortung für Veränderungen hauptsächlich bei den Individuen, welche Prioritäten sie im Hinblick auf Karrieregestaltung setzen, vermutet werden. Unterstützende Angebote und Rahmenbedingungen sind aber auch seitens der Organisationen denkbar, die die Durchlässigkeit von Arbeitsrollenübergängen ermöglichen. Die identifizierten subjektiven Grenzfaktoren der fehlenden Ambition, Eigeninitiative und der Familie können, wie beschrieben, auch als Anlass gesehen werden, dass die Organisation mit Maßnahmen die Durchlässigkeitsfaktoren adressiert. Auch wenn es sich um begrenzende, beim Individuum verortete Faktoren handelt, kann mit den Theorien (Kapitel vier) und dem Konzept der Beschäftigungsfähigkeit argumentiert werden, dass die

Verantwortung, Karrieren zu ermöglichen und zu fördern, auch bei den Organisationen liegt. Es können für die Erarbeitung von Maßnahmen andere oben identifizierte Karrierebedingungen relevant sein (Kosten, Unternehmensgröße, Ausbildungssystem), die die Beschäftigten selbst nicht als Grenzen sehen. Insofern sollten weitere Arbeiten sich näher mit den Strukturen als Grenzen des Organisationshandelns befassen.

Die erfassten Karriereverständnisse zeigen, dass die Karriere nicht existiert und ihr häufig eine Orientierungsfunktion zugeschrieben wird. Karriere ist für die Befragten also bedeutsam. Daher können z. B. bei unklaren begrenzenden Karriereambitionen (z. B. fehlende Ambitionen zu einem Aufstieg vs. fehlende Ambitionen zur Weiterentwicklung generell) insbesondere Maßnahmen im Bereich der Karriereberatung und Informationspolitik als sinnvoll gesehen werden, da sie die Ebenen der Bekanntheit und des Bewusstseins sowie der Erreichbarkeit als Einfluss auf die Durchlässigkeit adressieren können. Dadurch kann der Versuch unternommen werden, den Beschäftigten entsprechend ihrer Präferenzen Karriereoptionen aufzuzeigen.

Die Argumentationen zeigen, dass auf Basis der Befunde in Verbindung mit genutzten und einbezogenen Theorien und Modellen Konzepten zur Ableitung von Maßnahmen vielfältige Aspekte berücksichtigt werden müssen. Diese Argumentationen und die beispielhafte Verbindung der Aspekte in Abschnitt 7.2.5 mündet in der erarbeiteten Modellskizze (Kapitel acht). Im folgenden Abschnitt geht es um die Ableitung von Implikationen für die Praxis und Forschung auf Basis der Modellskizze und der diskutierten Ergebnisse.

## **10 Implikationen, Zusammenfassung und Ausblick**

In diesem Kapitel werden die Implikationen für die Praxis und für die Forschung ausgehend von den Ergebnissen dargestellt. Zudem erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse, deren inhaltliche Begrenzungen in weiterführenden Forschungsmöglichkeiten münden.

### **10.1 Implikationen für die Praxis**

Dieser Abschnitt widmet sich unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus den vorherigen Teilkapiteln der Beantwortung folgender Teilfrage:

*Welche Implikationen ergeben sich aus den identifizierten Grenzen und Durchlässigkeitsfaktoren für Personalarbeit im Bereich Karrieremanagement zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der (gewerblichen) Beschäftigten?*

Zunächst wird für Personalverantwortliche in Organisationen ersichtlich, dass gewerbliche Beschäftigte und Verwaltungsbeschäftigte nicht karrierelos sind, dass *die Karriere* nicht existiert und organisationale Maßnahmen auf Basis individueller Erwartungen an Karriere eingehen sollten, insbesondere wenn Grenzwahrnehmungen bestehen. Anhand der Diskussion des Konflikts *individuelle Handlungsfähigkeit vs. sozialer Determinismus* kann festgestellt werden, dass sich Beschäftigte ihrer Verantwortung in der Karrieregestaltung bewusst sind, aber auch eine Verantwortung bei den Organisationen liegt. Dies lässt sich auch durch die angeführten Theorien (Sozial-kognitive Karriere-Theorie, Strukturierungstheorie und Theorie des Arbeitsrollenwandels) und über das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit untermauern. Unter Berücksichtigung der erfassten Karriereverständnisse, Berufsorientierungen und Karriereerfolgsansichten können exemplarisch Argumentationen (wie in Abschnitt 7.2.5) erstellt werden, die für die Erarbeitung einer Modellskizze genutzt werden können. Unternehmen können diese Modellskizze im Rahmen des Karrieremanagements nutzen, um Beschäftigte zu befragen und basierend auf den Ergebnissen individuelle oder bezogen auf Beschäftigtengruppen Maßnahmen zu erarbeiten.

Es lassen sich unter Einbeziehung der Ergebniskapitel und insbesondere des Abschnitts 7.2.5 sowie der Modellskizze folgende Implikationen für die Personalarbeit festhalten:

- Erfassung der individuellen Berufsorientierung, des Karriereverständnisses und der Karriereerwartungen (Karriereerfolg) in Gesprächen und durch Befragungen.
- Erfassung der individuell wahrgenommenen Karrieregrenzen.
- Vergleich der Karrieregrenzen unter den Beschäftigten, um objektive Karrieregrenzen zu identifizieren (zur Abschätzung der Reichweite der Maßnahmen).
- Umgangsformen der Beschäftigten mit den Grenzen identifizieren und analysieren, um Durchlässigkeit nach den Dimensionen Erreichbarkeit, Attraktivität und Bekanntheit/Bewusstsein einzuschätzen.
- Passende Maßnahmen aus den erarbeiteten Maßnahmenkategorien ableiten, die die Durchlässigkeitsdimensionen adressieren und damit Grenzen überwindbar werden lassen.



Mit diesen Implikationen sensibilisiert die Arbeit für die Bedeutung von Karrieren, Karrierebedingungen und -grenzen bei den betrachteten Teilstichproben.

Ausgehend von der in Abschnitt 5.1 beschriebenen stärkeren Orientierung der Karriereplanung bzw. des strategischen Karrieremanagements an der Angebotsseite können diese hier angeführten Aspekte als Implikationen für die strategische Personalarbeit festgehalten werden. Inwieweit diese auch der Bedarfsseite des jeweiligen Unternehmens (vgl. Personalplanung) entsprechen, kann hier nicht näher eingeordnet werden. Aspekte, wie Personalentwicklungsbedarfe und Budgetfragen können hier nicht näher in die Analyse einbezogen werden. Daher wird auch nur von Implikationen gesprochen.

Mögliche Implikationen für den Bereich der Karrierepolitik sind auf strategischer Ebene angesiedelt, bedürfen also langfristiger Planung. Ziele der Karrierepolitik können mit der Erreichung des Allokations-/Matchingziels und Anreizziels zusammengefasst werden. Angesichts der erfassten wahrgenommenen Grenzen werden Maßnahmen empfohlen, die die Durchlässigkeit der Grenzen adressieren und konform mit diesen Zielen sind.

Auch wenn die Seite der organisationalen Möglichkeit für die Umsetzung von Maßnahmen zur Karriereförderung nicht konkret im Einzelfall betrachtet wird (Budgets, Berücksichtigung der Branchenbedeutsamkeit, Organisationsbesonderheiten oder Berufsbesonderheiten) und sich die Ergebnisse damit lediglich auf die Aussagen von Beschäftigten und Personalern stützen, können ausgehend von Grenzwahrnehmungen Maßnahmen impliziert werden.

Maßnahmen, die sich auch mit jenen zur Erreichung der Beschäftigungsfähigkeit decken, also dem Erhalt und der Förderung von Kompetenzen/Qualifikation, Motivation/Identifikation und der Gesundheit und dem Wohlbefinden dienlich sind, fördern dann auch die Teilhabe am Erwerbsleben. Die Sensibilisierung für Karrieren im Kontext der gewerblichen Beschäftigten und der in von Routinen geprägten Beschäftigten (hier: Verwaltungsbeschäftigten) bildet auch die Basis für eine konzeptuelle Integration ins Karrieremanagement (vgl. Cillo et al., 2019).

Maßnahmen, die die formale Organisationsstruktur adressieren und Änderungen derer erfordern, sind grundsätzlich als weitreichend und komplex zu betrachten. Mit der Pfadabhängigkeitstheorie kann angeführt werden, dass Organisationen tendentiell eher dazu neigen, nicht viele organisationale Gegebenheiten, also auch das Karrieresystem bzw. die Maßnahmen zu ändern, da Verfestigungstendenzen wirken und zudem mit einer Veränderung auch potentielle neue Grenzen und Bedingungen entstehen können.

Andere Maßnahmen, wie Sensibilisierung von Führungskräften für Karrieren bei den betrachteten Zielgruppen, die Etablierung eines Ideenpools und Austausch zu Karrierethemen, oder das regelmäßige Angebot von Weiterentwicklungsgesprächen (mindestens Integration von Karriereaspekten in Mitarbeitergesprächen) erfordern in der Regel keine groß angelegten Umstrukturierungen und ermöglichen Information und Transparenz zu Karriereoptionen (innerhalb und zwischen der gewerblichen und kaufmännischen Sphäre). Angesichts des erkennbaren mangelnden Bewusstseins der Expert:innen für Selbstwirksamkeitsüberzeugungen als Aspekt, der die Durchlässigkeit von Grenzen fördern kann, ist dafür insbesondere bei Führungskräften zu sensibilisieren. Über beispielsweise Feedback und Lob in den genannten Gesprächen können diese Selbstwirksamkeitsüberzeugungen gestärkt werden. In Abhängigkeit von den angestrebten Arbeitsrollenwechseln und wahrgenommenen Grenzen können darüber auch die Durchlässigkeitsebenen Bekanntheit/Bewusstsein, Erreichbarkeit und Attraktivität adressiert werden.

Die wahrgenommenen Grenzen fehlender Karriereambitionen und Eigeninitiative können sich auf generelle Karriereschritte oder auf einzelne Aspekte (z. B. hierarchischer Aufstieg oder inhaltlich andere Tätigkeit beziehen). Durch die angesprochenen Maßnahmen der Karriereberatung und Informationspolitik kann darüber näher Klarheit geschaffen werden.

Die erkennbaren begrenzten Aufstiegspositionen implizieren, dass sich Organisationen nähere Gedanken über alternative Karrierewege machen sollten. Hier sind Karrieren als Anleiter, in Betriebsräten, in Projekten, in Fachlaufbahnen in Springerpools exemplarisch zu nennen. Maßnahmen inhaltlicher Arbeitsanreicherung oder temporärer Ausweitung von Verantwortlichkeiten können auch hilfreich sein, um fehlende Karriereambitionen und Karriereoptionen mit Alternativen zu kompensieren. Die seitens von Expert:innen genannten und kategorisierten Maßnahmen lassen insgesamt vor allem Implikationen für den Personaleinsatz, für die Personalführung, Personalentwicklung und die Beschäftigungsfähigkeit zu.

Qualifikation und formale Abschlüsse werden allgemein als Grenzdefinition von nahezu allen Beschäftigten angeführt. Insofern kann die organisationale Unterstützung in Sachen Fort- und Weiterbildung als bedeutsam für die Karriere festgehalten werden (vgl. Cillo, 2019). Als subjektive wahrgenommene Grenze wird Qualifikation insbesondere in den Fallbetrachtungen identifiziert, einen Arbeitsrollenwechsel vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich oder umgekehrt zu vollziehen. Neben der unterstützenden

Führungsarbeit können auch hier zunächst Informationen zu Möglichkeiten und nötigen Qualifikationen des Sphärenwechsels (gewerblich/kaufmännisch) für Beschäftigte hilfreich sein, ehe konkrete Qualifikationsbedarfe durch Fort- und Weiterbildung adressiert werden. Hier sind Führungskräfte entsprechend zu Sphärenwechseln und deren Voraussetzungen zu sensibilisieren, damit diese Aspekte auch in den genannten Entwicklungsgesprächen diskutiert werden können. Interessenten an Wechseln des gewerblichen oder kaufmännischen und die Möglichkeiten dazu existieren, wie die Fallbetrachtung zeigt.

In der Verwaltung im Kontext des öffentlichen Dienstes sind die o. g. Maßnahmen der Kommunikation ebenfalls empfehlenswert, da auch die Grenzformulierungen ähnlich sind. Auch die Optionen an Aufstiegspositionen wird hier als ebenso begrenzt wahrgenommen. Da der öffentliche Dienst formal strukturiert ist und Aspekte, wie die an Laufbahnmodellen orientierte Hierarchie aufweist und der berufliche Verlauf stark abhängig von Einsatzmöglichkeiten und Leistung der Beschäftigten ist, ist hier genauer zu prüfen, inwieweit strukturelle Veränderungen überhaupt möglich sind (vgl. Di Luzio, 2003).

Angesichts der häufig genannten Grenzen *Familie*, können vor allem im Kontext der Schichtarbeit Angebote zur Verbesserung der WLB und Gesundheitsförderung sinnvoll sein. Diese Maßnahmenbereiche sind insgesamt bei den Expert:innen nicht sehr präsent gewesen. Dazu zählt auch der Bereich *Garantien und Versprechen*. Es wird empfohlen, mögliche Karriereoptionen, gekoppelt an Fort- und Weiterbildungen, letztlich auch anbieten und garantieren zu können, da dies sonst Grenzwahrnehmungen verstärken.

Frauen in gewerblichen Berufen werden seitens der Expert:innen begrüßt. Die Meinungen zur expliziten Adressierung von Frauen, um sie für gewerbliche Karrieren zu gewinnen, gehen aber auseinander. Angesichts der in den Interviews offengelegten geringen Anteile von Frauen in den gewerblichen Bereichen, kann es sinnvoll sein, Karrieregrenzen von Frauen, die mutmaßlich in der Art der Tätigkeit oder im Bild der Tätigkeit begründet liegen, durch mehr Informationstransparenz (Personalmarketing) zu erreichen. Dies ist allerdings auch ein Anliegen, das über die organisationale Verantwortung hinaus gesellschaftliche Fragen aufwirft: Wie werden Frauen geprägt und im Zusammenhang mit gewerblicher Beschäftigung gesehen? Wie sehen Rollenverteilungen der Geschlechter angesichts unterschiedlicher Lebenskonzepte aus?

Unter Einbeziehung der externen Expertin kann festgehalten werden, dass insbesondere gewerbliche Beschäftigte durch tradiertes Wissen und tradierte Bildung der Familie und auch finanzielle Bedingungen in ihren Karrierewegen begrenzt sind. Daher kann es auch sinnvoll sein, wenn Führungskräfte hierfür sensibilisiert werden und deren

Erwartungen mit wahrgenommenen Karrieregrenzen in Verbindung bringen, um Maßnahmen abzuleiten.

## **10.2 Implikationen für die Forschung**

Dieser Beitrag resultiert aus einem überschaubaren Forschungsstand zu Karrieren und insbesondere individuell wahrgenommenen Karrierebedingungen und -grenzen im Kontext gewerblicher Beschäftigter und Beschäftigter in Routinetätigkeiten. Die Arbeit liefert einen umfassenden qualitativen Datensatz in zwei wenig beforschten Umfeldern ausgehend von einem wenig betrachteten Themenbereich (Karrierebedingungen und -grenzen), der im Social Chronology Framework zur Karriereforschung abgebildet ist. Die systematische Abbildung von Karrierebedingungen und -grenzen durch eine Primärerhebung liefert eine umfassende Übersicht und einen Ausgangspunkt für pointierte Forschung, z. B. quantitativer Zusammenhangsanalysen (insbesondere Wechselwirkungen zwischen den Karrierebedingungen). Auf den drei Ebenen Individuum, Organisation und System werden dadurch ebenso Mehrwerte generiert. Auf der Individuumsebene liegen qualitative Daten zur Wahrnehmung von Karriere, Karriereerfolg, Karrierebedingungen und -grenzen sowie Durchlässigkeitsfaktoren im Kontext von gewerblichen und einem von Routinen geprägten Arbeitsbereich vor. Die Organisation stellt den Fokus der Kontextbetrachtung der Karrieregestaltung dar, der über die Experteneinschätzungen (bei gewerblichen Beschäftigten) erfasst wird. Die Theorien und Modelle in Kapitel vier, die die Bedeutung der Wechselwirkungen von Individuum und Umfeld (z. B. Organisation) für Karrierebedingungen und -grenzen betonen, lassen sich mit den größtenteils übereinstimmenden Aussagen der Expert:innen zu organisationalen Maßnahmen im Punkte Karrieregestaltung in Verbindung bringen. Insbesondere wird deutlich, dass der Organisation eine große Bedeutung bei der Karrieregestaltung zukommt. Die Einschätzung des Umfelds, insbesondere seitens der Expert:innen, die in den identifizierten Umfeldbedingungen münden, kann als Basis für weitere Forschung im Karrierekontext genutzt werden. Auch die Betrachtung des Sphärenübergangs (kaufmännisch, gewerblich), die anhand der Identifikation und Analysen von Fällen erfolgte, rückt einen wenig erforschten Bereich in den Fokus der Karriereforschung. Weitere Beiträge wären hier sinnvoll, die konkrete Arbeitsrollenwechsel über spezifische Branchengrenzen hinweg betrachten.

Das von Kern & Schumann (1985) untersuchte Arbeiterbewusstsein, das sich maßgeblich durch die auf gewerbliche Beschäftigte einwirkende Drucksituation bei der

Arbeit, auch infolge technologischer Veränderungen, herausbildete, ist in der Form in den Interviews nicht sichtbar gewesen. Die abhängige Lohnarbeit hat, wie oben dargelegt, in den 70er und 80er Jahren hauptsächlich die Funktion der Bestreitung des gesamten familiären Lebensunterhalts gehabt. Die Betrachtung von Karriere und Karriereerwartung bei gewerblichen Beschäftigten heute zeigt, dass die Karriereerwartungen über materielle Aspekte hinausgehend vielfältiger sind. Gewerbliche Beschäftigte wollen sich weiterentwickeln, indem sie etwas dazulernen, teils auch (temporär) Verantwortung übernehmen, oder in Karriere auch soziale Aspekte sehen, die der Arbeit eine Bedeutung geben. Jedoch wird auch deutlich, dass die Familie, häufig als Karrieregrenze genannt wird. Jedoch hat dies nicht immer mit der beschriebenen Drucksituation zu tun, den Familienunterhalt bestreiten zu müssen, sondern lässt sich mit individuellen Zielen, wie der Selbstverwirklichung oder Work-Life-Balance, in Verbindung bringen.

Die Unterprivilegierung der Arbeiter:innen in ihrer Klassenlage in der historischen Entwicklung äußerte sich z. B. in begrenzter Beteiligung an Einkommen, an Bildungschancen und betrieblichen Entscheidungsprozessen (Kern & Schumann, 1985: 21). Diese Form der Unterprivilegierung scheint es in Teilen noch zu geben, denn nach B21 sind die Bildungschancen von Nachkommen aus Haushalten mit gewerblichem Hintergrund noch immer durch tradierte Bildung und tradiertes Wissen determiniert. Die Beteiligung in betrieblichen Entscheidungsprozessen ist meist nur über wenig vorhandene Führungspositionen (z. B. Schicht- oder Gruppenleitung) möglich. Die Befragten weisen eine mittlere bis hohe Qualifikation (meist Meisterabschlüsse oder äquivalent) und mindestens durchschnittliche Einkommen auf. Anhand der Stichprobe ist hier also keine Unterprivilegierung ersichtlich. Weitere Forschung im Kontext gewerblicher Beschäftigter, auch in Führungspositionen, in spezifischeren Branchen und vor allem im Kontext von Geringqualifizierten oder Ungelernten wäre sinnvoll, um nähere Erkenntnisse zur Unterprivilegierung zu erhalten. Diese Arbeit stellt damit auch einen Beitrag zur Diskussion um Teilhabe am Erwerbsleben dar.

Die Betrachtung der Teilstichprobe der Verwaltungsbeschäftigten (Beschäftigte in Routinetätigkeiten, vgl. Guest & Sturges, 2007) als Vergleichsgruppe offenbart, dass eine Unterprivilegierung in der Karrieregestaltung nicht nur bei gewerblichen Beschäftigten, sondern auch in anderen Kontexten zu finden ist. Auch diese Teilgruppe lässt ein vielfältiges Karriereverständnis erkennen und gibt bedingt durch die flachen Hierarchien (Laufbahnsystem, Senioritätsentlohnung) ebenso Aufstiegspositionen als Karrieregrenze an. Auch sind die Familie, die fehlenden Karriereambitionen und die Eigeninitiative als

Karrieregrenze benannt worden. Bei den Verwaltungsbeschäftigten wird auch stärker ersichtlich, dass sie sich wegen fehlender Karriereoptionen nicht um Karriere kümmern bzw. diese Situation so hinnehmen. Auf welche konkreten strukturellen Faktoren solche Grenzwahrnehmungen zurückzuführen sind, ist in weiterführender Forschung zu klären, die spezifische Branchen oder Berufe betrachtet.

Eine umfassende konzeptuelle und theoretische Fundierung ist genutzt worden und zeigt, dass sich Befunde und Konzepte in den empirischen Daten (z. B. Schalenmodell, subjektive Grenzen, Durchlässigkeit) wiederfinden lassen. Darüber hinaus konnten Kritikpunkte in der Trennschärfe einzelner Aspekte im Durchlässigkeitskonzept offenbart werden. Ferner konnte mit den Karriereverständnissen und den Karriereerwartungen der Teilstichproben gezeigt werden, dass im Durchlässigkeitskonzept nicht nur Arbeitsrollenwechsel fokussiert werden sollten, sondern auch der Verbleib in gegenwärtigen Positionen bedeutsam sein kann. Auch bei einem solchen Verbleib können Grenzwahrnehmungen und Durchlässigkeitsfaktoren näher betrachtet werden.

Zudem sind einige Theorien (z. B. Pfadabhängigkeitstheorie, Erwartungstheorie, Sozial-kognitive Karriere-Theorie) im Zusammenhang mit dem Karrierekontext genutzt worden und bieten zusätzlichen Erklärungsgehalt zu Karrieregrenzen und den Umgang mit ihnen. Die Befunde des Karriereerfolgs im gewerblichen Kontext (Hennequin, 2007) konnten in großen Teilen wiedergefunden und damit ein Stück weit validiert, aber auch erweitert werden.

Die Arbeit fügt sich insgesamt in den Diskurs ein, inwieweit im gewerblichen Bereich oder in von Routinen geprägten Tätigkeiten Karriere relevant ist oder von einer Karrierelosigkeit gesprochen werden kann (vgl. Cooper, 2020). Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Karriere und Karriereerwartungen vielfältiger sind als die reine (aufwärts gerichtete) Abfolge von Positionen. Insbesondere subjektive Karrieren sind erkennbar. Gerade deshalb ist die individuelle Ebene der Wahrnehmung von Karrierebedingungen und -grenzen bedeutsam und sollte weiter erforscht werden. Dieser Beitrag hebt sich auch von den Forschungsarbeiten ab, die eher Eliten (Führungskräfte im Management) in den Forschungsfokus rücken.

### **10.3 Zusammenfassung und Ausblick**

Schon Rosenfeld (1992) hat formuliert, dass künftige Arbeiten im Bereich der Karriereforschung ein besseres Verständnis der Mechanismen entwickeln müssen, durch die berufliche Mobilität stattfindet und zu verschiedenen Arten von Karrieren führt. Im Hinblick

auf zwei im Forschungskontext unterrepräsentierte Gruppen leistet diese Arbeit genau einen solchen Beitrag, da sie wahrgenommene Karrieregrenzen und den Umgang mit ihnen betrachtet. Diese Arbeit kann mit ihrem Ansatz, zwei in der Forschung unterrepräsentierte Gruppen von Beschäftigten, mittels eines über qualitative Methoden erzielten umfassenden Datensatzes in ihrem Karrierekontext einzuordnen, als Impulsarbeit gesehen werden. Die Arbeit leistet einen Beitrag zur Einordnung von Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei gewerblichen Beschäftigten und in von Routinen geprägten Verwaltungsbeschäftigten angesichts eines vom Elitismus dominierten Forschungsstandes.

Die ausführliche subjektbezogene Erfassung von Aspekten des Kontexts durch umfassende qualitative Primärforschung liefert sinnvolle Erkenntnisse, wie die gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigte im öffentlichen Dienst Karriere in der Organisation gerahmt sehen.

Alle Zielsetzungen konnten erreicht werden. Die Karriereverständnisse zeigen, dass Karriere nicht nur als Aufstieg begriffen wird, sondern z. B. mit einer Orientierungsfunktion verbunden und als Anlass der Selbstreflexion gesehen wird. Auch Erfahrungen sammeln zu können, wird beispielsweise als Karriere gesehen. Die Betonung der subjektiven Karriere wird deutlich. Karriere ist also auch im Kontext von gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten bedeutsam. Expert:innen beziehen sich eher auf organisationale Denkmuster (Laufbahnen, Stellenausschreibungen) und die Führungspositionen, weniger in Richtung einer Orientierungsfunktion. Eine Sensibilisierung für Karriere in Organisationen für diese Zielgruppen erscheint daher sinnvoll.

Im Punkte Berufsorientierungen weisen nahezu alle Beschäftigten eine Freizeitorientierung auf. Dies kann einerseits damit begründet werden, dass die Familie und Freizeitgestaltung im Zentrum der Lebensgestaltung stehen, andererseits kann dies aber auch ein Ergebnis mangelnder Karrieremöglichkeiten sein. Insofern kann das Hinterfragen dessen bei den gewerblichen und Verwaltungsbeschäftigten als wichtig eingestuft werden, insbesondere da Karriere sich als vielseitig bedeutsam herausgestellt hat. Nähere Erkenntnisse können sich aus der Verbindung der Berufsorientierung mit den Karriereerwartungen bzw. dem Karriereerfolg ergeben.

Die Karriereerfolgsfaktoren von Hennequin (2007) können größtenteils wiedergefunden werden. Insgesamt sichtbar ist, dass die Beschäftigten nicht grundsätzlich die Erwartung haben, in der Hierarchie aufzusteigen und mehr Verantwortung zu übernehmen. Karrieren im gewerblichen Bereich und Verwaltungsbereich sollten demnach,

in Zusammenhang mit dem Karriereverständnis betrachtet, vielfältig möglich sein. Bei den gewerblichen Beschäftigten können soziale Aspekte, wie die Zusammenarbeit und psychologische Aspekte, z. B. die Work-Life-Balance, als wichtige Erwartungen festgehalten werden. In Zusammenhang mit der häufigen Schichtarbeit (Arbeitszeitgestaltung und Schichtkultur) bekommt dies eine große Bedeutung. Bei den Verwaltungsbeschäftigten sind beide Aspekte weniger als Erwartung formuliert. Weitere wichtige Karriereerwartungen werden in einer inhaltlich interessanten und abwechslungsreichen Tätigkeit mit prägenden Entwicklungsmöglichkeiten, teils auch der Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen oder der Selbstverwirklichung gesehen. Bei den Expert:innen ist insbesondere für prägende Tätigkeiten mit Entwicklungsmöglichkeiten als Karriereerwartung wenig Resonanz erkennbar. Eine Karriereerwartung resultiert letztlich aus Ungewissheiten, Unklarheiten und Intransparenzen. Die Beschäftigten erwarten z. B. Klarheit über notwendige Qualifikationen, zu treffende berufliche Entscheidungen und Leistungsgrößen. Es wird ersichtlich, dass neben materiellen Erwartungen, insbesondere soziale, psychologische Faktoren ebenso wie Transparenz und die Tätigkeit betreffende Aspekte von Karriere erwartet werden.

Durch die Befragung von Beschäftigten und Expert:innen sind vielfältige mögliche Karrierebedingungen auf den Ebenen des Individuum und seiner Herkunft, der Organisation und des Umfelds identifiziert worden. Übereinstimmend bei beiden Teilstichproben und den Expert:innen (bei nahezu allen Befragten) sind die Berufswahl, Ausbildungswahl, der familiäre Hintergrund, die Art der Arbeit oder das Bild von der Arbeit, Arbeitszeitpräferenzen, Eigeninitiative, unterschiedliche Karriereambitionen, die Qualifikation und die Risiko- und Veränderungsbereitschaft als intraindividuelle und herkunftsbezogene Karrierebedingungen aufgefunden worden. Als häufigste auffindbare organisationale Karrierebedingungen konnten bei fast allen Beschäftigten und Befragten die Unterschiede in Karriereoptionen, die Vorgaben der Organisation, die Führung, die Vergütung und Anreize und die Reputation einer Tätigkeit oder Organisation festgehalten werden. Unter den Umfeldbedingungen sind vor allem die Digitalisierung und Technologisierung, die Coronapandemie, die Übergänge von Branchen und auf dem Arbeitsmarkt, die Ausgestaltung und Grenzen von Bildungsabschlüssen und Vorgaben des Umfelds (z. B. Bildungsinflation oder Berufszuschnitte) zu erwähnen. Finanzieller Druck, sich also auf dem Weg in den Beruf oder für Weiterbildungen Ausfallzeiten im Beruf nicht leisten zu können oder den Lebensunterhalt nicht leisten zu können wird eher im gewerblichen Bereich als mögliche Bedingung genannt. Darüber hinaus werden die



Arbeitsbelastung und der Druck, sich beweisen und einer Leistungsvorgabe gerecht werden zu müssen oder sich gar unter die Arbeitsbedingungen unterwerfen zu müssen, eher bei den gewerblichen Beschäftigten erwähnt. Diese Aspekte stehen mit den Arbeitsweisen und Arbeitsbedingungen in Verbindung. Weitere unterscheidende Bedingungen bei den gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten bedürfen einer weiteren systematischen Analyse, die hier so nicht möglich war. Dafür wären auch weitere fallbezogene Betrachtungen sinnvoll, die sich auf nur eine Ebene (Individuum oder Organisation) beziehen und das konkrete Umfeld (Branche, internes Organisationswissen) einbeziehen können. Sinnvoll wäre auf Basis dieser Vorarbeit auch eine Betrachtung von Wechselwirkungen der Bedingungen auf den unterschiedlichen Ebenen, die durch die Matrizen zu den Karrierebedingungen auf der gleichen oder auf unterschiedlichen Ebenen angedeutet worden ist.

Auf Basis der Übersicht zu den Bedingungen konnten die Befragten weiter im Hinblick auf wahrgenommene Grenzen der Karrieregestaltung untersucht werden. Karrieregrenze ist zunächst nach den Aussagen der Befragten negativ konnotiert. Es ist der Versuch unternommen worden, zwischen subjektiven und objektiven zu unterscheiden. Dies hat sich als schwierig herausgestellt, da die Befragung im gewerblichen Kontext in sehr unterschiedlichen Bereichen durchgeführt worden ist. Eine objektive Grenze liegt vor, wenn ein sozialer Konsens zu einem Grenzaspekt vorliegt, also mehrere in einem sozialen Gefüge die gleiche subjektive Grenze argumentieren. Als subjektive Grenzen konnten bei nahezu allen Befragten und den Expert:innen fehlende Karriereambitionen, Eigeninitiative, die Familie und die Aufstiegsmöglichkeiten festgehalten werden. Bei den gewerblichen Beschäftigten können die Aufstiegsmöglichkeiten nur bedingt als objektive Grenze gesehen werden, da nur bei einzelnen z. B. über Mitarbeiterbefragungen sichtbar war, dass ein Konsens über begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten vorliegt. Weitere konkrete Forschung zu spezifischen Arbeitsrollenübergängen in einzelnen Unternehmen und Branchen kann sinnvoll sein, um dort objektive Grenzen zu identifizieren (ähnlich Hillmert, 2003). Es wird aber ersichtlich, dass sowohl bei den gewerblichen Beschäftigten als auch in der Verwaltung die Aufstiegspositionen begrenzt sind. Bei den Verwaltungsbeschäftigten ist dies mit der flachen Hierarchie (zwei hierarchische Aufstiegsebenen) und Struktur des öffentlichen Dienstes zu begründen. Bei den gewerblichen Beschäftigten kann es sein, dass einzelne Führungspositionen eher von Beschäftigten mit einer kaufmännischen Ausbildung bekleidet werden. Jedenfalls sind im gewerblichen Bereich in der Teilstichprobe mehr hierarchische Ebenen ersichtlich als im Verwaltungsbereich. Weitere vereinzelt aufgefundene Grenzen im

gewerblichen Bereich können begrenzte Handlungsspielräume, Vergütungsregelungen und die formal verlangte Qualifikation sein. Die Familie als subjektive Grenze kann genutzt werden, zu hinterfragen, warum sie als begrenzend wahrgenommen wird. Die Schichtarbeit im gewerblichen Bereich kann ein struktureller organisationaler Faktor sein. Die Expert:innen sehen auch die Familienplanung als Karrieregrenze an, was als Anlass gesehen werden kann, weiter beispielsweise über Maßnahmen im Bereich Work-Life-Balance nachzudenken. Die Expert:innen sehen diese Grenze eher in der Prioritätensetzung der Beschäftigten begründet. Die fehlenden Karriereambitionen und die Eigeninitiative, von Expert:innen und Beschäftigten als Karrieregrenze angesprochen, gibt Anlass zur Frage, warum dies so gesehen wird. Hier kann in künftiger Forschung in einer Betrachtung konkreter geplanter oder vollzogener Arbeitsrollenübergänge (höhere Vergütungsgruppe, Aufstieg, inhaltlich andere Tätigkeit im Unternehmen, Unternehmenswechsel) die fehlende Ambition und Eigeninitiative näher hinterfragt werden. Dahinter können verborgene Grenzen liegen. Z. B. ist es möglich, dass die fehlende Qualifikation eine Rolle spielt. Qualifikation und formale Abschlüsse werden bei den Beschäftigten aber häufig nicht direkt als subjektiv wahrgenommene Grenze gesehen, sondern in Form der Definition einer Karrieregrenze angeführt. Die Expert:innen aber sehen die individuelle Einschätzung der Qualifikation und die vorhandene Qualifikation als Karrieregrenze. Die tendentiell erkennbaren hohen formalen Qualifikationen im gewerblichen Bereich und die Aussagen lassen zwar nicht den Schluss zu, dass Qualifikation als begrenzender Faktor gesehen wird. Dies kann aber je nach Arbeitsrollenwechsel evtl. relevant sein. Inwieweit dies so ist, erfordert weitere konkrete Forschung ausgehend von den spezifischen Arbeitsrollenwechseln. Bei den Verwaltungsbeschäftigten wird insbesondere die Einschätzung der Qualifikation als Grenze gesehen. Die Betrachtung objektiver Grenzen erfordert weitergehend die systematische Betrachtung von strukturellen und organisationalen Gegebenheiten. Die Betrachtung der subjektiven Grenzen zeigt insgesamt, dass vielfältige in den Köpfen begrenzende Faktoren eine Rolle spielen können, die näher hinterfragt werden sollten, damit Karrieren bei gewerblichen Beschäftigten und Verwaltungsbeschäftigten insbesondere angesichts begrenzter Aufstiegspositionen vielfältiger gefördert werden können. Wenn auch kaum sichtbar, werden bei einzelnen Beschäftigten Karrieregrenzen auch positiv konnotiert und in ihnen eine Hilfe zur Orientierung gesehen, was sich teils mit dem Karriereverständnis deckt. Insofern sind Grenzen auch bedeutsam und sollten für Beschäftigte nachvollziehbar sein, damit sie keinen negativ begrenzenden Charakter haben. Warum z. B. intraindividuelle Bedingungsfaktoren

so wahrgenommen werden, dass sie als begrenzend aufgefasst werden, also warum beispielsweise jemand keine Karriereambition hat oder wenig Eigeninitiative in der Karrieregestaltung zeigt, wird hier nicht näher spezifisch untersucht. Dies kann mit den Karriereerwartungen oder einer Betrachtung der Wechselwirkungen unter den Bedingungen auf verschiedenen Ebenen (auch organisationale Faktoren, Umfeldfaktoren) zusammenhängen. Insofern bieten die systematische Aufstellung und Differenzierung der Bedingungsfaktoren einen hilfreichen Ausgangspunkt für solche Fragestellungen.

Warum größtenteils ähnliche wahrgenommene Karrieregrenzen vorliegen, ist schwierig zu beantworten. Allgemein kann festgehalten werden, dass begrenzte Aufstiegspositionen und limitierte Aufgabenbereiche oder sich wiederholende Aufgaben kein ausschließliches Kriterium des gewerblichen Bereichs sind. Angesichts der mittleren bis teils hohen verfügbaren Qualifikationen bei den betrachteten Beschäftigten, sind jedenfalls auch andere Aspekte relevant als die Qualifikation, dass die Beschäftigten Karrieregrenzen sehen. Dass insbesondere im betrachteten Verwaltungsbereich Routinetätigkeiten vorherrschend sind und die hierarchischen Aufstiegsebenen sehr überschaubar sind, kann mit der gewachsenen Struktur des öffentlichen Dienstes erklärt werden. Da die Fortschritte in der Anpassung der Strukturen (Orientierung an Leistungsgrößen, Positionssystem etc.) je nach Bereich des öffentlichen Dienstes sehr unterschiedlich sein können, lassen sich die Aspekte hier vermutlich nur schwierig übertragen. Künftige Forschung sollte sich evtl. auf ausschließlich eine Branche oder ein Unternehmen und die dortigen identifizierten Bedingungen und Grenzen beziehen, um diese besser in Zusammenhang bringen zu können.

Anhand der Fallbetrachtung konnte auch ein Augenmerk auf wahrgenommene Grenzen beim Übergang vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich gelegt werden. Zunächst zeigen die Fälle, dass es Beschäftigte gibt, die zwischen dem kaufmännischen und gewerblichen Bereich wechseln wollen und dies auch möglich ist. Besonders relevant sind der bisherige Werdegang und die gesammelten Erfahrungen für einen solchen Wechsel. Zudem werden die Unterstützung durch Führung, die Qualifikation und die damit verbundene Möglichkeit, Weiterbildungen belegen zu können, als begrenzende Aspekte gesehen. Neben diesen größtenteils organisationalen Bedingungen sind auch hier die Ambition und die Eigeninitiative für den Wechsel von Bedeutung. Gründe für einen Sphärenwechsel konnten in der Art der Arbeit, den Arbeitszeiten und der Vergütungssituation identifiziert werden, welche sich auch als Karriereerfolgsfaktoren wiederfinden lassen. Insgesamt wissen die Beschäftigten, die einen solchen Wechsel nicht

absolviert haben, relativ wenig über den jeweils anderen Bereich (gewerblich oder kaufmännisch). Insgesamt können hier also insbesondere Informationen zu solchen Wechseln für Beschäftigte und ein Bewusstsein für diese bei Personalern hilfreich sein, damit diese Übergänge gelingen können. Ergänzend ist die Rolle der Führung zu reflektieren. Auch hier ist durch weiterführende Arbeiten in diesem Bereich ein besseres Verständnis zu spezifischen Branchen und den spezifischen Übergängen zu schaffen, inwieweit diese überhaupt gewollt und möglich sind und wodurch sie begrenzt sein können. Eine stärkere Betrachtung struktureller Bedingungen und ein Zugang zu Organisationsinformationen sind hierfür nötig.

Anhand von Wahrnehmungen und Bewertungen zu (möglichen) Umgangsformen mit Karrieregrenzen konnten die Durchlässigkeitsfaktoren Attraktivität, Erreichbarkeit und Bewusstsein/Bekanntheit bei den Beschäftigten identifiziert werden. Die Erreichbarkeit eines Arbeitsrollenwechsels kann durch Angebote an Karrierealternativen, die Art der Führung oder auch Bewerbungsverfahren beeinflusst werden. Auch werden Weiterentwicklungsmöglichkeiten als wichtiger Aspekt der Erreichbarkeit angesprochen. Pfadabhängigkeiten und Selbstwirksamkeit ergeben sich in Verbindung mit der Theorie als wichtige Faktoren. Attraktivitätsfaktoren werden hauptsächlich in den Arbeitsbedingungen, den Arbeitszeiten und der Vergütung gesehen und lassen sich mit den Karriereerwartungen (Karriereerfolg) verbinden. Die Bekanntheit oder das Bewusstsein bzgl. eines Arbeitsrollenwechsels als Durchlässigkeitsaspekt wird von den Beschäftigten weniger angesprochen. Bei den Verwaltungsbeschäftigten sind insgesamt weniger Umgangsformen erkennbar, die sich mit den Durchlässigkeitsfaktoren in Verbindung bringen lassen. Die begrenzten Karriereoptionen (insbesondere die begrenzten Aufstiegspositionen) werden eher hingenommen. Es kann angesichts dieser Wahrnehmungen von Durchlässigkeit und der Diskussion des Konflikts zwischen individueller Handlungsfähigkeit und sozialem Determinismus festgehalten werden, dass Organisationen ihrer Gatekeeperfunktion gerecht werden sollten, und auf den Karrieregestaltungsrahmen maßgeblichen Einfluss haben, um subjektive und objektive Grenzwahrnehmungen nicht zuzulassen oder zu beseitigen. Die Beschäftigten sind sich ihrer Verantwortung für die Karrieregestaltung bewusst (siehe z.B. Ambitionen und Eigeninitiative zur Karriere). Neben den formalen Durchlässigkeitsebenen des Konzepts sehen sowohl Beschäftigte als auch Expert:innen die zeitliche und örtliche Fügung von Umständen und den Faktor *Glück* als relevant für das Erreichen einer Führungsposition an. Dies zeigt fehlende Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten, sodass insbesondere der Blick auf alternative Karrieremöglichkeiten und Informationstransparenz

zu Erfolgsaussichten sinnvoll sein kann, um Enttäuschungen bei den nicht für Aufstiege berücksichtigten Beschäftigten zu vermeiden. Eine nötige Durchlässigkeit wird seitens der Expert:innen auch in den (Aus-)bildungssystemen und über finanzielle (politische) Unterstützungsangebote für gewerbliche Beschäftigte gesehen. Künftige Forschung sollte sich ausgehend von konkreten (angestrebten oder erfolgten) Arbeitsrollenwechseln im gewerblichen Bereich mit der Erfassung von Grenzen und nötigen Durchlässigkeitsfaktoren befassen, damit konkrete Handlungsempfehlungen ableitbar sind. Weitere Eigenschaften von Grenzen neben der Durchlässigkeit, die in eine solche Betrachtung systematisch einbezogen werden können, bestehen in der Dauerhaftigkeit (Zerubavel, 1993) und der Flexibilität, insbesondere in Hinblick auf Laufbahngrenzen. Im Kontext von Job Crafting geht es auch um den Prozess, bei dem Beschäftigte proaktiv die Grenzen ihres Arbeitsplatzes verändern und damit die Durchlässigkeit beeinflussen (Wrzesniewski et al., 2013: 283; vgl. Demerouti, 2014).

Bei den Expert:innen ist teils ersichtlich, dass hier kein systematisches Karrieremanagement für die gewerblichen Beschäftigten vorhanden ist, bzw. die Verantwortung für Karriere teils auch ausschließlich bei den Beschäftigten gesehen wird. Über die vergleichende Betrachtung der Expert:innenenaussagen konnte eine umfassende Übersicht zu möglichen und auch praktizierten Maßnahmen erstellt werden, die sich auch teils mit den Beschäftigtenwahrnehmungen zu Durchlässigkeitsfaktoren decken. Kommunikationsmittel zu offenen Stellen sowie Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche sind als Maßnahmen sehr präsent. Auch Informationen zu Karrierewegen (teils auch eher unbekannt, wie Betriebsratskarrieren) sind erwähnt worden, die auch die begrenzten Aufstiegspositionen evtl. kompensieren können. Maßnahmen, wie neu zu etablierende Karrierepfade, Job Rotation, Job Enrichment oder Job Sharing, die einer Umstrukturierung oder weitreichenderen Veränderungen im Personaleinsatz bedürfen, sind in der kurzen Frist angesichts von zu ändernden Stellenstrukturen, Abläufen, der Schichtarbeit und evtl. begrenzten Budgets weniger zu empfehlen als die Maßnahmen der Karriereberatung und Informationspolitik. Solche Maßnahmen bedürfen einer langfristigeren Planung. Wegen der häufigen wahrgenommenen Grenzen der fehlenden Ambition und Eigeninitiative kann Karriereberatung in Kombination mit vertrauensvoller und reflektierter Führungsarbeit ein sinnvoller Maßnahmenbereich sein, da über verschiedene Quellen (Situationen für Erfolgserlebnisse schaffen oder Ermutigung durch andere) Selbstwirksamkeitsüberzeugungen adressiert werden können. Auch können die identifizierten Grenzen zwischen den Sphären (gewerblich/kaufmännisch) durch

Maßnahmen in diesen Bereichen adressiert werden. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden sehr allgemein angesprochen. Meist wird die Verantwortung dafür bei den Beschäftigten gesehen. Maßnahmen in den Bereichen der Work-Life-Balance oder der Gesundheitsförderung sind ebenso kaum auffindbar. Insbesondere Work-Life-Balance-Maßnahmen (Arbeitszeitänderungen, Zusatzleistung Kinderbetreuung) und Fort- und Weiterbildung können für bedeutsam erachtet werden, da diese Aspekte häufig als Karriereerwartung formuliert werden. Fort- und Weiterbildung und Work-Life-Balance-Maßnahmen können vor allem die Attraktivität und Erreichbarkeit von Arbeitsrollenwechseln adressieren. Auch Garantien und Versprechen zu Stellen können in Verbindung mit der Absolvierung von Fort- und Weiterbildungen eine karrierefördernde Maßnahme sein, sind aber kaum praktiziert. Die Maßnahmenbereiche lassen sich mit jenen zur Erreichung von Beschäftigungsfähigkeit verbinden. Damit kann der Einsatz exemplarisch genannter Maßnahmen nicht nur einen Beitrag zum Umgang mit Karrieregrenzen, sondern auch für den Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit gesehen werden. Da Beschäftigungsfähigkeit auch eine gesellschaftliche Bedeutungskomponente hat, verleiht dies organisationalem Karrieremanagement bzw. der Karriereplanung eine zusätzliche Bedeutung.

Inwieweit potentiell in Abhängigkeit vom Individuum und seinen Ansprüchen und Eigenschaften sowie der Durchlässigkeit von wahrgenommenen Grenzen letztlich Maßnahmen eine gewisse Wirksamkeit entfalten, lässt sich hier nicht beantworten und ist ein mögliches Ziel weiterführender Forschung, die Bezug auf konkrete Arbeitsrollenwechsel nimmt.

Es wird angenommen, dass insgesamt sinnvolle fundierte Maßnahmen erarbeitet werden können, wenn alle hier erfassten Aspekte je Beschäftigten betrachtet werden. Dies ist anhand eines Fallbeispiels argumentiert worden. Die aus den Ergebnissen hervorgehenden Karriereerfolgskriterien, Berufsorientierungen und Karriereverständnisse können zu den identifizierten Karrieregrenzen in Beziehung gesetzt werden, um organisationale Maßnahmen besser begründen zu können. Hierfür ist eine Modellskizze erstellt worden. Es kann basierend auf den Befunden angenommen werden, dass organisationale Maßnahmen besonders sinnvoll sind, wenn bestimmte Ausprägungen von Karriereerwartungen adressiert werden und eine bestimmte Berufsorientierung und ein Verständnis von Karriere vorliegen. Z. B. kann argumentiert werden, dass beim (häufig) erkennbaren Karriereverständnis, das von Aufstiegsorientierung geprägt ist, Formen des materiellen Karriereerfolgs durch Maßnahmen adressiert werden sollten, die mit

hierarchischem Aufstieg zu tun haben. Die Ergebnisse bieten in der Hinsicht bezogen auf die Teilstichproben ein fallbezogenes Abbild und eine Orientierungsmaske, aber bilden keine vollständige Übersicht und keine vollständigen Zusammenhänge ab. Dies wäre Aufgabe weiterführender, auch quantitativer, Erhebungen zu einzelnen Karrierebedingungen, -grenzen und -maßnahmen und deren Zusammenhängen. Die hervorgehenden Implikationen für die Personalarbeit lassen sich mit folgenden Schritten zusammenfassen:

- Erfassung der individuellen Berufsorientierung, des Karriereverständnisses und der Karriereerwartungen (Karriereerfolg) in Gesprächen und durch Befragungen.
- Erfassung der individuell wahrgenommenen Karrieregrenzen.
- Vergleich der Karrieregrenzen unter den Beschäftigten, um objektive Karrieregrenzen zu identifizieren (zur Abschätzung der Reichweite der Maßnahmen).
- Umgangsformen der Beschäftigten mit den Grenzen identifizieren und analysieren, um Durchlässigkeit nach den Dimensionen Erreichbarkeit, Attraktivität und Bekanntheit/Bewusstsein einzuschätzen.
- Passende Maßnahmen aus den erarbeiteten Maßnahmenkategorien ableiten, die die Durchlässigkeitsdimensionen adressieren und damit Grenzen überwindbar werden lassen.

Die Passung der Maßnahmen ist auch auf die Erreichung der Kernziele von Karrierepolitik hin zu prüfen. Hier sind die Erreichung des Allokations-/Matchingziels und des Anreizziels wichtig.

Die erarbeitete Modellskizze zu Karrierebedingungen und -grenzen, die auf den Ergebnissen der Arbeit unter Einbeziehung von Aspekten wie der Berufsorientierung, der Karriereorientierung und der Karriereerwartungen basiert, kann beispielsweise genutzt werden für weitere Schwerpunktforschung zu Zusammenhängen der Bedingungen und Grenzen oder für die Erstellung von Befragungsleitfäden in Unternehmen. Hier kann es, wie bereits erwähnt, auch weiterführend hilfreich sein, die Grenzen, Durchlässigkeit und Personalmaßnahmen ausgehend von konkreten angestrebten oder vollzogenen Arbeitsrollenwechseln zu betrachten. Die Modellskizze in Kombination mit dem ausführlichen empirisch fundierten Anhang zu Karriereerfolgsfaktoren, Karrierebedingungen, Karrieregrenzen, Durchlässigkeitsaspekten und Personalmaßnahmen

bietet eine umfassende Grundlage für weitere Forschung und die Praxisanwendung. Inwieweit die Modellskizze erweiterbar ist, beispielsweise um spezifische Persönlichkeitsfaktoren von Beschäftigten im gewerblichen Kontext oder in von Routinen geprägten Tätigkeiten als Einfluss auf die Wahrnehmung von Karrierebedingungen und -grenzen, kann eine weiterführende Frage sein.

Der Umgang mit Frauen aus Karrieremanagementsicht im gewerblichen Bereich kann eine eigene Arbeit füllen. Karrieregrenzen konnten vor allem im Zugang zu den gewerblichen Berufen identifiziert werden. Diese Grenzen liegen insbesondere in den Arbeitsbedingungen, den Arbeitszeitregelungen und in mangelnden Informationen zu den Berufen. Seitens der Personaler sind nur wenige Impulse erkennbar, Frauen für gewerbliche Berufe zu gewinnen.

Eine Sensibilität von Personalern im Bereich Karrieremanagement für herkunftsbedingt erschwerte Werdegänge bei gewerblichen Beschäftigten durch beispielsweise tradierte Bildung, erschwerte Bildungschancen und erschwerende finanzielle Bedingungen kann für persönliche Karriereberatung bedeutsam sein.

Es bleibt die Frage im Raum, warum Manager und Führungskräfte verglichen mit gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in Routinetätigkeiten so wenig in der Karriereforschung berücksichtigt werden. Die geringere Relevanz aufgrund des technologischen Wandels der Zielgruppe oder ihr relativ geringer strategischer Wert für die Organisation können mutmaßliche Gründe sein. Diese Arbeit hat gezeigt, dass Karriere bei diesen Zielgruppen relevant ist, deren Gestaltung durch verschiedene wahrgenommene Bedingungen und Grenzen gerahmt oder limitiert sein kann und ihre Karriere auch im Sinne der gesellschaftlichen und erwerbsbezogenen Teilhabe auch durch Organisationen adressiert werden kann und sollte.





## Literaturverzeichnis

- Abbott, A. (1988).** The system of professions: An essay on the expert division of labor. Chicago: Chicago UP.
- Abbott, A. (1995).** Things of boundaries. *Social research*, 62(4), 857-882.
- Ackermann, R. (2003).** Die Pfadabhängigkeitstheorie als Erklärungsansatz unternehmerischer Entwicklungsprozesse. In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.). *Strategische Prozesse und Pfade*. (1. Auflage, 225-255). Wiesbaden. Gabler Verlag/GWV Fachverlage.
- Adam, J. P., Hahn, M., Hölscher, I., Höschel, H., Janzen, S. & Kögel, L. (2021).** Automatisierung von Routinetätigkeiten im öffentlichen Dienst. *VM Verwaltung & Management*, 27(1), 39-48.
- Akreml, L. (2022).** Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (405-424). Springer VS, Wiesbaden.
- Alderfer, C. P. (1977).** Organization development. *Annual review of psychology*, 28(1), 197-223.
- Anderson, M. E. & Sommer, E. E. (1980).** Career Evolution of Sloan Fellows: Master's thesis, MIT Sloan School of Management, Cambridge, Mass.
- Andresen, M. & Biemann, T. (2013).** A taxonomy of internationally mobile managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 533-557.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989a).** Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory*. (7-25). Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (Eds.). (1989b).** *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Arthur, M. B. (1994).** The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996).** Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. (3-20). New York: Oxford University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. (2005).** Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 177-202.

- Arthur, W. B. (1994).** Increasing returns and path dependence in the economy. University of Michigan Press.
- Ashforth, B. (2000).** Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. Routledge.
- Baltes, P. B. (1979).** Life-span developmental psychology: Some converging observations on history and theory. In D. F. Hultsch, J. K. Plemons, P. B. Baltes & O. G. Brim (Eds.). Life-span development and behaviour. (255-279). Academic Press.
- Bandura, A. (1978).** Reflections on self-efficacy. *Advances in behaviour research and therapy*, 1(4), 237-269.
- Bandura, A. (1986).** Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997).** Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman Press.
- Barley, S. R. (1989).** Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.). Handbook of career theory. (41-65). Cambridge University Press.
- Barmettler, C., Gubler, M. & Ziltener, G. (2015).** Individualisiertes Personalmanagement – Wie sich Laufbahnmodelle in der Praxis bewähren. Zürich: Versus.
- Barnes, S.A., Thomsen, R., Weber, P. C. & Barabasch, A. (2016).** Learning and career transitions of low-qualified adults in Europe. *British Journal of Guidance & Counselling*, 44(2), 141–144.
- Baruch, Y. & Rosenstein, E. (1992).** Human resource management in Israeli firms: Planning and managing careers in high technology organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477-495.
- Baruch, Y. (2004).** Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58–73.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (Eds.). (2000).** Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research. Sage.
- Beck, U. (1986).** Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt: Suhrkamp.
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (1994).** Individualisierung in modernen Gesellschaften– Perspektiven und Kontroversen einer subjektorientierten Soziologie. In U. Beck & E. Beck-Gernsheim. (Hrsg.). Riskante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften. (10-39). Suhrkamp Verlag.
- Becker, M. C. (2004).** Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643-677.
- Becker, M. (2013).** Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Schäffer-Poeschel.

- Belt, V. (2004).** A female ghetto? Women's careers in telephone call centres. In S. Deery & N. Kinnie (Eds.). *Call centres and human resource management.* (174-197). Palgrave Macmillan.
- Bergman, M. M. & Coxon, Anthony P. M. (2005).** The quality in qualitative methods. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(2), Art. 34.
- Berman, E., Bound, J. & Griliches, Z. (1994).** Changes in the demand for skilled labor within US manufacturing: evidence from the annual survey of manufactures. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(2), 367-397.
- Bertelsmann, S. (2014).** *Weltoffen, bürgernah und kompetent.* Bielefeld: Bertelsmann Stiftung.
- Beyer, J. (2005).** Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts/Not All Path Dependence Is Alike—A Critique of the “Implicit Conservatism” of a Common Concept. *Zeitschrift für Soziologie*, 34(1), 5-21.
- Biemann, T., Zacher, H. & Feldman, D. C. (2012).** Career patterns: A twenty-year panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 159–170. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.06.003>.
- Bird, A. (1994).** Careers as repositories of knowledge: A new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 325–344.
- Bogner, A. & Menz, W. (2009).** Das theoriegenerierende Experteninterview. In B. Littig & W. Menz. (Hrsg.). *Das Experteninterview.* (61-98). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014).** *Interviews mit Experten: eine praxisorientierte Einführung.* Springer-Verlag.
- Bortz, J. & Döring, N. (2003).** *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler.* Berlin u.a.: Springer.
- Bozionelos, N. (2003).** Intra-organizational network resources: relation to career success and personality. *The International Journal of Organizational Analysis*. 11(1), 41-66.
- Breuer, F. (Hrsg.). (1999).** *Abseits!? marginale Personen-prekäre Identitäten (Vol. 1).* LIT Verlag Münster.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006).** The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4–18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R. L. F. (2006).** Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 30-47.
- Briscoe, J. P., Kaše, R., Dries, N., Dysvik, A., Unite, J. A., Adeleye, I., Andresen, M., Apospori, E., Babalola, O., Bagdadli, S., Çakmak-Otluoglu, K. Ö., Casado, T., Cerdin, J.-L., Cha, J.-S., Chudzikowski, K., Dello Russo, S., Eggenhofer-Rehart, P., Fei, Z., Gianecchini, M., ... & Zikic, J. (2021).** Here, there, & everywhere:

Development and validation of a cross-culturally representative measure of subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103612.

- BMBF. (2022a).** Bundesministerium für Bildung und Forschung, Der DQR. Was ist ein Qualifikationsrahmen. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2022 von <[https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/was-ist-ein-qualifikationsrahmen/was-ist-ein-qualifikationsrahmen\\_node.html](https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/was-ist-ein-qualifikationsrahmen/was-ist-ein-qualifikationsrahmen_node.html)>.
- BMBF. (2022b).** Bundesministerium für Bildung und Forschung, DQR-Niveaus. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2022 von <[https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/dqr-niveaus/dqr-niveaus\\_node.html](https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/dqr-niveaus/dqr-niveaus_node.html)>.
- BMBF. (2022c).** Bundesministerium für Bildung und Forschung, Kultusministerkonferenz. Liste der zugeordneten Qualifikationen, Aktualisierter Stand: 1. August 2022. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2022 von <[https://www.dqr.de/dqr/shareddocs/downloads/media/content/2022\\_dqr\\_liste\\_der\\_zugeordneten\\_qualifikationen\\_01082022.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.dqr.de/dqr/shareddocs/downloads/media/content/2022_dqr_liste_der_zugeordneten_qualifikationen_01082022.pdf?__blob=publicationFile&v=2)>.
- Cannon, D. (1995).** *Generation X and the new work ethic*. London: Demos.
- Cappelli, P. (1998).** *New deal at work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005).** Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928-944.
- Chatman, J. A. (1989).** Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chen, Z., Veiga, J. F. & Powell, G. N. (2011).** A survival analysis of the impact of boundary crossings on managerial career advancement up to midcareer. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 230–240.
- Chenail, R. J. (2011).** Interviewing the investigator: Strategies for addressing instrumentation and researcher bias concerns in qualitative research. *Qualitative report*, 16(1), 255-262.
- Cillo, V., Garcia-Perez, A., Del Giudice, M. & Vicentini, F. (2019).** Blue-collar workers, career success and innovation in manufacturing. *Career Development International*, 24(6), 529-544.
- Clarke, M. (2013).** The organizational career: Not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703.
- Collin, A. (2006).** Career. In J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.). *Encyclopedia of career development*. (60-63). Thousand Oaks: Sage.
- Conger, J. A. & Fulmer, R. M. (2003).** Developing your leadership pipeline. *Harvard business review*, 81(12), 76-84.
- Cooper, H. J. (2020)** Taxi! A narrative study of low-skilled work from a career boundary perspective. PhD thesis, Birkbeck, University of London.

- Cross-Cultural Collaboration on Contemporary Careers (2023).** 5C-Projekt, Universität Bamberg, Zuletzt aufgerufen am 24.06.2023 von <<https://www.uni-bamberg.de/bwl-personal/forschung-lehrstuhl-personalmanagement/karrieren-und-mobilitaet/5c/>>.
- Dahrendorf, R. (1980).** Life chances: Approaches to social and political theory. Chicago IL: University of Chicago Press.
- Dalton, G. W. (1972).** A review of concepts and research on careers. In J. W. Lorsch & L. B. Barnes (Eds.). *Managers and their careers.* (59-84). Homewood, IL, Georgetown, OH, Irwin, Dorsey.
- Dalton, G. W. (1989).** Developmental views of careers in organizations. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory.* (89-109). Cambridge University Press.
- David, P.A. (1975).** Technical choice, innovation and economic growth. Cambridge.
- David, P. A. (1985).** Clio and the Economics of QWERTY. *The American economic review,* 75(2), 332-337.
- David, P.A. (1986).** Understanding the Economics of QWERTY: The Necessity of History. In W. N. Parker (Hrsg.). *Economic History and the Modern Economist.* (30-49). London: Basil Blackwell.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008).** Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation Development Health. *Canadian Psychology,* 49 (3), S. 182–185.
- Demerouti, E. (2014).** Design your own job through job crafting. *European Psychologist,* 19(4), 237–247.
- Demmke, C. (2019).** Reform der öffentlichen Dienste im internationalen Vergleich. In S. Veit, C. Reichard & G. Wewer (Hrsg.) *Handbuch zur Verwaltungsreform.* (373-383). Springer VS. Wiesbaden.
- Denzin, N. K. (2017).** The research act: A theoretical introduction to sociological methods. Routledge.
- Derr, C. B. (1980a).** Work, family and the career: New frontiers in theory and research. Praeger Publishers.
- Derr, C. B. (1980b).** More about career anchors. In C. B. Derr (Ed.). *Work, family, and the career: New frontiers in theory and research,* 166-187.
- Derr, C. B. & Laurent, A. (1989).** Theoretical and cross-cultural perspective. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory.* (454-471). Cambridge University Press.
- Derr, C. B. & Briscoe, J. P. (2007).** The catalytic 1970s: Lessons for the 2000s. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.). *Handbook of career studies.* (528-541). SAGE publications.
- Destatis (2015).** Statistisches Bundesamt. Personal des öffentlichen Dienstes. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

- Destatis (2023).** Statistisches Bundesamt. Konjunkturindikatoren. Selbstständige im Inland nach Wirtschaftssektoren, Stand: 24.02.2023. Zuletzt aufgerufen am 15.07.2023 von < <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Lange-Reihen/Arbeitsmarkt/lrerw15a.html>>.
- Dievernich, F. E. (2007).** Pfadabhängigkeit im Management: wie Führungsinstrumente zur Entscheidungs- und Innovationsunfähigkeit des Managements beitragen. Stuttgart. W. Kohlhammer Verlag.
- Di Luzio, G. (2003).** Karrieren im öffentlichen Dienst. Veränderung eines Aufstiegsmodells durch die Verwaltungsreform. In R. Hitzler & M. Pfadenhauer (Hrsg.). Karrierepolitik: Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns. (97-112). Opladen: Leske+ Budrich.
- DiPrete, T. A. (1987).** Horizontal and vertical mobility in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32(3), 422-444.
- Dixson-Declève, S., Gaffney, O., Ghosh, J., Randers, J., Rockström, J. & Stocknes, P. E. (2022).** Earth for All-Ein Survivalguide für unseren Planeten. Der neue Bericht an den Club of Rome, 50 Jahre nach »Die Grenzen des Wachstums«. Oekom Verlag.
- Dlouhy, K. & Biemann, T. (2018).** Path dependence in occupational careers: Understanding occupational mobility development throughout individuals' careers. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 86-97.
- Donges, P. (2011).** Politische Organisationen als Mikro-Meso-Makro-Link. In T. Quandt & B. Scheufele (Hrsg.). Ebenen der Kommunikation. Ebenen der Kommunikation. (217-231). VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018).** Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage. Marburg.
- Dries, N. & Pepermans, R. (2008).** "Real" high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85-108.
- Dries, N., Pepermans, R. & Carlier, O. (2008).** Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254-267.
- Drumm, H. J. (2008).** Personalwirtschaft. 6. Auflage, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg.
- Durkheim, E. (1964).** The Division of Labor in Society. Free Press.
- Dütschke, E. & Boerner, S. (2009).** Flexible employment as a unidirectional career? Results from field experiments. *Management Revue*, 20(1), 15-33.
- Endemann, A. (2017).** Karrieremuster deutscher Führungskräfte: Analyse der Sequenzmuster, Ursachen und Auswirkungen anhand von Daten des Sozio-oekonomischen Panels. Rainer Hampp Verlag.
- Engelhardt, R. S., Burmeister, A. & Hirschi, A. (2018).** Karrieremanagement von Talenten. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.). Talent Management. Talente identifizieren,

- Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. (33-44). Springer Gabler. Wiesbaden.
- Entgeltatlas 2021 (2021)**. Bundesagentur für Arbeit. Zuletzt aufgerufen am 16.07.2023 von <<https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/>>.
- Erikson, E. H. (1959)**. Identity and the life cycle: Selected papers. *Psychological Issues*, 1, 18-164.
- Feather, N. T. (1995)**. Values, valences and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1135-1151.
- Feldman, D. C. & Bolino, M. C. (1996)**. Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89-112.
- Firestone, W. A. (1993)**. Alternative Arguments for Generalizing From Data as Applied to Qualitative Research. *Educational Researcher*, (22, 5), 16–23.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2004)**. ‘You can checkout anytime, but you can never leave’: spatial boundaries in a high commitment organization. *Human Relations*, 57(1), 75-94.
- Flick, U. (2001)**. Geltung und Verallgemeinerung in den Sozialwissenschaften. In T. Hug (Hrsg.). *Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? Band 3: Einführung in die Methodologie der Kultur- und Sozialwissenschaften*. (103-120). Hohengehren.
- Flick, U. (2007)**. Zur Qualität qualitativer Forschung - Diskurse und Ansätze. In *Qualitative Datenanalyse: computergestützt*. (188-209). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2009)**. *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 2. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Foucault, M. (1973)**. *The Order of Things: An Archaeology of the Human Sciences*. New York: Vintage.
- Freud, S. (1930)**. *Civilization and its discontents*. Standard Edition. London: Hogarth Press, 21, 59-145.
- Funken, C. (2011)**. *Managerinnen 50plus – Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmitte*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend.
- Gallie, D., White, M., Cheng, Y. & Tomlinson, M. (1998)**. *Restructuring the Employment Relationship*. Oxford University Press.
- Galton, F. (1890)**. Mental tests and measurements. *Mind*, 15(59), 373-381.
- Gasteiger, R. M. & Rathjen, P. (2014)**. *Laufbahnentwicklung und -beratung*. Göttingen: Hogrefe.
- Gattiker, U. E. & Larwood, L. (1986)**. Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of business and psychology*, 1(2), 78-94.



- Gattiker, U. E. & Larwood, L. (1988).** Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human relations*, 41(8), 569-591.
- Giberson, T. R., Resick, C. I. & Dickson, M. W. (2005).** Embedding leader characteristics: An examination of homogeneity of personality and values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002-1010.
- Giddens, A. (1984).** *The constitution of society: Outline of the theory of structuration.* London. Polity Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967).** *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.* Chicago, IL: Aldine Publishing.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1971).** *Status passages.* Chicago, IL: Aldine Atherton.
- Granrose, C. S. & Portwood, J. D. (1987).** Matching individual career plans and organizational career management. *Academy of management Journal*, 30(4), 699-720.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985).** Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. & Wormley, W. M. (1990).** Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management Journal*, 33(1), 64-86.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2010).** *Career management.* Sage.
- Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J. & Lord, R. G. (2019).** Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390-402.
- Gubler, M. (2019).** *Neue Laufbahnmodelle in Theorie und Praxis: Eine kritische Würdigung.* In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.). *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement.* (937-962). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Guest, D. & Sturges, J. (2007).** Living to work - working to live: Conceptualizations of careers among contemporary workers. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.). *Handbook of career studies.* (310-326). SAGE publications.
- Guha, R. (1982).** On some aspects of the historiography of colonial India. *Subaltern Studies.*
- Gunz, H., Evans, M. & Jalland, M. (2000).** Career boundaries in a 'boundaryless' world. In M. Peiperl, M. B. Arthur, R. Goffee & T. Morris (Eds.). *Career frontiers: New conceptions of working lives.* (24-53). Oxford university press.
- Gunz, H., Peiperl, M. & Tzabbar, D. (2007).** Boundaries in the study of career. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.). *Handbook of career studies.* (471-494). SAGE publications.
- Gunz, H. & Mayrhofer, W. (2011).** Re-conceptualizing career success: A contextual approach. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 43(3), 251-260.

- Gunz, H. & Mayrhofer, W. (2012).** Social chronology theory – A multiperspective approach to career studies [Best Paper Proceedings]. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2012, No. 1, p. 12102). Boston: Academy of Management.
- Gunz, H. & Mayrhofer, W. (2015).** The social chronology framework: A multiperspective approach to career studies. Available at SSRN 2595568.
- Gunz, H. & Mayrhofer, W. (2018).** Rethinking Career Studies. Cambridge University Press.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976).** Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Haipeter, T. & Slomka, C. (2015).** Industriebeschäftigung im Wandel: Arbeiter, Angestellte und ihre Arbeitsbedingungen, SOEPPapers on Multidisciplinary Panel Data Research, No. 730, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin.
- Hall, D. T. (1976).** Careers in organizations. Goodyear Pub. Co..
- Hall, D. T. (1996a).** Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (1996b).** The Career Is Dead. In D. T. Hall (Ed.). *The career is dead - Long Live the Career. A Relational Approach to Careers*. San Francisco. The Jossey-Bass Business & Management Series. (1-12). Jossey-Bass Inc..
- Hall, D. T. (2002).** Careers in and out of organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hall, D. T. & Chandler, D. E. (2005).** Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155-176.
- Hall, D. T. & Las Heras, M. (2009).** Long live the organisational career. In A. Collin & W. A. Patton (Eds.). *Vocational psychological and organisational perspectives on career: Towards a multidisciplinary dialogue (Vol. 3)*. (181-196). Sense Publishers.
- Hanreich, G. (2022).** Arbeitsvertrag: Arten und Abgrenzung zu anderen Verträgen... / 1.2.1 Arbeitnehmer. Beitrag aus Haufe Personal Office Platin. Zuletzt aufgerufen am 16.11.2022 von [https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/arbeitsvertrag-arten-und-abgrenzung-zu-anderen-vertraags-121-arbeitnehmer\\_idesk\\_PI42323\\_HI940732.html](https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/arbeitsvertrag-arten-und-abgrenzung-zu-anderen-vertraags-121-arbeitnehmer_idesk_PI42323_HI940732.html).
- Harris, M. M. & Fink, L. S. (1987).** A field study of employment opportunities: Does the recruiter make a difference? *Personnel Psychology*, 40, 765-784.
- Hartmann, M. (2003).** Individuelle Karrierepolitik oder herkunftsabhängiger Aufstieg? Spitzenkarrieren in Deutschland. In R. Hitzler & M. Pfadenhauer (Hrsg.). *Karrierepolitik: Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns (Vol. 6)*. (159-171). Springer-Verlag.
- Hartmann, M. (2013).** Soziale Ungleichheit: kein Thema für Eliten? Frankfurt a. M.: Campus.

- Helfferich, C. (2005).** Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hennequin, E. (2007).** What “career success” means to blue-collar workers. *Career Development International*, 12(6), 565-581.
- Herr, E. L. (1997).** Super's life-span, life-space approach and its outlook for refinement. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 238-246.
- Heslin, P. (2005).** Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113–136.
- Hillmert, S. (2003).** Karrieren und institutioneller Kontext: Fallstudien aus dem Bereich der Ausbildungsberufe. In R. Hitzler & M. Pfadenhauer (Hrsg.). *Karrierpolitik: Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns* (Vol. 6). (81-96). Springer-Verlag.
- Hillmert, S., Kurz, K. & Grunow, D. (2004).** Beschäftigungsmobilität in der ersten Hälfte des Erwerbslebens: Ein Kohortenvergleich. In O. Struck & C. Köhler (Hrsg.). *Beschäftigungsstabilität im Wandel? Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für West- und Ostdeutschland*. (63-86). München: Hampp.
- Hilton, T. L. & Dill, W. R. (1962).** Salary growth as a criterion of career progress. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 153-158.
- Hirschi, A., Uhe, M. & Jänsch, V. K. (2014).** Talentmanagement und Karriere [Talentmanagement and careers]. In M. Stamm (Hrsg.). *Handbuch Entwicklungspsychologie des Talents*. (263-272). Bern: Huber.
- Hirschi, A. (2018).** The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice. *The career development quarterly*, 66(3), 192-204.
- Hirschi, A. (2019).** Karriere- und Talentmanagement in Unternehmen. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.). *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. (543-560). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hitzler, R. & Pfadenhauer, M. (Hrsg.). (2003).** *Karrierpolitik: Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns* (Vol. 6). Springer-Verlag.
- Holland, J. L. (1966).** *The psychology of vocational choice: A theory of personality types and model environments*, Waltham, MA: Blaisdell Publishing Company.
- Holland, J. L. (1973).** *Making vocational choices: A theory of careers*. (Vol. 37). Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1997).** *Making vocational choices: A theory of careers*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Hölscher, L. (1989).** *Weltgericht oder Revolution: protestantische und sozialistische Zukunftsvorstellungen im deutschen Kaiserreich* (Vol. 46). Klett-Cotta.
- Hornberger, S. (2006).** *Individualisierung in der Arbeitswelt aus arbeitswissenschaftlicher Sicht*. P. Lang.

- Hu, X., Kaplan, S. & Dalal, R. S. (2010).** An examination of blue-versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 317-325.
- Hübner, P. (2010).** Arbeitergeschichte, Version: 1.0. In Docupedia-Zeitgeschichte, 11.02.2010. Zuletzt aufgerufen von <[http://docupedia.de/zg/Huebner\\_arbeitergeschichte\\_v1\\_de\\_2010](http://docupedia.de/zg/Huebner_arbeitergeschichte_v1_de_2010)> am 15.11.2022.
- Hughes, E. C. (1928).** Personality types and the division of labor. *American Journal of Sociology*, 33(5), 754-768.
- Hughes, E. C. (1951).** Career and Office. In Dubin (1951), (96–99).
- Hughes, E. C. (1958).** Men and their work. Glencoe. The Free Press.
- Inkson, K. (2008).** The boundaryless career. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Hrsg.). *The Oxford handbook of personnel psychology*. (545-563). Oxford: Oxford University Press.
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S. & Roper, J. (2012).** Boundaryless careers: Bringing back boundaries. *Organization studies*, 33(3), 323-340.
- Jung, C. G. (2014).** *The Collected Works of C.G. Jung: Symbols of Transformation (Vol. 5)*. Routledge.
- Juraforum, o. A.. (2022).** Begriff Arbeiter, Was meint der Begriff Arbeiter? Definition und Erklärung dazu sowie alles zur Unterscheidung vom Angestellten! Zuletzt aufgerufen von <<https://www.juraforum.de/lexikon/arbeiter>> am 15.11.2022.
- Jura-basic, Juristisches Basiswissen. (2022).** Arbeitsverhältnis (Arbeitnehmer). Gewerbliche Arbeitnehmer. Zuletzt aufgerufen am 16.11.2022 von <[http://www.jura-basic.de/aufruf.php?file=6&find=Arbeitnehmer\\_\\_Gewerbliche%20Arbeitnehmer](http://www.jura-basic.de/aufruf.php?file=6&find=Arbeitnehmer__Gewerbliche%20Arbeitnehmer)>.
- Kaiser, S. & Kozica, A. (2013).** Organisationale Routinen. Ein Blick auf den Stand der Forschung, *OrganisationsEntwicklung*, 1, 15-18.
- Kaplan, A. (1973).** *The Conduct of Inquiry. Methodology for Behavioral Science*. Aylesbury: Intertext Books.
- Kattenbach, R., Schneidhofer, T. M., Lücke, J., Latzke, M., Loacker, B. & Schramm, F. (2014).** A quarter of a century of job transitions in Germany. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 49–58.
- Kels, P., Clerc, I. & Artho, S. (2015).** *Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen: innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und Personalbindung*. Springer-Verlag.
- Kern, H. & Schumann, M. (1985).** *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Eine empirische Untersuchung über den Einfluss der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein*. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt am Main.

- Kirste, S. (2017).** Theorie der Körperschaft des öffentlichen Rechts-  
verwaltungsgeschichtliche, organisationstheoretische und  
verwaltungsorganisationsrechtliche Aspekte.  
<<https://doi.org/10.11588/heibooks.284.376>>.
- Klare, J. (2010).** Kommunikationsmanagement deutscher Unternehmen in China.  
Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Knuth, M. & Kaps, P. (2014).** Arbeitsmarktreformen und „Beschäftigungswunder“ in  
Deutschland. WSI Mitteilungen, 67(3), 173-181.
- Koch, R. & Conrad, P. (2010).** New Public Service II. Öffentlicher Dienst als Motor der  
Staats- und Verwaltungsmodernisierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kocka, J. (1981).** Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850-1980: vom  
Privatbeamten zum angestellten Arbeitnehmer. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Köckeis-Stangl, E. (1980).** Methoden der Sozialisationsforschung. In K. Hurrelmann & D.  
Ulich (Hrsg.). Handbuch der Sozialisationsforschung. (321-369). Weinheim/ Basel:  
Beltz.
- Koekemoer, E., Fourie, H. L. R. & Jorgensen, L. I. (2019).** Exploring subjective career  
success among blue-collar workers: Motivators that matter. Journal of Career  
Development, 46(3), 314-331.
- Kopp, M. (2022).** Hamburger Hafen. 100.000 Euro Gehalt – warum verdienen  
Hafenarbeiter so viel? Stand: 29.06.2022. Zuletzt aufgerufen am 16.07.2023 von  
<<https://www.abendblatt.de/wirtschaft/hafen-und-schifffahrt/article235749445/100-000-Euro-Gehalt-warum-verdienen-Hafenarbeiter-so-viel.html>>.
- Kornblum, A., Unger, D. & Grote, G. (2018).** When do employees cross boundaries?  
Individual and contextual determinants of career mobility. European Journal of Work  
and Organizational Psychology, 27(5), 657-668.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C. & Bravo, J. (2011).** Antecedents  
and outcomes of organizational support for development: The critical role of career  
opportunities. Journal of Applied Psychology, 96(3), 485-500.
- Kraus, K. (2006).** Vom Beruf zur Employability Zur Theorie einer Pädagogik des Erwerbs.  
Springer-Verlag.
- Kratzer, N. & Nies, S. (2009).** Neue Leistungspolitik bei Angestellten: Impulse durch ERA?  
WSI-Mitteilungen. 62, 425-432.
- Kräkel, M. (1997).** Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik. München und  
Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kräkel, M. (1999).** Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik. 2. Auflage.  
München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. & Sheep, M. L. (2006).** On the edge of identity: Boundary  
dynamics at the interface of individual and organizational identities. Human  
relations, 59(10), 1315-1341.

- Krüger, K. H. (2016).** Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z–und dann? In H. Klaus & H. J. Schneider (Hrsg.). *Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel.* (39-71). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kruse, O. (2007).** Keine Angst vor dem leeren Blatt: Ohne Schreibblockaden durchs Studium (12. Aufl.). Frankfurt, M./New York: Campus Verlag.
- Kuckartz, U. (2010).** Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten (Vol. 3). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. (2012).** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020).** Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Schritt für Schritt. Springer VS.
- Kudera, W., Ruff, K. & Schmidt, R. (1983).** Blue Collar – White Collar: Grey Collar? Zum sozialen Habitus von Arbeitern und Angestellten in der Industrie. In *Soziale Welt.* 34(2), 201-227.
- Lamnek, S. (2005).** Qualitative Sozialforschung. 4., vollst. überarb. Aufl., Beltz Verlag.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2010).** Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch, 5., überarb. Aufl., Beltz.
- Latzke, M., Schneidhofer, T. M., Mayrhofer, W. & Pernkopf, K. (2019).** Karriereforschung: Konzeptioneller Rahmen, zentrale Diskurse und neue Forschungsfelder. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.). *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement.* (3-35). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Lee, M. D., Lirio, P., Karakas, F., MacDermid, S. M., Buck, M. L. & Kossek, E. E. (2006).** Exploring career and personal outcomes and the meaning of career success among part-time professionals in organizations. In E. J. Burke (Ed.). *Research companion to work hours and work addiction.* (284-309). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Legewie, H. (1987).** Interpretation und Validierung biographischer Interviews. In G. Jüttemann & H. Thomae (Hrsg.). *Biographie und Psychologie.* (138-150). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lent, R. W., Brown, S. D. & Hackett, G. (1994).** Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior,* 45, 79-122.
- Lent, R., Brown, S. & Hackett, G. (2000).** Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology,* 47(1), 36–49.
- Lent, R.W (2013).** Social Cognitive Career Theory. In S. D. Brown & R. W. Lent (2013). *Career development and counseling: putting theory and research to work.* 2nd Edition. (115-146). Hoboken, N.J.: Wiley.
- Levinson, D. J. (1978).** The seasons of a man's life. Random House Digital, Inc..

- Lippold, D. (2021).** Marktorientierte Unternehmensführung und Digitalisierung: Management im digitalen Wandel. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Lips-Wiersma, M., Wright, S. & Dik, B. (2016).** Meaningful work: differences among blue-, pink- and white-collar occupations. *Career Development International*, 21(5), 1-18.
- Lucas, K. & Buzzanell, P. M. (2004).** Blue-collar work, career, and success: Occupational narratives of Sisu. *Journal of Applied Communication Research*, 32(4), 273-292.
- Lucas, K. (2011).** Blue-collar discourses of workplace dignity: Using outgroup comparisons to construct positive identities. *Management Communication Quarterly*, 25(2), 353-374.
- Luhmann, N. (1971).** Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2000).** Organisation und Entscheidung. Rheinisch-Westfälische Akademie der Wissenschaften (VG, Volume 232). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Maier, G. W., Wastian, M. & Rosenstiel, L. v. (2009).** Der differenzielle Einfluss der Berufsorientierungen auf Berufserfolg und Arbeitsmotivation: Ergebnisse einer Längsschnittstudie über 6 Jahre. *Zeitschrift Für Arbeits-Und Organisationspsychologie A&O*, 53(3), 104-120.
- Mahoney, J. (2000).** Path Dependence in Historical Sociology. *Theory and Society*, 29, 507–548.
- Majer, C. & Mayrhofer, W. (2007).** Konsequenz Karriere machen. *Personal*, 11, 36-39.
- Mallon, M. & Cohen, L. (2001).** Time for a change? Women's accounts of the move from organizational careers to self-employment. *British Journal of Management*, 12, 217–230.
- Markham, W. T., Harlan, S. L. & Hackett, E. J. (1987).** Promotion opportunity in organizations: Causes and consequences. *Research in personnel and human resources management*, 5(6), 223-287.
- Marx, K. (1957).** Das Elend der Philosophie, Dietz Verlag Berlin.
- Marx, K. (2009).** Das Kapital. Nachgedruckte Version von 1932 des Gustav Kiepenhauer Verlages. Anaconda Verlag Köln.
- Mayer, K. U. & Müller, W. (1994).** Individualisierung und Standardisierung im Strukturwandel der Moderne: Lebensverläufe im Wohlfahrtsstaat. In U. Beck & E. Beck-Gernsheim (Hrsg.). *Risikante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften.* (265-295). Suhrkamp.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Steyrer, J., Iellatchitch, A., Schiffinger, M., Strunk, G., Erten-Buch, C., Hermann, A. & Mattl, C. (2002).** Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in „neuen“ Karrierefeldern. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16(3), 392–414.

- Mayrhofer, W., Meyer, M. & Steyrer, J. (2005a).** Karrieren. Eine Einführung. In W. Mayrhofer, M. Meyer & J. Steyrer (Hrsg.). Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren. (12-24). Wien: Linde Verlag.
- Mayrhofer, W., Schiffinger, M., Dunkel, A. & Meyer, M. (2005b).** Spieglein, Spieglein an der Wand... Zum Verhältnis von objektivem und subjektivem Karriereerfolg. In W. Mayrhofer, M. Meyer & J. Steyrer (Hrsg.). Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren. (25-50). Wien: Linde Verlag.
- Mayrhofer, W., Meyer, M. & Steyrer, J. (2007).** Contextual issues in the study of careers. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.). Handbook of career studies. (215-240). SAGE publications.
- Mayring, P. (2002).** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Psychologie Verlags Union, München 1990, 5. Auflage, Beltz Studium.
- Mayring, P. (2019).** Qualitative Inhaltsanalyse–Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen. In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Vol. 20, No. 3).
- McCall, G. J. (1979).** Qualitätskontrolle der Daten bei teilnehmender Beobachtung. In K. Gerdes (Hrsg.). Explorative Sozialforschung. Einführende Beiträge aus »Natural Sociology« und Feldforschung in den USA. (141-157). Stuttgart.
- McKinney, E. L. & Swartz, L. (2021).** Employment integration barriers: Experiences of people with disabilities. The International Journal of Human Resource Management, 32(10), 2298-2320.
- Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J. & Green, M. S. (1995).** Objective and subjective work monotony: effects on job satisfaction, psychological distress, and absenteeism in blue-collar workers. Journal of Applied Psychology, 80(1), 29-42.
- Mentzel, W. (1997).** Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. 7. Überarbeitete Auflage. Freiburg i. Br.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991).** Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.). Qualitativ-empirische Sozialforschung. (441–471). Opladen.
- Mey, G. & Mruck, K. (2007a).** Grounded Theory Methodologie-Bemerkungen zu einem prominenten Forschungsstil. Historical Social Research/Historische Sozialforschung. Supplement, 11-39.
- Mey, G. & Mruck, K. (2007b).** Qualitative Interviews. In G. Naderer & E. Balzer (Hrsg.). Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen. (249-278). Wiesbaden: Gabler.
- Milkovich, G. T., Anderson, J. C. & Greenhalgh, L. (1976).** Organizational careers: Environmental, organizational, and individual determinants. Careers in organizations, 17-30.



- Misoch, S. (2019)** 11. Transkription. Qualitative Interviews. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, 263-278.
- Mittal, A., Dhiman, R. & Lamba, P. (2019).** Skill mapping for blue-collar employees and organisational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 1255-1274.
- Mooney, S. K., Harris, C. & Ryan, I. (2016).** Long hospitality careers: A contradiction in terms? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2589–2608.
- Moore, C., Gunz, H. & Hall, D. T. (2007).** Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.). *Handbook of career studies*. (13-38). SAGE publications.
- Nerdinger, F. W. (2014).** Motivierung. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie*, (3.Aufl.). (725-764). Göttingen: Hogrefe.
- Neß, H. (2010).** EQR und DQR im Bildungs- und Beschäftigungssystem. In *REPORT Zeitschrift für Weiterbildungsforschung. Vertikale und horizontale Durchlässigkeit im System Lebenslangen Lernens*. (21-38). Bielefeld. 01/2010. DOI: 10.3278/REP1001W021.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2014).** Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of vocational behavior*, 85(2), 169-179.
- Nicholson, N. (1984).** A theory of work role transitions. *Administrative science quarterly*, 29(2), 172-191.
- Nicholson, N. & De Waal-Andrews, W. (2005).** Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 137–154.
- Nicholson, N. (2007).** Destiny, drama, and deliberation. *Careers in the coevolution of lives and societies*. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.). *Handbook of career studies*. (566-576). SAGE publications.
- North, D.C. (1990).** *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OECD (2015).** *Government at a Glance 2015*. Paris: OECD Publishing.
- Oechsler, W. A. & Paul, C. (2019).** *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement*. De Gruyter Oldenbourg.
- Papenfuß, U. & Keppeler, F. (2018).** *Personalmanagement, Öffentlicher Dienst*. In R. Voigt (Hrsg.). *Handbuch Staat*. (1059-1069). Springer VS, Wiesbaden.
- Parsons, F. (1909).** *Choosing a vocation*. Houghton, Mifflin and Company.
- Peiperl, M. & Gunz, H. (2007).** Taxonomy of career studies. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.). *Handbook of career studies*. (39-54). SAGE publications.
- Peirce, C. S. (1976).** *Schriften zum Pragmatismus und Pragmatizismus*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978).** The External Control of Organizations. New York: Harper & Row.
- Pines, A. & Guendelman, S. (1995).** Exploring the relevance of burnout to Mexican blue collar women. *Journal of Vocational Behavior*, 47(1), 1-20.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. & van der Zee, K. (2013).** Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspective in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159–175.
- Prasad, P., D’Abate, C., Prasad, A. (2007).** Career Issues for the Socially Marginalized. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.). *Handbook of career studies*. (169-187). SAGE publications.
- Presthus, R. (1966).** Individuum und Organisation - Typologie der Anpassung. Frankfurt/M.
- Pringle, J. & Mallon, M. (2003).** Challenges for the boundaryless career odyssey. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 839–853.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014).** *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2022).** Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (123-142). Springer VS, Wiesbaden.
- Radtke, R. (2023).** Krankenstand in Deutschland nach Branchen bis 2021. Stand: 13.01.2023. Zuletzt aufgerufen am 15.07.2023 von <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/492328/umfrage/krankenstand-der-aok-mitglieder-in-deutschland-nach-branchen/>>.
- Reichard, C. & Schröter, E. (2009).** Der öffentliche Dienst im Wandel der Zeit: Tradierte Probleme, aktuelle Herausforderungen und künftige Reformperspektiven. *Der moderne Staat*, 2(1), 17-36.
- Reichard, C. (2019).** Personalmanagement. In S. Veit, C. Reichard & G. Wewer (Hrsg.). *Handbuch zur Verwaltungsreform*. (385-394). Springer VS, Wiesbaden.
- Reichard, C. & Röber, M. (2019).** Organisationspolitische Optionen für öffentliche Aufgaben–Verselbständigung, Auslagerung und Privatisierung. In S. Veit, C. Reichard & G. Wewer (Hrsg.) *Handbuch zur Verwaltungsreform*. (263-274). Springer VS, Wiesbaden.
- Reichel, A., Chudzikowski, K., Schiffinger, M. & Mayrhofer, W. (2010).** Mehr Unabhängigkeit im neuen Karrierekontext? Der Kampf um Arbeit und die rosa Brille der Karriereforschung. In G. Schweiger & B. Brandl (Hrsg.). *Der Kampf um Arbeit*. (379-402). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reichert, J. (2014).** Empirische Sozialforschung und soziologische Theorie. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, (65-85). Springer VS, Wiesbaden.

- Rodrigues, R. & Guest, D. (2010).** Have careers become boundaryless? *Human Relations*, 63(8), 1157–1175.
- Rodrigues, R., Guest, D. & Budjanovcanin, A. (2016).** Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing. *Work, Employment and Society*, 30(4), 669-686.
- Rokeach, M. (1973).** *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rosenbaum, J. E. (1979).** Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 220-241.
- Rosenbaum, J. E. (1984).** *Career mobility in a corporate hierarchy*. London: Academic Press.
- Rosenfeld, R. A. (1992).** Job mobility and career processes. *Annual review of sociology*, 18(1), 39-61.
- Rosenstiel, L. v. (1982).** Karriere? Nein danke! *IBM-Nachrichten*. Jg. 32, 32-61.
- Rosenstiel, L. v. (1989).** *Führungsnachwuchs im Unternehmen: Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation*. München: Beck.
- Rotter, J. B. (1966).** Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1-28.
- Röttger, U. (2022).** The Constitution of Society von Anthony Giddens (1984). In R. Spiller, C. Rudeloff & T. Döbler (Hrsg.). *Schlüsselwerke: Theorien (in) der Kommunikationswissenschaft*. (361-371). Springer VS, Wiesbaden.
- Ruin, S. (2017).** Ansätze und Verfahren der Kategorienbildung in der qualitativen Inhaltsanalyse. Schulsportforschung–wissenschaftstheoretische und methodologische Reflexionen. In H. Aschebrock & G. Stibbe (Hrsg.). *Schulsportforschung – wissenschaftstheoretische und methodologische Reflexionen*. (119-134). Münster: Waxmann.
- Rump, J. & Eilers, S. (2021).** Employability und Employability Management. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Hrsg.). *CSR und Digitalisierung: Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*. (693-706). Springer-Verlag GmbH.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000).** Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Saari, T., Leinonen, M. & Tapanila, K. (2022).** Sources of Meaningful Work for Blue-Collar Workers. *Social Sciences* 11: 2. <https://doi.org/10.3390/socsci11010002>.
- Savickas, M. L. (2013).** Career construction theory and practice. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.). *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed.). (147-183). Hoboken, NJ: Wiley.
- Scott, A. (1994).** *Willing Slaves? British workers under human resource management* (No. 21). Cambridge University Press.

- Scheele, B. & Groeben, N. (1988).** Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion Subjektiver Theorien: die Heidelberger Struktur-Lege-Technik (SLT), konsuale Ziel-Mittel-Argumentation und kommunikative Flußdiagramm-Beschreibung von Handlungen. Tübingen: Francke.
- Schein, E. H. (1971).** The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- Schein, E. H. (1978).** Career dynamics: Matching individual and organizational needs (Vol. 6834). Addison Wesley Publishing Company.
- Schein, E. H. (1980).** Career theory and research: some issues for the future. In C. B. Derr (Ed.). *Work, family, and the career: new frontiers in theory and research.* (357-365). Praeger Publishers.
- Schein, E. H. (1987).** Individuals and careers. In J. W. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behavior.* (155-171). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1996).** Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of management perspectives*, 10(4), 80-88.
- Schilling, E. (2015).** *Unterbrochene Karrieren: Wandel weiblicher Erwerbsverläufe in der öffentlichen Verwaltung.* Springer-Verlag.
- Schreier, M. (2012).** *Qualitative content analysis in practice.* London: Sage.
- Schreier, M. (2014).** Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 15, No. 1).
- Schreyögg, G., Sydow, J. & Koch, J. (2003).** Organisatorische Pfade - Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation. In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.). *Managementforschung*, 13(13), 257-294. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. (2008).** *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien.* 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Nachdruck. Wiesbaden: Gabler.
- Schröder, M. (2018).** Der Generationenmythos. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 70(3), 469-494.
- Shivane, S (2019).** 7 Biases to avoid in qualitative research. Zuletzt aufgerufen am 27.08.2023 von <<https://www.editage.com/insights/7-biases-to-avoid-in-qualitative-research?refer-type=article>>.
- Singh, R., Ragins, B. R. & Tharenou, P. (2009).** Who gets a mentor? A longitudinal assessment of the rising star hypothesis. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 11-17.
- Smith, A. (2010).** *The Wealth of Nations: An inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations.* Harriman House Limited.
- Sonnenfeld, J. & Kotter, J. P. (1982).** The maturation of career theory. *Human relations*, 35(1), 19-46.

- Sonnenfeld, J. A. & Peiperl, M. A. (1988).** Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13(4), 588-600.
- Spurk, D., Hirschi, A. & Dries, N. (2019).** Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35-69.
- Staehele, W. H., Conrad, P. & Sydow, J. (2014).** Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Vahlen.
- Statistisches Bundesamt, WZ 2008 (2008).** Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen. Wiesbaden. Bestellnummer: 3100100089004 (Downloadversion).
- Statistisches Bundesamt (2021).** Artikel, Schwerpunktthema: Öffentlicher Dienst. Zahlen, Daten, Fakten. Fachserie 14, Reihe 6, Tabelle 2.1, Stand: 30.06.2021. Zuletzt aufgerufen am 16.07.2023 von <<https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/zahlen-daten-fakten/zahlen-daten-fakten-node.html>>.
- Statistisches Bundesamt (2022).** Erwerbstätige Deutschland bis 2019, Wirtschaftszweige WZ2008, Mikrozensus Deutschland. Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Stand: 22.11.2022.
- Statistisches Bundesamt (2023).** Erwerbstätige und Arbeitnehmer nach Wirtschaftsbereichen (Inlandskonzept). Stand: 16.05.2023. Zuletzt aufgerufen am 15.07.2023 von <<https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabelle/n/arbeitnehmer-wirtschaftsbereiche.html>>.
- Steinke, I. (2007).** Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung. In U. Kuckartz, T. Dresing & H. Grunenberg (Hrsg.). *Qualitative Datenanalyse: computergestützt*. (176-187). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Strübing, J. (2014).** Grounded theory und theoretical sampling. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (457-472). Springer VS, Wiesbaden.
- Strübing, J. (2018).** *Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Strunk, G. (2005).** Karrieren zwischen Chaos und Ordnung. In W. Mayrhofer, M. Meyer & J. Steyrer (Hrsg.). *Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren*. (243-277). Wien: Linde.
- Sturges, J., Simpson, R. & Altman, Y. (2003).** Capitalising on learning: An exploration of the MBA as a vehicle for developing career competencies. *International Journal of Training and Development*, 7(1), 53–66.
- Sullivan, S. E. (1999).** The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management*, 25(3), 457-484.
- Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009).** Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.

- Super, D. E. (1957).** The psychology of careers; an introduction to vocational development. 1. Auflage, New York, NY: Harper.
- Tang, M. (2009).** Intervention implications for school counsellors from a SCCT perspective. National Career Development Association. Zuletzt aufgerufen am 07.07.2023 von <[https://www.ncdaconference.org/aws/NCDA/pt/sd/news\\_article/22524/\\_PARENT/layout\\_details\\_cc/false](https://www.ncdaconference.org/aws/NCDA/pt/sd/news_article/22524/_PARENT/layout_details_cc/false)>.
- Thomas, R. J. & Shimada, H. (1983).** Human resource management and labor relations. In R. Cole & T. Yakushiji (Eds.). U.S. and Japanese Auto Industries in Transition. Ann Arbor, MI: Center for Japanese Studies.
- Thomas, R. J. (1989).** Blue-collar careers: meaning and choice in a world of constraints. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.). Handbook of career theory. (354-379). Cambridge University Press.
- Thorndike, R. L. (1963).** The prediction of vocational success. Vocational Guidance Quarterly, 11, 179-187.
- Tolimir, E. M. (2022).** Lebenszyklusorientierte Karriereplanung. Ein Weg für Frauen in Führungspositionen. Dissertation. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Turban, D. B. & Jones, A. P. (1988).** Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms. Journal of Applied Psychology, 73(2), 228-234.
- Vahlen (2023).** WiWi Career, Das Job- und Karriereportal für WiWis, Glossar, Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, Vahlen. Zuletzt aufgerufen am 23.08.2023 von <<https://magazin.wiwicareer-vahlen.de/glossar/verhaltenswissenschaftlicher-ansatz/>>.
- Van Laer, K., Verbruggen, M. & Janssens, M. (2021).** Understanding and addressing unequal career opportunities in the 'new career'era: an analysis of the role of structural career boundaries and organizational career management. The International Journal of Human Resource Management, 32(16), 3547-3567.
- Van Maanen, J. (1977a).** Introduction: The promise of career studies. In J. Van Maanen (Ed.). Organizational careers: Some new perspectives. (1-12). London: Wiley.
- Van Maanen, J. (1977b).** Organizational careers: Some new perspectives. John Wiley & Sons.
- Vardi, Y. & Kim, S. H. (2007).** Considering the darker side of careers: Toward a more balanced perspective. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.). Handbook of career studies. (502-510). SAGE publications.
- Vasarik Staub, K., Galle, M., Stebler, R. & Reusser, K. (2019).** Qualitätssicherung bei qualitativ inhaltsanalytischen Verfahren in großen Forschungsgruppen: Herausforderungen und Möglichkeiten in der Forschungspraxis am Beispiel der perLen-Studie. In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Vol. 20, No. 3, Art. 33).
- Vickers, B. (1992).** Francis Bacon and the progress of knowledge. Journal of the History of Ideas, 53(3), 495-518.

- Vondracek, F., Ford, D. & Porfeli, E. (2014).** A living systems theory of vocational behavior and development. Sense Publishers. Rotterdam/Boston/Taipei.
- Vroom, V. H. (1964).** Work and motivation. New York: Wiley.
- Weber, M., Henderson, A. M. & Parsons, T. (1947).** The theory of social and economic organization. New York: Oxford University Press.
- Weber, M. (1958).** Class, status and party: Essays in Sociology. Trans and edit. by HH. Gerth and Wright Mills, NY: Oxford University Press.
- Weber, M. (1972).** Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. rev. Aufl., Tübingen: Mohr.
- Weick, K. E. (1979).** The Social Psychology of Organizing, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weinert, P., Baukens, M., Bollérot, P., Pineschi-Gapenne, M. & Walwei, U. (Hrsg.) (2001).** Beschäftigungsfähigkeit: Von der Theorie zur Praxis. Soziale Sicherheit, Bd. 4. Lang, Bern.
- Wey Smola, K. & Sutton, C. D. (2002).** Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.
- Wilensky, H. L. (1961).** Orderly careers and social participation: The impact of work history on social integration in the middle mass. *American Sociological Review*, 26(4), 521-539.
- Wirth, C. (2014).** Strukturierungstheoretische Einsichten in das Management von Humanressourcen in und zwischen Organisationen. In J. Sydow & C. Wirth (Hrsg.). *Organisation und Strukturierung*. (251-318). Springer VS, Wiesbaden.
- Witt, H. (2001).** Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 2, No. 1, p. 9).
- Witzel, A. (1985).** Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.). *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. (227-255). Weinheim: Beltz.
- Witzel, A. (2000).** Das problemzentrierte Interview, *Forum Qualitative Sozialforschung*. In *Forum: Qualitative Sozialforschung* (No. 1, p. 22).
- Wohlens, E. (2015).** Logistik - ein wichtiger Wirtschaftsbereich in Deutschland, HWWI Policy Paper, No. 92, Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI), Hamburg.
- Wright, E. O. (1997).** Class counts: Comparative studies in class analysis. Cambridge University Press.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. & Berg, J. M. (2013).** Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281–302.

- Yao, C., Thorn, K. & Doherty, N. (2014).** Boundarylessness as a dynamic construct: The case of Chinese early career expatriates. *Career Development International*, 19(6), 683–699.
- Zeitz, G., Blau, G. & Fertig, J. (2009).** Boundaryless careers and institutional resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 372-398.
- Zerubavel, E. (1993).** *The fine line: Making distinctions in everyday life.* University of Chicago Press.



## Anhangsverzeichnis

Anhang A: Leitfaden und Fragebogen für Interviews mit gewerblichen Beschäftigten .....	XXXVII
Anhang B: Leitfaden und Fragebogen für Interviews mit Beschäftigten im öffentlichen Dienst.....	XLV
Anhang C: Leitfaden für Experteninterviews (intern/extern).....	LIII
Anhang D: Transkriptionsanleitung .....	LXIV
Anhang E: Tabellarische Übersichten zu den Befragten nach Zielgruppe.....	LXVI
Anhang E1: Übersicht Beschäftigte (gewerblich).....	LXVI
Anhang E2: Übersicht Beschäftigte (Verwaltung).....	LXVII
Anhang E3: Übersicht Expert:innen (intern/extern).....	LXVIII
Anhang E4: Übersicht Branchen und Bereiche .....	LXVIII
Anhang F: Codesystem mit Memos .....	LXIX
Anhang G: Codierte Segmente .....	CV
Anhang G0.1: Tabelle Karriereorientierung A.....	CV
Anhang G0.2: Tabelle Freizeitorientierung A.....	CV
Anhang G0.3: Tabelle Karriereorientierung VERW .....	CVI
Anhang G0.4: Tabelle Freizeitorientierung VERW .....	CVI
Anhang G0.5: Tabelle Aussagen Work-Life-Balance B.....	CVII
Anhang G1.1: Tabelle Karriereerfolg materiell A.....	CVIII
Anhang G1.2: Tabelle Karriereerfolg materiell VERW.....	CVIII
Anhang G1.3: Tabelle Karriereerfolg sozial A .....	CIX
Anhang G1.4: Tabelle Karriereerfolg sozial VERW.....	CX
Anhang G1.5: Tabelle Karriereerfolg psychologisch A.....	CXI
Anhang G1.6: Tabelle Karriereerfolg psychologisch VERW .....	CXII
Anhang G1.7: Tabelle Karriereerfolg induktiv A .....	CXII
Anhang G1.8: Tabelle Karriereerfolg induktiv VERW.....	CXIII

Anhang G1.9: Tabelle Karriereerfolg induktiv B .....	CXIV
Anhang G1.10: Tabelle Karriereerfolg induktiv Anteile A VERW B .....	CXV
Anhang G1.11: Tabelle mit Code <i>Weniger erfolgreich</i> A VERW B .....	CXV
Anhang G1.12: Tabelle mit Code Kein Ausdruck des Karriereerfolgs A VERW B .....	CXVI
Anhang G2.1: Tabelle Bedingungen intraindividuell Herkunft A .....	CXVIII
Anhang G2.2: Tabelle Bedingungen Organisation A .....	CXXI
Anhang G2.3: Tabelle Bedingungen Umfeld A .....	CXXIII
Anhang G2.4: Tabelle Definition Grenze A .....	CXXV
Anhang G2.5: Tabelle subjektive Grenze A .....	CXXVI
Anhang G2.6: Tabelle objektive Grenze A .....	CXXVII
Anhang G2.7: Tabelle konstruktive Grenze A .....	CXXIX
Anhang G2.8: Tabelle keine Grenzwahrnehmung A .....	CXXX
Anhang G2.9: Tabelle Bedingungen intraindividuell Herkunft VERW .....	CXXXI
Anhang G2.10: Tabelle Bedingungen Organisation VERW .....	CXXXIV
Anhang G2.11: Tabelle Bedingungen Umfeld VERW .....	CXXXVI
Anhang G2.12: Tabelle Definition Grenze VERW .....	CXXXVII
Anhang G2.13: Tabelle subjektive Grenze VERW .....	CXXXVIII
Anhang G2.14: Tabelle objektive Grenze VERW .....	CXXXIX
Anhang G2.15: Tabelle konstruktive Grenze VERW .....	CXL
Anhang G2.16: Tabelle keine Grenzwahrnehmung VERW .....	CXL
Anhang G2.17: Tabelle Bedingungen intraindividuell Herkunft B .....	CXLI
Anhang G2.18: Tabelle Bedingungen Organisation B .....	CXLIV
Anhang G2.19: Tabelle Bedingungen Umfeld B .....	CXLVII
Anhang G2.20: Tabelle subjektive Grenze B .....	CLII
Anhang G2.21: Tabelle objektive Grenze B .....	CLII
Anhang G2.22: Tabelle konstruktive Grenze B .....	CLIII
Anhang G2.23: Tabelle keine Grenzwahrnehmung B .....	CLIV

Anhang G2.24: Tabelle Bedingungen Anteile A VERW B .....	CLV
Anhang G2.25: Code-Matrizen zu Karrierebedingungen verschiedener/ gleicher Bedingungsebenen (alle Befragte) .....	CLVII
Anhang G3.1: Tabelle Befragte Memos A .....	CLX
Anhang G3.2: Tabelle Befragte Memos VERW .....	CLXI
Anhang G3.3: Tabelle Befragte Memos B .....	CLXII
Anhang G4.1: Tabelle Fall A16 .....	CLXIII
Anhang G4.2: Tabelle Fall A18 .....	CLXVII
Anhang G4.3: Tabelle Fall V16 .....	CLXVIII
Anhang G4.4: Tabelle Fall B11 .....	CLXX
Anhang G4.5: Tabelle Fall B12 .....	CLXXVI
Anhang G4.6: Tabelle Fall B15 .....	CLXXXIII
Anhang G5.1: Tabelle Unterschiede GEW KAUFM A .....	CLXXXVII
Anhang G5.2: Tabelle Unterschiede GEW KAUFM VERW .....	CLXXXIX
Anhang G5.3: Tabelle Unterschiede GEW KAUFM B .....	CXC
Anhang G6.1: Tabelle Abneigung zu gehen A B .....	CXCII
Anhang G6.2: Tabelle Abneigung zu gehen VERW .....	CC
Anhang G6.3: Tabelle Handlungsfähigkeit Determinismus A .....	CCII
Anhang G6.4: Tabelle Handlungsfähigkeit Determinismus VERW .....	CCV
Anhang G6.5: Tabelle Handlungsfähigkeit Determinismus B .....	CCVI
Anhang G6.6: Anteile Durchlässigkeit und Personalmaßnahmen A VERW B .....	CCIX
Anhang G6.7: Tabelle Glück Fügung und systemische Aspekte A VERW B .....	CCX
Anhang G7.1: Tabelle Personalmaßnahmen Bereiche B .....	CCXII
Anhang G7.2: Personalmaßnahmen nach ähnlichen Aussagen geclustert B .....	CCXXII
Anhang G8.1: Tabelle Art Führungspositionen A .....	CCXXVIII
Anhang G8.2: Tabelle Art Führungspositionen VERW .....	CCXXXIX
Anhang H: Übersicht für beispielhafte Argumentation der Modellskizze (A13) ....	CCXXXI

Anhang I: Dokumente zur Promotion .....	CCXXXII
Erklärung Promotionsbetreuung .....	CCXXXII
Eidesstattliche Versicherung .....	CCXXXII

# Anhang

## Anhang A: Leitfaden und Fragebogen für Interviews mit gewerblichen Beschäftigten

### Fragebogentyp A1 Teil 1: gewerbliche Beschäftigte

Befragte/r (ID)

Unternehmen (ID)

---

Im Rahmen meiner Doktorarbeit beschäftige ich mich mit einem Thema im Bereich der Karriereforschung. Ich möchte hinterfragen, welches Karriereverständnis gewerbliche Beschäftigte (auch Führungskräfte in dem Bereich, wie Meister, Vorarbeiter, Schichtleiter o. ä.) sowie Beschäftigte in Routinetätigkeiten haben und welche Aspekte die Karrieregestaltung beeinflussen und begrenzen. Letztlich sollen Implikationen für die Personalarbeit abgeleitet werden.

Um besser dein/Ihr Verständnis zum Thema *Karriere* und die Bedingungen und Grenzen deiner/Ihrer Karrieregestaltung und deines/Ihres Karriereerfolgs zu erfassen, bitte ich um deine/Ihre Teilnahme an dieser wissenschaftlichen Befragung. Ich würde mich sehr freuen, wenn du/Sie die nachfolgenden (offenen) Fragen bestmöglich und umfassend beantworten würdest/würden.

Für deine/Ihre Teilnahme und deinen/Ihren Beitrag bedanke ich mich vorab ganz herzlich. Bedenke/bedenken Sie, dass es keine falschen oder unpassenden Antworten gibt. Selbstverständlich werden die von dir/Ihnen gemachten Angaben vertraulich behandelt. Sie dienen lediglich dem genannten Forschungsprojekt und werden anonymisiert verarbeitet.

#### Ab hier auszufüllen:

Geschlecht

Geburtsdatum

Abschluss/Ausbildungsabschluss/Abschluss der Lehre (laut Zertifikat)

Tatsächlich beschäftigt als (Position)

Mailadresse/Kontaktdaten für Rückfragen

Datum/Zeit

Ort

#### TEIL 1 (vorab schriftlich) – Demographische, soziographische Fragen: Zur Person, zur aktuellen Position/Beschäftigung, zum Positionsumfeld und zum Lebenslauf

Ich freue mich sehr, dass du an der Befragung teilnimmst und dich näher kennenzulernen.

Welchen höchsten Bildungsabschluss hast du?

\_\_\_\_\_

In welchem Ausmaß (Prozentsatz gemessen an Vollzeit-100%-Tätigkeit) bist du aktuell beschäftigt?

\_\_\_\_\_

Bist du befristet oder unbefristet beschäftigt?

\_\_\_\_\_

In welchem Bereich/Segment (Bsp. Produktion, Montage etc.) bist du tätig?

Wie lange seit wann bist du schon in deiner genannten Position beschäftigt?

\_\_\_\_\_

Wie hoch ist deine Brutto-/Nettovergütung?

\_\_\_\_\_

Existiert und erhältst du eine leistungsbezogene Vergütung?

---

Falls ja, wie hoch ist deine leistungsbezogene Vergütung?

Erhältst du Zuschläge? Falls ja, welche und wie hoch sind diese?

---

Nimmst du Führungsaufgaben wahr bzw. hast du eine Führungsverantwortung? - \_\_\_\_\_ Falls ja, welche der folgenden Führungsaufgaben nimmst du wahr? Bitte einkreisen oder ankreuzen.

- Aufgaben verteilen
  - Entscheidungen treffen
  - MitarbeiterInnen Vorgaben machen
  - Arbeitsschritte und Ergebnisse kontrollieren
  - Qualität prüfen
  - MitarbeiterInnen bewerten
  - Weitergabe technischer, praktischer, fachlicher Kompetenz
  - MitarbeiterInnen motivieren
  - keine
- 

Wie viele Beschäftigte sind in deinem Bereich/Team tätig, gegenüber denen du Führungsaufgaben/Führungsverantwortung wahrnimmst?

---

Wie viele Führungskräfte hast du über dir?

---

Wie sah bisher dein beruflicher Werdegang nach der Lehre/Ausbildung/Berufsqualifikation aus? Führe tabellarisch bitte die Stationen auf.

<u>Monat. Jahr –</u> <u>Monat.Jahr</u>	<u>Beschäftigung</u>
BEISPIEL: 8.2016- 07.2019	BEISPIEL: Ausbildung zum Mechatroniker

**A1 Leitfaden Beschäftigte im gewerblichen Bereich/in Routinetätigkeiten: Leitfaden – Karriereverständnis, Karriereerfolg und Grenzen der Karrieregestaltung von gewerblich Beschäftigten/Beschäftigten in Routinetätigkeiten (auch in Führungspositionen/mit Führungsaufgaben)**

Thema: Wahrgenommene Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in Routinetätigkeiten - Implikationen für die Ausarbeitung von Maßnahmen im Bereich des Karrieremanagements

Fragen, die mit Leitfaden A und B (inkl. Fragebögen zu A) beantwortet werden sollen:

- Welches Verständnis von Karriere und Karriereerfolg haben gewerbliche Beschäftigte und Beschäftigte in Routinetätigkeiten (auch mit Führungsaufgaben und Führungsverantwortung)?
- Welche Grenzen nehmen gewerbliche Beschäftigte und Beschäftigte in Routinetätigkeiten (auch mit Führungsaufgaben und Führungsverantwortung) wahr? (insbesondere in Verbindung mit Fragebogen B Experteninterview)

Interviewart:

- qualitatives exploratives Interview (Teil 2): teilstrukturiertes Präsenzinterview mit Audio-Aufnahme
- Teil 1: Fragebogen zu biographischen und sozioökonomischen Daten (vorab schriftlich)

Im Rahmen meiner Doktorarbeit beschäftige ich mich mit einem Thema im Bereich der Karriereforschung. Ich möchte hinterfragen, welches Karriereverständnis gewerbliche Beschäftigte (auch Führungskräfte in dem Bereich, wie Meister, Vorarbeiter, Schichtleiter o. ä.) sowie Beschäftigte in Routinetätigkeiten haben und welche Aspekte die Karrieregestaltung beeinflussen und begrenzen. Letztlich sollen Implikationen für die Personalarbeit abgeleitet werden.

Um besser dein/Ihr Verständnis zum Thema *Karriere* und die Bedingungen und Grenzen deiner/Ihrer Karrieregestaltung und deines/Ihres Karriereerfolgs zu erfassen, bitte ich um deine/Ihre Teilnahme an dieser wissenschaftlichen Befragung. Ich würde mich sehr freuen, wenn du/Sie die nachfolgenden (offenen) Fragen bestmöglich und umfassend beantworten würdest/würden.

Für deine/Ihre Teilnahme und deinen/Ihren Beitrag bedanke ich mich vorab ganz herzlich. Bedenke/bedenken Sie, dass es keine falschen oder unpassenden Antworten gibt. Selbstverständlich werden die von dir/Ihnen gemachten Angaben vertraulich behandelt. Sie dienen lediglich dem genannten Forschungsprojekt und werden anonymisiert verarbeitet.

**Befragter/ID**

**Unternehmen/ID**

**Geschlecht**

**Abschluss/Ausbildungsabschluss/Abschluss der Lehre (laut Zertifikat)**

**Tatsächlich beschäftigt als (Position)**

**Mailadresse/Kontaktdaten für Rückfragen**

**Datum/Zeit**

**Ort**

<p><b><u>TEIL 2 – Fragen zum Wissen über Karriereoptionen, zum Verständnis von Karriere, zum Karriereerfolg und zu den Bedingungen der Karriere (Grenzen)</u></b>  <b>(In Anlehnung an die Dimensionen des Karriereerfolgs nach Hennequin, 2007)</b></p> <p>Ich freue mich sehr, dass du auch an diesem Teil der Befragung teilnimmst und dich noch weiter kennenzulernen. In diesem Teil geht es um dein Karriereverständnis, wie du Karriereerfolg verstehst und worin du Grenzen deiner Karrieregestaltung siehst.</p>	
<p><b><u>Block 1: Einführende Fragen zum beruflichen Werdegang und zum Karriereerfolg allgemein (ca. 18 min)</u></b></p> <p>Stimulus: Karriere kann sehr unterschiedlich gesehen werden. Es geht dabei nicht immer nur um Aufstieg oder höheren Lohn. Aspekte, wie Zufriedenheit, Erfolg, Kollegialität o. ä. können für Karriere ebenso interessant sein. Karriere ist nicht immer nur mit Aufstiegen verbunden, es kann auch der Zuwachs an Wissen oder Erfahrungen dazu gezählt werden. Hier würde ich mich freuen, wenn du nochmals beschreibst, wie dein bisheriger Werdegang aussieht und was du allgemein unter Karriere verstehst.</p>	
<b>Inhaltsfrage</b>	<b>Konkretisierende/Weiterführende Nachfassfrage</b>
Erzähl doch mal, wie sah bisher dein beruflicher Werdegang <u>nach</u> der Lehre/Ausbildung/Berufsqualifikation aus?	Beschreibe die für dich wichtigsten beruflichen Stationen, die für dich persönlich <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besonders erfolgreich</li> <li>- Nicht erfolgreich</li> </ul> waren.
Kannst du dich an Situationen auf deinem beruflichen Weg erinnern, in denen du deinen Arbeitgeber gewechselt hast?	Geschah dies freiwillig oder unfreiwillig?
Kannst du dich an Situationen auf deinem beruflichen Weg erinnern, in denen du die Position (Stellung oder Aufgabenbereich) innerhalb des Unternehmens gewechselt hast?	Geschah dies freiwillig oder unfreiwillig?

Kannst du dich an Situationen auf deinem beruflichen Weg erinnern, in denen du einen geringeren Lohn als zuvor bekommen hast?	Geschah dies freiwillig oder unfreiwillig?
Kannst du dich an Situationen auf deinem beruflichen Weg erinnern, in denen sich deine regelmäßige Arbeitszeit verringerte?	Geschah dies freiwillig oder unfreiwillig?
Wie waren deine Erfahrungen insgesamt auf deinem beruflichen Weg, in der Position/Hierarchie aufzusteigen?	Inwieweit hast du dort einen höheren Lohn erhalten?
Wenn du deine bisherigen beruflichen Stationen und Positionen siehst, inwieweit würdest du dies als Karriere beschreiben?	Siehst du einen Job oder eine Berufung? Oder etwas, das darüber hinaus geht?
Was verstehst du allgemein unter „Karriere“? Was verbindest du mit dem Begriff?	Inwieweit verbindest du mit Karriere Aufstiege/Abstiege?  Inwiefern verbindest du mit Karriere, Erfahrungen zu sammeln?  Inwiefern verbindest du mit Karriere, einen Sinn in der Arbeit zu sehen?  Inwieweit bedeutet Karriere für dich, Orientierung im Beruf haben?  Inwieweit bedeutet Karriere für dich, neues Wissen und neue Fähigkeiten zu sammeln?
Was ist für dich in deiner persönlichen Situation eine „erfolgreiche Karriere“?	Wie wichtig sind dir folgende Aspekte?  - Lebensunterhalt und Familie (ab)sichern - Anerkennung erhalten - Herausforderung suchen und bestehen - sich in einem sinnvollen Job sehen - Verantwortung übernehmen - hoher Lohn - Zusatzleistungen des Unternehmens erhalten - hohe Position mit Einfluss und Mitsprache - zufrieden sein - Erfolg im Beruf haben - zwischenmenschlich bei Kollegen beliebt sein - Job und Familie unter einen Hut bringen - angesehen sein - Anerkennung erhalten
<b>Block 2: Materielle objektivierbare Dimension der Karriere und des Karriereerfolgs (ca. 22 min)</b>	
Stimulus: Kommen wir zu Fragen zum Thema Karriereerfolg. Materieller objektivierbarer Karriereerfolg lässt sich mit erhöhtem Lohn oder einer höheren Stellung beschreiben, es können aber auch Angebote im Bereich der Personalentwicklung und Weiterbildung sowie vielfältige Aufgaben dazu zählen.	
<b>Inhaltsfrage</b>	<b>Konkretisierende/Weiterführende Nachfassfrage</b>
Inwieweit ist in deinem aktuellen Arbeitsbereich ein Aufstieg in eine höhere Position möglich?	Inwieweit wäre damit ein höherer Lohn verbunden?
Hättest du auch ohne Aufstieg die Möglichkeit, mehr Lohn zu erhalten?	Was müsstest du dafür leisten?
Wie sieht dies in anderen Bereichen in deinem Unternehmen insgesamt bzgl. Aufstiege aus? Was weißt du darüber?	



Welche Zusatzleistungen bietet dir dein Unternehmen über den Lohn hinaus an?	Existieren in deinem Unternehmen beispielsweise Systeme der betrieblichen Altersvorsorge, zusätzliche Versicherungen oder die Möglichkeit, Kinder in eine betriebseigene Kita zu bringen?  Welche dieser Zusatzleistungen nimmst du in Anspruch?
Inwieweit stehen Zusatzleistungen deiner Meinung nach für eine erfolgreiche Karriere?	
Wie wichtig ist dir deine Position/Stellung im Bereich oder Unternehmen?	Stell dir vor, du bist kurz davor, befördert zu werden. Wie bewertest du diese Situation für deine Karriere?
Inwieweit denkst du, dass du für einen möglichen Aufstieg in deinem Bereich oder Unternehmen die nötigen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Kenntnisse mitbringst?	Stell dir vor, du stehst kurz vor einer Beförderung mit Lohnerhöhung, für wie wichtig hältst du für deine Karriere, ob du die nötigen Fähigkeiten für die neue Position mitbringst?
Welche Fortbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sind dir im Unternehmen bekannt?	Welche Maßnahmen hast du bereits absolviert?
Wie wichtig sind dir verschiedene abwechslungsreiche Aufgaben für deine Karriere?	Inwieweit liegen in deiner derzeitigen Position abwechslungsreiche Aufgaben vor?  Inwieweit siehst du verschiedene Aufgaben in deiner Tätigkeit als Teil einer erfolgreichen Karriere?  Was macht für dich bei unterschiedlichen Tätigkeiten den Karriereerfolg aus?
<b>Block 3: Soziale Dimension des Karriereerfolgs (ca. 13 min)</b>	
Stimulus: Im Rahmen der Karriere und des Karriereerfolgs können auch das soziale Umfeld, Kollegen und der Umgang mit der Führungskraft relevant sein. Darum geht es in diesem Abschnitt.	
<b>Inhaltsfrage</b>	<b>Konkretisierende/Weiterführende Nachfassfrage</b>
Welche Bedeutung hat für dich die Zusammenarbeit mit Kollegen in deiner Karriere?	Kannst du dies näher beschreiben?
Was sind für dich „gute Kollegen“?	Welche Eigenschaften sollte „eine gute Kollegin/ein guter Kollege“ haben?  Wie wichtig sind dir „gute Kollegen“ für eine erfolgreiche Karriere?
Welches Verhältnis hast du zu deinen KollegInnen außerhalb der Arbeit?	
Welche Rolle spielt Verlässlichkeit in deinem Bereich/Beruf?	Was bedeutet für dich Verlässlichkeit im Zusammenhang mit Karriere?
Was bedeutet für dich Anerkennung und Ansehen in Ihrer Karriere?	Inwieweit ist dir Lob und Anerkennung von Kollegen wichtig?  Worin äußert sich diese Anerkennung in deiner Position?  Wie wichtig ist dir für deine Karriere, gegenüber Kollegen ein bestimmtes Ansehen zu haben?

Und wenn du an deine Vorgesetzten denkst, wie wichtig ist dir hier für die Karriere, von Vorgesetzten anerkannt und angesehen zu sein sowie Lob zu erhalten?

**Block 4: Psychologische Dimension des Karriereerfolgs (ca. 10 min)**

Stimulus: Der Zufriedenheitsaspekt von Karriere und das Verhältnis von Arbeit und Freizeit, von Arbeitsleben und Familie ist nun Thema.

Inhaltsfrage	Konkretisierende/Weiterführende Nachfassfrage
Was macht für dich Erfolg im Beruf aus?	Wenn du deinen bisherigen beruflichen Weg siehst, wie zufrieden bist du mit diesem Weg insgesamt?  Warum bist du damit zufrieden oder unzufrieden?
Inwieweit bist du mit deiner jetzigen Tätigkeit im Unternehmen zufrieden?	Was macht dich aktuell besonders zufrieden oder unzufrieden?
Wie wichtig ist dir das Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit?	Wie siehst du das Verhältnis von Arbeit zu Freizeit aktuell bei dir?  Inwieweit denkst du, dass es nötig ist, hier Abstriche zu machen/Einbußen hinzunehmen, wenn du erfolgreich Karriere machen willst?  Wenn du wieder auf deinen beruflichen Weg blickst, arbeitest du nun mehr oder weniger als in der Vergangenheit?  Für wie wichtig hältst du, ausreichend Freizeit und Zeit - für die Familie - für die Karriere?  zu haben?

**Block 5: Rahmenbedingungen der Karrieregestaltung (in Anlehnung an das Modell von Thomas, 1989) (ca. 33 min)**

Stimulus: Nicht immer lässt sich Karriere so gestalten, wie man es sich vorstellt. Das kann unterschiedliche Gründe haben. Um solche Bedingungen in unterschiedlichen Bereichen, die einen in der Karriereplanung und -gestaltung beeinflussen oder einschränken können, soll es nun gehen.

Inhaltsfrage	Konkretisierende/Weiterführende Nachfassfrage
Was verstehst du unter dem Begriff Karrieregrenze?	Kannst du ganz spontan Aspekte nennen, die dich in deiner Karriereplanung und -gestaltung langfristig beschränken?  (Grenze im Sinne von einer Beschränkung, etwas zu tun, was man beruflich tun will, aber nicht kann.)
Wenn du deine Tätigkeit mit dem „Bild der Arbeit in Bürotätigkeiten“/„Bild von Arbeit in Fabriken“ vergleichst, was denkst du spontan?	Würdest du sagen, dass du in deinem Bereich/deiner Branche verglichen mit Bürotätigkeiten/verglichen mit Arbeitertätigkeiten weniger oder mehr Möglichkeiten hast, Karriere zu machen?  Worin siehst du Unterschiede in der Art, Karriere zu machen?
Wenn du an deine persönliche Entwicklung und deine Familie denkst, wo siehst du hier vielleicht Hürden oder Grenzen, Karriere zu machen, so wie du es willst?	Inwieweit hat dich deine Familie auf deinem beruflichen Weg beeinflusst?  Inwieweit wurdest du über deinen Schul- und Bildungsweg beeinflusst?

	Inwieweit wurdest du durch deinen Bekannten- oder Freundeskreis beeinflusst?
Gab es Umstände, Personen oder Gegebenheiten, die dich bereits früh in eine bestimmte berufliche Richtung gebracht haben?	Gab es folgende Fälle, die einen Einfluss gehabt haben könnten? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familiengründung</li> <li>- Pflege/Betreuung von Angehörigen</li> <li>- Trauerfälle</li> <li>- besondere Erfolge oder Misserfolge</li> <li>- ...</li> </ul>
Inwieweit denkst du, dass in unserer Gesellschaft jeder frei und selbstbestimmt seine Karriere gestalten kann?	An welchen Stellen siehst du in der Gesellschaft Hürden oder Grenzen, die Karriere frei und selbstbestimmt gestalten zu können?  Inwieweit siehst du Grenzen und Hürden in folgenden Aspekten? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulabschluss</li> <li>- Ausbildung</li> <li>- Möglichkeiten</li> <li>- Arbeitsmarkt und beliebte Berufe</li> <li>- gesuchte Berufe</li> <li>- Bild von Berufen (Bsp. Handwerk vs. Management)</li> </ul>
Inwieweit denkst du, dass du in deinem Unternehmen deine Karriere frei und selbstbestimmt gestalten kannst?	An welchen Stellen siehst du in deinem Unternehmen Hürden oder Grenzen, die Karriere frei und selbstbestimmt gestalten zu können?  Wie gehst du mit diesen Hürden und Grenzen um?  Inwieweit kannst du in unterschiedlichen Positionen im Unternehmen arbeiten?
Inwieweit denkst du, dass du in deinem Tätigkeitsfeld frei und selbstbestimmt deine Karriere gestalten kannst?	An welchen Stellen siehst du in deinem Fach- und Arbeitsgebiet Hürden oder Grenzen, Karriere machen zu können?  Wie gehst du mit diesen Hürden und Grenzen um?
Inwieweit denkst du, dass du auf dem Arbeitsmarkt gute Chancen hast, alternative Beschäftigungen in deinem Fachbereich zu finden?	
Inwiefern kannst du dir vorstellen, deinen Wohnort für einen neuen möglichen Arbeitsplatz zu wechseln?	
Inwieweit siehst du Trends und Entwicklungen der Digitalisierung und Technologisierung als Einfluss auf deinen Fach- oder Tätigkeitsbereich oder auch auf deine Position im Unternehmen an?	
Inwieweit siehst du die fortschreitende Entwicklung der Globalisierung und Internationalisierung als Einfluss auf deinen Fachbereich/Tätigkeitsbereich oder auf deine Position an?	Inwieweit siehst du mögliche Firmenzusammenschlüsse oder die Verlagerung von Produktionsstandorten als Einfluss an?
Inwiefern siehst du die genannten Trends als Einfluss auf deine individuelle Karriere an?	Hast du noch weitere Gedanken/Trends im Kopf, die sich auf deine Karriere auswirken?
Inwieweit denkst du, dass dein Unternehmen Einfluss darauf hat, dass du bestmöglich frei und selbstbestimmt deine Karriere gestalten kannst?	Worin siehst du konkret Ansätze und Lösungen, die dein Unternehmen herbeiführen kann, um dir deine selbstbestimmte Karriere zu ermöglichen?

Inwieweit denkst du, dass sich die Konkurrenz unter Arbeitnehmern in deinem Arbeitsbereich, beispielsweise durch Globalisierung und Digitalisierung, erhöht?	
Inwieweit warst du bzw. bist du durch die Folgen der Corona-Pandemie in deiner Arbeit beeinflusst?	Inwieweit denkst du, dass diese Folgen der Pandemie Einfluss auf deine Karriere hatten und haben werden?
Inwieweit kannst du dir vorstellen, in einem anderen Tätigkeitsbereich zu arbeiten?	Warum kannst du dir vorstellen, dort zu arbeiten? Existieren Aspekte und Gründe, die dich zweifeln lassen, dort arbeiten zu können?
Wenn du an Bürotätigkeiten und Management denkst, kannst du dir vorstellen in einem solchen Bereich zu arbeiten?	Warum kannst du dir vorstellen, dort zu arbeiten? Warum kannst du dir nicht vorstellen, dort zu arbeiten? Welche Bedingungen müssten deiner Meinung nach erfüllt sein, sodass du dich entscheiden würdest, dort zu arbeiten?
<b><u>Abschluss des Interviews</u></b>	
Möchtest du noch etwas mitteilen? Haben wir etwas vergessen?	
<b><u>Vielen Dank für deine Teilnahme an der Befragung!</u></b>	

# Anhang B: Leitfaden und Fragebogen für Interviews mit Beschäftigten im öffentlichen Dienst

## Fragebogentyp V1 Teil 1: Beschäftigte in Routinetätigkeiten (im Verwaltungsbereich)

Befragte/r (ID)

Unternehmen (ID)

---

Im Rahmen meiner Doktorarbeit beschäftige ich mich mit einem Thema im Bereich der Karriereforschung. Ich möchte hinterfragen, welches Karriereverständnis gewerbliche Beschäftigte (auch Führungskräfte in dem Bereich, wie Meister, Vorarbeiter, Schichtleiter o. ä.) sowie Beschäftigte in Routinetätigkeiten haben und welche Aspekte die Karrieregestaltung beeinflussen und begrenzen. Letztlich sollen Implikationen für die Personalarbeit abgeleitet werden.

Um besser dein/Ihr Verständnis zum Thema *Karriere* und die Bedingungen und Grenzen deiner/Ihrer Karrieregestaltung und deines/Ihres Karriereerfolgs zu erfassen, bitte ich um deine/Ihre Teilnahme an dieser wissenschaftlichen Befragung. Ich würde mich sehr freuen, wenn du/Sie die nachfolgenden (offenen) Fragen bestmöglich und umfassend beantworten würdest/würden.

Für deine/Ihre Teilnahme und deinen/Ihren Beitrag bedanke ich mich vorab ganz herzlich. Bedenke/bedenken Sie, dass es keine falschen oder unpassenden Antworten gibt. Selbstverständlich werden die von dir/Ihnen gemachten Angaben vertraulich behandelt. Sie dienen lediglich dem genannten Forschungsprojekt und werden anonymisiert verarbeitet.

### Ab hier auszufüllen:

**Geschlecht**

**Geburtsdatum**

**Abschluss/Ausbildungsabschluss/Abschluss der Lehre (laut Zertifikat)**

**Tatsächlich beschäftigt als (Position)**

**Mailadresse/Kontaktdaten für Rückfragen**

**Datum/Zeit**

**Ort**

### TEIL 1 – Demographische, soziographische Fragen: Zur Person, zur aktuellen Position/Beschäftigung, zum Positionsumfeld und zum Lebenslauf

Ich freue mich sehr, dass Sie an der Befragung teilnehmen und Sie näher kennenzulernen.

Welchen höchsten Bildungsabschluss haben Sie?

---

In welchem Ausmaß (Prozentsatz gemessen an Vollzeit-100%-Tätigkeit) sind Sie aktuell beschäftigt?

---

Sind Sie befristet oder unbefristet beschäftigt?

---

In welchem Bereich/Segment (Bsp. Produktion, Montage etc.) sind Sie tätig?

Wie lange bzw. seit wann sind Sie schon in Ihrer genannten Position beschäftigt?

---

Wie hoch ist Ihre Brutto-/Nettovergütung?

---

Existiert eine leistungsbezogene Vergütung? Erhalten Sie eine solche Vergütung?

---

Falls ja, wie hoch ist Ihre leistungsbezogene Vergütung?

---

Erhalten Sie sonstige Zuschläge? Falls ja, welche und wie hoch sind diese?

---

Nehmen Sie Führungsaufgaben wahr bzw. haben Sie eine Führungsverantwortung? - \_\_\_\_\_ Falls ja, welche der folgenden Führungsaufgaben nehmen Sie wahr? Bitte einkreisen oder ankreuzen.

- Aufgaben verteilen
  - Entscheidungen treffen
  - MitarbeiterInnen Vorgaben machen
  - Arbeitsschritte und Ergebnisse kontrollieren
  - Qualität prüfen
  - MitarbeiterInnen bewerten
  - Weitergabe technischer, praktischer, fachlicher Kompetenz
  - MitarbeiterInnen motivieren
  - keine
- 

Wie viele Beschäftigte sind in Ihrem Bereich/Team tätig, gegenüber denen Sie Führungsaufgaben/Führungsverantwortung wahrnehmen?

---

Wie viele Führungskräfte haben Sie über sich?

---

Wie sah bisher Ihr beruflicher Werdegang beginnend mit der Lehre/Ausbildung/Berufsqualifikation aus? Führen Sie tabellarisch bitte die Stationen auf.

<u>Monat. Jahr – Monat.Jahr</u>	<u>Beschäftigung</u>
BEISPIEL: 8.2016- 07.2019	BEISPIEL: Ausbildung zum Mechatroniker

**A1 Leitfaden Beschäftigte im gewerblichen Bereich/in Routinetätigkeiten: Leitfaden – Karriereverständnis, Karriereerfolg und Grenzen der Karrieregestaltung von gewerblich Beschäftigten/Beschäftigten in Routinetätigkeiten (auch in Führungspositionen/mit Führungsaufgaben)**

Thema: Wahrgenommene Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in Routinetätigkeiten - Implikationen für die Ausarbeitung von Maßnahmen im Bereich des Karrieremanagements

Fragen, die mit Leitfaden A und B (inkl. Fragebögen zu A) beantwortet werden sollen:

- Welches Verständnis von Karriere und Karriereerfolg haben gewerbliche Beschäftigte und Beschäftigte in Routinetätigkeiten (auch mit Führungsaufgaben und Führungsverantwortung)?
- Welche Grenzen nehmen gewerbliche Beschäftigte und Beschäftigte in Routinetätigkeiten (auch mit Führungsaufgaben und Führungsverantwortung) wahr? (insbesondere in Verbindung mit Fragebogen B Experteninterview)

Interviewart:

- qualitatives exploratives Interview (Teil 2): teilstrukturiertes Präsenzinterview mit Audio-Aufnahme
- Teil 1: Fragebogen zu biographischen und sozioökonomischen Daten (vorab schriftlich)

Im Rahmen meiner Doktorarbeit beschäftige ich mich mit einem Thema im Bereich der Karriereforschung. Ich möchte hinterfragen, welches Karriereverständnis gewerbliche Beschäftigte (auch Führungskräfte in dem Bereich, wie Meister, Vorarbeiter, Schichtleiter o. ä.) sowie Beschäftigte in Routinetätigkeiten haben und welche Aspekte die Karrieregestaltung beeinflussen und begrenzen. Letztlich sollen Implikationen für die Personalarbeit abgeleitet werden.

Um besser dein/Ihr Verständnis zum Thema *Karriere* und die Bedingungen und Grenzen deiner/Ihrer Karrieregestaltung und deines/Ihres Karriereerfolgs zu erfassen, bitte ich um deine/Ihre Teilnahme an dieser wissenschaftlichen Befragung. Ich würde mich sehr freuen, wenn du/Sie die nachfolgenden (offenen) Fragen bestmöglich und umfassend beantworten würdest/würden.

Für deine/Ihre Teilnahme und deinen/Ihren Beitrag bedanke ich mich vorab ganz herzlich. Bedenke/bedenken Sie, dass es keine falschen oder unpassenden Antworten gibt. Selbstverständlich werden die von dir/Ihnen gemachten Angaben vertraulich behandelt. Sie dienen lediglich dem genannten Forschungsprojekt und werden anonymisiert verarbeitet.

**Befragter/ID**

**Unternehmen/ID**

**Geschlecht**

**Abschluss/Ausbildungsabschluss/Abschluss der Lehre (laut Zertifikat)**

**Tatsächlich beschäftigt als (Position)**

**Mailadresse/Kontaktdaten für Rückfragen**

**Datum/Zeit**

**Ort**

**TEIL 2 – Fragen zum Wissen über Karriereoptionen, zum Verständnis von Karriere, zum Karriereerfolg und zu den Bedingungen der Karriere (Grenzen)**  
**(In Anlehnung an die Dimensionen des Karriereerfolgs nach Hennequin, 2007)**

Ich freue mich sehr, dass Sie auch an diesem Teil der Befragung teilnehmen und Sie noch weiter kennenzulernen. In diesem Teil geht es um dein Karriereverständnis, wie Sie Karriereerfolg verstehen und worin Sie Grenzen Ihrer Karrieregestaltung sehen.

**Block 1: Einführende Fragen zum beruflichen Werdegang und zum Karriereerfolg allgemein (ca. 18 min)**

Stimulus: Karriere kann sehr unterschiedlich gesehen werden. Es geht dabei nicht immer nur um Aufstieg oder höheren Lohn. Aspekte, wie Zufriedenheit, Erfolg, Kollegialität o. ä. können für Karriere ebenso interessant sein. Karriere ist nicht immer nur mit Aufstiegen verbunden, es kann auch der Zuwachs an Wissen oder Erfahrungen dazu gezählt werden. Hier würde ich mich freuen, wenn Sie nochmals beschreiben, wie Ihr bisheriger Werdegang aussieht und was Sie allgemein unter Karriere verstehen.

Inhaltsfrage	Konkretisierende/Weiterführende Nachfassfrage
Erzählen Sie doch mal, wie sah bisher Ihr beruflicher Werdegang <u>nach</u> der Lehre/Ausbildung/Berufsqualifikation aus?	Beschreiben Sie für sich die wichtigsten beruflichen Stationen, die für Sie persönlich - Besonders erfolgreich - Nicht erfolgreich waren.
Können Sie sich an Situationen auf Ihrem beruflichen Weg erinnern, in denen Sie Ihren Arbeitgeber gewechselt haben?	Geschah dies freiwillig oder unfreiwillig?
Können Sie sich an Situationen auf Ihrem beruflichen Weg erinnern, in denen Sie die Position (Stellung oder Aufgabenbereich) innerhalb des Unternehmens gewechselt haben?	Geschah dies freiwillig oder unfreiwillig?
Können Sie sich an Situationen auf Ihrem beruflichen Weg erinnern, in denen Sie einen geringeren Lohn als zuvor bekommen haben?	Geschah dies freiwillig oder unfreiwillig?

Können Sie sich an Situationen auf Ihrem beruflichen Weg erinnern, in denen sich Ihre regelmäßige Arbeitszeit verringerte?	Geschah dies freiwillig oder unfreiwillig?
Wie waren Ihre Erfahrungen insgesamt auf Ihrem beruflichen Weg, in der Position/Hierarchie aufzusteigen?	Inwieweit haben Sie dort einen höheren Lohn erhalten?
Wenn Sie Ihre bisherigen beruflichen Stationen und Positionen sehen, inwieweit würden Sie dies als Karriere beschreiben?	Sehen Sie einen Job oder eine Berufung? Oder etwas, das darüber hinaus geht?
Was verstehen Sie allgemein unter „Karriere“? Was verbinden Sie mit dem Begriff?	Inwieweit verbinden Sie mit Karriere Aufstiege/Abstiege?  Inwiefern verbinden Sie mit Karriere, Erfahrungen zu sammeln?  Inwiefern verbinden Sie mit Karriere, einen Sinn in der Arbeit zu sehen?  Inwieweit bedeutet Karriere für Sie, Orientierung im Beruf haben?  Inwieweit bedeutet Karriere für Sie, neues Wissen und neue Fähigkeiten zu sammeln?
Was ist für Sie in Ihrer persönlichen Situation eine „erfolgreiche Karriere“?	Wie wichtig sind Sie folgende Aspekte?  - Lebensunterhalt und Familie (ab)sichern - Anerkennung erhalten - Herausforderung suchen und bestehen - sich in einem sinnvollen Job sehen - Verantwortung übernehmen - hoher Lohn - Zusatzleistungen des Unternehmens erhalten - hohe Position mit Einfluss und Mitsprache - zufrieden sein - Erfolg im Beruf haben - zwischenmenschlich bei Kollegen beliebt sein - Job und Familie unter einen Hut bringen - angesehen sein - Anerkennung erhalten
<b>Block 2: Materielle objektivierbare Dimension der Karriere und des Karriereerfolgs (ca. 22 min)</b>	
Stimulus: Kommen wir zu Fragen zum Thema Karriereerfolg. Materieller objektivierbarer Karriereerfolg lässt sich mit erhöhtem Lohn oder einer höheren Stellung beschreiben, es können aber auch Angebote im Bereich der Personalentwicklung und Weiterbildung sowie vielfältige Aufgaben oder andere Aspekte dazu zählen.	
<b>Inhaltsfrage</b>	<b>Konkretisierende/Weiterführende Nachfassfrage</b>
Inwieweit ist in Ihrem aktuellen Arbeitsbereich ein Aufstieg in eine höhere Position möglich?	Inwieweit wäre damit ein höherer Lohn verbunden?
Hätten Sie auch ohne Aufstieg die Möglichkeit, mehr Lohn zu erhalten?	Was müssten Sie dafür leisten?
Wie sieht dies in anderen Bereichen in Ihrem Unternehmen insgesamt bzgl. Aufstiege aus? Was wissen Sie darüber?	
Welche Zusatzleistungen bietet Ihnen Ihr Unternehmen über den Lohn hinaus an?	Existieren in Ihrem Unternehmen beispielsweise Systeme der betrieblichen Altersvorsorge, zusätzliche Versicherungen oder die Möglichkeit, Kinder in eine betriebseigene Kita zu bringen?  Welche dieser Zusatzleistungen nehmen Sie in Anspruch?



Inwieweit stehen Zusatzleistungen Ihrer Meinung nach für eine erfolgreiche Karriere?	
Wie wichtig ist Ihnen Ihre Position/Stellung im Bereich oder Unternehmen?	Stellen Sie sich vor, Sie sind kurz davor, befördert zu werden. Wie bewerten Sie diese Situation für Ihre Karriere?
Inwieweit denken Sie, dass Sie für einen möglichen Aufstieg in Ihrem Bereich oder Unternehmen die nötigen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Kenntnisse mitbringen?	Stellen Sie sich vor, Sie stehen kurz vor einer Beförderung mit Lohnerhöhung, für wie wichtig halten Sie für Ihre Karriere, ob Sie die nötigen Fähigkeiten für die neue Position mitbringen?
Welche Fortbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sind Ihnen im Unternehmen bekannt?	Welche Maßnahmen haben Sie bereits absolviert?
Wie wichtig sind Ihnen verschiedene abwechslungsreiche Aufgaben für Ihre Karriere?	Inwieweit liegen in Ihrer derzeitigen Position abwechslungsreiche Aufgaben vor?  Inwieweit sehen Sie verschiedene Aufgaben in Ihrer Tätigkeit als Teil einer erfolgreichen Karriere?  Was macht für Sie bei unterschiedlichen Tätigkeiten den Karriereerfolg aus?
<b>Block 3: Soziale Dimension des Karriereerfolgs (ca. 13 min)</b>	
Stimulus: Im Rahmen der Karriere und des Karriereerfolgs können auch das soziale Umfeld, Kollegen und der Umgang mit der Führungskraft relevant sein. Darum geht es in diesem Abschnitt.	
<b>Inhaltsfrage</b>	<b>Konkretisierende/Weiterführende Nachfassfrage</b>
Welche Bedeutung hat für Sie die Zusammenarbeit mit Kollegen in Ihrer Karriere?	Können Sie dies näher beschreiben?
Was sind für Sie „gute Kollegen“?	Welche Eigenschaften sollte „eine gute Kollegin/ein guter Kollege“ haben?  Wie wichtig sind Ihnen „gute Kollegen“ für eine erfolgreiche Karriere?
Welches Verhältnis haben Sie zu Ihren KollegInnen außerhalb der Arbeit?	
Welche Rolle spielt Verlässlichkeit in Ihrem Bereich/Beruf?	Was bedeutet für Sie Verlässlichkeit im Zusammenhang mit Karriere?
Was bedeutet für Sie Anerkennung und Ansehen in Ihrer Karriere?	Inwieweit ist Ihnen Lob und Anerkennung von Kollegen wichtig?  Worin äußert sich diese Anerkennung in Ihrer Position?  Wie wichtig ist Ihnen für Ihre Karriere, gegenüber Kollegen ein bestimmtes Ansehen zu haben?

Und wenn Sie an Ihre Vorgesetzten denken, wie wichtig ist Ihnen hier für die Karriere, von Vorgesetzten anerkannt und angesehen zu sein sowie Lob zu erhalten?

**Block 4: Psychologische Dimension des Karriereerfolgs (ca. 10 min)**

Stimulus: Der Zufriedenheitsaspekt von Karriere und das Verhältnis von Arbeit und Freizeit, von Arbeitsleben und Familie ist nun Thema.

Inhaltsfrage	Konkretisierende/Weiterführende Nachfassfrage
Was macht für Sie Erfolg im Beruf aus?	Wenn Sie Ihren bisherigen beruflichen Weg sehen, wie zufrieden sind Sie mit diesem Weg insgesamt?  Warum sind Sie damit zufrieden oder unzufrieden?
Inwieweit sind Sie mit Ihrer jetzigen Tätigkeit im Unternehmen zufrieden?	Was macht Sie aktuell besonders zufrieden oder unzufrieden?
Wie wichtig ist Ihnen das Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit?	Wie sehen Sie das Verhältnis von Arbeit zu Freizeit aktuell bei Ihnen?  Inwieweit denken Sie, dass es nötig ist, hier Abstriche zu machen/Einbußen hinzunehmen, wenn Sie erfolgreich Karriere machen wollen?  Wenn Sie wieder auf Ihren beruflichen Weg blicken, arbeiten Sie nun mehr oder weniger als in der Vergangenheit?  Für wie wichtig halten Sie, ausreichend Freizeit und Zeit - für die Familie - für die Karriere?  zu haben?

**Block 5: Rahmenbedingungen der Karrieregestaltung (in Anlehnung an das Modell von Thomas, 1989) (ca. 33 min)**

Stimulus: Nicht immer lässt sich Karriere so gestalten, wie man es sich vorstellt. Das kann unterschiedliche Gründe haben. Um solche Bedingungen in unterschiedlichen Bereichen, die einen in der Karriereplanung und -gestaltung beeinflussen oder einschränken können, soll es nun gehen.

Inhaltsfrage	Konkretisierende/Weiterführende Nachfassfrage
Was verstehen Sie unter dem Begriff Karrieregrenze?	Können Sie ganz spontan Aspekte nennen, die Sie in Ihrer Karriereplanung und -gestaltung langfristig beschränken?  (Grenze im Sinne von einer Beschränkung, etwas zu tun, was man beruflich tun will, aber nicht kann.)
Wenn Sie Ihre Tätigkeit mit dem „Bild der Arbeit im Handwerk“/„Bild von Arbeit in Fabriken“ vergleichen, was denken Sie spontan?	Würden Sie sagen, dass Sie in Ihrem Bereich/Ihrer Branche verglichen mit Handwerkstätigkeiten/verglichen mit Arbeitertätigkeiten weniger oder mehr Möglichkeiten haben, Karriere zu machen?  Worin sehen Sie Unterschiede in der Art, Karriere zu machen?
Wenn Sie an Ihre persönliche Entwicklung und Ihre Familie denken, wo sehen Sie hier vielleicht Hürden oder Grenzen, Karriere zu machen, so wie Sie es wollen?	Inwieweit hat Sie Ihre Familie auf Ihrem beruflichen Weg beeinflusst?  Inwieweit wurden Sie über Ihren Schul- und Bildungsweg beeinflusst?

	Inwieweit wurden Sie durch Ihren Bekannten- oder Freundeskreis beeinflusst?
Gab es Umstände, Personen oder Gegebenheiten, die Sie bereits früh in eine bestimmte berufliche Richtung gebracht haben?	Gab es folgende Fälle, die einen Einfluss gehabt haben könnten? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familiengründung</li> <li>- Pflege/Betreuung von Angehörigen</li> <li>- Trauerfälle</li> <li>- besondere Erfolge oder Misserfolge</li> <li>- ...</li> </ul>
Inwieweit denken Sie, dass in unserer Gesellschaft jeder frei und selbstbestimmt seine Karriere gestalten kann?	An welchen Stellen sehen Sie in der Gesellschaft Hürden oder Grenzen, die Karriere frei und selbstbestimmt gestalten zu können?  Inwieweit sehen Sie Grenzen und Hürden in folgenden Aspekten? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulabschluss</li> <li>- Ausbildung</li> <li>- Möglichkeiten</li> <li>- Arbeitsmarkt und beliebte Berufe</li> <li>- gesuchte Berufe</li> <li>- Bild von Berufen (Bsp. Handwerk vs. Management)</li> </ul>
Inwieweit denken Sie, dass Sie in Ihrem Unternehmen Ihre Karriere frei und selbstbestimmt gestalten können?	An welchen Stellen sehen Sie in Ihrem Unternehmen Hürden oder Grenzen, die Karriere frei und selbstbestimmt gestalten zu können?  Wie gehen Sie mit diesen Hürden und Grenzen um?  Inwieweit können Sie in unterschiedlichen Positionen im Unternehmen arbeiten?
Inwieweit denken Sie, dass Sie in Ihrem Tätigkeitsfeld frei und selbstbestimmt Ihre Karriere gestalten können?	An welchen Stellen sehen Sie in Ihrem Fach- und Arbeitsgebiet Hürden oder Grenzen, Karriere machen zu können?  Wie gehen Sie mit diesen Hürden und Grenzen um?
Inwieweit denken Sie, dass Sie auf dem Arbeitsmarkt gute Chancen haben, alternative Beschäftigungen in Ihrem Fachbereich zu finden?	
Inwiefern können Sie sich vorstellen, Ihren Wohnort für einen neuen möglichen Arbeitsplatz zu wechseln?	
Inwieweit sehen Sie Trends und Entwicklungen der Digitalisierung und Technologisierung als Einfluss auf Ihren Fach- oder Tätigkeitsbereich oder auch auf Ihre Position im Unternehmen an?	
Inwieweit sehen Sie die fortschreitende Entwicklung der Globalisierung und Internationalisierung als Einfluss auf Ihren Fachbereich/Tätigkeitsbereich oder auf Ihre Position an?	Inwieweit sehen Sie mögliche Firmenzusammenschlüsse oder die Verlagerung von Produktionsstandorten als Einfluss an?
Inwiefern sehen Sie die genannten Trends als Einfluss auf Ihre individuelle Karriere an?	Haben Sie noch weitere Gedanken/Trends im Kopf, die sich auf Ihre Karriere auswirken?
Inwieweit denken Sie, dass Ihr Unternehmen Einfluss darauf hat, dass Sie bestmöglich frei und selbstbestimmt Ihre Karriere gestalten können?	Worin sehen Sie konkret Ansätze und Lösungen, die Ihr Unternehmen herbeiführen kann, um Ihnen Ihre selbstbestimmte Karriere zu ermöglichen?
Inwieweit denken Sie, dass sich die Konkurrenz unter Arbeitnehmern in Ihrem Arbeitsbereich, beispielsweise durch Globalisierung und Digitalisierung, erhöht?	

Inwieweit waren Sie bzw. sind Sie durch die Folgen der Corona-Pandemie in Ihrer Arbeit beeinflusst?	Inwieweit denken Sie, dass diese Folgen der Pandemie Einfluss auf Ihre Karriere hatten und haben werden?
Inwieweit können Sie sich vorstellen, in einem anderen Tätigkeitsbereich zu arbeiten?	Warum können Sie sich vorstellen, dort zu arbeiten? Existieren Aspekte und Gründe, die Sie zweifeln lassen, dort arbeiten zu können?
Wenn Sie an das Handwerk, die Produktion oder z. B. Logistik denken, können Sie sich vorstellen in einem solchen Bereich zu arbeiten?	Warum können Sie sich vorstellen, dort zu arbeiten? Warum können Sie sich nicht vorstellen, dort zu arbeiten? Welche Bedingungen müssten Ihrer Meinung nach erfüllt sein, sodass Sie sich entscheiden würden, dort zu arbeiten?
<b><u>Abschluss des Interviews</u></b>	
Möchten Sie noch etwas mitteilen? Haben wir etwas vergessen?	
<b><u>Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!</u></b>	

## Anhang C: Leitfaden für Experteninterviews (intern/extern)

### **B1 Leitfaden Experten (intern) (Personalverantwortliche/Abteilungs-/Bereichsleitung/interne fachlich Involvierte): Leitfaden – Karriereverständnis, Karriereerfolg und Grenzen der Karrieregestaltung von gewerblichen Beschäftigten/Beschäftigten in Routinetätigkeiten (auch in Führungspositionen/mit Führungsaufgaben)**

Thema: Kontextbedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei gewerblich Beschäftigten und Beschäftigten mit repetitiven Aufgaben (in Führungspositionen) – Implikationen für die Ausarbeitung einer Personalstrategie zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

Fragen, die mit Leitfaden B beantwortet werden sollen:

- Welches Verständnis von Karriere und Karriereerfolg haben gewerbliche Beschäftigte (auch mit Führungsaufgaben und Führungsverantwortung)?
- Welche Grenzen nehmen gewerbliche Beschäftigte (auch mit Führungsaufgaben und Führungsverantwortung) wahr?
- Welche Personalmaßnahmen im Bereich Karrieremanagement können identifiziert werden bzw. werden bei gewerblichen Beschäftigten eingesetzt?

Interviewart:

- qualitatives exploratives Interview (Teil 2): teilstrukturiertes Präsenzinterview mit Audio-Aufnahme
- Teil 1: Fragebogen zu biographischen und sozioökonomischen Daten (vorab schriftlich)

---

Im Rahmen meiner Doktorarbeit beschäftige ich mich mit einem Thema im Bereich der Karriereforschung. Ich möchte hinterfragen, welches Karriereverständnis gewerbliche Beschäftigte (auch Führungskräfte in dem Bereich, wie Meister, Vorarbeiter, Schichtleiter o. ä.) sowie Beschäftigte in Routinetätigkeiten haben und welche Aspekte die Karrieregestaltung beeinflussen und begrenzen. Letztlich sollen Implikationen für die Personalarbeit abgeleitet werden.

Um Ihr Verständnis zum Thema *Karriere* und Ihre Einschätzung zu Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei gewerblichen Beschäftigten zu erfassen, bitte ich um Ihre Teilnahme an dieser wissenschaftlichen Befragung. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie die nachfolgenden (offenen) Fragen bestmöglich und umfassend beantworten würden.

Für Ihre Teilnahme und Ihren Beitrag bedanke ich mich vorab ganz herzlich. Bedenken Sie, dass es keine falschen oder unpassenden Antworten gibt. Selbstverständlich werden die von Ihnen gemachten Angaben vertraulich behandelt. Sie dienen lediglich dem genannten Forschungsprojekt und werden anonymisiert verarbeitet.

**Befragter/ID**

**Unternehmen/ID**

**Position und/oder Profession/Zuständigkeit**

**Höchster berufsqualifizierender Abschluss**

**Mailadresse für Rückfragen**

**Datum/Zeit**

**Geschlecht: weiblich**

**Ort: Zoom**

**Zeit der Beschäftigung in genannter Position**

**Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen**

**Anzahl Beschäftigter im Verantwortungsbereich**

**Art der Beschäftigten in Ihrem Bereich**

**Anteil/Anzahl weiblicher Beschäftigter in Ihrem Bereich**

**TEIL 1 Gewerblich Beschäftigte und Beschäftigte mit repetitiven Aufgaben (mit/ohne Führungsaufgaben):  
Eigenschaften und allgemeine Angaben zum Tätigkeitsbereich**

Ich freue mich sehr, dass Sie an der Befragung teilnehmen und Näheres von Ihnen über Ihren Bereich und die dort Beschäftigten zu erfahren.

Inhaltsfrage	Nachfassfrage
In welchem Bereich sind Sie tätig bzw. für welche Beschäftigten zuständig?	
<p>Welche Führungsprofessionen (im gewerblichen Bereich) sind in Ihrem Bereich vorhanden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorarbeiter</li> <li>- Meister</li> <li>- Schichtleiter</li> <li>- Maschinen-/Anlagenführer</li> <li>- Teamleiter</li> <li>- Gruppenleiter...</li> </ul>	<p>Worin liegen die besonderen Führungsaufgaben oder die besondere Führungsverantwortung dieser Beschäftigten?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgaben verteilen</li> <li>- Entscheidungen treffen</li> <li>- MitarbeiterInnen Vorgaben machen</li> <li>- Arbeitsschritte und Ergebnisse kontrollieren</li> <li>- Qualität prüfen</li> <li>- MitarbeiterInnen bewerten</li> <li>- Weitergabe technischer, praktischer, fachlicher Kompetenz</li> <li>- MitarbeiterInnen motivieren</li> </ul>
Wie groß sind die Teams/Arbeitsgruppen, die von den Führungskräften (im Arbeitersegment) geführt werden?	
<p>Welche Charakteristika würden Sie den Beschäftigten in Ihrem Bereich und insbesondere den Führungskräften zuschreiben?</p>	<p>Welche der folgenden Eigenschaften halten Sie für die Beschäftigten für treffend und warum?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagiert</li> <li>- Karriereorientiert</li> <li>- Strebsam</li> <li>- Tun nur das Nötigste</li> <li>- Antriebslos</li> <li>- Hingebungsvoll</li> <li>- Pflichtbewusst</li> <li>- Zielorientiert</li> <li>- ...</li> </ul>
<p>Wie beurteilen Sie die Qualifikation der Beschäftigten?</p>	<p>Inwieweit ist die Qualifikation für das Tätigkeitsfeld/die Aufgaben passend bzw. Ihrer Ansicht nach Fortbildungsbedarf erkennbar?</p> <p>Welche besonderen Fälle erinnern Sie in diesem Zusammenhang?</p>
<p>Wie beschreiben und beurteilen Sie die Art der Tätigkeiten?</p>	<p>Welche Formen der Arbeit dominieren?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Handarbeit</li> <li>- Maschinenarbeit</li> <li>- Geistige Kopfarbeit</li> <li>- Führungsarbeit</li> <li>- Repetitive ausführende Arbeiten</li> <li>- Monotone Arbeiten</li> <li>- Abwechslungsreiche Arbeiten</li> <li>- ...</li> </ul>
<p>Welche Faktoren schätzen Sie als am wichtigsten für die Karriere, (Motivation und Zufriedenheit) der Arbeiter/Arbeiterführungskräfte ein?</p>	<p>Welche der folgenden Faktoren halten Sie für besonders wichtig?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherheit</li> <li>- Beschäftigungsausmaß (Teilzeit, Vollzeit)</li> <li>- Bezahlung</li> <li>- Inhaltlich interessante Beschäftigung</li> <li>- Wertschätzung seitens Führung</li> <li>- Kollegenkreis/Co-Worker</li> <li>- Work-Life-Balance</li> <li>- ...</li> </ul>

Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der Beschäftigten in Ihrem Bereich ein?	Hat hier in den letzten 3 Jahren eine Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit o. ä. stattgefunden?  Wie ist diese ausgefallen?  Welche insbesondere negativen Aspekte wurden hervorgehoben?
<b><u>TEIL 2 Gewerblich Beschäftigte und Beschäftigte mit repetitiven Aufgaben (mit/ohne Führungsaufgaben): Arbeitsbedingungen, Beschäftigungssituation und Entwicklungsmöglichkeiten</u></b>	
<b>Inhaltsfrage</b>	<b>Nachfassfrage</b>
Was denken Sie über Karrieren bei Arbeiter-Berufen/Berufen mit überwiegend repetitiven Aufgaben?	Wie würden Sie den Begriff Karriere bei Arbeitern/Beschäftigten mit überwiegend repetitiven Aufgaben beschreiben?  Würden Sie den Begriff eher positiv, neutral oder negativ konnotieren? Und warum?
Welche Maßnahmen der Erweiterung des Verantwortungsbereiches oder der Bereicherung des Arbeitsinhalts werden in Ihrem Unternehmen umgesetzt?	Inwiefern werden folgende Maßnahmen umgesetzt? - Job Rotation - Job Enlargement - Job Enrichment  Verändert sich der Verantwortungsbereich der Beschäftigten hierdurch temporär oder ständig?  Wie beurteilen Sie diese Maßnahmen als Einfluss auf die Karriere?
Wie beurteilen Sie die Vergütung/Entlohnung der in Ihrem Bereich Beschäftigten?	Inwiefern ist die Vergütung gemessen an dem, was die Beschäftigten leisten, anpassungsbedürftig?  Denken Sie hier auch an einen Vergleich mit den Tätigkeiten und den Arbeitsbedingungen im Büroumfeld!
Inwieweit ist die Vergütung der gewerblich Beschäftigten/ Beschäftigten mit repetitiven Aufgaben mit Führungsaufgaben/Führungsverantwortung angemessen?	Weshalb schätzen Sie dies so sein?
Welche Möglichkeiten der internen Aufstiege sind für die in Ihrem Bereich Beschäftigten gegeben?	Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen, damit ein Aufstieg möglich wird?
Wie werden die Möglichkeiten von internen Aufstiegen kommuniziert?	
Wie beurteilen Sie das Ansehen der im gewerblichen Bereich/in Ihrem Bereich Beschäftigten?	Worin äußert sich dies im Umgang mit den Beschäftigten und in der Unternehmenspraxis?
Wie bewerten Sie die Optionen der in Ihrem Bereich Beschäftigten, die Karriere selbstbestimmt gestalten zu können?	
Inwieweit sehen Sie auf <u>der Unternehmensseite</u> gesetzte Grenzen, die die selbstbestimmte Gestaltung der Karriere einschränken?	Inwieweit sind die folgenden Faktoren gegeben? - Beförderungssystematiken - Interne Maßgaben - Beförderungsautomatismen - ...
Über welche Strategien und Wege gehen Ihrer Ansicht nach Beschäftigte mit Einschränkungen ihrer Karrieregestaltung <u>durch das Unternehmen</u> um?	Inwieweit halten Sie folgende Strategien und Wege für relevant? - Unternehmenswechsel - Persönliches Gespräch

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unzufriedenheit und Zurückfahren des Engagements</li> <li>- Suchen anderer Ziele</li> <li>- Reflektieren dies nicht</li> </ul>
Inwieweit sehen Sie Grenzen der Karrieregestaltung und -entfaltung, die Individuen <u>sich selbst</u> (bewusst/unbewusst) setzen?	<p>Inwieweit sind folgende Faktoren relevant?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientierung an Familie</li> <li>- Geographische Orientierung</li> <li>- Persönlichkeit</li> <li>- Bildungschancen</li> <li>- ...</li> </ul>
Über welche Strategien und Wege gehen Ihrer Ansicht nach Beschäftigte mit <u>individuellen Einschränkungen</u> ( <u>Bildungsstand</u> ) oder selbst gesetzten Grenzen (z.B. Familie), ihrer Karrieregestaltung um?	<p>Inwieweit halten Sie folgende Strategien und Wege für relevant?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hinnehmen der Gegebenheit (neutral)</li> <li>- Aktive Veränderung über Engagement</li> <li>- Wille zur Weiterentwicklung/Forderung von Personalentwicklung</li> <li>- Verdrossenheit</li> </ul>
In welchen der genannten Bereiche (individuell/organisational) sehen Sie konkret Möglichkeiten, die Karrieregestaltung/Optionen von Beschäftigten zu verbessern?	<p>Welche der folgenden konkreten Bereiche halten Sie für verbesserungswürdig?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Karriereberatung...</li> </ul> <p>Wie würden Sie die Bereiche verbessern?</p>
Wie beurteilen Sie die Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten in Ihrem Bereich/Unternehmen?	<p>Worin sehen Sie konkret eine gut ausgeprägte Beschäftigungsfähigkeit?</p> <p>Inwieweit halten Sie Ihre Beschäftigten für mobil innerhalb des Unternehmens und auf dem Arbeitsmarkt insgesamt?</p> <p>Worin sehen Sie Verbesserungsoptionen im Hinblick auf die Beschäftigungsfähigkeit, die das Unternehmen beeinflussen kann?</p>
<b><u>TEIL 3 Gewerblich Beschäftigte und Beschäftigte mit repetitiven Aufgaben (mit/ohne Führungsaufgaben): Umfeld- und Systembedingungen</u></b>	
<b>Inhaltsfrage</b>	<b>Nachfassfrage</b>
Inwieweit sehen Sie die individuelle Qualifikation der Beschäftigten als Hindernis, die Karriere selbstbestimmt und bestmöglich gestalten zu können?	
Inwieweit sehen Sie auf der Ebene des Arbeitsmarktes begrenzende Faktoren für die Beschäftigten, die Karriere selbstbestimmt gestalten zu können?	Inwieweit sehen Sie hier mangelnde Angebots-/Nachfrage-Übereinstimmungen?
Inwieweit sehen Sie auf der Ebene des Bildungs- und Ausbildungssystems Grenzen für die Beschäftigten, die Karriere selbstbestimmt gestalten zu können?	Inwieweit sehen Sie hier fehlende Passungen der Qualifikationen und der Stellenanforderungen, die durch Probleme im Ausbildungssystem entstehen?
Welche positiven konstruktiven Grenzen/Bedingungen der Karrieregestaltung fallen Ihnen ein?	<p>Denken Sie beispielsweise an die Sozialisierung innerhalb einer Berufsgruppe? Herausforderung? Förderung/Wissen? Interne Förderung?</p> <p>Fallen Ihnen andere Beispiele ein, anhand derer sich Karrieregrenzen oder -bedingungen als förderlich erweisen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderlich für Produktivität?</li> <li>- Förderlich für soziales Miteinander?</li> <li>- Förderlich für Qualifikationspassung?</li> <li>- ...</li> </ul>



<p>Über welche Strategien und Wege gehen Ihrer Ansicht nach Beschäftigte mit Einschränkungen ihrer Karrieregestaltung durch Umwelt- oder Systembedingungen um?</p>	<p>Inwieweit halten Sie folgende Strategien und Wege für relevant?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neue Zielsetzung</li> <li>- Wechsel des Berufswunsches</li> <li>- Wechsel des Arbeitgebers</li> <li>- Wechsel des Arbeitsortes</li> <li>- ...</li> </ul>
<p>Inwieweit halten Sie es für nötig, dass Ihr Unternehmen gezielt mit den genannten Systembedingungen umgeht, um Karriereoptionen der Arbeiter zu verbessern?</p>	<p>An welche Stellen sehen Sie Möglichkeiten, wie Ihr Unternehmen durch den gezielten Umgang mit Systembedingungen die Karrieregestaltung verbessern/die Optionen ausweiten kann?</p>
<p><b><u>TEIL 4 Gewerblich Beschäftigte und Beschäftigte mit repetitiven Aufgaben (mit/ohne Führungsaufgaben): Entwicklungstendenzen und Zukunftsaussichten</u></b></p>	
<p><b>Inhaltsfrage</b></p>	<p><b>Nachfassfrage</b></p>
<p>Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit, Arbeiterprofessionen/Beschäftigte mit repetitiven Aufgaben in den Fokus der Personalarbeit zu rücken, um Ihnen verbesserte Karriereoptionen zu bieten?</p>	
<p>Wie können Ihrer Ansicht nach die in Ihrem Bereich Beschäftigten <i>erfolgreich Karriere machen</i>?</p>	
<p>Inwieweit sehen Sie die Trends und Entwicklungen der Digitalisierung und Technologisierung als Einfluss auf die Tätigkeiten in Ihrem Bereich an?</p>	<p>Inwieweit führt dies, Ihrer Meinung nach dazu, dass die Konkurrenz unter den Beschäftigten zunimmt?</p> <p>Inwieweit kann dies Einfluss auf die Freiheit der Karrieregestaltung haben?</p>
<p>Inwieweit sehen Sie die fortschreitende Entwicklung der Globalisierung und Internationalisierung als Einfluss auf die Tätigkeiten in Ihrem Fachbereich/Tätigkeitsbereich an?</p>	<p>Inwieweit sehen Sie mögliche Firmenzusammenschlüsse, -übernahmen oder die Verlagerung von Produktionsstandorten als Einfluss auf einzelne Arbeitsplätze in Ihrem Bereich an?</p>
<p>Inwieweit sehen Sie die genannten Tendenzen und Trends als Einfluss auf die Karrieregestaltung an?</p>	
<p>Inwieweit haben die Corona-Pandemie und die daraus resultierenden wirtschaftlichen Folgen Einfluss auf Karriere?</p>	<p>Wie beurteilen Sie den Einfluss der Pandemie auf die Karriereoptionen und -gestaltung der in Ihrem Bereich Beschäftigten?</p>
<p><b><u>TEIL 5 Auszubildende im gewerblichen Bereich und in Bereichen mit überwiegend repetitiven Aufgaben: Karriere und Qualifikation</u></b></p>	
<p><b>Inhaltsfrage</b></p>	<p><b>Nachfassfrage</b></p>
<p>In welchen Bereichen (des Arbeitersegments) bildet Ihr Unternehmen aus?</p>	
<p>Wie beurteilen Sie die Qualifikation von Auszubildenden in Ihrem Bereich?</p>	
<p>Wie beurteilen Sie die Karriereoptionen von erfolgreichen Auszubildenden?</p>	<p>Worin sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten, um Auszubildende mittels Karriereoptionen besser an das Unternehmen zu binden?</p> <p>Karriereoptionen fasst im weitesten Sinne auch Vergütungsthemen, Fortbildungen, Aufstiege, Zusatzleistungen, Job Enrichment Maßnahmen, Maßnahmen im Bereich der Work-Life-Balance, Betreuungslösungen für Kinder etc.</p>

Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten von Auszubildenden, in Positionen mit Führungsverantwortung (Meister, Vorarbeiter, Maschinenführer, Teamleiter, Schichtleiter) zu gelangen?	Wie kann die Führungslaufbahn für Auszubildende frühzeitig attraktiv gemacht werden?
<b><u>TEIL 6 Frauen im gewerblichen Bereich und in Bereichen mit überwiegend repetitiven Aufgaben: Karriere und Qualifikation</u></b>	
<b>Inhaltsfrage</b>	<b>Nachfassfrage</b>
Wie beurteilen Sie die Qualifikation von Frauen in Ihrem Bereich?	Inwieweit verfolgen Sie Personalgewinnungsmaßnahmen, die sich gezielt an Frauen richten?
Wie beurteilen Sie die Karriereoptionen von Frauen?	Worin sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten, um Frauen mittels Karriereoptionen besser an das Unternehmen zu binden?  Karriereoptionen fasst im weitesten Sinne auch Vergütungsthemen, Fortbildungen, Aufstiege, Zusatzleistungen, Job Enrichment Maßnahmen, Maßnahmen im Bereich der Work-Life-Balance, Betreuungslösungen für Kinder etc.
Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten von Frauen, in Positionen mit Führungsverantwortung (Meisterin, Vorarbeiterin, Maschinenführerin, Teamleiterin, Schichtleiterin) zu gelangen?	Wie kann die Führungslaufbahn für Frauen attraktiv gemacht werden?
<b><u>Abschluss des Interviews</u></b>	
Möchten Sie noch etwas mitteilen? Haben wir Ihrer Meinung nach etwas vergessen?	
<b><u>Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!</u></b>	

**B2 Leitfaden Experten (extern) (Externe fachlich Involvierte, wie gemeinnützige Organisationen, politische Vertreter oder Wissenschaftler): Leitfaden – Karriereverständnis, Karriereerfolg und Grenzen der Karrieregestaltung von gewerblichen Beschäftigten/Beschäftigten in Routinetätigkeiten (auch in Führungspositionen/mit Führungsaufgaben)**

Thema: Kontextbedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei gewerblich Beschäftigten und Beschäftigten mit repetitiven Aufgaben (in Führungspositionen) – Implikationen für die Ausarbeitung einer Personalstrategie zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

Fragen, die mit Leitfaden B beantwortet werden sollen:

- Welches Verständnis von Karriere und Karriereerfolg haben gewerbliche Beschäftigte (auch mit Führungsaufgaben und Führungsverantwortung)?
- Welche Grenzen nehmen gewerbliche Beschäftigte (auch mit Führungsaufgaben und Führungsverantwortung) wahr?

Interviewart:

- qualitatives exploratives Interview (Teil 2): teilstrukturiertes Präsenzinterview mit Audio-Aufnahme
- Teil 1: Fragebogen zu biographischen und sozioökonomischen Daten (vorab schriftlich)

---

Im Rahmen meiner Doktorarbeit beschäftige ich mich mit einem Thema im Bereich der Karriereforschung. Ich möchte hinterfragen, welches Karriereverständnis gewerbliche Beschäftigte (auch Führungskräfte in dem Bereich, wie Meister, Vorarbeiter, Schichtleiter o. ä.) sowie Beschäftigte in Routinetätigkeiten haben und welche Aspekte die Karrieregestaltung beeinflussen und begrenzen. Letztlich sollen Implikationen für die Personalarbeit abgeleitet werden.

Um Ihr Verständnis zum Thema *Karriere* und Ihre Einschätzung zu Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei gewerblichen Beschäftigten zu erfassen, bitte ich um Ihre Teilnahme an dieser wissenschaftlichen Befragung. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie die nachfolgenden (offenen) Fragen bestmöglich und umfassend beantworten würden.

Für Ihre Teilnahme und Ihren Beitrag bedanke ich mich vorab ganz herzlich. Bedenken Sie, dass es keine falschen oder unpassenden Antworten gibt. Selbstverständlich werden die von Ihnen gemachten Angaben vertraulich behandelt. Sie dienen lediglich dem genannten Forschungsprojekt und werden anonymisiert verarbeitet.

**Befragter/ID**

**Unternehmen/ID**

**Position und/oder Profession**

**Höchster berufsqualifizierender Abschluss**

**Mailadresse für Rückfragen**

**Datum/Zeit**

**Ort**

**Zeit der Beschäftigung in genannter Position**

**Selbstbeschreibung der Expertise/des Expertenstatus**

<b><u>TEIL 1 Gewerblich Beschäftigte und Beschäftigte mit repetitiven Aufgaben (mit/ohne Führungsaufgaben):</u></b> <b><u>Eigenschaften und allgemeine Angaben zum Tätigkeitsbereich</u></b>	
<p>Ich freue mich sehr, dass Sie an der Befragung teilnehmen und Näheres von Ihnen über Ihren Bereich und die dort Beschäftigten zu erfahren.</p>	
Inhaltsfrage	Nachfassfrage
<p>Inwieweit sind Ihnen Führungsprofessionen im Arbeitersegment in Ihrer Tätigkeit/ Ihrem Bereich begegnet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorarbeiter</li> <li>- Meister</li> <li>- Schichtleiter</li> <li>- Maschinenführer</li> <li>- Teamleiter</li> <li>- Schichtleiter</li> </ul>	<p>Wie schätzen Sie die besonderen Führungsaufgaben oder die besondere Führungsverantwortung dieser Beschäftigten ein?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgaben verteilen</li> <li>- Entscheidungen treffen</li> <li>- MitarbeiterInnen Vorgaben machen</li> <li>- Arbeitsschritte und Ergebnisse kontrollieren</li> <li>- Qualität prüfen</li> <li>- MitarbeiterInnen bewerten</li> <li>- Weitergabe technischer, praktischer, fachlicher Kompetenz</li> <li>- MitarbeiterInnen motivieren</li> </ul>
<p>Welche Charakteristika/Eigenschaften würden Sie den Beschäftigten im Arbeitersegment und insbesondere den Arbeiter-Führungskräften vgl. mit Büroangestellten zuschreiben?</p>	<p>Welche der folgenden Eigenschaften halten Sie für die Beschäftigten für treffend und warum?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagiert</li> <li>- Karriereorientiert</li> <li>- Strebsam</li> <li>- Tun nur das Nötigste</li> <li>- Antriebslos</li> <li>- Hingebungsvoll</li> <li>- Pflichtbewusst</li> <li>- Zielorientiert</li> <li>- ...</li> </ul>
<p>Wie beurteilen Sie im Durchschnitt die Qualifikation der Beschäftigten basierend auf Ihren Erfahrungen?</p>	<p>Inwieweit ist die Qualifikation für das jeweilige Tätigkeitsfeld/die Aufgaben passend bzw. Ihrer Ansicht nach Fortbildungsbedarf erkennbar?</p> <p>Welche besonderen passenden Fälle im Rahmen Ihrer Tätigkeit erinnern Sie?</p>

Wie beschreiben und beurteilen Sie die Art der Tätigkeiten von Beschäftigten im Arbeitersegment?	Welche Formen der Arbeit dominieren heutzutage Ihrer Ansicht nach? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Handarbeit</li> <li>- Maschinenarbeit</li> <li>- Geistige Kopfarbeit</li> <li>- Führungsarbeit</li> <li>- Repetitive ausführende Arbeiten</li> <li>- Monotone Arbeiten</li> <li>- Abwechslungsreiche Arbeiten</li> <li>- ...</li> </ul>
Welche Faktoren schätzen Sie als am wichtigsten für die Karriere der Arbeiter/Arbeiterführungskräfte ein?	Welche der folgenden Faktoren halten Sie für besonders wichtig? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherheit</li> <li>- Beschäftigungsausmaß (Teilzeit, Vollzeit)</li> <li>- Bezahlung</li> <li>- Inhaltlich interessante Beschäftigung</li> <li>- Wertschätzung seitens Führung</li> <li>- Kollegenkreis/Co-Worker</li> <li>- Work-Life-Balance</li> </ul>
Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der Beschäftigten in Arbeitertätigkeitsfeldern im Allgemeinen ein?	Wie schätzen Sie die Zufriedenheit grundsätzlich verglichen mit Bürobeschäftigten ein?  Welche insbesondere negativen Aspekte hinsichtlich der Zufriedenheit von Arbeitern fallen Ihnen spontan ein?
<b><u>TEIL 2 Gewerblich Beschäftigte und Beschäftigte mit repetitiven Aufgaben (mit/ohne Führungsaufgaben): Arbeitsbedingungen, Beschäftigungssituation und Entwicklungsmöglichkeiten</u></b>	
<b>Inhaltsfrage</b>	<b>Nachfassfrage</b>
Was denken Sie über Karrieren bei Arbeiter-Berufen?	Wie würden Sie den Begriff Karriere bei Arbeitern beschreiben?  Würden Sie den Begriff eher positiv, neutral oder negativ konnotieren? Und warum?
Welche Maßnahmen der Erweiterung des Verantwortungsbereiches oder der Bereicherung des Arbeitsinhalts sind Ihnen bei Arbeiterberufen bekannt?	Inwiefern sind Ihnen folgende Maßnahmen bekannt? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Job Rotation</li> <li>- Job Enlargement</li> <li>- Job Enrichment</li> </ul> Wie beurteilen Sie diese Maßnahmen als Einfluss auf die Karriere?
Wie beurteilen Sie die Vergütung/Entlohnung der in Arbeiter-Berufen Beschäftigten?	Inwiefern ist die Vergütung gemessen an dem, was die Beschäftigten leisten, anpassungsbedürftig?  Denken Sie hier auch an einen Vergleich mit den Tätigkeiten und den Arbeitsbedingungen im Büroumfeld!
Inwieweit ist die Vergütung der in Arbeiter-Berufen Beschäftigten mit Führungsaufgaben/Führungsverantwortung angemessen?	
Welche Möglichkeiten des hierarchischen Aufstiegs in Unternehmen sind Ihnen bekannt?	An welche Bedingungen ist ein Aufstieg in Arbeiter-Berufen Ihrer Erfahrung nach meist geknüpft?
Was denken Sie, inwieweit Beschäftigte in Arbeiter-Berufen über mögliche Aufstiegsmöglichkeiten in Organisationen informiert sind?	

<p>Wie beurteilen Sie das Ansehen von Arbeiter-Beschäftigten?</p>	<p>Worin äußert sich dies Ihrer Ansicht nach im Umgang mit den Beschäftigten seitens von Unternehmen?</p> <p>Denken Sie hierbei auch an die gesellschaftliche Stellung.</p>
<p>Wie bewerten Sie die Optionen von Arbeitern, Karriere selbstbestimmt gestalten zu können?</p>	
<p>Inwieweit sehen Sie <u>auf der Unternehmensseite</u> gesetzte Grenzen, die die selbstbestimmte Gestaltung der Karriere von Arbeitern beeinflussen?</p>	<p>Inwieweit sind die folgenden Faktoren relevant?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beförderungssystematiken</li> <li>- Interne Maßgaben</li> <li>- Beförderungsautomatismen</li> <li>- ...</li> </ul>
<p>Wie gehen Ihrer Ansicht nach Arbeiter mit Einschränkungen ihrer Karrieregestaltung <u>durch das Unternehmen</u> um?</p>	<p>Inwieweit halten Sie folgende Strategien und Wege für relevant?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmenswechsel</li> <li>- Persönliches Gespräch</li> <li>- Unzufriedenheit und Zurückfahren des Engagements</li> <li>- Suchen anderer Ziele</li> <li>- Reflektieren dies nicht</li> <li>- ...</li> </ul>
<p>Inwieweit sehen Sie Grenzen der Karrieregestaltung und -entfaltung, die Individuen sich selbst (bewusst/unbewusst) setzen?</p>	<p>Inwieweit sind folgende Faktoren relevant?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientierung an Familie</li> <li>- Geographische Orientierung</li> <li>- Persönlichkeit</li> <li>- Bildungschancen</li> <li>- ...</li> </ul>
<p>Wie gehen Arbeiter Ihrer Ansicht nach mit individuellen Einschränkungen (z.B. Bildungsstand) oder selbst gesetzten Grenzen (z.B. Familie) ihrer Karrieregestaltung um?</p>	<p>Inwieweit halten Sie folgende Strategien und Wege für relevant?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hinnehmen der Gegebenheit (neutral)</li> <li>- Aktive Veränderung über Engagement</li> <li>- Wille zur Weiterentwicklung/Forderung von Personalentwicklung</li> <li>- Verdrossenheit</li> <li>- ...</li> </ul>
<p>In welchen Bereichen (individuell, organisational) sehen Sie konkret Möglichkeiten, die Karrieregestaltung/Optionen von Beschäftigten zu verbessern? (Macht, U-Kultur?)</p>	<p>Welche der folgenden Bereiche halten Sie für verbesserungswürdig?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufstiege</li> <li>- Kommunikation</li> <li>- Individuelle Förderung</li> <li>- Coaching</li> <li>- ...</li> </ul> <p>Warum halten Sie es in diesen Bereichen für verbesserungswürdig?</p>
<p>Wie beurteilen Sie die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeiter in Unternehmen?</p>	<p>Worin sehen Sie konkret eine gut ausgeprägte Beschäftigungsfähigkeit bei Arbeitern?</p> <p>Inwieweit halten Sie Arbeiter-Beschäftigte für mobil innerhalb des Unternehmens und auf dem Arbeitsmarkt insgesamt?</p> <p>Worin sehen Sie Verbesserungsoptionen im Hinblick auf die Beschäftigungsfähigkeit, die die Gesellschaft oder Politik beeinflussen kann?</p>
<p><b><u>TEIL 3 Gewerblich Beschäftigte und Beschäftigte mit repetitiven Aufgaben (mit/ohne Führungsaufgaben): Umfeld- und Systembedingungen</u></b></p>	

Inhaltsfrage	Nachfassfrage
Inwieweit sehen Sie auf der Ebene des Arbeitsmarktes begrenzende Faktoren für die Beschäftigten, die Karriere selbstbestimmt gestalten zu können?	Inwieweit sehen Sie hier mangelnde Angebots-/Nachfrage-Übereinstimmungen?  Inwieweit ist die Angst vor Arbeitslosigkeit hier ein Einfluss?
Inwieweit sehen Sie auf der Ebene des Bildungs- und Ausbildungssystems Grenzen für die Beschäftigten, die Karriere selbstbestimmt gestalten zu können?	Inwieweit sehen Sie hier fehlende Passungen der Qualifikationen und der Stellenanforderungen, die durch Probleme im Ausbildungssystem entstehen?
Welche positiven konstruktiven Grenzen/Bedingungen der Karrieregestaltung fallen Ihnen ein?	Denken Sie beispielsweise an die Sozialisierung innerhalb einer Berufsgruppe?  Fallen Ihnen andere Beispiele ein, anhand derer sich Karrieregrenzen oder -bedingungen als förderlich erweisen können?  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderlich für Produktivität?</li> <li>- Förderlich für soziales Miteinander?</li> <li>- Förderlich für Qualifikationspassung?</li> <li>- ...</li> </ul>
Über welche Strategien und Wege gehen Ihrer Ansicht nach Beschäftigte mit Einschränkungen ihrer Karrieregestaltung durch Umwelt- oder Systembedingungen um?	Inwieweit halten Sie folgende Strategien und Wege für relevant? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neue Zielsetzung</li> <li>- Wechsel des Berufswunsches</li> <li>- Wechsel des Arbeitgebers</li> <li>- Wechsel des Arbeitsortes</li> <li>- Hinnahme</li> <li>- ...</li> </ul>
An welchen Stellen sehen Sie Möglichkeiten, wie durch die Änderung von Systembedingungen die Karrieregestaltung verbessert bzw. die Optionen ausgeweitet werden können?	Inwieweit sehen Sie folgende Systembedingungen für veränderungswürdig? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auf politischer Ebene</li> <li>- Ausbildungssystem</li> <li>- Bildungssystem (relevant, wer wann wie hier eintritt?)</li> <li>- Bildungsübergänge (Förderung finanziell etc.)</li> </ul>

**TEIL 4 Gewerblich Beschäftigte und Beschäftigte mit repetitiven Aufgaben (mit/ohne Führungsaufgaben):  
Entwicklungstendenzen und Zukunftsaussichten**

Inhaltsfrage	Nachfassfrage
Wie können Ihrer Ansicht nach Arbeiter <i>erfolgreich Karriere machen</i> ?	
Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit, Arbeiterprofessionen in den Fokus der Personalarbeit in Unternehmen, z. B. des Karrieremanagements zu rücken, um Ihnen verbesserte Karriereoptionen zu bieten?	
Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit, Arbeiterprofessionen in den Fokus der gesellschaftlichen und politischen Debatte zu rücken, um einen Beitrag für verbesserte Karriereoptionen zu leisten?	
Inwieweit sehen Sie die Trends und Entwicklungen der Digitalisierung und Technologisierung als Einfluss auf die Tätigkeiten in Arbeiter-Bereichen an?	Inwieweit führt dies, Ihrer Meinung nach dazu, dass die Konkurrenz unter den Beschäftigten zunimmt?  Inwieweit kann dies nach Ihrer Einschätzung Einfluss auf die Freiheit der Karrieregestaltung haben?

Inwieweit sehen Sie die fortschreitende Entwicklung der Globalisierung und Internationalisierung als Einfluss auf die Tätigkeiten in Arbeiter-Bereichen an?	Inwieweit sehen Sie mögliche Firmenzusammenschlüsse, -übernahmen oder die Verlagerung von Produktionsstandorten als Einfluss auf einzelne Arbeitsplätze in Arbeiter-Bereichen an?
Inwieweit sehen Sie die genannten Tendenzen und Trends als Einfluss auf die Karrieregestaltung an?	
Inwieweit haben die Corona-Pandemie und die daraus resultierenden wirtschaftlichen Folgen Einfluss auf Arbeiter-Bereiche?	Wie beurteilen Sie den Einfluss der Pandemie auf die Karriereoptionen und -gestaltung der in Arbeiter-Bereichen Beschäftigten?
<b><u>TEIL 5 Auszubildende im Arbeitersegment: Karriere und Qualifikation</u></b>	
<b>Inhaltsfrage</b>	<b>Nachfassfrage</b>
Wie beurteilen Sie die Qualifikation von Auszubildenden in Arbeiter-Berufen im Durchschnitt?	
Wie beurteilen Sie die Karriereoptionen von Auszubildenden in Arbeiterberufen?	<p>Worin sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten, um Auszubildende mittels Karriereoptionen besser an das Unternehmen zu binden?</p> <p>Karriereoptionen fasst im weitesten Sinne auch Vergütungsthemen, Fortbildungen, Aufstiege, Zusatzleistungen, Job Enrichment Maßnahmen, Maßnahmen im Bereich der Work-Life-Balance, Betreuungslösungen für Kinder etc.</p>
Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten von Auszubildenden, in Positionen mit Führungsverantwortung (Meister, Vorarbeiter, Maschinenführer) zu gelangen?	Wie kann die Führungslaufbahn für Auszubildende frühzeitig attraktiv gemacht werden?
<b><u>TEIL 6 Frauen im Arbeitersegment: Karriere und Qualifikation</u></b>	
<b>Inhaltsfrage</b>	<b>Nachfassfrage</b>
Wie beurteilen Sie die Qualifikation von Frauen in Arbeiter-Bereichen?	<p>Inwieweit werden Ihrer Ansicht nach Personalgewinnungsmaßnahmen verfolgt, die sich gezielt an Frauen richten?</p> <p>Wie beurteilen Sie geschlechterspezifische Personalgewinnung?</p>
Wie beurteilen Sie die Karriereoptionen von Frauen in Arbeiterberufen?	<p>Worin sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten, um Frauen mittels Karriereoptionen besser für Arbeiter-Beruf zu begeistern und dort zu halten?</p> <p>Karriereoptionen fasst im weitesten Sinne auch Vergütungsthemen, Fortbildungen, Aufstiege, Zusatzleistungen, Job Enrichment Maßnahmen, Maßnahmen im Bereich der Work-Life-Balance, Betreuungslösungen für Kinder etc.</p>
Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten von Frauen, in Positionen mit Führungsverantwortung (Meisterin, Vorarbeiterin, Maschinenführerin) zu gelangen?	Wie kann Ihrer Ansicht nach die Führungslaufbahn für Frauen attraktiv gemacht werden?
<b><u>Abschluss des Interviews</u></b>	
Möchten Sie noch etwas mitteilen? Haben wir Ihrer Meinung nach etwas vergessen?	
<b><u>Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!</u></b>	

# Anhang D: Transkriptionsanleitung

## Dresing & Pehl – Transkriptionsregeln

Dresing, T., & Pehl, T. (2018). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage. Marburg. S. 21/22

### **Wörtliche Transkription**

Es wird **wörtlich** (wortgetreu) transkribiert, also *nicht* lautsprachlich oder zusammenfassend.

### **Wortverschleifungen**

Wortverschleifungen werden **an das Schriftdeutsch angenähert**. **Beispiel:** «Das ist 'ne gute Idee.» → «Das ist **eine** gute Idee.»

### **Satzform**

Die Satzform **wird beibehalten**, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet. **Beispiel:** «Er schaute Film zum zehnten Mal.»

### **Dialekte**

Dialekte werden möglichst wortgenau **ins Hochdeutsche übersetzt**. Falls keine Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten.

### **Umgangssprache**

Umgangssprachliche Partikeln wie «gell» oder «ne» **werden transkribiert**.

### **Stottern**

Stottern (zum Beispiel mehrere Versuche, einen Satz zu beginnen) **wird ausgelassen** oder geglättet. Abgebrochene Wörter werden ignoriert.

### **Doppelte Wörter**

Doppelte Wörter werden nur dann erfasst, wenn sie eine **Aussage verdeutlichen** sollen. **Beispiel:** «Ich habe mir **wirklich, wirklich** Mühe gegeben.»

### **Halbsätze**

Unvollendete Halbsätze werden mit dem **Abbruchzeichen** „ / “ gekennzeichnet.

### **Interpunktion**

Interpunktion wird zugunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt, bei kurzem Senken der Stimme oder nicht eindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Sinneinheiten sollten beibehalten werden.

### **Rezeptionssignale**

Rezeptionssignale (wie beispielsweise «aha», «genau», «hm», «ja») werden **nicht transkribiert**.

*Ausnahme:* Das Rezeptionssignal fungiert als direkte Antwort auf eine Frage.

### **Pausen**

Pausen ab circa drei Sekunden werden durch „ (...) “ markiert.

**Anmerkung:** Best Practice = Orientierung an der jeweiligen Sprecherpersönlichkeit

### **Versalien**

Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch GROSSSCHREIBUNG gekennzeichnet.

**Anmerkung:** Bitte beachten Sie, dass die Verwendung von Versalien aufgrund geringer Nachfrage entfällt.

### **Absätze**

**Jeder Sprecherbeitrag** erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile.



### **Zeitmarken**

Mindestens am **Ende eines Absatzes** werden Zeitmarken eingefügt.

**Was sind Zeitmarken?** Zeitmarken (*engl.* timestamps) sind Zeitstempel, die der Synchronisation von Audiodatei und Transkript dienen. Sie werden im Format **#HH:MM:SS-m#** platziert, wobei die Buchstaben H = Stunden, M = Minuten, S = Sekunden und m = Zehntelsekunden darstellen. **Beispiel:** «Das ist richtig. **#00:56:28-5#**» **Interpretation:** An der Stelle 56 Minuten 28 Sekunden erfolgt ein **Sprecherwechsel**.

### **Nonverbale Äußerungen**

Emotionale nonverbale Äußerungen (des Befragten und des Interviewers) werden beim Einsatz **in Klammern** notiert. Nonverbale Äußerungen werden immer dann notiert, wenn sie eine Aussage unterstützen oder **verdeutlichen**. **Beispiel:** «Das darf aber niemand erfahren. **(lacht)**»

### **Unverständliche Stellen**

Unverständliche Wörter werden mit „ **(unv.)** “ gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen werden möglichst mit der **Ursache** versehen. **Beispiel:** «Wir haben versucht, **(unv., Mikrofon rauscht)**.»

Vermutet man einen Wortlaut, wird die Passage mit einem **Fragezeichen in Klammern** gesetzt. **Beispiel:** «Da gibt es **(sehr?)** viele Möglichkeiten.»

Unverständliche Stellen werden mit einer **Zeitmarke** versehen, wenn innerhalb von einer Minute keine weitere Zeitmarke gesetzt ist.

### **Sprecherkennzeichnung**

Die interviewende Person wird durch ein „ **I:** “, die befragte Person durch ein „ **B:** “ gekennzeichnet.

# Anhang E: Tabellarische Übersichten zu den Befragten nach Zielgruppe

## Anhang E1: Übersicht Beschäftigte (gewerblich)

Interview ID	Unternehmen ID (aktuell)	Geschlecht	Geburtsdatum	Abschluss der Ausbildung	Tatsächlich beschäftigt als	Bildungsabschluss	Grundvergütung b (brutto)	Führungskraft
A11	G1	m	06.03.1981	Lehre zum Dachdecker- Weiterbildung zum Klempner/Spengler	Lagermitarbeiter	Mittlere Reife	N (netto) 2800 b	nein
A12	G9	m	16.01.1992	Elektroniker für Energie- u. Gebäudetechnik- Meister Elektrodarmwerk (HVK)	Fachplaner Elektrotechnik	Fachhochschulreife	4350 b / 2600 n	ja
A13	G2	m	15.06.1987	Ausb. Steuerfachangestellten + Fahrzeugkommunikationstechniker	Gerätemonteur	Mittlere Reife	2150 – 2400 n	nein
A14	G2	m	12.02.1992	Fachkraft für Lagerlogistik	Teamleiter (Wareneingang)	Fachhochschulreife	3779,49 b / 2361,96 n	ja
A15	G2	m	03.05.1984	Nutzfahrzeug Mechaniker	Stellv. Teamleiter	Hauptschule	3118 b	ja
A16	G3	m	29.11.1968	Ausb. Dreher + Handwerksmeister Feinverkechnik	Sales Negotiator	unbekannt	6627,91 b / 4443,38 n	nein
A17	G2	m	02.11.1991	Fachkraft für Lagerlogistik	Lagerist	Mittlere Reife	ca. 2480 b / ca. 1700 n	nein
A18	G4	m	25.09.1991	Kraftfahrzeugtechnikermechaniker	Prüfungsingenieur	KFZ-Meister	3750 b	ja

## Anhang E2: Übersicht Beschäftigte (Verwaltung)

Interview ID	ID Unternehmen (aktuell)	Geschlecht	Geburtsdatum	Abschluss der Ausbildung/Lehre	Tatsächlich beschäftigt als	Bildungsabschluss	Grundvergütung	Führungskraft
V11	G5	w	30.12.1997	Kauffrau im Gesundheitswesen	Kauffrau im Gesundheitswesen	Abitur	2731 b/ 1600 n	nein
V12	G5	w	11.03.1970	Bürogehilfin	Verwaltungsbeschäftigte, Telefonistin, Anmelde- und Schreibdienst	Realschulabschluss	2500 b/ 1600 n	nein
V13	G5	w	13.04.1975	Rechtsanwältin- u. Notarfachangestellte	Schreibdienst	Realschulabschluss	3547 b	nein
V14	G5	w	24.11.1990	Zahnmed. Fachangestellte + pharmazeut. techn. Assistentin	Sachbearbeitung Serviceteam	Realschulabschluss	3063 b/ 2116 n	nein
V15	G5	m	16.06.1965	Verwaltungsfachangestellter	Sachbearbeiter Serviceteam	Realschulabschluss	2993 b/ 1882,68 n	nein
V16	G5	m	27.08.1985	Lehre Bürokaufmann	Teamleiter	Realschulabschluss	2550 n	ja

## Anhang E3: Übersicht Expert:innen (intern/extern)

Interview ID	Gruppeninterview	Unternehmen ID (aktuell)	Geschlecht	Abschluss	Tatsächlich beschäftigt als	Arbeitsbereich	Beschäftigte im Verantwortungsbereich	Anteil weiblicher Beschäftigter
B11 (intern)	nein	G6	w	unbekannt	Human Resources Manager	R&D Produktion & Montage	unbekannt	80 % im Bereich Montage
B12 (intern)	ja	G6	m // w	unbekannt	m: Vize-Präsident Operations // w: Personalabteilung	m: Operations // w: Personalabteilung	m: 350 // w: unbekannt	unbekannt
B13 (intern)	nein	G2	m	Fortbildung Kaufmann Einkauf/Logistik (ähnlich Fachhochschulreife)	Qualitätsprüfer, Teamleitung, Qualitätssicherung	Qualitätssicherung der Logistik (Wareneingangslogistik)	21 (Qualitätsprüfer)	Ca. 14 %
B14 (intern)	nein	G2	m	Fachhochschulreife (Abendschule, Techniker u. Betriebswirt)	Nun: Betriebsrat Vorher: Kostenstellenleiter	Mitglied Betriebsrat	12 (logistische Dienstleistungen)	Ca. 33 %
B15 (intern)	nein	G2	w	Bankkauffrau	Personalreferentin	Logistik oder Supply Chain	500 durch Personalabteilung betreute MA	Unbekannt
B16 (intern)	nein	G8	w	Master Berufspädagogik	Leitung Fort- und Weiterbildungsbereich	Fort- und Weiterbildung	unbekannt	Ca. 20% im Unternehmen, keine Frau im gewerblichen Bereich
B21 (extern)	nein	G7	w	Soziologin (Studium)	Bundeslandkoordination in gemeinnütziger Organisation	Gemeinnützige Arbeit im Bereich Bildungsförderung bei Erstakademiker:innen	Nicht relevant, da extern	Nicht relevant, da extern

## Anhang E4: Übersicht Branchen und Bereiche

Unternehmen ID	Branche/Bereich
G1	Logistik Einzelhandel
G2	Medizintechnik (Produktion, Beschaffungs-, Lager- und Distributionslogistik)
G3	Energiesektor
G4	Elektrotechnik, Automobil und Zulieferer
G5	Öffentlicher Dienst und Körperschaften
G6	Life Sciences und Laborlösungen
G7	Gemeinnützige Vereine
G8	Baumaschinen-Handel
G9	Elektrotechnik

## Anhang F: Codesystem mit Memos

Liste der Codes	Memo	Häufigkeit
Codesystem		3375
Berufsorientierungen	<p>nachträglich codiert, nach Rosenstiel 1989, vgl. Maier et al. 2009</p> <p>Oberkategorie: Def. kurz: zentrale Lebensinteressen</p> <p>Codierregel: Es werden hier Aussagen codiert, bei denen ein Hinweis auf die langfristigen übergreifenden Lebensziele erkennbar ist. Diese können im Bereich der Karriereorientierung, der Freizeitorientierung oder dem alternativen Engagement liegen.</p>	0
Aussagen zu Freizeit und WLB Experte	<p>induktiv über Suche</p> <p>Codierbeispiel: Dieser Code wird verwendet, wenn Experten B konkret Aussagen zu WLB oder Freizeit machen (Begriffsverwendung)</p> <p>Ankerbeispiel: Wir haben eine 42 Stunden Woche. Die machen es aber möglich durch Schichtarbeiten, dass man variable Arbeitszeiten haben kann. Eine 'Work-Life-Balance' wird dann eben für Teilzeit Mitarbeiter eher möglich sein. Im Montage-Bereich ist es eher schwierig, das richtig ausgewogen hinzubekommen, weil man ja nicht die Möglichkeit von 'Home-Office' hat. Man ist also ein bisschen an die Schichtzeiten gebunden. Und dann muss man sich entsprechend natürlich seine Freizeit einteilen können. Aber viele der Angestellten bei uns oder der Arbeiter bei uns schaffen das, indem sie sich mit ihren Partnern oder Lebensgefährten oder Ehepartnern absprechen, was die Betreuung angeht, was die Urlaubsgestaltung angeht. Und ich sage mal, grundsätzlich ist Unternehmen Y1 ein Arbeitgeber, der ja auch viele Urlaubstage gewährleistet, dass man schon auch eine wirkliche 'Work-Life-Balance' auch hibekommen kann, auch im Arbeiterbereich. Wir haben nicht Mindesturlaub, sondern wir haben maximal Urlaub. Wir haben extra Urlaube für Jubiläen, für Feierlichkeiten, ob sie fröhlich sind oder traurig sind. Es gibt Möglichkeiten, dass man seine Freizeit auch noch genießen kann. Und Zeit dafür hat. (Experte intern &gt; B11: 28)</p>	5
Karriere-orientierung	<p>nachträglich codiert, theoretisch eher materialistisch zu verorten (vgl. Maier et al., 2009) iVm Dubin, 1956.</p> <p>Anmerkungen: schnellere Aufstiegsschritte (Rosenstiel, 1989) viele stabile Korrelationen mit Persönlichkeitsmerkmalen (über 2 Jahre) vgl. Blicke, 1998</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn die Aussagen ein Streben nach Einfluss auf organisationale Entscheidungen und formalen Aufstieg erkennen lassen. Gehalt und Machtausübung sind wichtig. Hierbei wird überdurchschnittlicher Einsatz erkennbar. Im Kern steht die Realisierung beruflicher Ziele.</p> <p>Ankerbeispiel: Ja, man muss über sein normales Maß hinaus, um in der heutigen Gesellschaft oder generell weiterzukommen. Wenn wo man steht, das Mittelmaß ist und mit der Masse mit schwimmt, kann man sich nicht abheben und zeigen, dass man mehr möchte. Und das muss es, sodass das Privatleben etwas leidet. (GEW Beschäftigte &gt; A14: 103)</p>	7
Gleichgewichts-orientierung Freizeit-orientierung	<p>nachträglich codiert</p> <p>Anmerkung: Freizeitorientierung ist tendentiell eher materialistisch orientiert und bezieht sich auf die Sphäre außerhalb der Arbeitszeit und umfasst private Interessen. Kann mit dem Code Verantwortungsvermeidung verglichen werden (vgl. Frese et al. 1994).</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn die/der Befragte erkennen lässt, dass ihr/ihm Freizeit relativ zur Arbeitszeit bedeutsamer ist. Hierbei stehen Aspekte, wie die sichere Position, eine geregelte Arbeitszeit sowie soziale Kontakte bei der Arbeit im Vordergrund. Im Kern steht die Realisierung von</p>	52

	<p>Interessen außerhalb der Arbeitszeit.</p> <p>Ankerbeispiel: Wie im Vorfeld schon gesagt, die Grenze, die sozusagen meine Karriere einschränkt, ist die, wo die Arbeitszeit endet und die Freizeit anfängt. Da habe ich immer so eine Grenze. Irgendwann möchte ich auch nicht mehr weiterarbeiten. Nach acht oder neun Stunden spätestens, habe ich dann auch keine Lust mehr. Obwohl, Lust ist immer so abwertend. Also bei mir heißt das immer so, ich möchte schon gerne mehr arbeiten, ich möchte aber auch die Arbeit dann nach neun Stunden abbrechen, weil, ich möchte nach Hause zu meinen Kindern. Ich möchte auch für die dann da sein, was für mich wichtiger ist, als die Karriere. (GEW Beschäftigte &gt; A11: 118)</p>	
Alternatives Engagement	<p>nachträglich codiert</p> <p>Anmerkung: Das alternative Engagement beschreibt eine postmaterialistische Werthaltung (vgl. Maier et al, 2009) und geht auf Selbstverwirklichung durch Streben nach Idealen, die Verbindung zur Berufung und eine sinnhaltige Tätigkeit ein (vgl. Hall, Chandler, 2005).</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn die Aussagen erkennen lässt, dass die Person nach Veränderung von menschenunwürdigen Arbeitsformen strebt. Hierbei ist der Verzicht auf große extrinsische Anreize und der hohe Arbeitseinsatz erkennbar (vgl. Maier et al., 2009).</p> <p>Ankerbeispiel: -</p>	0
Andere Orientierung und Aspekte	<p>induktiv aus den Interviews</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn keine Orientierung aus der theoretisch-konzeptuellen Fundierung eindeutig erkennbar ist und evtl. andere individuelle Verständnisse vorliegen.</p> <p>Ankerbeispiel: Berufung ist ein Job. Das ist meine Art. Ich mache meine Arbeit gerne. Ja, ich gehe auch gerne zur Arbeit. Vielleicht manch anderer nicht. Und das, was ich hier mache an Aufgaben - ich mache jetzt nicht nur die Erfassung von Kassenaufträgen. Ich mache mit meiner Kollegin zusammen auch Sachen für Hospizaufträge und solche Sachen, wo es dann nochmal um andere Sachen geht (VERW Beschäftigte &gt; V12: 36)</p>	12
Karriereverständnis	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Codierregel: In diesem Bereich werden Aspekte codiert, die das Karriereverständnis betreffen. Über die deduktiven Kategorien hinaus wurden induktiv Kategorien entwickelt, welche das individuelle Karriereverständnis erweitern.</p>	0
Karriere schwierig zu definieren	<p>induktiv aus A18</p> <p>Codierregel: Es wird deutlich, dass Befragte Probleme haben, Karriere zu beschreiben und zu fassen.</p> <p>Ankerbeispiel: Das ist für mich schwer zu beantworten. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 22)</p>	6
Job vs. Karriere/Berufung	<p>Induktiv aus A17</p> <p>Codierregel: Hier wird der Unterschied zwischen Job und Karriere sowie weitergehend Berufung angesprochen.</p> <p>Ankerbeispiel: Nein, nicht unbedingt. Das macht man wahrscheinlich zwangsläufig. Aber ich empfinde meine Tätigkeit hier als einen Job, und trotzdem werde ich in dem Job ja besser. Aber das führt ja nicht zwangsläufig dazu, dass ich hier irgendwelche Aufstiege hinlege. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 44)</p>	26
Verantwortung/ Stress	<p>induktiv aus V16</p>	1

	<p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn mit der Definition von Karriere Stress und Verantwortung in Verbindung gebracht wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Also wenn ich das komplett loslöse von meinem Werdegang und ich damit noch nichts am Hut hatte, würde ich mit dem Begriff Karriere Geld und Einfluss in Verbindung bringen, also viel Geld und viel Einfluss. Wenn ich das in Verbindung mit meinen Werdegang bringe - auch, also nicht viel Geld, sondern mehr Geld, Verantwortung und Stress. (VERW Beschäftigte &gt; V16: 28)</p>	
Subjektive Erfahrungen beruflich/privat	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Anmerkung: Die Definition dieses Codes folgt der formalen Differenzierung von Karriereverständnissen in Kapitel 2.2.</p> <p>Codierregel: Karriere verstanden als Gesamtheit der subjektiven gesammelten Erfahrungen im beruflichen wie im privaten Bereich.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich muss sagen, wo wir gerade so beim Begriff Karriere sind: zu dieser Zeit habe ich mir noch gar keine Gedanken über Karriere oder Fortkommen gemacht. Ich hatte das dann mehr oder weniger in den privaten Bereich gezogen, dass ich mich verändern wollte. (VERW Beschäftigte &gt; V15: 2)</p>	25
Erklärung des vergangenen Handelns	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Anmerkung: Die Definition dieses Codes folgt der formalen Differenzierung von Karriereverständnissen in Kapitel 2.2.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Karriere zur Erklärung oder zum Hinterfragen des vergangenen Handelns herangezogen wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Dass man da situativ die Dynamik, die Offenheit, die Bereitschaft, diesen Weg auch zu gehen, sich nicht verschließt und die Agilität dabei nicht verliert. Sondern stets bereit ist, sich neu zu definieren, sich neu zu positionieren und sich auch mal infrage stellt. Ist das wirklich so das Richtige? (GEW Beschäftigte &gt; A14: 71)</p>	1
Muster beruflicher Rollen/Positionen im Zeitverlauf	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Anmerkung: Die Definition dieses Codes folgt der formalen Differenzierung von Karriereverständnissen in Kapitel 2.2.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn Karriere oder Karriereschritte als wechselnde berufliche Rollen und Positionen beschrieben werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Das weiß ich nicht. Es ist vielleicht ein bisschen gleichbleibend, denn eine Fachangestellte, die beim Unternehmen X arbeitet, ist nichts Gehobenes. Es ist auch kein Abstieg darin, aber die Tätigkeit ist anders. Natürlich hat jeder eine Karriere, indem er nicht nur das Gleiche gemacht hat. Das kann man natürlich auch als Karriere bezeichnen. Wenn es da keine Aufstiegschancen gibt oder man sich nicht entschieden hat. Es ist natürlich auch eine Karriere des Einzelnen, mit den verschiedenen Tätigkeiten. (VERW Beschäftigte &gt; V13: 30)</p>	24
Wechselseitige Beeinflussung Individuum/Kontext	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Anmerkung: Die Definition dieses Codes folgt der formalen Differenzierung von Karriereverständnissen in Kapitel 2.2.</p> <p>Codierregel: Code wird verwendet, wenn in Karriere der wechselseitige Einfluss von Individuum, also der/dem Befragten, und seinem Kontext (Unternehmen, soziales Umfeld etc.) gesehen wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Aber, ob man dann unterwegs irgendwelche Ambitionen irgendwo verliert, das weiß man halt nie, weil, Karriere muss irgendwie im Einklang mit dem Privatleben sein. Deswegen kann man von vornherein diese klare Linie, die du jetzt angesprochen hast, nicht verfolgen, das glaube ich nicht. Weil, man weiß nie, was kommt. Sei es ein Kind, sei es irgendwie dann doch ein Spleen, dass man sagt, man will doch noch einmal ins Ausland oder was weiß ich. Wenn es danach ginge und ich wäre alleine und hätte keine Familie, dann wäre ich, glaube ich,</p>	2

	<p>auch bei der Bundeswehr geblieben, das ist ganz klar. Und dann wäre ich mit Sicherheit jetzt auch nicht mehr nur ein Mannschaftssoldat gewesen, sondern wäre dann dementsprechend irgendwo auf jeden Fall ein Dienstgrad Portepee Status und wäre jetzt schon zweimal in Afghanistan gewesen. Aber es ist halt so, man muss einfach den Werdegang parallel betrachten, um das noch einmal auf den Punkt zu bringen. Die Bundeswehr war für mich insofern auch eine Erfahrung, dass ich einfach gemerkt habe, wer meine Freunde und wer meine Bekannten nur sind. Das zum Beispiel, verdanke ich auch nur der Bundeswehr, nicht der Bundeswehr an sich, sondern einfach nur der Erfahrung, die ich durch diesen Job erleben durfte. Das hat mir zum Beispiel auch noch die Augen geöffnet. Also ich sehe zum Beispiel heute auch in meinem privaten Umfeld Leute nicht mehr als Freunde, sondern nur noch als Bekannte. Und wahre Freunde sind für mich noch die, die kann ich an einer Hand abzählen. Aber bei denen weiß ich, die kann ich jeden Tag anrufen. Das hat mir zum Beispiel dieser Job auch gebracht, oder das Leben dort, einfach an Erfahrung gebracht. (GEW Beschäftigte &gt; A13: 50)</p>	
Objektive und subjektive Karriere	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Anmerkung: Die Definition dieses Codes folgt der formalen Differenzierung von Karriereverständnissen in Kapitel 2.2.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn ersichtlich wird, dass zwischen einem subjektiven und objektiven Karriereverständnis unterschieden wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Das weiß ich nicht. Es ist vielleicht ein bisschen gleichbleibend, denn eine Fachangestellte, die beim Unternehmen X arbeitet, ist nichts Gehobenes. Es ist auch kein Abstieg darin, aber die Tätigkeit ist anders. Natürlich hat jeder eine Karriere, indem er nicht nur das Gleiche gemacht hat. Das kann man natürlich auch als Karriere bezeichnen. Wenn es da keine Aufstiegschancen gibt oder man sich nicht entschieden hat. Es ist natürlich auch eine Karriere des Einzelnen, mit den verschiedenen Tätigkeiten. (VERW Beschäftigte &gt; V13: 30)</p>	16
Orientierungsanker für zukünftiges Handeln	<p>Deduktiv aus Leitfaden,</p> <p>Anmerkung: Die Definition dieses Codes folgt der formalen Differenzierung von Karriereverständnissen in Kapitel 2.2.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Karriere als Orientierungsanker für zukünftiges Handeln oder nicht als solches gesehen wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Also ich denke heutzutage in einem Job 35 Jahre zu arbeiten ist schon eine gute Leistung. Immer beim gleichen Arbeitgeber. Ich glaube, da gibt es heutzutage nicht mehr so viele. Und wenn ich mal so sehe, wie viele - gerade im öffentlichen Bereich - wie viele Firmen zumachen oder Konkurs anmelden oder sonst irgendwas, denke ich, haben wir hier wirklich einen guten sicheren Job und ich hoffe, das bleibt auch in nächster Zeit so. (VERW Beschäftigte &gt; V12: 34)</p>	16
Karriereerfolg	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Codierregel: In diesem Bereich werden Aspekte codiert, die Karriereerfolg aus unterschiedlichen Dimensionen heraus definieren (vor allem Hennequin, 2007). Ergänzend zu diesen Dimensionen wurden induktiv Codes entwickelt.</p>	0
Materielle Dimension	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Oberkategorie bei Karriereerfolg, nach Hennequin, 2007</p> <p>Codierregel: Hierunter fallen Aspekte wie monetäre Belohnungen, Lohnnebenleistungen, die aktuelle hierarchische Position und Anzahl bzw. Möglichkeit des Aufstiegs.</p> <p>Ankerbeispiel: Diese Mitarbeiter Prämie, es gibt noch Prämien für die Zugehörigkeit in der Firma. Für fünf Jahre gibt es 20 Euro dazu und ab 10 Jahren gibt es dann 50 Euro zum Lohn dazu. Und das geht dann immer so weiter. Und das kriegst du dann jeden Monat. Das motiviert dann auch noch einmal. Als meine Tochter geboren ist, gab es auch eine Einmalzahlung. Da hat er gesagt: "Hier hast du 100 Euro." Das gab es dann auch noch auf den Lohn, zur Geburt</p>	91



	deiner Tochter. Also immer so Kleinigkeiten, das finde ich irgendwie toll. Das macht Spaß. (GEW Beschäftigte > A11: 45)	
Soziale Dimension	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Oberkategorie bei Karriereerfolg, nach Hennequin</p> <p>Codierregel: Hier sind die Aspekte sozialer Status, Anerkennung und Reputation des Unternehmens verortet. Siehe auch interpersoneller Erfolg der Zusammenarbeit mit Kolleg:innen (psychologische Dimension)</p> <p>Ankerbeispiele: Und da habe ich mich gleich sehr wohlfühlt. Da wurde man vernünftig behandelt. Weil überall habe ich halt die Erfahrung gemacht, als Leiharbeiter bist du ja nicht viel wert. Also da kriegst du auch wirklich den Eindruck, du bist halt Leiharbeiter, du gehörst nicht dazu. Das war bei Unternehmen X ganz anders. Auch das Büro von Unternehmen Y, muss ich sagen, sehr kompetent, sehr menschlich. Haben auch tatsächlich auch immer mal nachgefragt: Wie geht es dir? Wie gefällt es dir? Und haben halt auch ein bisschen nachgefragt: Wie macht Person X sich? Das hat mein Teamleiter mir dann auch so mitgegeben. (GEW Beschäftigte &gt; A15: 2)</p> <p>Aber ich tue mich schwer, wahrscheinlich wegen, ich sage mal, ein paar mehr Taler mein Team, sage ich mal, zurückzulassen, mit der Möglichkeit, dass mir die Arbeit eigentlich gar keinen Spaß bringt. Also die Möglichkeiten gibt es sicher, aber da sehe ich mich auch nicht, weil ich fühle mich einfach so wohl in meiner jetzigen Position und im Team. Also Geld ist nicht alles - es beruhigt wahnsinnig, aber wenn man nicht glücklich ist, weiß ich nicht. (GEW Beschäftigte &gt; A15: 32)</p>	139
Psychologische Dimension	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Oberkategorie bei Karriereerfolg, deduktiv nach Hennequin (2007)</p> <p>Codierregel: Dieser Code fasst Aspekte der Karrierezufriedenheit, des beruflichen Erfolgs, des interpersonellen Erfolgs und der Work-Life Balance.</p> <p>Ankerbeispiel: Das ist mir super wichtig, da ich natürlich viel Zeit mit meiner Tochter verbringen möchte. Das ist aber bei X auch durchaus vertretbar. Ich habe zum Beispiel das große Glück, dass ich nicht in Schichten arbeiten muss. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 138)</p>	64
Wahrnehmung weniger erfolgreich	<p>induktiv aus A18</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Aspekte angesprochen werden, die die/der Interviewte als weniger erfolgreich im Rahmen seiner Karriere oder seines Werdegangs sieht.</p> <p>Ankerbeispiel: Dort hatte ich meine ersten negativen Erfahrungen in der Industrie. Da. Oberflächlich fahren (unv., 00:02:41 - 00:02:47) Leute nach ihrer direkten Tätigkeit, nicht nach allen Tätigkeiten im Betrieb bewertet haben. Es wurden leere Versprechungen gemacht. Nach eineinhalb, fast zwei Jahren hatte ich gesagt, das möchte ich nicht mehr. Das ist mir zu unstrukturiert, zu undurchsichtig, was man hier machen muss, damit man vorankommt. Ich habe daraufhin das Handwerk ausprobiert. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 2)</p>	24
Kein Ausdruck von Karriereerfolg	<p>deduktiv/induktiv aus Interview A17</p> <p>Codierregel: Hier werden Aspekte verortet, die laut der/des Befragten nicht für Karriereerfolg stehen.</p> <p>Ankerbeispiel: Überhaupt nicht, weil bei X bekommt das jeder, weil wir tarifgebunden sind. Und das bekommt auch derjenige, der jetzt nicht besonders dafür leistet. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 75)</p>	31
Sicherheit	<p>induktiv aus B12</p> <p>Codierregel: Dieser Code markiert Aspekte zu Sicherheit, also z. B. der langfristigen Planungssicherheit und der materiellen Sicherheit.</p>	4

	<p>Ankerbeispiel: B2: Also das ist wirklich, muss man sagen, das ist wirklich unser guter Name, unsere gute Firma und das erfüllt die Leute teilweise mit Stolz, - oder viele mit Stolz - wenn sie hier einsteigen können. Und das ist für einige schon eine Karriere, wenn er nämlich aus einem Bereich kommt, ich sage mal wieder Einzelhandel, hier ist zwar Schichtdienst, aber hier ist alles geregelt: Hier gibt es geregelte Arbeitszeiten. Hier wird immer gesetzkonform gehandelt. Wer aus anderen Bereichen kommt, hier gibt es immer am dritten Werktag des Monats Geld, immer. Du kannst immer bezahlen, du musst nicht warten. "Mensch, was ist denn da schon wieder los?" Wissen Sie, wenn Sie an diese Dinge denken, und das ist für den Einen oder Anderen auch eine Art Karriere und Sicherheit. Karriere ist auch Sicherheit. (Experte intern &gt; B12: 168)</p>	
Ausgleich	<p>induktiv aus A11</p> <p>Codierregel: Zeitlich und inhaltlicher Ausgleich bzw. Abstand von der Arbeit oder die Möglichkeit dazu wird hier als Karriereerfolg beschrieben.</p> <p>Ankerbeispiel: Was ich noch einmal erwähnen möchte, ist zum Beispiel - das ist ja für mich persönlich - dass ich das halt gut finde, dass ich mit meinem Fahrrad dahinfahren kann, dass es dann für mich halt diesen Ausgleich gibt, zum stressigen Arbeitsalltag. Ich kann morgens hinfahren, habe den Kopf frei, kann Musik hören, kann Fahrradfahren, kann sozusagen bisschen die Sau rauslassen - sozusagen. Dann, ja, auch das ist so ein bisschen so eine Befreiung von der Arbeit, denke ich. Das finde ich sehr wichtig. Sehr wichtig. Und nichts würde mich unzufriedener machen, als im Auto zu sitzen und im Stau die Zeit abzusetzen. Das alles würde ich schrecklich finden. Dass ich das machen kann, das ist gut. (GEW Beschäftigte &gt; A11: 180)</p> <p>Anmerkung: Verbindung zur Freizeitorientierung ersichtlich</p>	5
Prägung und Entwicklung	<p>Induktiv aus A13</p> <p>Codierregel: Der Karriereerfolg wird in Aspekten festgemacht, die langfristig prägen oder sich in positiven Entwicklungen, wie einem Dazulernen, niederschlagen.</p> <p>Ankerbeispiel: B: Das war immer geprägt in der heutigen Arbeitswelt von Teamgeist, Loyalität und vor allen Dingen - Kameradschaft kann man das ja nicht nennen, das war in der Wirtschaft - aber, dass man eine Gruppe sein soll. Um es jetzt mal auf Unternehmen Y zu beziehen, denkt da jeder nur an sich. Es ist ein Einzelkampf, jeder ist nur auf sich fokussiert und ich lasse auch gerne jemand Anderen über die Klippe springen. So hört man das öfters einmal heraus von einigen Kollegen. Hauptsache, ich kann meinen eigenen Kopf retten und das ist halt nicht zu vergleichen mit der Bundeswehr. Da merkt man einfach, dass die Erziehung, vor allen Dingen auch noch / Also ich weiß, es ist immer so ein Streitthema Bundeswehr hin oder her, darauf will ich auch gar nicht lange herumreiten, aber mir persönlich hat die Bundeswehr einiges gegeben, was ich heutzutage an einigen Jugendlichen und vor allen Dingen auch an der Arbeitswelt sehr, sehr vermisse. (GEW Beschäftigte &gt; A13: 12)</p>	30
Herausforderung und Verantwortung	<p>Induktiv aus A14</p> <p>Codierregel: Für den Karriereerfolg bedeutsam werden bei diesem Code Herausforderungen oder die Übernahme von Verantwortung herausgestellt. Beispielsweise kann das Ausbrechen aus Routinen als positiv herausfordernd gesehen werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich sage mal zufrieden, dass ich neue Aufgaben bekomme, die für mich sehr herausfordernd sind und wo ich mich selbst erst einmal infrage stelle und grüble oder gar nicht eigentlich weiß, was da abgeht. Aber es macht mich sehr zufrieden, dass diese Routine einfach nicht mehr gegeben ist und ich mich einmal komplett neu justieren und ausrichten muss, um meinen Weg jetzt nochmal zu gehen. Es macht mich auf der einen Seite zufrieden, aber auf der anderen Seite unzufrieden, dass ich nicht so diese Agilität und Dynamik schon in den Sachen habe, die ich so angehe, aber noch nicht zu 100 %, aber weiß, wie das jetzt vonstattengeht. Und dass mir, quasi auch als Führungskraft, übergeordnet</p>	30

	Regulatoren aufgebunden werden, die flächendeckend nicht immer umgesetzt werden können. Aber das bringt ein Job mit sich, das ist normal. (GEW Beschäftigte > A14: 97)	
Freiheit	<p>Induktiv aus Interview A14</p> <p>Codierregel: Mit diesem Code sind die freie Wahl und Entfaltung bei der Arbeit oder im beruflichen Kontext als bedeutsam für den Karriereerfolg angesprochen.</p> <p>Ankerbeispiel: Nein, weil mir da die persönliche Freiheit nicht gegeben ist und die Rahmenbedingungen sind so eng gestrickt und prozessual, dass mich das eingeschränkt hat und nicht gut motivierend für mich persönlich ist. Ich brauche einen gewissen Spielraum, eine gewisse Spielwiese, wo ich persönlich meine Ideen frei ausleben kann. Auch wenn das in einem gewissen Raum stattfindet, aber nicht wo das so stringent vorgegeben ist. Das ist für mich nicht tragbar. Das ist für mich sehr, sehr schwierig. Das würde Depressionen in mir auslösen. Aber das berufliche Umfeld erfordert, aufgrund von Familie oder anderen Faktoren / Würde ich da nicht karrieregeil sein und nur auf mich achten, sondern die Familie da in den Fokus setzen. (GEW Beschäftigte &gt; A14: 177)</p>	16
Geltungsbedürfnis und Verwirklichung	<p>Induktiv aus A11</p> <p>Codierregel: Als relevant für den Karriereerfolg wird die Selbstverwirklichung angesprochen. Auch geht es hier um Aspekte, die das Geltungsbedürfnis befriedigen, z. B. indem man gebraucht wird und für die Arbeitsprozesse bedeutsam ist. Auch gemeint sind als substantielle Zuarbeit charakterisierte Tätigkeiten.</p> <p>Ankerbeispiel: Erfolgreich war für mich in meiner Laufbahn eigentlich, dass ich den Job bei X bekommen habe. Das war eigentlich mehr oder weniger ein Glücksfall. Aber trotzdem, für mich war es doch ein großer Erfolg, weil ich mich dort auch ein bisschen verwirklichen und mich entwickeln konnte, dass ich auch zeigen konnte, wer ich bin, was ich bin und was mich ausmacht, als Person in der Arbeitswelt. Und das hat mich auch glücklich gemacht. Das war so mein größter Erfolg eigentlich und das, was ich davor gemacht habe, das war alles so, ich muss es machen. (GEW Beschäftigte &gt; A11: 5)</p> <p>Anmerkung: Es lassen sich Verbindungen zur Self Determination Theory nach Deci/Ryan herstellen.</p>	28
Erfolg außerhalb der Arbeit	<p>Induktiv aus Interview A17</p> <p>Codierregel: Hier werden Aussagen verortet, die sich in der Erfolgsdefinition nicht auf den beruflichen Kontext stützen. Es geht hier eher um Erfolgsdefinitionen, die im Privaten oder bei der Person selbst liegen.</p> <p>Ankerbeispiel: Also jetzt auch meine Person bezogen, 2008, als ich anfang mit der Ausbildung, da war ich total introvertiert, total schüchtern, total vereinsamt, habe kein Wort herausbekommen, und war immer nur für mich. Und durch die Ausbildung habe ich wirklich an Selbstbewusstsein gewonnen. Durch das Selbstbewusstsein und durch die Gespräche mit den Anderen habe ich immer mehr das Gefühl bekommen, dass man sich nicht über die Arbeit definieren sollte, sondern dass der Mensch dahinter wichtig ist. Noch vor sechs Jahren hätte niemand für möglich gehalten, dass ich trotz zweier Positionswechsel heute glücklich bin, mit meiner Frau bin, und wir eine zweijährige Tochter haben. Das war vor sechs Jahren überhaupt nicht denkbar. In dem Sinne habe ich von dem Punkt, von dem ich gestartet bin, bis heute auch eine Karriere hingelegt. Dafür gibt es jedoch keine Zeugnisse und keine Preise. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 48)</p>	7
Inhaltliche Tätigkeit und Freude	<p>Induktiv aus Interview A18</p> <p>Codierregel: Als ein bedeutsamer Aspekt des Karriereerfolgs wird hier die inhaltliche Ausgestaltung Tätigkeit angesprochen. Es sind Aspekte, wie die Abwechslung und Vielfalt sowie der Sinn der Tätigkeit gemeint. Auch die damit verbundene Freude wird evtl. angesprochen.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich mag Abwechslung. Sogar sehr gern. Dadurch finde ich auch meine Laufbahn bis jetzt nicht schlecht. Es sieht zwar nicht schön aus, dass ich</p>	87

	<p>viele Arbeitgeber hatte, aber ich hatte bei jedem Arbeitgeber auch schöne Zeiten, nie schlechte Zeiten und ich habe wirklich verschiedenste Einblicke in verschiedenste Bereiche bekommen und unterschiedliche Menschen kennengelernt. Da ich sowieso sehr reisebegeistert und kontaktfreudig bin, hat es Spaß gemacht. Ich denke auch nicht, dass ich 10 Jahre bei meinem jetzigen Gewerbe arbeiten werde. Ich möchte gern Richtung/ Ich möchte gern noch in einen Bereich, wo ich eventuell wieder reisen kann. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 81)</p> <p>Anmerkung: evtl. deduktiv erarbeitet wegen Frage zu abwechslungsreicher Tätigkeit (siehe Leitfaden)</p>	
Bedingungen & Grenzen	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Oberkategorie</p> <p>Codierregel: Hier werden verschiedene Karrierebedingungen und -grenzen angesprochen.</p> <p>Oberkategorie basierend auf den Determinanten der organisationalen Karriere nach Milkovich, 1976 iVm mit dem Schalenmodell zu Karrierebedingungen nach Mayrhofer, Meyer &amp; Steyrer (2005a).</p>	0
Intraindividuelle und Herkunftsfaktoren	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Oberkategorie innerhalb der Karrierebedingungen/Karrieregrenzen basierend auf den Determinanten der organisationalen Karriere nach Milkovich, 1976 iVm mit dem Schalenmodell zu Karrierebedingungen nach Mayrhofer, Meyer &amp; Steyrer, (2005a).</p>	0
Berufswahl/ Ausbildungswahl/ Hintergrund	<p>Induktiv aus Interview A18 und B21</p> <p>Anmerkungen zum Code: Diese Aspekte können in Teilen auch evtl. als Sozialisationsfaktoren gesehen werden.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn die Berufswahl, die Ausbildungswahl oder der familiäre Hintergrund (Berufswahl der Eltern o. der (eingeschränkte Bildungstransfer) für den eigenen beruflichen Weg als Bedingung gesehen werden können. Hierzu zählt auch die Einschränkung des Zugangs zu Bildung oder der Einfluss der Berufe der Eltern oder Verwandten. Hier sind also auch Pfadabhängigkeiten angesprochen und die geographische Mobilität. Der Hintergrund kann neben der familiären Prägung auch der Ort sein.</p> <p>Ankerbeispiel: Jein. Mein Vater ist aus dem mechanischen Bereich. Er ist der Baumaschineningenieur. Mein Bruder hat den mechanischen Bereich eingeschlagen als Landmaschinenmechaniker. Ich war zwar nie extrem interessiert, aber ich dachte mir, vielleicht ist das ein Bereich, den ich machen möchte. Dadurch hatte dieser Zufall quasi meine Richtung bestimmt. Ich denke schon, dass meine Kindheit Einfluss darauf hatte, was ich jetzt mache. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 159)</p> <p>Deswegen ist das Phänomen des (Bildungsausschlusses?) ja so interessant. Also die Frage, wie kommt es denn überhaupt dazu? Aber familial tradiertes Wissen ist auf jeden Fall, also familial tradierte Orientierungsstrukturen und Deutungsstrukturen dazu, wie sich die Familie selber in der Gesellschaft verortet, das ist super relevant dafür, ob weiter Karriere gemacht wird oder nicht. (Experte extern &gt; B21: 74)</p>	141
Art der Arbeit/Bild der Arbeit	<p>Induktiv aus A15</p> <p>Anmerkung zum Code/Kritik an der Codedifferenzierung: Code lässt sich auch nach Bild und Art der Arbeit trennen. Zudem hängt das Bild der Arbeit nicht nur von der individuellen Sichtweise ab, sondern auch von gesellschaftlichen Zuschreibungsprozessen.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn die Art oder Vielfalt der Arbeit oder das Bild der Arbeit (anderer) angesprochen werden und diese/s als Karrierebedingungen gesehen werden kann. Ebenso sind angesprochene Vorerfahrungen in ähnlichen Bereichen gemeint.</p>	95

Ankerbeispiel: Kann ich jetzt ehrlich gesagt so gar nicht beantworten. Also ich sehe mich eigentlich eher, wie gesagt, nah beim Team als im Büro. Weil, ich sehe mich absolut nicht nur auf dem Bürostuhl auf den Bildschirm gucken. Also ich hab so schon vier Bildschirme hier auf meinem Platz, wo ich immer draufgucken muss, wo meine Arbeit ist. Aber mir würde der Kontakt fehlen, dass mal jemand bei dir steht: Hier, kannst du mal gucken? Hier, kannst du mal machen und da? Ich telefoniere permanent, ja, aber ich habe halt immer noch die Option, hier laufen zu können, im Feld zu sein, ich kriege mit, wenn hier irgendwas passiert. Ich kriege hier mit, wenn Leute lachen und nicht, wenn es alles ruhig ist und nicht wie da oben - pscht - wie in der Bibliothek oder weiß ich was. Mal telefonieren oder auch, ich sag mal, blöd gesagt, den ein oder anderen Spruch auch anbringen, wenn man sich mit irgendjemandem gut versteht. Das wäre alles in so einem Büro oder Großraumbüro nicht möglich. Einzelbüro wäre für mich auch nichts, weil, ich glaube, da würde ich vereinsamen. Also ich sehe mich schon eher in der Fläche als im Büro. (GEW Beschäftigte > A15: 108)

Flexibilität  
Arbeitszeit Timing  
Einbuße

Induktiv aus A14

74

Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn der Zeitaspekt, das Timing zur richtigen Zeit am richtigen Ort oder die individuelle zeitliche Prioritäteneinordnung von Karriere oder die Schnellebigkeit oder wenn auf Seiten der Befragten ersichtlich wird, dass die Verteilung von Zeit auf die Sphären Arbeit und Freizeit relevant für die Karrieregestaltung ist oder als Bedingung gesehen werden kann.

Ankerbeispiel: Ich denke schon, dass wir in unserer Gesellschaft einige Möglichkeiten haben. Aber wie wir gestern schon im ersten Teil des Interviews sagten, da spielen immer ein paar Parameter eine Rolle. Ein Parameter ist tatsächlich Glück oder man könnte auch sagen zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein, Dinge sehen, also Chancen selber sehen, wahrnehmen und ergreifen, von anderen gesehen werden, die dann an einen glauben und einen sozusagen als Mentor fördern und begleiten. Und diese drei Dinge müssen zusammen kommen, wenn da einer der Parameter fehlt, funktioniert das nicht, denn dann haben sie eben eine Lücke und dann brennt das Feuer nicht. (GEW Beschäftigte > A16: 137)

Wie im Vorfeld schon gesagt, die Grenze, die sozusagen meine Karriere einschränkt, ist die, wo die Arbeitszeit endet und die Freizeit anfängt. Da habe ich immer so eine Grenze. Irgendwann möchte ich auch nicht mehr weiterarbeiten. Nach acht oder neun Stunden spätestens, habe ich dann auch keine Lust mehr. Obwohl, Lust ist immer so abwertend. Also bei mir heißt das immer so, ich möchte schon gerne mehr arbeiten, ich möchte aber auch die Arbeit dann nach neun Stunden abbrechen, weil, ich möchte nach Hause zu meinen Kindern. Ich möchte auch für die dann da sein, was für mich wichtiger ist, als die Karriere. Das ist dann sozusagen meine persönliche Grenze. Und da kann man nicht viel Karriere machen, sage ich einmal. (GEW Beschäftigte > A11: 118)

Eigen-initiative

induktiv aus A12

59

Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn (fehlende) Eigeninitiative als Karrierebedingung angesprochen wird. Diese spricht an, dass der Impuls zur Karrieregestaltung von einem selbst ausgeht.

Ankerbeispiel: Na also, ich habe mich einfach auch persönlich entwickelt. Also früher war das halt so, ich habe irgendwann mal gemerkt, dass man auch sehr viel Eigeninitiative zeigen muss. Ja, ich glaube, dass das halt sehr wenig / Das war vorher nicht der Fall, also da war die Stimmung nicht so, dass man sich mit Eigeninitiative vorgebracht hat, sondern, da hat man halt so richtig seinen Job gemacht und das war halt so. (GEW Beschäftigte > A12: 197)

Unterschiede  
Karriere-  
ambitionen

Induktiv aus Interview A18

46

Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn fehlendes Karrierestreben oder fehlender Wille zur (organisational vorgesehenen) Karriereentwicklung angesprochen wird. Dieser Code wird auch verwendet, wenn andere Karriereambitionen als der (organisationale übliche oder hierarchische) Aufstieg erwähnt werden.

	<p>Ankerbeispiel: Das ist tatsächlich für mich schwierig zu beantworten, weil ich nach meinem jetzigen Stand gar nicht so weit hoch hinaus möchte. Natürlich hat es auch immer einen Anreiz, eine gewisse Verantwortung zu tragen. Wenn diese Teamleiterstelle bei uns frei wäre und ich sie annehmen wollen würde, würde dem vorerst nichts entgegenstehen. (VERW Beschäftigte &gt; V14: 138)</p> <p>Würde ich nichts sehen. Ich habe keine riesen Ambitionen. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 137)</p>	
Qualifikation	<p>deduktiv, Formale und sonstige Qualifikation</p> <p>Anmerkung: Kritik an Codewahl und -differenzierung: Ähnliche Aspekte sind evtl. in Berufswahl/Ausbildungswahl/Hintergrund enthalten.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn die individuelle Qualifikation (z. B. Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten oder die gesammelten Erfahrungen als mögliche Karrierebedingung oder -grenze angesprochen werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Dass man zum Beispiel die Fähigkeit besitzt, mehrere Sachen zu machen und sich nicht nur auf eine Sache versteift. Das zeichnet einen schon aus, das braucht man auch, wenn man bei der (unv. 00:40:55) ist. Also, das ist so meine Meinung. Weil zum Beispiel Menschen, die nur eins können, verkaufen. Dann werden sie auch ihr ganzes Leben lang nur eins können, und zwar verkaufen, bin ich der Meinung. Also, man muss schon viele Sachen gleichzeitig und gut können. Ich bin so ein Typ, wenn ich morgens die Ware annehme und nehme die mit in die Shops, da kann ich auch zwischendurch noch zu den Verkäufern in die Küche gehen und denen etwas zu essen kochen. Das kriege ich auch noch hin, das ist für mich kein Problem. Und danach würde ich wahrscheinlich noch beim Chef das Büro aufräumen, das kriege ich auch noch hin, die Akten sortieren oder so. Ja, also da hätte ich keine Schwierigkeiten damit. Und ich finde, wenn man das kann, dann hat man beruflich auch gute Chancen weiterzukommen. (GEW Beschäftigte &gt; A11: 69)</p>	45
Finanzieller Druck	<p>induktiv aus A13</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn die Sicherstellung des Lebensunterhalts oder finanzielle Verpflichtungen unterschiedlicher Art als Bedingung von Karrieregestaltung gesehen werden können.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich hatte ja zu dem Zeitpunkt auch schon eine Eigentumswohnung, die ich abzahlen musste und somit kam dann eins zum anderen, und dann nimmt man diese prekäre Beschäftigung dann doch eher in Anspruch, als gar nichts zu verdienen. Dann habe ich es wieder als Leiharbeiter versucht und dann hat es auch geklappt. Somit bin ich dann seitdem bei Unternehmen Y quasi fest angestellt und leite heute auch dort eine Abteilung. Zwischendrin war ich noch einmal ein Jahr unterwegs, das war noch in der Probezeit. (GEW Beschäftigte &gt; A13: 6)</p>	37
Risiko- und Veränderungsbereitschaft	<p>induktiv aus A12</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Risiko- oder Veränderungsbereitschaft bzw. deren Fehlen oder Vermeidung als Bedingung der Karrieregestaltung angesprochen werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Und ich glaube, dass es einen großen Einfluss hat, dass ich so neugierig bin. Und dass ich auch zu den Zeiten, wo ich dann eben einfach mal komplett den Meister gemacht habe und so weiter, dass ich auch unabhängig war und das Risiko eingehen konnte. (GEW Beschäftigte &gt; A12: 171)</p> <p>Da gab es ja auch Stellenausschreibungen, auch über die verschiedenen Schichten. Das heißt, man musste auch seine ursprüngliche Komfort-Zone mit dem entsprechenden Team, was man herum hatte, verlassen, um auf eine andere Schicht, eine andere Position zu kommen. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 65)</p>	37
Alter	<p>induktiv aus B16</p> <p>Anmerkung: Kritik an Codewahl und -differenzierung: Es existieren Unschärfen in den Codedifferenzierungen von Prägung und Alter.</p>	25

	<p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn das Alter oder die Anpassung an eine (neue) Organisationskultur o. ä. unter Betrachtung des individuellen Alters als Bedingung für die Karrieregestaltung gesehen werden. Auch altersbedingte Sichtweisen auf Karriere werden hier erfasst.</p> <p>Ankerbeispiel: Machtaspekte. Ja, es ist tatsächlich auch im gewerblichen Bereich sehr machtgetrieben von Positionen. Wo ehrlicherweise auch die jungen Kollegen gegenüber den älteren Kollegen schon wieder anders agieren. Das ist auch wirklich so ein Generationsthema, was wir in dem Bereich einfach merken bei uns, dass die Jungen sagen, dass der Titel ihnen egal ist oder wie auch immer. Respekt spielt eine große Rolle. Viele Kollegen, die lange in dem Bereich sind, sind Persönlichkeiten, die wollen so wahrgenommen werden und wenn die was sagen, dann ist das Gesetz. Es ist schon sehr, sehr personenabhängig. (Experte intern &gt; B16: 141)</p>	
Verantwortungsvermeidung	<p>Induktiv aus A13 und A16</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn erkennbar wird, dass Karriereoptionen nicht wahrgenommen werden oder keine aktive Karrieregestaltung im Sinne von organisationalen Aufstiegen forciert wird, da die Übernahme von Verantwortung gemieden wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Mehrfach genau. Also bei Y alleine schon vom Dreher zum normalen Anlagenfahrer bis nachher zum Teamleiter des Gruppen-Akkords. Das war auch in diesen Jahren, die ich bei Y gewesen bin. Aber das war vielleicht eher noch ein Punkt, wie denn diese Gruppen-Akkordarbeit dort eingeführt wurde und man dann dort auch die Y, die einzelnen Abteilungen, im Grunde genommen, als eigene Kostenstelle eigenverantwortlich wirtschaften mussten, das war schon nochmal ein Punkt, der auch ein bisschen Einfluss hatte auf meine Entscheidung, wo ich sagte, das entwickelt sich hier in eine Richtung, die gerade keinen Spaß mehr macht, weil zu viel (... 00:05:00 - 00:05:05) innerhalb der Akkord-Mitarbeiter, weil vorher war jeder für seinen eigenen Akkord verantwortlich und hier musste man als Gruppe etwas Arbeitsunwillige immer mit sich rumschleifen. Das war dann nicht so schön. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 10)</p>	22
Gesundheit	<p>induktiv aus A11</p> <p>Anmerkung: Trennschärfe? Bezug zu Arbeitsbelastung?</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn gesundheitliche Aspekte der Befragten oder der Familie als Bedingung von Karriere und deren aktiver Gestaltung angesprochen werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Das Einzige, was mir noch einfallen würde, wäre, dass man im Handwerk auch körperlich tätig ist. Und da vielleicht auch noch wieder irgendwann gesundheitlich eingeschränkt sein wird. Im Gegensatz zu mir hier zum Beispiel. Dass ich nur am PC auf meine Haltung achten muss und nicht, dass ich mir nicht auf die Finger haue, oder so. (VERW Beschäftigte &gt; V11: 110)</p>	20
Arbeitsbelastung	<p>induktiv aus B21</p> <p>Anmerkung: Trennschärfe? Bezug zu Gesundheit, Verantwortungsvermeidung? Bezug zur Schichtarbeit im gewerblichen Kontext?</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Arbeitsbelastungen, welche im physischen oder psychischen Bereich entstehen, als relevant für Karrieregestaltung beschrieben werden. Es können auch ausgehend von Arbeitsbedingungen argumentiert werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Dann ist die Frage, ob man, also unter den aktuellen Arbeitsbedingungen Energie, Zeit dafür hat, das zu leisten. Neben der Arbeit gibt es ja auch noch eine Care-Arbeit, meistens zumindest, wenigstens für sich selber. Und alle, die schon einmal vierzig Stunden Wechselschicht gearbeitet haben, wissen, da ist nicht viel los mit Karriereplanung. Körperliche, physische, also</p>	20

	<p>physische und psychische Ressourcen müssen da sein, die das überhaupt möglich machen. (Experte extern &gt; B21: 74)</p>	
Sozial-kompetenz	<p>induktiv aus B13</p> <p>Anmerkung: Kritik an Codedifferenzierung: Sozialkompetenz ist eigentlich auch ein Bestandteil des Codes Qualifikation Erfahrungen und kann mit den organisationalen Faktoren Fort-,Weiter-,Ausbildung in Verbindung gebracht werden.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn (fehlende) Sozialkompetenz als wichtiger Aspekt für die Karrieregestaltung angesprochen wird bzw. als bedeutsam für Führungspositionen.</p> <p>Ankerbeispiel: Also dort versuchen wir natürlich in die Region rein zu stoßen als allererstes, wenn es um Personal geht wie Schichtführung, dass der Mitarbeiter, ich sage mal aus sozialen Aspekten, sage ich jetzt mal, in der Lage ist, Menschen zu führen. Also ich tue mich da exorbitant schwer zu sagen, der kennt sich fachlich perfekt aus, hat aber null Empathie gegenüber Themen, die von Mitarbeitern kommen. Ist vielleicht 50-60 Prozent toll, erreicht aber nicht die 40 Prozent die fehlen, das ist einfach zu wichtig. Weil, dann habe ich eben auch das Thema: Es kommt mal ein Mitarbeiter und er hat ein Problem und ich muss darauf reagieren. Und da versuchen wir, wenn wir feststellen, dass da jemand ist, versuchen wir sukzessive, sage ich jetzt mal, schon in dem alten Modus vielleicht mal die eine oder andere Schulung zu organisieren, um mal zu testen, wie das funktioniert. Oder mal zu sagen: „Übernimm doch mal Verantwortung.“ Man übergibt ihnen einfach mal zwei, drei Tage eine Aufgabenstellung. Mal gucken, wie er damit umgeht. Dann versuchen wir sie mal vorsichtig heranzuführen. (Experte intern &gt; B13: 85)</p>	15
Beweisen und Bestenstreben	<p>Induktiv aus A13</p> <p>Anmerkung: evtl. Bezug zur Umfeldsphäre, gesellschaftlicher Blick, durch gesellschaftliche Bewertung von Berufen beeinflusst</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn angesprochen wird, dass das Streben nach dem Besten und das sich Beweisen(müssen) relevant für die Karrieregestaltung sind.</p> <p>Ankerbeispiel: Entweder, man ist bei der alten Firma eingestiegen oder hat dann etwas Neues gefunden, ja, das war schwierig. Man hat auch immer neue Kollegen gehabt, wieder neuen Job, man musste sich wieder beweisen, das ist immer so lästig gewesen. (GEW Beschäftigte &gt; A11: 11)</p> <p>Die Leute wollen eher, glaube ich, am besten die eierlegende Wollmilchsau - nur das Beste! Also ich glaube, da ist es sehr schwierig, dass viele Leute sich zu fein sind in der heutigen Gesellschaft, gewisse Jobs auszuüben. Und ich glaube, das wird uns irgendwann noch auf die Füße fallen. Wir haben einen Überhang an Studenten, aber ein Personalmangel ohne Ende im Handwerk, nur um ein Beispiel zu nennen. Oder auch Hotel und Gastronomie: Betüdtelt werden wollen alle Leute, aber selbst aktiv werden wollen sie nicht. Guck dir das an: Wir haben fast 63.000 Stellen im Handwerk, die unbesetzt sind in diesem Jahr, aber wir haben einen Überhang an allen Universitäten, die Universitäten quellen über an Bewerbern, also das passt irgendwo nicht und dann weißt du ja, wo der Trend hingeht. Deswegen sehe ich es eher an den Menschen. Und wenn ich dann einmal überlege, dass ich da Bekannte habe, die als Bachelor-Absolventen weniger verdienen als ich. Wenn ich mir vorstelle - Tierärzte haben sechs Jahre studiert und verdienen auch im Anstellungsverhältnis weniger als ich, dann läuft irgendetwas verkehrt, dann ist das Maß aller Dinge nicht mehr das Studium und deswegen sollte man da die Ansprüche dann doch ein bisschen hochschrauben. Ich weiß es nicht, aber das wäre jetzt so meine Schlussfolgerung (unv.) (GEW Beschäftigte &gt; A13: 172)</p>	15
Prägung	<p>induktiv aus B16</p> <p>Anmerkung: Kritik an Codewahl und -differenzierung: Es existieren Unschärfen in den Codedifferenzierungen von Prägung und Alter.</p>	9



	<p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn die Anpassung an eine (neue) Organisationskultur bzw. die individuelle Entwicklung der Kultur oder die darauf basierenden Erfahrungen als Bedingung für die Karrieregestaltung gesehen werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Und natürlich merkte man sehr, dass auch die Umgangssprache sich stark änderte, nicht, von einem sehr saloppen Ton im normalen Gewerk und salopper Umgang, das ging natürlich an der anderen Front sozusagen nicht. Da ich aber schon von Haus aus halbwegs vernünftige Umgangsformen habe, glaube ich, war das für mich nicht extrem, aber fiel mir im Umgang der Menschen um mich herum auf, was vorher etwas grobschlächtig war, was das da natürlich viel, viel feiner in den Nuancen. Ja, das waren schon krasse Unterschiede, die mir aber keine Schwierigkeiten bereiteten. Es ist also nicht so, dass ich dadurch jetzt sagte: „Oh Gott, oh Gott, das schaffst du nie.“ Das war jetzt nicht so. Aber das fiel mir sehr auf. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 56)</p>	
Gerecht-werden und Unterwerfung	<p>Induktiv aus A15</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Befragte Karrierepläne und -vorhaben ansprechen, für die sie noch bestimmte Aspekte zu erfüllen haben und denen sie noch gerecht werden müssen, um voranzukommen. Die Aspekte, denen sie gerecht werden müssen, können auch außerhalb der Arbeitssphäre liegen. Auch wird dieser Code verwendet, wenn dies als Unterwerfung formuliert wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Also die Chance hätte ich gehabt und das wäre mir persönlich dann auch zu schnell gewesen. Und dann wäre ich entweder dem Job, also der Arbeit, die mir so viel Spaß bringt, nicht gerecht geworden oder meiner Familie. Ich glaube, es bringt beiden Seiten mehr, wenn ich glücklich bin und das machen kann, was ich kann und dann gucke, mir Zeit lasse und dann schaue, was es da noch für Möglichkeiten gibt. (GEW Beschäftigte &gt; A15: 26)</p> <p>Wenn man in dem Bereich bleiben möchte. An dem Standort, in dem Kompetenzcenter, in der Abteilung, dann muss man sich der Automatisierung unterwerfen und sich weiterbilden in diese Richtung. Wenn man aber flexibel ist und sagt: Okay, ich gehe jetzt von der Pipettenmontage zur Qualitätsprüfung der Pipetten, dann kann man sich ja auch horizontal verändern. Das ist für den einen oder anderen auch eine Weiterentwicklung. Da muss man sich nichts unterwerfen. (Experte intern &gt; B11: 114)</p>	9
Fragmentierte Lebensläufe	<p>Induktiv aus A13,</p> <p>Anmerkung: Dies ist nicht nur als Individualfaktor zu sehen, sondern auch in Verbindung mit einer gesellschaftlichen Bewertung. Wie wird also die Tatsache bewertet, wenn ein/e Beschäftigte:r vielen verschiedenen Beschäftigungen nachgegangen ist?</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn lückenhafte oder nicht stete bzw. von kurzen Stationen geprägte Lebensläufe als (mögliche) Bedingung der weiteren Karrieregestaltung angesprochen werden. Hierzu wird auch die Beschäftigungsfindung über eine Zeitarbeitsfirma gezählt.</p> <p>Ankerbeispiel: Weil ich mich dafür als qualifiziert genug ansehe. Das schon, aber du diese Chancen und die Möglichkeiten nicht bekommst. Sie kennen meinen Lebenslauf, aber trotzdem ist der Abbruch vom Studium scheinbar wohl ausschlaggebend genug, um zu sagen: „Der Typ bringt das sowieso nicht zu Ende.“ Weiß ich nicht, was sie denken, das sind Personal. Aber das war eine Erschütterung, damals als Leiharbeiter hatte ich über 18 oder 19 Vorstellungsgespräche innerhalb Unternehmen Y auf interne Stellen. Und ich habe überall eine Absage gekriegt. Und meine Stelle habe ich nur bekommen, weil mich ein Teamleiter empfohlen hat (unv.), nur deshalb habe ich den Job gekriegt, nicht, weil ich mich beworben habe. Deswegen sage ich ja, Nasenfaktor. Wenn du jemandem gefällt, dann kriegst du die Stelle und von den 19 Stellen, auf die ich mich beworben habe, habe ich über die Betriebsräte - weil ich da ja Kontakte habe - habe ich insgesamt fast zwölf Antworten darauf bekommen, dass die schon intern vorher besetzt waren, bevor überhaupt die Gespräche geführt worden sind. Aber die Gespräche müssen geführt werden, weil es in der Betriebsvereinbarung darinsteht. Dazu, von wegen kein Nasenfaktor - das ist</p>	9

	einfach gelogen. Es ist der Nasenfaktor, der hier zählt, mehr nicht. (GEW Beschäftigte > A13: 226)	
Kontinuität Arbeit Leistung	<p>induktiv aus V16</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Kontinuität in der Hingabe bei der Arbeit oder der Leistungserbringung als relevant für Karrieregestaltung beschrieben wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Mit dem, was ich tat und noch tue, kontinuierlich gute Arbeit zu leisten, hat es mein Werdegang bei X sicherlich beeinflusst. Grenzen und Hürden sind sicherlich die Unternehmensstrukturen, die nicht wirklich eine Form der Karriere zulassen. (VERW Beschäftigte &gt; V16: 114)</p>	7
Erfahrungen Zugehörigkeit	<p>induktiv aus V15</p> <p>Anmerkung: Trennschärfe zu Qualifikation und zu organisationalen Merkmalen</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn die Dauer der Zugehörigkeit zu einer Organisation oder die gesammelten Erfahrungen im Hinblick auf eine Tätigkeit, einen Bereich oder die Abläufe als Bedingung der Weiterentwicklung, der Karriere, angesprochen werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Das würde ich mit einem klarem Nein beantworten, weil ich noch nicht so lange hier in der Firma Z bin. Ich bin jetzt hier bis zum 01.02, das war jetzt erst einmal befristet, dann muss man erst einmal weitergucken. Ich denke, da muss man schon ein paar Jahre länger hier sein, um auch alle Zusammenhänge ein bisschen besser zu verstehen - das ist ganz wichtig, denke ich, für so eine Teamleitung, dass man auch weiß, was in anderen Abteilungen los ist, dass man die ganzen Verbindungen dann wirklich ganz genau kennt. Das würde ich mir also absolut gar nicht zutrauen, nein, dafür muss man länger hier sein. (VERW Beschäftigte &gt; V15: 42)</p>	3
Kompensa- tionsmöglich- keiten	<p>induktiv aus B21</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn (fehlende) Kompensationsmöglichkeiten in der privaten Freizeitphase für in der Arbeitssphäre erlebte Einbußen, z. B. in der Arbeitszeit oder der Belastung, als Bedingung der Karriere angesprochen werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Ja, da hab ich ja schon einiges erzählt. Also Unfreiheit, also die Sachen, die ich vorher genannt hatte. Die führen ja zu völliger Unzufriedenheit. Also können dazu führen. Das hängt davon ab, wie die kompensiert werden. Und wie die Personen das selber erleben und deuten. Aber ich würde jetzt nicht sagen, dass man dann generell unzufrieden ist. Aus der anderen Perspektive kann ich erzählen, was vielleicht nochmal interessant ist, wenn man sich intergenerationale Verläufe anguckt. Dass mir Studierende häufig sagen: „Ach, vielleicht wäre ich zufriedener gewesen, wenn ich das gleiche gemacht hätte wie meine Eltern und hätte jetzt nicht irgendwie so einen komisch verkopften Unijob. Was soll ich jetzt mit Soziologie machen? Ich kann nie wieder zurück in meine Heimat, weil da wird kein Soziologe gesucht.“ Aber das sind auch nur Blitzlichter, schwer zu generalisieren. Da müsste man die Person fragen. Aber die Wahrscheinlichkeit, es sind einfach große Stressbedingungen, das kann nicht sein. Da müsste man jetzt in jedem Betrieb einzeln mal eine Befragung machen. (Experte extern &gt; B21: 41)</p>	3
Geschlecht	<p>deduktiv aus Expert:innenleifaden</p> <p>Anmerkungen: Kritik an Trennschärfe zum Code Bedingungen Frauen, der unter Organisationsfaktoren steht.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Aspekte des Geschlechts als relevant für die Karrieregestaltung und Karrierebedingungen angesprochen werden.</p> <p>Ankerbeispiel: B: Das Problem ist, dass wir viele Frauen haben, die in der</p>	2

	<p>Fließbandfertigung arbeiten und die haben nicht so eine hohe Qualifikation, weil die auch nicht abgefordert wird. Aber es ist jetzt nicht so, dass wir da keine Förderung machen würden. Also wir versuchen schon, Frauen auch in gewerblich-technischen Berufen zu finden. Aber insgesamt ist die Begeisterung dafür zurückgegangen. Als ich 1981 gelernt habe, hatten wir, glaube ich, mehr Frauen in gewerblich-technischen Berufen als jetzt. Es ist aber auch kein Interesse da. Unternehmen X macht Werbung dafür, aber es wird schwieriger. (Experte intern &gt; B14: 197)</p>	
Organisatorische Faktoren	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Oberkategorie innerhalb der Karrierebedingungen/Karrieregrenzen basierend auf den Determinanten der organisationalen Karriere nach Milkovich, 1976 iVm mit dem Schalenmodell zu Karrierebedingungen nach Mayrhofer, Meyer &amp; Steyrer (2005a).</p>	0
Karriere-optionen Unterschiede	<p>deduktiv, anhand des Durchlässigkeitsfaktors Erreichbarkeit, Umstände, formale Hierarchie, Stellenzuschnitt</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn organisationale Bedingungen der weiteren Aufstiegsorientierung und Karriereentwicklung (bereichsbezogen) im Wege stehen. Dies können z. B. innerhalb der Organisation begrenzte Optionen von Aufstiegen oder formal nicht vorhandene Stellen sein.</p> <p>Ankerbeispiel: Also die Wahrscheinlichkeit ist sehr gering. Dadurch, dass ich eigentlich nur eine Teamleiterstelle anstreben kann, schon weil die höheren Stellen meistens dann schon vorbesetzt sind und die Teamleiter sind alle noch ziemlich jung. Das heißt, die Wahrscheinlichkeit ist da sehr gering. (VERW Beschäftigte &gt; V11: 22)</p> <p>Also in der Logistik hier, wo ich bin, ist die Hierarchie überall gleich in (unv.) Abteilung. Wie das dann produktionsseitig aussieht, da gibt es ja schon wieder andere Eingruppierungen. Also da verdient ein Produktionsmitarbeiter, der im Endeffekt stupide nur jeden Tag dieselbe Arbeit macht und Geräte zusammenbaut, verdient weitaus mehr, also als normaler Produktionsarbeiter schon fast das Gehalt, was ich habe, als stellvertretender Teamleiter. Da gibt es halt mehrere Aufstiegschancen, so hört man. In der Materie bin ich nicht drin. (GEW Beschäftigte &gt; A15: 32)</p>	110
Vorgaben Organisation	<p>induktiv aus A11,</p> <p>Anmerkung: Verbindung zu Vorgaben Umfeld (z. B. Arbeitsschutzgesetz) sind erkennbar. Trennschärfe als Kritik, da Ähnlichkeiten zum Code Karriereoptionen Unterschiede bestehen.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn sichtbar wird, dass Vorgaben durch die Organisation oder die Führung (Regeln zu arbeiten, Home-Office, Einstellungsvorgaben, Stellenzuschnitt, Anforderungen...) relevant für die Karrieregestaltung sein können.</p> <p>Ankerbeispiel: Wenn man sich in eine andere Abteilung versetzen lässt oder sich auf eine andere Stelle bewirbt, da sind ja Vorgaben gemacht worden. Wenn man sich für die Finanzbuchhaltung bewirbt, dann braucht man natürlich gewisse Ausbildungsschwerpunkte mit irgendwelchen Programmen. Man kann natürlich versuchen, da reinzukommen, wenn man schon jahrelang beim Unternehmen X ist und dann muss man sehen, ob man genommen wird oder nicht. Oder man macht nochmals (unv. 01:09:13 - 01:09:17) Fortbildung und man macht die dann selber und bewirbt sich dann auf eine solche Stelle. (VERW Beschäftigte &gt; V13: 158)</p> <p>Dann kam eine Phase, in der ich wirklich absolut ausgelutscht war und sicherlich vielleicht auch ein bisschen dem Burnout nahe war. Ich habe dann eine Frau kennengelernt, die ein bisschen weiter weg wohnte, in Y. Ich habe mich dann entschieden, dort hinzuziehen und habe dann etwas völlig anderes gemacht. Ich habe dann mit ihr eine Spielothek aufgemacht, was eigentlich völlig untypisch für mich war. Ich wollte aber zu dem Zeitpunkt keinen Vorgesetzten mehr haben, sondern wollte mein eigener Herr sein, mein eigener Chef sein. (VERW Beschäftigte &gt; V15: 2)</p>	73

<p>Führung Mentor</p>	<p>induktiv aus A16</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn die Art oder das Verhalten der Führung als Bedingung für Karrieregestaltung gesehen werden. Auch das Verständnis und Vorhandensein eines Mentors wird hierunter verstanden.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich denke schon, dass wir in unserer Gesellschaft einige Möglichkeiten haben. Aber wie wir gestern schon im ersten Teil des Interviews sagten, da spielen immer ein paar Parameter eine Rolle. Ein Parameter ist tatsächlich Glück oder man könnte auch sagen zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein, Dinge sehen, also Chancen selber sehen, wahrnehmen und ergreifen, von anderen gesehen werden, die dann an einen glauben und einen sozusagen als Mentor fördern und begleiten. Und diese drei Dinge müssen zusammen kommen, wenn da einer der Parameter fehlt, funktioniert das nicht, denn dann haben sie eben eine Lücke und dann brennt das Feuer nicht. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 137)</p>	<p>63</p>
<p>Bedingungen Frauen</p>	<p>deduktiv/induktiv aus B16, B21</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn Aspekte und Bedingungen der Karrieregestaltung explizit bezogen auf Frauen angesprochen werden. Dies insbesondere aus der Perspektive der Unternehmensverantwortlichen.</p> <p>Ankerbeispiel: Nein. Bei uns werden sie gleich behandelt. Daher muss man da nichts ändern. So viele Frauen haben wir einfach nicht, die sich dafür interessieren würden. Es ist, finde ich, auch ein spezieller Typ Frau, der in so einem Unternehmen arbeitet. Die würden woanders wahrscheinlich auch gar nicht glücklich sein. (Experte intern &gt; B16: 243)</p>	<p>52</p>
<p>Berufs-gruppen-differen-zierung und Sozial-dynamik</p>	<p>Induktiv aus A15</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn eine Differenzierung nach Berufsgruppen o.ä. ersichtlich wird, die das soziale Gefüge und das Denken darüber beeinflusst und somit als Karrierebedingung gesehen werden kann. Auch wird der Code vergeben, wenn sichtbar wird, dass jemand oder etwas für die soziale Dynamik so bedeutsam ist, dass diese als Karrierebedingung gesehen werden kann.</p> <p>Ankerbeispiel: Da gibt es einmal im Jahr ein Rundschreiben mit verschiedenen Weiterbildungsmöglichkeiten. Die ganzen Fortbildungen sind natürlich meistens für die Y. Aber zwischendurch kommen dann auch verschiedene Sachen für die normalen Mitarbeiter. (VERW Beschäftigte &gt; V13: 62)</p> <p>Also alleine würde man hier nicht weitkommen. Wenn man hier seine 'One-Man-Show' abziehen würde, dann wäre man ganz schnell überlastet, überfordert und nicht zuletzt auch nur der Anerkennung ... (GEW Beschäftigte &gt; A15: 62)</p>	<p>49</p>
<p>Vergütungs-system und Anreize</p>	<p>Induktiv aus B14</p> <p>Anmerkung: Kann auch mit Umfeldbedingungen in Zusammenhang stehen, da branchenbezogene Löhne auch eine Marktkomponente beinhalten.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Vergütungsthemen als Bedingung von Karrieregestaltung erwähnt werden. Hierzu zählen auch nicht-monetäre Anreize.</p> <p>Ankerbeispiel: In der Industrie an sich ist die Bezahlung schon besser. Gerade bei uns war es der Tarifvertrag und der Metalltarifvertrag, was nicht gerade weniger ist. Es ist zwiespältig. Es ist Jammern auf hohem Niveau, aber entwicklungsfähig. Gerade jetzt stellt man halt auch fest: Früher ist man mit Hochschulabschluss in Lohngruppe neun eingestiegen und jetzt ist das bei Bachelor auf acht gedrückt worden. Klar, die entwickeln sich weiter und die bekommen langfristig eine Perspektive, auf neun zu kommen, aber es dauert doch schon länger als früher. Das erhöht auch, wie gesagt, den Druck, dass mehr Leute mit einem Studium kommen und es schwieriger wird, sich für einen qualifizierten Job hochzuarbeiten. (Experte intern &gt; B14: 69)</p>	<p>46</p>

Reputation Tätigkeit Organisation	<p>induktiv aus A11, B14</p> <p>Anmerkung: Bezug zu Individualfaktoren erkennbar. Es sind auch Verbindungen mit dem Umfeld ersichtlich, vgl. gesellschaftliches Bild der Arbeit. Kritik der Trennschärfe, da mit dem Code Art der Arbeit/Bild der Arbeit teils ähnliche Aspekte angesprochen werden.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn die Reputation der aktuellen oder früheren Tätigkeit oder des Unternehmens als (ermöglichende) Karrierebedingung gefasst wird. Er wird auch vergeben, wenn das Ansehen einer Berufsgruppe oder eines Bereiches innerhalb der Organisation angesprochen wird und relevant für Karrieregestaltung sein kann. (evtl. Verknüpfung mit Karriereerfolgswort sozial Hennequin).</p> <p>Ankerbeispiele: Doch, die Chancen stehen ganz gut, würde ich für mich selbst so einschätzen. Ich glaube, das ist auch wichtig, wenn man den Arbeitgeber wechseln würde, dass der neue Arbeitgeber auch sieht, wo man herkommt und was man getan hat. Das finde ich schon wichtig. Das hat auch einen großen Einfluss darauf, denke ich. (GEW Beschäftigte &gt; A11: 150)</p> <p>Oh, bei mir. Sehr gut. Ich glaube, ich habe in den letzten drei Jahren irgendwie acht Mitarbeiter verloren, die, ich sage mal, in anderen Bereichen sich fachlich wie in der Führung weiterentwickelt haben. (Experte intern &gt; B13: 98)</p> <p>Unterschiedlich. Es kommt darauf, in welchem Bereich ich tätig bin und wir haben zum Beispiel drei Segmente: Das erste ist die Filterfertigung, wo das extrem ist. Entweder sind die Kollegen dort Anlagenbetreuer oder Leute, die technisch hochqualifiziert sind und das im Griff haben. Die haben auch ein hohes Ansehen, oder die arbeiten am Fließband und haben ein relativ geringes Ansehen. Und ansonsten, würde ich sagen, ist das Ansehen eine Frage, was man baut und wie das Gerät oder das Gefertigte angesehen wird. Eine Ausnahme ist die Sensorenfertigung. Die Damen, die das machen, sind zwar sehr geschickt und es sind richtig kleine Teile, aber die Bezahlung ist dafür immer noch sehr schlecht. (Experte intern &gt; B14: 90)</p>	42
Fort-, Weiter-, Ausbildung	<p>deduktiv, siehe Aspekt der Durchlässigkeit im Punkt Erreichbarkeit</p> <p>Codierregel: Es wird das organisationale Angebot an Fort-/Weiter-/Ausbildung als Karrierebedingung direkt oder indirekt angesprochen.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich glaube, wenn der Arbeitgeber nicht bereit ist, den Aufstiegsweg - und der ist ja meist verbunden mit irgendeiner Fortbildung, mit einem Lehrgang, mit einer Qualifikation - und wenn der Arbeitgeber da nicht unbedingt bereit ist, zu unterstützen, sind die Sachen einfach ganz oft viel zu teuer. Es gibt zwar bestimmte Förderungen für gewisse Teile, die aber von der Beantragung her recht aufwendig sind. Auch wenn man Kredite hat, die man vielleicht nach erfolgreichem Abschluss irgendwie nicht zurückzahlen muss, da gibt es ja auch Modelle. Es ist, glaube ich, auch schwer für die Mitarbeiter aus den ganzen Bildungsanbietern auszuwählen. Welcher ist wirklich gut? Kann ich das auch zeitlich mit meinem Job vereinbaren? Da gibt es einige Hindernisse, glaube ich. (Experte intern &gt; B16: 157)</p>	30
Infrastruktur	<p>Induktiv aus A14</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn die organisationale technologische Ausstattung und Infrastrukturgegebenheiten oder Produktionsprozesse (auch Einflüsse durch Auftragslagen) sowie auch das Arbeiten in virtuellen Konfigurationen als Bedingung für Karriereoptionen oder für Karrieregestaltung beschrieben werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich möchte natürlich noch einiges mit Computern ein bisschen mehr lernen. Also wenn ich sehe, was meine Kollegin so machen musste. Ein bisschen wäre ich da überfordert, was die ganze Technik und sowas angeht. Also da muss ich was dazulernen. (VERW Beschäftigte &gt; V12: 63)</p> <p>Die schaffen ja quasi die Rahmenbedingungen. Ein großes Thema ist immer Datenschutz. Damit steht und fällt ganz viel. Wenn ich auch die Zugänglichkeit von öffentlichen Netzwerken, die Bereitstellung von Ressourcen, die Bereitschaft, sage ich mal auch, den mitzugehen und die Offenheit, auch dafür und die</p>	21

		<p>Transparenz übergeordnet von der Regierung. Wenn ich mir das anschauere, sind da auch gewisse Grenzen. Jetzt auch für mich als Führungskraft oder Karrieremöglichkeiten, die hier in Deutschland teilweise gar nicht gegeben sind. Wenn wir das mal aufeinander anschauen, gerade digitaler Wandel ist im östlichen Bereich nicht gegeben. Das fängt so langsam an und da sind auch Karrieremöglichkeiten begrenzt umsetzbar. Sage ich mal, im Vergleich zu Großstädten, wo das auf jeden Fall schon viel besser und anders läuft. (GEW Beschäftigte &gt; A14: 149)</p>	
Mikropolitik und Machtverhältnisse	<p>induktiv aus A13</p> <p>Codierregel: Dieser Code vergeben, wenn ersichtlich wird, dass mikropolitische Maßnahmen oder Umgangsformen (auch) unter den Beschäftigten als Karrierebedingung beschrieben werden. Dies bezieht z. B. auch intransparente informelle Vorbesetzung von Stellen ein.</p> <p>Ankerbeispiel: Förderungen gibt es im Einzelfall, aber das ist immer schwierig nachzuvollziehen. Also es gibt ein paar Techniker, die haben zum Beispiel ihre Bücher gestellt bekommen, aber auch welche, wo der Chef das gar nicht wollte. Die haben dann gar nichts bekommen. Deswegen ist das sehr differenziert. (Experte intern &gt; B14: 122)</p> <p>Sieht auf jeden Fall sehr ähnlich aus. Nur bei uns im Haus ist meistens schon alles vorbesetzt, ohne dass das ausgeschrieben wird. Also sind die Chancen dann nochmal viel geringer. Weil es intern einfach schon kommuniziert wird, wer die Stelle bekommt. (VERW Beschäftigte &gt; V11: 32)</p>	19	
Bildungsdruck	<p>induktiv aus B14,</p> <p>Anmerkung: Dieser Aspekt steht evtl. auch mit Umfeldfaktoren in Verbindung und wie Individuen mit diesem Druck umgehen. Siehe auch Ausbildung, Entwertung von Abschlüssen (Umfeldbedingungen).</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn ersichtlich wird, dass der Druck, sich weiter- oder fortzubilden oder einen bestimmten Abschluss zu erreichen, als Bedingung von Karriere benannt oder eine Verbindung dazu angedeutet wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Tendenziell merkt man immer mehr, dass es in vielen Bereichen Druck von oben gibt und gerade früher war es so, dass man sich als Techniker weiterentwickelt hat. Dann konnte man vielleicht in der Arbeitsvorbereitung arbeiten, weil man eine große Erfahrung hatte. Und das wird immer mehr durch Ingenieure besetzt. Jetzt heißen die Bachelor oder Master, sodass da ein Druck von oben entsteht, der dazu führt, dass es schwieriger wird, das zu entwickeln. (Experte intern &gt; B14: 60)</p>	18	
Orga-Fit/Orga Kultur	<p>induktiv aus B12,</p> <p>Anmerkung: Zusammenhang mit Individualfaktoren erkennbar (insbes. Person-Orga-Fit).</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird genutzt, wenn die Passung zur Organisation oder die Organisationskultur implizit oder explizit als relevant für die Karrieregestaltung angesprochen werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Also wir kennen unsere Leute, wir wissen, mit wem wir sprechen, das auch zu Herzen nehmen und die auch wirklich dranbleiben, und das finden wir auch ganz großartig, die es dann auch irgendwie, was auch immer für einen Job dann, aber die es dann tatsächlich ein Treppchen höher geschafft haben - das können wir hier so feststellen. Und dann haben Sie von 101 oder einen Halben, der dann sagt: „Das ist nicht meine Firma“, also das ist wirklich eher die Seltenheit. Aber das ist dann auch okay. Wenn ich merke, ich komme hier nicht weiter, ich kann hier sonst was machen, ich habe keine Ausdauer, dann musst du eben für dich die Entscheidung treffen, aber das ist auch in Ordnung, da muss man auch mit leben. (Experte intern &gt; B12: 149)</p>	17	
Kosten	<p>induktiv aus B14</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Kostenaspekte der Organisation in</p>	16	

	<p>Zusammenhang mit Karriereoptionen und Karrieregestaltung (im weitesten Sinne) angesprochen werden. Vor allem werden hier Aussagen der Expert:innen betrachtet.</p> <p>Ankerbeispiel: Da muss man dann eben gucken, wo man hinmöchte als Firma, und wo will man fördern und wie viel soll das später kosten, weil, das darf man auch nicht vergessen. (Experte intern &gt; B14: 108)</p>	
Unternehmensgröße	<p>induktiv aus A16,</p> <p>Anmerkung: Mit Code Globalisierung unter Umfeldbedingungen vergleichen, da sich insbesondere hierdurch die Unternehmensgrößen verändern.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn die Unternehmensgröße explizit oder implizit als Bedingung für Karrieregestaltung angeführt wird. Dies schließt auch die internationale Ausrichtung mit ein.</p> <p>Ankerbeispiel: Also das sind aber eben Besonderheiten aufgrund der Größe und der Art des Unternehmens, in denen ich immer gearbeitet habe. Von daher ist mir dieser Umstand eigentlich gar nicht so (... 00:27:03 - 00:27:08) gewesen. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 46)</p> <p>Gut bis sehr gut. In der Regel geht ja keiner da weg, freiwillig. Außer, jetzt hatten wir ja eine Menge von Befristeten, die werden natürlich wieder auf dem Arbeitsmarkt unterkommen. In der Regel ist es aber so: Die, die bei Unternehmen X gelernt haben, haben relativ gute Beschäftigungsvoraussetzungen. Egal, was sie gelernt haben. Ein Betrieb in der Größe bildet halt sehr gut aus. Also da kann man nichts sagen. (Experte intern &gt; B14: 111)</p>	16
Befristungen	<p>induktiv, V15</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn formale Befristungen (durch die Organisation) laut Aussage zu einer geringeren Karriereorientierung beitragen und/oder weniger Karrieregestaltung zulassen.</p> <p>Ankerbeispiel: Das würde ich mit einem klarem Nein beantworten, weil ich noch nicht so lange hier in der Firma Z bin. Ich bin jetzt hier bis zum 01.02, das war jetzt erst einmal befristet, dann muss man erst einmal weitergucken. Ich denke, da muss man schon ein paar Jahre länger hier sein, um auch alle Zusammenhänge ein bisschen besser zu verstehen - das ist ganz wichtig, denke ich, für so eine Teamleitung, dass man auch weiß, was in anderen Abteilungen los ist, dass man die ganzen Verbindungen dann wirklich ganz genau kennt. Das würde ich mir also absolut gar nicht zutrauen, nein, dafür muss man länger hier sein. (VERW Beschäftigte &gt; V15: 42)</p>	15
Kollegen Verlässlichkeit	<p>induktiv aus V13</p> <p>Codierregel: Die Verlässlichkeit von Kolleg:innen wird als Aspekt im Zusammenhang mit Karrierebedingungen angesprochen. Dies kann sich auch auf die Verlässlichkeit der Vorgesetzten beziehen.</p> <p>Ankerbeispiel: Man muss sich schon darauf verlassen können. Wenn da steht, das muss bis morgen oder bis übermorgen oder bis zum Zehnten fertig sein, dann muss sich derjenige schon darauf verlassen können, dass das dann auch übernommen wird. Also, dass er das dann bis zu dem Datum hat. Wenn ich das mal nicht schaffen sollte, dann sage ich das fünf Tage vorher, frage nach einem Puffer. Auf diese Daten muss man sich verlassen können, weil das die Abgabedaten sind und der Andere die Daten ja dann auch braucht, um sie weiter verarbeiten zu können. Das ist schon wichtig. Und wenn man eine Frage hat, dann muss man sich natürlich auf die Antwort verlassen können, dass die richtig ist und nicht, dass der Andere einen ins Bockshorn jagen wird. Das ist schon wichtig. (VERW Beschäftigte &gt; V13: 86)</p>	13
Erfolgsgrößen Einschätzung	<p>induktiv, V16</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn ersichtlich wird, dass in den Aufgaben/Arbeitsbereichen keine Erfolgsgrößen durch die MA wahrnehmbar sind oder diese unzureichend kommuniziert werden und dies als Bestandteil fehlender</p>	6

	<p>Orientierung im Hinblick auf Karriere gesehen werden kann. Dies gilt auch für intransparente oder nicht kommunizierte Anforderungen einer Stelle.</p> <p>Ankerbeispiel: Ach so. Ja ... also von so richtigem Erfolg kann man gar nicht reden bei uns, weil jeden Tag dasselbe ansteht. Also, wir haben nie irgendein Projekt, wo wir sagen, das ist abgeschlossen oder erfolgreich abgeschlossen - es ist immer kontinuierlich ziemlich dasselbe, was wir leisten müssen halt und da gibt es nichts, wo man den Erfolg so richtig messen kann. Man kann ihn nur daran messen, wenn wir Spitzen haben, wenn wirklich eine Spitze kommt, wo - keine Ahnung - wenn im Schnitt ca. 10000 Seiten zu scannen sind, meinerwegen und auf einmal kommt eine Spitze, dass wir 30000 Seiten scannen müssen in kürzester Zeit. Und dann merkt man auch in meiner Mannschaft, dass sich die Einen oder Anderen dann sagen: „Och nö, ich mache meinen [unv.] weiter.“, aber der Großteil sagt: „Alles klar, 'challenge accepted', das hauen wir halt rein.“. Und das ist für mich ein Erfolg, die Leute soweit zu haben, diejenigen, die dann sagen: „Hier, komm, wir hauen einen rein.“, dass die das machen, ohne es ansagen zu müssen, dass wir mal Dampf geben müssen oder was auch immer, das ist für mich ein Erfolg, dass die Leute von sich auch (unv.) die Mehrarbeit dann bringen oder die Frequenz nach oben schrauben des eigenen Tuns dann halt. (VERW Beschäftigte &gt; V16: 84)</p>	
Argument Überqualifizierung	<p>induktiv aus B13</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Überqualifizierung als Bedingung der Karrieregestaltung angesprochen wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Also ich hatte schon mal so eine wirre Diskussion gehabt. Ich sage mal, jeder hat ja mal so seinen Eindruck. Und man bildet sich ja auch sein, sagen wir mal, wie soll ich das jetzt ausdrücken, man bildet ja auch seine eigene Meinung und wir haben Mitarbeiter, wo ich schon mal gehört habe. Nein, das machen wir nicht, weil aus meiner Sicht ist er überqualifiziert. Wo ich mir dann so im Stillen sage: Ist das jetzt tatsächlich so? Oder ist das die Aussage, weil ich kein anderes Argument habe, warum ich mich für jemand anders entschieden habe? Das kann ich nicht beeinflussen. Wenn sich ein Mitarbeiter proaktiv auf eine Stelle bewirbt, hätte ich jetzt gesagt zu 80 Prozent macht er das ja aus den Stücken, weil ihn die Stelle interessiert. Dann zählt für mich der Spruch „Er ist überqualifiziert“ nicht. Und das kriege ich ja in der Regel im Gespräch heraus, ob die Aufgabenstellung das Richtige für ihn ist. Was er dazu hält. Wie gesagt, ich habe ja einen studierten Chemiker bei mir sitzen. Der ist oberglücklich hier Fuß gefasst zu haben, macht einen super Job. Und da kann ich mich auch nicht hinsetzen und sagen: „Na ja, eigentlich ist das ja jetzt für einen studierten Chemiker jetzt nicht das Richtige.“ Wenn es für ihn gut ist, brauche ich da nicht gegensteuern — ist meine Sichtweise, sage ich mal so. (Experte intern &gt; B13: 136)</p>	1
Umfeldfaktoren	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Aspekte dieser Kategorie werden vor allem mit den Expert:inneninterviews erfasst.</p> <p>Oberkategorie innerhalb der Karrierebedingungen/Karrieregrenzen basierend auf den Determinanten der organisationalen Karriere nach Milkovich, 1976 iVm mit dem Schalenmodell zu Karrierebedingungen nach Mayrhofer, Meyer &amp; Steyrer (2005a).</p>	0
Digitali-sierung Technologi-sierung Trends	<p>deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Anmerkung: Verbindung zu anderen Bedingungsfaktoren, wie Arbeitsbelastung möglich.</p> <p>Codierregel: Hier werden Karrierebedingungen durch Digitalisierung und Technologisierung angesprochen. Auch relevant sind hier Branchentrends oder z. B. die (potentielle) Herausbildung neuer Berufe infolge von Digitalisierung.</p> <p>Ankerbeispiel: Schwierig war die SAP-Geschichte, da die Aufträge am Anfang nur als Papier zurückgemeldet wurden. Jetzt wird das alles an SAP zurückgemeldet. Das war etwas aufwendiger, aber machbar. Das war die Umstellung auf die Digitalisierung, die aber gut geklappt hat. Das ist eine reine Übungssache, die</p>	70



	<p>nicht so umfangreich ist. Man muss eben erst verstehen, wie SAP das bucht und wie das dort verarbeitet wird. Wir hatten auch ein paar serialnummerpflichtige Sachen. Dazu musste man zu den Lehrgängen, um das zu lernen. Das hat relativ gut funktioniert. Damit hatten wir im Nachhinein kein Problem. (Experte intern &gt; B14: 39)</p> <p>Da muss tatsächlich eine deutliche Anpassung erfolgen, was auch nach und nach passiert. Gewerbliche Berufe, die sind mitunter, wenn man sich die Ausbildungsordnung und Rahmenpläne anschaut, sehr alt. Bei ganz vielen Sachen fehlen gerade die digitalen (Unterbrechung 00:39:12-00:39:15) Themen, die Gesundheitsthemen und die Umweltthemen. Da gehört eine tatsächliche Reorganisation von Berufsbildern dazu. Das passiert nach und nach, dass man da guckt, dass die Berufe angepasst werden und auch moderner werden. Die bekommen neue Inhalte mit einer Berufsausbildung. Da gibt es ja verschiedene Berufe, die angepasst werden. Aber es dauert natürlich noch eine ganze Weile, bis so ein Beruf komplett neu geordnet ist. (Experte intern &gt; B16: 161)</p>	
Corona	<p>deduktiv</p> <p>Codierregel: Die Coronapandemie wird in den Aussagen als Karrierebedingung bzw. mindestens als Einfluss nehmender Aspekt angesprochen.</p> <p>Ankerbeispiel: Aber es ist, glaube ich, zu früh, um zu sagen, das wird etwas oder nicht. Für die Befristeten war es natürlich ein bisschen ungünstig. Aber dadurch, dass die bei Unternehmen X gearbeitet haben, bringt es sie ja vielleicht auch weiter. Das ist ja kein Manko. Und eigentlich muss man sehen. Aber von der Karrierechance her ist es jetzt, glaube ich, schwieriger zu sagen als vorher. Vor der Krise hat das dazu geführt, dass einige Kollegen ein bisschen mehr Verantwortung bekommen haben. (Experte intern &gt; B14: 178)</p>	54
Gesellschaftliche Wirkmechanismen Status	<p>induktiv aus B21</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn das Ansehen einer Berufsgruppe oder eines Bereiches, einer Branche, einer Qualifikation oder der Bildung als gesellschaftlich und für Karrieregestaltung relevant angesprochen wird. Hierzu zählen auch tradierte Statusaspekte.</p> <p>Ankerbeispiel: Also es gibt ja auch zahlenmäßig wesentlich mehr Familien, in denen kein akademischer Abschluss ist. Das ist die Mehrheitsgesellschaft. Das ist schwierig. Es ist ja die Frage, was öffentlich wahrgenommen wird, im Diskurs sozusagen. Also ich finde, da kommen halt Höherverdienende wie Spitzenkonzerne, die Manager halt, häufig schlechter weg, weil die ihre Arbeiterschaft betrügen, das hat etwas damit zu tun, was ich jetzt wahrnehme, was ich so sehe, wofür ich mich interessiere, was mich bewegt. Gleichzeitig gibt es aber auch einen starken Klassismus, was ein Teil meiner Arbeit ist, also eine Abwertung, aufgrund der sozialen Herkunft. Je nachdem, wo man dann ist, an welchem Punkt der Gesellschaft man da drauf schaut. Und das findet man genauso oder das findet man eigentlich regelmäßig auch in Medien, Assifamilien, Hartz IV-Familien, die ja irgendwie abendfüllendes Programm sind oder so. Das ist ein typischer Klassismus. Und die gehören dann ja auch in ihre Gruppe rein. (Experte extern &gt; B21: 61)</p>	29
Übergänge Branchen Arbeitsmarkt	<p>induktiv aus A16,</p> <p>Anmerkung: Diese Kategorie ist für die Fallanalyse von A16 hilfreich. Hier sind Verbindungen zu Codes im Organisationskontext erkennbar (vgl. Führung, Vorgaben...) Evtl. Bezüge zu organisationalen Bedingungen erkennbar, z. B. Führung...</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn unterschiedliche Gegebenheiten und Arbeitsbedingungen in den verschiedenen Branchen und auf den Arbeitsmärkten für einen Wechsel dorthin angesprochen werden. Dies schließt auch neue aufstrebende Berufe im Bereich Umwelt und Nachhaltigkeit ein, die Karriere ermöglichen.</p> <p>Ankerbeispiel: Eine Grenze kann sein, wenn man eben innerhalb der Unternehmensstruktur so steif in Hierarchien denkt, dass diese Feinheiten der Karriere, so wie ich sie gegangen bin, gar nicht ermöglicht. Weil man von</p>	27

	<p>vornherein sagt, das sind die Blaumänner und die bleiben auch immer da, wo sie sind und diese smoothen Übergänge, wie ich sie jetzt in meinen beruflichen Werdegang hatte, gar nicht gedanklich ermöglicht, sondern das von vornherein ausschließt. Ja, das wäre dann eine Grenze. Aber die Grenze ist dann nicht gegeben durch den Ausbildungsstand alleine, sondern auch durch die Führung und denke der Geschäftsführung, Abteilungsleitung, was auch immer. Das kann auch eine Grenze sein. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 111)</p>	
Ausgestaltung Grenzen (Aus)bildung	<p>induktiv aus B14</p> <p>Anmerkung: Es ist die Trennschärfe zu anderen Codes, wie Bildungsdruck zu kritisieren.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn die (systematische) Gestaltung von Ausbildungsgängen, Lehren oder Studiengängen oder die Schulbildung angesprochen wird oder Defizite von Ausbildungen als Bedingung der Karrieregestaltung erwähnt werden. Hierzu zählen auch Hürden an Bildungsübergängen und im Zugang dazu.</p> <p>Ankerbeispiel: Was verbessert werden kann, ist sicherlich das Thema Ausbildung. Das kann sicherlich noch ein Tickchen verbessert werden. Es ist auch natürlich, logischerweise, weil es ein Kostenfaktor ist. Wir können nicht einfach mal 10 Leute perfekt ausbilden, wenn wir, ich sage mal: „nicht mal annähernd die Stellen haben“. Das ist ein Bonbonspiel, sage ich jetzt mal. Wir haben zum Beispiel unsere Kostenstelle proaktiv noch mal Schulung und Ausbildung zur Qualitätsfachkraft gemacht. Da reden wir aber auch schnell über 20 000 Euro. Dass da ein Unternehmen natürlich jetzt nicht sagt: „Portemonnaie auf und raus damit und brauche ich zwar nicht, aber ich mach es mal“, kann ich auch nachvollziehen. (Experte intern &gt; B13: 155)</p>	25
Rationalisierungstendenzen Konkurrenz	<p>deduktiv/induktiv A16;</p> <p>Anmerkung: Trennschärfe des Codes kann kritisiert werden, da sie evtl. auch als Folge der Kategorie Globalisierung oder Technologisierung Digitalisierung zu sehen ist.</p> <p>Codierregel: Es werden Konkurrenzsituationen infolge von Rationalisierung oder allgemein Rationalisierungstendenzen mit Einfluss auf die Karrieresituation angesprochen.</p> <p>Ankerbeispiel: Dann haben sie diese Maschinen neu gekauft, also neueste Technik, alle miteinander verbunden mit X-Einheiten dazwischen. Und dann war ein Job, das haben vorher 16 Leute gemacht, machten dann pro Schicht nur noch drei. Also, dann waren das nur noch neun. Und vorher waren es 16. Also das hab ich immer erlebt. Allerdings war ich immer jemand, der Glück hatte, der auf der Welle schwamm und nicht von ihr überrollt wurde. Ich stand immer auf dem Surfbrett und war nicht der Taucher. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 173)</p>	24
Lokales Arbeitsangebot	<p>induktiv aus B14</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn das (örtliche) Angebot alternativer Stellen im direkten Umfeld als relevant für die Karrieregestaltung angesprochen wird. Es geht auch um Standorte und um die Betrachtung des Arbeitsmarktes verglichen mit der aktuellen Organisation insgesamt.</p> <p>Ankerbeispiel: Die haben sich aber in der Firma nicht weiterentwickeln können. Das liegt aber auch an dem mangelnden Angebot hier oben in X, dass man nicht einfach die Firma wechseln kann und dann einen ähnlich guten Job hat, sondern in der Regel wird man schlechter bezahlt und muss länger dafür arbeiten. (Experte intern &gt; B14: 100)</p>	23
Globalisierung	<p>deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Codierregel: Globalisierungs- und Internationalisierungsthemen werden als Bedingungsaspekt angesprochen.</p> <p>Ankerbeispiel: Aufgrund der Globalisierung werden unsere Jobs hier erhalten, weil, wir verkaufen unsere Maschinen ganz global. Also wir bauen in X für</p>	22

	<p>weltweit. Klar, werden die Masken jetzt auch in Frankreich, den USA und in England gebaut, aber die sind nicht gerade das hochtechnische Herstellungsgut. Also es ist nicht so, dass wir daran nichts verdienen, aber an den anderen Maschinen verdienen wir ein bisschen mehr. Oder auch die Feuerwehrhelme, die wir zum Beispiel zwar in Tschechien bauen, aber in X noch konfigurieren: Ohne Globalisierung könnte man so etwas nicht machen. Weil, wenn man die Feuerwehrhelme nur für ein Land baut, zum Beispiel 10 000 für Belgien, dann würde man für 10 000 Helme etwas entwickeln und das wäre dann lokal. Und um da wirklich eine Weiterentwicklung zu machen, geht es nur global. Wenn das Angebot nicht so groß ist, kommt man nie in eine finanziell darstellbare Größe hinein und da sehe ich das schon so, dass es auch wie bei den Medizingeräten einen Anbieter auf der Welt gibt, wobei wir natürlich die Besten sind, klar (unv.). (Experte intern &gt; B14: 171)</p>	
Politische Förderung Entscheidungen	<p>deduktiv</p> <p>Anmerkung: Die Trennschärfe zu Vorgaben kann kritisiert werden, da Vorgaben in Form von Gesetzen o. ä. aus politischen Entscheidungsprozessen hervorgehen. Evtl. Verbindung zum Code Finanzieller Druck.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn politische Entscheidungen für Karrieregestaltung relevant sind. Hier sind auch die Transparenz und die Informationspolitik zu politischen Entscheidungen gemeint.</p> <p>Ankerbeispiel: Stand jetzt, sind politische Entscheidungen im Gesundheitswesen (nach denen richtet sich die Arbeit von X) und meine persönlichen Umstände, die einzigen Indikatoren, die meine Karriere gezielt beeinflussen. (VERW Beschäftigte &gt; V16: 124)</p>	17
Vorgaben Umfeld	<p>induktiv aus B13,</p> <p>Anmerkung: Verbindung zu Code Vorgaben Organisation, da die Vorgaben hier umgesetzt werden (müssen).</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn sichtbar wird, dass Vorgaben rechtlicher (Arbeitsrecht, Tarifverträge, Wehrdienstpflicht o. ä.) oder politischer Natur oder implizit durch die Gesellschaft relevant für die Karrieregestaltung sein können.</p> <p>Ankerbeispiel: Also was jedenfalls bei uns einfacher sein könnte, wäre die Geschichte, über den Tellerrand einfach mal zu schnuppern. Diese regulatorischen Anforderungen, die denn existieren, der unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle, der Firmenregularien et cetera pp. Das hindert ja einen mal zu sagen: „Geh mal darüber. Guck dir das mal an.“ Das geht einfach nicht so einfach. Und so eine Art Ausbildung et cetera pp. und Förderung hat natürlich auch was mit Kapazitäten zu tun. Und in einem Wirtschaftsunternehmen ist natürlich auch das begrenzt, einfach mal zu sagen: „Ach Mensch, jetzt hat ein Mitarbeiter Lust“ und dann mache ich mal eine Schublade auf und dann kann ich ihn ersetzen und der macht mal was anderes. Das heißt also, auch da muss der Wille über den Mitarbeiter da sein, dann warte mal ein bisschen, über die Grenzen zu gehen, um eine, ich sage mal, Situation zu schaffen, um den Freiraum auch zu generieren. Aber das größte Problem ist - halt die regulatorischen rechtlichen Anforderungen. (Experte intern &gt; B13: 122)</p>	16
Differenzierung nicht nur nach GB	<p>induktiv aus B12, B21</p> <p>Anmerkung: Dieser Code wird genutzt, um die angedeuteten und vermuteten bereichsspezifischen Merkmale und Unterschiede in den Karrierebedingungen objektiv darzustellen.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn angesprochen wird, dass die Aspekte (Grenzen und Bedingungen) nicht nur auf Karrieren bei gewerblich Beschäftigten zutreffen, sondern auch z. B. im kaufmännischen Bereich. Es werden als Einschätzungen dazu erfasst, dass die angesprochenen oder implizierten Unterschiede bzw. Merkmale nicht bereichsspezifisch sind.</p> <p>Ankerbeispiel: Genau, das (unv.) ja bereits. Arbeiter (unv.) den Ausdruck finde ich nicht so schön. Und ich denke, Sie haben sicherlich schon andere Interviews</p>	13

	<p>geführt bei den anderen Firmen, oder Vergleiche sich angezogen, unabhängig jetzt von uns hier bei Unternehmen X, da brauchen Sie sich den Einzelhandel anzugucken, gehen Sie in ein Einzelhandelsgeschäft, da gibt es auch, die am liebsten nur die Ware vorziehen. Und da gibt es die, die am liebsten nur an der Kasse sitzen, dann gibt es auch die Filialleiter. Das kann man ja miteinander vergleichen. Und ob Sie jetzt hier den Lebensmittelbereich nehmen, ob Sie den Textilbereich nehmen, da werden sich auch immer Leute herauskristallisieren, die einfach gerne sich auch mit Mitarbeitern besprechen und wirklich Leute, die wirklich auch nur die Ware (unv.). Das ist ja bei uns nur auf einem anderen Niveau. (Experte intern &gt; B12: 164)</p>	
Werte und Diskrimi-nierung	<p>induktiv aus V16</p> <p>Anmerkung und Kritik: Zuordnung auch zu Codes unter intrapersonell möglich, die sich mit den individuellen Umgangsformen befassen.</p> <p>Codierregel: Es werden Werteaspekte und Diskriminierungen basierend auf der ethnischen Zugehörigkeit, Religion o.ä. als Karrierebedingung angesprochen.</p> <p>Ankerbeispiel: Wenn man es darauf anlegt, kann bestimmt jeder in unserer Gesellschaft Karriere machen. Sicherlich eingeschränkt von den Voraussetzungen und Wünsche, die man mitbringt. Jedoch ist mir auch bewusst, dass es durch Rassismus, Feminismus oder anderen Formen der Ungleichbehandlung Grenzen und Hürden gibt. Da spielen Abschlüsse und Wunschberufe keine Rolle mehr. (VERW Beschäftigte &gt; V16: 110)</p>	7
Bekanntheit des Berufs	<p>induktiv aus V11</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn die Bekanntheit einer Tätigkeit oder eines Berufs, im Sinne von darüber etwas wissen oder davon gehört haben, (gesellschaftlich) als Bedingung von Karriere beschrieben oder angesprochen wird.</p> <p>Ankerbeispiel: Tatsächlich ist das momentan eher weniger möglich, weil es diesen Beruf noch nicht allzu lange gibt. Viele kennen diesen Beruf noch nicht. Aber da, wo der Beruf schon bekannt ist, ist es auf jeden Fall möglich, da Karriere zu machen. Und es werden, auch seitens der Betriebe dann, auch Weiterbildungen oder meinetwegen auch Studiengänge und so etwas angeboten. Da wo es bekannt ist, ist es auf jeden Fall möglich. (VERW Beschäftigte &gt; V11: 140)</p>	5
Demo-graphie	<p>induktiv aus B15</p> <p>Codierregel: Es werden Aspekte des demographischen Wandels oder der demographischen Zusammensetzung angesprochen.</p> <p>Ankerbeispiel: Ich fände es wichtig, weil wir aufgrund des Fachkräftemangels natürlich auch merken, dass irgendwann der Markt leer ist. Und wir das eigentlich aus dem Vollen schöpfen können, wenn wir - da knüpfe ich an den Punkt an, an dem ich gerade aufgehört habe - genau wissen, was die Leute denn alles noch tun und können. Wir müssen stärker daran arbeiten, dass unsere Mitarbeiter flexibler werden. Also wir müssen selber, unsere Strukturen etwas aufweichen. Damit Mitarbeiter - was Sie auch angeführt haben - neue Herausforderungen annehmen können, anstatt zu sagen - Ich würde mal gerne da und ich würde mal gerne da und da, müssen wir aus diesem Bürokratismus herauskommen, um für das Unternehmen das Richtige zu tun und die Mitarbeiter in den Fokus zu setzen. Ich glaube, es ist an der Zeit. (Experte intern &gt; B15: 172)</p>	1
Definition Grenze	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn die Interviewten Angaben machen, wie sie den Begriff Karrieregrenze verstehen und definieren.</p> <p>Ankerbeispiel: Spontan würde ich sagen, Karrieregrenze ist für mich, dass mich irgendjemand in meiner Karriere behindert, dass ich nicht weiterkomme. Sei es nun irgendwie eine Person, oder weil ich einen bestimmten Abschluss nicht habe, und deswegen das und das nicht machen kann. Aber auf jeden Fall, dass ich in meiner Zukunft eingeschränkt werde. Aber nicht von mir aus, sondern von außen. (VERW Beschäftigte &gt; V11: 102)</p>	18

	<p>Das würden die Möglichkeiten sein, in seiner Position, in seinem Bereich nicht weiterzukommen. Das würde ich als Karrieregrenze verstehen. Diese wäre bei mir nach Projektleitung. In Richtung Abteilungsleitung gäbe es wahrscheinlich, über lange Zeit gesehen, keine Möglichkeit, weiterzukommen. Das würde ich als Grenze bezeichnen. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 131)</p>	
Subjektive Grenzen	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Oberkategorie innerhalb der Karrierebedingungen/Karrieregrenzen</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn subjektive begrenzende Faktoren der Karrieregestaltung benannt werden. Subjektive Karrieregrenzen entstehen als individuelle Einstellung oder Ansicht in den Köpfen, wie ein bestimmter Rollenwandel im jeweiligen Arbeitskontext erfolgen soll (Inkson, Gunz, Ganesh &amp; Roper, 2012). Während also subjektive Karrieregrenzen Eigenschaften von Individuen sind, sind objektive Grenzen Eigenschaften von sozialen Einheiten (ebd.).</p> <p>Ankerbeispiel: Ja. Also ich wurde tatsächlich von zu Hause beeinflusst, welchen Beruf ich dann zu wählen habe. Also da wurde ich schon, von meinen Eltern aus gesehen, in die richtige Richtung gedrängt. Dass ich halt auch einen Job bekomme, wo ich dann schon gut verdiene, und nicht unbedingt irgendwie nachher Hartz IV empfangen muss. (VERW Beschäftigte &gt; V11: 112)</p> <p>Eine andere Grenze kann darin liegen, dass Menschen sich selbst begrenzen, indem sie es nicht für möglich halten, was anderes zu machen. Das gehört natürlich auch eine Portion Mut dazu zu sagen: "Ich verlasse jetzt meine Komfortzone, wo ich mich auskenne und was ich kann. (... 01:07:14 - 01:07:18) Ich selbst, indem ich nicht bereit bin oder nicht willens bin, etwas Neues zu lernen. Dann habe ich mich aber selbst begrenzt. Damit zeige ich eigentlich drei verschiedene Facetten auf: Einmal aus Sicht der Firma, einmal aus Sicht der Bildung und einmal aus Sicht des Mitarbeiters. Das sind für mich Grenzen. Wenn das Ihre Frage beantwortet. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 111)</p>	87
Objektive Grenzen	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Oberkategorie innerhalb der Karrierebedingungen/Karrieregrenzen</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn objektive Karrieregrenzen sichtbar sind. Objektive Grenzen sind Ansichten, die bzgl. einer Mehrzahl von Rollenwechseln im jeweiligen Arbeitskontext von allen Betroffenen geteilt werden. Objektive organisationale Grenzen sind demnach sozial konstruiert (vgl. Fleming &amp; Spicer, 2004). Während also subjektive Karrieregrenzen Eigenschaften von Individuen sind, sind objektive Grenzen Eigenschaften von sozialen Einheiten (Inkson, Gunz, Ganesh &amp; Roper, 2012).</p> <p>Dieser Code wird verwendet, wenn solche objektiven Grenzen angesprochen werden, auch wenn sie von der jeweiligen Person nicht als solche bewertet werden.</p> <p>Anmerkung: Es ist schwierig, objektive Grenzen zu finden, da objektive Grenzen Eigenschaften von sozialen Einheiten sind (Gunz et al., 2007). Objektive Grenzen bilden sich nämlich, indem sich ein Konsens über die Art einer bestimmten Gruppe von Arbeitsrollenübergängen bildet (ebd.). Solche Rollenwechsel, und damit den überindividuellen Konsens auszumachen, ist im Rahmen dieser Erhebung schwierig.</p> <p>Lösung: Daher wird versucht, die objektiven Grenzen über die übereinstimmenden Aussagen von Beschäftigten und Expert:innen, also Beschäftigten mit Personalverantwortung, eines Unternehmens oder über die generellen Aussagen in Form einer Mitarbeiterbefragung zu identifizieren. Objektive Grenzen können sich z. B. über Stellenbeschreibungen manifestieren (siehe Ankerbeispiel V16), da mehrere Stelleninhaber betroffen sein können. Es muss aber nicht der Fall sein, dass die Stelleninhaber:innen diese Bedingungen der Stellengestaltung als begrenzend auffassen (vgl. V16).</p> <p>Ankerbeispiel: Bei X gibt es kaum bis gar nicht die Möglichkeit der Karriere,</p>	43

	<p>beziehungsweise diese dann noch frei und selbstbestimmt zu gestalten. Handlungsspielräume werden durch Stellenbeschreibungen festgelegt. Fängt man auf einer Position bei X an, bleibt man auch auf dieser. Für mich gibt es keinen Umgang mit den gesetzten Hürden und Grenzen, da ich vollkommen zufrieden bin mit meiner Stellenbeschreibung und den damit verbundenen Aufgaben. (VERW Beschäftigte &gt; V16: 112)</p> <p>Was sie im Schichtbetrieb immer haben, ist, von wegen zu wenig informiert, wird zu schlecht informiert, der Informationsfluss stoppt. Was innerhalb der Polymere auf der Fläche als rotes Tuch oder als Minus hervorkam, waren die Karrierechancen. (Experte intern &gt; B12: 45)</p>	
Konstruktive Grenzen	<p>Induktiv aus Interview V14, B11</p> <p>Hauptcode</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn identifizierte Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs konstruktiven Charakter haben, also in erster Linie zwar individuell als begrenzend wahrgenommen werden können, aber sich eine strukturgebende, ordnende positive Kraft dessen identifizieren lässt. Abbott (1995) erläutert z. B., dass der Entstehung von Berufen die Bildung von Grenzen vorausgeht, d. h. die Bildung von Grenzen, die zwischen verschiedenen Arten von Berufen unterscheiden, gefolgt von einem Prozess, in dem Berufsgruppen entscheiden, dass sie innerhalb einer bestimmten Grenze liegen und durch diese definiert werden (vgl. Inkson et al., 2012). Diese Grenzen lassen sich demnach als für die Insidergruppe der jeweiligen Berufsgruppe positiv sozialisierend begreifen oder können hilfreich sein, sich bei Rollenübergängen zu orientieren (ebd.). Dieser Code wird verwendet, um neben der rein negativen Konnotation des Begriffs Karrieregrenze eine alternative Sichtweise anzubieten.</p> <p>Ankerbeispiel: Aber im Grunde weiß ich wirklich meinen Job hier sehr zu schätzen. Ich weiß dadurch auch, was ich vorher gearbeitet habe, was ich wirklich hieran habe. Dass ich relativ viele Freiheiten habe, was auch die Arbeitszeit angeht. (VERW Beschäftigte &gt; V14: 129)</p> <p>Ja, immer nur wieder die Grenzen, wenn man selber glücklich ist, da wo man ist, wenn man da angekommen ist. Das ist für mich die Grenze. Der Mitarbeiter muss zufrieden sein und wenn er da glücklich ist, wo er ist, dann ist das eine positive Grenze. (Experte intern &gt; B11: 94)</p>	31
Keine Grenz- wahr- nehmung	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn ersichtlich ist, dass der besprochene Aspekt nicht als Grenze bzw. einschränkende Bedingung der Karrieregestaltung gesehen, wahrgenommen oder interpretiert wird.</p> <p>Ankerbeispiele: Einschränken kann man nicht sagen - es ist halt nicht die Möglichkeit da! Es gibt da keine weitere Karriere, also ...Die Position, die ich hier habe, das ist einfach unser Platz hier, unsere Arbeit. (VERW Beschäftigte &gt; V12: 183)</p> <p>Gar nicht tatsächlich. Also das Einzige, wo mein Schul- und Bildungsweg angesprochen wurde, war damals im Vorstellungsgespräch. Wie gesagt, ich habe eine abgeschlossene Ausbildung mit 3,4 erreicht, was jetzt nicht besonders gut ist. Mein Hauptschulabschluss ist auch unter aller Kanone, aber er ist da. Und er hat eiskalt zu mir gesagt: „Aber lesen, schreiben kannst du? Eins plus eins zählen kannst du auch?“ Und hat sich dann halt mehr für meine Person interessiert. Und da habe ich schon gesagt, ey, Unternehmen X, jeder andere hätte dich nicht mal eingeladen, egal, welchen Job du gemacht hättest oder welchen guten Job du gemacht hättest. Also tatsächlich, das hat die überhaupt nicht interessiert. (GEW Beschäftigte &gt; A15: 122)</p>	152
Umgang und Durchlässigkeit	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Oberkategorie</p> <p>Codierregel: Hier werden Aspekte codiert, wie aus den unterschiedlichen Perspektiven (Individuum/Beschäftigte, Organisation, System) mit Bedingungen</p>	0

	<p>der Karriere umgegangen wird und wovon dieser Umgang abhängen kann. Zudem werden Aspekte codiert, die den Konflikt zwischen individueller Handlungsfähigkeit und (sozialem) Determinismus ansprechen und auf Umstände des Umgangs eingehen (Glück, Leidensfähigkeit...).</p> <p>Durchlässigkeitsfaktoren (DiPrete, 1987): Möglichkeiten der Karrieregestaltung basieren auf...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetenzen, Informationen, Konfiguration der Positionen in der Organisation, Institutionalisierung der formalen Struktur</li> </ul> <p>Vorläufer subjektiver Durchlässigkeit: Abneigung zu wechseln (AN) und Abneigung zu selektieren (AG)</p> <p>Determinanten der Durchlässigkeit auf AG-/AN-Seite (Gunz et al., 2007):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewusstsein,</li> <li>- Erreichbarkeit (Fähigkeit und Selbstwirksamkeit, Umstände, Pfadabhängigkeit),</li> <li>- Attraktivität des Arbeitsrollenwechsels</li> </ul> <p>AG als Gatekeeper des Karrieresystems</p>	
MA Abneigung zu gehen	<p>deduktiv, Konzept der Permeabilität von Grenzen (Gunz et al. 2007),</p> <p>Anmerkung: Eine Segmentanalyse zusammen mit subjektiven und objektiven Bedingungen/Grenzen ist sinnvoll.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn erkennbar ist, dass die/der MA aufgrund des Bewusstseins, der Erreichbarkeit und der Attraktivität bzgl. des Arbeitsrollenübergangs abgeneigt oder weniger abgeneigt ist, die Organisation zu verlassen.</p>	0
MA Attraktivität	<p>deduktiv aus Gunz, Peiperl, Tzabbar (2007)</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn eine Einschätzung bzgl. des Wertes von Karriereoptionen angesprochen und relevant ist, inwieweit Karrierebedingungen/-grenzen durchlässig sind. Hierzu zählen Einschätzungen bzgl. Wertevorstellungen, der Passung von Persönlichkeit und Umfeld (Karriereanker Schein), ...</p> <p>Werte und Persönlichkeit Passung Erwartungen Alternativen Arbeitsplatz- und Organisationsmerkmale...</p> <p>Ankerbeispiel: Innerhalb des Unternehmens wären Bedingungen nötig, wie Arbeitszeit, Freistellung für Fortbildungen. Solche Ideen sind natürlich denkbar und haben alle auch was mit gesellschaftlicher Veränderung zu tun. Die Frage, wie menschenfreundlich sozusagen Arbeitswelt gestaltet wird, und auch wie flexibel man das machen möchte. (Experte extern &gt; B21: 101)</p> <p>Das geht nämlich sehr wohl. Von daher halte ich Flexibilität in der Arbeit schon für ein wichtiges Kriterium, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Und dann haben auch Leute Interesse an dem Job. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 50)</p>	66
MA Erreichbarkeit	<p>deduktiv aus Gunz, Peiperl, Tzabbar (2007)</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Einschätzungen der Erreichbarkeit bzgl. Karriereoptionen angesprochen und relevant sind, inwieweit Karrierebedingungen/-grenzen durchlässig sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pfadabhängigkeiten: Aspekte von Pfadabhängigkeiten z. B. frühe Erkennung von Karrierefanatikern, die Außendarstellung, Lebenschancen durch Klassenzugehörigkeit...</li> <li>- Fähigkeiten und Selbstwirksamkeit: Codierregel: Fähigkeiten, Qualifikationen und Aspekte für Selbstwirksamkeit</li> <li>- Umstände (Arbeitsverträge, Stellenzuschnitt, formale Strukturen, Rechtsprechung, soziale Einstellungen (zunehmende gender Differenzen), Arbeitsorganisation, Grenzen der Inklusion</li> </ul>	40

	<p>Ankerbeispiel: Wir haben eine Menge Kollegen, die sind Meister und Techniker und arbeiten in der Fertigung und wenn das erstmal zwei, drei Jahre her ist, sagen viele, dass sie gleich hätten gehen können. Das ist alles lange her und entspricht nicht mehr dem Stand der Technik. Das ist sehr zwiespältig für mich. Da muss ich schon sagen, dass einige sauer waren, dass es nicht so gut funktioniert hat, weil die in der Annahme waren, sich als Techniker in der Schule weiterzuentwickeln. Da gibt es auch unterschiedliche Möglichkeiten und das hat später nicht geklappt. Die haben sich dann privat weiterentwickelt und ein Nebengewerbe angemeldet oder etwas in die Richtung gemacht. (Experte intern &gt; B14: 87)</p>	
MA Bekanntheit und Bewusstsein	<p>deduktiv aus Gunz, Peiperl, Tzabbar (2007)</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Aspekte des Bewusstseins und der Bekanntheit bzgl. Karriereoptionen angesprochen und relevant sind, inwieweit Karrierebedingungen/-grenzen durchlässig sind. Selbst beschaffte Informationen oder Informationen, die die Organisation gibt, sind gemeint. Auch die Politik kann gemeint sein.</p> <p>Ankerbeispiel: Wir haben Stellenausschreibungen, bei denen man sich bewerben kann. Und dann haben wir ein Weiterbildungsprogramm mit Kursen, die wir Y nennen, wo man sich abendlich weiterbilden kann. Es wird auch gefördert, den Techniker oder so etwas zu machen. Im Verwaltungsbereich ist das eher der Betriebswirt, aber es machen auch immer mehr und damit sind die Aufstiegschancen natürlich auch geringer. (Experte intern &gt; B14: 87)</p>	22
AG Abneigung MA auszuwählen	<p>deduktiv, Konzept der Permeabilität (Gunz et al. 2007),</p> <p>Anmerkung: Eine Segmentanalyse zusammen mit subjektiven und objektiven Bedingungen/Grenzen ist sinnvoll.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn erkennbar ist, dass der AG aufgrund des Bewusstseins, der Erreichbarkeit und der Attraktivität bzgl. des Arbeitsrollenübergangs abgeneigt oder weniger abgeneigt ist einen MA auszuwählen.</p>	0
AG Erreichbarkeit	<p>deduktiv aus Gunz, Peiperl, Tzabbar (2007); Buch Karriereforschung</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Einschätzungen der Erreichbarkeit bzgl. des Arbeitsrollenwechsels seitens des Arbeitgebers angesprochen werden. Die Abneigung, einen Beschäftigten auszuwählen kann durch die Erreichbarkeit des Wechsels beeinflusst werden.</p> <p>Folgende Aspekte können relevant sein im Punkt Erreichbarkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pfadabhängigkeiten: Aspekte von Pfadabhängigkeiten z. B. frühe Erkennung von Karrierefanatikern, die Außendarstellung, Lebenschancen durch Klassenzugehörigkeit...</li> <li>- Fähigkeiten und Selbstwirksamkeit: Fähigkeiten, Qualifikationen und Aspekte für Selbstwirksamkeit</li> <li>- Umstände (Arbeitsverträge, Stellenzuschnitt, formale Strukturen, Rechtsprechung, soziale Einstellungen (zunehmende gender Differenzen), Arbeitsorganisation, Grenzen der Inklusion)</li> </ul> <p>Ankerbeispiel: Fortbildungsbedarf den gibt es hier. Wenn sie an so eine Maschine kommen oder hier in die Fabrik kommen / Sie brauchen zwei Monate, bis sie sich auf dem Gelände zurechtfinden. Eine Maschine zu kennen, wie gehe ich damit um? Wie halte ich sie an? Die Angst abzulegen, dass ich mit einem falschen Tastendruck einen Schaden von 100.000 oder mehr Euro kreieren kann. Wir versuchen da permanent durch Weiterbildung, sowohl was Richtung Maschinenführer oder Verfahrenstechnik, Grundstoff, Kautschuk, den Umgang mit Druckern, mit Peripherie System, mit horizontalen Beutelmaschinen / Wir bilden hier Haus intern weiter. Das heißt, wir stellen teilweise Leute dazu ab, wir schaffen da, auch teilweise Leute aus dem Schichtbetrieb herauszunehmen, um die weiter zu qualifizieren und auszubilden. (Experte intern &gt; B12: 29)</p>	48
AG Attraktivität	<p>deduktiv aus Gunz, Peiperl, Tzabbar (2007)</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn eine Einschätzung bzgl. des Wertes</p>	13



des Arbeitsrollenwechsels seitens des Arbeitgebers angesprochen wird. Hierzu zählen Einschätzungen durch die Organisation bzgl. Wertevorstellungen, der Passung von Persönlichkeit und Umfeld (Karriereanker Schein),...

Werte und Persönlichkeit Passung, Person-Orga-Fit  
Erwartungen an Beschäftigte  
Alternativen an Beschäftigten  
angebotene Arbeitsplatz- und Organisationsmerkmale

Ankerbeispiel: So ein Betrieb wie bei uns - es wächst ja auch. Wir sind ja hier ein alteingesessener Betrieb in A und die Kollegen haben eine geringe Fluktuation, außer bei den (unv.), erzählt, sehr viele Einstellungen, weil es im Moment die Auftragslage auch so hergibt und das ist ein bisschen schnelllebig, aber ansonsten sind die Mitarbeiter lange hier, und es entwickelt sich auch. Unsere Vorgesetzten kennen ihre Mitarbeiter, und die Mitarbeiter haben wirklich die Möglichkeiten, den Betrieb hier kennenzulernen und sich auch Wissen anzueignen und dann auf dem Wege auch Karriere zu machen. Das ist hier nicht (unv.), so ist es hier nicht: Wir gehen mit fliegenden Fahnen rein und mit fliegenden Fahnen wieder raus - das ist hier nicht unsere Firmenmentalität, und das ist auch nicht, dass unsere Mitarbeiter (unv.). Aber das ist hier schon, kann man schon so sehen. (Experte intern > B12: 145)

Ein Teil Fachkarriere wäre zum Beispiel auch, ich bin ja nun im Bereich der (Unterbrechung 00:22:07-00:22:10) Mensch, das ist ein ganz toller Werkstatteleiter. Es wäre doch toll, wenn er sein Wissen auch bundesweit an Mitarbeiter weitergeben kann. Das ist im Moment noch so: „Der hat sich wegbevorzugt.“ Aber da muss es eigentlich hingehen, dass man Fachkräfte und gute Leute - gerade im gewerblichen Bereich sind sie schwer zu finden - die werden regelmäßig und überall gesucht. Das man da als Arbeitgeber einfach dranbleibt. (Experte intern > B16: 101)

AG Bekanntheit  
Bewusstsein

deduktiv aus Gunz, Peiperl, Tzabbar (2007)

17

Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Aspekte des Bewusstseins und der Bekanntheit seitens des Arbeitgebers bzgl. Karriereoptionen angesprochen und relevant sind, inwieweit Karrierebedingungen/-grenzen durchlässig sind. Informationen, die die Organisation nutzt, um sich für oder gegen einen Beschäftigten zu entscheiden, sind gemeint.

Ankerbeispiel: Ja. Ich würde sagen, wir müssen bedarfsgerechter ausbilden. Ich finde auch, dass wir die Ausbildungsgänge mit den Leuten besetzen, die die Mindestqualifikation haben. Das heißt, wenn ich gute Sachbearbeiter möchte, die langanhaltend diesen Job mit einer großen Zufriedenheit ausfüllen, dann ist das vielleicht - das kennt man hier nicht - der Realschüler oder der Gesamtschüler nach Klasse 10. Und nicht der Abiturient, der nach drei Jahren weg ist und eventuell nochmal studieren geht. Da finde ich, ist das Thema bedarfsgerechte Ausbildung ein Punkt und weg von der Theorie und hin zur Praxis. (Experte intern > B15: 154)

Die 'Jobrotation' an sich halte ich für / Wie derjenige Mitarbeiter sich verhält, das wird dann im Gruppenleitermeeting auch besprochen regelmäßig, sodass vielleicht, wenn der eine nicht sieht, dass er Mitarbeiter hat, der da vielleicht sehr kompetent ist oder besser ist, dass das einem nicht durchrutscht in der Weiterentwicklung. Das findet schon statt. Aber noch wichtiger finde ich eigentlich die Mitarbeitergespräche. (Experte intern > B11: 42)

Durch entsprechende interne Stellenausschreibungen im Intranet bei uns. Aber auch durch Aushänge. Gerade in den gewerblichen Bereichen wird das noch ausgehängt. (Experte intern > B15: 90)

Individuelle Handlungs-  
fähigkeit vs.  
Determinismus

Deduktiv aus Leitfaden

46

Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn der Konflikt zwischen determinierten Gegebenheiten und der eigenen Handlungsfähigkeit angesprochen wird und basierend darauf das Handeln beschrieben wird.

Ankerbeispiel: Man weiß ja, dass die da sind! Wenn in einer Sitzung mit dem Abteilungsleiter oder Teamleiter nach Ideen gefragt wird, kann man das natürlich sagen. Aber man weiß ja, was der Einzelne macht und wo die Grenzen des

	<p>Einzelnen sind. Man kann natürlich Vorschläge machen, aber man muss dann auch davon ausgehen, dass das nicht wirklich so umgesetzt wird, wie man es vielleicht gerne möchte. Aber das weiß ja der Einzelne, der auf seinem Arbeitsplatz ist, wo seine Grenzen sind. (VERW Beschäftigte &gt; V13: 160)</p> <p>Ich habe einen Kollegen, der hat jetzt endlich einmal nach fast fünf Jahren, nachdem er seinen Techniker fertig hatte, hat er endlich eine Stelle als Techniker bekommen bei Unternehmen Y. Aber auch nur, weil ihn ein Vorgesetzter, dieser gesagte Linienleiter, angesprochen hat, ob er nicht Lust hätte, weil jetzt gerade eine Elternvertretung nötig wäre. Am 01. Juni kommt der aber wieder zurück und dann muss er wieder normal in der Linie arbeiten, obwohl er einen Techniker hat. Deswegen sage ich ja, du hast nie die Garantie. Wir haben immer noch zwei Leute, die haben den Techniker, arbeiten bei uns ganz normal auf der Linie und haben es aufgegeben. Natürlich kannst du dir vorstellen, wie demotivierend das ist. (GEW Beschäftigte &gt; A13: 46)</p>	
Änderung von systemischen Bedingungen	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn die Änderung systemischer Bedingungen angesprochen wird, mit Karriere oder Bedingungen sowie Grenzen umzugehen.</p> <p>Ankerbeispiel: I: Und was die Förderungsmöglichkeiten auch finanziell angeht, die es von politischer Seite gibt. Wie beurteilen Sie die jetzt für gewerbliche Beschäftigte? 00:44:39 B: Zu schwach. Ganz klar. Also ich finde, auch Unternehmen wird es nicht leicht gemacht, in Mitarbeiter und in Ausbildung zu investieren. Das sind dann wirklich immer nur ganz kleine Betriebe. Einem großen Betrieb mutet man dann immer zu, zu sagen, dass er dann schon für seinen Mitarbeiter bezahlen kann. Da ist ein bisschen für mich ein Ungleichgewicht drin, dass da als Unternehmen wirklich eine Möglichkeit besteht, Förderung zu beantragen. Es gibt ja verschiedene Sachbildungsgutscheine (Unterbrechung 00:45:11-00:45:15) und auch Bildungsprämien für Unternehmen, um zu sagen: „Damit ihr eure Mitarbeiter weiterbilden könnt, bekommt ihr auch die Bildungsprämie oder den Gutschein.“ Das gibt es ja leider nicht. Da ist eine Ungerechtigkeit für mich. (Experte intern &gt; B16: 182-183)</p>	9
Vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich v.v.	<p>Deduktiv aus Leitfaden und anhand der nicht probabilistischen Stichprobenauswahl, dann inhaltlich induktiv aus A16</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Bedingungen und Aspekte eines potentiellen oder vollzogenen Arbeitsrollenwechsels vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich v.v. beschrieben werden.</p> <p>Ankerbeispiel: Da gab es keinen so krassen Schritt. Ich kriegte das Schreiben 'Sie sind jetzt Angestellter' und man sah das an irgendwelchen Schlüsseln auf der Lohnabrechnung, wo ich fragte: „Was heißt denn das?“ Das heißt jetzt, dass du den Wechsel gemacht hast von A nach .... Aber, dass ich tatsächlich jetzt merkte, ich habe jetzt einen Tag mehr Urlaub oder - das nicht. Es gab natürlich eine andere Einstufung in der Qualifikation und dann eine Durchentwicklung, wo man sagte: „Pass auf, dein Job ist jetzt eigentlich im Bereich des ATs angesiedelt. Du musst dich aber jetzt erst in den Job einarbeiten. Du kriegst nicht gleich das volle Geld, sondern das wird über ein paar Monate durchentwickelt.“ Also solche Sachen. Aber in Zusatzleistung ist es jetzt nicht, dass ich vom Blaumann zum Hemdträger dann plötzlich merkte: „Oh, ich habe drei Tage mehr Urlaub.“ Das fiel nicht so drastisch ins Gewicht, wie es sicherlich in anderen Bereichen durchaus sein mag. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 46)</p> <p>Eine Grenze kann sein, wenn man eben innerhalb der Unternehmensstruktur so steif in Hierarchien denkt, dass diese Feinheiten der Karriere, so wie ich sie gegangen bin, gar nicht ermöglicht. Weil man von vornherein sagt, das sind die Blaumänner und die bleiben auch immer da, wo sie sind und diese smoothen Übergänge, wie ich sie jetzt in meinen beruflichen Werdegang hatte, gar nicht gedanklich ermöglicht, sondern das von vornherein ausschließt. Ja, das wäre dann eine Grenze. Aber die Grenze ist dann nicht gegeben durch den Ausbildungsstand alleine, sondern auch durch die Führung und denke der</p>	49

	Geschäftsführung, Abteilungsleitung, was auch immer. Das kann auch eine Grenze sein. (GEW Beschäftigte > A16: 111)	
Leidensfähigkeit	<p>induktiv aus B21</p> <p>Anmerkung: Trennschärfe ist kritisierbar, da der Code evtl. mit Handlungsfähigkeit und Determinismus verbunden werden kann.</p> <p>Codierregel: Leidensfähigkeit wird angesprochen als Umgangsform mit Karrierebedingungen oder -einschränkungen.</p> <p>Ankerbeispiel: Und das sind natürlich schon die Hochmotivierten. Und das sind die aktiven Menschen, die das erkannt haben und auch aktiv sich dafür einsetzen. Und ich glaube, das würde jetzt, wenn sie das bei ihren Kindern tun, es ist ein Ausschnitt von Leuten, die sowieso schon eher aktiv werden. Aber es gibt auch genauso viele Leute und das sind dann die Geschichten, die ich von den jungen Erwachsenen häufiger höre, das ist eher das, naja, wenn man es mal als Kompetenz formulieren würde, eine große Leidensfähigkeit. Also das wird halt, die Arbeit wird einfach gemacht, weil sie gemacht werden muss. Also es ist so schwer, weil es mir persönlich sehr wichtig ist, da in einer wertschätzenden Sprache zu sein. Man könnte sagen, es ist halt irgendwie eine Ergebenheit oder Autoritätshörigkeit. Ich glaube, es ist eher so ein Mittel zum Zweck, mehr als zur Selbstverwirklichung die Arbeit, was ich auch schon sagte. Dann ist halt eher die Frage, wie gehen Leute mit Stress um. Es gibt natürlich auch die Leute, die sagen, da wende ich mich jetzt aktiv gegen. Aber das ist so nichts, das kann man einfach nicht homogenisiert beantworten. Auch das ist total divers. Das ist genauso divers, wie die Motivation, da zu arbeiten und der Hintergrund, wie man in einen Arbeiter:innen Beruf gekommen ist. Es ist auch die Frage des Umgangs damit. (Experte extern &gt; B21: 117)</p>	5
Glück und Fügung	<p>Induktiv aus A15</p> <p>Codierregel: Glück und Fügung werden als Aspekte des Umgangs mit und der Durchlässigkeit von Bedingungen und Grenzen in der Karrieregestaltung angesprochen.</p> <p>Ankerbeispiel: Und habe dann halt ja Glück gehabt, sage ich mal, dass ich zur richtigen Zeit am richtigen Ort war, denn da hat Unternehmen X eingestellt, auch unbefristet halt und habe dann gleich einen unbefristeten Arbeitsvertrag bekommen. (GEW Beschäftigte &gt; A15: 2)</p> <p>Möglich so gut wie gar nicht - das hat man ja, glaube ich, so bei den ersten Terminen, wo Herr [unv.] noch mit dabei war schon (unv.), dass X - oder Y jetzt - keine Aufstiegschancen bietet oder anbietet, also was passiert, da wird eine Stelle frei und dann kann man sich darauf bewerben. Also was da mit mir passiert ist: das war für mich ein 'Lucky Strike' bei X, das ist nichts, worauf man hinarbeiten kann - es muss einfach passieren, dass eine Stelle frei wird (VERW Beschäftigte &gt; V16: 38)</p> <p>Also ich hatte auf jeden Fall viel Glück, auch, dass ich zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Leute getroffen habe, mit denen ich über die richtigen Sachen gesprochen habe. (GEW Beschäftigte &gt; A12: 171)</p>	15
Orga Maßnahmen Verbesserung der Karriere	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Oberkategorie</p> <p>Codierregel: In diesem Bereich werden Aspekte codiert, bei denen organisationale Maßnahmenbereiche zur Verbesserung/Veränderung der Karrieremöglichkeiten angesprochen werden.</p>	0
Karriereberatung und Informations-politik	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn Aspekte der Karriereberatung und der Informationspolitik angesprochen werden oder als Lösung impliziert werden, um Karriereoptionen zu verbessern.</p> <p>Ankerbeispiele: Wenn man die Chance hat, bei X Karriere zu machen, wird der</p>	65

	<p>Umfang und die Art und Weise von X vorgegeben. (VERW Beschäftigte &gt; V16: 126)</p> <p>Ich bin ein absoluter Befürworter und möchte meine Mitarbeiter unbedingt motivieren, sich zu bewerben und weiterzuentwickeln mit internen Stellenausschreibungen. Ich sehe, dass da noch ein bisschen Nachholbedarf ist, was die Digitalisierung angeht. Wir haben das Schwarze Brett. Da stehen sie regelmäßig davor und schauen sich das an. Und am Anfang war denen, als wir den 'Change'-Prozess eingeleitet haben, gar nicht bewusst, dass sie sich auf gewisse Stellen bewerben können, weil sie sich selber gar nicht gesehen haben, wie sie eigentlich von uns gesehen werden. Die Selbstwahrnehmung und die Fremdwahrnehmung, was diese Position ausmacht, waren ganz unterschiedlich. / Schwierigkeiten haben, um vielleicht die nächste Stufe zu erlangen, vielleicht vom Schichtarbeiter zum Schichtführer zu werden oder vom Schichtführer zum Gruppenleiter. Und ja, die Chancen sind da. Ich finde das super und ich möchte das auch, dass sie das machen. Aber sie sollen es nicht machen, wenn sie es nicht wollen. Niemanden soll man zu seinem Glück zwingen. (Experte intern &gt; B11: 36)</p>	
Veränderung der Hierarchie/ Struktur	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn Aspekte zur Veränderung der hierarchischen Struktur in der Organisation angesprochen werden oder als Lösung impliziert werden, um Karriereoptionen zu verbessern.</p> <p>Ankerbeispiel: Aber ich habe natürlich von unten vom Service-Team Mitarbeiter schon einen Sprung gemacht, es gibt eben auch diese Möglichkeiten. Aber nach dem Teamleiter für jemanden wie mich (unv. 00:15:23 - 00:15:27) ein Mitarbeiter, in Führungsstrichen, danach ist, glaube ich, auch erst mal nicht mehr so viel, was ja auch Herr X sagte, mit eher flachen Hierarchien. (VERW Beschäftigte &gt; V14: 23)</p> <p>Im Anschluss, als ich dann fertig war mit meinem Betriebswirt, war ich da noch einige Jahre tätig im Bereich der Qualitätssicherung und habe da aber schon zu meiner derzeitigen Führungskraft den Wunsch geäußert nach mehr. Ich habe dann sukzessiv immer mehr kleinere Projektaufgaben bekommen. (GEW Beschäftigte &gt; A14: 3)</p>	34
Arbeitsinhalte anreichern	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Codierregel: Aspekte und Maßnahmen der Arbeitsbereicherung oder Ausweitung der Verantwortung werden direkt angesprochen, werden impliziert oder sind als Maßnahmen beruhend auf der Aussage empfehlenswert.</p> <p>Ankerbeispiel: Dass man einfach mit seinen Berufserfahrungen und auch je nachdem, wie viel Energie man in solche Sachen reinstecken möchte, sagt, man ist derjenige, der die Dienstpläne schreibt. Oder man übernimmt einen gewissen Bereich unter den PDA's in so einer großen Apotheke. (VERW Beschäftigte &gt; V14: 21)</p> <p>Ich mache meine eigentliche Arbeit in der Logistik, mache das noch nebenbei und das füllt mich eigentlich ganz gut aus. Also, ich bin ziemlich zufrieden und die Arbeit, die ich jetzt zusätzlich mache, mit diesem Facility, Reparaturen und bei diesen ganzen Geschichten, da kann ich auch relativ selbstständig arbeiten. Also mir wird nicht vorgelegt, was ich machen muss, sondern ich kann da selbst entscheiden, wie ich was mache. Ich habe mein Werkzeug, ich habe da so eine Ecke, wo ich dann so ein paar Baumaterialien herumstehen habe, und da kann ich dann sozusagen das dann machen. (GEW Beschäftigte &gt; A11: 25)</p>	27
Fort- und Weiterbildung	<p>Induktiv aus V12</p> <p>Codierregel: Aspekte und Maßnahmen im Bereich Fort- und Weiterbildung werden direkt angesprochen, werden impliziert oder sind als Maßnahmen beruhend auf der Aussage empfehlenswert.</p> <p>Ankerbeispiel: Also ich sage mal so: für uns Servicekräfte wird nicht so viel angeboten. Ich war mal in einer Fortbildung über Stressbewältigung, oder wie man dem mit dem Stress auf der Arbeit umgeht, und da gab es eine Fortbildung, wie man sich am Telefon verhält, ein angenehmes Gespräch führt und sowas. Und</p>	25

dann war ich jetzt - also gerade was Hospiz und dergleichen angeht - bin ich mit meiner Kollegin mal zu einer Fortbildung gefahren und wir haben da halt auch viel über Hospize in SAPV kennengelernt, obwohl das eigentlich mehr für Ärzte und Heilkräfte war, aber wir konnten trotzdem daran teilnehmen - das war dann auch ganz interessant, aber mehr gibt es für Servicekräfte jetzt nicht. Und das wiederholt sich auch, wenn denn dann so was angeboten wird, sind eigentlich immer nur - wie gesagt - die Stressbewältigung oder irgendwas mit Kommunikation. (VERW Beschäftigte > V12: 76)

Also, und sonst gab es / Was mir aufgefallen ist, ist, dass auf jeden Fall in der Zeit sehr viel weniger Schulungen angeboten wurden. Da war es sehr viel schwieriger auf dem Stand zu bleiben und man ist dann halt automatisch veraltet, weil (unv. 00:52:21 - 00:52:22) die Unternehmen. Ich hab da mehr gearbeitet, dass sie darauf geachtet haben. (GEW Beschäftigte > A12: 175)

Diversität und Offenheit

Induktiv aus A14

16

Codierregel: Aspekte und Maßnahmen des Diversitätenmanagements und zur Förderung der Offenheit werden direkt angesprochen, werden impliziert oder sind als Maßnahmen beruhend auf der Aussage empfehlenswert.

Ankerbeispiel: Ein Thema wäre zum Einen die Diversität oder 'Diversity'. Ich bin selber halb schwarz und sehe, das ist ein sehr, sehr weiß geprägtes Unternehmen, wenn man in die oberen Ränge schaut. Aber bei einfachen Tätigkeiten sind da doch viele ausländische Kollegen und wenn da die Bereitschaft da wäre, im oberen Management einfach auch mal, keine Ahnung, so wie mich jetzt. Einen halb schwarzen oder auch mehr Frauen oder, sage ich mal, Personen, die einfach anders sind, einzusetzen. Dann ist auch die Offenheit und das Image und das 'Standing' in der Gesellschaft auf jeden Fall ein anderes. Und Unternehmen Y würde noch einmal anders wahrgenommen werden. Da kann man auf jeden Fall ansetzen. Wo vielleicht nochmal eine Person kommt von außen, die noch einmal einen ganz neuen, frischen Wind hier einbringen kann, aber sehr, sehr gute Karriere macht und auch zielorientiert hier agiert. (GEW Beschäftigte > A14: 157)

Individuelle vs. organisationale Verantwortung

Induktiv entstanden aus B12 im Kontrast zu B15/B16

14

Anmerkung: B15 und B16 können als Fallvergleich genutzt werden.

Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn die unterschiedlich eingeschätzte Bedeutsamkeit individueller und organisationaler Verantwortung bei der Karrieregestaltung und -planung angesprochen wird.

Ankerbeispiele: Für mich ist das hier Karriere, das ist (unv.), und das ist auch vom Vorstand getragen, dass Karriere viel mit Eigeninitiative zu tun hat. Da ist auch der Mitarbeiter gefordert, diesbezüglich aktiv zu werden. Und wenn er dann diesbezüglich hier kommt und sagt, er möchte zum Beispiel in der Abendschule das, das, das, das, das machen, oder aber, er möchte eine Abendschule besuchen, das kollidiert aber mit seinem Schichtplan, ob wir da eine Möglichkeit finden, ihn aus bestimmten Schichten, wenn Schule oder Prüfungen sind, rauszunehmen, da finden wir aufgrund der Größe immer Wege, das zu realisieren. Aber es ist nicht so, das haben wir hier an keiner einzigen Stelle bis jetzt gemacht, dass ich einem Mitarbeiter auf die Brust tippe, ihm nahe lege, das und das zu machen, um ihm dann von vorne zu sagen: „Wenn du das gemacht hast und mit Bravour bestanden hast, dann habe ich für dich diese oder diese Position.“ Das gibt es. Das heißt, ich setze mich nicht ins versteckte Kämmerchen hin und mache eine detaillierte Planung für gewerbliche Mitarbeiter, um die nach vorne weiter zu entwickeln, sondern das zeigen sie durch ihre Arbeitsleistung auf der Fläche. Da wird dann der Schichtführer, der Abteilungsleiter drauf aufmerksam, und wenn dann Stellen sind, Positionen sich auftun, wo wir die eine oder andere Person sehen, dann können auch direkte Gespräche stattfinden. Angetrieben wird das Ganze erstmal durch das Verhalten, die Leistung eines jeden einzelnen. (Experte intern > B12: 177)

Schwierig. Also als Unternehmen, würde ich im Moment sagen, bieten wir alle Möglichkeiten, die wir bieten können. Durch Gespräche, durch irgendwelche Maßnahmen und auch dadurch, dass ich nicht direkt mit meiner Führungskraft oder mit meinem Personalreferenten sprechen muss, sondern auch anonym mit jemand anderem sprechen kann und entsprechende Karrierewege aufgezeigt bekomme. Ich kann eine gewisse Selbstreflexion machen. Deswegen würde mir

	<p>jetzt nicht einfallen, wo ich als Unternehmen noch etwas besser machen kann. Und als Mitarbeiter, glaube ich, muss die Veränderungsbereitschaft da sein. Karriere heißt, ich muss mich verändern. Und ich muss bereit sein, mich zu verändern - mit allen Konsequenzen. Das müsste verbessert werden. (Experte intern &gt; B15: 126)</p>	
Führung verbessern	<p>induktiv aus A12</p> <p>Codierregel: Aspekte und Maßnahmen der Führung werden direkt angesprochen, werden impliziert oder sind als Maßnahmen beruhend auf der Aussage empfehlenswert.</p> <p>Ankerbeispiel: Am wichtigsten sind da, glaube ich, die richtigen Führungskräfte, die merken, wenn jemand eher vielleicht auch andere Tätigkeiten machen könnte. Und die müssen das dementsprechend kommunizieren. Und dann muss natürlich da drüber auch der Wille sein, Leute anders einzuarbeiten und vielleicht auch Perspektiven zu zeigen und auch als Unternehmen so ein bisschen das Risiko einzugehen, dass man den jetzt in eine andere Richtung schult. Da muss man Geld in den reinstecken, um den dann in eine andere Tätigkeit zu bringen. (GEW Beschäftigte &gt; A12: 177)</p> <p>Ja. Ich erinnere mich gerade nicht spontan. Ich meine, das Thema Weiterentwicklung wurde negativ bewertet oder schlechter bewertet. Und das Thema der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wurde auch nicht ganz positiv bewertet. Das ist aber auch unterschiedlich von den Bereichen. Und im Mittel ist das eher zu kurz gekommen. (Experte intern &gt; B15: 60)</p>	12
Angebote der WLB Förderung	<p>Deduktiv aus Leitfaden</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird verwendet, wenn Aspekte zur Förderung der WLB in der Organisation angesprochen werden oder als Lösung impliziert werden, um Karriereoptionen zu verbessern.</p> <p>Ankerbeispiel: Und was ich natürlich gut finden würde, wenn man sich dafür entscheidet und es auch funktioniert, das Erleichtern und Unterstützen von Arbeitsbedingungen, sodass zum Beispiel die Zeit reduziert wird, aber nicht das Geld oder solche Sachen, dass die Firma sich auch fördernd dahinter stellt. Im Einzelfall wurde das auch gemacht, jedoch kann ich jetzt nicht sagen, dass es breit aufgestellt worden ist. (Experte intern &gt; B14: 107)</p> <p>Ja, man muss seine Abstriche machen. Das Eine ist, was man will, das Andere, was man muss. Und wenn es wichtig ist für die Arbeit, dann muss man auch bereit sein, da Abstriche zu ziehen und da braucht man dann auch eine Familie, die hinter einem steht, weil, im Endeffekt macht man das ja auch für die Familie. Also in erster Linie natürlich für sich selbst, aber halt auch für die Familie, weil, die Familie hat da ja auch was von, wenn man erfolgreicher wird oder vielleicht irgendwie aufsteigt oder was auch immer. (GEW Beschäftigte &gt; A15: 92)</p>	8
Garantien und Versprechen	<p>Induktiv aus A13</p> <p>Codierregel: Aspekte und Maßnahmen zu Garantien und Versprechen werden direkt angesprochen, werden impliziert oder sind als Maßnahmen beruhend auf der Aussage empfehlenswert.</p> <p>Ankerbeispiel: Die Garantie, dass, wenn ich eine Weiterbildung mache, auch einen Job kriege - ich mache es ja nicht umsonst. Natürlich mache ich es für mich. Das ist gar keine Frage, aber wenn ich nicht einmal weiß, ob ich überhaupt eine Stelle kriege, dann brauche ich es nicht machen. Ich sehe ja meine Kollegen, und wenn du dann siehst, dass die alle ihren Techniker haben und keine Stelle gekriegt haben, warum mache ich es denn dann? Weil, jeder weiß von denen, dass sie nicht von Unternehmen Y gehen wollen, weil, da ist Unternehmen Y in der Region einfach einer der besten Arbeitgeber und deswegen werden die das auch hinunterschlucken und sich denken: „Warum habe ich den Techniker gemacht?“ und sagen: „Scheiße, das war eine Erfahrung. Ich habe es, aber ich brauche es eigentlich nicht.“ Von daher, was ist das denn für ein Ansporn vor allen Dingen und das ist der Grund. (GEW Beschäftigte &gt; A13: 206)</p>	7

Gesundheits-förderung	<p>Induktiv aus B16</p> <p>Codierregel: Aspekte und Maßnahmen der Gesundheitsförderung werden direkt angesprochen, werden impliziert oder sind als Maßnahmen beruhend auf der Aussage empfehlenswert.</p> <p>Ankerbeispiel: Aber wir als Unternehmen bieten verschiedene Sachen an, zum Beispiel das Jobrad, mit dem man zur Arbeit kommen kann, und dass man zu guten Preisen leasen kann. Dass wir da bestimmte Sachen anbieten. Bei uns gibt es jeden Tag Wasser und kostenloses Obst. Das heißt, dass man da auch ein bisschen guckt. Nach Vitaminen zum Beispiel. Wie kann man hier essen? Es ist immer ein bisschen unterschiedlich, von Standort zu Standort, aber grundsätzlich versuchen wir, dass eine gesunde Ernährung und Wassertrinken zur Verfügung stehen. Gut, Kaffee ist nicht gesund, aber den gibt es natürlich auch dazu oder Tee. Wir haben einen Mitarbeiter, ein externes Mitarbeiterprogramm, wo Mitarbeiter zum Beispiel auch bei privaten Themen, sei es, dass jemand gestorben ist, Stress mit der Frau oder eine Krankheit. Mitarbeiter können bei uns bei einer externen Mitarbeiterberatung anrufen und sich da psychologisch beraten lassen. Da wir es mitunter vielleicht als Führungskraft auch gar nicht steuern können. Wir sind keine Psychologen. Und dass man dann sagen kann, wohin man sich wenden kann, und da wird dir auch geholfen - bei verschiedenen Sachen. Da kommen immer mehr Themen. Wir sind noch immer dran zu sagen, dass wir gucken, irgendwie mit verschiedenen Fitness-Centern da vielleicht Varianten zu finden. Das wächst und wird nach und nach ausgebaut. Ist aber noch lange Thema. (Experte intern &gt; B16: 151)</p>	4
Sonstige Aspekte	<p>induktiv aus A14 und weitere</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn Maßnahmen zur Verbesserung der Karriereoptionen angesprochen werden, die den anderen Kategorien nicht zugeordnet werden können. Dies kann z. B. die individuelle Förderung oder die Unternehmenskultur betreffen.</p> <p>Ankerbeispiel: Mein Teamleiter oder Führungskraft hat mich damals dabei unterstützt, sei es bei der Erstellung von Schulungen, Präsentationen, Vorbereitung, sage ich mal, von Trainings als auch die Bereitstellung oder Aufbereitung des Kostenstellenreviews und, und, und. Und irgendwann war mir das aber auch zu wenig und habe mich dann auch noch für ein Fernstudium entschieden, welches aufbauend auf dem Betriebswirt war. Und währenddessen, während des Betriebswirtes, hatten mir die Themenfelder Personal und Führung ganz gut gefallen und lagen mir auch ganz gut. Und da wollte ich so ein bisschen drauf aufbauen. (GEW Beschäftigte &gt; A14: 3)</p> <p>Naja, wenn man keinen Ersatz hat für gewisse Positionen und eine Führungskraft hat, die weiß, dass derjenige dort am besten sitzt und am besten für einen arbeitet, dann ist das sicherlich schwierig, wenn man selber woanders hin will, dorthin zu kommen. Weil man nicht ersetzbar ist, momentan. Und das kann ein Hindernis sein. Aber ein mittelfristiges, weil, wenn man das dann anspricht, dann muss man und wird man auch für Ersatz sorgen, sodass man dann den nächsten Schritt gehen kann, wenn man eine Nachfolge hat. Eine Nachfolgeplanung ist einfach wichtig. (Experte intern &gt; B11: 88)</p>	28
Führungsebenen/-definitionen/ Optionen Aufstieg	<p>deduktiv aus Fragestellung,</p> <p>Anmerkung: Dieser Code wird für den Vergleich und die Auflistung möglicher Aufstiegs Optionen im gewerblichen Bereich und Verwaltungsbereich genutzt.</p> <p>Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn verschiedene Führungsebenen, Definitionen von Führungsaufgaben oder - verantwortungen oder Aufstiegs Optionen angesprochen werden.</p> <p>Ankerbeispiele: Wenn ich mich auf einen Teamleiterposten bewerbe. Dafür bewerben sich meist (unv. 00:21:07 - 00:21:11). Das kann ich natürlich machen, wenn einer frei wird. Das wäre dann der nächste Aufstieg. (VERW Beschäftigte &gt; V13: 36)</p> <p>Die waren möglich. Hab ich ja zum Teil auch gehabt, indem ich vom normalen Arbeiter zum Teamleiter des Gruppen-Akkords für das Team wurde. Das nannte</p>	35

sich eben Teamleiter Gruppen-Akkord, aber war sowas wie ein Vorarbeiter. (GEW Beschäftigte > A16: 38)

Unterschiede Wahrnehmung  
ÖD GB

deduktiv aus Fragestellung

57

Codierregel: Dieser Code wird vergeben, wenn wahrgenommene oder vermutete Unterschiede zwischen Berufen/Tätigkeiten im öffentlichen Dienst, der Verwaltung, in Bürojobs oder im gewerblichen Bereich angesprochen werden. Der Code wird auch verwendet, wenn verneint wird, dass Unterschiede in gewissen Aspekten vorhanden sind.

Ankerbeispiel: Man hat nicht irgendwie - das, was ich tun muss - man muss jetzt nicht 20 Sachen am Tag eingeben. Ja, also man hat ja keine Akkordarbeit oder so. Also keine Vorgaben. Was reinkommt, wird bearbeitet und was jetzt nicht geschafft wird, wird halt am nächsten Tag gemacht. Also es muss nicht sein, dass der Schreibtisch glatt ist oder sowas. Es muss nicht alles gleich bearbeitet werden. Ja, und das hat man ja jetzt im gewerblichen Bereich nicht. Also da muss das gemacht werden, was vorgegeben ist. Und ja, wenn du es nicht schaffst, dann musst du halt länger machen oder wie auch immer und kriegst halt den Druck. (VERW Beschäftigte > V12: 149)



## Anhang G: Codierte Segmente

### Anhang G0.1: Tabelle Karriereorientierung A

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>
A14	Ja, man muss über sein normales Maß hinaus, um in der heutigen Gesellschaft oder generell weiterzukommen. Wenn wo man steht, das Mittelmaß ist und mit der Masse mit schwimmt, kann man sich nicht abheben und zeigen, dass man mehr möchte. Und das muss es, sodass das Privatleben etwas leidet. (GEW Beschäftigte > A14: 103)
A15	Nein, das ist tatsächlich Berufung, weil ich habe immer gesagt und sage das eigentlich immer noch: Meine Mitarbeiter und Kollegen sind für mich wie eine Familie. Ich verbringe da mehr Zeit als zu Hause mit meiner wirklichen Familie. Es ist hier ein gutes Miteinander. Natürlich hat man immer die Reibungen. Das ist so bei vielen Leuten. Wir sind hier 48 Leute in der Kostenstelle insgesamt. Da kann man das nicht jedem recht machen. Da hat nicht immer jeder gute Laune. Aber im Endeffekt komme ich gerne zur Arbeit. Ich bin immer pünktlich. Ich mache gerne länger, das ist überhaupt gar kein Problem. Also eigentlich so, dass ich zu Hause schon Stress bekomme, weil ich einfach zu viel auf Arbeit bin, weil ich eigentlich auch immer für meine Kollegen und Mitarbeiter erreichbar bin. Die wissen ganz genau, die können mich auch mal irgendwie am Wochenende oder so (unv.), da liegt etwas an oder dies und das, und dann versuche ich, denen das natürlich zu ermöglichen. Dann zücke ich meinen Laptop, gucke auf den Urlaubsplan, gucke dies, das. Doch, es ist definitiv eine Berufung, also ich fühle mich sauwohl. (GEW Beschäftigte > A15: 18)

### Anhang G0.2: Tabelle Freizeitorientierung A

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>
A11	Es ist schwierig. Ich gehe ja dann zum Flughafen, arbeite dort meine acht Stunden, gehe wieder nach Hause und bin froh, dass ich dann die Freizeit auch genießen kann und bei meinen Kindern sein kann. (GEW Beschäftigte > A11: 41) Das würde ich nicht wollen, sagen wir es einmal so, dass du dann Freizeiteinbußen hast. Was wahrscheinlich zwangsläufig dann auch so ist, wenn man Karriere macht, da muss man ein bisschen mehr tun. Also das würde ich nicht wollen. (GEW Beschäftigte > A11: 112)
A12	Nein, also ich glaube, das ist etwas dazwischen. Ich freue mich schon, wenn ich mal Feierabend habe. Das schon. Aber es ist schon so, dass ich mich auch privat sehr für Elektrosachen interessiere und mir teilweise auch überlege, mich vielleicht noch selbstständig zu machen nebenbei. Also, ich glaube schon, dass es eine Art Berufung ist, sonst wäre ich auch nicht so gut darin. (GEW Beschäftigte > A12: 28)
A13	Also für mich ist der private Aspekt wichtiger als das Finanzielle. Insofern also auch die Karriereleiter. Weil, ich finde, und glaube einfach für mich, je mehr Karriere ich mache, desto mehr Arbeit habe ich auch. Und umso weniger Freizeit und Privatleben habe ich, und ich sage einmal so, ich habe nur ein Leben. Also brauche ich nicht irgendwie irgendwelchen Leuten eine Vita vorzulegen, um etwas zu erreichen, um irgendwie einen Stellenwert in der Gesellschaft zu haben, der vielleicht anerkannt wird von einigen Leuten, die mich aber nicht wirklich interessieren. Was mich interessiert, ist meine Freundin, meine Familie und denen ist Karriere nicht wichtig. Solange ich meine Rechnungen bezahle und glücklich bin, ist das für mich mehr Erfüllung. (GEW Beschäftigte > A13: 80)
A14	Zum Einen, wo werde ich sesshaft? Wo macht es Sinn? Ich sag mal so Faktoren: In welchem Umfeld sollen meine Kinder aufwachsen? Sollen sie in einer Großstadt oder ländlich aufwachsen? Das prägt diese natürlich auch. Was für Werte möchte ich ihnen vermitteln? Materialistisch, oder möchte ich das eher liebevoll gestalten? Was möchte ich denen noch ermöglichen? Was möchte ich denen mit auf den Weg geben? Und das sind ausschlaggebende Punkte, gerade bezogen auf Karriere, bezogen auf die Familienplanung oder generell Familie, die da mit hineinspielen. (GEW Beschäftigte > A14: 123)
A15	Also das Schlimmste, was sein könnte, ist, dass meine Familie sich beschweren würde, dass ich nicht so zu Hause bin, wie sie sich das wünschen. So ist es halt eine Woche früh, eine Woche spät - ist es halt schon gut, weil, in der Frühschichtwoche bin ich quasi zu Hause, wenn sie von der Schule kommen, beziehungsweise wenn sie mit den Hausaufgaben fertig sind, in der anderen ein bisschen später, aber da hat man abends noch Zeit. Aber wenn man jetzt jeden Tag bis 16, 18 Uhr aus dem Haus wäre, das wäre dann schon eine Hürde, wo die Kinder unzufrieden wären, wo die Frau unzufrieden wäre, dann alles alleine erledigen zu müssen, sei es Haushalt, sei es Hund, sei es Gartenarbeit, sei es Tiere pflegen, weil wir ja nun auch diverse Tiere zu Hause haben. Also das muss passen, das Zusammenspiel muss passen. (GEW Beschäftigte > A15: 120)

A16	Und auch da spielt natürlich gerade das mobile Arbeiten der letzten Monate eine große Rolle, weil dadurch, dass man jetzt im Homeoffice sitzt, verschwimmt auch der Private und der Arbeitsbereich. Nicht nur, weil er tatsächlich räumlich verschwimmt, sondern weil man jetzt ja mal eben schnell den Rechner aufmachen kann, zu Hause, was man in der Arbeit ja nur auf der Arbeit machen kann. Und von daher muss man da selber aufpassen, dass man diese Work-Life-Balance wahr. Aber auch der Arbeitgeber muss aufpassen, dass er in den zehn Stunden, die der Mitarbeiter maximal arbeiten darf am Tag, nicht das Arbeitspensum von 14 Stunden untergebracht kriegt. (GEW Beschäftigte > A16: 99)
A17	Da gibt es Hürden. Ich bin mittlerweile nicht mehr bereit, für die Arbeit super viel Freizeit zu opfern. Mir ist es sehr wichtig, dass ich für meine Tochter und für meine Familie da bin. Und wie gesagt, ich ziehe ja Nichts aus meinem Beruf und genauso wenig aus Geld. Natürlich brauche ich auch Geld, um zu leben, aber ich glaube, Geld kann man auch ohne Karriere generieren. Ich sehe es ja an meiner Nebentätigkeit, da kann ich super Geld verdienen, auch ohne dass jemand mir große Anerkennung geben muss. (GEW Beschäftigte > A17: 167)
A18	Zufriedenheit. Ich will einfach einen Job haben, der mir Spaß macht und der nicht im Konflikt zu meiner Freizeit steht, zu meinen Aktivitäten. Wie es so schön heißt. Ich arbeite zum Leben und ich lebe nicht zum Arbeiten. (GEW Beschäftigte > A18: 115)

### Anhang G0.3: Tabelle Karriereorientierung VERW

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>
V11	Also ich glaube, wenn man extrem der Karriere hinterher ist, dann ist es wichtig, dass man auf jeden Fall Einschränkungen, auch im Privatleben, dann in Kauf nimmt. Weil, wenn man seine Zeit nicht genügend opfert und den Job schleifen lässt, dann wird das nicht unbedingt etwas mit der großen Karriere. (VERW Beschäftigte > V11: 100)
V14	Das ist natürlich eine große Belastung, würde ich mal vermuten. In was für einem Verhältnis das Geld zu der Aufgabe seiner persönlichen Freizeit steht, kann ich aber nicht feststellen, also ob es ausgeglichen ist, aber ein Stück weit eine Einbuße privat oder seiner Work-Life-Balance machen mit einer entsprechenden Vergütung gehört dazu, aber es muss immer im Verhältnis stehen. (VERW Beschäftigte > V14: 134)
V16	Wir hatten vor ein paar Jahren einen kompletten Server-Ausfall und das E-Archiv ist 'gecrasht' bei uns - das war über Ostern gewesen und wir waren bei meinen Eltern auf Y und da hat unser Abteilungsleiter - wir haben so eine WhatsApp-Gruppe gehabt - einfach mitgeteilt: „Holland-Not, alles kaputt.“, und da hat er auch nicht großartig gefragt: „Könnt ihr kommen?“ Da haben wir es einfach gemacht und das ist so eine Einbuße, die ich dann einfach mitnehme - als normaler Mitarbeiter hätte ich bestimmt nie was von mitbekommen, wo es gebrannt hat, aber so als Teamleiter, wenn man so die Verantwortung - gerade auch in der Anwendung vom E-Archiv hat - ist das für mich schon fast ein Selbstverständnis, dass man dann seine Freizeit einbüßt, auch Familienzeit einbüßt, um den Arbeitgeber da zu helfen und ich meine, das ist nicht eine Frage, „Kannst du?“, sondern die Frage muss nach meinem Ermessen auch gar nicht gestellt werden, so weit geht meine Verantwortungsbewusstsein, dass ich dann einfach sage: „Ich bin dann da.“ Und unterm Strich [unv.] da sind, gerade in meiner Position, die aber auch mit meinen sieben Jahren als Teamleiter an einer Hand abzählen kann, wo das ganz, ganz, ganz dringend notwendig war, und das nehme ich dann eher als Abenteuer mit, als ein Umstand. (VERW Beschäftigte > V16: 98)

### Anhang G0.4: Tabelle Freizeitorientierung VERW

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>
V11	Sehr wichtig. Nur bei mir nicht allzu sehr zu berücksichtigen. Weil ich täglich noch drei Stunden Bahn fahre, deswegen... Aber ansonsten wäre es mir total wichtig. (VERW Beschäftigte > V11: 98)
V12	Das ist mir sehr wichtig. Deshalb bin ich ja auch nur auf 75% gegangen und bin auch da geblieben, obwohl ich gefragt wurde, ob ich 100% arbeiten möchte. Aber das möchte ich nicht. Also meine Freizeit ist mir auch wichtig. (VERW Beschäftigte > V12: 133)
V13	Ja. Natürlich hat man immer gern mehr Freizeit, als dass man zur Arbeit geht, aber das ist schon in Ordnung so. (VERW Beschäftigte > V13: 112)

V14	Und dass wir auch das Gleizeit-Modell haben. Also von 9 Uhr bis 15 Uhr sind hier die Kern-Arbeitszeiten. Dadurch hab ich auch die Möglichkeit, meine Freizeit eigenständiger zu gestalten. Und eben auch die entsprechende Vergütung. Dadurch, dass ich hier wirklich in meiner Tätigkeit, im Vergleich zu meinen vorherigen Tätigkeiten, am meisten verdiene. Also, da ist für mich schon der persönliche Werdegang eine Stufe nach oben gegangen und nicht gleich geblieben. (VERW Beschäftigte > V14: 39)
V15	Mittlerweile sehr wichtig, muss ich sagen. Ich bin jetzt 15 Jahre in der Medizintechnik. Bei der Firma Y wurde immer sehr, sehr viel, sehr, sehr lange gearbeitet, wo dann eben nicht mehr so viel Zeit für Freizeitaktivitäten war. Schlimmer wurde das dann natürlich noch während der Selbstständigkeit, als man gar keine Möglichkeit mehr hatte, sich sportlich zu betätigen oder wie auch immer. Da gab es gar keinen Ausgleich. Da gab es eigentlich nur den Job, nur die Arbeit, nur das Geschäft. Und ich muss sagen, das ist jetzt, was ich hier kennengelernt habe bei der Firma Z, auch wenn viele das nicht so sehen, eigentlich ein Traum. (VERW Beschäftigte > V15: 74)
V16	Und jetzt in Corona kam der Dienst uns sehr, sehr entgegen, gerade für Eltern mit Kindern - ich habe mittlerweile jetzt noch zwei Söhne, 2 Jahre - und die letzten 2 Jahre Corona war ziemlich anstrengend mit der Kita. Dann hat unser Betrieb noch zugestanden, dass wir bis auf minus 80 Stunden gehen können und das habe ich auch ziemlich ausgereizt bis minus 50 Stunden: immer, wenn irgendwie die Jungs nicht in die Kita konnten, konnte ich von zu Hause aus arbeiten oder auch Stunden länger zu Hause bleiben, später zum Dienst kommen - also mich sowas von flexibel bewegen, nicht wie das für den Dienst gut war, sondern wie das für mich privat gut war und das möchte ich nicht missen halt, dass Y dann die Mitarbeiter dann sehr familienorientiert auch anbietet. Selbstverständlich muss ich die Zeit jetzt [unv.] länger oder mal am Wochenende wie Samstag, aber das ist ja klar, geschenkt bekommt man ja nirgendwo etwas. (VERW Beschäftigte > V16: 46)

## Anhang G0.5: Tabelle Aussagen Work-Life-Balance B

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>
B11	Wir haben eine 42 Stunden Woche. Die machen es aber möglich durch Schichtarbeiten, dass man variable Arbeitszeiten haben kann. Eine 'Work-Life-Balance' wird dann eben für Teilzeit Mitarbeiter eher möglich sein. Im Montage-Bereich ist es eher schwierig, das richtig ausgewogen hinzubekommen, weil man ja nicht die Möglichkeit von 'Home-Office' hat. Man ist also ein bisschen an die Schichtzeiten gebunden. Und dann muss man sich entsprechend natürlich seine Freizeit einteilen können. Aber viele der Angestellten bei uns oder der Arbeiter bei uns schaffen das, indem sie sich mit ihren Partnern oder Lebensgefährten oder Ehepartnern absprechen, was die Betreuung angeht, was die Urlaubsgestaltung angeht. Und ich sage mal, grundsätzlich ist Unternehmen Y1 ein Arbeitgeber, der ja auch viele Urlaubstage gewährleistet, dass man schon auch eine wirkliche 'Work-Life-Balance' auch hinbekommen kann, auch im Arbeiterbereich. Wir haben nicht Mindesturlaub, sondern wir haben maximal Urlaub. Wir haben extra Urlaube für Jubiläen, für Feierlichkeiten, ob sie fröhlich sind oder traurig sind. Es gibt Möglichkeiten, dass man seine Freizeit auch noch genießen kann. Und Zeit dafür hat. (Experte intern > B11: 28)
B12	Wir haben da jetzt eine andere Person, die war ein Spezialist von wegen Werkzeuge (unv.) und Werkzeuge mustern - der hat sich über die Jahre hochgearbeitet und ist einer der besten Abteilungsleiter, die wir hier auf dem Gelände haben: Er hat eine Verantwortung von 100 Mitarbeitern und auf Herstellkosten bezogen 25 Millionen Euro und macht einen hervorragenden Job. Er hat sich aber immer weiter qualifiziert, war Neuem gegenüber immer aufgeschlossen und ihm war bewusst, dass mit dem Aufstieg in der Firma er sich ein ganzes Stück weiter auf (unv.) verkauft. Das heißt, seine privaten Aspekte, Urlaubsplanung, Familie, Freizeit, tritt mit dem Aufstieg zwangsläufig weiter in den Hintergrund. Diese Work-Life-Balance wechselt da ein bisschen und das muss auch jedem, der hier Karriere macht oder eine Schlüsselfunktion übernimmt, das muss dem klar sein. (Experte intern > B12: 144)
B12	[...]Es gibt andere Kollegen, die sind durch mit ihrem Berufsleben. Die haben noch drei Jahre und sagen: „Mensch, aber Teilzeitgesetz macht es möglich. Ich möchte nur 30 Stunden arbeiten. Mein Haus ist bezahlt. Meine Kinder sind raus. Alles ist gut. Ich möchte mit meiner Frau Freizeit haben.“ Es gibt viele Leute, die arbeiten am Wochenende. Sind dann in der Regel auch ältere Kollegen. Für den Samstag gibt es 25 Prozent Zuschläge, Sonntag 50 Prozent Zuschläge. Die können sie entweder in Geld oder in Freizeit nehmen. Die lassen sich dann von Samstag acht Stunden hier auf der Fläche gearbeitet plus 25 Prozent, 10 Stunden auf ihr Gleizeitkonto schlagen, als zusätzlichen Urlaubstag. Und das hat sich in den letzten Jahren / Das hat sich irrsinnig gewandelt. In der Vergangenheit, wenn wir Sonderschichten gefahren haben, dann die Sonderschichten Meldungen, die wurden ihnen in den Gängen aus den Händen gerissen und die Mitarbeiter wollten sich eintragen, um das Geld zu holen. Jetzt bin ich durch Corona / Erst letztes Jahr. Da musste ich da hinterher betteln, um Leute zu finden. Ein Telefonat. Ich rufe zurück. Ciao. Tschüss. (Experte intern > B12: 107)
B14	Was ich einmal gut finde, wenn das Ansehen stimmt, dass das immer ein Geben und Nehmen ist, auch beim Urlaub oder wir haben auch einen Freizeitausgleich. Dadurch, dass wir Gleizeit haben, kann man ja theoretisch kommen und gehen, wann man will. Das geht in der Fertigung natürlich nicht. Aber da ist es schon ein Geben und Nehmen und das passt eigentlich ganz gut. Das führt auch zu Wertschätzung, also da gibt es nicht viele Kollegen, die deswegen traurig sind, sondern die sagen dann auch, dass sie samstags kommen oder einen Tag länger bleiben und dadurch können sie dann auch einen Tag nach Hause gehen können, also das passt eigentlich. Das ist auch eine Art von Wertschätzung, dass man sagt: „Du sollst hierbleiben, egal was passiert“, ist relativ selten. (Experte intern > B14: 93)

## Anhang G1.1: Tabelle Karriereerfolg materiell A

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Aspekt des Karriereerfolgs</u>
A11	Das ist schwierig. Also, das ist wahrscheinlich Ansichtssache, jeder interpretiert das für sich wahrscheinlich anders, aber ich finde das für mich gut. Und ich finde das auch für die Karriere wahrscheinlich förderlich, es ist dieses eigene Empfinden. Ich finde es wichtig, da gibt es andere, die es wahrscheinlich nicht so wichtig finden. Aber für die Karriere finde ich das ist toll. Also ich würde zum Beispiel woanders, wenn jetzt eine andere Firma mir einen ähnlichen Job anbietet mit mehr Geld und der sagt dann aber, tut mir leid, aber wir haben hier keinen Obstkorb und so, dann würde ich nicht zusagen. (GEW Beschäftigte > A11: 51)	Vergütung, Zusatzleistungen
A12	Eigentlich hab ich mich immer weitergebildet. Ich habe, meiner Meinung nach, keinen Rückschritt gemacht. Also daher ist das eine Karriere. Ich bin immer aufgestiegen in jedem Schritt und ich hab jetzt auch sehr viel mehr Erfahrungen als gleichaltrige Leute, die sonst in meinem Beruf arbeiten. Und ich kann diese Sachen auch viel / ich kann mir das halt vorstellen, weil das, was ich halt auch vorher erzählt hab mit meinem WG-Mitbewohner, der ja Zerspanungsmechaniker gelernt hatte und quasi die Maschinenbau (unv. 00:08:27) besser konnte, kann ich halt die Sachen jetzt besser, weil ich Elektrosachen studiert habe. Ich kann mir das besser vorstellen. Ja, ich sehe, glaube ich, die Probleme einfacher, als Andere. (GEW Beschäftigte > A12: 26)	Aufstieg, Weiterbildung, Erfahrung
A13	Deshalb ist immer unser Gedanke, investiert man das Geld jetzt in eine Weiterbildung, wo man keine Garantie darauf hat, [...] Natürlich muss man aber auch sagen, in die eigene Bildung zu investieren ist das größte Gut, was man haben kann, deswegen schwanke ich immer noch. (GEW Beschäftigte > A13: 42) Dass ich es wirklich endlich einmal geschafft habe, nach all diesen Jahren Leiharbeit, bei Unternehmen Y die Festeinstellung zu kriegen. Weil, ich sehe jedes Jahr zig Leiharbeiter, die am Existenzminimum kratzen und sich das Ganze aufbürden. [...] Dann muss man einfach sagen, dass man glücklich sein kann, wenn man einen Festvertrag bei Unternehmen Y oder auch in sämtlichen anderen Großkonzernen einfach hat, was heute nicht mehr für selbstverständlich erachtet werden darf. [...] (GEW Beschäftigte > A13: 54)	Weiterbildung  Aufstieg, Vergütung, unbefristete Beschäftigung, Sicherheit
A14	Und zwar nach der Ausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik bei Unternehmen Y bin ich im Bereich der Qualitätssicherung gelandet, auch auf Wunsch von mir. Weil das doch ein Bereich ist in der Logistik, der, sage ich mal, schon höher angesiedelt ist als andere Tätigkeiten, wo ich mich auch gesehen habe, auch vom Verständnis her. Und bin dann da auch gute sieben, acht Jahre tätig gewesen. (GEW Beschäftigte > A14: 2)	Aufstieg, Vergütung, unbefristete Beschäftigung
A15	Ja, und dann ging es bei Unternehmen X los als, sage ich mal, normaler Lagerist. Dann habe ich mich da so arrangiert, dass ich irgendwann Key-User wurde für das neue Projekt im X, [...] wurde ich dann auch relativ schnell zum Schichtleiter. Ja, und heute bin ich stellvertretender Teamleiter - also im Endeffekt nicht vom Tellerwäscher zum Millionär, aber vom Leiharbeiter zur Führungskraft. (GEW Beschäftigte > A15: 2)	Aufstieg, Vergütung
A16	Und da waren dann auch noch andere Verdienstmöglichkeiten, weil es da ein anderes Schichtsystem gab. Und das war eigentlich der Antrieb, mich nochmal zu verändern, auch in einer ganz anderen Branche. Das war aber freiwillig getrieben und von mir vorangetrieben, nicht vom Arbeitgeber. Der war gar nicht so erfreut darüber, dass ich dann auch relativ kurzfristig kündigte. (GEW Beschäftigte > A16: 8)	Aufstieg, Vergütung
A17	Ich bin hier im Importbereich, das macht ja auch nicht jeder. Von hier aus würde ich zum Beispiel in die Verzollung wechseln können. Also in die Zollabteilung, wenn sich die Möglichkeit ergibt, das wäre schon möglich. Dann könnte ich wahrscheinlich noch durch eine Fortbildung zur Zollfachkraft zum Zollexperten aufsteigen. (GEW Beschäftigte > A17: 52)	Weiterbildung, Aufstieg
A18	So lange es regelmäßig eine kleine Gehaltserhöhung gibt, um der Inflation entgegenzuwirken und mir mein Job Spaß macht, bin ich auch zufrieden. (GEW Beschäftigte > A18: 20)	Vergütung

## Anhang G1.2: Tabelle Karriereerfolg materiell VERW

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Aspekt des Karriereerfolgs</u>
V11	Also ich glaube, dass man sich schon im Handwerk und so auf Sachen spezialisieren kann. Aber Karriere ist für mich ja auch Geld verdienen und ich glaube, dass in meinem Bereich, dass man da mehr Chancen hat auf mehr Geld. (VERW Beschäftigte > V11: 108)	Vergütung

V12	Naja, berufliche Erfolge halt. Dass man einen besser bezahlten Job oder sowas kriegt, obwohl wir uns hier, glaube ich, im öffentlichen Dienst nicht beschweren können. Was wir hier verdienen, da verdient manch anderer in meiner Position, sage ich mal, wesentlich weniger. Aber ich war auch nie der Typ, der auf Karriere aus war. (VERW Beschäftigte > V12: 25)	Vergütung
V13	Ich denke mal, dass man ausgewählt wurde - unter den einzelnen Mitarbeitern, dass es jemandem auch zugetraut wird, dass man die Stelle überhaupt bekommt. Ich denke mal, dass sich einige auf den Teamleiterposten bewerben. Weil das auch die einzige Möglichkeit ist, höher zu kommen oder mehr Geld verdienen zu können. Würde ich schon als positiv bezeichnen. (VERW Beschäftigte > V13: 58) Dadurch konnte ich den Sprung ins Unternehmen X machen, was damals schwierig war, in öffentliche Dienste hereinzukommen. Deswegen habe ich das dann gemacht. Später wurde die Arbeit immer mehr und dann haben wir angefragt, ob man den Vertrag nicht erhöhen kann. Er wurde auch erhöht, bis zur Vollzeitstelle. (VERW Beschäftigte > V13: 22)	Vergütung, Aufstieg  Sicherheit, unbefristete Beschäftigung
V14	Von daher, was auch die Vergütung angeht, ist der direkte Aufstieg jetzt oder auch mit der Tätigkeit als Pharmazeutisch-technische Assistentin, ein gewisser Aufstieg. (VERW Beschäftigte > V14: 35)	Aufstieg, Vergütung
V15	Der Sinn besteht darin, dass man eben durch die Arbeit seinen Lebensunterhalt verdient. Das ist eigentlich der vorderste Aspekt natürlich, dass man einen vernünftigen Lebensstil führen kann. Das ist eigentlich das Vordergründige. (VERW Beschäftigte > V15: 26)	Vergütung
V16	Tatsächlich hat es Spaß gemacht, für die Zeitarbeitsfirma zu arbeiten, weil man hat sich - oder ich habe mich - sehr flexibel gefühlt und konnte gefühlt machen, was ich will mit der Einbuße, dass ich nicht gerade sehr viel Geld verdiene, also das war mir damals ziemlich zweitrangig. (VERW Beschäftigte > V16: 8)	Aufstieg, Vergütung

### Anhang G1.3: Tabelle Karriereerfolg sozial A

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Aspekt des Karriereerfolgs</u>
A11	Das ist sehr wichtig, weil der eine Kollege, mit dem ich gearbeitet habe, der hat immer etwas gemacht, was ich immer total toll fand. Und zwar ist er immer zu unserem Chef gegangen, also zum richtigen Teamleiter, der noch über dem Lagerleiter ist, und hat immer gesagt: C, der hängt sich da so hinein, der hat da so viel Spaß dabei." Und der hat das sozusagen gemacht, ohne dass ich das wollte, der hat dann gesagt: "Der ist so toll." Und das ist toll, so einen Kollegen braucht man. Und andersherum habe ich das natürlich auch gemacht. Also ich habe auch gesagt: "Pass auf, der Y ist so toll, der macht die Arbeit, der nimmt den Wagen, der nimmt die Ware, der rennt los." [...] Aber für die Karriere ist das cool, wenn man einen Kollegen hat. (GEW Beschäftigte > A11: 75)	Zusammenarbeit (interpersoneller Erfolg), Anerkennung
A12	Da war es noch viel wichtiger, weil es einfach Sachen gab, die man nicht alleine machen konnte, weil die einfach zu schwer waren, zum Beispiel, oder zu unhandlich, um die Sachen anzuheben oder so. Man war wirklich aufeinander angewiesen. Und vor allem auch auf die anderen Gewerke. Es gab auch immer Sachen, wo man wirklich miteinander reden musste, weil das in der Planung gar nicht so gut erfasst werden konnte, dass man sich dann auch auf dem Bau nochmal abgestimmt hat, wer jetzt welchen Tag wo arbeitet. (GEW Beschäftigte > A12: 73) Na, also. Ich merke auf jeden Fall jetzt, seitdem ich in der Planung arbeite, dass ich ein deutlich höheres Ansehen habe. Aber was das für mich bedeutet, das ist schwierig. [...] Aber dadurch, dass man ja auch einfach merkt, wenn die Leute anders mit einem reden, wenn man halt eben eine andere Position hat, ja, macht es schon einen Unterschied. (GEW Beschäftigte > A12: 85)	Zusammenarbeit   Ansehen
A13	Das ist ganz wichtig. Also, man zieht an einem Strang und somit muss eine soziale Komponente auch passen. Wenn ein Mitarbeiter nicht in die Linie passt und sich vielleicht komplett konträr zu dem verhält, was wir eigentlich als selbstverständlich erachten, dann passt er nicht in die Linie. Deswegen ist es einfach notwendig, dass derjenige auch soziale Kompetenzen vorweist, die dann auch der Gruppe und jedem Einzelnen irgendwie zugutekommen. (GEW Beschäftigte > A13: 106) Man möchte schon eine gewisse Wertschätzung erfahren, oder? Es wäre schon irgendwo gut, wenn man sagt, man hat jetzt irgendwie die Leistung erbracht. Da reicht es auch nicht, jetzt irgendetwas, von wegen zigtausend Euro zu kriegen oder so. Manchmal reicht ein Danke auch aus. Und dass dieses Zwischenmenschliche, was mir persönlich wichtig ist, oftmals fehlt. Da wäre ich wieder bei dem Punkt von wegen Erziehung, Stichwort Bundeswehr. Also man hat seine Anerkennung, die kriegt man, aber eben manchmal auch nicht. Dann fehlt es einfach doch. (GEW Beschäftigte > A13: 120)	Verlässlichkeit, Zusammenarbeit  Anerkennung

A14	<p>Da spielen verschiedene Aspekte mit rein als Karriere. Zum einen ganz klar entgeltlich. Wo man angefangen hat und wo man jetzt steht. Von dem Image, von dem persönlichen 'Standing', auch in der Firma, spielt für mich zumindest als Faktor auch mit rein, dass man quasi als kleiner Junge angefangen hat und jetzt hier als gestandener Mann in einer Führungskräfteposition den Bereich betreuen und repräsentieren darf. (GEW Beschäftigte &gt; A14: 27)</p> <p>Dass man da einfach sich regelmäßig Feedback einholt, dass man aktiv auf mich oder ich auf sie zugehe. Dass man da auch mal etwas ausgesprochen bekommt, wie das lief. Dass man einfach mal abgeholt wird. Und für das, was man getan hat, das man da dann auch wirklich mal direkt auch zum persönlichen Gespräch eingeladen wird oder ich lade ein, dass man sich da einfach austauscht. (GEW Beschäftigte &gt; A14: 87)</p>	<p>Status</p> <p>Anerkennung, Zusammenarbeit</p>
A15	<p>Aber ich tue mich schwer, wahrscheinlich wegen, ich sage mal, ein paar mehr Taler mein Team, sage ich mal, zurückzulassen, mit der Möglichkeit, dass mir die Arbeit eigentlich gar keinen Spaß bringt. [...] Also Geld ist nicht alles - es beruhigt wahnsinnig, aber wenn man nicht glücklich ist, weiß ich nicht. (GEW Beschäftigte &gt; A15: 32)</p> <p>[...] Ja, und ich bin in dem Sinne für die verantwortlich. Und ich bin auch so, ich stelle mich vor die, wenn irgendwas schief läuft, weil ich halt die Verantwortlichkeit habe und das gibt mir halt auch eine große Anerkennung. Und ich bin auch von den Kollegen anerkannt, auch von dem Bereichsleiter. Also doch, mir ist das schon wichtig. (GEW Beschäftigte &gt; A15: 44)</p>	<p>Zusammenarbeit (interpersoneller Erfolg)</p> <p>Zusammenarbeit, Verlässlichkeit, Anerkennung</p>
A16	<p>Rückblickend betrachtet [...] von allen ein geschätzter Mitarbeiter zu sein, ist, bin ich der Meinung, auch eine Form von Erfolg. Und wenn man das von Kollegen und Vorgesetzten sagen kann, dass man sich wertgeschätzt fühlt, dabei noch ein gutes Salair erzielt und Spaß an der Arbeit hat, dann wäre das meine Definition von Erfolg. Ich mag das Wort Karriere nicht so gerne, aber das wäre meine Definition von Erfolg. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 33)</p>	<p>Anerkennung, Status</p>
A17	<p>Das ist schon wichtig, wenn man eine erfolgreiche Karriere hinlegen möchte, denn alleine ist das meistens schwierig. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 109)</p> <p>Wenn ich mir jetzt zum Beispiel meinen Teamleiter ansehe. Der ist ja auf das funktionierende Team angewiesen. Er rechtfertigt ja seine Leistung durch unsere Leistung. Und wenn das Team nicht rund läuft, dann muss er die Leistungen rechtfertigen. Das ist natürlich einfacher, wenn das Team gut funktioniert. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 111)</p>	<p>Zusammenarbeit</p>
A18	<p>Ja, auf jeden Fall Anerkennung an sich, nicht unbedingt durch den finanziellen Aspekt. Aber, ob man den Lohn für gute Tätigkeiten, Wertschätzung oder vielleicht wirklich mal, wenn man Mittagspause hat, dass der Projektleiter mal Essen ausgibt, wenn's gut gelaufen ist? Ja, ja, als Anerkennung. Sowas finde ich schön. So fühle ich mich auf jeden Fall mehr wertgeschätzt, als wenn da 100 Euro im Monat mehr auf dem Konto sind. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 32)</p>	<p>Anerkennung</p>

## Anhang G1.4: Tabelle Karriereerfolg sozial VERW

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Aspekt des Karriereerfolgs</u>
V11	<p>Also ich finde, das zählt auch schon mit da rein. Es ist vielleicht nicht unbedingt, wichtig. Man könnte sein eigenes Ding natürlich durchziehen. Aber ich finde, zusammen schafft man immer viel mehr als einzeln. Also als Team schafft man mehr. Und das wirkt sich dann natürlich auch auf die eigene Arbeitsweise aus. Und wenn das Verhältnis untereinander gut ist, hat man mehr Spaß am Arbeiten. Man ist vielleicht auch produktiver. Ja, und das ist natürlich gut für die Karriere. (VERW Beschäftigte &gt; V11: 68)</p>	<p>Zusammenarbeit (interpersoneller Erfolg)</p>
V12	<p>Dass die Arbeit anerkannt wird. Also was man macht. Sei es vom Teamleiter oder vom Kollegen oder von Herrn X zum Beispiel. Da kriegen wir ja auch manchmal so ein Feedback, so allgemein zu unseren Themen, dass wir gute Arbeit machen und dass alles klappt und dass alles läuft. Und das finde ich schon gut. Also wir schmeißen hier den Laden und ich glaube, da sind wir auch ein bisschen stolz darauf. (VERW Beschäftigte &gt; V12: 39)</p>	<p>Anerkennung</p>
V13	<p>Es freut einen immer, es ist schon wichtig, würde ich sagen, denn das motiviert weiterzumachen mit dem, was man macht, egal, was man macht. Es motiviert und man merkt auch, dass man es richtig macht, wenn man Lob und Anerkennung bekommt. Man weiß dann, dass das richtig ist und macht gerne weiter, weil das dann auch Spaß macht. Das finde ich schon sehr wichtig. (VERW Beschäftigte &gt; V13: 90)</p>	<p>Anerkennung</p>

V14	Gerade, da wir keine Sondervergütungen für besondere Leistungen bekommen, ist es schon wichtig, dass man eben auch von Kolleginnen oder auch von der Teamleitung eine positive Rückmeldung bekommt. Jetzt auch in der Corona-Zeit waren viele Leute hier aus dem X. (VERW Beschäftigte > V14: 120) Einfach jemand zu sein, der auch Sachen entscheidet und gefragt wird. Natürlich fragen wir uns unter uns Kolleginnen auch. Da ist es jetzt nicht so, dass alle nur zu unserer Teamleitung laufen. Wenn es etwas zu entscheiden gibt, dann ist sie diejenige, die wir ansprechen. Und das ist für mich schon der erste Schritt auf der Karriereleiter, sag ich mal. (VERW Beschäftigte > V14: 26)	Anerkennung  Zusammenarbeit (interpersoneller Erfolg), Status
V15	Es geht damit los, dass ich eigentlich kaum krank bin und meine Arbeit auch immer verlässlich abgeliefert habe. [...] habe ich wirklich immer versucht zu zeigen, dass wirklich auf mich Verlass ist. [...] Ich habe immer versucht, den Kollegen und Vorgesetzten dann zu zeigen, dass wirklich in jeglicher Hinsicht auf mich Verlass ist und das gibt mir auch ein gutes Gefühl. (VERW Beschäftigte > V15: 58) Lob und Anerkennung sind schon ganz, ganz wichtig für ein Fortkommen. (VERW Beschäftigte > V15: 60)	Verlässlichkeit  Anerkennung
V16	Darüber habe ich mir nie Gedanken gemacht, aber ich würde schon sagen, dass eine Anerkennung vom Abteilungsleiter in Bezug auf die Karriere mehr Gewicht hat, als wenn ein Mitarbeiter zu mir kommt und sagt: „Wow, das hast du ja toll gemacht.“ Ich glaube, nur der Abteilungsleiter sieht einen viel größeren Umfang des Geleisteten als der Mitarbeiter. (VERW Beschäftigte > V16: 78)	Anerkennung

## Anhang G1.5: Tabelle Karriereerfolg psychologisch A

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Aspekt des Karriereerfolgs</u>
A11	Erfolgreich war für mich in meiner Laufbahn eigentlich, dass ich den Job bei X bekommen habe. Das war eigentlich mehr oder weniger ein Glücksfall. Aber trotzdem, für mich war es doch ein großer Erfolg, weil ich mich dort auch ein bisschen verwirklichen und mich entwickeln konnte, dass ich auch zeigen konnte, wer ich bin, was ich bin und was mich ausmacht, als Person in der Arbeitswelt. Und das hat mich auch glücklich gemacht. Das war so mein größter Erfolg eigentlich und das, was ich davor gemacht habe, das war alles so, ich muss es machen. (GEW Beschäftigte > A11: 5)	Beruflicher Erfolg, persönlicher Erfolg
A12	Naja, also ich denke mir erst mal, dass sie noch nicht abgeschlossen ist, meine Karriere. Und ich kann mir halt einfach das leisten, was ich möchte. Und ich muss einfach sagen, der Job ist halt eine Sache, wobei mir da auch viel wichtiger ist, dass es mir Spaß macht, als dass ich da irgendwie viel Geld verdiene, weil, sonst hätte ich, glaube ich, auch nicht auf dem Bau gearbeitet. Aber ja, mich erfüllt eigentlich eher, dass das Gesamtkonzept, dass halt mein Leben passt und dass mein Job mit meiner Familie übereinstimmt und dass das passt. (GEW Beschäftigte > A12: 35)	Beruflicher Erfolg, Work-Life-Balance
A13	Aber, ob man dann unterwegs irgendwelche Ambitionen irgendwo verliert, das weiß man halt nie, weil, Karriere muss irgendwie im Einklang mit dem Privatleben sein. (GEW Beschäftigte > A13: 50) Ganz wichtig! Also das muss sich in der Waage halten - also mir ist Freizeit wichtiger als Geld, definitiv. (GEW Beschäftigte > A13: 128)	Work-Life-Balance
A14	Ich finde, ohne den Rückhalt der Familie würde etwas fehlen. Dann hast du zwar Karriere gemacht, aber dann stehst du sowieso alleine da. Und ich denke, das ist auch nicht der Zweck, Karriere zu machen ausschließlich für sich alleine, isoliert vom Umfeld, was dich täglich umgibt. Du hast das fette Haus, du hast das fette Auto und ein gut gefülltes Konto, aber im Großen und Ganzen stehst du doch alleine da und bist einsam. Und die Einsamkeit macht dich traurig und macht deine Seele quasi schwarz. Und die Vereinbarkeit mit Familie sollte auf jeden Fall gegeben sein, sodass du auch Freude daran hast, an den Dingen, die du dann gemeinsam erleben kannst. (GEW Beschäftigte > A14: 33)	Work-Life-Balance, persönlicher Erfolg
A15	Ich bin halt ein emotionaler Mensch und wenn ich keine Motivation habe, also mir sieht man das auch schnell an. Wenn ich mich nicht wohlfühle, oder wenn ich, sage ich mal, keinen Spaß bei der Arbeit habe, dann mangelt meine Arbeit halt auch (GEW Beschäftigte > A15: 4)	Persönlicher Erfolg
A16	Ja, das ist schon ein wichtiger Faktor. Diese viel gepriesene Work-Life-Balance ist tatsächlich ein Thema, wird auch immer ein Thema sein. Auch bei Z wird durch alle Instanzen natürlich immer heftig diskutiert und da muss man sehr darauf achten. Und auch da spielt natürlich gerade das mobile Arbeiten der letzten Monate eine große Rolle, weil dadurch, dass man jetzt im Homeoffice sitzt, verschwimmt auch der Private und der Arbeitsbereich. [...] (GEW Beschäftigte > A16: 99)	Work-Life-Balance

A17	Das ist mir super wichtig, da ich natürlich viel Zeit mit meiner Tochter verbringen möchte. Das ist aber bei X auch durchaus vertretbar. Ich habe zum Beispiel das große Glück, dass ich nicht in Schichten arbeiten muss. (GEW Beschäftigte > A17: 138)	Work-Life-Balance
A18	Einfach glücklich mit seiner Arbeit sein, Spaß an seiner Arbeit haben. Eventuell sogar Arbeit und Freizeit verbinden. (GEW Beschäftigte > A18: 30)	Persönlicher Erfolg, Work-Life-Balance

## Anhang G1.6: Tabelle Karriereerfolg psychologisch VERW

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Aspekt des Karriereerfolgs</u>
V11	Das hat für mich eine sehr große Bedeutung. Weil ich finde, wenn man nicht mit den Kollegen untereinander arbeiten kann, dann funktioniert das Ganze auch nicht. (VERW Beschäftigte > V11: 62)	Beruflicher, Interpersoneller Erfolg
V12	Naja, natürlich, es sollte einen schon irgendwie ausfüllen. Also man sollte schon irgendwie, wenn man irgendwas macht, damit zufrieden sein. Und ich denke auch, dass wir, die wir zwar nur die Aufträge erfassen, machen ja doch alle einen guten Job und kümmern uns, machen und versuchen zu helfen. Auch am Telefon und manchmal auch mit Versicherten, die wir ein bisschen beruhigen oder ein bisschen Mut zusprechen. Also sowas gehört manchmal auch schon dazu. (VERW Beschäftigte > V12: 31)	Beruflicher Erfolg
V13	Das finde ich schon wichtig, weil ich ja auch noch die beiden Kinder habe und da ist manchmal der Acht-Stunden-Tag schon sehr lang, wenn man weiß, der Eine muss noch da hin, der Andere dort hin. Da ist so eine Vollzeitstelle manchmal sehr anstrengend. Aber es klappt schon. (VERW Beschäftigte > V13: 110)	Work-Life-Balance
V14	[...] Das ist natürlich eine große Belastung, würde ich mal vermuten. In was für einem Verhältnis das Geld zu der Aufgabe seiner persönlichen Freizeit steht, kann ich aber nicht feststellen, also ob es ausgeglichen ist, aber ein Stück weit eine Einbuße privat oder seiner Work-Life-Balance machen mit einer entsprechenden Vergütung gehört dazu, aber es muss immer im Verhältnis stehen. (VERW Beschäftigte > V14: 134)	Work-Life-Balance
V15	Heute sehe ich das ein bisschen anders: Karriere kann man natürlich auch für sich selber definieren. Wie ich schon sagte, bei der Firma Y hatte man keine Möglichkeit, in irgendeine Führungsposition hineinzuwachsen, aber man hatte die Möglichkeit, sich persönlich weiterzuentwickeln, indem man neue Aufgaben übernommen hat oder sich in andere Sachen eingearbeitet hat. Und das, denke ich, ist auch heute meine Definition von Karriere: dieses eigene Dazutun zum Weiterentwickeln, wo nicht dieser Anspruch ist, eine Führungspersönlichkeit zu werden oder ganz, ganz viel Geld zu verdienen, sondern sich einfach selber weiterzuentwickeln und dabei dann auch eine Zufriedenheit an den Tag legen kann. Das definiere ich heute damit. (VERW Beschäftigte > V15: 20)	Persönlicher, beruflicher Erfolg
V16	[...] weil ich an einem Punkt bin - wie schon anfangs gesagt - wo ich nie darauf zu gearbeitet habe: das ist aus meiner Sicht alles passiert. Ich habe immer das geleistet, was ich imstande bin zu leisten, ich habe mich nie zurückgenommen mit meiner Arbeit, was wohl auch der Wegweiser war für diese Position und aus der Sicht - muss ich auch dazu sagen - ich hätte auch studieren können, aber ich hatte damals in der Lehre schon gemerkt, ich habe keine Lust mehr auf den theoretischen Kram halt, das war vorbei: ich wollte raus, Geld verdienen und mein Ding machen halt. [...], dass ich Teamleiter bin in einem sehr guten, also für mich sehr gut zugeschnittenen Betrieb, kann ich gar nicht zufriedener sein. Alles, was ich jetzt dann modern würde, das wären absolute Luxusprobleme. (VERW Beschäftigte > V16: 88)	Beruflicher, persönlicher Erfolg

## Anhang G1.7: Tabelle Karriereerfolg induktiv A

<u>Aspekt des Karriereerfolgs (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt</u>	<u>Exemplarisches Zitat/Segment</u>
Inhaltliche Tätigkeit und Freude	87	Das ist mir sehr wichtig. Also im Prinzip ist es so, dass ich ungefähr jede Stunde etwas Anderes mache und zwar etwas komplett Anderes und das ist mir sehr wichtig, denn das macht mir sehr viel Spaß. Also, ich mache auch mal Routinejobs auch mal eine Woche lang. Aber dann reicht das. (GEW Beschäftigte > A12: 67)



Prägung und Entwicklung	30	Nicht immer so eingefahren, wenn man etwas Neues probiert, das ist immer aufregend und das macht das Leben irgendwie auch immer interessant. Also, ich möchte auch nicht immer einfach nur der Lagerarbeiter sein, sondern ich möchte auch weiterkommen und mich weiterentwickeln. Das heißt, mich persönlich entwickeln. Nicht wegen dem Geld oder wegen dem beruflichen Status, sondern für mich. (GEW Beschäftigte > A11: 57)
Herausforderung und Verantwortung	30	Ich sage mal zufrieden, dass ich neue Aufgaben bekomme, die für mich sehr herausfordernd sind und wo ich mich selbst erst einmal infrage stelle und grübele oder gar nicht eigentlich weiß, was da abgeht. Aber es macht mich sehr zufrieden, dass diese Routine einfach nicht mehr gegeben ist und ich mich einmal komplett neu justieren und ausrichten muss, um meinen Weg jetzt nochmal zu gehen. Es macht mich auf der einen Seite zufrieden, aber auf der anderen Seite unzufrieden, dass ich nicht so diese Agilität und Dynamik schon in den Sachen habe, die ich so angehe, aber noch nicht zu 100 %, aber weiß, wie das jetzt vonstatten geht. Und dass mir, quasi auch als Führungskraft, übergeordnet Regulatoren aufgebunden werden, die flächendeckend nicht immer umgesetzt werden können. Aber das bringt ein Job mit sich, das ist normal. (GEW Beschäftigte > A14: 97)
Geltungsbedürfnis und Verwirklichung	28	Ich wurde quasi intrinsisch dazu motiviert, die Wechsel auch anzustreben, da ich von mir selber mehr erwartet habe. Ich habe mich nie gesehen als normaler Kollege, der jetzt am Wareneingang eine Zubuchung eines Materials erzeugt. Das war für mich oder ist für mich zu wenig. Das hat vielleicht auch ein bisschen einen kulturellen Hintergrund, vom Papa verschuldet, dass man aus seinem Leben doch das Beste machen sollte. Weil, er kommt ursprünglich aus Ghana. Und da sind dann nochmal andere Einflüsse, die im Zuge meiner Entwicklung auch eingeflossen sind. Und ich bin da auch sehr ambitioniert und habe meine Ziele auch stets verfolgt. (GEW Beschäftigte > A14: 15)
Freiheit	16	Dass ich hier durchaus mehr ich selbst sein kann als jemand im Büro. Ich glaube das ist auch Punkt für eine glückliche und erfolgreiche Karriere, dass man das in einem Bereich tut, indem man auch man selbst sein kann und sich nicht verstellen muss, um eventuell voranzukommen. (GEW Beschäftigte > A17: 159)
Erfolg außerhalb der Arbeit	7	[...] Also ich würde sagen, eine erfolgreiche Karriere ist, nach meinem Verständnis, wenn man es geschafft hat, über das Berufsleben hinweg einen konstanten Weg zu gehen, mit vielen Lernetappen dazwischen. (GEW Beschäftigte > A16: 33)
Ausgleich	5	Was ich noch einmal erwähnen möchte, ist zum Beispiel - das ist ja für mich persönlich - dass ich das halt gut finde, dass ich mit meinem Fahrrad dahinfahren kann, dass es dann für mich halt diesen Ausgleich gibt, zum stressigen Arbeitsalltag. [...] Dann, ja, auch das ist so ein bisschen so eine Befreiung von der Arbeit, denke ich. Das finde ich sehr wichtig. [...] (GEW Beschäftigte > A11: 180)
Sicherheit	4	-

## Anhang G1.8: Tabelle Karriereerfolg induktiv VERW

<u>Aspekt des Karriereerfolgs (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt</u>	<u>Exemplarisches Zitat/Segment</u>
Inhaltliche Tätigkeit und Freude	87	Ja, das zählt für mich da mit rein. Also würde ich da keinen Sinn drin sehen, glaube ich, würde ich die Karriere auch gar nicht einschlagen wollen. (VERW Beschäftigte > V11: 16) Das ist für mich sehr wichtig, weil ich finde, Arbeit kann schnell eintönig werden. Wenn zwischendurch einmal etwas Neues dazwischen ist, was vielleicht auch meinetwegen einmalig ist, das weckt diesen Beruf nochmal neu auf. Also ich finde, das bringt nochmal einen neuen Wind rein. (VERW Beschäftigte > V11: 54)
Prägung und Entwicklung	30	Bei dieser Firma Y war ich dann auch 15 Jahre, die mich eigentlich auch beruflich erfüllt hat. Man hatte da zwar keinen Führungsstatus, aber man hat sich für sich selber weiterentwickelt. Man hat seine Persönlichkeit weiterentwickelt, sein Wissen weiterentwickelt und das waren eigentlich diese 15 Jahre, die mich so ein bisschen geprägt haben. (VERW Beschäftigte > V15: 2)

Herausforderung und Verantwortung	30	Das ist tatsächlich für mich schwierig zu beantworten, weil ich nach meinem jetzigen Stand gar nicht so weit hoch hinaus möchte. Natürlich hat es auch immer einen Anreiz, eine gewisse Verantwortung zu tragen. Wenn diese Teamleiterstelle bei uns frei wäre und ich sie annehmen wollen würde, würde dem vorerst nichts entgegenstehen. (VERW Beschäftigte > V14: 138)
Geltungsbedürfnis und Verwirklichung	28	Man konnte wirklich dazulernen und konnte auch von den Aufgabengebieten etwas dazubekommen. Das war für mich genauso wichtig. Das ist für mich eigentlich noch wichtiger, wenn man sich im Job verwirklichen kann, wenn einem das dann irgendwann Spaß bringt, als irgendwelche Führungspositionen auszufüllen. (VERW Beschäftigte > V15: 14)
Freiheit	16	Also das ist schon für mich sehr wichtig, dass ich geregelte Arbeitszeiten habe und noch besser, dass ich mich in meiner festgelegten Arbeitszeit noch mal so mega flexibel bewegen kann, dass ich meine Arbeitszeit, jetzt gerade in Corona, meinen Alltagsumständen komplett anpassen konnte - manchmal habe ich das Gefühl, dass ich die nicht meinen Alltag der Arbeit angeglichen habe, sondern die Arbeit meinen Alltag angeglichen. (VERW Beschäftigte > V16: 92)
Erfolg außerhalb der Arbeit	7	Ich muss sagen, wo wir gerade so beim Begriff Karriere sind: zu dieser Zeit habe ich mir noch gar keine Gedanken über Karriere oder Fortkommen gemacht. Ich hatte das dann mehr oder weniger in den privaten Bereich gezogen, dass ich mich verändern wollte. (VERW Beschäftigte > V15: 2)
Ausgleich	5	Wir arbeiten ja alle größtenteils mehr, als wir Freizeit haben. Zumindest unter den Vollzeitbeschäftigten. Und von daher finde ich es schon wichtig, dass man einen Ausgleich schaffen kann. Und das ist natürlich mit unserem Zeit-Modell hier auch gut möglich. Dass die Vollzeitstellen auch nur mit den 37,5 Stunden sind. [...] Und, dass ich die Wochenenden frei habe, ist schon ein wichtiger Ausgleich für mich. Dass man zu dem Stress, den man manchmal auch auf der Arbeit hat, einen guten Ausgleich finden kann. (VERW Beschäftigte > V14: 131)
Sicherheit	4	[...] Und wenn ich mal so sehe, wie viele - gerade im öffentlichen Bereich - wie viele Firmen zumachen oder Konkurs anmelden oder sonst irgendwas, denke ich, haben wir hier wirklich einen guten sicheren Job und ich hoffe, das bleibt auch in nächster Zeit so. (VERW Beschäftigte > V12: 34)

## Anhang G1.9: Tabelle Karriereerfolg induktiv B

<u>Aspekt des Karriereerfolgs (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt</u>	<u>Exemplarisches Zitat/Segment</u>
Inhaltliche Tätigkeit und Freude	87	Das sind die klassischen Arbeiter. Die wollen entsprechend etwas mit ihren Händen tun und etwas erreichen. Sehr pragmatisch. Sie sind daran interessiert, morgens zu wissen, was sie dann abends getan haben. So würde ich das tatsächlich hauptsächlich beschreiben. (Experte intern > B15: 22)
Prägung und Entwicklung	30	<i>B1:</i> Wir haben das für einige Leute hier gehabt, zum Beispiel, dass Einrichter von mir aus nach Amerika übergegangen sind und das den amerikanischen Kollegen beigebracht haben, [...] Das heißt, als ein wirklicher Expat für Unternehmen X im Ausland tätig sein, [...]. Das ist eine Karriere. [...], dann kommen die in der Regel hierher wieder zurück und das wird dann sehr wohlwollend zur Kenntnis genommen und insbesondere auch von den sprachlichen Fähigkeiten, die sich dann einer angeeignet hat, hat er hier im Haus eine bessere Karrierechance. (Experte intern > B12: 199-201)
Herausforderung und Verantwortung	30	Und da hatten wir auch eine ganze Zeitlang Schwierigkeiten, die Leute denn noch an der Stange zu halten, oder wenn die ausgebildet sind und dann gehen sie plötzlich kommissionieren - und ich will es nicht schlecht machen - aber ihnen eine einfache Tätigkeit geben, dann sind die auch nicht zufrieden. Also diesen Spagat zwischen: „Ich mache eine vernünftige Ausbildung und ich kriege meine Berufsausbildung hin“ zum Thema „Was muss ich denn alles aufbringen zum Thema Arbeit?“[...] (Experte intern > B13: 186)
Geltungsbedürfnis und Verwirklichung	28	Und wenn ich hier in die Arbeiterklasse, nenne ich es mal, wenn ich dort hinein frage von wegen Karriere, Karriere, Karriereplanung, was für die Kollegen damit verbunden ist, dann ist es in erster Linie von wegen: „Ich möchte mehr Geld verdienen und ich möchte Verantwortung übernehmen und zeigen, dass ich mehr kann.“ [...] (Experte intern > B12: 161)

Freiheit	16	[...] und gleichzeitig die Unfreiheit besteht, dass man den Arbeitsort nicht einfach wechseln kann, weil man in finanziellen Zwängen ist, die ja größer sind als in gut qualifizierten Branchen. Das hat natürlich auch andere Aspekte, mit befristeten Beschäftigungen und so. Aber je mehr Bildung, je mehr Erfahrungen, desto freier ist man auch in der Berufswahl und der Wahl des Berufsortes sozusagen. Ich glaube, die Freiheit ist eingeschränkter. [...] (Experte extern > B21: 35)
Erfolg außerhalb der Arbeit	7	-
Ausgleich	5	[...] möchten sie aus dem Schichtsystem ausbrechen. Das heißt, sie suchen einen Job in der Bürogesellschaft, um zu sagen, ich möchte einen geregelten, normalen Arbeitstag haben. Ich möchte nur noch Montag bis Freitag arbeiten. Ich möchte die Wochenenden frei haben. Ich möchte, wie jetzt auf der Fläche, auch meine dreißig Tage Urlaub haben. Dafür verzichte ich auf die Schichtzulage, das heißt Erschwerniszulage, aber ich habe ein geregeltes Leben. (Experte intern > B12: 33)
Sicherheit	4	[...] Und das ist für einige schon eine Karriere, wenn er nämlich aus einem Bereich kommt, ich sage mal wieder Einzelhandel, hier ist zwar Schichtdienst, aber hier ist alles geregelt: Hier gibt es geregelte Arbeitszeiten. Hier wird immer gesetzkonform gehandelt. [...] Wissen Sie, wenn Sie an diese Dinge denken, und das ist für den Einen oder Anderen auch eine Art Karriere und Sicherheit. Karriere ist auch Sicherheit. (Experte intern > B12: 168)

### Anhang G1.10: Tabelle Karriereerfolg induktiv Anteile A VERW B

<u>Aspekt des Karriereerfolgs (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt über alle Interviews</u>	<u>Anzahl Befragte A mit Aussage zu Aspekt/ insgesamt Befragte A</u>	<u>Anzahl Befragte VERW mit Aussage zu Aspekt/ insgesamt Befragte VERW</u>	<u>Anzahl Befragte B mit Aussage zu Aspekt/ insgesamt Befragte B</u>
Inhaltliche Tätigkeit und Freude	87	8/8	6/6	6/7
Prägung und Entwicklung	30	6/8	5/6	1/7
Herausforderung und Verantwortung	30	5/8	5/6	2/7
Geltungsbedürfnis und Verwirklichung	28	4/8	4/6	2/7
Freiheit	16	4/8	3/6	3/7
Erfolg außerhalb der Arbeit	7	3/8	1/6	0/7
Ausgleich	5	2/8	2/6	1/7
Sicherheit	4	0/8	3/6	1/7

### Anhang G1.11: Tabelle mit Code *Weniger erfolgreich* A VERW B

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Aspekt des Karriereerfolgs</u>
A11	Im Moment halt dieses Ungewisse, weil, es Fliegen wenig Leute, die Umsätze stimmen nicht. Es gibt im Moment keine Schichtarbeit mehr für uns. Es gibt keine Feiertags- und Sonntagsarbeit mehr für uns. Es fallen auch die Zulagen weg und da bin ich ein bisschen traurig darüber. Weil auch diese Sonntagszuschläge, die sind nicht ohne gewesen. Aber trotz alledem, unser Chef versichert immer, es geht wieder bergauf. Wenn dieses Corona vorbei ist, dann kommen wir auch wieder zu unserer Sonntagsarbeit. Es ist einfach nur so Durchhalten. Es ist so ein bisschen ein Durchhängen jetzt gerade. Da bin ich jetzt ein bisschen traurig darüber, dass es nicht so ist wie früher. Aber es wird wieder kommen, sagen wir einmal so. (GEW Beschäftigte > A11: 107)	Ungewissheit durch Corona, Zuschläge für Feiertage etc. fallen weg,

A14	Weniger erfolgreich. Also ich sehe das im Bereich der Qualitätssicherung. Da meine Affinität dazu nicht so groß ist wie bei anderen und ich mich da teilweise nicht zurückgezogen habe, aber eher bedeckt gehalten habe, wo ich eigentlich mehr hätte machen können. Aber aufgrund des fehlenden Interesses in der Qualifikation und der Position würde das da mit reinspielen. (GEW Beschäftigte > A14: 9)	Unzufrieden mit eigener Hingabe, mit eigenem Engagement
A18	Dort hatte ich meine ersten negativen Erfahrungen in der Industrie. Da. Oberflächlich fahren (unv., 00:02:41 - 00:02:47) Leute nach ihrer direkten Tätigkeit, nicht nach allen Tätigkeiten im Betrieb bewertet haben. Es wurden leere Versprechungen gemacht. Nach eineinhalb, fast zwei Jahren hatte ich gesagt, das möchte ich nicht mehr. Das ist mir zu unstrukturiert, zu undurchsichtig, was man hier machen muss, damit man vorankommt. Ich habe daraufhin das Handwerk ausprobiert. (GEW Beschäftigte > A18: 2)	Unzufrieden mit Unklarheit und Intransparenz bzgl. Kriterien der Karriere-entwicklung
V11	Ja, was fehlt dafür? Na ja, also wenn ich das im Hinblick auf diesen Job hier nehme, dann natürlich, dass ich hier nicht viel Erfolg haben werde. Und das bremst mich so ein bisschen dabei aus. (VERW Beschäftigte > V11: 86)	Kein Erfolg möglich wegen begrenzter Möglichkeiten
V12	Ja, wie gesagt, manchmal könnte mehr - das mit den Fortbildungen und so, das könnte auch mehr für uns gemacht werden und nicht nur für Ärzte und so, dass sie uns auch mal andere Möglichkeiten, was auch immer, anbieten. Ich weiß nicht, was es da so gibt, aber dass man da mehr anbietet. Und dass manche Sachen - wenn hier Probleme sind, dass die vielleicht schneller erledigt sind oder dass dann eine schnelle Rückmeldung kommt, zum Beispiel oder so... (VERW Beschäftigte > V12: 131)	Unzufrieden mit Fortbildungsangebot, Kommunikation
V15	Ich wollte aber zu dem Zeitpunkt keinen Vorgesetzten mehr haben, sondern wollte mein eigener Herr sein, mein eigener Chef sein. (VERW Beschäftigte > V15: 2) Das macht vielleicht aus, dass man, wenn man denn noch einmal die Möglichkeit hätte, etwas völlig anderes machen würde, dass man einen anderen Berufszweig eingeschlagen hätte. Bei mir war es beispielsweise so, dass dieser Verwaltungsweg, den ich erst einmal eingeschlagen habe, sehr stark vom Elternhaus vorgegeben wurde. Da würde ich dann sicherlich einiges anders machen. (VERW Beschäftigte > V15: 68)	Unzufriedenheit mit Führung  Unzufrieden mit fremdgeprägter beruflicher Entscheidung
B21	Ja, da hab ich ja schon einiges erzählt. Also Unfreiheit, also die Sachen, die ich vorher genannt hatte. Die führen ja zu völliger Unzufriedenheit. Also können dazu führen. Das hängt davon ab, wie die kompensiert werden. Und wie die Personen das selber erleben und deuten. Aber ich würde jetzt nicht sagen, dass man dann generell unzufrieden ist. Aus der anderen Perspektive kann ich erzählen, was vielleicht nochmal interessant ist, wenn man sich intergenerationale Verläufe anguckt. Dass mir Studierende häufig sagen: „Ach, vielleicht wäre ich zufriedener gewesen, wenn ich das gleiche gemacht hätte wie meine Eltern und hätte jetzt nicht irgendwie so einen komisch verkopften Unijob. Was soll ich jetzt mit Soziologie machen? Ich kann nie wieder zurück in meine Heimat, weil da wird kein Soziologe gesucht.“ Aber das sind auch nur Blitzlichter, schwer zu generalisieren. Da müsste man die Person fragen. Aber die Wahrscheinlichkeit, es sind einfach große Stressbedingungen, das kann nicht sein. Da müsste man jetzt in jedem Betrieb einzeln mal eine Befragung machen. (Experte extern > B21: 41)	Unzufrieden bei fehlenden Kompensationsmöglichkeiten  Unzufrieden mit fremdgeprägter Entscheidung (Studium, Ausbildung)  Stressbedingungen

## Anhang G1.12: Tabelle mit Code *Kein Ausdruck des Karriereerfolgs A* VERW B

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Aspekt des Karriereerfolgs</u>
A11	I: Und wenn du jetzt noch einmal an deine Karriere denkst, ist dir das wichtig, gegenüber von Kollegen ein bestimmtes Ansehen zu haben, oder nicht? 00:54:20 B: Nein, das nicht. (GEW Beschäftigte > A11: 94-95)	Ansehen ggü. Kolleg:innen
A12	Ja, das ist ja immer das Gesamtkonzept. Also vorher, als ich noch auf dem Bau gearbeitet hab, hatte ich immer einen Firmenwagen einfach so bekommen, ohne irgendwas dazu. Aber ich brauchte den auch, weil ich dann immer von zu Hause auf die Baustellen gefahren bin. Naja, was bringt mir das, wenn ich einen Firmenwagen hab, aber dementsprechend weniger Gehalt bekomme? Ich glaube, das ist halt eben eine andere Art der Vergütung. Und ob ich das jetzt so oder so bekomme, ist mir persönlich egal. Aber ich lege gar nicht soviel Wert auf dieses Prestige. Also da gibt's wahrscheinlich andere, die das wichtiger finden einen Firmenwagen zu haben. (GEW Beschäftigte > A12: 55)	Zusatzleistungen: Firmenwagen nicht wichtig, Prestige nicht wichtig  Gehalt wichtiger

A13	<p>Also, ich sage einmal so, viele Leute bewerten das ja danach, dass sie sagen: „Das ist für mich ausschlaggebend für diesen Job.“ Für mich persönlich aber nicht. Also die Zusatzzahlung wie Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, Gratifikationen oder Sonstiges, das schon. Das ja, das ist wichtig, das zählt zu einem gewissen Karrieresprung. Weil, wenn ich mich jetzt einmal im Freundeskreis umhöre, dann würden viele eher zu Unternehmen Y gehen, als in dem eigenen Job zu bleiben, weil die Zusatzzahlungen fehlen. [...] oder eben den Kaffee umsonst, den ich sowieso nicht trinke, das wäre für mich nicht ausschlaggebend. Das ist so ein netter Benefit. [...] Also insofern, um deine Frage zu beantworten, wäre das für mich ein höherwertiger Karriereschritt, ja. Wenn man das jetzt nebeneinanderlegen würde, das schon. (GEW Beschäftigte &gt; A13: 76)</p> <p>Dass muss man in den Bereichen sehen, weil, ich bin ja für mich selbst zuständig und wenn ich Karriere machen will, dann muss ich mich selbst anstrengen. Das heißt, ich kann mich da nicht auf andere Kollegen verlassen. Also das ist mein eigener Kampf, den ich kämpfen muss. Von daher würde ich sagen, haben die nichts mit meiner eigentlichen Karriere zu tun. Es liegt immer an einem selbst. Natürlich kann es einem zuspätspielen, wenn man gewisse Leute hat, die einen supporten und sagen: „Du, pass einmal auf, ich spiele dir den Ball zu, dann kommst du da einen Schritt weiter.“ Das gibt es ja manchmal. Und genauso gibt es auch Befürworter, wie ich sagte, der Nasenfaktor. Wenn ich die Leute kenne, dann ist das Vitamin B. Deswegen zählt das nicht für mich zu Karriere, die ich mache, wenn ich auf andere Leute zugewiesen bin. Weil Karriere ist für mich etwas, was ich mir selbst erarbeite (GEW Beschäftigte &gt; A13: 110)</p>	<p>Zusatzleistungen nicht ausschlaggebend, Vergütung schon relevant</p> <p>Unterstützung durch andere Kolleg:innen kein Erfolgsfaktor</p>
A14	<p>Die sollten mich natürlich akzeptieren und mich auch wirklich dann auch in deren Führungskreis mit aufnehmen. Zumindest die Anerkennung als Person und das Ansehen, die man in der Führungsrolle hat. Oder man ist in der Führungskräfterolle auch drin. Aber das ist jetzt nicht ausschlaggebend für mich. Es ist zweitrangig, was die Kollegen für ein Ansehen mir gegenüber haben. (GEW Beschäftigte &gt; A14: 89)</p>	<p>Ansehen ggü. Kolleg:innen</p>
A17	<p>Überhaupt nicht, weil bei X bekommt das jeder, weil wir tarifgebunden sind. Und das bekommt auch derjenige, der jetzt nicht besonders dafür leistet. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 75)</p> <p>Für mich persönlich gar nichts. Ich ziehe mittlerweile gar kein Selbstbewusstsein mehr aus meinem Job, von daher brauche ich auch keine Anerkennung von Anderen. Ich habe meine Ansprüche an mich, die ich mit der Philosophie der Firma decken möchte. X macht Technik für das Leben, und den Anspruch habe ich auch an meine Arbeit. Deswegen ziehe ich nichts mehr daraus. Also die Teamleiterposition würde mir keinen Ego-Push geben. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 121)</p>	<p>Zusatzleistungen</p> <p>Aufstieg und Ansehen der Kolleg:innen</p>
A18	<p>Ich weiß nicht, ob solche Zusatzleistungen großen Einfluss darauf haben sollten. Ich bin, wie gesagt, der Meinung, der Job sollte Spaß machen und ja. Problem [unv., 00:22:44 - 00:22:49] damit, viele Überstunden zu machen, wenn es denn in einer gewissen Weise gewertschätzt wird, zum Beispiel die Arbeit gut gelobt wird - wie schon erwähnt. Ansonsten sind Benefits für mich nicht ausschlaggebend. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 54)</p>	<p>Zusatzleistungen</p>
V12	<p>Also ich sehe da jetzt keinen Zusammenhang. (VERW Beschäftigte &gt; V12: 58)</p> <p>Also ich weiß gar nicht, ob ich das als Erfolg sehe. Also ich, ich würde mich darüber freuen. Aber Erfolg? Also wenn Sie uns hier sehen würden, so als Team, wir sind in einer Abteilung und wir verstehen uns eigentlich alle gut, dass ich jetzt hier - also ich sage mir jetzt, zu dem den Chef raushängen lasse oder wie auch immer, das gibt es hier nicht. Wir verstehen uns alle super. Wir duzen uns alle. Wir kennen uns alle seit Jahren. Ich glaube, ich werde trotzdem immer noch die Gleichen bleiben. Also genauso wie ich bin, bin ich. Da werde ich auch nicht anders sein. (VERW Beschäftigte &gt; V12: 70)</p> <p>Nein, für mich nicht, da sehe ich keinen Zusammenhang, nein. Also ich bin ja selber für meine Karriere verantwortlich und nicht die Anderen. (VERW Beschäftigte &gt; V12: 98)</p> <p><i>B:</i> Wenn es vorkommt, dann würde ich mich natürlich darüber freuen. Also wichtig ist es jetzt nicht, aber wenn es passiert, dann freut man sich natürlich darüber. Also ja, wir ziehen ja alle an einem Strang. Wir machen ja auch eine Sache. Die machen ja nichts Anderes als ich.</p> <p><i>B:</i> Wenn die einen sagen: "Gut gemacht" oder was weiß ich, zum Beispiel: "Toll, dass du mir Arbeit abgenommen hast." Und ja, das hat aber mit Karriere nichts zu tun. Es ist einfach wichtig. (VERW Beschäftigte &gt; V12: 108-109)</p> <p>Dass ich meine Arbeit gut mache, dass da keine Fehler sind, dass man ordentlich und zuverlässig arbeitet.</p> <p><i>B:</i> Dass keine Beschwerden kommen, sei es am Telefon oder schriftlich, oder wie auch immer. Aber hat das schon was mit Erfolg zu tun? (VERW Beschäftigte &gt; V12: 124-125)</p>	<p>Zusatzleistungen kein Karriereerfolg</p> <p>gute Kollegen</p> <p>Aufstieg</p> <p>Lob</p> <p>Zuverlässigkeit</p>

V16	Es ist immer [unv.], wenn deine Arbeit anerkannt wird - es ist halt super, es fühlt sich gut an, es ist mir aber total egal, ehrlich gesagt. Es war mir nie wichtig - also total egal ist Quatsch, da würde ich mich auch nicht freuen, wenn so etwas passiert - aber es war mir nie wichtig, dass meine Arbeit anerkannt wird. Für mich ist Anerkennung schon, wenn nichts kommt, was schief läuft. (VERW Beschäftigte > V16: 76)	Anerkennung begrenzt wichtig
B15	Also inhaltlich interessant: Das finde ich immer sehr subjektiv. Wenn ich aus meiner Erfahrung heraus beurteile, ist es tatsächlich eher dieser Wunsch nach mehr Geld und der Wunsch nach mehr Verantwortung. Dieses Thema Abwechslung kommt tatsächlich in den Erfahrungen, die ich bisher gesammelt habe, auch mal zur Sprache, aber es ist nicht treibend. (Experte intern > B15: 48)  Tatsächlich gar nicht so. Das ist für die etwas, glaube ich, was aus der Tätigkeit heraus kommt. Die haben schon lange Zeit Schichtarbeit gemacht. Entsprechend früh und spät und sieben Tage die Woche oder sonst irgendwas. Also da kommt nicht dieses Thema: Ich will jetzt Work-Life-Balance und deswegen muss ich eine Karriere machen. (Experte intern > B15: 50)	Inhaltlich interessante Arbeit,  Erwartung eher bezogen auf Vergütung und Verantwortung  Work-Life-Balance begrenzt bedeutsam
B16	I: Und wie sieht das bezüglich des Aspekts Kollegenkreis aus? Wie bedeutsam ist das Ihrer Wahrnehmung nach? B: Das spielt schon eine große Rolle. Obwohl, für meinen Eindruck das echt oft so ist, dass das dann meist die Frauen sagen und Männer sind da meist eher so, dass die das hinnehmen. I: Okay. B: Die sind da gleichgültiger. Das ist wichtig. Aber wenn dann halt einer dabei ist, ja okay, dann ist es halt so. Dann gehe ich dem aus dem Weg, friedliche Koexistenz. (Experte intern > B16: 39-42)	Kollegenkreis bei Männern weniger Karrierefaktor, bei Frauen wichtiger

## Anhang G2.1: Tabelle Bedingungen intraindividuell Herkunft A

<u>Aspekt der Karrierebedingung (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt über alle Interviews</u>	<u>Exemplarisches Zitat/Segment</u>
Berufswahl/ Ausbildungswahl/ Hintergrund	141	Jein. Mein Vater ist aus dem mechanischen Bereich. Er ist der Baumaschineningenieur. Mein Bruder hat den mechanischen Bereich eingeschlagen als Landmaschinenmechaniker. Ich war zwar nie extrem interessiert, aber ich dachte mir, vielleicht ist das ein Bereich, den ich machen möchte. Dadurch hatte dieser Zufall quasi meine Richtung bestimmt. Ich denke schon, dass meine Kindheit Einfluss darauf hatte, was ich jetzt mache. (GEW Beschäftigte > A18: 159)
Art der Arbeit/ Bild der Arbeit	95	Kann ich jetzt ehrlich gesagt so gar nicht beantworten. Also ich sehe mich eigentlich eher, wie gesagt, nah beim Team als im Büro. Weil, ich sehe mich absolut nicht nur auf dem Bürostuhl auf den Bildschirm gucken. Also ich hab so schon vier Bildschirme hier auf meinem Platz, wo ich immer draufgucken muss, wo meine Arbeit ist. Aber mir würde der Kontakt fehlen, dass mal jemand bei dir steht: Hier, kannst du mal gucken? Hier, kannst du mal machen und da? Ich telefoniere permanent, ja, aber ich habe halt immer noch die Option, hier laufen zu können, im Feld zu sein, ich kriege mit, wenn hier irgendwas passiert. Ich kriege hier mit, wenn Leute lachen und nicht, wenn es alles ruhig ist und nicht wie da oben - pscht - wie in der Bibliothek oder weiß ich was. Mal telefonieren oder auch, ich sag mal, blöd gesagt, den ein oder anderen Spruch auch anbringen, wenn man sich mit irgendjemandem gut versteht. Das wäre alles in so einem Büro oder Großraumbüro nicht möglich. Einzelbüro wäre für mich auch nichts, weil, ich glaube, da würde ich vereinsamen. Also ich sehe mich schon eher in der Fläche als im Büro. (GEW Beschäftigte > A15: 108)
Flexibilität Arbeitszeit Timing Einbuße	74	Wie im Vorfeld schon gesagt, die Grenze, die sozusagen meine Karriere einschränkt, ist die, wo die Arbeitszeit endet und die Freizeit anfängt. Da habe ich immer so eine Grenze. Irgendwann möchte ich auch nicht mehr weiterarbeiten. Nach acht oder neun Stunden spätestens, habe ich dann auch keine Lust mehr. Obwohl, Lust ist immer so abwertend. Also bei mir heißt das immer so, ich möchte schon gerne mehr arbeiten, ich möchte aber auch die Arbeit dann nach neun Stunden abbrechen, weil, ich möchte nach Hause zu meinen Kindern. Ich möchte auch für die dann da sein, was für mich wichtiger ist, als die Karriere. Das ist dann sozusagen meine persönliche Grenze. Und da kann man nicht viel Karriere machen, sage ich einmal. (GEW Beschäftigte > A11: 118)

Eigeninitiative	59	Na also, ich habe mich einfach auch persönlich entwickelt. Also früher war das halt so, ich habe irgendwann mal gemerkt, dass man auch sehr viel Eigeninitiative zeigen muss. Ja, ich glaube, dass das halt sehr wenig / Das war vorher nicht der Fall, also da war die Stimmung nicht so, dass man sich mit Eigeninitiative vorgebracht hat, sondern, da hat man halt so richtig seinen Job gemacht und das war halt so. (GEW Beschäftigte > A12: 197)
Unterschiede Karriereambition	46	Aber ich sehe mich noch gar nicht weiter. Also die Chance hätte ich gehabt und das wäre mir persönlich dann auch zu schnell gewesen. Und dann wäre ich entweder dem Job, also der Arbeit, die mir so viel Spaß bringt, nicht gerecht geworden oder meiner Familie. Ich glaube, es bringt beiden Seiten mehr, wenn ich glücklich bin und das machen kann, was ich kann und dann gucke, mir Zeit lasse und dann schaue, was es da noch für Möglichkeiten gibt. (GEW Beschäftigte > A15: 26)
Qualifikation	45	Es findet auf jeden Fall ein Wandel statt. Man kann klar seinen Wunsch äußern, sich positionieren. In der Vergangenheit, so wie ich das wahrgenommen habe, war es eher: ja schön, die Mittel stehen einfach nicht zur Verfügung. Oder es ist einfach nicht möglich. Also ich habe einige Jahre echt lange gekämpft, in der Position als Qualitätsprüfer und habe mich schwergetan in den letzten Jahren und habe mich immer wieder beworben. Mir wurde gesagt: ja, du bringst das nicht mit, die Erfahrung nicht mit. Hier fehlt das aber, und das ist hinderlich, du passt nicht ins Team. (GEW Beschäftigte > A14: 135)
Risiko- und Veränderungsbereitschaft	37	Und ich glaube, dass es einen großen Einfluss hat, dass ich so neugierig bin. Und dass ich auch zu den Zeiten, wo ich dann eben einfach mal komplett den Meister gemacht habe und so weiter, dass ich auch unabhängig war und das Risiko eingehen konnte. (GEW Beschäftigte > A12: 171) Die Weiterbildungsmöglichkeiten, die dann fehlen. Wenn ich bereit bin, die Firma zu wechseln, dann habe ich mehr Möglichkeiten. Da kann ich auch innerhalb der Produktion weiter aufsteigen. Das ja, aber zu welchem Preis? (GEW Beschäftigte > A13: 152)
Finanzieller Druck	37	Ich würde sehr gerne noch den technische Betriebswirt machen, aber das ist halt zwischen Arbeiten und Freizeit eigentlich nicht möglich, vor allem, wenn man dann die, ja, weil das Geld denn fehlt. Wenn ich wüsste, dass ich immer genug Geld habe, dann würde ich auf jeden Fall den ganzen Tag lang nur irgendwelche Sachen lernen. (GEW Beschäftigte > A12: 123)
Alter	25	Naja, ich bin ja 53 Jahre. Ich plane jetzt nach hinten heraus nicht noch A zu ersetzen. Also von daher. Ich sehe mich jetzt eher am Ende meiner beruflichen Laufbahn. (GEW Beschäftigte > A16: 113)
Verantwortungsvermeidung	21	Keiner will Verantwortung übernehmen. Die haben alle Schiss vor den Konsequenzen, einmal eine Entscheidung für diese oder jene Partei zu treffen. Du kannst da den goldenen Löffel klauen. Das ist dieser Apparat von Großkonzernen. Das habe ich jetzt bei Unternehmen X mitbekommen. Das habe ich jetzt bei Unternehmen Y mitbekommen und genauso auch den Vergleich in zwei kleinen Unternehmen. Es ist einfach unfassbar, die Leute haben Angst um ihren Kopf. Die haben wirklich Panik vor den Konsequenzen, die sie ereilen könnten, wenn sie einmal eine Entscheidung treffen. Da muss jeder Hans und Franz erst gefragt werden und dann kehren sie die Scheiße unter den Tisch oder die Leute, die was entscheiden wollen, werden von oben geblockt, weil, „das können wir ja nicht machen. Wir haben unsere Beschränkung, nein, wir können das nicht machen, weil bla bla bla.“ - das fällt mir echt schwer und deswegen sind diese großen Apparate einfach so lahm, also teilweise blocken sich diese Konzerne einfach durch ihre eigene Führungsstruktur selbst in der Entwicklung, das ist so mein Gedanke dabei. (GEW Beschäftigte > A13: 176)
Gesundheit	20	Wie gesagt, ich hab mich dort nicht so wohlgeföhlt. Es ging dann auch schon ein bisschen in Richtung Depression, mit den Aufgaben. Es war nicht angenehm für mich. Das ist nicht meine Welt gewesen und dadurch kam meine Bitte. Mit dem Projekt jetzt habe ich meinen Anteil und auch mehr Praxis. (GEW Beschäftigte > A18: 12) [...] ich hatte einen Kollegen, der war Mitte 20 und hatte schon seinen ersten Bandscheibenvorfall. Ich wusste auf jeden Fall, ich kann das nicht mein Leben lang machen, auf dem Bau bleiben. (GEW Beschäftigte > A12: 4)

Arbeitsbelastung	20	Wenn man über das Tagesgeschäft hinaus Dinge plant und organisiert. Ein Schichtführer, der kann innerhalb der Schicht seine Arbeit erledigen. Der Teamleiter, der hat vielleicht noch öfter einmal zu Hause noch Gedanken an die Arbeit oder noch weitere Arbeit zu Hause, zum Beispiel Meetings, die er planen muss und so weiter. (GEW Beschäftigte > A17: 144)
Beweisen und Bestenstreben	15	Entweder, man ist bei der alten Firma eingestiegen oder hat dann etwas Neues gefunden, ja, das war schwierig. Man hat auch immer neue Kollegen gehabt, wieder neuen Job, man musste sich wieder beweisen, das ist immer so lästig gewesen. (GEW Beschäftigte > A11: 11)
Sozialkompetenz	15	[...] Gerade im Umgang mit dem Team, wie führe ich Mitarbeitergespräche, Suchtprävention, Motivation für Achtsamkeit und, und, und. Das sind alles Themen, die sollte man als Bereichsleiter oder auch beziehungsweise das fachspezifische Wissen, was über meiner jetzigen Rolle oder Funktion hinausgeht, weil ich den Gesamtüberblick über die Prozesslandschaft, die Vernetzung, das Vertrauen der Belegschaft, was man inne haben sollte, um die Position zu schmücken, das habe ich noch nicht. Und da sehe ich mich auch in den nächsten ein, zwei, drei Jahren auch noch nicht. (GEW Beschäftigte > A14: 59)
Prägung	9	Und natürlich merkte man sehr, dass auch die Umgangssprache sich stark änderte, nicht, von einem sehr saloppen Ton im normalen Gewerk und salopper Umgang, das ging natürlich an der anderen Front sozusagen nicht. Da ich aber schon von Haus aus halbwegs vernünftige Umgangsformen habe, glaube ich, war das für mich nicht extrem, aber fiel mir im Umgang der Menschen um mich herum auf, was vorher etwas grobschlächtig war, war das da natürlich viel, viel feiner in den Nuancen. Ja, das waren schon krasse Unterschiede, die mir aber keine Schwierigkeiten bereiteten. Es ist also nicht so, dass ich dadurch jetzt sagte: „Oh Gott, oh Gott, das schaffst du nie.“ Das war jetzt nicht so. Aber das fiel mir sehr auf. (GEW Beschäftigte > A16: 56)
Gerechwerden und Unterwerfung	9	Ich glaube auf jeden Fall, dass ich da noch sehr viel lernen muss. Gerade Personalführung ist, meiner Meinung nach etwas, was viel zu sehr unterschätzt wird. Und ich denke schon, dass ich das irgendwann schaffen werde. Aber erstmal muss ich noch sehr viel dazu lernen. Weil, mein Anspruch ist ja nicht, dass ich Leute führe, sondern, dass ich sie gut führe und das ist ein Unterschied. (GEW Beschäftigte > A12: 59)
Fragmentierte Lebensläufe	9	Weil ich mich dafür als qualifiziert genug ansehe. Das schon, aber du diese Chancen und die Möglichkeiten nicht bekommst. Sie kennen meinen Lebenslauf, aber trotzdem ist der Abbruch vom Studium scheinbar wohl ausschlaggebend genug, um zu sagen: „Der Typ bringt das sowieso nicht zu Ende.“ Weiß ich nicht, was sie denken, das sind Personalere. Aber das war eine Erschütterung, damals als Leiharbeiter hatte ich über 18 oder 19 Vorstellungsgespräche innerhalb Unternehmen Y auf interne Stellen. Und ich habe überall eine Absage gekriegt. Und meine Stelle habe ich nur bekommen, weil mich ein Teamleiter empfohlen hat (unv.), nur deshalb habe ich den Job gekriegt, nicht, weil ich mich beworben habe. [...] (GEW Beschäftigte > A13: 226)
Kontinuität Arbeit Leistung	7	Eigentlich ja. Also ich bekomme Anerkennung von den Kollegen, aber ich arbeite, um mich zufriedenzustellen, und um meinen Anspruch zu erfüllen, den ich persönlich als hoch einschätze. Deshalb glaube ich, habe ich gute Chancen, auch gute Leistungen für X zu bringen und die Firma auch zufrieden zu stellen, was ja auch wichtig ist für meinen Verbleib in der Firma. Wir sind ja auch im Konkurrenzkampf und im ständigen Wandel. Und von einem zum anderen Moment könnte sich das Team hier umstellen oder muss verändert werden, und da möchte ich natürlich lange auf der Seite bleiben, die mit an Bord ist. (GEW Beschäftigte > A17: 123)
Erfahrungen Zugehörigkeit	3	Von daher sage ich mal so, auch ein Wechsel in Human Resources ist natürlich völlig unrealistisch. Hab ich auch nicht vor. Aber das sind natürlich Dinge. Ich habe die berufliche Qualifikation gar nicht. Ich hab das ja nie gemacht. Das muss schon irgendwie immer Parallelen geben. (GEW Beschäftigte > A16: 113)
Kompensationsmöglichkeiten	3	Nein, ich glaube, wir haben alles. Was ich noch einmal erwähnen möchte, ist zum Beispiel - das ist ja für mich persönlich - dass ich das halt gut finde, dass ich mit meinem Fahrrad dahinfahren kann, dass es dann für mich halt diesen Ausgleich gibt, zum stressigen Arbeitsalltag. Ich kann morgens hinfahren, habe den Kopf frei, kann Musik hören, kann Fahrradfahren, kann sozusagen bisschen die Sau rauslassen - sozusagen. Dann, ja, auch das ist so ein bisschen so eine Befreiung von der Arbeit, denke ich. Das finde ich sehr wichtig. (GEW Beschäftigte > A11: 180)
Geschlecht	2	-



## Anhang G2.2: Tabelle Bedingungen Organisation A

<u>Aspekt der Karrierebedingung (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt über alle Interviews</u>	<u>Exemplarisches Zitat/Segment</u>
Karriereoptionen Unterschiede	110	<p>Das wäre auch nicht möglich. Da gab es dann die ganzen Altgesellen, die sitzen dann in diesen Firmen fest im Boot und dann hat man als Junggeselle sowieso nicht die Chance. Du bist halt ein Arbeiter. Ich sage einmal, als Dachdecker bist du, wenn du im Durchschnitt oder jetzt nicht besonders gut bist, bist du mindestens die ersten 15 Jahre einfach nur Arbeitergeselle. Oder du machst dich selbstständig. Also einen schnellen Aufstieg gibt es da nicht, weil da sind die ganzen Altgesellen, die sitzen darin, die können ja nicht mehr arbeiten und die übernehmen sozusagen die Kontrollen, Vorarbeiterfunktion und die ganzen anderen Sachen, wie Logistik und Organisation. Und die jungen Leute, die sind einfach da, um zu arbeiten. (GEW Beschäftigte &gt; A11: 21)</p> <p>Obwohl ich sagen muss, obwohl ich Teilzeit eingesetzt war, war ich wie eine Vollzeitkraft hier bei Unternehmen Y beschäftigt. Also der Aufgabenbereich war so arbeitsintensiv, dass ich quasi auch in Vollzeit, wie eine Vollzeitstelle, hätte arbeiten können. Aber das wollten sie aus Kostengründen nicht generieren. (GEW Beschäftigte &gt; A14: 23)</p> <p>Wenn ich einen Teamleiterposten haben möchte in meinem Bereich und wir haben schon einen Teamleiter, dann bin ich an dem Punkt natürlich eingeschränkt, solange, bis eine Stelle frei ist. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 192)</p>
Vorgaben Organisation	73	<p>Nein, kann man nicht. Wenn man die Entscheidung trifft, dann zum Beispiel jetzt Teamleiter von einem Verkaufsteam zu werden, kann man die Entscheidung ja für sich selbst treffen, aber trotzdem wird einem alles dann vorgegeben. Also ist das ja nicht selbstbestimmt. (GEW Beschäftigte &gt; A11: 146)</p> <p>Also bei Unternehmen Y habe ich insgesamt vier Tätigkeitsfelder gehabt. Als Leiharbeiter springst du ja sowieso, da wirst du da hingeschoben, wo du gebraucht wirst. Das macht es aber auch momentan sowieso so leicht, weil die da halt so ein gewisses Pro Flex Modell, Zeitarbeitsmodell, bei Unternehmen Y vor drei Jahren eingeführt haben. Das ist eine Art neuwertiges Zeitarbeitsmodell, welches so aufgliedert ist, in Form / (GEW Beschäftigte &gt; A13: 23)</p>
Führung Mentor	63	<p>Und ich habe überall eine Absage gekriegt. Und meine Stelle habe ich nur bekommen, weil mich ein Teamleiter empfohlen hat (unv.), nur deshalb habe ich den Job gekriegt, nicht, weil ich mich beworben habe. (GEW Beschäftigte &gt; A13: 226)</p>
Bedingungen Frauen	52	-
Berufsgruppen- differenzierung und Sozialdynamik	49	<p>Ich habe da aber eigentlich von Anfang an eine hohe Akzeptanz gehabt, weil ich habe quasi schon als Leiharbeiter das Ruder ziemlich schnell an mich gerissen. Also ich habe dann mit zwei Kollegen zusammengearbeitet, der Eine hatte da schon, ich glaube, fünf oder sechs Jahre bei Unternehmen X gearbeitet, sogar da gelernt, ist aber nicht so eine Persönlichkeit. Der ordnet sich lieber unter und macht halt das, was er kann und was er tun soll und freut sich, wenn da einer Verantwortung übernimmt. Und bin dann halt immer mehr in die Rolle reingewachsen und da wurde mir das schon immer gesagt und auch von meinem damaligen Teamleiter. Selbst der ist zu mir gekommen, wenn der unterstützt hat bei uns im Lagereingang, hat gefragt, was er machen soll. Von daher war die Akzeptanz da relativ groß von Anfang an. (GEW Beschäftigte &gt; A15: 14)</p> <p>Das ist dieser Eindruck, der manchmal erweckt wird, dass man klein gehalten wird - in der Produktion. Und die im Büro können weiter davon profitieren. Ich weiß zum Beispiel auch, dass im Büro grundsätzlich die Leute, die ausgelernt haben, nach circa ein bis zwei Jahren fast alle eine Entgeltgruppe aufsteigenden. Dann erzähle mir einmal, warum Mitarbeiter in der Produktion nach fast 25 Jahren, kurz vor ihrer Rente, ein Angebot bekommen, endlich einmal eine Lohngruppe aufzusteigen. Natürlich darf man das kurz erklären nebenbei, um irgendwie auf das Geld zu kommen. In der Produktion hat man verschiedene Prämien und Zulagen bekommen und kriegt Z-Stufen, halt Zusatz Stufen vom Lohn. (GEW Beschäftigte &gt; A13: 88)</p>

Vergütungssystem und Anreize	46	Und dementsprechend sehe ich meine Zukunft definitiv bei Unternehmen X, einfach weil ich dem Arbeitgeber so viel zu verdanken habe und weil (Tonstörung) er mich auch so unterstützt hat. Auch in meinen schwierigen Zeiten habe ich wirklich von der Firma alles bekommen. Würde ich selbst für einen Happen mehr Geld die Firma nicht verlassen, auf gar keinen Fall. (GEW Beschäftigte > A15: 138) So viel, wie ich jetzt verdiene, möchte ich auf jeden Fall mindestens haben, um auch eine Sicherheit, einen Puffer anlegen zu können. (GEW Beschäftigte > A18: 253)
Reputation Tätigkeit Organisation	42	Doch, die Chancen stehen ganz gut, würde ich für mich selbst so einschätzen. Ich glaube, das ist auch wichtig, wenn man den Arbeitgeber wechseln würde, dass der neue Arbeitgeber auch sieht, wo man herkommt und was man getan hat. Das finde ich schon wichtig. Das hat auch einen großen Einfluss darauf, denke ich. (GEW Beschäftigte > A11: 150) Sondern mir ist es wichtig, dass ich einfach meine Arbeit gut mache, da ich auch weiß, wie es in der Logistikbranche außerhalb von X zugeht. (GEW Beschäftigte > A17: 79)
Fort-, Weiter-, Ausbildung	30	Naja, im Endeffekt kann man hier als normaler Lagerist sein, man kann Schichtleiter werden, man kann Stellvertreter sein, man kann Teamleiter sein und dann war es das bei mir in der Abteilung. Management kannst du ja diverse Richtungen einschlagen. Da geht ja alles, wenn du dich irgendwie dementsprechend weiterbildest. (GEW Beschäftigte > A15: 118)
Infrastruktur	21	Weil der Ausbildungsstand einfach ein guter ist. Man ist mit neuesten Techniken bei dem jetzigen Arbeitgeber versorgt, man hat die neueste IT, man hat ein breites, aufgestelltes Wissen, tiefe Einblicke in seine jeweilige Tätigkeit. Jetzt zum Beispiel das Thema Energiewende und Z und Sales. Von daher ist man einfach gut aufgestellt. (GEW Beschäftigte > A16: 151)
Mikropolitik und Machtverhältnisse	19	Es gibt auch die andere Seite. Es gibt auch andere Kollegen, wo man dann nicht so gemocht wird, wo dann auch hintenrum versucht wird, anzuschleifen, weil die neidisch sind auf irgendwas. Aber die hat man überall und gerade bei so vielen Leuten ist das ganz, ganz normal, glaube ich. (GEW Beschäftigte > A15: 64)
Bildungsdruck	18	Meiner Meinung nach wird mittlerweile zu viel studiert. (GEW Beschäftigte > A18: 175) Aber, wenn ich jetzt mit dem zum Beispiel auch schnacke, also ich weiß nicht, ob ich das möchte. Den Techniker zu machen und dann diesen Druck zu haben, weiß ich nicht, ob ich da Bock darauf habe. Da ist mir mein Privatleben dann doch wieder wichtiger. Und hinzu kommt aber auch, das sagte ich auch schon zu dir, dass der private Aspekt einfach größer ist, weil ich weiß, mein privates Umfeld hat dies, das und jenes schon zu tun und ich bin dann auch noch derjenige, der noch irgendwie privat etwas macht. Und dann habe ich aber gar kein Privatleben mehr mit meiner Partnerin, dann stelle ich das auch lieber zurück, um dann eben lieber Zeit mit meiner Partnerin zu verbringen. (GEW Beschäftigte > A13: 174)
Orga-Fit/ Orga-Kultur	17	Wenn gewisse Rahmenbedingungen vorhanden sind, das Umfeld vertrauensvoll ist, einen Rahmen gibt, dann kann man sich durchaus so entfalten, wie man es persönlich auch möchte. Man muss natürlich ehrgeizig und zielstrebig sein und sich verdammt nochmal den Arsch aufreißen. Aber in unserer Gesellschaft ist es möglich, das zu machen, was man persönlich präferiert und sich auch gerne vorstellt, ausüben zu wollen. (GEW Beschäftigte > A14: 131) Nein. Ich will grundsätzlich sagen, es ist schon ein Arbeitgeber, der viele Möglichkeiten eröffnet, nicht nur aufgrund der Größe des Unternehmens und damit der Vielschichtigkeit der Aufgaben, sondern auch ein Unternehmen, das natürlich daran interessiert ist, seine Mitarbeiter entsprechend ihren Qualifikationen und Wünschen zu platzieren. (GEW Beschäftigte > A16: 141)
Kosten	16	Obwohl ich sagen muss, obwohl ich Teilzeit eingesetzt war, war ich wie eine Vollzeitkraft hier bei Unternehmen Y beschäftigt. Also der Aufgabenbereich war so arbeitsintensiv, dass ich quasi auch in Vollzeit, wie eine Vollzeitstelle, hätte arbeiten können. Aber das wollten sie aus Kostengründen nicht generieren. (GEW Beschäftigte > A14: 23) Aber im Grunde bleibt die Fahrzeugtechnik nicht stehen. Das heißt, das Equipment wird moderner und dementsprechend auch die Arbeitsmaterialien. Wobei viele Werkstätten auch dann hinterherschleifen mit anderen Sachen. Ich denke, es wäre sinnvoll, wenn viele Firmen da ein bisschen investieren würden. (GEW Beschäftigte > A18: 211)

Unternehmensgröße	16	Dadurch, dass das große Industriebetriebe sind, die, wie ich schon vorhin sagte, immer auch gewerkschaftlich organisiert sind, ist das gar nicht so unterschiedlich. Dass man in diesen großen Industriebetrieben nicht nur 24 Urlaubstage hat nach Bundesurlaubsgesetz, sondern in der Regel zwischen 26 oder 30 Urlaubstage. Das war immer so und egal, ob man gewerblich oder Angestellter ist, das ist dann da kein Unterscheidungskriterium. (GEW Beschäftigte > A16: 46) In so einer Konzernstruktur, wie wir hier sind, gibt es ja auch nicht viele Aufstiegsmöglichkeiten für eine Karriere. Also denke ich schon, dass es in einer Konzernstruktur gut ist, dass man ein breites Wissen hat. Das kann man super aufheben durch eine abwechslungsreiche Tätigkeit. (GEW Beschäftigte > A17: 97)
Befristungen	15	Jetzt kann ich noch ein paar mehr Leute nennen. Um den Einen jetzt einmal zu nennen, bei dem ist zum Beispiel der befristete Vertrag ausgelaufen. Der ist jetzt in einer anderen Firma, auch in der Produktion, weil bei Unternehmen Y der Vertrag nicht verlängert wurde: Jetzt verdient er noch einmal weniger Geld, knapp 300 Euro netto weniger, arbeitet aber 40 Stunden, also 7 Stunden pro Woche mehr. Also der ist ganz weit abgerutscht, aber nur, weil er halt einfach weniger Verantwortung haben wollte und weniger Arbeitszeit. (GEW Beschäftigte > A13: 152)
Kollegen Verlässlichkeit	13	Gerade in der Konzernstruktur ist Zuverlässigkeit ein wichtiger Punkt in der Karriereentwicklung, denn oft verlassen sich die Leute auf Einzelne. Wenn man dann nicht liefert, dann hat das negative Auswirkungen auf das Unternehmen und letztendlich dann auch auf die Karriere des Einzelnen. Also Zuverlässigkeit ist ein wichtiger Faktor, wenn man in Konzernstrukturen eine Karriere haben möchte. (GEW Beschäftigte > A17: 119)
Erfolgsgrößen Einschätzung	6	-
Argument Überqualifizierung	1	-

## Anhang G2.3: Tabelle Bedingungen Umfeld A

<u>Aspekt der Karrierebedingung (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt über alle Interviews</u>	<u>Exemplarisches Zitat/Segment</u>
Digitalisierung Technologisierung Trends	70	Ja, ich arbeite ja nur am Computer und zeichne so gut wie gar nichts mehr. Deswegen ist das ein sehr großer Einfluss. Und vor allem die Automatisierung sorgt dafür, dass ich irgendwann nur noch die kreativen Sachen machen muss und der Rest wird vom Computer erledigt. Ich glaube, dass es wahrscheinlich dann weniger Planer geben wird, aber dafür die, die dann noch planen, die machen dann die coolen Sachen. (GEW Beschäftigte > A12: 163) Die Arbeit ist wohl anders geworden, heute nehmen die Maschinen Einem viel Arbeit ab. Ich kann mich in meiner kurzen Zeit hier, noch sehr gut daran erinnern, dass die Arbeit hier sehr anstrengend war. (GEW Beschäftigte > A17: 202)
Corona	54	Ja. Der erste Wechsel, auf Grund von Corona. Da hatten wir keine Aufträge. Dadurch hätte ich die Wahl gehabt zwischen Kurzarbeit und dem "XYZ" - Projekt. Jetzt kann ich wenigstens Erfahrungen sammeln und bin nicht in der Kurzarbeit. (GEW Beschäftigte > A18: 10) Ich denke, sie hatten Einfluss auf die Karriere. Bei uns sind mehrere Kollegen durch die Pandemie zum Schichtführer aufgestiegen, weil wir durch die Kohortentrennung am Tag mehr Zeit abdecken mussten. Aber ansonsten, denke ich, hat das zumindest für meinen Bereich wenig Einfluss gehabt. (GEW Beschäftigte > A17: 237) Zweite Schicht, Masken tragen, also wir dürfen am Arbeitsplatz die Maske abnehmen, aber sonst müssen wir sie überall tragen. Fehlende Kommunikation unter den Schichten. Erhöhter Druck durch mehr Arbeit, weil das Arbeitsaufkommen natürlich gestiegen ist durch die Corona-Pandemie. (GEW Beschäftigte > A13: 210)

Gesellschaftliche Wirkmechanismen Status	29	<p>Ich glaube, in unserer Gesellschaft ist es auch so, dass das wirklich an jedem selber liegt. Ob man dann in den Augen der Gesellschaft eine Karriere hingelegt hat, ist noch eine andere Frage, aber ich glaube, jeder kann sich hier so ausleben wie er möchte. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 184)</p> <p>Es ist körperlich anstrengend. Definitiv. Besonders soziale Berufe sind nicht anerkannt, gemessen am Verdienst. Wenn jemand Altenpfleger ist, oder Abwasserinstallateur, ist das meistens eklig. Was sind Berufe, die gebraucht werden? Auf jeden Fall Abwasserinstallateur, Gas-, Wasser-, Scheißeinstallateur, wie es im Umgangssprachlichen heißt - das ist sogar ein Beruf, wo man, wenn man sich gut anstellt, sogar gut verdienen kann. Also ein Kumpel von mir macht das und da denke ich mir auch, ich frage mich da, warum ist das so verpönt? Weil er ja mit den Fäkalien arbeitet. Es ist ja nicht so, dass er mit nackter Haut da reingeht. Sie haben auch ihre Schutzmasken. Es riecht nur manchmal unangenehm. Ja. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 187)</p>
Übergänge Branchen Arbeitsmarkt	27	<p>Eine Grenze kann sein, wenn man eben innerhalb der Unternehmensstruktur so steif in Hierarchien denkt, dass diese Feinheiten der Karriere, so wie ich sie gegangen bin, gar nicht ermöglicht. Weil man von vornherein sagt, das sind die Blaumänner und die bleiben auch immer da, wo sie sind und diese smoothen Übergänge, wie ich sie jetzt in meinen beruflichen Werdegang hatte, gar nicht gedanklich ermöglicht, sondern das von vornherein ausschließt. Ja, das wäre dann eine Grenze. Aber die Grenze ist dann nicht gegeben durch den Ausbildungsstand alleine, sondern auch durch die Führung und Denke der Geschäftsführung, Abteilungsleitung, was auch immer. Das kann auch eine Grenze sein. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 111)</p>
Ausgestaltung Grenzen (Aus)bildung	25	<p>Ich sage einmal so, viele Länder kopieren uns ja schon, dass wir dieses duale System mit der bezahlten Ausbildung fahren. Das ist ja schon einmal ein großer Schritt, den wir in Deutschland haben, also insofern glaube ich, dass man in diesen Bereichen schon viel abgedeckt hat und dass man da auch sehr selbstbestimmt herantreten kann - also wenn man möchte und ein bisschen flexibel ist, kann man in der heutigen Zeit schon viel schaffen, das glaube ich schon. Selbstbestimmt vor allen Dingen natürlich. Aber was ein Studium betrifft, ist das noch relativ schwierig in der heutigen Zeit, das muss ich sagen, also das ist noch nicht so ganz erreichbar für viele. Von daher kann man nicht so selbstbestimmt agieren, wenn man nicht den gewissen Background oder das Backup von der Familie hat. Dann ist es schon schwierig, vor allen Dingen. (GEW Beschäftigte &gt; A13: 168)</p>
Rationalisierungs-tendenzen Konkurrenz	24	<p>Das ist sehr gut für meinen Tätigkeitsbereich. Die Logistik ist super stark, auch in der vernetzten Welt, und sie wird ja immer stärker vernetzt. Ich denke, da muss man sich keine Gedanken um die Arbeitsplatzsicherheit machen. Das sieht zwar manchmal ein bisschen bedrohlich aus, wenn man sieht, wie gut die Maschinen geworden sind, aber sie sind nur da, um die Menschen zu unterstützen. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 204)</p> <p>Dann haben sie diese Maschinen neu gekauft, also neueste Technik, alle miteinander verbunden mit X-Einheiten dazwischen. Und dann war ein Job, das haben vorher 16 Leute gemacht, machten dann pro Schicht nur noch drei. Also, dann waren das nur noch neun. Und vorher waren es 16. Also das hab ich immer erlebt. Allerdings war ich immer jemand, der Glück hatte, der auf der Welle schwamm und nicht von ihr überrollt wurde. Ich stand immer auf dem Surfbrett und war nicht der Taucher. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 173)</p>
Lokales Arbeitsangebot	23	<p>Sondern mir ist es wichtig, dass ich einfach meine Arbeit gut mache, da ich auch weiß, wie es in der Logistikbranche außerhalb von X zugeht. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 79)</p> <p>Probleme, einen neuen Job zu finden, habe ich nicht. Besonders die Kfz-Industrie sucht Leute und es gibt einfach viel zu viele Firmen. Wie schon gesagt, ich hatte schon ein Angebot, mit dem ich zu meinem Geschäftsführer gegangen bin und hatte währenddessen noch drei weitere Vorstellungsgespräche in peto. Wenn ich mich bewerbe, kann ich schon zu 90 Prozent sagen, ich bekomme einen neuen Job ohne Problem. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 199)</p>
Globalisierung	22	<p>Ja, also gerade jetzt im Bereich Planung ist es einfach so, dass immer weniger Leute für größere Projekte verantwortlich sind. Und dann ist da schon eine Konkurrenz da. Aber ich glaube einfach, dass halt das lebenslange Lernen da einfach wichtig ist. Naja, im Prinzip haben wir ja immer noch in jedem Land verschiedene Normen und deswegen ist die Globalisierung in der Planung nicht so groß. Also gerade in Deutschland, das ist ja das Land der Norm. Ich glaube ein Viertel aller Normen ist in Deutschland (unv. 00:54:27 - 28), weltweit. Deswegen sind wir hier in der guten Burg. (GEW Beschäftigte &gt; A12: 179)</p> <p>Ganz stark, weil die Asiaten ordentlich nachgelegt haben. Die werden definitiv irgendwann den Markt soweit übernehmen, dass sie alles unterbieten. Ob die</p>

		Technik dahinter auch so eine Garantie gibt, das bezweifle ich, dass die Technik weiter funktioniert, weil, da hapert es bei den Asiaten ja oftmals noch. Aber durch ihre Lohnsenkung innerhalb der Bereiche und die Ausbeute der Mitarbeiter ist es natürlich unschlagbar auf dem heutigen Markt und das merkt man auch. Von daher weiß ich nicht, ob Unternehmen Y das irgendwann einmal in Angriff nimmt. Sie haben ja einige Bereiche ausgegliedert. Das wäre bei Unternehmen Y speziell möglich, oder nicht ausgeschlossen. Aber aktuell nicht geplant. (GEW Beschäftigte > A13: 196)
Politische Förderung Entscheidungen	17	Also zum einen kommt es drauf an, wenn man familiäre Verhältnisse hat, die, ich sag mal, nicht unabhängig sind, also zum Beispiel, die Hartz IV beziehen. Dann ist man da sehr stark eingeschränkt, weil sogar das Ausbildungsgehalt, glaub ich, von der Gesamtfamilie abgezogen wird und da hat man natürlich sehr viel weniger Möglichkeiten, einfach was zu machen [...] (GEW Beschäftigte > A12: 147)
Vorgaben Umfeld	16	Also wir sind ja an den Tarif gebunden, und da ist Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld vorgesehen. Und dann noch eine oder zwei Zusatzzahlungen im Jahr, die tariflich bedingt sind. Ansonsten durch Überstunden oder so etwas kann ich hier nicht mehr verdienen. (GEW Beschäftigte > A17: 67)
Differenzierung nicht nur nach GB	13	-
Werte und Diskriminierung	7	Grenzen oder Hürden. Der, der dir gegenüber sitzt. Wenn finale Entscheidungen getroffen werden. Ob das dann wirklich geht oder nicht geht. Das spielt da zum einen rein. Kulturelle Hintergründe und Hürden spielen da auch mit rein. Oder persönlich, wie man einfach ist, ist auch eine gewisse Hürde. Klar, man möchte gerne etwas werden, aber wenn die Persönlichkeit das nicht widerspiegelt, oder in der Funktion nicht abrufbar ist, kann es durchaus sein, dass das eine Hürde widerspiegelt. (GEW Beschäftigte > A14: 133) Wenn man dafür nicht die Offenheit zeigt, dann kann das einen auch schnell an den Rand der Gesellschaft führen. Es ist ja nicht in jedem Arbeitsbereich so, dass es nur auf die Leistung ankommt, sondern auch ein bisschen auf Sympathie und wie man von den Menschen wahrgenommen wird. Und wenn man nicht diese Offenheit mitbringt, glaube ich, könnte das auch dazu führen, dass die Karriere hier oder da ins Stocken gerät. (GEW Beschäftigte > A17: 214)
Bekanntheit des Berufs	5	Auf der einen Seite fällt ein Job weg und auf der anderen Seite entsteht ein neuer. Ich bin da eigentlich ganz positiv gestimmt. (GEW Beschäftigte > A17: 206)
Demographie	1	-

## Anhang G2.4: Tabelle Definition Grenze A

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
A11 G1	Karrieregrenze? Die Grenze setzt sich jeder selbst, würde ich sagen. Man muss ja wissen, was man will, oder auch nicht will. Und dementsprechend setzt du dir dann selbst auch deine Grenze. Denke ich einmal, so verstehe ich das. Wenn ich hoch hinaus will, dann muss ich so lange arbeiten, bis ich das geschafft habe. Wenn ich eben nicht so hoch hinaus will, dann mache ich nur das, bis ich meine Grenze erreicht habe. Wo ich dann sage, ich bin zufrieden. (GEW Beschäftigte > A11: 116)	Individuell gesetzt, abhängig vom individuellen Willen
A12 G9	Also, Karrieregrenze besteht eigentlich nur im Kopf, finde ich, weil lebenslanges Lernen besteht auf jeden Fall und (Übersprechung 00:34:58) sich halt nicht weiter. Aber wenn man Karriere als, ich sagte mal, Positionsaufstieg oder so etwas empfindet, kann man ja auch immer einfach noch etwas Anderes machen. Also, wir sind jetzt gerade am überlegen, ob wir uns nochmal selbstständig machen, Teilzeit und als Elektriker wieder und man kann einfach immer irgendwas machen. Ich finde eigentlich immer irgendwas, das mir Spaß macht und wo ich dann denke, ich will jetzt das mal ausprobieren. Ja. (GEW Beschäftigte > A12: 119)	Besteht im Kopf, Alternativen zum Positionsaufstieg möglich, z. B. Selbstständigkeit

A13 G2	Zwei Wege. Also einmal gibt es ja das berufliche Ende. [...] Also ich stelle es mir einmal so vor: Ich habe ja irgendwie vielleicht - wenn ich jetzt von einem normalen Beispiel ausgehe - eine Ausbildung gemacht, also einen Abschluss, einen Schulabschluss, eine Ausbildung und [...] dann eine Weiterbildung. Das ist echt eine schwierige Frage! (GEW Beschäftigte > A13: 136)	Berufliches Ende, Formale Abschlüsse und Qualifikation
A14 G2	Also es gibt auf Grundlage der, sag ich mal, Rahmenbedingungen, wie du schon sagst, vielleicht auch Fortbildung, Weiterbildung, Abschlüsse, die man mit sich bringt. Oder wenn man das jetzt pauschal nimmt, eine Ausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik. Da ist in meinen Augen klar definiert, wo da die Grenze ist. [...] Weil, zum einen einfach die fachliche Qualifikation fehlt oder man benötigt einen gewissen Titel, um die Karriere weiter voranzutreiben, weil das erforderlich ist. Ein Abschluss wie Bachelor, Master, Doktor, um dort irgendwie Fuß zu fassen. [...] Aber im Normalfall gibt es in der rein klassischen Ausbildung oder für einen Bachelor Studiengang gewisse Grenzen. (GEW Beschäftigte > A14: 113)	Formale Abschlüsse und Qualifikation
A15 G2	Naja, Karrieregrenze wäre dann für mich das, wenn ich Teamleiter wäre, dass es dann für mich, zumindest in dieser Abteilung halt, bis hierhin und nicht weiter geht. Also du kannst hier in dieser Kostenstelle, in dieser Abteilung kannst du halt nicht mehr erreichen, nicht mehr werden. Das wäre für mich eine Karrieregrenze. Oder halt meine Skills, sag ich jetzt mal, reichen dafür nicht aus. [...] weil damals, Schule habe ich jetzt nicht so für wichtig befunden. Im Endeffekt bereue ich es ein bisschen und deswegen bin ich auch dankbar, dass ich den Weg trotzdem gehen kann, den ich gerade gehe. (GEW Beschäftigte > A15: 104)	Abteilungsbezug, Ende des Positionsaufstiegs, formale Abschlüsse und Qualifikation
A16 G3	Naja, Karrieregrenze ist dann für mich, wo mein Ausbildungsstand eine Grenze setzt, also mit meinem Ausbild (... 01:05:13 - 01:05:17) Ich in Unternehmen, wie ich jetzt arbeite, nicht in die Position eines Abteilungsleiters komme, zum Beispiel. Ich kenne bei X jetzt niemanden, der ein Abteilungsleiter ist, sondern das sind dann studierte Ingenieure. Wer jetzt zum Beispiel ein Raffinerieleiter ist, der hat dann sogar unter Umständen einen Dokortitel. Da ist dann eine Karrieregrenze einfach durch den Ausbildungsstand schon vorgeben. Ab einem gewissen Level. Also, das ist eine Karrieregrenze. (GEW Beschäftigte > A16: 111) Damit zeige ich eigentlich drei verschiedene Facetten auf: Einmal aus Sicht der Firma, einmal aus Sicht der Bildung und einmal aus Sicht des Mitarbeiters. Das sind für mich Grenzen. Wenn das Ihre Frage beantwortet. (GEW Beschäftigte > A16: 111)	Formale Abschlüsse und Qualifikation
A17 G2	Karrieregrenze, das klingt für mich so wie bei uns hier auf der Fläche umgangssprachlich das Ende der Fahnenstange. (GEW Beschäftigte > A17: 149) Ja, denke das kann ganz schnell passieren in einer Konzernstruktur. Wenn ich jetzt zum Beispiel quer in den Einkauf einsteigen würde, dann konkurriere ich ja im Grunde direkt mit den Industriekaufleuten. (GEW Beschäftigte > A17: 151) Die sind vielleicht speziell besser ausgebildet und haben natürlich immer bessere Aufstiegschancen in dem Moment. Natürlich könnte ich die durch Leistung auch ausstechen, aber rein von der Qualifizierung her würde ich wahrscheinlich dort schlechtere Aufstiegschancen haben, als die Leute, die aus dem Bereich schon stammen. (GEW Beschäftigte > A17: 153)	Berufliches Ende, Ende des Positionsaufstiegs,  Konkurrenz zwischen Sphären (gewerblich, kaufmännisch),  Qualifikation
A18 G4	Das würden die Möglichkeiten sein, in seiner Position, in seinem Bereich nicht weiterzukommen. Das würde ich als Karrieregrenze verstehen. Diese wäre bei mir nach Projektleitung. In Richtung Abteilungsleitung gäbe es wahrscheinlich, über lange Zeit gesehen, keine Möglichkeit, weiterzukommen. Das würde ich als Grenze bezeichnen. (GEW Beschäftigte > A18: 131)	Abteilungsbezug, Ende des Positionsaufstiegs

## Anhang G2.5: Tabelle subjektive Grenze A

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
A11 G1	Das habe ich mir schon oft vorgestellt. Allerdings wird es, je älter die Kinder werden, desto schwieriger. Weil, die Kinder haben hier ihr soziales Umfeld, sie haben ihre Freunde. Und es wird halt immer schwieriger, die Kinder dann davon loszureißen. [...] (GEW Beschäftigte > A11: 152)	Familie
A12 G9	Ja, also die Frage ist immer / Im Prinzip ist Zeit immer der zeitbegrenzende Faktor. Am liebsten möchte ich natürlich mit meiner Frau möglichst viel Zeit verbringen, aber ich muss mich halt weiterbilden, um beruflich das zu ermöglichen, was ich möchte. Das ist einfach die Grenze. Ja, und dann vielleicht auch wieder Geld, weil, wenn ich mehr Geld verdienen würde, dann müsste ich ja nicht so viel arbeiten, könnte dann quasi	Familie, Ambition zur Weiterbildung finanzieller Druck

	besser aufsteigen. Also mehr qualifizierte Jobs übernehmen. (GEW Beschäftigte > A12: 139)	
A13 G2	Wäre meine Familie nicht gewesen, dann wäre ich bei der Bundeswehr ausdrücklich die Karriereleiter aufgestiegen. Weil, wie gesagt, das Angebot lag auf dem Tisch - mein Stabsfeldwebel wollte das und er hat gesagt: „Mache einmal eine Feldwebel-Laufbahn“, ich habe aber dann wegen meiner Familie abgelehnt. (GEW Beschäftigte > A13: 156)	Familie
A14 G2	[...] Wenn wo man steht, das Mittelmaß ist und mit der Masse mit schwimmt, kann man sich nicht abheben und zeigen, dass man mehr möchte. Und das muss es, sodass das Privatleben etwas leidet. (GEW Beschäftigte > A14: 103) Langfristig beschränken. Ich würde sagen, das Familiäre würde mich etwas beschränken, weil man da nicht so die Freiheiten hat, weil dann andere Aspekte mit reinspielen, die natürlich auch berücksichtigt werden müssen, gerade wenn man Familie hat. Dass man da nicht mehr so wild dem nachgehen kann, wie man es eigentlich möchte. (GEW Beschäftigte > A14: 115)	Familie, Ambitionen  Familie
A15 G2	Also die Chance hätte ich gehabt. Ich wurde tatsächlich gefragt von meiner ehemaligen Teamleiterin und auch von dem Bereichsleiter, ob ich mich als Teamleiter bewerben möchte. Das habe ich aber abgelehnt, einfach, weil ich in so kurzer Zeit schon so weit gekommen bin und ich mir, ehrlich gesagt, das auch nicht so wirklich zutraue: A, weil ich halt auch zum Jahreswechsel ein Haus gekauft habe, ich meiner Familie versprochen habe, mehr für sie da zu sein, gerade im Haus, da ist immer was zu tun. [...] (GEW Beschäftigte > A15: 26) Ja, man muss sich halt dafür empfehlen. Man muss halt - ja, was heißt, die Lust dazu haben? Man muss halt die Bereitschaft zeigen, auch über den Tellerrand zu gucken und nicht stupide seine Arbeit machen zu wollen. Man muss halt dann wirklich zeigen, hey, gib mir gerne mehr Aufgaben, ich interessiere mich dafür, indem man Fragen stellt. (GEW Beschäftigte > A15: 134)	Familie, Ambitionen  Ambitionen, Eigeninitiative
A16 G3	Eine andere Grenze kann dadrin liegen, dass Menschen sich selbst begrenzen, indem sie es nicht für möglich halten, was anderes zu machen. Das gehört natürlich auch eine Portion Mut dazu zu sagen: "Ich verlasse jetzt meine Komfortzone, wo ich mich auskenne und was ich kann. (... 01:07:14 - 01:07:18) Ich selbst, indem ich nicht bereit bin oder nicht willens bin, etwas Neues zu lernen. Dann habe ich mich aber selbst begrenzt. [...] (GEW Beschäftigte > A16: 111)	Einschätzung der Fähigkeiten, Ambitionen  Ambitionen zur Weiterbildung
A17 G2	Ich denke schon, dass das hier geht, wenn man den Einsatz zeigt, die Bereitschaft zeigt und den Willen dazu hat. Dann klappt das vielleicht nicht in dem Wunschbereich, aber die Ambition wird erkannt. [...] (GEW Beschäftigte > A17: 190) Dass ich hier durchaus mehr ich selbst sein kann als jemand im Büro. Ich glaube das ist auch Punkt für eine glückliche und erfolgreiche Karriere, dass man das in einem Bereich tut, indem man auch man selbst sein kann und sich nicht verstellen muss, um eventuell voranzukommen. (GEW Beschäftigte > A17: 159)	Ambitionen, Eigeninitiative  Ambitionen, Verwirklichung
A18 G4	Es ist mir auch nicht sehr wichtig. Wie gesagt, ich bin nicht so ambitioniert, groß voranzukommen. Bin normaler Arbeiter. (GEW Beschäftigte > A18: 56)	Ambitionen

## Anhang G2.6: Tabelle objektive Grenze A

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
A11 G1	Wir hatten einmal in X zwei Flughäfen, da wäre das im alten Flughafen noch möglich gewesen. Allerdings ist es jetzt so, dass wir nur noch diesen einen Flughafen haben und jetzt sind die beiden Teams zu einem Team zusammengefügt worden. Und jetzt sind wir natürlich mit Lagerleiter, stellvertretender Lagerleiter und Teamleiter erst einmal satt. Da ist der Posten besetzt. Die Leute sind noch relativ jung und da jetzt weiterzukommen, sehe ich jetzt erst einmal nicht, nicht für die nächste Zeit. Allerdings, einmal gucken, was sich ergibt. (GEW Beschäftigte > A11: 37)	Führungsposten besetzt, Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt
A12 G9	Ja, es ist relativ schwierig, weil, es gibt keine richtige höhere Position bei uns. Man kann natürlich ins Management gehen, das wäre sozusagen ein Aufstieg, aber, wenn man weiter als das arbeiten möchte, was ich momentan arbeite, kann man eigentlich nur durch Erfahrung quasi später andere Leute anleiten oder auch einfach die gleiche Arbeit in geringerer Zeit schaffen, weil man halt sehr viel weniger schafft und ich glaube, das ist vor allem das. (GEW Beschäftigte > A12: 37)	Begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten durch flache Hierarchie

A13 G2	<p>Sie haben damals auf einer Betriebsversammlung genannt, dass dort händierend Techniker gesucht werden - somit haben sie jedem Azubi und Mitarbeiter gesagt: „Ja, macht mal. Passt mal auf, wir haben so viele Stellen.“ und dann haben natürlich alle diese vierjährige nebenberufliche Ausbildung durchlaufen, waren dann nach vier Jahren teilweise fertig und im fünften oder sechsten Jahr danach waren alle Stellen besetzt. Natürlich machen die Leute aber weiter und denken sich: „Das ist natürlich interessanter, wenn ich den Techniker mache.“ Klar hat man die Möglichkeiten, aber im Verhältnis zu den Stellen, die frei sind, im Verhältnis zu denen, die aber den Techniker haben, arbeiten wir in der Linie mit einigen Technikern zusammen, die es einfach aufgegeben haben sich zu bewerben, weil einfach keine Stellen da sind. (GEW Beschäftigte &gt; A13: 42)</p> <p>[...] Was heißt, hineinschnuppern nicht, man könnte sich darauf bewerben, in der Hoffnung, dass man genommen wird. Was, wie gesagt, immer sehr schwierig ist, weil, meist sind die Leute schon besetzt für die Position, sobald die Anzeigen ausgeschrieben werden. Das geht ja meist schon unter der Hand irgendwie weg. Wobei man einfach hier bei Unternehmen Y gemerkt hat, es ist sehr viel über Mundpropaganda. Es kann nicht sein, dass die Stellen objektiv bewertet werden und ausgeschrieben werden, sondern meistens wirklich nur über Kontakte. [...] Von daher ist ja der nächste Punkt, der mit hineinspielt, warum soll ich einen Techniker machen, wenn das hier sowieso nach Nasenfaktor geht? Und das ist nur ein Beispiel und ich kenne etliche Beispiele, die man nennen kann, die nun leider einmal in unserem Konzern so getrieben werden. (GEW Beschäftigte &gt; A13: 60)</p>	<p>Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt</p> <p>Informelle Vorbesetzung von Stellen, Unterstützung Führung (bedingt objektive Grenze)</p>
A14 G2	<p>Nicht so groß, es gibt Vorgaben. Es gibt übergeordnet eine Vision, die geteilt worden ist, die auch sehr stringent verfolgt wird. Und mein eigener Handlungsspielraum ist eben meine Abteilung, meine Kostenstelle, quasi meine Spielwiese. Darüber hinaus wird es schwierig, sich frei zu entfalten. Selbst innerhalb der Kostenstelle wird es schwierig. Man hat ein Budget, man hat Vorgaben, die eingehalten werden müssen und im Zuge dessen ist die Kreativität oder die Entfaltung eingeschränkt. Würde ich jetzt so sagen. Mit den ersten paar Monaten, die ich jetzt hier als Führungskraft erleben durfte. (GEW Beschäftigte &gt; A14: 139)</p>	<p>Handlungsspielraum durch Kostenstelle und Budgets festgelegt</p>
A15 G2	<p>Und dann muss halt der passende Platz dafür frei sein. Also ich glaube, man hat hier schon bei Unternehmen X eine größere Chance als bei jedem Betrieb oder bei jeder anderen Firma, die ich persönlich kenne. (GEW Beschäftigte &gt; A15: 132)</p> <p>[...] Ich habe viele, viele Kollegen in den zehn Jahren kommen und gehen sehen, die gesagt haben - ob das jetzt unbedingt Konkurrenz war, weiß ich nicht - aber: „Ich gehe da zu Unternehmen Z in das Lager, da kriege ich mehr Geld.“ Der Eine hat dann sogar irgendwie seinen Lagermeister gemacht, hat aber gesagt: „Du, ich sehe hier keine Chance, weil neuer Teamleiter, du bist Schichtleiter, ich sehe keinen Weg, an euch vorbeizukommen, ich habe hier keine Entwicklungschancen.“ Da muss man natürlich auch ein bisschen Ausdauer haben. Aber doch, es ist schon möglich, leider sehr gut sogar möglich. (GEW Beschäftigte &gt; A15: 156)</p>	<p>Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt</p> <p>Vergütung</p> <p>Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt</p>
A16 G3	<p>Sie können jetzt nicht kommen vom ETV 14 - das geht bis 16 - und sich dann auf einen AT 15er Job bewerben. Das ist tatsächlich eine Grenze, eine existierende Grenze, weil man sagt, ich sage mal sehr überspitzt ausgedrückt: "Der Gabelstaplerfahrer kann nicht plötzlich der Key-Account-Manager werden." Der hat die Kompetenzen nicht dafür. Der kann sich dahin entwickeln, wenn man das begleitet und will. Aber von jetzt auf gleich geht das eben nicht. Also auch da gibt es Grenzen. Ja, natürlich. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 143)</p>	<p>Vergütung durch TV-Stufen geregelt</p> <p>Formale Qualifikation, Anforderungen und TV</p>
A17 G2	<p>Wenn ich einen Teamleiterposten haben möchte in meinem Bereich und wir haben schon einen Teamleiter, dann bin ich an dem Punkt natürlich eingeschränkt, solange, bis eine Stelle frei ist. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 192)</p>	<p>Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt</p>
A18 G4	<p>Das würden die Möglichkeiten sein, in seiner Position, in seinem Bereich nicht weiterzukommen. Das würde ich als Karrieregrenze verstehen. Diese wäre bei mir nach Projektleitung. In Richtung Abteilungsleitung gäbe es wahrscheinlich, über lange Zeit gesehen, keine Möglichkeit, weiterzukommen. Das würde ich als Grenze bezeichnen. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 131)</p> <p>In meiner persönlichen Karriere eventuell nicht, aber eventuell könnte das Auffassungs- und Ausbildungsniveau einer Person eine Karrieregrenze sein, [in dem die Person] einfach nicht die Qualifikation aufweist. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 135)</p>	<p>Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt</p> <p>Formale Qualifikation</p>



## Anhang G2.7: Tabelle konstruktive Grenze A

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
A11 G1	Nein, denke ich nicht. Ich denke, es leitet dich immer irgendjemand. Dass du das alleine machst? Nein, glaube ich nicht. Man entscheidet sich für den Weg. Und dann triffst du auf diesem Weg immer irgendjemanden, der dir dann irgendwie etwas zeigt, was du machen kannst, was du machen solltest. Und dann entscheidest du selber. Die Entscheidung triffst du schon selbst, aber du hast immer jemanden, der dich dazu bringt. (GEW Beschäftigte > A11: 140)	Orientierung und Entscheidungshilfe durch Führung
A12 G9	Jetzt aktuell gibt es eigentlich nichts, mit dem ich nicht zufrieden bin. Sonst habe ich immer so Macken oder einfach Schwächen, von denen ich weiß, die ich gerne ausmerzen würde. Aber das geht, glaube ich, jedem so. (unv. 00:31:24) Sprache, die ich nicht so gut kann. Das würde ich gerne ändern. Aber sonst / (GEW Beschäftigte > A12: 97)	Orientierung für die Weiterentwicklung
A14 G2	Zum einen auch Umweltaspekte. Ressourcenschonend oder die Ressourcen anders nutzen. Ich sage mal das Tesla Werk, das jetzt in Berlin aufmacht. Dass die da jetzt ganz neue Möglichkeiten nochmal bereitstellen, gerade auch was Karrieremöglichkeiten angeht. Oder Unternehmen, die nachhaltig sich orientieren. Da ist eine langfristige Sicherung. Da ist die Karriere auf jeden Fall sichergestellt als jetzt in Unternehmen, die bis heute nicht wirklich darauf geachtet haben. In meinen Augen, die bekommen Auflagen, wenn sie jetzt nicht so systemrelevant wären, würden sie dauerhaft, oder auf lange Frist gesehen, pleite gehen. Und somit wäre die eigene Karriere auch erst einmal gedämpft oder ausgebremst, wo man sich erst einmal umorientieren muss. Und daher spielt ein ressourcenschonender Umgang auf jeden Fall auch mit da rein auf die eigene Karriere. (GEW Beschäftigte > A14: 153)	Neue Möglichkeiten Technologisierung und Wandel  Sicherheit
A16 G3	Ja, das auch. Jetzt gibt es das gerade wieder - auch das sagte ich ja gestern schon - unser Unternehmen - das klingt jetzt etwas negativ, meine ich, aber nicht so - erfindet sich gerade neu bzw. muss neue Wege gehen, weil gesellschaftliche Veränderungen stattfinden und weil die ganze Energiethematik, Energiepolitik stark im Umbruch ist. Und damit werden neue Geschäftsfelder geschaffen. Und wir haben aber in unserem Unternehmen alle ein - das nennt man sogenanntes Bewerbungsfenster und ein Assignment - und wenn Sie da jetzt ein Assignment für zwei oder vier Jahre haben, dann sind Sie auf diese Zeit in diesem Job, ich sag jetzt mal, verpflichtet und kommen auch da nicht raus, wenn Ihr Vorgesetzter Sie nicht vorzeitig entlässt aus dieser Rolle, weil der will natürlich auch, dass Sie den Dienst quasi, für den Sie angetreten sind, ableisten. Und das ist natürlich einerseits verständlich, sonst würde ja nur noch ein Hopping stattfinden und er kriegt nie seine Truppe zusammen. Kann ich verstehen, aber es mag sicherlich den einen oder anderen im Unternehmen geben, der vielleicht gerne auf diese New-Energie-Themen wechseln würde aus seiner jetzigen Position und sich nicht bewerben kann, weil er im Moment auf einer Grenze steht. Ansonsten bietet aber im umgekehrten Sinne auch, wie ich ihn ja in meinem Interview 1 sagte, es viele Möglichkeiten über Querentwicklung und auch nach oben Entwicklung in so einem Konzern Schritte zu gehen, dass man in anderen Unternehmen nicht geboten bekommt. Also auch da, es gibt immer zwei Seiten der Medaille. (GEW Beschäftigte > A16: 139)	Sicherheit in der Planung für AN und AG durch Wandel
A16 G3	Da soll einmal die Rubrik 'Schuster, bleib bei deinen Leisten', was ich ja mal ursprünglich gelernt haben, Handwerksmeister Maschinenbau, das ist das eine und durch meine Lehre ganz ursprünglich mal eben Dreher und da würde ich gerne da dann zu den Wurzeln wieder zurückkehren. (GEW Beschäftigte > A16: 181)	Orientierung durch Qualifikation
A17 G2	Das ist für mich persönlich auch so ein bisschen wie ein Zwiespalt, weil das hier wirklich so ein tolles Team ist, dass es mich auch wirklich davon abhält, woanders hinzugehen. Und ich stehe mir da persönlich auch ein bisschen im Weg. (GEW Beschäftigte > A17: 101)	Soziale Prägung
A17 G2	Ich denke, sie hatten Einfluss auf die Karriere. Bei uns sind mehrere Kollegen durch die Pandemie zum Schichtführer aufgestiegen, weil wir durch die Kohortentrennung am Tag mehr Zeit abdecken mussten. Aber ansonsten, denke ich, hat das zumindest für meinen Bereich wenig Einfluss gehabt. (GEW Beschäftigte > A17: 237)	Karrieroptionen und Möglichkeiten durch Corona

## Anhang G2.8: Tabelle keine Grenzwahrnehmung A

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
A11 G1	Anfangs bei X, wo ich da angefangen habe, hatte ich weniger Lohn als auf der Baustelle. Das habe ich halt trotzdem in Kauf genommen. (GEW Beschäftigte > A11: 11) Überhaupt nicht, nein. Also, da hatte keiner einen Einfluss darauf. Das habe ich eigentlich alles selbst gemacht. (GEW Beschäftigte > A11: 134)	Geringere Vergütung  Familie und Bekannte ohne Einfluss
A12 G9	Ich glaube, das liegt vor allem an mir. Deswegen habe ich eigentlich gleich viele Möglichkeiten. Also ich muss es einfach wollen. (GEW Beschäftigte > A12: 131) Ich bin da ziemlich zuversichtlich. Dadurch, dass ich sehr viel Eigeninitiative zeige, werde ich auch sehr häufig in irgendeiner Richtung geschubst. So: „Guck dir doch das mal an.“ Und dementsprechend fördert mich das Unternehmen sehr gut darin, mich zu entfalten. (GEW Beschäftigte > A12: 149)	Individuelle Einstellung  Eigeninitiative und fördernde Führung
A13 G2	Entschuldige, dass ich schmunzle, aber das, was einige Leute bei uns in den verschiedenen Führungspositionen tun, tut mir leid, aber dafür brauchst du die geforderten Qualifikationen nicht. Ich darf jetzt nicht aus dem Nähkästchen plaudern, aber einige Leute sind absolut fehl auf dem Platz. Von Arschkriechern, das ist deren Ruf, der ihnen vorausleitet und das merkst du einfach an deren Art, wenn man mit denen zusammenarbeitet. Die haben einfach nicht diese Qualifikationen - die waren einfach zur richtigen Zeit am richtigen Ort oder hatten den richtigen Befürworter. (GEW Beschäftigte > A13: 82) In großen Teilen schon, ja, das kann man, denke ich schon. Also jeder ist seines eigenen Glückes Schmied und wenn man eine gewisse Ehrgeiz an den Tag legt, dann sollte man doch relativ viel schaffen können. Die Einen mehr, die Anderen weniger, aber so ein Intellekt spielt dann doch immer noch mit hinein. [...] (GEW Beschäftigte > A13: 166) Sehr gering! Also, weil diese technischen Geräte, die wir bauen, können aktuell nicht von Maschinen übernommen werden, so wie wir sie bauen, das gibt die heutige Technik noch nicht her, das ist dafür zu viel filigrane Arbeit. Was aber nicht ausgeschlossen ist, ist die Ausgliederung in andere Länder. (GEW Beschäftigte > A13: 194)	Qualifikation nicht als Kriterium: Fördernde Führung und Glück  Eigeninitiative  Grenzen der Technologisierung, daher aktuell keine Karrieregrenze
A14 G2	Die sind auf jeden Fall gegeben. Gerade, wenn man hier einen Grundstein hat, auch im kaufmännischen Bereich als Industriekaufmann oder Kauffrau. Dass dir die Türen offen stehen, egal in welchen Bereich du einsteigen möchtest. Sei es im HR, sei es im Einkauf, in der Logistik, in der Absatzwirtschaft, im Marketing. Da kannst du über die Jahre quasi Expertenwissen ansammeln und dich dann auch von der Assistenzrolle in einer Changemanagementrolle einlegen bis hin dann auch noch zur Führungskraft, Bereichsleitung, man wird Projektler oder man geht nochmal ganz woanders hin und gründet selbst ein Unternehmen. Das habe ich auch schon mitbekommen. Also das ist ganz unterschiedlich. Je nachdem, wie die Interessen sind. (GEW Beschäftigte > A14: 47) Als nicht so ausschlaggebend. Man muss nicht alles wissen. Dafür habe ich ja das Team. Und wenn ich in dem Team weiß oder identifiziert habe, welche Stärken dort vorhanden sind, welches Wissen ich lokalisieren konnte, das ich das auch zielorientiert einsetze und das dann gemeinschaftlich zusammenführe. Und jedem einzelnen eine Bühne zur Verfügung steht, um sich optimal zu präsentieren. Ich bin quasi der Taktgeber und schaffe einen Rahmen für die Kollegen, damit diese sich auch voll und ganz austoben können. Und ich bin nur für die Grundsätzlichkeit ein bisschen verantwortlich. Also von daher, in der Rolle muss ich nicht alles wissen. Ich muss nur mein Team entsprechend haben, dass die auf mich zählen können und ich auf sie zählen kann. Und wenn die Basis stimmt, dann muss ich da gar nicht so in der Tiefe mit darin sein. (GEW Beschäftigte > A14: 61)	Keine Grenzwahrnehmungen in Organisation  Individuelle Interessen  Qualifikation nicht zwingend als Grenze  Soziale Aspekte relevant
A15 G2	Gar nicht, also das, was ich mache, das kann kein System machen. Also das, was mein Team macht, man kann die Prozesse verbessern, aber das, was persönlich meine Tätigkeit bestimmt, gar nicht. (GEW Beschäftigte > A15: 140)	Grenzen der Technologisierung, daher aktuell keine Karrieregrenze

A16 G3	<p>Man kann auch niemanden irgendwohin drängen, wenn er denn gar nicht will, der mag das Potenzial haben, aber will sich gar nicht verändern. Solche Fälle habe ich auch erlebt innerhalb der vielen Jahre, die ich für Unternehmen gearbeitet habe. Nicht jeder, der es gekonnt hätte, hat den Ball ergriffen aus verschiedensten Gründen, die man auch nicht immer alle versteht. Aber klar, es ist wichtig, dass man Dinge mitbringt. Sie können den größten Hauklotz nicht an die feinste Arbeit setzen. Es muss ein bisschen passen. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 58)</p> <p>Nein. Ich will grundsätzlich sagen, es ist schon ein Arbeitgeber, der viele Möglichkeiten eröffnet, nicht nur aufgrund der Größe des Unternehmens und damit der Vielschichtigkeit der Aufgaben, sondern auch ein Unternehmen, das natürlich daran interessiert ist, seine Mitarbeiter entsprechend ihren Qualifikationen und Wünschen zu platzieren. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 141)</p>	<p>Individuelles Interesse und Ambition</p> <p>Haltung der Organisation</p> <p>Qualifikation und individuelle Wünsche</p>
A17 G2	<p>Das ist mir super wichtig, da ich natürlich viel Zeit mit meiner Tochter verbringen möchte. Das ist aber bei X auch durchaus vertretbar. Ich habe zum Beispiel das große Glück, dass ich nicht in Schichten arbeiten muss. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 138)</p> <p>Ich glaube, in unserer Gesellschaft ist es auch so, dass das wirklich an jedem selber liegt. Ob man dann in den Augen der Gesellschaft eine Karriere hingelegt hat, ist noch eine andere Frage, aber ich glaube, jeder kann sich hier so ausleben wie er möchte. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 184)</p> <p>Es wird wahrscheinlich irgendwann den Punkt geben, wo man kein Zertifikat mehr bekommt, aber das heißt nicht, dass man aufhört zu lernen. Daher gibt es da eigentlich keine Einschränkung. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 188)</p> <p>Ich finde, das hat man in den letzten Jahren schon gemerkt. Also hier wird viel modernisiert. Was aber nicht unbedingt dazu geführt hat, dass man sich Gedanken machen müsste, dass der Job in Gefahr ist. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 200)</p>	<p>Keine Begrenzung, da keine Schichtarbeit</p> <p>Keine gesetzten Grenzen, Abhängigkeit von Ambitionen</p> <p>Lebenslanges mögliches Lernen</p> <p>Wandel, dennoch Jobsicherheit</p>
A18 G4	<p>Problematisch sollte das nicht sein. Wie gesagt, durch die Mitarbeitergespräche, habe ich auch schon mal angebracht, dass ich in Richtung Projektleitung gehen möchte. Ich sehe es auch bei meinem besten Kumpel. Er ist schon vom Mitarbeiter zum Projektleiter [aufgestiegen] und jetzt Richtung Abteilungsleitung, in die Positionen dort. Die Möglichkeit gibt es auf jeden Fall. In meinem derzeitigen Projekt/Event gibt es wahrscheinlich eher keine Projektleitungsmöglichkeit. Es gibt bei uns aktive Projektleiter und administrative Projektleiter. Also Projektleiter, die aktiv im Projekt mitarbeiten, und Projektleiter, die Projekte verwalten. Im Verwaltungsbereich gäbe es auch diese Möglichkeit, eventuell auch die Verwaltung von meinem ersten Projekt. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 36)</p> <p>Daher würde ich mich auch auf jeden Fall in meinem Bereich, in dem, was ich machen möchte, nicht eingeschränkt [sehen]. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 139)</p>	<p>Alternative Leitungsmöglichkeiten (Projektleitung)</p> <p>Keine Einschränkung in Entfaltung</p>

## Anhang G2.9: Tabelle Bedingungen intraindividuell Herkunft VERW

<u>Aspekt der Karrierebedingung (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt über alle Interviews</u>	<u>Exemplarisches Zitat/Segment</u>
Berufswahl/ Ausbildungswahl/ Hintergrund	141	Eigentlich eine andere, tatsächlich. Mein Vater arbeitet bei Y, der wollte unbedingt, dass ich bei Y arbeite, auch wenn es nur im Büro ist. Und das Gesundheitswesen kam... Also für mich war auch selber klar, ich möchte im Büro arbeiten und meine Mutter kommt aus dem Gesundheitswesen. Deswegen war das für sie auch völlig okay, dass ich dann ins Gesundheitswesen gehe. (VERW Beschäftigte > V11: 114) Bis 2007, sage ich jetzt mal, habe ich 100% gearbeitet. Dann habe ich mein Kind bekommen und danach bin ich dann auf 75% gegangen. (VERW Beschäftigte > V12: 16)
Art der Arbeit/ Bild der Arbeit	95	Die gibt es natürlich im Verwaltungsbereich. Wenn man über Jahre da bleibt, hat man natürlich da auch Aufstiegschancen, beziehungsweise hinsichtlich der Mehrverdienstmöglichkeiten. Aber das war für mich, was den Verwaltungsbereich angeht, damals einfach nicht genug, weil ich mich da nicht ausgefüllt gefühlt habe. Bei der Firma X bin ich auch zwei Jahre gewesen, da bin ich dann eben zu der Überzeugung gekommen, dass Verwaltungsarbeit nichts für mich ist, weil man da für einen halben Tag Beschäftigung hat und dann war da nichts mehr. Da habe ich gesagt: „Das kann nicht sein.“ (VERW Beschäftigte > V15: 14)

Flexibilität Arbeitszeit Timing Einbuße	74	Ich denke mal, dass man ab einer gewissen Karriereleiter die Arbeit über einige Mitarbeiter verteilen muss und dazu gehört natürlich auch ein Überblick. Und ich würde sagen, da muss man mehr Zeit aufbringen als ein normaler Mitarbeiter, der nur Aufträge auf den Tisch bekommt und die bis Freitag fertig macht. Wenn man aber 40 Leute unter sich hat, dann muss man zusehen, dass die beschäftigt sind, und dass die das dann auch alles in Ordnung machen. Das ist alles zeitaufwändig, meiner Meinung nach. Deswegen würde ich sagen, müssen sie mehr Zeit aufwenden, die diese höheren Stellen belegen. Es gibt natürlich auch Vier-Stunden-Stellen auf diesen höheren Stellen, aber das muss man dann natürlich anders strukturieren, vielleicht mehrere Personen von dieser Stelle. (VERW Beschäftigte > V13: 114)
Eigeninitiative	59	Nein. Ich glaube, jeder hat seine Möglichkeiten, Karriere zu machen. Das liegt an jedem selber. Ich denke, ein Handwerker kann auch, wenn er unzufrieden ist, Karriere irgendwo im Büro machen oder als Manager. Das hängt, denke ich, von jedem selber ab, was er aus seinem Leben machen möchte und wozu er Lust hat. Es ist ja keiner irgendwo festgefahren. Es kann ja jeder sich zu jeder Zeit weiterentwickeln wollen und auch den Bereich wechseln. (VERW Beschäftigte > V15: 88)
Unterschiede Karriereambition	46	Aber ich hatte noch nie vor, die oberste Spitze einer Führungsposition zu erreichen. Deswegen habe ich mir tiefergehend darüber noch gar nicht so viele Gedanken gemacht und machen müssen. Weil ich mit einer Stelle, wo ich zwar gebraucht werde, aber vorerst nicht die volle Verantwortung für etwas trage, gut zurecht komme. Es ist für mich nicht ausgeschlossen, auch mehr Verantwortung zu übernehmen. Mit einer Teamleiterstelle wäre ich dann auf jeden Fall gut bedient. Ich würde die aber aus Vernunftgründen dann eher für mich in Planung ziehen, wenn das Private drumherum geregelt ist. Und dass man dann damit arbeiten kann, wie man das alles miteinander verbinden kann. (VERW Beschäftigte > V14: 139)
Qualifikation	45	In unterschiedlichen Positionen arbeiten nicht unbedingt. Also das nächste wäre halt Teamleiter oder so etwas wie Personalabteilung. Da würde man noch mehr Geld verdienen. Da müsste man dann wieder die Zusatzqualifikationen erlangen. (VERW Beschäftigte > V11: 138)
Risiko- und Veränderungs- bereitschaft	37	Ich denke, jeder in unserer Gesellschaft hat die Möglichkeit, sich zu verändern und etwas Anderes zu machen, definitiv. Aber man muss dann eben dementsprechend auch manchmal den Mut dazu aufbringen, das Altbewährte oder Altbekannte hinter sich zu lassen und etwas völlig Neues zu machen. Aber die Möglichkeit hat jeder, ja. (VERW Beschäftigte > V15: 98)
Finanzieller Druck	37	Ich habe dann circa ein halbes Jahr noch Vollzeit beim Zahnarzt gearbeitet und habe dann für mich festgestellt, dass ich den Job an sich zwar gerne mache, aber es doch eben (unv. 00:01:20 - 00:01:24), da habe ich sogar 42 Stunden gearbeitet und da die zahnmedizinische Fachangestelltentätigkeit eben doch auch mit viel Verantwortung einhergeht, aber relativ gering vergütet ist, habe ich gemerkt, dass ich mich alleine damit nicht versorgen kann und ich theoretisch noch einen zweiten Job annehmen müsste, und deswegen habe ich mich für eine zweite Ausbildung entschieden. (VERW Beschäftigte > V14: 5)
Alter	25	Also ich glaube, das ist ziemlich gering. Also für mich jetzt in meinem Alter und mit meinem Wissen jetzt so, glaube ich, hätte ich da schlechte Chancen. (VERW Beschäftigte > V12: 188) Das wird, glaube ich, doch ein bisschen schwierig jetzt in diesem Alter. Man hat es ja auch gesehen, nach diesen sieben Jahren Selbstständigkeit habe ich gesagt, das wollte ich nicht mehr machen. (VERW Beschäftigte > V15: 108)
Verantwortungs- vermeidung	21	Klar kann ich für mich selber diesen Begriff ein bisschen definieren. Für mich selber habe ich tatsächlich so diese Gedanken noch nie gemacht, weil ich gut mit dem bin, was ich jetzt erst einmal so erreicht habe. Ich habe meine Arbeit, die ich machen kann und ich unterliege keiner großen Verantwortung - das, muss ich sagen, ist für mich eigentlich ganz angenehm, weil ich dann besser nach dem Feierabend mit Tätigkeiten abschließen kann. (VERW Beschäftigte > V14: 25)
Gesundheit	20	Ich weiß garnicht, was die Anforderungen genau waren, aber es ist ja nichts ausgeschrieben, also besteht die Möglichkeit jetzt auch nicht und ich glaube, ich würde mich jetzt auch nicht auf diese Stelle bewerben - jetzt nicht, weil ich, weil ich es nicht machen würde, sondern einfach aus gesundheitlichen Gründen würde ich das jetzt nicht mehr machen, um es mal kurz so zu sagen! Also das kann ich nicht mehr und will ich dann auch nicht. (VERW Beschäftigte > V12: 46)

Arbeitsbelastung	20	Häufig macht man ja bei einem Karrieresprung auch einen Sprung in der Gehaltsklasse. Dann muss man dann auch entsprechend mit annehmen, dass es dazu kommt, dass man so wie bei unserer Teamleitung (unv. 01:20:34 - 01:20:40), dafür bekommen die aber eben auch entsprechend mehr Geld. Die sind jetzt aber nicht rund um die Uhr erreichbar für alle, also die haben auch ihre geregelten Arbeitszeiten. Jemand wie Herr X zum Beispiel wird eine gute Vergütung für seinen Posten bekommen - der ist aber schon auch 24/7 jeden Tag erreichbar. [...] (VERW Beschäftigte > V14: 133-134)
Beweisen und Bestenstreben	15	Also wie gesagt, Köche - auch wenn das ein blöder Job ist - oder Handwerker, Maurer oder sowas, aber wenn man so den Großteil der Jugendlichen heutzutage nimmt - die wollen alle irgendetwas Höheres werden und ist ja auch in Ordnung, sollen sie ja auch - also jeder soll den Weg gehen, den er gerne gehen möchte. Wenn man denn dafür geschaffen ist und den Biss hat, dann sollen sie das alle gerne machen. (VERW Beschäftigte > V12: 176)
Sozialkompetenz	15	-
Prägung	9	Also da stand auch nie irgendwie die Frage im Raum: "höre ich hier auf oder so, oder mache ich was anderes?" Das gab es für mich nicht. (VERW Beschäftigte > V12: 12) Und [unv.] der Mannschaft dann auch - naja, ich will jetzt nicht sagen, dass die mich als Teamleiter zu 100 Prozent sofort akzeptieren - es gab immer die oder den Einen oder Anderen, der dann halt dachte: „Ja, Mittelfinger, zu jung und zu unerfahren.“, aber der Großteil hat dann schon, auch immer gerade bei der Anfangszeit, sehr unterstützend beigestanden. Das - wie gesagt - in den Anfangszügen braucht man das unbedingt, weil sonst kann man es knicken - nach meiner Einschätzung - oder muss man sich hart durchbeißen, härter als ich es jetzt selbst tun musste. (VERW Beschäftigte > V16: 68)
Gerechwerden und Unterwerfung	9	-
Fragmentierte Lebensläufe	9	So eine Tätigkeit. Da habe ich auch gemerkt, dass es schon sehr, sehr schwierig ist. Gut, ich war sieben Jahre draußen. Das wurde mir dann auch immer gesagt, wenn ich mich beworben habe: „Du bist sieben Jahre aus dem Job raus. Da hat sich viel verändert.“ Es ist nicht so einfach, von heute auf morgen etwas zu finden wie dieses jetzt hier, mit dem ganzen Umfeld, das sich hier bietet. Das wird sehr schwer, da etwas zu finden. (VERW Beschäftigte > V15: 108)
Kontinuität Arbeit Leistung	7	Mit dem, was ich tat und noch tue, kontinuierlich gute Arbeit zu leisten, hat es mein Werdegang bei X sicherlich beeinflusst. Grenzen und Hürden sind sicherlich die Unternehmensstrukturen, die nicht wirklich eine Form der Karriere zulassen. (VERW Beschäftigte > V16: 114)
Erfahrungen Zugehörigkeit	3	Also ich würde schon sagen: gut. Also ich glaube, ich mache meine Arbeit gut und die Leute können sich auf mich verlassen. Ich versuche immer zu helfen, wenn irgendwo Not am Mann ist und die können auch zu mir kommen, wenn sie Hilfe brauchen. Und ich denke, ich habe hier einen ganz guten Stand. Auch gerade, weil ich schon so lange da bin. (VERW Beschäftigte > V12: 61)
Kompensationsmöglichkeiten	3	Mittlerweile sehr wichtig, muss ich sagen. Ich bin jetzt 15 Jahre in der Medizintechnik. Bei der Firma Y wurde immer sehr, sehr viel, sehr, sehr lange gearbeitet, wo dann eben nicht mehr so viel Zeit für Freizeitaktivitäten war. Schlimmer wurde das dann natürlich noch während der Selbstständigkeit, als man gar keine Möglichkeit mehr hatte, sich sportlich zu betätigen oder wie auch immer. Da gab es gar keinen Ausgleich. Da gab es eigentlich nur den Job, nur die Arbeit, nur das Geschäft. Und ich muss sagen, das ist jetzt, was ich hier kennengelernt habe bei der Firma Z, auch wenn viele das nicht so sehen, eigentlich ein Traum. Man hat hier wirklich, was ich noch nie in meinem Leben hatte, eine 37,5-Stundenwoche und man hat wirklich relativ früh Feierabend und du hast wirklich noch etwas vom Tag. Von daher ist dieser Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit hier wirklich sehr gut. So etwas habe ich noch nicht kennengelernt. (VERW Beschäftigte > V15: 74)
Geschlecht	2	-

## Anhang G2.10: Tabelle Bedingungen Organisation VERW

<u>Aspekt der Karrierebedingung (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt über alle Interviews</u>	<u>Exemplarisches Zitat/Segment</u>
Karriereoptionen Unterschiede	110	Also X hat nicht so viel Einfluss auf meine Karriere. Sie könnten es ja beeinflussen, indem sie mir ein Empfehlungsschreiben für andere Unternehmen geben. Aber ansonsten wäre noch eine andere Möglichkeit, dass sie mir natürlich bessere Stellen hier im Haus bieten. Aber sonst, eher weniger. (VERW Beschäftigte > V11: 154) Aufgrund des Aspektes, dass es hier bei uns einfach nur noch diese eine Stelle über der normalen Service-Team-Mitarbeiterstelle gibt, gibt es einfach irgendwo eine Grenze und deswegen ist es nur bis zu einem bestimmten Punkt selbstbestimmt und danach muss man sich einfach damit zufrieden geben, dass es nur bis zu diesem einen Punkt geht. Und wenn man weiter möchte, dann muss man sich eventuell noch nach etwas ganz anderem umschauen, weil irgendwann ist es einfach vorbei und deswegen ist es nur bis zu einem gewissen Punkt selbstbestimmt. (VERW Beschäftigte > V14: 163)
Vorgaben Organisation	73	Wenn man im Home Office ist, dann hat man auch eine freie Zeiteinteilung, dass man abends oder nachmittags arbeiten kann, statt nur vormittags bis 16 Uhr. Dass sich die Arbeitszeiten dann auch noch weiterentwickeln, und dann dadurch auch andere Karrieren machen oder Veränderungen oder Fortbildungsmöglichkeiten haben. (VERW Beschäftigte > V13: 189) Es ist bei uns auch nicht angeboten, beziehungsweise angedacht worden, Home-Office zu machen - wie gesagt, unser Team ist während der ganzen Pandemie jeden Tag ins Büro gekommen. (VERW Beschäftigte > V15: 128)
Führung Mentor	63	Sieht auf jeden Fall sehr ähnlich aus. Nur bei uns im Haus ist meistens schon alles vorbesetzt, ohne dass das ausgeschrieben wird. Also sind die Chancen dann nochmal viel geringer. Weil es intern einfach schon kommuniziert wird, wer die Stelle bekommt. (VERW Beschäftigte > V11: 32) Vielleicht auf jeden Fall, dass meine Vorgesetzten mir das zutrauen, einen solchen Job zu machen. Ja. Und halt - ja, das ist schwierig zu beantworten. Ich weiß nicht, was ich sagen soll. (VERW Beschäftigte > V12: 68)
Bedingungen Frauen	52	-
Berufsgruppen-differenzierung und Sozialdynamik	49	Da gibt es einmal im Jahr ein Rundschreiben mit verschiedenen Weiterbildungsmöglichkeiten. Die ganzen Fortbildungen sind natürlich meistens für die Y. Aber zwischendurch kommen dann auch verschiedene Sachen für die normalen Mitarbeiter. (VERW Beschäftigte > V13: 62) Also der Gegensatz zu den X ist zum Beispiel: die X können, wenn wir ein besonders hohes Auftragsaufkommen haben, sogenannte Überstunden-Aktionen machen. Dann können die nach ihrer regulären Arbeitszeit entweder nachmittags, abends oder am Wochenende sich Zusatz-Z, also Aufträge, dazu ordern, die sie dann auch entsprechend extra vergütet bekommen. So etwas gibt es bei uns im Service-Team nicht. Wenn wir die Überstunden machen, dann wird das auf unserem Zeitkonto erfasst. Und das Geld gilt dann als ganz normale Überstunde, die man eben auch zeitlich wieder abbauen kann. (VERW Beschäftigte > V14: 54)
Vergütungssystem und Anreize	46	Nein. Wir sind hier ja eingestuft in verschiedene Tarifgruppen und da gibt es keine Steigerung. (VERW Beschäftigte > V12: 48) Gerade wenn man gut und zügig arbeitet. Wir haben ja auch viele Kolleginnen hier, die wirklich ihre Arbeit immer schnell und ordentlich abarbeiten und dadurch auch woanders nochmal unterstützen können. Für die ist es natürlich einerseits ein bisschen schade, dass es nicht so anerkannt wird. (VERW Beschäftigte > V14: 70)
Reputation Tätigkeit Organisation	42	Erstmal natürlich, weil man da mehr Geld verdient. Und dann auch, wenn man den Betrieb wechseln sollte, natürlich bessere Chancen hat, wenn man schon einmal in einer Leitungsposition war, und natürlich dann auch andere Positionen anstreben kann. (VERW Beschäftigte > V11: 46) Also X hat nicht so viel Einfluss auf meine Karriere. Sie könnten es ja beeinflussen, indem sie mir ein Empfehlungsschreiben für andere Unternehmen geben. Aber ansonsten wäre noch eine andere Möglichkeit, dass sie mir natürlich bessere Stellen hier im Haus bieten. Aber sonst, eher weniger. (VERW Beschäftigte > V11: 154) Abhängig vom Arbeitszeugnis und einer guten Nachfrage. (VERW Beschäftigte > V16: 116)
Fort-, Weiter-, Ausbildung	30	Also, wo ich dann halt vom Mitarbeiter zum Teamleiter wurde, wurde ich erschlagen mit Fortbildungsmaßnahmen, gerade, was die Führungspositionen angeht oder Führung aus dem eigenen Team heraus und wie man Gespräche führt: Alles, was man so als Teamleiter dann wissen muss, wurde in der Theorie dann halt ins Gehirn gebrannt (VERW Beschäftigte > V16: 56)

Infrastruktur	21	Das hat bei uns tatsächlich jetzt erst vor kurzem durch die Corona-Pandemie begonnen. Dass wir ein bisschen Digitalisierung und Fortschritt gefühlt haben. Sodass wir eben nicht mehr nur mit Papierakten arbeiten, sondern viel mehr digitalisiert. Für uns im Service-Team Pflege gibt es auch im Moment noch gar nicht die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten. Das ist tatsächlich jetzt erst angelaufen. Was aber ganz gut ist für die allgemeine Arbeit, dass man nicht immer der Akte hinterherlaufen muss. Sondern, dass man einfach am PC schauen und eine Eingabe machen kann. (VERW Beschäftigte > V14: 173)
Mikropolitik und Machtverhältnisse	19	Eher sehr wenig. Dadurch, dass das hier alles vorbestimmt ist, wer die Stellen bekommt, kann ich nicht einmal für mich entscheiden, ob ich mich überhaupt darauf bewerben möchte. (VERW Beschäftigte > V11: 132) Man weiß ja, dass die da sind! Wenn in einer Sitzung mit dem Abteilungsleiter oder Teamleiter nach Ideen gefragt wird, kann man das natürlich sagen. Aber man weiß ja, was der Einzelne macht und wo die Grenzen des Einzelnen sind. Man kann natürlich Vorschläge machen, aber man muss dann auch davon ausgehen, dass das nicht wirklich so umgesetzt wird, wie man es vielleicht gerne möchte. Aber das weiß ja der Einzelne, der auf seinem Arbeitsplatz ist, wo seine Grenzen sind. (VERW Beschäftigte > V13: 160)
Bildungsdruck	18	Also ich finde, was einen auch ziemlich beeinflusst, zum Beispiel in Hinblick auf Ausbildung oder Studium, dass man nur mit bestimmten Schulabschlüssen das machen kann. Und zum Beispiel jetzt die Kauffrau im Gesundheitswesen, die könnte man auch mit Hauptschulabschluss machen. Aber die Unternehmen nehmen natürlich gerne die mit dem höchsten Schulabschluss. Da wird man dann natürlich auch beeinflusst und vielleicht auch ausgebremst, wenn man nicht unbedingt den passenden Schulabschluss hat. Und dann vielleicht auch in eine andere Richtung gedrängt wird, wo man mit dem Schulabschluss eher eine Ausbildung kriegen könnte. (VERW Beschäftigte > V11: 128)
Orga-Fit/ Orga-Kultur	17	Ich denke schon, dass ich die mitbringen würde. Kommt natürlich darauf an, was das für Teams sind. Wenn das jetzt eine ganz andere Abteilung ist, muss man sich natürlich auch erst einmal auf die Arbeit einstellen. Wie es da dann abläuft. (VERW Beschäftigte > V13: 60)
Kosten	16	-
Unternehmensgröße	16	Also das kann ich super differenzieren und auseinanderhalten und - keine Ahnung - 98 Prozent der Zusammenarbeit ist die totale Harmonie mit Herrn [unv.], wobei es nicht oft vorkommt, dass wir überhaupt so großartig was zusammen zu tun haben. Jetzt innerhalb von Corona, wo es mit der Digitalisierung zugenommen hat und man auch von verschiedenen Bereichen der Zentralisierung spricht, was auch meinen Bereich betrifft, da ist klar, dass man öfters und mehr zusammen [unv.], aber das ist nicht die Regel. (VERW Beschäftigte > V16: 62)
Befristungen	15	Irgendwann wurde ich übernommen - befristet übernommen - dann befristet als Teilzeit, eine halbe Stelle war frei gewesen, spanischer Betrieb, mache ich und da habe ich sogar fast genauso viel verdient, wie volltags bei der Zeitarbeitsfirma, wo ich dann am Y angefangen habe - da hab ich das erste Mal realisiert, was das für ein Gehaltsunterschied ist, bei der Zeitarbeitsfirma zu arbeiten oder fest beim Betrieb angestellt zu sein (VERW Beschäftigte > V16: 8)
Kollegen Verlässlichkeit	13	Die Verlässlichkeit in verschiedene Richtungen ist schon wichtig für die Teamleiter oder für den Aufstieg in eine höhere Position. (VERW Beschäftigte > V14: 113) Das A und O. Also ich glaube, das habe ich versucht vorhin schon einmal zu sagen, dass mein Abteilungsleiter und ich wissen, in welcher Position wir sind und was wir aneinander haben, und ich kann mich auf Herrn [unv.] genauso verlassen, wie er sich auf mich verlassen kann und das ist eigentlich so das Fundament der guten Zusammenarbeit. (VERW Beschäftigte > V16: 74)
Erfolgsgrößen Einschätzung	6	Ja, ich denke im gewerblichen Bereich - ich denke, man steht da auch immer so ein bisschen unter Druck. Also ich kenne das von meinem Partner, der arbeitet auch in einer großen Firma und die müssen da schon Leistung bringen, weil die sonst schnell austauschbar sind, sage ich mal, und da ist dann schon der Druck größer, als bei uns hier. (VERW Beschäftigte > V12: 149) Also wenn jetzt hier bei uns im Service-Team jemand besonders gut, schnell, gewissenhaft arbeitet oder viel arbeiten kann, bekommt er da keine Sondervergütung für. Da muss man auch mit leben können oder wollen. Die Stärkeren tragen die Schwächeren ein bisschen mit. (VERW Beschäftigte > V14: 68)
Argument Überqualifizierung	1	-

## Anhang G2.11: Tabelle Bedingungen Umfeld VERW

<u>Aspekt der Karrierebedingung (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt über alle Interviews</u>	<u>Exemplarisches Zitat/Segment</u>
Digitalisierung Technologisierung Trends	70	Wie gesagt, ich glaube, heutzutage muss man da einfach viel fitter sein, wenn man auch - selbst wenn man im Büro arbeitet oder einen solchen Job macht oder so. Ich glaube, da muss man schon ein bisschen mehr können. (VERW Beschäftigte > V12: 194) Ich denke mal dadurch, dass die Personen sich nicht mehr jeden Tag auf der Arbeit sehen, sich der Einfluss dann auch verändert. (VERW Beschäftigte > V13: 187) Ich denke, das hat auch einen großen Einfluss darauf. Es wird auch immer mehr vorgegeben durch die Digitalisierung. Ich glaube, da ist es dann auch schon schwierig, sich zum Teil selber zu verwirklichen. Ich glaube, dass es schon schwer ist, weil Vieles einfach nur vorgegeben ist, Vieles ist nur noch auf Knopfdruck. Ich glaube, das beeinflusst schon die Karriere. (VERW Beschäftigte > V15: 116)
Corona	54	Die mit einzigen Einschränkungen, die es bei X für mich gab und noch gibt, sind das Hygienekonzept (Bürotrennungen, Maskenpflicht etc.) und das Unterbinden der persönlichen Y (kein Kundenverkehr). (VERW Beschäftigte > V16: 130) Und allgemein schauen wir schon nach vernünftigen Fortbildungen - was durch Corona jetzt tatsächlich dann erschwert wurde, dass wir überhaupt Fortbildungen gemacht haben - aber in der Regel sind wir als Teamleiter einmal im Jahr auf einer Fortbildung, sei es dann, wenn es dann speziell keine mehr gibt, weil irgendwann ist das auch gesättigt halt, was man als Teamleiter bei Y wissen müsste. (VERW Beschäftigte > V16: 56) Durch die Corona-Pandemie? Nein, eigentlich nicht. Also dadurch, dass wir weiterhin ganz normal unseren Arbeitsplatz besetzen konnten und unseren Job gemacht haben, hat sich das eigentlich nicht negativ oder positiv ausgewirkt. Das ist ganz normal der weitere Alltag gewesen. (VERW Beschäftigte > V14: 184)
Gesellschaftliche Wirkmechanismen Status	29	-
Übergänge Branchen Arbeitsmarkt	27	Eher weniger. Jedoch ist solch eine Entscheidung für mich immer von meinen persönlichen Umständen abhängig. Die wichtigsten Voraussetzungen, wieder im Gewerbe zu arbeiten, wären Entlohnung und Arbeits- beziehungsweise Urlaubszeiten. (VERW Beschäftigte > V16: 134) Nein, das könnte ich mir gar nicht vorstellen. Wie gesagt, dafür sind diese beiden linken Hände vorhanden. Das könnte ich mir nicht vorstellen, in einem dieser Bereiche zu arbeiten. Es sei denn, natürlich irgendwo im kaufmännischen Bereich. Das wäre auch möglich, dass da irgendwelche Bürotätigkeiten zu erledigen sind. Ansonsten, Handwerk und so: natürlich nicht, nein. (VERW Beschäftigte > V15: 134)
Ausgestaltung Grenzen (Aus)bildung	25	Also tatsächlich habe ich mir die Berufsschule anders vorgestellt. In Kombi mit der Arbeit, dass da mehr Abstimmung untereinander stattfindet. Aber so negativ behaftet war das jetzt auch nicht unbedingt. (VERW Beschäftigte > V11: 8) Also ich finde, was einen auch ziemlich beeinflusst, zum Beispiel in Hinblick auf Ausbildung oder Studium, dass man nur mit bestimmten Schulabschlüssen das machen kann. Und zum Beispiel jetzt die Kauffrau im Gesundheitswesen, die könnte man auch mit Hauptschulabschluss machen. Aber die Unternehmen nehmen natürlich gerne die mit dem höchsten Schulabschluss. Da wird man dann natürlich auch beeinflusst und vielleicht auch ausgebremst, wenn man nicht unbedingt den passenden Schulabschluss hat. Und dann vielleicht auch in eine andere Richtung gedrängt wird, wo man mit dem Schulabschluss eher eine Ausbildung kriegen könnte. (VERW Beschäftigte > V11: 128)
Rationalisierungs-tendenzen Konkurrenz	24	Der derzeitige Trend und die Entwicklung in Richtung der Digitalisierung beeinflusst meinen Arbeitsbereich erheblich, da schon jetzt und in Zukunft noch mehr, die uns gestellten Aufgaben sich verringern bzw. wegfallen. Wobei sich X dem bisherigen Wandel gut angepasst hat. Zum Beispiel, wo bisher mehr Quantität erforderlich war, kann und muss jetzt mehr auf Qualität geachtet werden, was das Ressourcenverhältnis gut ausgleicht. (VERW Beschäftigte > V16: 120) Da X kein gewinnerwirtschaftendes Unternehmen ist und im Gesundheitswesen fest etabliert ist, gibt es für mich keine spürbare Konkurrenz. (VERW Beschäftigte > V16: 128)



Lokales Arbeitsangebot	23	Also wir beginnen bei der Lehre mal, Schule brauchen Sie ja nicht. Lehre war - muss man dazusagen - auf Y gewesen: da gibt es nicht so viel Perspektive, was Jobs angeht, außer die Gastronomie. (unv.) und da habe ich tatsächlich im Krankenhaus eine Lehre angefangen, zu Bürokaufmann und auch beendet - das war eigentlich so der Einstieg gewesen im bürokaufmännischen Job. (VERW Beschäftigte > V16: 2) Bürokaufmann ist ja jetzt nichts Dramatisches oder Dolles, aber auf Y ist der Arbeitsmarkt, was das angeht, einfach übersättigt, da kann man es vergessen, dass man da irgendwie einen Job kriegt. (VERW Beschäftigte > V16: 2)
Globalisierung	22	-
Politische Förderung Entscheidungen	17	Stand jetzt, sind politische Entscheidungen im Gesundheitswesen (nach denen richtet sich die Arbeit von X) und meine persönlichen Umstände, die einzigen Indikatoren, die meine Karriere gezielt beeinflussen. (VERW Beschäftigte > V16: 124)
Vorgaben Umfeld	16	Ja, dass ich auch zu Hause arbeiten kann, das konnte ich ja vorher nicht oder es wurde vom Arbeitgeber auch nicht erlaubt oder wurde auch nicht ausgearbeitet, dass das möglich ist. Das ist ja jetzt möglich und es läuft eigentlich ganz gut. Ich denke mal, dass das auch immer mehr wird, dass das immer weiter forciert wird, dass die Leute auch zu Hause arbeiten können. (VERW Beschäftigte > V13: 180)
Differenzierung nicht nur nach GB	13	-
Werte und Diskriminierung	7	Wenn man es darauf anlegt, kann bestimmt jeder in unserer Gesellschaft Karriere machen. Sicherlich eingeschränkt von den Voraussetzungen und Wünsche, die man mitbringt. Jedoch ist mir auch bewusst, dass es durch Rassismus, Feminismus oder anderen Formen der Ungleichbehandlung Grenzen und Hürden gibt. Da spielen Abschlüsse und Wunschberufe keine Rolle mehr. (VERW Beschäftigte > V16: 110)
Bekanntheit des Berufs	5	Tatsächlich ist das momentan eher weniger möglich, weil es diesen Beruf noch nicht allzu lange gibt. Viele kennen diesen Beruf noch nicht. Aber da, wo der Beruf schon bekannt ist, ist es auf jeden Fall möglich, da Karriere zu machen. Und es werden, auch seitens der Betriebe dann, auch Weiterbildungen oder meinetwegen auch Studiengänge und so etwas angeboten. Da wo es bekannt ist, ist es auf jeden Fall möglich. (VERW Beschäftigte > V11: 140) Vielleicht ist das der Fall bei den Medien. In den Medien sieht man ja viel und gerade die Jugendlichen so, die da unterwegs sind auf YouTube und was ist da noch? Instagram? Keine Ahnung, was es alles gibt oder so - ich glaube, die lassen sich schon irgendwie ein bisschen davon beeinflussen, weil jeder Zweite, sagen wir mal so - was weiß ich, wie das heißt, wie man sich schimpft auf Instagram - auf jeden Fall, dass die da ihre Follower haben. (VERW Beschäftigte > V12: 172)
Demographie	1	-

## Anhang G2.12: Tabelle Definition Grenze VERW

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
V11 G5	Spontan würde ich sagen, Karrieregrenze ist für mich, dass mich irgendjemand in meiner Karriere behindert, dass ich nicht weiterkomme. Sei es nun irgendwie eine Person, oder weil ich einen bestimmten Abschluss nicht habe, und deswegen das und das nicht machen kann. Aber auf jeden Fall, dass ich in meiner Zukunft eingeschränkt werde. Aber nicht von mir aus, sondern von außen. (VERW Beschäftigte > V11: 102)	Einschränkung von außen, Formale Abschlüsse und Qualifikation
V12 G5	Naja, ich sage mal so, wie bei uns hier: wenn du quasi zum Teamleiter oder so aufsteigst, ist das quasi die Grenze, also würde ich jetzt hier von uns behaupten - da gibt es ja nichts Höheres. Oder du gehst vielleicht irgendwann, wenn du lange genug Teamleiter von einem Service Team warst, sodass du dich vielleicht als Abteilungsleiter bewerben kannst - damit hab ich mich auch noch nie beschäftigt, was es da noch so für Möglichkeiten gibt. Aber wie gesagt, bei uns hier - es gibt ja nicht viele Möglichkeiten. (VERW Beschäftigte > V12: 139)	Ende des Positionsaufstiegs, Alternativen zum Positionsaufstieg möglich

V13 G5	Und wenn man dann zu einem gewissen Punkt kommt, wo man gar nichts mehr dazulernen will, würde ich das als Karrieregrenze bezeichnen. (VERW Beschäftigte > V13: 120) Naja, man könnte natürlich die Karrieregrenze auch bezeichnen, wenn man keine Aufstiegschancen mehr hat. Keine Chance mehr, Teamleiter zu werden oder ähnliches. Das ist natürlich auch eine Karrieregrenze, aber man hat ja immer noch die Möglichkeit, sich woanders zu bewerben, für eine höhere Stelle zu bewerben, es muss ja nicht eine Stelle beim eigenen Arbeitgeber sein. Man kann sich auch einen neuen Arbeitgeber suchen. Also ich würde als Karrieregrenze bezeichnen, wenn jemand absolut nichts mehr dazulernen möchte. (VERW Beschäftigte > V13: 122)	Individuell gesetzt, abhängig vom individuellen Willen, kein Dazulernen  Ende des Positionsaufstiegs, Alternativen zum Positionsaufstieg möglich
V14 G5	Karrieregrenze? Also ich hab das noch nie gehört. Aber ich stelle mir darunter vor, dass in so einem Unternehmen wie bei uns jemand im Service anfängt und eine gewisse Chance oder Möglichkeit hat, eine höhere Stelle anzunehmen. Und irgendwann geht es aber nicht mehr höher. Das würde ich mir darunter vorstellen. Das ist mir ein neuer Begriff. (VERW Beschäftigte > V14: 136)	Ende des Positionsaufstiegs
V15 G5	Ich würde einfach sagen, dass man keine Aufstiegsmöglichkeit mehr hat. Das würde ich einfach so aus dem Stegreif damit definieren. (VERW Beschäftigte > V15: 78)	Ende des Positionsaufstiegs
V16 G5	Die wachsende Verantwortung, sowie die mehr werdende zeitliche Bindung an die Arbeit. (VERW Beschäftigte > V16: 102)	Ende des Positionsaufstiegs, individuell gesetzt, abhängig vom Willen

## Anhang G2.13: Tabelle subjektive Grenze VERW

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
V11 G5	Also, ich finde das sehr wichtig, weil ich finde, dass man sonst dieser Position überhaupt nicht gerecht werden kann, wenn man überhaupt nicht weiß, wie man mit den Sachen umzugehen hat. Oder meinetwegen als Teamleiter gar nicht gelernt hat, wie man ein Team leitet, dann funktioniert das für mich nicht. (VERW Beschäftigte > V11: 48) Ja. Also ich wurde tatsächlich von zu Hause beeinflusst, welchen Beruf ich dann zu wählen habe. Also da wurde ich schon, von meinen Eltern aus gesehen, in die richtige Richtung gedrängt. Dass ich halt auch einen Job bekomme, wo ich dann schon gut verdiene [...]. (VERW Beschäftigte > V11: 112)	Individuelle Einschätzung und Passung der Fähigkeiten  Familie
V12 G5	Also ich denke schon, dass jeder, jeder für sich selber verantwortlich ist. Also wenn einer nach etwas Höherem strebt, müsste er ja auch alles daran setzen, das zu erreichen. Also soweit es die Möglichkeit gibt. Also wenn ich sage, ich studiere jetzt, ich mache jetzt irgendwie mal was mit Mode oder sowas, oder zum Beispiel jetzt einfach mal so, und ich möchte halt eine erfolgreiche Modedesignerin werden, dann muss ich mich auch dafür einsetzen und vielleicht auch eine andere Stadt ziehen oder in ein anderes Land, wo die Möglichkeiten vielleicht größer sind. [...] (VERW Beschäftigte > V12: 168)	Eigeninitiative, Ambition, Verantwortung, Möglichkeiten
V13 G5	Wenn ich jünger wäre und keine Kinder hätte, dann würde ich mich für den Teamleiterposten oder für andere Tätigkeiten bewerben, die höherwertig sind. Ich weiß, dass ich nach der Ausbildung noch drei Jahre im Beruf hätte bleiben müssen, um Rechtspfleger werden zu können oder ich hätte den Anwalt vertreten können. Da hätte man aber ein extra Fernstudium machen müssen. Das hätte ich am Anfang schon gerne gemacht, aber dafür hätte ich im Beruf bleiben müssen und hätte nicht die Schiene mit dem Unternehmen X einschlagen dürfen. Dann hätte ich im Anwalts- oder Notariatsbereich bleiben und das Fernstudium machen müssen. (VERW Beschäftigte > V13: 26)	Familie  Entscheidung, Pfadabhängigkeit
V14 G5	[...] Und dann ist es natürlich auch einfach ein bisschen eine persönliche Empfindung, was man als Aufstieg oder Aufstiegsmöglichkeiten empfindet. (VERW Beschäftigte > V14: 22)	Ambitionen, Frage: welche Art von Aufstieg?

V15 G5	Es kommt immer darauf an, was man denn machen will. Sicherlich ist man da teilweise auch sehr eingeschränkt durch seine schulische Laufbahn oder wie auch immer. Aber es kommt ja darauf an, was man machen will, wenn man sich verändern will. Es muss ja nicht damit einhergehen, dass man irgendeine Führungsposition will, sondern Karriere geht ja eigentlich nur damit, dass der Lebenslauf dann irgendwie weitergeht und positiv weitergestaltet wird. Da hat jeder die Möglichkeit. [...] Das ist natürlich dann auch gesellschaftlich vorgegeben, dass das nicht so möglich ist. (VERW Beschäftigte > V15: 100) [...] Die Leute, die dreißig, vierzig Jahre da sind, sind schon ein bisschen betriebsblind geworden. Da wird eigentlich nur noch geschimpft. (VERW Beschäftigte > V15: 124)	Ambitionen, formale Qualifikation, Schulbildung  Konstruierte Grenzen durch Unzufriedenheit
V16 G5	Da ich schon mehr Karriere gemacht habe, als ich wollte, bzw. ich es mir vorstellen konnte, gibt und gab es für mich keine Hürden oder Grenzen. Jetzt mit meinen Kindern (2 Jahre alt) kann ich mir Stand jetzt nicht vorstellen, mehr Karriere zu machen bzw. es zu wollen, unabhängig davon, ob es überhaupt möglich ist. Der zeitliche Aspekt mit meiner Familie ist mir sehr wichtig. Sollte ich mal den Ehrgeiz haben, mehr Karriere machen zu wollen, denke ich, das mich mein bisheriger Bildungsweg schon einschränken wird. (VERW Beschäftigte > V16: 106)	Familie  Individuelle Einschätzung der Fähigkeiten, formale Qualifikation

## Anhang G2.14: Tabelle objektive Grenze VERW

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
V11 G5	Also die Wahrscheinlichkeit ist sehr gering. Dadurch, dass ich eigentlich nur eine Teamleiterstelle anstreben kann, schon weil die höheren Stellen meistens dann schon vorbesetzt sind und die Teamleiter sind alle noch ziemlich jung. Das heißt, die Wahrscheinlichkeit ist da sehr gering. (VERW Beschäftigte > V11: 22)	Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt
V12 G5	Naja, ich sage mal so, wie bei uns hier: wenn du quasi zum Teamleiter oder so aufsteigst, ist das quasi die Grenze, also würde ich jetzt hier von uns behaupten - da gibt es ja nichts Höheres. Oder du gehst vielleicht irgendwann, wenn du lange genug Teamleiter von einem Service Team warst, sodass du dich vielleicht als Abteilungsleiter bewerben kannst - damit hab ich mich auch noch nie beschäftigt, was es da noch so für Möglichkeiten gibt. Aber wie gesagt, bei uns hier - es gibt ja nicht viele Möglichkeiten. (VERW Beschäftigte > V12: 139)	Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt
V13 G5	Das ist beim Unternehmen X eher schlecht. Da gibt es den Teamleiter, den Abteilungsleiter und dann kommt die Geschäftsführung oder man bewirbt sich für eine ganz andere Abteilung. Teamleiter wäre eine Möglichkeit, die wurde zwar ausgeschrieben, aber für Y. (VERW Beschäftigte > V13: 24)	Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt
V14 G5	Aber ich habe natürlich von unten vom Service-Team Mitarbeiter schon einen Sprung gemacht, es gibt eben auch diese Möglichkeiten. Aber nach dem Teamleiter für jemanden wie mich (unv. 00:15:23 - 00:15:27) ein Mitarbeiter, in Führungsstrichen, danach ist, glaube ich, auch erst mal nicht mehr so viel, was ja auch Herr X sagte, mit eher flachen Hierarchien. (VERW Beschäftigte > V14: 23)	Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt
V15 G5	Das weiß ich nicht. Wir haben hier eine Teamleitung, dann haben wir eine Abteilungsleitung. Ich wüsste nicht, wo man da noch aufsteigen könnte. Ansonsten sind hier alle gleich, es sind alle gleichgestellt. Es gibt hier die Teamleitung und dann gibt es den Herrn X als Abteilungsleiter. Darüber gibt es dann nichts weiter. (VERW Beschäftigte > V15: 30)	Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt
V16 G5	Bei X gibt es kaum bis gar nicht die Möglichkeit der Karriere, beziehungsweise diese dann noch frei und selbstbestimmt zu gestalten. Handlungsspielräume werden durch Stellenbeschreibungen festgelegt. Fängt man auf einer Position bei X an, bleibt man auch auf dieser. Für mich gibt es keinen Umgang mit den gesetzten Hürden und Grenzen, da ich vollkommen zufrieden bin mit meiner Stellenbeschreibung und den damit verbundenen Aufgaben. (VERW Beschäftigte > V16: 112)	Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt

## Anhang G2.15: Tabelle konstruktive Grenze VERW

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
V11 G5	Also ich finde, das zählt zwar ein bisschen zur Digitalisierung. Aber so ein bisschen Social Media, das. Da kann man sein Repertoire ja noch erweitern. Aber ansonsten wüsste ich jetzt nicht so. (VERW Beschäftigte > V11: 152)	Neue Möglichkeiten durch Digitalisierung
V13 G5	Das weiß ich nicht. Es ist vielleicht ein bisschen gleichbleibend, denn eine Fachangestellte, die beim Unternehmen X arbeitet, ist nichts Gehobenes. Es ist auch kein Abstieg darin, aber die Tätigkeit ist anders. Natürlich hat jeder eine Karriere, indem er nicht nur das Gleiche gemacht hat. Das kann man natürlich auch als Karriere bezeichnen. Wenn es da keine Aufstiegschancen gibt oder man sich nicht entschieden hat. Es ist natürlich auch eine Karriere des Einzelnen, mit den verschiedenen Tätigkeiten. (VERW Beschäftigte > V13: 30)	Übersicht und Orientierung durch verschiedene Tätigkeiten
V14 G5	Und deswegen würde sie es auch nicht aktiv weiterempfehlen. Gerade was den Beruf meines Vaters angeht, da wurde ich schon entsprechend beeinflusst. Dass man mir also gesagt hat: „Also überleg es dir. Du kannst das natürlich machen, aber überleg es dir gut.“ Und das hat meinen weiteren Weg schon beeinflusst. Nicht negativ, weil ich mit dem, was ich dann im Anschluss gemacht habe, sehr zufrieden bin. Aber es war einfach durchaus ein guter Tipp. Manchmal läuft man sonst so in das offene Messer. (VERW Beschäftigte > V14: 146)	Familie als Orientierungshilfe
V14 G5	Nein, es haben mich sowohl beruflich, als auch persönlich im Privaten alle Ausbildungen bereichert. Und diese haben ja auch dann dazu geführt, dass ich eben diesen Beruf jetzt ausführen kann. Und es war nichts davon, wo ich sage: „Okay, also das war jetzt wenig sinnvoll oder es wäre jetzt etwas, was ich im Nachhinein nicht mehr so machen würde.“ Also es sind auch Berufe, in die man auch immer wieder reinkommen kann. Mehr ist es für mich wirklich nicht, wo ich sage: „Das hätte ich mir sparen können.“ (VERW Beschäftigte > V14: 8)	Übersicht und Orientierung durch verschiedene Tätigkeiten
V14 G5	Aber im Grunde weiß ich wirklich meinen Job hier sehr zu schätzen. Ich weiß dadurch auch, was ich vorher gearbeitet habe, was ich wirklich hieran habe. Dass ich relativ viele Freiheiten habe, was auch die Arbeitszeit angeht. (VERW Beschäftigte > V14: 129)	Grenzen als Orientierungshilfe

## Anhang G2.16: Tabelle keine Grenzwahrnehmung VERW

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
V11 G5	Tatsächlich könnte ich mir das sehr gut vorstellen. Wenn mir die Stelle so zusagt, würde ich das auch machen. (VERW Beschäftigte > V11: 168) Also, eine alternative Beschäftigung wäre, glaube ich, gar kein Problem. Dadurch, dass das Gesundheitswesen ja so weit gestreckt ist und Kaufleute ja ziemlich häufig gesucht werden, sollte das, glaube ich, kein Problem darstellen. (VERW Beschäftigte > V11: 144)	Wechselbereitschaft altersbedingt groß  Keine Einschränkung durch Qualifikation
V12 G5	Einschränken kann man nicht sagen - es ist halt nicht die Möglichkeit da! Es gibt da keine weitere Karriere, also ...Die Position, die ich hier habe, das ist einfach unser Platz hier, unsere Arbeit. (VERW Beschäftigte > V12: 183) Also für mich hat das nichts miteinander zu tun. (VERW Beschäftigte > V12: 200)	Keine Einschränkung in Tätigkeit  Digitalisierungskennntnisse keine Grenze
V14 G5	[...] Aber in den Möglichkeiten und den Rahmen, die man hier so hat, ist es, denke ich schon relativ selbstbestimmt möglich. Also wir haben ja nun einfach nicht die große Auswahl und Aufstiegsmöglichkeit, aber in diesem Rahmen würde ich schon sagen, dass es relativ (unv.). (VERW Beschäftigte > V14: 161)	Keine Grenze in verfügbaren Möglichkeiten und Karriererahmen
V15 G5	Nein, würde ich nicht sagen. Ich weiß, dass es für mich hier in diesem Bereich nicht unbedingt ein Weiterkommen gibt. Ich würde hier aber gerne weiter tätig sein, auch in den nächsten Jahren. Natürlich wieder vor dem Hintergrund, mich hier weiterzuentwickeln, weitere Aufgaben vielleicht zu übernehmen. (VERW Beschäftigte > V15: 80) Nein, denke ich eigentlich nicht. Ich möchte jetzt hier die nächsten Jahre wirklich genießen, arbeiten, will mich auch hier weiterentwickeln, vielleicht mehrere Tätigkeiten auch noch dazu erlernen. Von daher denke ich nicht, dass es da irgendwie für mich einen Stopp gibt diesbezüglich. Man kann sich immer weiterentwickeln. (VERW Beschäftigte > V15: 82)	Keine Grenze in verfügbaren Möglichkeiten  Weiterentwicklung ohne erkennbare Grenze möglich

	Ich glaube, dass die Konkurrenz da nicht größer wird. Das glaube ich nicht. Warum sollte sich da etwas ändern? Die Programme, die man hier bekommt, werden ja immer einfacher und sind von jedem zu bedienen. Ich glaube, die Konkurrenz wird auch nicht größer. (VERW Beschäftigte > V15: 126)	Keine Konkurrenz und Einschränkung der Möglichkeiten durch Digitalisierung
V16 G5	[...] „Hier, guck mal.“, was ich gleich so ein negatives Außendarstellung habe für die Leute, die das vielleicht auch machen wollen, sondern ich biete das meinen Leuten [unv.] die wollen das gar nicht, die wollen ihre Stiefel machen und sind zufrieden damit, dass sie halt jeden Tag dann halt Post aufmachen - meinetwegen -, aber ich biete schon meinen Leuten an, auch sich so flexibel zu bewegen, wie ich das mache und wie ich das auch gerne mache, weil ich möchte nicht den ganzen Tag dasselbe mehr machen und das bietet sich als Teamleiter - ohne fragen zu müssen - dann machst du es einfach halt. (VERW Beschäftigte > V16: 58)	Führung und Aufstiege nicht zwingend gewollt  Monotonie nicht als Einschränkung

## Anhang G2.17: Tabelle Bedingungen intraindividuell Herkunft B

<u>Aspekt der Karrierebedingung (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt über alle Interviews</u>	<u>Exemplarisches Zitat/Segment</u>
Berufswahl/ Ausbildungswahl/ Hintergrund	141	Ich hätte das auch nicht mehr lange gemacht. Als meine Tochter kam, musste ich noch anderthalb Jahre machen, sonst hätte ich den Betriebswirt nicht nochmal gemacht. Das war, glaube ich, 1995, als ich den Betriebswirt gemacht habe. Und Mitte 1995 war ich fertig. (Experte intern > B14: 102) Ja, also von der Familienplanung her, da lassen sie sich gar nicht aufhalten. Die jüngeren Damen machen ihre Familienplanung und nehmen dann auch Elternzeit, kommen aber auch zurück oder arbeiten Teilzeit in Elternzeit. Denn das ist gutes Geld, das sie bei uns verdienen. Von den Arbeitern sind ganz viele Haushalte, in denen beide Elternteile arbeiten. (Experte intern > B11: 76) Deswegen ist das Phänomen des (Bildungsausschlusses?) ja so interessant. Also die Frage, wie kommt es denn überhaupt dazu? Aber familial tradiertes Wissen ist auf jeden Fall, also familial tradierte Orientierungsstrukturen und Deutungsstrukturen dazu, wie sich die Familie selber in der Gesellschaft verortet, das ist super relevant dafür, ob weiter Karriere gemacht wird oder nicht. (Experte extern > B21: 74)
Art der Arbeit/ Bild der Arbeit	95	Kann ich jetzt ehrlich gesagt so gar nicht beantworten. Also ich sehe mich eigentlich eher, wie gesagt, nah beim Team als im Büro. Weil, ich sehe mich absolut nicht nur auf dem Bürostuhl auf den Bildschirm gucken. Also ich habe so schon vier Bildschirme hier auf meinem Platz, wo ich immer draufgucken muss, wo meine Arbeit ist. Aber mir würde der Kontakt fehlen, dass mal jemand bei dir steht: Hier, kannst du mal gucken? Hier, kannst du mal machen und da? Ich telefoniere permanent, ja, aber ich habe halt immer noch die Option, hier laufen zu können, im Feld zu sein, ich kriege mit, wenn hier irgendwas passiert. Ich kriege hier mit, wenn Leute lachen und nicht, wenn es alles ruhig ist und nicht wie da oben - pscht - wie in der Bibliothek oder weiß ich was. Mal telefonieren oder auch, ich sag mal, blöd gesagt, den ein oder anderen Spruch auch anbringen, wenn man sich mit irgendjemandem gut versteht. Das wäre alles in so einem Büro oder Großraumbüro nicht möglich. Einzelbüro wäre für mich auch nichts, weil, ich glaube, da würde ich vereinsamen. Also ich sehe mich schon eher in der Fläche als im Büro. (GEW Beschäftigte > A15: 108) Manche Leute werden ja auch einfach von der Monotonie motiviert. Also diese Idee, man muss immer flexibel und alles ist irgendwie 'lean'. 'Job-rotations' kann eine Chance sein. Aber muss ja nicht für alle cool sein und auch nicht für alle Branchen. Das muss auch nicht für alle Menschen in Angestelltenverhältnissen funktionieren. Generell ist es, glaube ich, ein gutes Instrument, um nicht nur einen kleinen Ausschnitt von Prozessen mitzubekommen, sondern auch einen Blick für das größere Ganze zu bekommen. Was natürlich auch motivierender ist, und was auch Identifikation steigert. Und die Chance, dass man zufriedener ist, dass man sich da verbessern, infizieren kann. Dass man sehen kann, wie groß das Getriebe ist, indessen man ein kleines Rädchen ist. Aber es kann auch sein, dass Leute das total doof finden und sagen: „Nein, ich will da nur hingehen und da meine Stunden abreißen und danach ist mein Leben.“ Also was ja, glaube ich, eher ein Arbeitsverständnis von Arbeit ist, was wahrscheinlicher ist, in Familien, in denen in traditionellen Arbeiter:innenberufen gearbeitet wird. Also da muss man immer

		gucken, aus welcher Vorgeschichte komme ich auch in einen Arbeiter:innenberuf. Also mit welcher Selbstverständlichkeit platziere ich mich da? Und mit welcher nicht? Ist das ein Abstieg, ein familiärer sozusagen, ein bildungsbezogener Abstieg oder ist es das, was als Bildungsvererbung so genannt wird? Oder ist es vielleicht sogar auch ein Aufstieg, eine Ausbildung zu machen aus einer Familie, in der bisher niemand einen Bildungsabschluss hat oder einen Berufsabschluss? Also das sind Sachen, die wichtig sind, glaub ich, um eine Einschätzung abgeben zu können dazu, wie Leute das erleben. Jetzt 'job-rotation in dem Fall. (Experte extern > B21: 47)
Flexibilität Arbeitszeit Timing Einbuße	74	Wenn man das in Masse produzieren will, dann kann man das ja schon gar nicht anders machen als am Fließband. Irgendwann ist dann die Frage: Kann man das den Menschen zumuten, in so vielen Schichten zu arbeiten und was kostet das? Und dann muss man eben Wirklichkeitsberechnungen machen und in dem Sinne kann ich mir gut vorstellen, dass dann geschaut wird, ob es dann nicht sinnvoller ist, vielleicht das eher in die Automatisierung zu geben, wie zum Beispiel auch in der Automobilindustrie - da sitzen ja auch nicht mehr die Leute nur noch am Fließband, sondern das ist dann eben auch schon automatisiert. (Experte intern > B11: 110)
Eigeninitiative	59	Es ist nicht hier, dass ich Mitarbeitern flehentlich die Hand auf die Schulter lege und es ist meine Verantwortung, dafür zu sorgen, dass er weitergebildet, weiter qualifiziert wird. Es ist für mich - ein Großteil bestimmt der Mitarbeiter, was da passiert. (Experte intern > B12: 89)
Unterschiede Karriereambition	46	Also die Optionen sind da. Ich stelle aber fest, dass viele der sehr langjährigen Mitarbeiter, und wir haben Mitarbeiter, die 30 oder 40 Jahre bei uns in der Pipettenmontage sind, viele wollen gar nicht. Viele sind so glücklich mit dem, was sie da machen und wollen sich gar nicht verändern. Und wenn sie wollten, dann können sie das machen. Aber die meisten wollen es nicht. Wie gesagt, also sozusagen 99 % sind glücklich mit dem, was sie da machen. Aber man merkt natürlich auch da jetzt einen 'Change' im Alter, im Denken. Die jungen wollen mehr. (Experte intern > B11: 66) Ja, das wird vergessen. Es ist ja auch so, dass jeder ja unter Karriere etwas anderes versteht. Und das ist das, was er gerade sagte: Wenn jemand sich hier weiterqualifiziert, weil er seinen Techniker macht, dann ist es nicht unbedingt immer mit seinem Wunsch verbunden, hier eine Führungskraft zu werden. (Experte intern > B12: 131)
Qualifikation	45	Wenn man in die Geschäftsführung will, dann muss man neben technischer Fertigkeit auf alle Fälle auch noch betriebswirtschaftliches Wissen haben. Das muss natürlich vorhanden sein, sonst ist da Schluss. (Experte intern > B11: 68) Das sehe ich nicht. Das ist jetzt die Frage: Habe ich jetzt eine qualifizierte Ausbildung und ist die in einem Bereich, der da auch verwendbar ist? Aber dann ist es relativ irrelevant. Da kommt es wirklich darauf an: Bin ich engagiert? Bringe ich mich ein? Und dann ist es schon eher so, dass man sich da zum Schichtführer entwickeln kann. (Experte intern > B14: 121)
Risiko- und Veränderungs- bereitschaft	37	Das heißt, innerhalb der Schichten ist das schon schwer, jemanden aus den Schichten herauszulösen. Teilweise fast schon zu überreden, in eine andere Schicht zu wechseln. Wenn er nicht nur / Oder die Mitarbeiterin, oder der Mitarbeiter nicht nur die Schicht verlassen muss, sondern muss auch noch in eine andere Abteilung wechseln, mit leicht anderen Technologien und Technologiestufen, dann wird die innere Barriere an dieser Stelle noch größer. (Experte intern > B12: 53) Also da bin ich wieder bei dem Thema Wille und da bin ich wieder bei dem Thema Mut. Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Das sind Dinge, die die Mitarbeiter mitbringen müssen. (Experte intern > B15: 176)
Finanzieller Druck	37	Also das ist etwas mit dem Thema Sicherheitsorientierung. Ich glaube tatsächlich, dass viele vielleicht den Schritt aus dem Unternehmen X nicht herauswagen. Also gerade das ist dieser Punkt: Ich habe eine Familie zu versorgen. Das sehe ich ganz klar als Grenze, dass sie dann diesen Schritt nicht wagen. (Experte intern > B15: 114) Und wenn ich eine Familie ernähren muss et cetera pp., kann das natürlich auch dazu führen, dass ich mich vielleicht gegen eine bessere Aufgabenstellung wende, wenn ich dadurch vielleicht sogar noch weniger Geld verdiene. (Experte intern > B13: 142)
Alter	25	Ja, definitiv. Also das ist in der Tat in den Personen selbst. Ich merke da ganz klar, dass es bei 50 plus eine, ich sage mal, bei vielen eine Ruhe eingetreten ist, die sagen: „Ich bin jetzt da angekommen und das gefällt mir gut. Und das kann ich mir jetzt für die nächsten 10, 15 Jahre weiter so vorstellen.“ Also ich merke, dass ab 50 die Weiterentwicklung ruhiger wird. Definitiv. Also ich sage mal so 50, 55, möchte ich mal sagen. Da ist dann wenig Weiterentwicklungsbedarf. Die sind zufrieden. (Experte intern > B11: 74)

Verantwortungs- vermeidung	21	Ich habe ganz oft das Gefühl, dass es entweder eine Zufriedenheit ist mit dem, was sie haben. Dass sie selber sich das gar nicht vielleicht zutrauen, diesen nächsten Schritt zu tun - das ist, glaube ich, ein Punkt. Sich weiter zu entwickeln, hat ja auch ganz viel damit zu tun, die entsprechende Verantwortung dafür zu übernehmen - dazu muss der Mitarbeiter die Bereitschaft haben. (Experte intern > B13: 112)
Gesundheit	20	So kann man es auch sagen. Die Menschen müssen sicher sein. Sie müssen gesund sein. Sie müssen motiviert sein. Sie müssen Spaß an der Arbeit haben. Das ist das, was wichtig ist. Und wenn etwas anderes gewünscht ist, müssen Sie die Frage noch einmal anders stellen. (Experte extern > B21: 97)
Arbeitsbelastung	20	Dann ist die Frage, ob man, also unter den aktuellen Arbeitsbedingungen Energie, Zeit dafür hat, das zu leisten. Neben der Arbeit gibt es ja auch noch eine Care-Arbeit, meistens zumindest, wenigstens für sich selber. Und alle, die schon einmal vierzig Stunden Wechselschicht gearbeitet haben, wissen, da ist nicht viel los mit Karriereplanung. Körperliche, physische, also physische und psychische Ressourcen müssen da sein, die das überhaupt möglich machen. (Experte extern > B21: 74) Ja, sie müssen belastbar sein. (Experte intern > B12: 23)
Beweisen und Bestenstreben	15	Wenn du was willst, wenn du vorankommen willst, arbeite. Arbeite hart und mach auf dich aufmerksam. (Experte intern > B12: 103)
Sozialkompetenz	15	Und beim Spezialisten ist es dann so, wenn da ein Mitarbeiter auch kommt, zum Beispiel im Mitarbeitergespräch und sagt, da hat er wirklich Interesse, dann kann man ja gucken, ob man Fortbildung organisieren kann. Also das ist ja dann etwas leichter. Ich sage mal, ja, es gibt Führungsseminare, aber wenn ich nicht mit Menschen kann, dann ist das beste Führungsseminar sinnlos. (Experte intern > B13: 86)
Prägung	9	In dem gewerblichen Bereich ist es noch kein Thema, aber ich kann es mir für die Zukunft sehr gut vorstellen. Das merkt man im gewerblichen Bereich. Es gibt ein Generationenthema für mich. Die Kollegen, die handwerklich schon länger im Unternehmen sind, die interessiert das alles nie. Die machen ihren Stiefel und die jungen Leute, die fordern ganz andere Sachen ein. Und da wird sich ein bisschen was ändern müssen in Zukunft. Da wird sich auch das traditionelle Unternehmen ändern müssen. (Experte intern > B16: 71)
Gerechwerden und Unterwerfung	9	Wenn man in dem Bereich bleiben möchte. An dem Standort, in dem Kompetenzzentrum, in der Abteilung, dann muss man sich der Automatisierung unterwerfen und sich weiterbilden in diese Richtung. Wenn man aber flexibel ist und sagt: Okay, ich gehe jetzt von der Pipettenmontage zur Qualitätsprüfung der Pipetten, dann kann man sich ja auch horizontal verändern. Das ist für den einen oder anderen auch eine Weiterentwicklung. Da muss man sich nichts unterwerfen. (Experte intern > B11: 114)
Fragmentierte Lebensläufe	9	-
Kontinuität Arbeit Leistung	7	Also nicht unbedingt positiv, weil - wenn ich jetzt nur auf unser Unternehmen gucke - das Thema Theorie und Praxis einen Unterschied machen oder auch das Thema, was ich andeuten wollte, Leistungsorientierung und Veränderungsbereitschaft. Da würde ich sagen, hat keiner, nur weil eine Eins im Abschluss gemacht hat, eine bessere Möglichkeit weiterzukommen. (Experte intern > B15: 198)
Erfahrungen Zugehörigkeit	3	-
Kompensations- möglichkeiten	3	Ja, da hab ich ja schon einiges erzählt. Also Unfreiheit, also die Sachen, die ich vorher genannt hatte. Die führen ja zu völliger Unzufriedenheit. Also können dazu führen. Das hängt davon ab, wie die kompensiert werden. Und wie die Personen das selber erleben und deuten. Aber ich würde jetzt nicht sagen, dass man dann generell unzufrieden ist. (Experte extern > B21: 41)
Geschlecht	2	Das Problem ist, dass wir viele Frauen haben, die in der Fließbandfertigung arbeiten und die haben nicht so eine hohe Qualifikation, weil die auch nicht abgefordert wird. Aber es ist jetzt nicht so, dass wir da keine Förderung machen würden. Also wir versuchen schon, Frauen auch in gewerblich-technischen Berufen zu finden. Aber insgesamt ist die Begeisterung dafür zurückgegangen. Als ich 1981 gelernt habe, hatten wir, glaube ich, mehr Frauen in gewerblich-technischen Berufen als jetzt. Es ist aber auch kein Interesse da. Unternehmen X macht Werbung dafür, aber es wird schwieriger. (Experte intern > B14: 197)

## Anhang G2.18: Tabelle Bedingungen Organisation B

<u>Aspekt der Karrierebedingung (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt über alle Interviews</u>	<u>Exemplarisches Zitat/Segment</u>
Karriereoptionen Unterschiede	110	<p>Also diese Arbeiter in der Y-Montage werden so geschult, dass sie erst einmal in allen Gruppen einsetzbar sind, variabel. Das heißt, es wird nicht monoton. Man hat natürlich seine Vorlieben und seine Lieblingsteams. Wenn sie in Schicht arbeiten, ist das natürlich auch noch mal wieder unterschiedlich, in welcher Gruppe man tätig ist. Mittlerweile sind wir bei drei Schichten angekommen, aber da wird flexibel durch getauscht, also dass die Arbeit nicht so monoton und langweilig wird. (Experte intern &gt; B11: 20)</p> <p>Ich würde mal sagen, gut. Auch bezogen auf Karrierechancen / Das ist auch bei den Mitarbeiterumfragen, Zufriedenheitsabfragen, die wir hier gemacht haben - sind innerhalb der Fertigung die Karrierechancen begrenzt. Sehr begrenzt. (Experte intern &gt; B12: 37)</p>
Vorgaben Organisation	73	<p>Für alles gibt es Strukturen, Beladungspläne. Wie genau ist zu verfahren? Und das arbeitet, der Verpacker, das arbeitet er. Das heißt, er steht am Ende einer Produktionszelle, an einem durch Sensoren gesteuerten Packtisch, kann sich die Ware anfordern, nimmt die Produkte, packt diese Waren ein. Wenn die Palette voll ist, geht sie in das Lager. Nimmt die nächste Palette und fängt von vorne wieder an. Von diesen Paletten machen wir im Jahr über 40.000 Stück, die unsere Rampen verlassen und in die Welt verschickt werden. (Experte intern &gt; B12: 31)</p> <p>Wir haben auch eine ganz klare Abmachung, das heißt, wenn hier ein Auszubildender, ich sage mal nicht wenigstens mit drei abschließt, sondern mit vier abschließt, sind wir so tolerant und beschäftigen den hier womöglich noch ein halbes Jahr weiter, aber dann geht er. (Experte intern &gt; B12: 217)</p> <p>Durchaus entsprechend. Wenn wir Stellen zu besetzen haben, dann haben wir sowohl einen internen Bewerbungsprozess, der durchlaufen wird. Also jeder hat die Chance, diese Stellen zu besetzen, hat also Kenntnis davon und kann sich bewerben und kann diese Stellen auch bekommen. (Experte intern &gt; B15: 82)</p>
Führung Mentor	63	<p>Aber auch wenn sie Budget-Verantwortung haben, auch den Umgang mit Zahlen und mit Öffentlichkeitsberechnung, das sind Sachen, die in einer Karriereplanung mitberücksichtigt werden müssen und wenn wir das erkennen und da sind mögliche Talente, dann wird das auch möglich gemacht. Manchmal ist es so, dass man es vielleicht übersieht und der Mitarbeiter von selbst auf die Idee kommt. (Experte intern &gt; B11: 68)</p> <p>Förderungen gibt es im Einzelfall, aber das ist immer schwierig nachzuvollziehen. Also es gibt ein paar Techniker, die haben zum Beispiel ihre Bücher gestellt bekommen, aber auch welche, wo der Chef das gar nicht wollte. Die haben dann gar nichts bekommen. Deswegen ist das sehr differenziert. (Experte intern &gt; B14: 122)</p>
Bedingungen Frauen	52	<p>Schlechter, als die der männlichen Kollegen, aufgrund benachteiligender Zuschreibungen aufgrund des Geschlechts. (Experte extern &gt; B21: 179)</p> <p>Nein. Bei uns werden sie gleich behandelt. Daher muss man da nichts ändern. So viele Frauen haben wir einfach nicht, die sich dafür interessieren würden. Es ist, finde ich, auch ein spezieller Typ Frau, der in so einem Unternehmen arbeitet. Die würden woanders wahrscheinlich auch gar nicht glücklich sein. (Experte intern &gt; B16: 243)</p> <p>Was attraktiver gemacht werden muss, ist die Kinderbetreuung, dass es da bessere Lösungen gibt. Aber ansonsten, glaube ich, ist das nicht das Problem. (Experte intern &gt; B14: 207)</p>
Berufsgruppen-differenzierung und Sozialdynamik	49	<p>Also wir haben oft ein Thema zum Thema Gleichbehandlung bei uns. Warum? Wir sind in der Logistik abgespalten in eine Tochtergesellschaft. Dann wird sich relativ schnell verglichen mit Y-Bereichen, sage ich jetzt mal, die nicht abgespalten sind. Das ist eigentlich immer ein Dauerbrenner. Ansonsten war es sehr harmonisch, muss ich sagen. (Experte intern &gt; B13: 60)</p> <p>Und es ist letztlich ein Zusammenarbeiten. Ich denke jetzt da, wenn ich das jetzt sage, an Fabrikarbeit. Das ist ja auch eine Arbeit, die unter sozial schwierigen Bedingungen durchgeführt wird: Lautstärke, Schichtarbeit, kein Tageslicht und so weiter. Da wird das Soziale natürlich noch zusätzlich unter Druck gesetzt und wird wichtiger, um das zu kompensieren. Ob man jetzt gerne zur Arbeit geht oder nicht, oder ob man das fünfzig, sechzig Jahre als absolute Leiterfahrung hat. Das hängt ja höchstgradig auch davon ab, wie man sich mit den Kolleg:innen versteht. Und gleichzeitig sind die Beziehungen belastet und es ist wahrscheinlicher, dass über</p>



		soziale Beziehungen Druck abgebaut wird, der weitergegeben wird. (Experte extern > B21: 37)
Vergütungssystem und Anreize	46	Naja, man versucht da die Leute zu belohnen, indem es jährliche Gehaltsanpassungen gibt, indem es Prämien gibt, indem es Firmenfeste gibt. Die sind jetzt alle ausgefallen, aber da wird versucht, anstelle dessen Präsente zu verteilen. Da hat jeder eines bekommen und wir in der Produktion arbeiten nicht nur mit Festangestellten, sondern in Spitzen auch mit Leiharbeitnehmern. Und auch diese Leiharbeitnehmer werden bei uns komplett so behandelt, wie ein Unternehmen Y1 Mitarbeiter. (Experte intern > B11: 58) Das ist abhängig von den Tätigkeiten, die jeder einzelne macht. In welchem Bereich er eingesetzt ist. Wenn Mitarbeiter sagen, ich muss jeden Tag dasselbe tun, ohne lange nachzudenken, dann ist das zum Verhältnis zu einer Sekretärin wieder sehr angemessen. Wenn ich allerdings in einem verantwortungsvolleren Bereich arbeite, dann finde ich durchaus, dass die Gewerblichen an der einen oder anderen Stelle mehr verdienen müssten. (Experte intern > B15: 74)
Reputation Tätigkeit Organisation	42	Ich glaube, sehr gut. Denn die ganze Firma weiß, bis hoch zum Vorstand, das ohne unsere Arbeiter oder das, was die leisten, nichts verkauft werden kann. Wenn nichts verkauft werden kann, gibt es auch keine Gewinne. Und ich glaube, das Ansehen und auch die Qualität, die wir produzieren, ist sehr hoch. Und damit auch das Ansehen der Arbeiter. (Experte intern > B11: 56) Also das ist wirklich, muss man sagen, das ist wirklich unser guter Name, unsere gute Firma und das erfüllt die Leute teilweise mit Stolz, - oder viele mit Stolz - wenn sie hier einsteigen können. (Experte intern > B12: 168) Sehr gut. Also wenn diejenigen, die hier bei uns ausgebildet wurden und gearbeitet haben, die haben draußen eine sehr, sehr gute Möglichkeit schnell wieder einen Job zu bekommen. (Experte intern > B15: 134)
Fort-, Weiter-, Ausbildung	30	Aber es heißt ja nicht, dass man sich das nicht aneignen kann. Also an einer Karriereentwicklung, wie gesagt, kann man meines Erachtens sich in jeglicher Form weiterentwickeln. Wir haben ja viele Ingenieure bei uns, auch besonders im R&D-Bereich. Wenn die dann auch in die Führungsverantwortung hinein wechseln wollen, dann müssen die noch weiter Kurse belegen, um eben die Führung von Mitarbeitern zu lernen. (Experte intern > B11: 68) Wir haben aufgrund von organisatorischen Themen und Abspaltungen und Aufteilung auch mal Mitarbeiter, die dann in Bereichen sind, wo, warum auch immer und verändern sich auch die Aufgabenstellung und einige Mitarbeiter kommen da nicht mehr mit, um es mal vorsichtig zu sagen. Das sind Veränderungen. Die Berufswelt läuft ja weiter. Ist nicht für jeden was. (Experte intern > B13: 130)
Infrastruktur	21	Ich sage mal der Bereich, der uns jetzt beschäftigt in der Produktion, das ist definitiv die Automatisierung. Das muss man ganz klar sagen, weil Corona auch gezeigt hat, die Leute brauchen mehr Pipetten, brauchen mehr Automaten. Wir kommen gar nicht hinterher mit der Produktion. So viele Leute können wir gar nicht einstellen. Könnten wir diese Leute alle einstellen? Wir könnten rekrutieren wie wild, wir können sie gar nicht stellen. Wir haben gar nicht die Möglichkeit, von den Linien her, diese ganzen Arbeiter zu setzen. (Experte intern > B11: 80) Wir bauen hier eine neue Halle nach der anderen. Verschlingen im Jahr zweistellige Millionenbeträge, die wir für neue Investitionen brauchen. Wir kämpfen an allen Fronten, versuchen alles zum Laufen zu bringen und stellen / Ich glaube, ich habe in diesem Jahr noch 50 offene Stellen für Maschinenführer, die ich benötige. Das heißt, wir rekrutieren Personal in Größenordnungen / Sind dort eigentlich, was die Ausbildung betrifft, ins Hintertreffen geraten. Wir zielen momentan darauf ab, wegen des Markts insbesondere jetzt Corona getrieben, alle unsere Produkte oder einen Großteil unserer Produkte geht direkt in diesen Markt - und der Bedarf ist unendlich und wir kommen eigentlich kaum hinterher. (Experte intern > B12: 49)
Mikropolitik und Machtverhältnisse	19	B: Machtaspekte. Ja, es ist tatsächlich auch im gewerblichen Bereich sehr machtgetrieben von Positionen. Wo ehrlicherweise auch die jungen Kollegen gegenüber den älteren Kollegen schon wieder anders agieren. Das ist auch wirklich so ein Generationsthema, was wir in dem Bereich einfach merken bei uns, dass die Jungen sagen, dass der Titel ihnen egal ist oder wie auch immer. Respekt spielt eine große Rolle. Viele Kollegen, die lange in dem Bereich sind, sind Persönlichkeiten, die wollen so wahrgenommen werden und wenn die was sagen, dann ist das Gesetz. Es ist schon sehr, sehr personenabhängig. (Experte intern > B16: 141) Eieiei, also das ist ja auch eine Frage der Macht, in dem Fall innerhalb von Unternehmen. Je nachdem, wie das Unternehmen oder die Organisation aufgestellt ist. Nicht, dass in erster Linie die die Verantwortung auf

		Arbeitgeberseite, Arbeitgeberinnenseite ist. Die Möglichkeit, die Unternehmenskultur, was ich alles schon sagte, die Möglichkeiten zu schaffen und auch zu gucken, ob man das will, also förderliche Bedingungen zu schaffen. (Experte extern > B21: 86)
Bildungsdruck	18	Ich denke, dass das früher einfacher war, weil wir jetzt einen unheimlichen Druck von oben, aufgrund der vielen Abiturienten, haben und es immer schwieriger wird. Und ich stelle auch von der Personalabteilung her fest, dass es immer mehr Grenzen bei der Weiterentwicklung gibt, auch in eine höhere Lohngruppe zu kommen. (Experte intern > B14: 59) Tendenziell merkt man immer mehr, dass es in vielen Bereichen Druck von oben gibt und gerade früher war es so, dass man sich als Techniker weiterentwickelt hat. Dann konnte man vielleicht in der Arbeitsvorbereitung arbeiten, weil man eine große Erfahrung hatte. Und das wird immer mehr durch Ingenieure besetzt. Jetzt heißen die Bachelor oder Master, sodass da ein Druck von oben entsteht, der dazu führt, dass es schwieriger wird, das zu entwickeln. (Experte intern > B14: 60) Also insgesamt haben wir zehn Ausbildungsberufe, wobei dann aber auch mindestens drei davon ein duales Ausbildungssystem sind, also studieren und betrieblich. (Experte intern > B14: 181)
Orga-Fit/ Orga-Kultur	17	Die Unternehmenskultur, wie gesagt, also die Frage, wie wichtig ist mir, dass meine Mitarbeiter:innen jetzt wie Unternehmen Z oder so zu fördern und weiterzubilden, um die Zufriedenheit sicherzustellen. Das ist eine Führungsstilfrage, ganz klar. Ob dann die Gelegenheiten dazu geschaffen werden oder nicht. (Experte extern > B21: 65)
Kosten	16	Positiv. Aber Rotation kostet das Unternehmen Leistung und damit Geld. Weil, wenn sie allein neun / Ich sage mal, sie können Arbeitsplatz A / Da sind sie ein Spezialist. Sie können alles an dieser Maschine. Setze ich sie an Maschine B, die sie noch nie gesehen haben, fangen sie weit unten wieder an. Ihre Leistung entspricht nicht dem Prozentsatz, was sie an der ihnen bekannten Maschine mit der Technologie vollbringen, sondern fällt um x Prozent ab. (Experte intern > B12: 57) Das finde ich sehr positiv und wir sind, sofern der Mitarbeiter gewillt ist diesen Weg mitzugehen, zu jederzeit in der Lage, einfach auch mal Aufgabenstellungen, Fortbildung parallel laufen zu lassen. Da sind wir völlig frei und offen. Das obliegt mir, ist mein Budget. (Experte intern > B13: 150)
Unternehmensgröße	16	Nein. Die Wege, die wir jetzt gehen oder die wir auch vorhaben zu gehen - mehr ist einfach nicht möglich. Wir sind ein bundesweites Unternehmen und wir sind verstreut, auch wenn mitunter an einem Standort nur zwei Kollegen sind. Da ist nichts mehr. Es gibt weniger richtig große Standorte. Das ist eher in den Ballungszentren. Da sind dann halt wirklich Werkstätten und Bau-Shops. Dann sind da mal 20, 25 Leute und da kann ich darüber nachdenken, einen Teamleiter zu installieren. Aber wir haben auch ganz viele Standorte, bei denen maximal ein bis drei Leute sind. Da ist einfach nicht viel mit Karriere. (Experte intern > B16: 225)
Befristungen	15	Ob sich das etwas weiterentwickelt oder das nach hinten losgeht und wir außer den Befristeten, die wir, um den Berg abzarbeiten, an Bord hatten, auch Druck auf die Beschäftigten kriegen, dann wird es natürlich schwierig mit der Karriere. (Experte intern > B14: 177)
Kollegen Verlässlichkeit	13	Gibt es auch, überhaupt keine Frage. „Warum der nicht und warum ich?“ So dieses Obligatorische, wenn Langeweile aufkommt. Das hat aber für mich dann wieder was mit sozialem Zusammenleben zu tun. Ich kann ja 30 Jahre fit sein und kann einen Unfall haben und bin nicht mehr so fit. Deswegen bin ich kein schlechter Mensch. Und das müssen auch Menschen mal akzeptieren, dass man dann eben halt aus Solidarität vielleicht mal seinem Kollegen auch mal beiseite steht. Funktioniert nicht immer. Aber es kommt immer drauf an. Wenn derjenige nicht mehr kann, ist es jedenfalls aus meiner Sichtweise nicht der Fall, sodass wir sagen müssen, jetzt müsste ich sie austauschen. Wir werden alle älter und toi, toi, toi und hoffen wir mal, wir bleiben alle gesund und werden nicht abgestempelt. (Experte intern > B13: 168)
Erfolgsgrößen Einschätzung	6	Da sind ganz viele verschiedene Faktoren auch unheimlich viele 'Softskills', die im 'Change' und in der Weiterentwicklung und in der Veränderung wichtig sind. Und die bringt nicht jeder gleich mit. Und ja, es gibt Konkurrenz, aber nicht wirklich Konkurrenz. Es sind nicht immer alle gleich gut. Und das ist auch ein Thema, was natürlich sehr sensibel behandelt werden muss. Aber was natürlich auch ganz klar definiert werden kann mit den Zielvereinbarungen, die man trifft und auch dann eben auch die Erreichung der Ziele. Und da hat man dann im Prinzip schon eigentlich den guten Vergleich, weil, wir haben jetzt lauter Beschäftigte, die über 100 % liegen, damit sind sie offensichtlich alle gut, aber es wird wahrscheinlich nicht so sein. Es wird welche geben, die haben 100 % erreicht, welche die 110 erreicht und es gibt vielleicht welche, die haben nur 95 erreicht oder 90. Und ja,

		dann hat man eine Konkurrenz. Aber die belebt ja auch das Geschäft. Dann strengen die sich noch mehr an. (Experte intern > B11: 112)
Argument Überqualifizierung	1	B: Also ich hatte schon mal so eine wirre Diskussion gehabt. Ich sage mal, jeder hat ja mal so seinen Eindruck. Und man bildet sich ja auch sein, sagen wir mal, wie soll ich das jetzt ausdrücken, man bildet ja auch seine eigene Meinung und wir haben Mitarbeiter, wo ich schon mal gehört habe. Nein, das machen wir nicht, weil aus meiner Sicht ist er überqualifiziert. Wo ich mir dann so im Stillen sage: Ist das jetzt tatsächlich so? Oder ist das die Aussage, weil ich kein anderes Argument habe, warum ich mich für jemand anders entschieden habe? Das kann ich nicht beeinflussen. Wenn sich ein Mitarbeiter proaktiv auf eine Stelle bewirbt, hätte ich jetzt gesagt zu 80 Prozent macht er das ja aus den Stücken, weil ihn die Stelle interessiert. Dann zählt für mich der Spruch „Er ist überqualifiziert“ nicht. Und das kriege ich ja in der Regel im Gespräch heraus, ob die Aufgabenstellung das Richtige für ihn ist. Was er dazu hält. Wie gesagt, ich habe ja einen studierten Chemiker bei mir sitzen. Der ist obertrotz hier Fuß gefasst zu haben, macht einen super Job. Und da kann ich mich auch nicht hinsetzen und sagen: „Na ja, eigentlich ist das ja jetzt für einen studierten Chemiker jetzt nicht das Richtige.“ Wenn es für ihn gut ist, brauche ich da nicht gegensteuern — ist meine Sichtweise, sage ich mal so. (Experte intern > B13: 136)

## Anhang G2.19: Tabelle Bedingungen Umfeld B

<u>Aspekt der Karrierebedingung (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt über alle Interviews</u>	<u>Exemplarisches Zitat/Segment</u>
Digitalisierung Technologisierung Trends	70	<p>Steigende Digitalität kann sich auch im Rahmen der individuellen Orientierungsstrukturen dahingehend auswirken, dass sie medial vermittelt Eingang in soziale Wirklichkeiten bekommen, die sonst eher geschlossen und selbsterhaltend waren. Soziale Mobilität scheint mehr machbar für die Einzelnen, damit kann Soziale Mobilität gefördert werden oder aber, auf der anderen Seite des Kontinuums möglicher Handlungsentwürfe, der eigene Status wird im Vergleich abgewertet, was zu Abgrenzungstendenzen führen kann. (Experte extern &gt; B21: 153)</p> <p>Ähnlich wie Technisierung bergen diese Entwicklungen die Gefahr für Arbeitnehmer:innen, dass Arbeitsplätze eingespart werden können. Wie gesagt, dies wird auch zur Werteentscheidung der Unternehmensführung. Und die Auswirkungen sind branchenabhängig stark unterschiedlich. (Experte extern &gt; B21: 149)</p> <p>Nein. Also ja, weil ich andere Fähigkeiten und andere Kompetenzen und anderes Wissen brauche. Aber, ob das mich jetzt unbedingt daran hindert, einen bestimmten Karriereweg zu gehen? Nein, könnte ich jetzt nicht sagen. Das ist halt der Zahn der Zeit. (Experte intern &gt; B16: 206)</p> <p>Weder noch. Da ist die Frage: Wenn man sich intensiv damit beschäftigt und die neuen Techniken beherrscht, führt es natürlich dazu, dass man die Karriere verbessern kann. (Experte intern &gt; B14: 162)</p>
Corona	54	<p>Ansonsten im gewerblichen Bereich ist es eher weniger möglich. Wir waren also die ganze Zeit in der Corona Pandemie da, in Home-Office zu gehen funktionierte einfach nicht. (Experte intern &gt; B16: 213)</p> <p>Eher negativ, würde ich sagen, weil das Thema Sicherheit im Fokus steht. Also da ist nicht unbedingt der Wunsch nach Karriere gestiegen, sondern eher das Thema Sicherheit. Ich bin erst mal froh, dass ich diesen Job habe und den behalten darf. Entsprechendes fördert nicht unbedingt den Wunsch nach Karriere. (Experte intern &gt; B15: 188)</p> <p>Also das macht ganz viel mit den Menschen. Dann die unterschiedlichen Situationen. Ich sitze plötzlich zu Hause, meine Kinder sind in Quarantäne. Ich muss aber mein Berufsleben auch noch. Das macht es dann schwierig. Und die wirtschaftliche Situation, aufgrund der Ungewissheit, was jetzt auf einen zukommt: Mal haben wir mehr zu tun, mal haben wir gar nichts zu tun. Wenn man gar nichts zu tun hat und diese Situation hat, dann werden die Mitarbeiter auch unruhig. Das geht relativ schnell. Ein, zwei, drei Tage, alles gut. Zwei Wochen, ich</p>

		sage mal nur zu 25 Prozent ausgelastet, schwirrt bei einem auch noch mal der Kopf. Was passiert eigentlich mit meinem Arbeitsplatz? (Experte intern > B13: 178)
Gesellschaftliche Wirkmechanismen Status	29	<p>Tendenziell merkt man immer mehr, dass es in vielen Bereichen Druck von oben gibt und gerade früher war es so, dass man sich als Techniker weiterentwickelt hat. Dann konnte man vielleicht in der Arbeitsvorbereitung arbeiten, weil man eine große Erfahrung hatte. Und das wird immer mehr durch Ingenieure besetzt. Jetzt heißen die Bachelor oder Master, sodass da ein Druck von oben entsteht, der dazu führt, dass es schwieriger wird, das zu entwickeln. (Experte intern &gt; B14: 60)</p> <p>Das ist zu schlecht, würde ich sagen. Ich finde, das Bewusstsein müsste gestärkt werden, dass das eigentlich diejenigen sind, egal in welchem Unternehmen, die das Geld reinbringen, weil die wirklich etwas mit ihren Händen herstellen oder erarbeiten und nur dadurch das Unternehmen Gewinne machen kann. Deswegen müsste das Ansehen aus meiner Sicht viel, viel stärker nach oben getragen werden. Es wird leider immer vergessen. Es wird immer so abgetan, dass das nur die Arbeiter sind. Aber (Experte intern &gt; B15: 92)</p> <p>Also es gibt ja auch zahlenmäßig wesentlich mehr Familien, in denen kein akademischer Abschluss ist. Das ist die Mehrheitsgesellschaft. Das ist schwierig. Es ist ja die Frage, was öffentlich wahrgenommen wird, im Diskurs sozusagen. Also ich finde, da kommen halt Höherverdienende wie Spitzenkonzerne, die Manager halt, häufig schlechter weg, weil die ihre Arbeiterschaft betrügen, das hat etwas damit zu tun, was ich jetzt wahrnehme, was ich so sehe, wofür ich mich interessiere, was mich bewegt. Gleichzeitig gibt es aber auch einen starken Klassismus, was ein Teil meiner Arbeit ist, also eine Abwertung, aufgrund der sozialen Herkunft. Je nachdem, wo man dann ist, an welchem Punkt der Gesellschaft man da drauf schaut. Und das findet man genauso oder das findet man eigentlich regelmäßig auch in Medien, Assifamilien, Hartz IV-Familien, die ja irgendwie abendfüllendes Programm sind oder so. Das ist ein typischer Klassismus. Und die gehören dann ja auch in ihre Gruppe rein. (Experte extern &gt; B21: 61)</p>
Übergänge Branchen Arbeitsmarkt	27	<p>Das Problem ist nur, jeder weiß, dass die meisten bei Unternehmen X im Schichtbetrieb arbeiten - der Schichtbetrieb ist die bittere Pille. Und aus dieser Sachlage heraus gibt es hier auch viele Leute, für die bedeutet dieser Karriereschritt im gewerblichen Bereich, wenn ich es geschafft habe, aus dem Schichtsystem auszubrechen (unv.) (Experte intern &gt; B12: 171)</p> <p>Wir haben eine Menge Kollegen, die sind Meister und Techniker und arbeiten in der Fertigung und wenn das erstmal zwei, drei Jahre her ist, sagen viele, dass sie gleich hätten gehen können. Das ist alles lange her und entspricht nicht mehr dem Stand der Technik. Das ist sehr zwiespältig für mich. Da muss ich schon sagen, dass einige sauer waren, dass es nicht so gut funktioniert hat, weil die in der Annahme waren, sich als Techniker in der Schule weiterzuentwickeln. Da gibt es auch unterschiedliche Möglichkeiten und das hat später nicht geklappt. Die haben sich dann privat weiterentwickelt und ein Nebengewerbe angemeldet oder etwas in die Richtung gemacht. (Experte intern &gt; B14: 87)</p> <p>Ich finde es tatsächlich hier am Wirtschaftsstandort Deutschland ein bisschen schwierig. Es wird ein bisschen vernachlässigt. Und gefühlt, kommt hier jede Person nur in die Nische rein, die für ihn vorgesehen ist. Also es ist schwer, aus diesen Nischen wieder herauszukommen oder sich hervorzutun. (Experte intern &gt; B15: 168)</p>
Ausgestaltung Grenzen (Aus)bildung	25	<p>Ja, das ist ein großes Hindernis. Wenn ich heute kein Abitur habe, dann habe ich kaum irgendwo noch eine Chance. Das ist leider so. Sehe ich definitiv als problematisch an, da wir uns dadurch, aus meiner Sicht viele Berufsgruppen und Berufe kaputt machen. Weil, entsprechend, dass wir dort Leute mit Abitur einsetzen. Und entsprechend, ich sag mal, für die weniger qualifizierten oder anders qualifizierten, was das Thema Abschlüsse angeht, ja keine Möglichkeiten bieten. (Experte intern &gt; B15: 142)</p> <p>Zwiegespalten - da könnten wir wieder zurückspulen zu der einen Fragestellung, die wir schon hatten. Aufgrund der Inhalte der Ausbildung suchen wir heute - wenn es geht - Abschluss Realschule, wenn sie den Hochschulabschluss haben, wäre es schon ganz toll. Wenn man diese Leute ausbildet, dass die dann nicht permanent im Lager arbeiten wollen, ist auch klar. Aber irgendwie habe ich so ein bisschen das Gefühl, aufgrund der Anforderungen, die aus der Berufsschule kommen, da werden ja ganz viele Sachen abgefragt, die heute meiner Meinung nach ein SAP-System macht, aber das muss eben halt erst mal gelernt werden und so weiter und so fort. (Experte intern &gt; B13: 186)</p> <p>Was mir nicht so gefällt, ist, dass gerade im öffentlichen Dienst und in diesem Umfeld unheimlich viel darauf wert gelegt wird, ob ich jetzt diesen Brief erworben habe oder nicht. Da sind die Gewerkschaft oder viele dabei, diese Zertifizierung zu verbessern, aber das ist immer so ein zweiseitiges Schwert. Gerade, wenn man</p>

		<p>sich anguckt, da es viele Berufe werden, gibt es die Überlegung, da mehr zu spezialisieren. Und ich glaube, wenn man die Spezialisierung aber begrenzt und eine allgemeine Qualifikation erwerben kann, die man anpassen kann, fände ich das persönlich besser, als wenn man eine spezifische Qualifikation erwirbt, die man dann vielleicht in einem anderen Betrieb nicht mehr benutzen kann. Und das ist schon sehr zwiespältig. Wenn man sich das anguckt, gibt es immer mehr Bestrebungen, das so zu spezialisieren, aber ich glaube, eine breit-basierende Ausbildung bringt schon etwas. (Experte intern &gt; B14: 130)</p> <p>Also wie gesagt, ich glaube, dass das Thema Ausbildung plus nur reine Berufserfahrung auch nicht mehr ausreicht, um Karriere zu machen, sondern Auslandssemester, Auslandsjahre oder irgendwelche Weiterqualifizierungen Voraussetzung sind, um Karriere zu machen. (Experte intern &gt; B15: 152)</p> <p>Das Bildungssystem zeichnet sich in erster Linie durch Hürden aus und deswegen ist es völlig, also der größte Faktor (bezogen?). Und gerade, wir reden ja über zweite Bildungswege. Und wenn wir jetzt über Aufstieg durch Karriere durch Bildung sprechen, das ist ja wichtig, also über zweite Bildungswege. Erst Ausbildung machen, dann Abi nachholen oder erst arbeiten, dann auf der Abendschule mit fünfzig da Abi machen und dann wieder studieren gehen und so. Das sind ja in erster Linie nicht traditionelle Lebenswege, oder abweichende Lebenswege. (Experte extern &gt; B21: 107)</p>
Rationalisierungstendenzen Konkurrenz	24	<p>Aber ich sehe eher im Büro und im angestellten Bereich die nächste Rationalisierungswelle und nicht Bereich der Gewerblichen. Dadurch, dass der Rationalisierungsgrad jetzt schon relativ hoch ist, nehme ich an, dass es da noch etwas gibt. Aber der Aufwand, um das zu realisieren, ist meiner Meinung nach viel zu hoch, um da jetzt wirklich noch etwas zu machen, da haben die neuen Technologien natürlich viel Einfluss. Durch 3D-Druck wird es halt ein paar grundlegende Sachen ändern, aber die machen wir jetzt schon nicht selber. (Experte intern &gt; B14: 162)</p> <p>Also ich sehe das mit einem lachenden und einem weinenden Auge. Wir haben Stellen gesucht, die wir vor zwei Jahren nicht besetzen konnten, weil schlichtweg nichts auf dem Markt war. Aufgrund der jetzigen Situation ist der Markt wieder offener. Es steht mehr zur Verfügung, teilweise auch was Spezialisten angeht, was natürlich den Konkurrenzkampf anheizt, aus meiner Sicht. Ob da jeder das schon wahrgenommen hat, sehe ich auch anders. Auch Stellen entsprechend, weiß ich nicht. Und ich glaube, jede Firma ist vorsichtiger geworden mit: „Wir machen mal“. (Experte intern &gt; B13: 181)</p>
Lokales Arbeitsangebot	23	<p>Alles gut. Das, was wir an Leuten haben oder das Problem, was wir haben / Wenn ich hier versuche, über das Arbeitsamt zu gehen oder über das Jobcenter, ist das hier oben wie leergefegt. Das, was sie dort finden, sind überwiegend kaputte Persönlichkeiten, Langzeitarbeitslose, Leute, die eigentlich keinen Bock haben. Mit diesem Klientel kann ich hier auf der Fläche nichts anfangen. Wir sind ein internationales Unternehmen. Das heißt, für uns ist weiße Hausfarbe und so weiter / Hat überhaupt keine Bedeutung. Wenn jemand Lust hat zu arbeiten, der das zeigt und Lust hat Neues zu lernen, weil gerade unser (unv. 00:51:25) Betrieb / Das ist eine eingefleischte Community. Bis in Hannover irgendwo ein leitender Posten frei wird, dann dauert es keine 24 Stunden und ich habe die Meldung bei mir auf dem Schirm. Das ist wie eine große Familie. Aber das ist eine spezielle Welt, in der sie sich bewegen. (Experte intern &gt; B12: 113)</p> <p>Ach so, und es kommt darauf an, ob die Firma solche Sachen benötigt. Wir bekommen schon Weiterbildungsgeschichten, und gerade Softwareprogrammierer und seltene Berufe in der IT haben, glaube ich, kein Problem, Karriere zu machen. Es kommt immer darauf an, wie gut der Markt ist, auf dem man tätig ist und gerade bei den IT Berufen ist es so, dass die sich so ziemlich aussuchen können, wo sie arbeiten wollen. Und die werden auch entsprechend gefördert. (Experte intern &gt; B14: 97)</p> <p>In X ist eben das Angebot nicht so groß. (Experte intern &gt; B14: 124)</p>
Globalisierung	22	<p>Wir haben ja Werke nicht nur in Deutschland, sondern auch in Asien und Amerika, und die Globalisierung bietet auch dort wieder den Arbeitern natürlich Chancen des kulturellen Austausches. Man könnte theoretisch, wenn man wollte, sich auch auf Stellen im Ausland bewerben und quasi entsendet werden oder auswandern oder temporär zumindest Erfahrungen sammeln. Eine andere Kultur, was auch motivierend sein kann und was ganz unbedingt auch für die jüngeren, noch nicht sesshaften und familiär gebundenen, sondern eher alleinstehenden Mitarbeiter durchaus interessant ist, wenn sich die Möglichkeit bietet. (Experte intern &gt; B11: 116)</p> <p>Karrieretechnisch ist das eher gut für uns, wenn es mehr Globalisierung gibt. Weil wir dann mehr Entwicklungschancen haben und früher war es so, dass viele Kollegen auch weltweit unterwegs waren. (Experte intern &gt; B14: 175)</p>

		Also wie gesagt, ich glaube, dass das Thema Ausbildung plus nur reine Berufserfahrung auch nicht mehr ausreicht, um Karriere zu machen, sondern Auslandssemester, Auslandsjahre oder irgendwelche Weiterqualifizierungen Voraussetzung sind, um Karriere zu machen. (Experte intern > B15: 152)
Politische Förderung Entscheidungen	17	<p>Für die Kinder ist es natürlich kein finanzieller Abstieg, sondern da kommen die finanziellen Probleme. Also es ist immer die Frage, wer dann wann, wo, wie in ein Bildungssystem eintritt. Aber da ist es viel relevanter zu wissen: „Bin ich Bafög berechtigt und kann ich das berechnen lassen, obwohl ich noch nicht arbeite, obwohl ich noch nicht studiere?“ Wenn das zum Beispiel sicher wäre, sicher einschätzbar wäre und weniger kompliziert zu beantragen, dann würden da auch mehr Leute studieren gehen aus dieser Kindergeneration, aus Familien, deren Eltern nicht studiert haben, als Beispiel. (Experte extern &gt; B21: 121)</p> <p>Also die Frage, Risikoempfinden zu minimieren, unterstützendes Umfeld zu schaffen, oder ist es notwendig, und die Gelingensbedingungen, also die strukturellen Rahmenbedingungen. (Experte extern &gt; B21: 121)</p> <p>Aber ich sehe auf jeden Fall, prinzipiell sollen Leute, also ich finde den Mindestlohn absurd, so absurd niedrig. Also die Gefahr zu verarmen ist natürlich viel, viel, viel größer, oder die Gefahr von Armut, in geringer qualifizierten Berufen. (Experte extern &gt; B21: 49)</p> <p>Zu schwach. Ganz klar. Also ich finde, auch Unternehmen wird es nicht leicht gemacht, in Mitarbeiter und in Ausbildung zu investieren. Das sind dann wirklich immer nur ganz kleine Betriebe. Einem großen Betrieb mutet man dann immer zu, zu sagen, dass er dann schon für seinen Mitarbeiter bezahlen kann. Da ist ein bisschen für mich ein Ungleichgewicht drin, dass da als Unternehmen wirklich eine Möglichkeit besteht, Förderung zu beantragen. Es gibt ja verschiedene Sachbildungsgutscheine (Unterbrechung 00:45:11-00:45:15) und auch Bildungsprämien für Unternehmen, um zu sagen: „Damit ihr eure Mitarbeiter weiterbilden könnt, bekommt ihr auch die Bildungsprämie oder den Gutschein.“ Das gibt es ja leider nicht. Da ist eine Ungerechtigkeit für mich. (Experte intern &gt; B16: 183)</p>
Vorgaben Umfeld	16	<p>Ich glaube, dass man zum Einen diese Anlernstätigkeit vielleicht in eine Lern- und Fortbildungstätigkeit umwandeln könnte. Wie man es mit diesem Verkäufer, Einzelhandelskaufmann et cetera gemacht hat. Man muss vielleicht auch bei diesen Anlagenführern oder bei den Schichtführern ein anderes Bewertungssystem einführen oder auch Ausbildungssystem einführen, um da eine Weiterentwicklung voranzutreiben. Aber ich glaube, das wird sich sowieso im Rahmen der Automatisierung ergeben. Denn da werden schon mehr IT-Kenntnisse vorausgesetzt und da wird es schon andere Berufsbilder geben. Und vielleicht muss da einfach auch, nicht nur wir, sondern vielleicht muss da einfach auch Deutschland an sich mit den Arbeits- und Ausbildungsänderungen sich etwas anpassen und damit etwas flexibler umgehen. So ähnlich wie wir im Barcelona-Prozess diese Bachelor Geschichte und so weiter eingeführt haben. Oder im Rahmen von Weiterentwicklungen gewisse Berufe entstanden sind, die es vorher gar nicht gegeben hat. Ähnlich kann man das auch im Arbeiterbereich implementieren, aber man muss dann natürlich auch abwägen, Kosten abwägen. (Experte intern &gt; B11: 100)</p> <p>Also das sehe ich tatsächlich so. Aus meiner Sicht ist das ein gesellschaftliches Thema, dass man Abitur haben muss oder studiert haben muss, um überhaupt Karriere machen zu können. Sicher ist, jemand der sich hoch arbeitet oder sagt: Ich habe jetzt aber bereits zehn Jahre Berufserfahrung, um das gleichzusetzen, oder sonst etwas, dass das nicht zählt. Also der erste Blick geht leider immer nur auf die Qualifikation oder die Grundqualifikation neben Schule und eventuell auch Studium et cetera. (Experte intern &gt; B15: 150)</p>
Differenzierung nicht nur nach GB	13	<p>Das ist keine Konkurrenz. Es gibt manchmal Kollegen - das ist in jedem Bereich so, nicht nur bei den Gewerblichen in der Produktion - die aufgrund ihres Alters vielleicht ein bisschen Probleme damit haben, aber dann ist es auch so, dass wir den Älteren helfen oder man die Arbeit ein bisschen anders verteilt. (Experte intern &gt; B12: 189)</p> <p>Ja, da will ich auf gar keinen Fall eine generelle Zuschreibung. Also aus eigener Erfahrung. Also ich selber habe auch schon in der Fabrik gearbeitet. Naja, Familie und Leute, die zu mir kommen, die Menschen, die ich kennenlerne. Das ist einfach nicht zu verallgemeinern. Also was sie vereint, ist die Ausbildung eventuell, wenn auch nicht den formellen Bildungsstatus, der aber überhaupt nichts mit Bildung zu tun hat im eigentlichen Sinn. Ich habe Leute, studierte Künstlerinnen, am Fließband genauso getroffen wie Hausfrauen ohne Hauptschulabschluss. Also es ist natürlich in Mengen frei (in der Menge?), aber ich würde da auf gar keinen Fall irgendwie etwas zuschreiben wie: „nicht schlau“ oder „nicht klug genug für</p>

		<p>Karrieren" und so weiter und so fort. Der Lebenssituation würde ich etwas zuschreiben, nämlich eine große Disziplin, eine große Leidenschaft und ein großes Verantwortungsbewusstsein. Das sind vielleicht doch nicht der Situation, sondern den Personen, die das machen, und ein Pflichtbewusstsein. Und die Fähigkeit, sich selber zurückzustellen, weil manchmal ja auch andere Ziele vielleicht verfolgt werden wollen, aber auf Grund von Familie und Lebenssituation, naja, die Situation, dass Geld verdient werden muss, muss halt auch die Arbeit gemacht werden. Also ich würde sagen, da sind viele, die, das weiß ich auch aus meiner Forschung, die arbeiten, um Kindern bessere Bildung verschaffen zu können und delegieren dann Bildungswege weiter an die Kinder. (Experte extern &gt; B21: 9)</p> <p>Genau, das (unv.) ja bereits. Arbeiter (unv.) den Ausdruck finde ich nicht so schön. Und ich denke, Sie haben sicherlich schon andere Interviews geführt bei den anderen Firmen, oder Vergleiche sich angezogen, unabhängig jetzt von uns hier bei Unternehmen X, da brauchen Sie sich den Einzelhandel anzugucken, gehen Sie in ein Einzelhandelsgeschäft, da gibt es auch, die am liebsten nur die Ware vorziehen. Und da gibt es die, die am liebsten nur an der Kasse sitzen, dann gibt es auch die Filialleiter. Das kann man ja miteinander vergleichen. Und ob Sie jetzt hier den Lebensmittelbereich nehmen, ob Sie den Textilbereich nehmen, da werden sich auch immer Leute herauskristallisieren, die einfach gerne sich auch mit Mitarbeitern besprechen und wirklich Leute, die wirklich auch nur die Ware (unv.). Das ist ja bei uns nur auf einem anderen Niveau. (Experte intern &gt; B12: 164)</p>
Werte und Diskriminierung	7	<p>Wir haben zum Beispiel eine Situation, wo vielleicht das Material nicht so qualitativ ankommt. Und das müssten wir auch sehen. Und dann geht es immer darum, so Verständigungsprobleme et cetera pp. Wie weit bist du denn aufgeschlossen dem gegenüber und, und, und, und. Ich glaube, da ist noch ein bisschen Arbeit, das Umfeld besser mitzugestalten oder mit zu akzeptieren und es sind halt auch andere Kulturen. (Experte intern &gt; B13: 173)</p> <p>[...] Wer hätte gedacht, dass wir plötzlich Meetings über 'Teams' oder über 'Zoom' machen? Wir fliegen jetzt nicht mehr durch die Gegend, aber trotzdem werden wir immer internationaler und globaler tätig. Unsere Meetings finden vielfach auf Englisch statt. Und in einigen Bereichen können wir unsere ganzen internationalen Mitarbeiter auch nutzen, und ihre Kenntnisse. Auch die kulturellen Kenntnisse sind wichtig. Es ist nicht nur die Sprache, sondern auch die Kultur. (Experte intern &gt; B11: 92)</p>
Bekanntheit des Berufs	5	<p>Ein riesengroßes Thema ist, dass viele Menschen auch gar nicht mehr in einen gewerblichen Beruf wollen oder in dem Arbeitersegment tätig sein wollen. Denn ich bin ja mehr wahrgenommen, wenn ich studiert habe, Herr Professor Doktor und den Bankeranzug an habe. Das ist schade. Das merken wir auch beim Recruiting von Mitarbeitern oder von Azubis. Dass die Berufe weniger attraktiv wirken. Wo ich immer sage, dass aber etwas Handwerkliches, etwas Handfestes auch notwendig ist. Weil, wenn es dann irgendwann den Sanitärmeister oder den KFZ-Mechaniker nicht mehr gibt, dann ist uns allen nicht geholfen, weil wir alle nur Doktoren sind und in der Bank arbeiten. Aber das ist ein gesellschaftliches Thema auch ein Stück weit. Da die ganzen Medien, auch die sozialen Medien, bestimmte Sachen einfach vorantreiben und beeinflussen, wie man da geprägt ist. Und da werden die jungen Leute natürlich nochmal anders geprägt. (Experte intern &gt; B16: 211)</p>
Demographie	1	<p>Ich fände es wichtig, weil wir aufgrund des Fachkräftemangels natürlich auch merken, dass irgendwann der Markt leer ist. Und wir das eigentlich aus dem Vollen schöpfen können, wenn wir - da knüpfe ich an den Punkt an, an dem ich gerade aufgehört habe - genau wissen, was die Leute denn alles noch tun und können. Wir müssen stärker daran arbeiten, dass unsere Mitarbeiter flexibler werden. Also wir müssen selber, unsere Strukturen etwas aufweichen. Damit Mitarbeiter - was Sie auch angeführt haben - neue Herausforderungen annehmen können, anstatt zu sagen - Ich würde mal gerne da und ich würde mal gerne da und da, müssen wir aus diesem Bürokratismus herauskommen, um für das Unternehmen das Richtige zu tun und die Mitarbeiter in den Fokus zu setzen. Ich glaube, es ist an der Zeit. (Experte intern &gt; B15: 172)</p>

## Anhang G2.20: Tabelle subjektive Grenze B

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
B11 G6	Nur, wenn die sich selber Grenzen setzen. Es ist tatsächlich so, wo ein Wille ist, ist auch ein Weg. Ich denke, jeder, der möchte, der kann lernen. Und der kann auch weiter lernen, und der kann sich weiterentwickeln. [...] Und deswegen denke ich, wirklich jeder hat sein Glück selbst in der Hand. (Experte intern > B11: 92) Nein, ich glaube, dass ist tatsächlich eine Entscheidung von den Frauen. Frauen müssen vielfach ja diesen Spagat zwischen Familie und Beruf hinbekommen. Und das ist eigentlich in den meisten Fällen dann die Entscheidung der Frau, dass sie irgendwann sagt, bei einer zweiundvierzig Stunden Woche ist irgendwann auch gut. Ich muss auch noch für meine Familie Zeit haben. Und in gewissen Positionen und in gewissen Zeiten ist es schwierig mit der Vereinbarung zwischen Familie und Beruf. Da muss man einfach manchmal mehr Zeit investieren. Das ist ein bisschen schwierig. Aber auch da, sage ich mal, kommt das auf das eigene Modell an, was man da lebt. Die Möglichkeiten sind da. Die Frauen müssen dann eben sagen: Mach ich. Oder mache ich nicht. (Experte intern > B11: 140)	Ambitionen, Eigeninitiative,  Familie, Ambitionen
B12 G6	Das machen wir ganz begrenzt, ganz wenig. Weil innerhalb der Schicht/ Oder der Schichtverband ist hier bei Unternehmen X irrsinnig hoch. Das heißt, es gibt Mitarbeiter, die schlagen eine Beförderung vor oder bewerben sich nicht auf eine höhere Position, weil sie dann ihre Schicht verlassen müssen und in eine andere Abteilung müssen. (Experte intern > B12: 53)	Ambitionen, Kollegen
B13 G2	Ich sage mal, losgelöst von der jetzigen Situation, würde ich mal sagen, versuchen wir arbeitszeittechnisch gesehen, über Gleitzeit - hatten wir schon angesprochen - so hinzukriegen, dass das geht. Also wir haben kein Thema, dass wir sagen. Wir könnten auch Teilzeit arbeiten. Wir können befristet auch Teilzeit arbeiten. Wir könnten sagen, wir gehen mal wieder zurück auf Vollzeit, weil ich das gerade brauche. Wir haben Vertragsthemen, wo wir sagen, wir können zusätzlich Urlaub generieren und so weiter und so fort. Also ich glaube, das ist aus meiner Sicht eine Ausrede, wenn das einer nutzt. „Ich kann das nicht machen, weil -“. Das glaube ich nicht. Also wenn ich das will, kann ich es. (Experte intern > B13: 115)	Familie  Ambitionen
B15 G2	Ich finde es tatsächlich hier am Wirtschaftsstandort Deutschland ein bisschen schwierig. Es wird ein bisschen vernachlässigt. Und gefühlt, kommt hier jede Person nur in die Nische rein, die für ihn vorgesehen ist. Also es ist schwer, aus diesen Nischen wieder herauszukommen oder sich hervorzutun. (Experte intern > B15: 168)	Qualifikation, Einschätzung
B21 G7	Und die Fähigkeit, sich selber zurückzustellen, weil manchmal ja auch andere Ziele vielleicht verfolgt werden wollen, aber auf Grund von Familie und Lebenssituation, naja, die Situation, dass Geld verdient werden muss, muss halt auch die Arbeit gemacht werden. Also ich würde sagen, da sind viele, die, das weiß ich auch aus meiner Forschung, die arbeiten, um Kindern bessere Bildung verschaffen zu können und delegieren dann Bildungswege weiter an die Kinder. (Experte extern > B21: 9) Ja, da hab ich wirklich schon was zu gesagt. Zeit und Geld sind da der wichtigste Faktor neben Motivation. Und ich glaube, es braucht ein Selbstverständnis, was in der Sozialisation, in einer Arbeiter:innen-Familie selten ist, nämlich die Idee davon, dass ich aktiv meinen Bildungsweg gestalten kann oder auch muss. Und von so etwas wie Status- oder Autoritätshörigkeit abweiche, was ja strukturgebend in Familien mit einer Sozialisation in Arbeiterverhältnissen ist. (Experte extern > B21: 63)	Familie, Ambitionen, finanzieller Druck  Ambitionen, Eigeninitiative  Selbstverständnis, Statusdenken

## Anhang G2.21: Tabelle objektive Grenze B

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
B12 G6	Was sie im Schichtbetrieb immer haben, ist, von wegen zu wenig informiert, wird zu schlecht informiert, der Informationsfluss stoppt. Was innerhalb der Polymere auf der Fläche als rotes Tuch oder als Minus hervorkam, waren die Karrierechancen. (Experte intern > B12: 45)	Informationen zu Entwicklungsmöglichkeiten  Begrenzte Karriere- möglichkeiten



B12 G6	Wir haben das für einige Leute hier gehabt, zum Beispiel, dass Einrichter von mir aus nach Amerika übergegangen sind und das den amerikanischen Kollegen beigebracht haben, das ist aber, was das Finanzielle betrifft, angefangen von dem Umzug, den Visa, der Unterbringung da drüben, dann womöglich doppelte Haushaltsführung. Das heißt, als ein wirklicher Expat für Unternehmen X im Ausland tätig sein, das ist eine teure Tasse Tee. (Experte intern > B12: 199)	Kosten, Budget
B12 G6	[...] Wir bilden in diesen technischen Berufen aus, auch mit dem Ansinnen, die Leute hier auch zu übernehmen, auf jeden Fall auch weiterzuentwickeln. Und damit geht es eigentlich schon los. Es hängt vielleicht auch vom Standort ab, wobei in Y, glaube ich, dass es die gleichen Probleme gibt, dass es einen Mangel an Auszubildenden gibt. Das ist schon / Es ist sehr, sehr schwierig, die richtigen Leute zu bekommen. [...] Viele entscheiden sich gegen eine Ausbildung. Die gehen in die große, weite Welt, um zu studieren, das ist ja auch sinnvoll. Und was dann teilweise noch übrig bleibt von den Schulabgängern, das entspricht entweder nicht unserem Niveau. Wir haben auch Ausbildungstests hier, also die würden schon gar nicht (unv.) den Test bestehen. Und das ist auch ein großes Problem. [...] das Niveau hat sich wirklich etwas verschlechtert, das ist einfach so. Und wir haben auch dann tatsächlich Leute, auch Auszubildende, die haben Studium angefangen, die haben mit Studium begonnen, haben dann gesagt: „Ist doch nichts für mich.“, und haben dann hier eine Ausbildung begonnen. Die haben gesagt: „Krasse Entscheidung.“ Da haben wir wirklich ein paar von, aber es ist wirklich die Minderzahl, die Minderheit. [...](Experte intern > B12: 129)	Qualifikation und formale Abschlüsse (bei Auszubildenden)
B13 G2	Also wir haben oft ein Thema zum Thema Gleichbehandlung bei uns. Warum? Wir sind in der Logistik abgespalten in eine Tochtergesellschaft. Dann wird sich relativ schnell verglichen mit Y-Bereichen, sage ich jetzt mal, die nicht abgespalten sind. Das ist eigentlich immer ein Dauerbrenner. Ansonsten war es sehr harmonisch, muss ich sagen. (Experte intern > B13: 60)	Ungleichbehandlung in den Bereichen Logistik und andere
B15 G2	Oft ist es die zweite Fremdsprache, die fehlt. Wenn ich jetzt fachlich gucke, dann ist es natürlich, gerade in einem international agierenden Unternehmen, ein bisschen schwierig, wenn ich, ohne despektierlich zu klingen, einen Hauptschulabschluss oder einen Realschulabschluss habe und keine Möglichkeiten hatte, Englisch zu sprechen. Das ist etwas, was manchmal entsprechend eine Grenze ist. Auch das habe ich gerade wieder gehört: Naja, die waren bisher alle sehr operativ tätig. Also da ist wieder dieses Thema, dass sich der Erfahrungsschatz nur auf einen Tätigkeitsbereich beschränkt. Das ist die Grenze, die oft gesehen wird. (Experte intern > B15: 112)	Qualifikation und Erfahrungen (Sprache)
B16 G8	Im Moment, gar nicht. Das ist ganz schlecht. Da stecken wir absolut in den Kinderschuhen. Das war so, dass wenn man Glück hat, ist man im Moment irgendwie aufgestiegen. Natürlich würden wir uns das anders wünschen. Es ist so, wie ich vorhin schon mal meinte, wir fänden es eigentlich schön, wenn jemand auch den Wunsch hat, sich weiterzuentwickeln. Dass man dann schaut, wenn es ein toller Mitarbeiter ist, welche Möglichkeiten haben wir denn hier? (Experte intern > B16: 98-99)	Informationen zu Entwicklungsmöglichkeiten
B21 G8	Er muss begleitet sein von zusätzlicher Qualifikation. Also es muss quasi nachgeholt werden. Er eröffnet sich nur unter Bedingungen: Weiterqualifizierung, vielleicht muss man Abi nachmachen, noch studieren und so. Ansonsten würde ich sagen, ist er relativ begrenzt. (Experte extern > B21: 43)	Qualifikation und formale Abschlüsse

## Anhang G2.22: Tabelle konstruktive Grenze B

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
B11 G6	Ja, immer nur wieder die Grenzen, wenn man selber glücklich ist, da wo man ist, wenn man da angekommen ist. Das ist für mich die Grenze. Der Mitarbeiter muss zufrieden sein und wenn er da glücklich ist, wo er ist, dann ist das eine positive Grenze. (Experte intern > B11: 94)	Individuelle Grenzen zur Orientierung
B12 G6	Ja, auf jeden Fall. Weil, manche Menschen befinden sich an der Stelle, wo sie jetzt gerade sind, es ist gerade gut. Es ist für die Firma, es ist für die Persönlichkeit gut. Es ist für das gesamte Wohlbefinden gut. Man kann auch Leute überfordern, indem man sie / Oder sie überfordern sich selbst, zum Beispiel, weil sie das Ziel haben, eine Führungskraft zu werden mit 20 Mitarbeitern, 30 Mitarbeitern, und allen Dingen, die dazugehören. Das kann auch in eine Überforderung gehen. Und dann kommen wir wieder zu dem Punkt, den ich gerade sagte. Dann ist der Kollege besser als Spezialist, Experte aufgehoben. Und das muss eine Firma erkennen. Eine Firma muss eine vernünftige Planung machen, muss die Menschen kennen. Das machen wir ja auch. Und was macht Sinn, was macht keinen Sinn? Das tut beiden Seiten wahrscheinlich gut. (Experte intern > B12: 135)	Vermeidung der Überforderung  Alternative Karrierewege

B12 G6	Nicht für positive Grenzen. Für mich gibt es keine Grenzen. Wenn ich ein Ziel habe, ich möchte dahin, dann komme ich dahin. Ich mache das entweder auf dem direkten Weg oder ich muss ein paar Umwege gehen. Aber es gibt nichts, was mich davon abhält. Solche Mitarbeiter haben wir hier in der Firma auch, entweder sie suchen ihren Weg hier in der Firma oder sie schauen sich bei geeigneter Zeit um und sagen: „Ich bin zu Höherem bestimmt, zu andere Berufen.“ (unv.) (Experte intern > B12: 142)	Orientierung für den Weg der Entwicklung
B13 G2	Und bei der zweiten Person war es so aus meiner Sicht, dass er in eine Position wollte, wo man der Meinung war, der fehlt es noch an Zeit und dann kommt eine Art Ungeduld und das ist auch der Kollege, der jetzt neu dazugekommen ist, der ja auch relativ schnell zu der Anmerkung gekommen ist und sagte: „Gott sei Dank, danke, dass du mich da gebremst hast!“ und er hat es eingesehen. (Experte intern > B13: 152)	Orientierung durch Führung
B14 G2	Weder noch. Da ist die Frage: Wenn man sich intensiv damit beschäftigt und die neuen Techniken beherrscht, führt es natürlich dazu, dass man die Karriere verbessern kann. (Experte intern > B14: 162)	Technologisierung als Möglichkeit der Weiterentwicklung
B15 G2	Wenn das Grenzen sind, die sich nach außen hin verschieben, und ich die erreichen kann, dann ist es natürlich positiv. Wenn ich an Schritte denke, dann finde ich, ist das durchaus positiv. Wenn die Grenze aber so erweitert wird, dass sie mir Angst macht, dann sehe ich das eher als negativ. Also natürlich, je mehr ich die Grenze nach außen verschiebe, desto mehr kann ich daran wachsen und desto mehr kann ich Erfahrungen sammeln und Ähnliches. Aber das müssen angemessene Grenzen sein. (Experte intern > B15: 162)	Grenzen als Orientierungshilfe in der Weiterentwicklung  Individuelle Betrachtung

## Anhang G2.23: Tabelle keine Grenzwahrnehmung B

Beschäftigte/r Unternehmen	Zitat/Segment	Inhaltlicher Fokus
B11 G6	Also diese Arbeiter in der Y-Montage werden so geschult, dass sie erst einmal in allen Gruppen einsetzbar sind, variabel. Das heißt, es wird nicht monoton. Man hat natürlich seine Vorlieben und seine Lieblingsteams. Wenn sie in Schicht arbeiten, ist das natürlich auch noch mal wieder unterschiedlich, in welcher Gruppe man tätig ist. Mittlerweile sind wir bei drei Schichten angekommen, aber da wird flexibel durch getauscht, also dass die Arbeit nicht so monoton und langweilig wird. (Experte intern > B11: 20)  Ja, also von der Familienplanung her, da lassen sie sich gar nicht aufhalten. Die jüngeren Damen machen ihre Familienplanung und nehmen dann auch Elternzeit, kommen aber auch zurück oder arbeiten Teilzeit in Elternzeit. Denn das ist gutes Geld, das sie bei uns verdienen. Von den Arbeitern sind ganz viele Haushalte, in denen beide Elternteile arbeiten. (Experte intern > B11: 76)	Keine Grenzen durch Qualifikation, variabler Einsatz  Keine Grenzen in Work-Life-Balance
B12 G6	Das heißt, wir suchen eigentlich bezogen auf eine Spritzerei Verfahrenstechniker, Grundstoff Kautschuk, Werkzeugmacher, Leute, die aus diesem Umfeld kommen. Da wir die hier nicht finden, greifen wir zurück auf jede Menge Leute, die irgendwie einen technischen Background haben, seien das der Kfz-Mechaniker, der Kfz-Mechatroniker, der Landmaschinen Schlosser, Leute, die aus dem Handwerk kommen, Heizungs-, Lüftungs-, Klima-, Elektrik-, Steuerungstechnik. Das heißt, das ist das Klientel, auf das wir abzielen. Das sind Leute, die eine Qualifikation haben, die einen Facharbeiterbrief haben, die ausgebildet sind in einem technischen Beruf, die wir dann hier hausintern weiterqualifizieren, um sie auf unsere Belange, unsere Bedürfnisse anzupassen oder ihnen das anzutrainieren (Experte intern > B12: 124)	Variabler Qualifikations-einsatz
B13 G2	Also was mir spontan einfällt, ist, dass wir erst mal keine Grenzen haben. Und dass wir die Möglichkeit haben, zu jederzeit offen auf Augenhöhe über solche Themen zu sprechen und uns gegebenenfalls sogar selbst auszuprobieren. Wir sind mittlerweile [...] gesagt, ist es schwierig, aber wir machen es, dass wir einfach auch mal Mitarbeiter verleihen in andere Abteilungen für Projekte, für was auch immer, ist mit einem Riesenaufwand verbunden, weil, aus der Firma raus, in der rein, Arbeitsverträge neu machen und, und, und, und. (Experte intern > B13: 150)	Keine Grenzen, Möglichkeiten der Projekte und Verleihung
B14 G2	Und in dem Bereich der Kollegen, die nicht so viel verdienen, lohnt sich in der Regel kein Roboter oder ein Roboterarm, um die zu ersetzen. Die verdienen zwar schon nicht schlecht, aber so viel, wie ein Roboter kostet. Wenn die jetzt billiger werden und bei 5 000 Euro rumliegen würden mit Programmierung, dann kann ich mir das schon vorstellen. Aber alles, was darüber liegt, wird unrealistisch. Aufgrund der hohen Flexibilität von Menschen ist das noch, glaube ich, unwahrscheinlich. Vielleicht sieht das in 10 Jahren wieder anders aus. (Experte intern > B14: 163)	Technologisierung nicht als Rationalisierung
B15 G2	Sehr gut. Also wenn diejenigen, die hier bei uns ausgebildet wurden und gearbeitet haben, die haben draußen eine sehr, sehr gute Möglichkeit schnell wieder einen Job zu bekommen. (Experte intern > B15: 134)	Qualifikation nicht als Grenze

B16 G8	Nein. Also ja, weil ich andere Fähigkeiten und andere Kompetenzen und anderes Wissen brauche. Aber, ob das mich jetzt unbedingt daran hindert, einen bestimmten Karriereweg zu gehen? Nein, könnte ich jetzt nicht sagen. Das ist halt der Zahn der Zeit. (Experte intern > B16: 206)	Keine Karrieregrenze im Sinne der beruflichen Entscheidung
B21 G7	Es ist eher so aus einer rekonstruierenden Perspektive. Wie kommt es dazu, dass Leute da nicht weiter Karriere machen? Auch aus meiner Forschungsperspektive ist das wichtig. Und da ist das nicht eine Eigenschaft, die bei der Person liegt, sondern das sind eher Wirkmechanismen in sozialen Beziehungen, also tradiertes Wissen und so. Das führt natürlich zu persönlichen Handlungen. Aber es ist erst einmal die Grundlage. (Experte extern > B21: 78)	Wirkmechanismus Individuum und Umfeld, nicht zwingend eine Grenze oder Einschränkung

## Anhang G2.24: Tabelle Bedingungen Anteile A VERW B

Rot hinterlegt: Hervorhebenswerte Unterschiede im Ergebniskapitel. Relative unterschiedliche Bedeutung für die Teilstichprobe, die der näheren Betrachtung anhand der Segmente in einem Vergleich bedürfen.

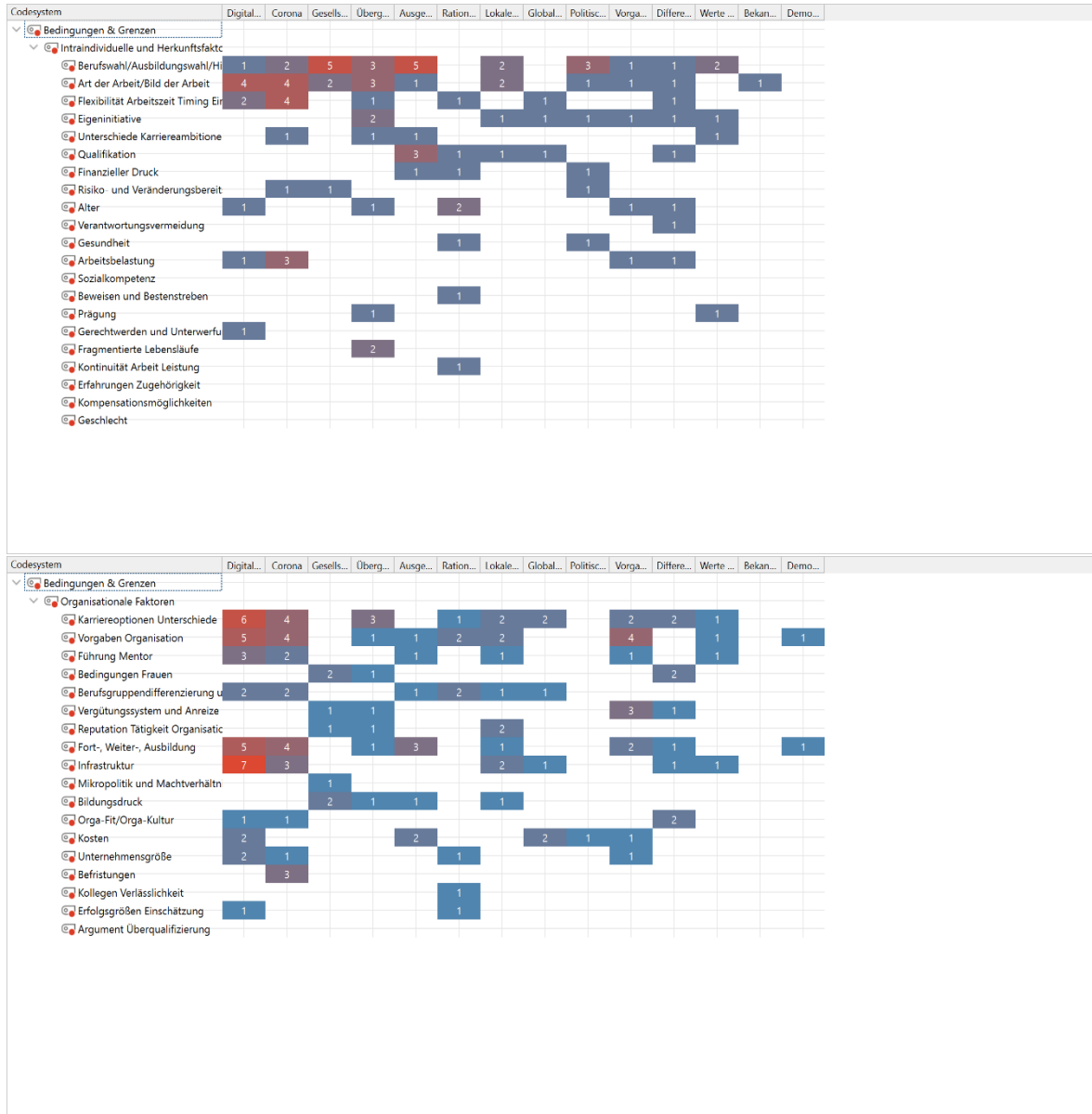
Grün hinterlegt: Ähnliche relative Wahrnehmung als Karrierebedingung im relativen Vergleich

<u>Aspekt der Karrierebedingung (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt über alle Interviews</u>	<u>Anzahl Befragte A mit Aussage zu Aspekt/ insgesamt Befragte A</u>	<u>Anzahl Befragte VERW mit Aussage zu Aspekt/ insgesamt Befragte VERW</u>	<u>Anzahl Befragte B mit Aussage zu Aspekt/ insgesamt Befragte B</u>
<b>Intraindividuelle und Herkunftsfaktoren</b>	-	-	-	-
Berufswahl/ Ausbildungswahl/ Hintergrund	141	8/8	6/6	7/7
Art der Arbeit/ Bild der Arbeit	95	8/8	6/6	7/7
Flexibilität Arbeitszeit Timing Einbuße	74	8/8	5/6	5/7
Eigeninitiative	59	7/8	4/6	7/7
Unterschiede Karriereambition	46	8/8	5/6	7/7
Qualifikation	45	7/8	5/6	6/7
Risiko- und Veränderungs- bereitschaft	37	5/8	4/6	5/7
Finanzieller Druck	37	6/8	3/6	5/7
Alter	25	1/8	5/6	4/7
Verantwortungs- vermeidung	21	2/8	3/6	6/7
Gesundheit	20	5/8	5/6	3/7
Arbeitsbelastung	20	6/8	2/6	5/7
Beweisen und Bestenstreben	15	6/8	3/6	2/7
Sozialkompetenz	15	2/8	0/6	4/7
Prägung	9	1/8	3/6	2/7
Gerechwerden und Unterwerfung	9	4/8	0/6	2/7
Fragmentierte Lebensläufe	9	2/8	4/6	0/7
Kontinuität Arbeit Leistung	7	3/8	1/6	1/7
Erfahrungen Zugehörigkeit	3	1/8	2/6	0/7
Kompensations- möglichkeiten	3	1/8	1/6	1/7
Geschlecht	2	0/8	0/6	2/7
<b>Organisationale Faktoren</b>	-	-	-	-
Karriereoptionen Unterschiede	110	8/8	6/6	6/7
Vorgaben Organisation	73	8/8	6/6	7/7

Führung Mentor	63	7/8	6/6	6/7
Bedingungen Frauen	52	0/8	0/6	7/7
Berufsgruppen- differenzierung und Sozialdynamik	49	6/8	3/6	7/7
Vergütungssystem und Anreize	46	6/8	4/6	6/7
Reputation Tätigkeit Organisation	42	6/8	6/6	7/7
Fort-, Weiter-, Ausbildung	30	4/8	2/6	7/7
Infrastruktur	21	3/8	4/6	5/7
Mikropolitik und Machtverhältnisse	19	4/8	3/6	3/7
Bildungsdruck	18	2/8	3/6	4/7
Orga-Fit/ Orga-Kultur	17	4/8	2/6	3/7
Kosten	16	2/8	0/6	6/7
Unternehmensgröße	16	3/8	1/6	4/7
Befristungen	15	4/8	2/6	2/7
Kollegen Verlässlichkeit	13	6/8	4/6	1/7
Erfolgsgrößen Einschätzung	6	0/8	3/6	1/7
Argument Überqualifizierung	1	0/8	0/6	1/7
<b>Umfeldbedingungen</b>	-	-	-	-
Digitalisierung Technologisierung Trends	70	8/8	5/6	7/7
Corona	54	8/8	6/6	6/7
Gesellschaftliche Wirkmechanismen Status	29	5/8	0/6	4/7
Übergänge Branchen Arbeitsmarkt	27	5/8	3/6	6/7
Ausgestaltung Grenzen (Aus)bildung	25	3/8	3/6	6/7
Rationalisierungs- tendenzen Konkurrenz	24	6/8	3/6	3/7
Lokales Arbeitsangebot	23	4/8	2/6	4/7
Globalisierung	22	8/8	0/6	4/7
Politische Förderung Entscheidungen	17	3/8	1/6	2/7
Vorgaben Umfeld	16	5/8	4/6	5/7
Differenzierung nicht nur nach GB	13	0/8	0/6	4/7
Werte und Diskriminierung	7	2/8	1/6	3/7
Bekanntheit des Berufs	5	1/8	2/6	1/7
Demographie	1	0/8	0/6	1/7

# Anhang G2.25: Code-Matrizen zu Karrierebedingungen verschiedener/gleicher Bedingungebenen (alle Befragte)

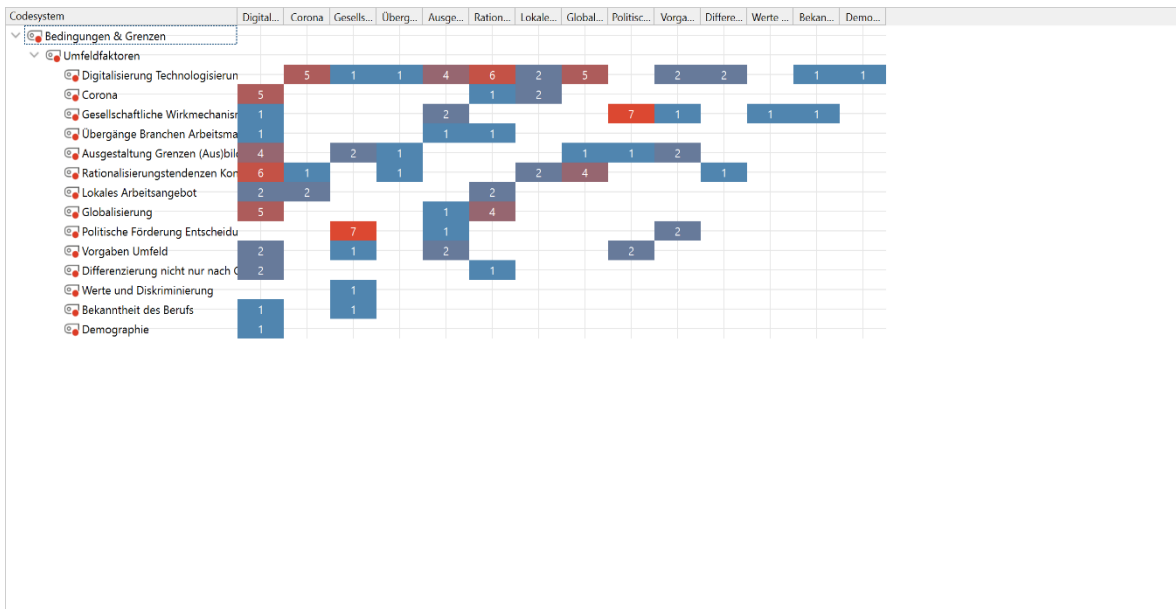
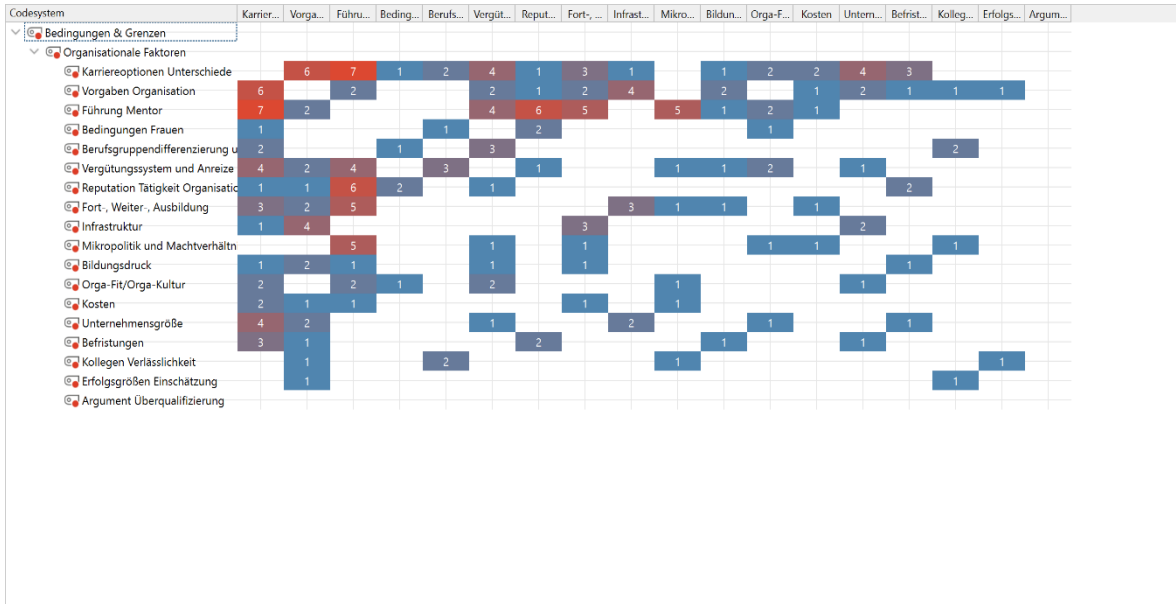
## Code Matrizen verschiedene Dimensionen



Codesystem	Karrier...	Vorga...	Führu...	Beding...	Berufs...	Vergüt...	Reput...	Fort-...	Infrastr...	Mikro...	Bildun...	Orga-F...	Kosten	Untern...	Befrist...	Kolleg...	Erfolgs...	Argum...
Bedingungen & Grenzen																		
Intraindividuelle und Herkunftsfakt...																		
Berufswahl/Ausbildungswahl/H...	2	1	5	3	1	2	4	1		1				1	1			
Art der Arbeit/Bild der Arbeit	2	7		5	1	2	1	1		1		1					1	
Flexibilität Arbeitszeit Timing Ein...	2	6	1	1	3	4		1	1				1					
Eigeninitiative	8	2	10				1	1			1							
Unterschiede Karriereambitione...	1		3	2			2	1		1		1	2				1	
Qualifikation	2	5	1	1			2	1		1	1		2					
Finanzieller Druck						3									1			
Risiko- und Veränderungsbereit...	2	1		1		1												
Alter	1	1					2			1							1	
Verantwortungsvermeidung			1		1			1						1	1			
Gesundheit	1		1			1								1			1	1
Arbeitsbelastung			3		1						1						1	1
Sozialkompetenz				1														1
Beweisen und Bestenstreben	1				1													1
Prägung			1				1		2		1	1						
Gerechwerden und Unterwerfu...			1															
Fragmentierte Lebensläufe				1				2										
Kontinuität Arbeit Leistung	1	1			1			1										
Erfahrungen Zugehörigkeit								1								1		
Kompensationsmöglichkeiten																		
Geschlecht				2			1											

## Code Matrizen gleiche Dimensionen

Codesystem	Berufs...	Art der...	Flexibil...	Eigeni...	Unters...	Qualifi...	Finanzi...	Risiko...	Alter	Verant...	Gesun...	Arbeit...	Sozialk...	Beweis...	Prägung	Gerec...	Fragm...	Kontin...	Erfahr...	Komp...	G...	
Bedingungen & Grenzen																						
Intraindividuelle und Herkunftsfakt...																						
Berufswahl/Ausbildungswahl/H...		5	9	2	5	5	5	1	4	2	3	1		4		2	3	3				
Art der Arbeit/Bild der Arbeit	5		2	1	2	5	1	2	2	1	2	5		1	1				1			
Flexibilität Arbeitszeit Timing Ein...	9	2		1	3		6	1		1	1	6	1	1	1	2						
Eigeninitiative	2	1	1		4	4	1	6		4			3	3			1					
Unterschiede Karriereambitione...	5	2	3	4		1		2	1	1	2				1	1						
Qualifikation	5	5		4	1			2	1	2		1	3	1				1	1			
Finanzieller Druck	5	1	6	1				4	1	1				1						1		
Risiko- und Veränderungsbereit...	1	2	1	6	2	2	4		1	4	1		2						2			
Alter	4	2			1	1	1	1		1	1											
Verantwortungsvermeidung	2		1	4	1	2	1	4	1		1		4	1		1						
Gesundheit	3	2	1		2			1	1	1		1										
Arbeitsbelastung	1	5	6			1					1			1	1					1		
Sozialkompetenz				3		3		2		4				1	1		2		1			
Beweisen und Bestenstreben	4	1	1	3		1	1			1			1	1		1		1		1		
Prägung			1	1											1							
Gerechwerden und Unterwerfu...	2		2		1					1			2	1								
Fragmentierte Lebensläufe	3			1																1		
Kontinuität Arbeit Leistung	3					1	1	2					1	1				1				
Erfahrungen Zugehörigkeit			1				1															
Kompensationsmöglichkeiten																						
Geschlecht		1			1					1												



## Anhang G3.1: Tabelle Befragte Memos A

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Daten aus Vorbefragung/Fragebogen</u>	<u>Kontext und inhaltliche Anmerkungen</u>
A11 G1	m 06.03.1981 Lehre zum Dachdecker + Weiterbildung zum Klempner/Spengler Lagermitarbeiter Mittlere Reife 2860 b Keine Führung	Kontext: A11 ist Lagerarbeiter. A11 beschreibt seinen Werdegang damit, er sei resilienter geworden. A11 ist eigentlich gelernter Dachdecker und wegen körperlicher Beanspruchung in den Logistikbereich gewechselt. A11 führt ergänzende Aufgaben im Bereich Facility Management durch. Anmerkungen: Logistik, erstes Interview, evtl. Vergleich mit A13 hinsichtlich Karriereerfolgsansichten
A12 G9	m 16.01.1992 Elektroniker für Energie- u. Gebäudetechnik + Meister Elektrohandwerk(HWK) Fachplaner Elektrotechnik Fachhochschulreife 4350 b / 2400 n Führungskraft	Kontext: Karriere verstanden als fortwährender nicht abgeschlossener Prozess, der Spaß macht und bei dem Familienplanung gleichzeitig gelingt. A12 ist der Aufstieg ins Management im Bereich Fachplanung Elektrotechnik mit Projektleitungen gelungen. A12 hat eine Ausbildung zum Elektroniker im Bereich Energie- und Gebäudetechnik mit anschließender Meistervorbereitung abgeschlossen. A12 interpretiert Karrieregrenzen als Grenzen im Kopf und bezieht diese auf Zeit und Geld. Sieht als wichtigen Aspekt der Karrieregestaltung den eigenen Willen. A12 sieht gewisse Abhängigkeiten in der gewählten Ausbildungsrichtung, in Vitamin B und in einer glücklichen Fügung zeitlicher und örtlicher Umstände. Anmerkungen: Leitung im Sinne von temporären Projektleitungen
A13 G2	m 15.06.1987 Ausb. Steuerfachangestellten + Fahrzeugkommunikationstechniker Gerätemonteur Mittlere Reife 2150 – 2400 n Keine Führung	Kontext: Bundeswehr Tätigkeit hat starke Prägung hinterlassen. Ist im Betriebsrat tätig gewesen, was ein zusätzlicher Schutz vor Kündigung war. A13 ist der erste aus seiner Familie, der studiert hat. A13 beschreibt das Unternehmen mit hoher Auslastung und niedrigem propagiertem Krankenstand. A13 beschreibt die Bundeswehr-Karriere war sicherer und besser geregelt. Linienleiter in aktuellem Unternehmen zu werden, wird als führungsabhängig beschrieben (Vitamin B, Nasenfaktor). A13 sieht Erfolg schon in Festanstellung vs. Leiharbeit. Die berufliche Karriere, die A13 als Gesamtheit der Vita beschreibt, sollte im Einklang mit dem Privatleben stehen. A13 sieht in der Verfügbarkeit von Informationen bzgl. Karriere auch eine Grenze. Weiterbildungsoptionen in Produktion begrenzt. Anmerkungen: keine Leitung, insgesamt sehr stark unter den negativen Erfahrungen mit dem Unternehmen stehend., evtl. Vergleich mit A11
A14 G2	m 12.02.1992 Fachkraft für Lagerlogistik Teamleiter (Wareneingang) Fachhochschulreife 3779,49 b / 2361,96 n Führungskraft	Kontext: A14 ist in der Logistik und Qualitätssicherung im Wareneingang tätig gewesen. Hat einen Betriebswirt-Abschluss an der Abendschule absolviert. Anmerkungen: Leitung
A15 G2	m 03.05.1984 Nutzfahrzeug Mechaniker Stellv. Teamleiter Hauptschule 3118 b Keine Führung	Kontext: A15 beschreibt Führung ehemaliger Kolleg:innen als ungewohnt. Sieht Karriere als Erfolg innerhalb kürzester Zeit. Weiterqualifikation allein ist nicht relevant für Vorankommen, Stellenverfügbarkeit als begrenzender Aspekt. Auch die Ausgangsposition (durch gesammelte Erfahrung und den Werdegang) ist für weitere Karriereschritte entscheidend. Anmerkungen: niedriger formaler Abschluss, aber Teamleitung geworden, starke Unterstützung erfahren
A16 G3	m 29.11.1968 Ausb. Dreher + Handwerksmeister Feinwerktechnik Sales Negotiator Verschiedene Ausbildungen 6627,91 b / 4443,38 n Keine Führung	Kontext: Interview fand an zwei Tagen statt. Beschäftigter lobt die Tatsache, arbeiten zu dürfen, also Arbeiten als Freiheits- und Teilhabeaspekt. Stammt aus klassischer Arbeiterfamilie. Familie war relevant für Berufsortwechsel. Unternehmen, das aktuell einigen Entwicklungen im Bereich Digitalisierung und Energiewende unterliegt. Dies kann potentieller ermöglichender Einfluss auf Karrieregestaltung sein. Strukturwandel im Vertrieb relevant (laut Vorgesetztem). Starke Unterschiede zwischen tariflicher und nicht-tariflicher Vergütung. Gleichheitsaspekte werden angestrebt. Beschäftigter ist eigentlich ausgebildeter Dreher (Handwerksmeister), hat aber den Sprung vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich geschafft. Anmerkungen: eignet sich gut für Fallanalyse und die Beschreibung des Weges vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich, Vergleich mit V16 und A18
A17 G2	m 02.11.1991 Fachkraft für Lagerlogistik Lagerist Mittlere Reife	Kontext: A17 begreift Grenzen als Ende vorhandener Möglichkeiten. Gutes Geld zu verdienen sei auch ohne Karriere möglich. A17 ist insgesamt recht kurz angebunden. Während des Interviews befindet



	ca. 2480 b / ca. 1700 n Keine Führung	sich A17 direkt in der Halle des Unternehmens innerhalb der Arbeitszeit. Anmerkungen: insgesamt sehr selbstkritisch und zufrieden, sieht, wenn überhaupt Karrieregrenzen eher bei sich selbst, da er kaum Ambitionen hat, z. B. eine Führungsposition zu bekleiden.
A18 G4	m 25.09.1991 Kraftfahrzeugtechnikermeister Prüfstandingenieur KFZ-Meister 3750 b Führungskraft	Kontext: A18 beschreibt persönliche Schicksalsschläge und Vitamin B als individuell relevante Aspekte der Karrieregestaltung. A18 beschreibt seine Arbeit und erlebte Unterschiede zwischen Handwerk (KFZ-Technik) und Projektmanagement. Anmerkungen: Prüfstandingenieur bei einem kleinen Unternehmen, das zwischen Automobilindustrie und deren Zulieferern angesiedelt ist. Evtl. Vergleich mit A16

## Anhang G3.2: Tabelle Befragte Memos VERW

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Daten aus Vorbefragung/Fragebogen</u>	<u>Kontext und inhaltliche Anmerkungen</u>
V11 G5	w 30.12.1997 Kauffrau im Gesundheitswesen Kauffrau im Gesundheitswesen Abitur 2731 b / 1600 n Keine Führung	Kontext: V11 antwortet recht kurz angebunden. V11 ist noch sehr jung und hat noch nicht viele Perspektiven im Hinblick auf Karrieregestaltung und -planung. V11 sieht für Ihre Beschäftigtengruppe (verglichen mit Ärzten) wenige Fortbildungsmöglichkeiten. V11 sieht im Handwerk eine größere Selbstständigkeit. Formale Abschlüsse seien zu stark prägend und relevant. Anmerkungen: V11 hat die Ausbildung bei G5 absolviert und ist nun Kauffrau im Gesundheitswesen.
V12 G5	w 11.03.1970 Bürohilfin Verwaltungsbeschäftigte, Telefonistin, Anmeldung Realschulabschluss 2500 b / 1600 n Keine Führung	Kontext: V12 sieht im Zutrauen seitens der Führungskräfte einen entscheidenden Aspekt für Karriereoptionen. Formal im Aufstieg sei die Teamleitung die Grenzen. Fortbildungsoptionen sind sehr begrenzt. Jeder sei für eine erfolgreiche Karriere selbst verantwortlich. Die Abwechslung bei der Arbeit sei auch sehr begrenzt. V12 sieht Tätigkeit eher als Job, nicht als Karriere. Anmerkungen: Sehr lange bei G5 (35 Jahre), hat bei G5 Umstrukturierungen miterlebt
V13 G5	w 13.04.1975 Rechtsanwalt-u. Notarfachangestellte Schreibdienst Realschulabschluss 3547 b Keine Führung	Kontext: V13 sieht Grenzen darin, nichts mehr dazuzulernen oder dies nicht zu wollen. Zudem sieht V13 die Grenze in fehlenden Aufstiegschancen und in einer familiär begründeten lokalen Gebundenheit. Auch werden die persönliche Reife und Weitsicht als Grenzen genannt. Der Einfluss der Eltern hat Einfluss auf die beruflichen Ambitionen gehabt. Anmerkungen: Bereits seit 21 Jahren bei G5.
V14 G5	w 24.11.1990 Zahnmed. Fachangestellte + pharmazeut. techn. Assistentin Sachbearbeitung Serviceteam Realschulabschluss 3063 b / 2116 n Keine Führung	Kontext: V14 sieht die Tätigkeit nicht als Etwas, in dem man aufgeht. V14 charakterisiert die Tätigkeit danach, da dort nichts konkret erwirtschaftet wird. Die "Stärkeren" würden die "Schwächeren" in der Zusammenarbeit mittragen. Karriere sei das Erfahrungen sammeln. Wenige Fortbildungsmöglichkeiten wahrgenommen. Nimmt auch den formalen Bildungsabschluss als Grenze wahr. Die Auswahl möglicher Karriereoptionen ist sehr begrenzt. Anerkennung erfolgt über monetäre Aspekte. Sagt selbst, man muss sich mit dem zufrieden geben. Anmerkungen: Erst seit ca. 4 Jahren bei G5.
V15 G5	m 16.06.1965 Verwaltungsfachangestellter Sachbearbeiter Serviceteam Realschulabschluss 2993 b / 1882,68 n Keine Führung	Kontext: V15 ist eine Zeit lang selbstständig gewesen. Hat unter Burnout gelitten. Diversen Beschäftigungen nachgegangen. Eigentlich Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten. Freude und Weiterentwicklung als Karriereaspekte, Flexibilität in die Arbeit zu bringen. Jedoch fehlt eine gewisse Abwechslung. Normale Sachbearbeitung sorgfältig ausführen. Beförderung würde als Ehre wahrgenommen. Bei 30 bis 40 Jahre Beschäftigten unterstellt V15 Betriebsblindheit. Prägung aus Elternhaus in Richtung Schreibtischjob. Karrieregrenzen sieht V16 auch in fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten und im Alter. WLB als wichtig benannt. Anmerkungen: als Leiharbeiter angefangen. Erst seit einem Jahr festangestellt. Einziger Herr in der Stichprobe der Servicekräfte.
V16 G5	m 27.08.1985 Lehre	Kontext: Diverse verschiedene Tätigkeiten, auch über Zeitarbeit. Zu Beginn im Schichtsystem in der Autodachproduktion gearbeitet. V16 sieht Karriere in den Aspekten Geld und Einfluss. Diese steht auch im

	Bürokaufmann Teamleiter Realschulabschluss 2550 n Führungskraft	Zusammenhang mit dem Lebensstandard. V16 spricht auch die Veränderung der Position zu Kolleg:innen durch den Aufstieg an. Erfolg schwierig messbar. Sieht Erfolg in der selbstständigen Arbeit der Kolleg:innen. Karriereschritt in Führungsposition nicht konkret intendiert. Anmerkungen: Geeignet für Vergleich mit GEW, z. B. mit A16 da in Produktion tätig gewesen. Über Führungskraftempfehlung in Teamleitung gekommen, relativ jung (1985), Zuvor Lagerarbeiter und Telefonist, Autodachproduktion.
--	--	--

### Anhang G3.3: Tabelle Befragte Memos B

<u>Beschäftigte/r Unternehmen</u>	<u>Daten aus Vorgespräch</u>	<u>Kontext und inhaltliche Anmerkungen</u>
B11 G6	w unbekannte Qualifikation Human Resources Manager R&D Produktion & Montage Anzahl MA: unbekannt 80% Frauen	Kontext: 80 % Frauen im Montagebereich. Die Automatisierung wird als Einfluss auf Karriereoptionen angesprochen. Es werden auch einige Ungelernte beschäftigt. Die fachliche Karrierelaufbahn wird als Option angesprochen. Anmerkungen: Bei G6 konnten leider keine Interviews mit den Beschäftigten geführt werden. Vergleich von B11 und B12 interessant, da Personalverantwortliche aus demselben Unternehmen stammen. Hier sind argumentative Unterschiede zu Karriere erkennbar. Linked-in-Learning als Weiterbildungskonzept angesprochen.
B12 G6	m // w unbekannte Qualifikation m: Vize-Präsident Operations // w: Personalabteilung m: Operations // w: Personalabteilung MA: 350 // Frauenanteil: unbekannt	Kontext: Das Interview hat in zwei mündlichen Teilen stattgefunden. Der zweite Teil hat in Form eines Gruppeninterviews ca. einen Monat später stattgefunden. Auch hier wird die Automatisierung als maßgeblicher Einfluss auf die Tagesprozesse und Karriereoptionen angesprochen. Ca. 350 Mitarbeitende sind in der Fertigung beschäftigt. Die Flexibilität der Beschäftigten sei bedeutsam für Karriere. Beim Aspekt Selbstbestimmung in der Karriere wird leise gelacht. Anstelle des Arbeiterbegriffs wird hier Wert auf den Begriff gewerbliche Beschäftigte gelegt. Karriere wird als eng mit Teilzielen verbunden gesehen. Es ist ein recht limitiertes Verständnis von Karrieremanagement erkennbar. Der Schichtbetrieb ist für sich schon als Problem bzw. Herausforderung der Karrieregestaltung zu sehen. Anmerkungen: Verständnis von Arbeit interessant, Beschäftigte sollen arbeiten (informell per Telefon), Leistung entscheidend, Karriereplanung nicht Aufgabe des Unternehmens. Bei G6 konnten leider keine Interviews mit den Beschäftigten geführt werden. Fallvergleiche bei Experten B15 oder B16 mit B12 wegen stark unterschiedlichem Verständnis von Mitarbeiterpflege und Karriereplanung sinnvoll.
B13 G2	m Fortbildung Kaufmann Einkauf/Logistik (ähnlich Fachhochschulreife) Qualitätsprüfer, Teamleitung Qualitätssicherung Qualitätssicherung der Logistik (Wareneingangslogistik) MA: 21 (Qualitätsprüfer) Ca. 14 % Frauen	Kontext: B13 spricht Fach- und Führungskarrieren als Option an. Karrieren sind zumeist geldgetrieben. Häufig fehlt das Zutrauen, Verantwortung übernehmen zu können. Soziale Führung sei ein wichtiger Aspekt bei der erfolgreichen Karrieregestaltung. Die Karrieresituation kann durch weniger Regularien und größere Kapazitäten verbessert werden. Auch würden in der Berufsschule mitunter die falschen bzw. zeitlich veralteten Inhalte vermittelt. Die filigranen Fertigkeiten von Frauen können besser genutzt werden. Anmerkungen: Leiter Qualität und Wareneingang, Kohortentrennung während Corona angesprochen.
B14 G2	m Fachhochschulreife (Abendschule: Techniker u. Betriebswirt) Nun: Betriebsrat Vorher: Kostenstellenleiter Mitglied Betriebsrat MA: 12 (logistische Dienstleistungen) Ca. 33% Frauen	Kontext: B14 ist in der Vergangenheit als Arbeiter beschäftigt gewesen. B14 ist Kostenstellenleiter gewesen und nun im Betriebsrat aktiv. B14 beschreibt die Förderung durch die Führungskraft und die vorhandene Eigeninitiative der Beschäftigten als relevant für Karrieregestaltung. Durch Bildungsdruck haben sich die formalen Anforderungen verschoben. Höhere Lohngruppen würden tendentiell mit Studierten besetzt. Interesse an Job Rotation sei begrenzt, da die Angst besteht, in neuen unbekanntem Bereichen etwas verkehrt zu machen. Die Kapazitäten für Aufstiege sind begrenzt (Budget und Raum). Immer häufiger werden studierte Ingenieure Abteilungsleiter und nicht Meister. Wegen fehlender Optionen im Unternehmen melden Beschäftigte Nebengewerbe an. Systematisches Karrieremanagement (Nachfolge- und Entwicklungsplanung) fehlt im Unternehmen. Das geographische lokale Arbeitsangebot ist relevant. Der ständige Fokus auf Zertifikate wird von B14 als Grenze gesehen.

		Anmerkungen: Betriebsratskarriere angesprochen
B15 G2	w Bankkauffrau Personalreferentin Logistik oder Supply Chain MA: 500 durch Personalabteilung betreute MA Frauenanteil: -	Kontext: Ist Sicherheit (un)gleich Karriere? Für erfolgreiche Karrieregestaltung sei Mut erforderlich, aus der persönlichen Komfortzone herauszutreten. Eine Differenzierung zwischen den Vergütungstarifen der Logistikbranche und der Produktion kann als Grenzen gesehen werden. Vorhandene Berufserfahrung wird als Karrierebedingung angesprochen. Auch der Mut der Führung zur Personalauswahl wird als relevant gesehen. Problematisch wird das Denken in Teilbereichen gesehen, hier sind die Karriereübergänge häufig schwierig. Internationale Karrieren werden als Option gesehen, für die aber sprachliche Weiterbildungen nötig sind. Verbesserungen der Karrieregestaltung werden in Ermutigung durch Führung, Veränderung des Bürokratismus und dem Zugang zu Bildung gesehen. Anmerkungen: Fallvergleiche bei Experten B15 oder B16 mit B12 wegen stark unterschiedlichem Verständnis von Mitarbeiterpflege und Karriereplanung sinnvoll
B16 G8	w Master Berufspädagogik Leitung Fort- und Weiterbildungsbereich Fort- und Weiterbildung MA: unbekannt Ca. 20% im Unternehmen, keine Frauen im gewerblichen Bereich	Kontext: B16 ist Leiterin einer Unternehmensakademie, die sich als Ausbildungs- und Weiterbildungsinstitut versteht. Anmerkungen: Unternehmen noch sehr am Anfang, was Karriere und Karriereplanung angeht. Wenige Frauen im gewerblichen Bereich. Für Karriereoptionen argumentiert B16 in Richtung flacher Hierarchien, regionaler alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten und persönlicher Flexibilität. B16 hinterfragt kritisch auch den Ausbilderschein. Fallvergleiche bei Experten B15 oder B16 mit B12 wegen stark unterschiedlichem Verständnis von Mitarbeiterpflege und Karriereplanung sinnvoll.
B21 Extern G7	w Soziologin (Studium) Bundeslandkoordination in gemeinnütziger Organisation Gemeinnützige Arbeit im Bereich Bildungsförderung bei Erstakademiker:innen	Kontext: Das Interview hat in zwei Teilen (erster Teil mündlich, zweiter Teil schriftlich). Im schriftlichen Teil ist B21 vermutlich wegen fehlender Motivation nicht mehr auf alle Fragen präzise eingegangen. B21 verweist immer wieder auf die Relevanz von Branchen- und Bereichsunterschieden. B21 spricht Unterschiede in den einschränkenden Bedingungen bei der Berufswahl und während der Berufsausübung an. B21 geht von einer relativ begrenzten Karrieredefinition aus. Vergütungsfragen sind häufig auch Resultat einer politischen Haltung (Neoliberalismus). Die Managementhaltung und Unternehmenskultur ist laut B21 relevant für Aufstiegsoptionen. Anmerkungen: B21 argumentiert insgesamt sehr stark auf Gleichstellungsaspekten basierend. B21 befasst sich sonst mit Aspekten in der Biographieforschung im Bereich Bildungsaufstiegschancen und Bildungshürden. Kritik an fehlendem Gendern während des Interviews. B21 hat beruhend darauf einen Interviewabbruch erwogen.

## Anhang G4.1: Tabelle Fall A16

<u>Kategorie</u>	<u>Zitat/Segment</u> <u>A16</u>	<u>Aspekte im Fokus</u>
Informationen aus Vorbefragung	m 29.11.1968 Ausb. Dreher und Handwerksmeister Feinwerktechnik aktuell: Sales Negotiator Verschiedene Ausbildungen 6627,91 b / 4443,38 n Keine Führung	-
Kontextinformationen aus Interview	Interview fand an zwei Tagen statt. Beschäftigter lobt die Tatsache, arbeiten zu dürfen, also Arbeiten als Freiheits- und Teilhabeaspekt. Stammt aus klassischer Arbeiterfamilie. Familie war relevant für Berufsortwechsel. Unternehmen, das aktuell einigen Entwicklungen im Bereich Digitalisierung und Energiewende unterliegt. Dies kann potentieller ermöglichender Einfluss auf Karrieregestaltung sein.	-

	Strukturwandel im Vertrieb relevant (laut Vorgesetztem). Starke Unterschiede zwischen tariflicher und nicht-tariflicher Vergütung. Gleichheitsaspekte werden angestrebt. Beschäftigter ist eigentlich ausgebildeter Dreher (Handwerksmeister), hat aber den Sprung vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich geschafft.	
Definition Karrieregrenze	Naja, Karrieregrenze ist dann für mich, wo mein Ausbildungsstand eine Grenze setzt, also mit meinem Ausbild (... 01:05:13 - 01:05:17) / Ich in Unternehmen, wie ich jetzt arbeite, nicht in die Position eines Abteilungsleiters komme, zum Beispiel. Ich kenne bei X jetzt niemanden, der ein Abteilungsleiter ist, sondern das sind dann studierte Ingenieure. Wer jetzt zum Beispiel ein Raffinerieleiter ist, der hat dann sogar unter Umständen einen Dokortitel. Da ist dann eine Karrieregrenze einfach durch den Ausbildungsstand schon vorgeben. Ab einem gewissen Level. Also, das ist eine Karrieregrenze. (GEW Beschäftigte > A16: 111)	Qualifikation durch Ausbildung als Grenze  Studium für Abteilungsleitung üblich
Objektive Grenzen	Sie können jetzt nicht kommen vom ETV 14 - das geht bis 16 - und sich dann auf einen AT 15er Job bewerben. Das ist tatsächlich eine Grenze, eine existierende Grenze, weil man sagt, ich sage mal sehr überspitzt ausgedrückt: "Der Gabelstaplerfahrer kann nicht plötzlich der Key-Account-Manager werden." Der hat die Kompetenzen nicht dafür. Der kann sich dahin entwickeln, wenn man das begleitet und will. Aber von jetzt auf gleich geht das eben nicht. Also auch da gibt es Grenzen. Ja, natürlich. (GEW Beschäftigte > A16: 143)	Kompetenzen/ Qualifikation als objektive Grenze in Vergütungsgruppe aufzusteigen
Subjektive Grenzen	Eine andere Grenze kann darin liegen, dass Menschen sich selbst begrenzen, indem sie es nicht für möglich halten, was anderes zu machen. Das gehört natürlich auch eine Portion Mut dazu zu sagen: "Ich verlasse jetzt meine Komfortzone, wo ich mich auskenne und was ich kann. (... 01:07:14 - 01:07:18) Ich selbst, indem ich nicht bereit bin oder nicht willens bin, etwas Neues zu lernen. Dann habe ich mich aber selbst begrenzt. [...] (GEW Beschäftigte > A16: 111)	Selbstvertrauen, Risikobereitschaft, Ambitionen als subjektive Grenze  Lernbereitschaft
Vom gewerblichen in kaufmännischen Bereich v.v.	Ja, wenn ich bedenke, dass ich mal angefangen habe als Dreher in der Metallindustrie und dann den Wechsel über viele einzelne Stationen in die Mineralöl-Branche gemacht / (unv. 00:00:59 - 00:01:05), war das insgesamt schon ein erfolgreicher - mit vielen Steps dazwischen, über viele verschiedene Stationen und Einsatzbereiche, von der Produktion bis hin zum Verkauf. (GEW Beschäftigte > A16: 2)  Und da waren dann auch noch andere Verdienstmöglichkeiten, weil es da ein anderes Schichtsystem gab. Und das war eigentlich der Antrieb, mich nochmal zu verändern, auch in einer ganz anderen Branche. Das war aber freiwillig getrieben und von mir vorangetrieben, nicht vom Arbeitgeber. Der war gar nicht so erfreut darüber, dass ich dann auch relativ kurzfristig kündigte. (GEW Beschäftigte > A16: 8)  Was sich aber geändert hat, waren natürlich (... 00:07:01 - 00:07:06) vom Schichtdienst früh und spät und Nacht, bei Y,	Viele Stationen und Aufgabenbereiche nötig       Schichtbetrieb als Anlass, in den kaufmännischen Bereich zu gehen

	<p>zu damals X, war dann plötzlich Vollkonti-Schichtdienst: sieben Tage die Woche durch und sieben Tage einen Schichtintervall und dann die freien Tage dazwischen, die man hatte, drei mal zwei und einmal vier freie Tage bis hin zu, dass das nachher umgestellt sich anders ergab, dass das Schichtsystem wechselte, das man innerhalb der sieben Tage dann auch noch dreimal, also zweimal früh, zweimal spät, drei mal Nacht hatte. [...] (GEW Beschäftigte &gt; A16: 18)</p> <p>Da gab es keinen so krassen Schritt. Ich kriegte das Schreiben 'Sie sind jetzt Angestellter' und man sah das an irgendwelchen Schlüsseln auf der Lohnabrechnung, wo ich fragte: „Was heißt denn das?“ Das heißt jetzt, dass du den Wechsel gemacht hast von A nach .... Aber, dass ich tatsächlich jetzt merkte, ich habe jetzt einen Tag mehr Urlaub oder - das nicht. Es gab natürlich eine andere Einstufung in der Qualifikation und dann eine Durchentwicklung, wo man sagte: „Pass auf, dein Job ist jetzt eigentlich im Bereich des ATs angesiedelt. Du musst dich aber jetzt erst in den Job einarbeiten. Du kriegst nicht gleich das volle Geld, sondern das wird über ein paar Monate durchentwickelt.“ Also solche Sachen. Aber in Zusatzleistung ist es jetzt nicht, dass ich vom Blaumann zum Hemdträger dann plötzlich merkte: „Oh, ich habe drei Tage mehr Urlaub.“ Das fiel nicht so drastisch ins Gewicht, wie es sicherlich in anderen Bereichen durchaus sein mag. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 46)</p> <p>Nein, ich musste mir in der Tat Vieles aneignen, weil mit dem Wechsel von / - tatsächlich, der erste krasse Unterschied war, dass ich vorher / (... 00:35:04 - 00:35:09) Hatte im gewerblichen Bereich, schon indem die Maschinen, die ich bediente, natürlich alle irgendwie Computer und Tableaux hatten, über die man Eingaben machte und in der zentralen Messwarte Anlagensteuerungen. Das ist alles klar. Aber so tatsächlich, dass man vor sich dann mit Outlook arbeitet und wie wir jetzt eine Telefonkonferenz und sonstige Sachen, das hatte ich bis dahin ja nicht. Das hatte ich zwar natürlich schon im Privaten, aber nicht im Beruflichen. Das war natürlich für mich schon eine Umstellung und eine Sache, wo ich mich erst reinfuchsen musste, was dann ja aber relativ schnell ging. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 56)</p> <p>Und natürlich merkte man sehr, dass auch die Umgangssprache sich stark änderte, nicht, von einem sehr saloppen Ton im normalen Gewerk und salopper Umgang, das ging natürlich an der anderen Front sozusagen nicht. Da ich aber schon von Haus aus halbwegs vernünftige Umgangsformen habe, glaube ich, war das für mich nicht extrem, aber fiel mir im Umgang der Menschen um mich herum auf, was vorher etwas grobschlächtig war, war das da natürlich viel, viel feiner in den Nuancen. Ja, das waren schon krasse Unterschiede, die mir aber keine Schwierigkeiten bereiteten. Es ist also nicht so, dass ich dadurch jetzt sagte: „Oh Gott, oh Gott, das schaffst du nie.“</p>	<p>Einarbeitung und begleitende Weiterbildung</p> <p>Keine drastischen erkennbaren Veränderungen bei Zusatzleistungen</p> <p>PC-Arbeit neu</p> <p>Kultur des Umgangs, der Sprache</p>
--	--	---

	<p>Das war jetzt nicht so. Aber das fiel mir sehr auf. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 56)</p> <p>Das waren interne Fortbildungsmaßnahmen, wo es dann zum Beispiel um SAP Kenntnisse ging. Das ging aber auch alles immer intern, da brauchte ich keine externen Fortbildungen zu machen. Hier, weil wir die Fachleute (... 00:40:35 - 00:40:39) vieles war learning-by-doing tatsächlich in der täglichen Praxis und unterstützt durch Kollegen, die den Job schon jahrelang machten. Das ließ sich alles durch intern. Aber da ging es dann so um Sachen wie Outlook, wie SAP Kenntnisse. Das waren dann so die entsprechenden Parameter, wo man dann nachsteuern musste. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 61)</p> <p>Das ist natürlich ja genau nicht so. Und zu Anfang war es tatsächlich so: Ich ging kaputter nach Hause, wie ich denn auf dem Bürostuhl saß, als ich vorher von Schicht nach Hause ging, weil die Umstellung der Arbeit und tatsächlich das Brainstorming, um mal dieses Wort zu benutzen, mich derart forderten zu Anfang und das Einarbeiten in dieses neue Arbeitsumfeld, das mich das kaputter machte, als mich vorher die handwerkliche Arbeit, mit Muskelkraft arbeitende Arbeit. Und da ist es eben auch so gewesen. Da ist man zur Schicht gegangen, hat seine Arbeit abgearbeitet, ob nun bei Y im Akkord oder in den Prozess-Anlagen, die Anlagensteuerungen und dann war gut und da hab ich die Arbeit eigentlich selten mit nach Hause genommen. Der Wechsel zum Angestellten-Bereich, da ging das dann eher los, Arbeit im Kopf mit nach Hause zu nehmen. Und tatsächlich bis zum heutigen Zeitpunkt, würde ich sagen, ist die Work-Life-Balance eher jetzt ein Thema als vorher. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 103)</p> <p>Das habe ich im gewerblichen Bereich so nie empfunden. Da war es hingehen, Arbeit erledigen, nach Hause gehen, fertig. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 105)</p> <p>Eine Grenze kann sein, wenn man eben innerhalb der Unternehmensstruktur so steif in Hierarchien denkt, dass diese Feinheiten der Karriere, so wie ich sie gegangen bin, gar nicht ermöglicht. Weil man von vornherein sagt, das sind die Blaumänner und die bleiben auch immer da, wo sie sind und diese smoothen Übergänge, wie ich sie jetzt in meinen beruflichen Werdegang hatte, gar nicht gedanklich ermöglicht, sondern das von vornherein ausschließt. Ja, das wäre dann eine Grenze. Aber die Grenze ist dann nicht gegeben durch den Ausbildungsstand alleine, sondern auch durch die Führung und Denke der Geschäftsführung, Abteilungsleitung, was auch immer. Das kann auch eine Grenze sein. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 111)</p> <p>Sie werden lachen. Gerade durch diese Überlegungen eventuell in Redundanz zu gehen, wenn das denn sich ermöglichen würde, könnte das wieder ein Thema sein. Ja, und dann würde ich aber auch tatsächlich aus meinem Bauchgefühl heraus wirklich gerne wieder in den Bereich Metall wechseln. Aber genauere Pläne gibt es da noch nicht. Aber das wäre dann noch mal, wo man sagt okay, wenn</p>	<p>Fortbildungen zu PC-Programmen (on-the-job)</p> <p>Geistige Arbeit fordernd</p> <p>Arbeit aus dem Büro mit nach Hause nehmen</p> <p>Work-Life-Balance bei Büroarbeit eher herausfordernd</p> <p>Hierarchie-strukturen als Grenze</p> <p>Unternehmenskultur und Führung/ Mentoring relevant</p> <p>Fachlich gelerntes nutzen und anwenden können,</p>
--	--	---

	man denn das nochmal macht, dann jetzt nochmal ganz was anderes - in Anführungsstrichen, ganz was anderes - als ich die letzten Jahre gemacht habe. (GEW Beschäftigte > A16: 179)	evtl. Übertragung auf neuen Bereich
--	---	-------------------------------------

## Anhang G4.2: Tabelle Fall A18

<u>Kategorie</u>	<u>Zitat/Segment</u> <u>A18</u>	<u>Aspekte im</u> <u>Fokus</u>
Informationen aus Vorbefragung	m 25.09.1991 Kraftfahrzeugtechnikermeister aktuell: Prüfstandingenieur KFZ-Meister 3750 b Führungskraft	-
Kontextinformationen aus Interview	A18 beschreibt persönliche Schicksalsschläge und Vitamin B als individuell relevante Aspekte der Karrieregestaltung. A18 beschreibt seine Arbeit und erlebte Unterschiede zwischen Handwerk (KFZ-Technik) und Projektmanagement.  Anmerkungen: Prüfstandingenieur bei einem kleinen Unternehmen, das zwischen Automobilindustrie und deren Zulieferern angesiedelt ist.	-
Definition Karrieregrenze	Das würden die Möglichkeiten sein, in seiner Position, in seinem Bereich nicht weiterzukommen. Das würde ich als Karrieregrenze verstehen. Diese wäre bei mir nach Projektleitung. In Richtung Abteilungsleitung gäbe es wahrscheinlich, über lange Zeit gesehen, keine Möglichkeit, weiterzukommen. Das würde ich als Grenze bezeichnen. (GEW Beschäftigte > A18: 131)	Keine formalen Aufstiegs- optionen
Objektive Grenzen	Die unterschiedlichen Aufstiegsmöglichkeiten in einem Autohaus. Du musst eine Fortbildung machen, damit du überhaupt in eine Leitungsposition gehen kannst. Das heißt, ohne Meister darfst du keine Werkstatt führen. Das heißt, da hat man schon die erste Einschränkung, wenn man seine Freizeit nicht dafür opfern möchte. Viele Arbeitgeber würden die Weiterbildung auch nicht bezahlen. Ausgenommen, es ist wirklich dringend nötig und es wird das Potenzial gesehen für die Investition von so viel Geld. (GEW Beschäftigte > A18: 151)  Es wurden leere Versprechungen gemacht. Nach eineinhalb, fast zwei Jahren hatte ich gesagt, das möchte ich nicht mehr. Das ist mir zu unstrukturiert, zu undurchsichtig, was man hier machen muss, damit man vorankommt. Ich habe daraufhin das Handwerk ausprobiert. (GEW Beschäftigte > A18: 2)	Formale Qualifikation, notwendige Fortbildungen und zeitliche Einbuße, Work- Life-Balance, finanzielle Grenzen  Gatekeeper Orga Führung und Karriereoptionen, Systematiken des Aufstiegs unklar
Subjektive Grenzen	Bei uns in der jetzigen Firma selbst habe ich keine großen Ambitionen. Ich möchte Richtung Projektleitung mal gehen, aber Abteilungsleitung oder Geschäftsführung ist nichts für mich. Das ist mir auch zu viel Stress. Ich möchte mein Leben angenehm leben, frei gestalten können und das sehe ich da nicht. Im Prinzip haben wir ein jährliches	Karriere- ambitionen abhängig von Organisation  Zeitliche Einbuße, Work-

	<p>Mitarbeitergespräch und das wird auch wirklich durchgeführt. Man bekommt einen Fragebogen, um sich selbst einzuschätzen und der Projektleiter oder Abteilungsleiter füllt den gleichen Fragebogen aus, wie er mich einschätzt. Man kann anbringen, was man möchte. Dann wird diskutiert. Was muss dafür noch geschehen, damit die Führungskraft einen in der Position sieht? Bis jetzt habe ich bei meinen Kollegen festgestellt, wenn sie es wirklich wollen und zeigen, dass sie das möchten, dann kommt es auch. Bei mir selbst war ich halt wieder. Bis er zurück. (unv., 00:11:40 - 00:11:47) Aber ich habe auch keine großen Ambitionen. So lange es regelmäßig eine kleine Gehaltserhöhung gibt, um der Inflation entgegenzuwirken und mir mein Job Spaß macht, bin ich auch zufrieden. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 20)</p>	<p>Life-Balance durch Führung</p> <p>Eigeninitiative und Ambitionen</p>
<p>Vom gewerblichen in kaufmännischen Bereich v.v.</p>	<p>Über Vitamin B bin ich in meine jetzige Firma gerutscht. Mein bester Kumpel ist dort auch Projektleiter. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 2)</p> <p>Ist nicht meins. Administratives Management ist wirklich der letzte Bereich, aus dem ich raus wollte. Wenn es wirklich nur noch Verwaltung ist, dann werde ich nicht glücklich. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 141)</p> <p>Da kommt es dann stark auf die Bedingungen an. Den rein administrativen Bereich finde ich persönlich sehr anstrengend. Das heißt, ich brauche besonders für den Kopf einen Ausgleich. Bisher habe ich sehr viel Denkarbeit, sehr viel Stress erlebt und wenn ich da keinen Ausgleich habe, würde ich in dem Bereich verrückt werden. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 245)</p> <p>Die Bezahlung ist mies, die Arbeitszeiten sind mies und die Belastung für den Körper sind es nicht wert, nur für Tätigkeiten auszuführen. Ich hatte Spaß. Ich hätte auch weiterhin daran Spaß. Aber es sind mir einfach viel zu viele negative Aspekte. Ich möchte, wie gesagt, ein angenehmes Leben führen. Ich genieße mein Leben, wie es ist und da brauche ich einen gewissen finanziellen Standard. Ich bin nicht darauf aus, stinkreich zu werden. So viel, wie ich jetzt verdiene, möchte ich auf jeden Fall mindestens haben, um auch eine Sicherheit, einen Puffer anlegen zu können. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 253)</p>	<p>Netzwerke, Führung</p> <p>Art der Arbeit ausgewogen, nicht nur Büroarbeit</p> <p>Arbeitsbelastung durch unausgewogene Art der Arbeit</p> <p>Reiner handwerklicher Bereich unattraktiv: Arbeitszeit, körperliche Arbeitsbelastung, Vergütung, Sicherheit</p>

### Anhang G4.3: Tabelle Fall V16

<u>Kategorie</u>	<u>Zitat/Segment V16</u>	<u>Aspekte im Fokus</u>
Informationen aus Vorbefragung	<p>m</p> <p>27.08.1985</p> <p>Lehre</p> <p>Bürokaufmann Teamleiter Realschulabschluss</p> <p>2550 n</p> <p>Führungskraft</p>	



Kontextinformationen aus Interview	Diverse verschiedene Tätigkeiten, auch über Zeitarbeit. Zu Beginn im Schichtsystem in der Autodachproduktion gearbeitet. V16 sieht Karriere in den Aspekten Geld und Einfluss. Diese steht auch im Zusammenhang mit dem Lebensstandard. V16 spricht auch die Veränderung der Position zu Kolleg:innen durch den Aufstieg an. Erfolg schwierig messbar. Sieht Erfolg in der selbstständigen Arbeit der Kolleg:innen. Anmerkungen: Geeignet für Vergleich mit GEW, z. B. mit A16 da in Produktion tätig gewesen. Über Führungskraftempfehlung in Teamleitung gekommen, relativ jung (1985), Zuvor Lagerarbeiter und Telefonist, Autodachproduktion.	
Definition Karrieregrenze	Die wachsende Verantwortung, sowie die mehr werdende zeitliche Bindung an die Arbeit. (VERW Beschäftigte > V16: 102)	Verantwortungsvermeidung und Arbeitszeit
Objektive Grenzen	Bei X gibt es kaum bis gar nicht die Möglichkeit der Karriere, beziehungsweise diese dann noch frei und selbstbestimmt zu gestalten. Handlungsspielräume werden durch Stellenbeschreibungen festgelegt. Fängt man auf einer Position bei X an, bleibt man auch auf dieser. Für mich gibt es keinen Umgang mit den gesetzten Hürden und Grenzen, da ich vollkommen zufrieden bin mit meiner Stellenbeschreibung und den damit verbundenen Aufgaben. (VERW Beschäftigte > V16: 112)	Enge Stellenbeschreibungen und hierarchisch wenige Aufstiegsmöglichkeiten  Aber subjektiv zufrieden
Subjektive Grenzen	Und in 2008 fing ich dann für mich auch ein bisschen mehr an, auf den Job und das Gehalt zu gucken, weil da meine Tochter geboren wurde (unv.) und da haben sich für mich die Prioritäten stark geändert: sobald ein Kind im Spiel ist, ist nichts mehr mit so larifari, wie es vorher war, also Städte-'Hopping' machen und überall da, wo man Bock hat, da geht man hin. Da habe ich mich dann gewollt, aber auch eingeschränkt, in meinem Lebenswandel - oder eingeschränkt gar nicht, verändert habe ich mich da - und ja, dann ging es am Y los. (VERW Beschäftigte > V16: 8) Da ich schon mehr Karriere gemacht habe, als ich wollte, bzw. ich es mir vorstellen konnte, gibt und gab es für mich keine Hürden oder Grenzen. Jetzt mit meinen Kindern (2 Jahre alt) kann ich mir Stand jetzt nicht vorstellen, mehr Karriere zu machen bzw. es zu wollen, unabhängig davon, ob es überhaupt möglich ist. Der zeitliche Aspekt mit meiner Familie ist mir sehr wichtig. Sollte ich mal den Ehrgeiz haben, mehr Karriere machen zu wollen, denke ich, dass mich mein bisheriger Bildungsweg schon einschränken wird. (VERW Beschäftigte > V16: 106)	Familie und finanzieller Druck  Work-Life-Balance  Qualifikation als Grenze
Vom gewerblichen in kaufmännischen Bereich v.v.	Ja, das wollte ich. Also das habe ich ja auch so angestrebt, dass ich da nicht ewig am Werk arbeiten will. Das hat auch ziemlich gut geklappt, aber auf alle Fälle freiwillig. (VERW Beschäftigte > V16: 14) Eher weniger. Jedoch ist solch eine Entscheidung für mich immer von meinen persönlichen Umständen abhängig. Die wichtigsten Voraussetzungen, wieder im Gewerbe zu arbeiten, wären Entlohnung und Arbeits-	Freiwilliger Wechsel in den kaufmännischen Bereich. Vergütung und Arbeitszeiten

	<p>beziehungsweise Urlaubszeiten. (VERW Beschäftigte &gt; V16: 134)</p> <p>Zehn. Auf alle Fälle zehn, weil ich an einem Punkt bin - wie schon anfangs gesagt - wo ich nie darauf zu gearbeitet habe: das ist aus meiner Sicht alles passiert. Ich habe immer das geleistet, was ich imstande bin zu leisten, ich habe mich nie zurückgenommen mit meiner Arbeit, was wohl auch der Wegweiser war für diese Position und aus der Sicht - muss ich auch dazu sagen - ich hätte auch studieren können, aber ich hatte damals in der Lehre schon gemerkt, ich habe keine Lust mehr auf den theoretischen Kram halt, das war vorbei: ich wollte raus, Geld verdienen und mein Ding machen halt. Vom Verständnis und von der geistlichen Stärke hätte das auf alle Fälle gereicht für ein Studium und dann ein bisschen was Anderes zu machen und dann noch in einer anderen Qualifikation zu arbeiten, das wollte ich alles nicht - ich wollte einfach meine Ruhe haben, Geld verdienen und mein Ding machen. [unv.] geworden passiert ist, dass ich Teamleiter bin in einem sehr guten, also für mich sehr gut zugeschnittenen Betrieb, kann ich gar nicht zufriedener sein. Alles, was ich jetzt dann modern würde, das wären absolute Luxusprobleme. (VERW Beschäftigte &gt; V16: 88)</p> <p>Ich denke, dass es unabhängig der Branche ist, ob man weniger oder mehr Möglichkeiten hat, um Karriere zu machen. Meiner Meinung nach, hängt es mehr von den betrieblichen Möglichkeiten, beziehungsweise der Betriebsphilosophie ab. Zum Beispiel gibt es bei X so gut wie keine Möglichkeit der Karriere. Nur bei personellen Abgängen gibt es die Möglichkeit, sich auf "höhere" Stellen zu bewerben. Mein Schwager arbeitet in der Automobilbranche. Dort nimmt er gerade die Möglichkeit wahr, über ein von der Arbeit gefördertes Studium, auf eine "höhere" Position zu wechseln und seinen Stellenwert zu steigern. (VERW Beschäftigte &gt; V16: 104)</p>	<p>Eigentlich keine Karrierebestreben gehabt.</p> <p>Eigeninitiative und Arbeitseinsatz</p> <p>Art der Arbeit</p> <p>Möglichkeiten der Karriere branchenunabhängig</p> <p>Führung und Förderungsoptionen</p>
--	--	--

#### Anhang G4.4: Tabelle Fall B11

<u>Kategorie</u>	<u>Zitat/Segment</u> <u>B11</u>	<u>Aspekte im</u> <u>Fokus</u>
Informationen zur Expertin/zum Experten	<p>w</p> <p>unbekannte Qualifikation</p> <p>Human Resources Manager R&amp;D Produktion &amp; Montage</p> <p>Anzahl MA: unbekannt</p> <p>80% Frauen</p>	-
Kontextinformationen aus Interview	<p>80 % Frauen im Montagebereich. Die Automatisierung wird als Einfluss auf Karriereoptionen angesprochen. Es werden auch einige Ungelernte beschäftigt. Die fachliche Karrierelaufbahn wird als Option angesprochen.</p>	

	Anmerkungen: Bei G6 konnten leider keine Interviews mit den Beschäftigten geführt werden. Vergleich von B11 und B12 interessant, da Personalverantwortliche aus demselben Unternehmen stammen. Hier sind argumentative Unterschiede zu Karriere erkennbar. Linked-in-Learning als Weiterbildungskonzept angesprochen.	Ableich mit Aussagen von Beschäftigten nicht möglich
Objektive Grenzen	-	
Subjektive Grenzen	<p>Nur, wenn die sich selber Grenzen setzen. Es ist tatsächlich so, wo ein Wille ist, ist auch ein Weg. Ich denke, jeder, der möchte, der kann lernen. Und der kann auch weiter lernen, und der kann sich weiterentwickeln. [...] Und deswegen denke ich, wirklich jeder hat sein Glück selbst in der Hand. (Experte intern &gt; B11: 92)</p> <p>Von den meisten Mitarbeiterinnen oder Teams da gibt es, ich sage mal, da gibt es vier Frauen vielleicht, die sich als 'Teamlead' sehen. Und das ist es. Die anderen haben aber gar nicht das Bedürfnis. Denn damit geht ja auch wieder mehr Druck, mehr Verantwortung einher. Und viele mögen das gar nicht. Und deswegen setzen die sich ihre Grenzen wahrscheinlich selber. Also ich kann das gar nicht so sagen eigentlich. (Experte intern &gt; B11: 98)</p> <p>Die Karriereoptionen sind genau so wie bei den Männern. Die müssen nur wollen. (Experte intern &gt; B11: 138)</p> <p>Nein, ich glaube, dass ist tatsächlich eine Entscheidung von den Frauen. Frauen müssen vielfach ja diesen Spagat zwischen Familie und Beruf hinbekommen. Und das ist eigentlich in den meisten Fällen dann die Entscheidung der Frau, dass sie irgendwann sagt, bei einer zweiundvierzig Stunden Woche ist irgendwann auch gut. Ich muss auch noch für meine Familie Zeit haben. Und in gewissen Positionen und in gewissen Zeiten ist es schwierig mit der Vereinbarung zwischen Familie und Beruf. Da muss man einfach manchmal mehr Zeit investieren. Das ist ein bisschen schwierig. Aber auch da, sage ich mal, kommt das auf das eigene Modell an, was man da lebt. Die Möglichkeiten sind da. Die Frauen müssen dann eben sagen: Mach ich. Oder mache ich nicht. (Experte intern &gt; B11: 140)</p>	<p>Eigeninitiative und Ambitionen, Lernbereitschaft</p> <p>Verantwortungsvermeidung</p> <p>Karriere bei Frauen von individuellen Ambitionen abhängig, Work-Life-Balance, Care-Arbeit</p> <p>Karriereoptionen sind vorhanden</p>
Orga Maßnahmen Verbesserung der Karriere	<p>Ich sag mal so: Wir haben eine 42 Stunden Woche. Die machen es aber möglich durch Schichtarbeiten, dass man variable Arbeitszeiten haben kann. Eine 'Work-Life-Balance' wird dann eben für Teilzeit Mitarbeiter eher möglich sein. Im Montage-Bereich ist es eher schwierig, das richtig ausgewogen hinzubekommen, weil man ja nicht die Möglichkeit von 'Home-Office' hat. Man ist also ein bisschen an die Schichtzeiten gebunden. Und dann muss man sich entsprechend natürlich seine Freizeit einteilen können. Aber viele der Angestellten bei uns oder der Arbeiter bei uns schaffen das, indem sie sich mit ihren Partnern oder Lebensgefährten oder Ehepartnern absprechen, was die Betreuung angeht, was die Urlaubsgestaltung angeht. Und ich sage mal, grundsätzlich ist Unternehmen Y1 ein Arbeitgeber, der ja auch viele Urlaubstage gewährleistet, dass man schon auch eine wirkliche 'Work-Life-Balance' auch hinbekommen kann, auch im Arbeiterbereich. Wir haben</p>	<p>WLB-Förderung: Arbeitszeitreduzierung, Teilzeit, Urlaubstage über gesetzlich hinaus</p>

	<p>nicht Mindesturlaub, sondern wir haben maximal Urlaub. Wir haben extra Urlaube für Jubiläen, für Feierlichkeiten, ob sie fröhlich sind oder traurig sind. Es gibt Möglichkeiten, dass man seine Freizeit auch noch genießen kann. Und Zeit dafür hat. (Experte intern &gt; B11: 28)</p> <p>Ich bin ein absoluter Befürworter und möchte meine Mitarbeiter unbedingt motivieren, sich zu bewerben und weiterzuentwickeln mit internen Stellenausschreibungen. Ich sehe, dass da noch ein bisschen Nachholbedarf ist, was die Digitalisierung angeht. Wir haben das Schwarze Brett. Da stehen sie regelmäßig davor und schauen sich das an. Und am Anfang war denen, als wir den 'Change'-Prozess eingeleitet haben, gar nicht bewusst, dass sie sich auf gewisse Stellen bewerben können, weil sie sich selber gar nicht gesehen haben, wie sie eigentlich von uns gesehen werden. Die Selbstwahrnehmung und die Fremdwahrnehmung, was diese Position ausmacht, waren ganz unterschiedlich. / Schwierigkeiten haben, um vielleicht die nächste Stufe zu erlangen, vielleicht vom Schichtarbeiter zum Schichtführer zu werden oder vom Schichtführer zum Gruppenleiter. Und ja, die Chancen sind da. Ich finde das super und ich möchte das auch, dass sie das machen. Aber sie sollen es nicht machen, wenn sie es nicht wollen. Niemanden soll man zu seinem Glück zwingen. (Experte intern &gt; B11: 36)</p> <p>Alles Mögliche. Wir haben ja eine hauseigene Akademie, wo wir Schulungsmaßnahmen anbieten, wo man seine Kompetenzen erweitern kann im Sprachlichen, im Digitalen, im Arbeitssicherheitswesen. Da gibt es 1001 Möglichkeit, wo man sich weiterbilden kann, die schon existiert. Man kann natürlich auch mit seinem Mitarbeiter, mit seiner Führungskraft im Mitarbeitergespräch gewisse Wünsche äußern. Wir haben jährliche Mitarbeitergespräche, wo es auch um die Entwicklung des Mitarbeiters geht und auch Ziele vereinbart werden und geschaut wird, ob diese Ziele erreicht werden. Und natürlich auch, wenn dann unsere Akademie nicht alles hergibt, was der Mitarbeiter benötigt, dann kann man auch sagen: Ich möchte gerne eine Schulung außerhalb der Akademie, außerhalb von Unternehmen Y1 besuchen, um mich weiterzubilden. Das wird dann gemacht. (Experte intern &gt; B11: 38)</p> <p>Die 'Jobrotation' an sich halte ich für / Wie derjenige Mitarbeiter sich verhält, das wird dann im Gruppenleitermeeting auch besprochen regelmäßig, sodass vielleicht, wenn der eine nicht sieht, dass er Mitarbeiter hat, der da vielleicht sehr kompetent ist oder besser ist, dass das einem nicht durchrutscht in der Weiterentwicklung. Das findet schon statt. Aber noch wichtiger finde ich eigentlich die Mitarbeitergespräche. (Experte intern &gt; B11: 42)</p> <p>Wir haben ein Intranet, wo man natürlich jederzeit nachlesen kann, was es für interne Stellenausschreibungen gibt. Es gibt das Schwarze Brett, wo das auch nochmal zusätzlich aufgehängt ist. Es gibt regelmäßige Meetings, Teammeetings, wo solche Themen auch angesprochen werden innerhalb der</p>	<p>Karriereberatung und Informationspolitik: Digitalisierung und Bekanntmachung von Stellenausschreibungen</p> <p>Beratung: regelmäßige Entwicklungsgespräche</p> <p>Karriereberatung und Informationspolitik: MA-Gespräche mit Entwicklungsgespräch</p> <p>Karriereberatung und Informationspolitik: MA-Gespräche</p> <p>Karriereberatung und Informationspolitik: Meetings auf verschiedenen</p>
--	--	--

	<p>Gruppen. Und dann wiederum auch der Gruppenleiter. Und dann auch wiederum innerhalb der Abteilungsleiterebene. Und dann sind wir schon bei den Top-Führungskräften, wo das dann immer wieder thematisiert wird und dann wird das kommuniziert. So erfahren die Mitarbeiter das. Letztlich haben wir jetzt mit allen die Möglichkeit der Weiterbildung auch über E-Mail mehr einbezogen, weil wir 'LinkedIn learning' haben. Wir haben ein neues Personal Informationssystem eingeführt und haben mit jedem Mitarbeiter, auch den Arbeitern in der Pipettenmontage, eine E-Mailadresse zukommen lassen, die vorher vielleicht keine E-Mailadresse hatten, sodass sie auch den Zugriff auf 'LinkedIn learning' haben können. Wenn das immer noch nicht funktioniert, dann gibt es immer noch den Teamtisch, wo man dann zusammenkommen kann. Wo dann ein kurzes Meeting einberufen wird und dann stellt sich der Gruppenleiter vor seine Mitarbeiter, vor seine Gruppe, und sagt: „So sieht es aus. ihr wart toll. Oder so sieht es aus. Jetzt gibt es hier die neue Möglichkeit, Freiwillige vor.“ (Experte intern &gt; B11: 54)</p> <p>Also wir haben betriebliches Gesundheitsmanagement, versuchen mit Obst, Gemüse, Wasser, Kaffee die Leute zu motivieren, gesund zu erhalten. Wir haben eine Kantine, wo wir gesundes Essen anbieten. Wir hatten vor Corona Massagen. Es gibt Projekte, wo jeder mitmachen kann, auch zur Gesunderhaltung. Sport in der Mittagspause, das Jobrad, wo jeder mitmachen kann, wenn er möchte. Also da gibt es 1001 Geschichten, wo wir versuchen, den Mitarbeitern immer wieder zu zeigen, dass wir sie wertschätzen und Gutes tun wollen. (Experte intern &gt; B11: 60)</p> <p>Wenn es sich um Personen handelt, die der deutschen Sprache Herr sind und die sich im deutschen System auskennen, dann kommen die schon mal sehr gut alleine klar mit der möglichen Weiterentwicklung und der Idee. Sind das Personen, die der deutschen Sprache nicht so mächtig sind und auch dem deutschen System, diesem sehr bürokratischen System, nicht so mächtig sind, dann kommen die natürlich schon zu uns. Und wir sind ja nicht nur Business Partner und beraten die Führungskräfte, sondern wir sind auch Mitarbeiterbetreuer und dann werden die von uns auch betreut. Und das differenzieren wir auch. Das Eine ist vertraulich mit dem Mitarbeiter, das Andere ist dann kommuniziert mit der Führungskraft in diesem Bereich. Es gibt ein Gespräch mit der Führungskraft, ein Gespräch mit dem Mitarbeiter, dann gibt es ein Gespräch, wo wir alle zusammen sitzen können und das dann beraten. (Experte intern &gt; B11: 72)</p> <p>Naja, es wäre schön, wenn man innerhalb der Kompetenzzenter vielleicht bei den Produktionen, wenn man da näher wäre, dann könnte man noch mehr Möglichkeiten ausnutzen. Aber da wir natürlich sehr weit auseinander liegen, zum Beispiel mit X und Y, wo wir ja auch produzieren, wo dann manchmal auch Stellen ausgeschrieben sind, die dann vielleicht eine Weiterentwicklung eines Arbeiters</p>	<p>Ebenen, schwarzes Brett</p> <p>Information: Linked-In-Learning</p> <p>Gesundheitsförderung: BGM, gesunde Ernährung, Sportangebot</p> <p>Diversität und Offenheit: Gesprächsangebote zu Weiterentwicklungen (Nicht-Muttersprachler)</p> <p>Karriereberatung und Informationspolitik: Informationen über Bereiche hinweg</p>
--	---	---

	<p>bedeuten würden. Da ist dann irgendwie keine wirkliche Möglichkeit vorhanden, in den nächsten Schritt zu gehen. Wir sind ja nicht unendlich groß, im Bereich X. Und dann ist eben Schluss. Also wenn wir nur vier Gruppenleiter haben und da sitzen jetzt vier Gruppenleiter, dann dauert es, bis der Gruppenleiter dann vielleicht in Erziehungsurlaub geht oder in die nächste Karrierestufe rutscht. Da muss man dann schon viel Geduld haben. Da wäre wahrscheinlich eine größere Produktion dann noch besser, wo man alles zusammen hat. Dafür sind wir dann zu klein. Das könnte ich mir vorstellen. Also das wäre noch besser, wenn das größer wäre. (Experte intern &gt; B11: 78)</p> <p>Naja, wenn man keinen Ersatz hat für gewisse Positionen und eine Führungskraft hat, die weiß, dass derjenige dort am besten sitzt und am besten für einen arbeitet, dann ist das sicherlich schwierig, wenn man selber woanders hin will, dorthin zu kommen. Weil man nicht ersetzbar ist, momentan. Und das kann ein Hindernis sein. Aber ein mittelfristiges, weil, wenn man das dann anspricht, dann muss man und wird man auch für Ersatz sorgen, sodass man dann den nächsten Schritt gehen kann, wenn man eine Nachfolge hat. Eine Nachfolgeplanung ist einfach wichtig. (Experte intern &gt; B11: 88)</p> <p>Ich sehe es aus dem 'Recruiting', wenn ich jetzt vom 'Recruiting' her schaue. Es ist einfach irrsinnig schwierig, gute, verlässliche Leute zu bekommen, auch für niedere Tätigkeiten, wenn ich mal so sagen darf. Diese Leute müssen gehalten werden, die wollen wir nicht wieder verlieren. Und damit wir nicht erfolglos extern auf die Suche gehen nach neuem Personal, sollten wir lieber unsere Ressourcen nutzen und in die Entwicklung, Weiterentwicklung investieren. Das ist ganz einfach der Lauf der Dinge. Und damit kommen wir auch wieder zu ihrer Geschichte, wo sie sagen, dass sie es auch mit Mitarbeitern und Mitarbeiterkindern eben wagen. Also es ist natürlich so, einmal Unternehmen Y1, immer Unternehmen Y1. Es gibt Generationen bei Unternehmen Y1, die dort arbeiten. Das ist auch wichtig und das merkt man bei Unternehmen Y1, das dort, wenn die eine Generation in den Ruhestand geht, die andere schon wieder da ist. So entwickeln wir uns weiter. Es ist halt tatsächlich ein inhabergeführtes Familienunternehmen und das macht sich überall bemerkbar und das merkt man an allen Mitarbeitern. Und da wird halt dafür gesorgt, indem man auch für die Mitarbeiter einen Betriebskindergarten hat, dann hat man für die Kinder einen 'Kids Day' der Angestellten. Dann gibt es Austauschprogramme, also die Mitarbeiter werden auch generationsübergreifend gebunden, sodass man im Prinzip auch schon wieder die nächste Generation am Start hat, welche Kandidaten rekrutieren kann, bevor sie überhaupt dem restlichen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. (Experte intern &gt; B11: 106)</p> <p>Wenn man in dem Bereich bleiben möchte. An dem Standort, in dem Kompetenzzentrum, in der Abteilung, dann muss man sich der Automatisierung unterwerfen und sich weiterbilden</p>	<p>Sonstige Aspekte: Nachfolgeplanung</p> <p>Sonstige Aspekte: Personalbindung, Fachkräftemangel</p> <p>Fort- und Weiterbildung: Angebote</p> <p>Sonstige Aspekte Personalmarketing generationsübergreifend</p> <p>Arbeitsinhalte anreichern: Horizontal weiterentwickeln</p>
--	--	---

	<p>in diese Richtung. Wenn man aber flexibel ist und sagt: Okay, ich gehe jetzt von der Pipettenmontage zur Qualitätsprüfung der Pipetten, dann kann man sich ja auch horizontal verändern. Das ist für den einen oder anderen auch eine Weiterentwicklung. Da muss man sich nichts unterwerfen. (Experte intern &gt; B11: 114)</p> <p>Wir haben ja Werke nicht nur in Deutschland, sondern auch in Asien und Amerika, und die Globalisierung bietet auch dort wieder den Arbeitern natürlich Chancen des kulturellen Austausches. Man könnte theoretisch, wenn man wollte, sich auch auf Stellen im Ausland bewerben und quasi entsendet werden oder auswandern oder temporär zumindest Erfahrungen sammeln. Eine andere Kultur, was auch motivierend sein kann und was ganz unbedingt auch für die jüngeren, noch nicht sesshaften und familiär gebundenen, sondern eher alleinstehenden Mitarbeiter durchaus interessant ist, wenn sich die Möglichkeit bietet. (Experte intern &gt; B11: 116)</p> <p>Naja, man macht einen individuellen Entwicklungsplan und schaut sich an, wo man sein kann, nachdem man seine Techniker Ausbildung gemacht hat oder nachdem man sein Ingenieurstudium absolviert hat. Man zeigt Karrieren, die es schon im Unternehmen gegeben hat auf, führt die an und sagt demjenigen, dass man sich das für ihn auch vorstellen könnte und ob daran Interesse besteht. (Experte intern &gt; B11: 132)</p> <p>Ja, ein bisschen Frauen Power. Wir schauen schon, dass wir uns in gewissen Netzwerken als Frauen auch solidarisieren. Und natürlich auch Werbung machen. Das kommt vor. Überwiegend über 'LinkedIn'. (Experte intern &gt; B11: 136)</p> <p>Naja, man muss eine Flexibilität als Arbeitgeber auch ein bisschen an den Tag legen. Da hilft jetzt, und da ist Corona auch gerade ganz entscheidend hilfreich gewesen, das mit dem 'Home-Office'. Denn manchmal ist es schon einfacher, wenn man von zu Hause aus mal schnell einem Team-Meeting per Teams oder 'Zoom' 'joinen' kann, als wenn man dann erstmal alle Kinder loswerden muss irgendwo hin. Und da muss jemand kommen und der muss aufpassen, weil man nicht da ist. Und dann muss man noch zur Arbeit fahren und da muss man 'live' da sein. Also da hat das Home-Office, glaube ich, eine ganze Menge Fortschritt gebracht. Und da bin ich auch sehr froh drüber und sehe auch, dass das sehr gut funktioniert, trotz alledem. Auch mit der Führung. Und da muss der Arbeitgeber einfach ein bisschen auf, ich glaube, auch diese mütterlichen Bedürfnisse, familiären Bedürfnisse eingehen, was die Flexibilität angeht und dann funktioniert das. Also 'Home'-Arbeitsplätze dann eben auch anbieten. Dass man sagt: Okay, ich arbeite später, weil, ich muss jetzt erst einmal 'Home-Schooling' betreuen, dann bin ich eben dann da. Das funktioniert. Und das funktioniert auch sehr gut mit den Frauen, die die Abteilungsleiterposition haben. (Experte intern &gt; B11: 146)</p>	<p>Karriereberatung und Informationspolitik: Auslandsentsendung</p> <p>Karriereberatung und Informationspolitik: individuelle Entwicklungspläne</p> <p>Sonstige Aspekte: Personalmarketing Frauen</p> <p>Führung verbessern: digitales, virtuelles Arbeiten (Zoom in Meetings)</p> <p>WLB-Förderung: virtuelles Arbeiten</p>
--	--	--

## Anhang G4.5: Tabelle Fall B12

<u>Kategorie</u>	<u>Zitat/Segment</u> <u>B12</u>	<u>Aspekte im Fokus</u>
Informationen zur Expertin/zum Experten	m // w unbekannte Qualifikation m: Vize-Präsident Operations // w: Personalabteilung m: Operations // w: Personalabteilung MA: 350 // Frauenanteil: unbekannt	-
Kontextinformationen aus Interview	Das Interview hat in zwei mündlichen Teilen stattgefunden. Der zweite Teil hat in Form eines Gruppeninterviews ca. einen Monat später stattgefunden. Auch hier wird die Automatisierung als maßgeblicher Einfluss auf die Tagesprozesse und Karriereoptionen angesprochen. Ca. 350 Mitarbeitende sind in der Fertigung beschäftigt. Die Flexibilität der Beschäftigten sei bedeutsam für Karriere. Beim Aspekt Selbstbestimmung in der Karriere wird leise gelacht. Anstelle des Arbeiterbegriffs wird hier Wert auf den Begriff gewerbliche Beschäftigte gelegt. Karriere wird als eng mit Teilzielen verbunden gesehen. Es ist ein recht limitiertes Verständnis von Karrieremanagement erkennbar. Der Schichtbetrieb ist für sich schon als Problem bzw. Herausforderung der Karrieregestaltung zu sehen.  Anmerkungen: Verständnis von Arbeit interessant, Beschäftigte sollen arbeiten (informell per Telefon), Leistung entscheidend, Karriereplanung nicht Aufgabe des Unternehmens. Bei G6 konnten leider keine Interviews mit den Beschäftigten geführt werden.	Karriere abhängig von Willen und Flexibilität der Beschäftigten  Keine Interviews mit Beschäftigten möglich
Objektive Grenzen	Was sie im Schichtbetrieb immer haben, ist, von wegen zu wenig informiert, wird zu schlecht informiert, der Informationsfluss stoppt. Was innerhalb der Polymere auf der Fläche als rotes Tuch oder als Minus hervorkam, waren die Karrierechancen. (Experte intern > B12: 45) Sehen wir schon bei den Schulabgängern. Sehen wir schon darin, dass / Wir bilden in diesen technischen Berufen aus, auch mit dem Ansinnen, die Leute hier auch zu übernehmen, auf jeden Fall auch weiterzuentwickeln. Und damit geht es eigentlich schon los. Es hängt vielleicht auch vom Standort ab, wobei in Y, glaube ich, dass es die gleichen Probleme gibt, dass es einen Mangel an Auszubildenden gibt. Das ist schon / Es ist sehr, sehr schwierig, die richtigen Leute zu bekommen. Wir können nur von A erst einmal sprechen. Viele entscheiden sich gegen eine Ausbildung. Die gehen in die große, weite Welt, um zu studieren, das ist ja auch sinnvoll. Und was dann teilweise noch übrig bleibt von den Schulabgängern, das entspricht entweder nicht unserem Niveau. Wir haben auch Ausbildungstests hier, also die würden schon gar nicht (unv.) den Test bestehen. Und das ist auch ein großes Problem, das ist wirklich ein großes Problem. Und ob es damit zusammenhängt, dass man aus klassischen Realschulen Gemeinschaftsschulen gemacht hat - das	Informationspolitik im Schichtbetrieb  Begrenzte Karriereoptionen  Qualifikation  Bildungssystem  Gesellschaftlicher Diskurs Bildung



	<p>Niveau hat sich wirklich etwas verschlechtert, das ist einfach so. Und wir haben auch dann tatsächlich Leute, auch Auszubildende, die haben Studium angefangen, die haben mit Studium begonnen, haben dann gesagt: „Ist doch nichts für mich.“, und haben dann hier eine Ausbildung begonnen. Die haben gesagt: „Krasse Entscheidung.“ Da haben wir wirklich ein paar von, aber es ist wirklich die Minderzahl, die Minderheit. Und dann hätten wir an diesem Standort, A, B und so weiter, das ist ein großes Defizit, das wir hier haben. (Experte intern &gt; B12: 129)</p> <p>Und dieses noch einmal, um auf Ihr Wortspiel oder auf die Wortprägung selbstbestimmt Karriere machen: Das kann jeder. Aber das ist nicht Aufgabe unserer Firma, jemandem zu ermöglichen, dass er selbstbestimmt Karriere machen kann. (Experte intern &gt; B12: 130)</p> <p>Wir haben das für einige Leute hier gehabt, zum Beispiel, dass Einrichter von mir aus nach Amerika übergegangen sind und das den amerikanischen Kollegen beigebracht haben, das ist aber, was das Finanzielle betrifft, angefangen von dem Umzug, den Visa, der Unterbringung da drüben, dann womöglich doppelte Haushaltsführung. Das heißt, als ein wirklicher Expat für Unternehmen X im Ausland tätig sein, das ist eine teure Tasse Tee. (Experte intern &gt; B12: 199)</p>	<p>Selbstbestimmte Karriere abhängig von Individuen nicht von Organisation</p> <p>Kosten der Auslandsentsendung</p>
Subjektive Grenzen	<p>Das machen wir ganz begrenzt, ganz wenig. Weil innerhalb der Schicht/ Oder der Schichtverband ist hier bei Unternehmen X irrsinnig hoch. Das heißt, es gibt Mitarbeiter, die schlagen eine Beförderung vor oder bewerben sich nicht auf eine höhere Position, weil sie dann ihre Schicht verlassen müssen und in eine andere Abteilung müssen. (Experte intern &gt; B12: 53)</p> <p>Die Leute, die hier bei uns, bei Unternehmen X arbeiten / Es ist selten, dass wir hier Mitarbeiter verlieren. Es passiert, dass neue hier reinkommen, sich das mit dem Schichtbetrieb und so alles anders vorgestellt haben. Die zu Hause auf dem Handy spielen können und können da ein paar 'Buttons' drücken und stehen dann auf (unv 00:52:13 - 00:52:15) und es bewegen sich irgendwelche Achsen. Diese Leute, die stellen dann meistens nach sehr kurzer Zeit fest: „Achtung, so hab ich mir das doch nicht vorgestellt. Oder im Schichtbetrieb, das klappt nicht.“ So, und die dann von sich aus gehen. In der Regel wenn hier einer ist und hat sich an die Monateinkünfte erst mal gewöhnt, baut sich ein anderen Lebensstandard auf, als er das bisher hatte, dann ist das sehr selten, dass hier jemand geht. (Experte intern &gt; B12: 115)</p> <p>Da bieten sich Karrierechancen. Inwieweit das für Mitarbeiter aus der Produktion, aus dem gewerblichen Bereich geht, das stelle ich infrage. (Experte intern &gt; B12: 197)</p>	<p>Verbleib in Schicht wichtiger als hierarchischer Aufstieg</p> <p>Schichtbetrieb und Arbeitszeit als Grenze</p> <p>Art der Arbeit</p> <p>Chancen durch Globalisierung begrenzt</p>



	<p>Rotationsprogramm, alle Abteilungen zu durchlaufen mit der Verpflichtung, wenn irgendwo Not am Mann herrscht, wechseln die aus ihrem bekannten Umfeld, ihrer Schicht heraus, in eine andere Abteilung und werden dort als Feuerwehrmann tätig. Gleichzeitig haben wir diesen Herren und Damen die Möglichkeit gegeben, dass wir gesagt haben, wenn wir Führungspositionen zu besetzen haben, geben wir euch die Chance oder berücksichtigen euch verstärkt für diese Position. Das hat bis zu einem gewissen Level geklappt. (Experte intern &gt; B12: 49)</p> <p>Dass wir dynamische Mitarbeiter, die mehr wollen, dass wir denen die Chance gegeben haben, in so einem Rotationsprogramm, alle Abteilungen zu durchlaufen mit der Verpflichtung, wenn irgendwo Not am Mann herrscht, wechseln die aus ihrem bekannten Umfeld, ihrer Schicht heraus, in eine andere Abteilung und werden dort als Feuerwehrmann tätig. Gleichzeitig haben wir diesen Herren und Damen die Möglichkeit gegeben, dass wir gesagt haben, wenn wir Führungspositionen zu besetzen haben, geben wir euch die Chance oder berücksichtigen euch verstärkt für diese Position. Das hat bis zu einem gewissen Level geklappt. (Experte intern &gt; B12: 49)</p> <p>Welche Maßnahmen der Erweiterung des Verantwortungsbereichs werden denn in Ihrem Tätigkeitsbereich umgesetzt? Sie hatten vorhin auch schon, glaube ich, Rotationsprinzipien angesprochen.</p> <p>00:25:34</p> <p>B1: Das machen wir ganz begrenzt, ganz wenig. Weil innerhalb der Schicht/ Oder der Schichtverband ist hier bei Unternehmen X irrsinnig hoch. Das heißt, es gibt Mitarbeiter, die schlagen eine Beförderung vor oder bewerben sich nicht auf eine höhere Position, weil sie dann ihre Schicht verlassen müssen und in eine andere Abteilung müssen. (Experte intern &gt; B12: 52-53)</p> <p>/ zum Beispiel im Supermarkt an der Kasse gesessen hat. Und setzt ihren Fuß hier zur Tür rein, sofort verdoppelt sich ihr Gehalt in Brutto. Ich rede immer nur vom Brutto.</p> <p>00:29:53</p> <p>I: Ja.</p> <p>00:29:53</p> <p>B1: Für das, was wir hier den Maschinenführer auf der Fläche zeigen, kriege ich jeden Kfz-Mechatroniker, Landmaschinenschlosser. Das sind technische Berufe, auf die wir hier oder Berufsbilder, die wir gerne nehmen. Den kriege ich normal weggekauft. Heizung, Lüftung, Klima, Sanitär. Wir sind für viele Handwerker, Handwerksbetriebe hier oben ein rotes Tuch, weil Unternehmen X baut, Unternehmen X expandiert, Unternehmen X bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, zwischen 36 und 40 Stunden in der Woche zu arbeiten. Die Sozialleistungen sind hervorragend. 30 Tage Urlaub, drei Tage Erschwerniszulage, drei Schicht, 0,7 Gehälter Urlaubsgeld, 0,5 Gehälter Weihnachtsgeld. Vier Prozent der Bruttobezüge gehen in eine Altersversorgung über einen</p>	<p>Verpflichtung (Springer)</p> <p>Karriereberatung und Informationspolitik: Info über Führungsoptionen, Möglichkeit über Engagement im Springerpool</p> <p>Arbeitsinhalte anreichern: Rotation wegen Schichtverband auch problematisch</p> <p>Sonstige Aspekte: Vergütung und Zusatzleistungen überdurchschnittlich</p>
--	--	--

	<p>Versicherungsträger. Es gibt hier eine Kantine. Es gibt Kaffee. Es gibt Wasser umsonst. Das Mittagessen wird über die Firma gesponsert. Kostet 3,60 Euro. Also alles, was ein Arbeitgeber bieten kann. Von wegen vernünftige Arbeitsplätze, keinen Stau, kein Dreck. Keiner geht hier nach acht Stunden Arbeit schweißgebadet raus. Es sind Duschen da. Aber die werden eigentlich nie benutzt. Das einzig wirklich Miese ist der Dreischichtbetrieb. (Experte intern &gt; B12: 65-67)</p> <p>Das heißt, alle Stellen, die wir hier haben, hängen grundsätzlich vier Wochen als interne Stellenausschreibung am Schwarzen Brett. Und jeder Mitarbeiter hat die Chance, sich zu bewerben. Und jeder Mitarbeiter kriegt auch ein Vorstellungsgespräch. Aber das Vorstellungsgespräch, das ist eine Haltung, die viele altgediente Kollegen haben. (Experte intern &gt; B12: 93)</p> <p>Die sitzt dann bei mir hier am Tisch und sagen, ich habe mich auf die Stelle des Schichtleiters beworben. Wenn Sie da fragen, was bringen Sie da mit? Ich bin 28 Jahre bei Unternehmen X. Tut mir leid. Falsche Antwort. Sie haben eine Chance und ich habe Ihnen eine halbe Stunde im Kalender gegeben. Sie haben die Chance, mir jetzt zu sagen, warum ich Ihnen den Zuschlag für diese Position geben soll. 28 Jahre Unternehmen X. Das kann ich auch umdrehen und sagen, warum ist das nicht schon viel früher passiert, dass Sie Schichtleiter geworden sind? (Experte intern &gt; B12: 95)</p> <p>Verschieden. Einige fallen erst mal ins Loch. Das heißt, das ist für sie eine persönliche Niederlage. Es gibt andere Leute, die sind forscher. Die verlangen dann ganz demonstrativ ein qualifiziertes Zwischenzeugnis. So, und andere sagen okay, habe ich verstanden. Wurde mir vernünftig übergebracht. Es gibt Kandidaten, die sind stärker. Die haben eine bessere Qualifikation. Muss ich akzeptieren. Also es gibt wirklich dieses breitgefächerte Spektrum, was sich hier dann hier am Tisch abspielt. Wir versuchen immer / Und da halte ich auch meine Abteilungsleiter zu an, wenn er irgendwo in ein Loch gefallen ist, bitte lass ihn nicht hängen, reich ihm die Hand und verträste ihn auf später. Muntere ihn auf, versuch dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin zu helfen. (Experte intern &gt; B12: 97)</p> <p>Also wir bilden hier selber aus und haben teilweise 25 Auszubildende oder mehr an Bord. Das heißt, wir versuchen unseren Nachwuchs hier aus den eigenen Reihen anzuziehen. Wir zeigen Karriere. Ja, dann ist das privat angelegt. Fort- und Weiterbildung, spezifisch auf das bezogen, was wir hier brauchen. Es hilft mir kein Ikebana Lehrgang oder sowas oder Englisch 'for run-aways'. Es ist die Einsatzbereitschaft, die jemand mitbringen muss, diesen Weg zu gehen. Und wir haben Leute hier, von wegen Karriereplanung, denen wir auch aktiv helfen, die wir gezielt mit voranbringen. Wo wir uns finanziell an den Fortbildungen beteiligen oder das zu 100 Prozent</p>	<p>Karriereberatung und Informationspolitik: Ausschreibungen am schwarzen Brett</p> <p>Individuelle vs. organisationale Verantwortung; Überzeugungskraft der Beschäftigten</p> <p>Individuelle vs. organisationale Verantwortung/ Führung: über Möglichkeiten und Enttäuschungen sprechen, Führung zugehen auf MA</p> <p>Individuelle vs. organisationale Verantwortung: Einsatzbereitschaft, dann Angebot an Weiterbildung</p>
--	---	---

	<p>übernehmen. Auch das sind Leute, die sich auf besondere Art und Weise hervortun und ein besonderes Engagement an den Tag legen. (Experte intern &gt; B12: 109)</p> <p>Und dieses noch einmal, um auf Ihr Wortspiel oder auf die Wortprägung selbstbestimmt Karriere machen: Das kann jeder. Aber das ist nicht Aufgabe unserer Firma, jemandem zu ermöglichen, dass er selbstbestimmt Karriere machen kann. (Experte intern &gt; B12: 130)</p> <p>Und das ist auch so, nicht dass wir die Arbeiter, Mitarbeiter oder Gewerkmitarbeiter. Es gibt bei uns auch ein Talentmanagement (unv.). Da haben Sie auch schon mit Frau X gesprochen. (unv.) initiiert. Es gibt auch firmenseitig viele Instrumente oder auch künftig noch mehr, um Talente, Karrieren auch zu fördern und auch erst einmal zu entdecken, zu initiieren. Und jeder, der sich dann angesprochen fühlt, kann auf seine Art und Weise sich einbringen. Und was am Ende daraus wird, das wissen Sie sicherlich auch, passt zum Beispiel die Karriere für einen Maschinenführer, also für einen gewerblichen Mitarbeiter, der möchte Schichtleiter werden. (Experte intern &gt; B12: 143)</p> <p>Ich mache das dann auch eigentlich, bei diesen Kandidaten, die sich dauernd bewerben, dass du irgendwann sagst: „Pass mal auf: Meine Zeit ist mir zu schade, Ihre Zeit ist mir zu schade - wir kürzen das jetzt mal ab, für diese Funktionsebene, auf die Sie zielen, zum Beispiel Führungskraft, kommen Sie aus diesem, diesem und diesem Grund nicht in Frage. Bitte nehmen Sie das zur Kenntnis, bezogen auf mich und meinen Verantwortungsbereich" - so fair und offen muss ich dann auch sein - brauchen sie es an dieser Stelle nicht wieder versuchen. Wenn einer meiner Kollegen aus einem anderen Fachbereich sie diesbezüglich für eine weiterführende Position gerne hätte, habe ich nichts dagegen, aber nicht innerhalb meines Verantwortungsbereiches - da wird es einfach aus Gründen, die ich dann auch konkret nenne, nicht funktionieren." (Experte intern &gt; B12: 150)</p> <p>Genau. (unv.) in den Tag, dass ich morgens und abends zu Hause bin und ein normales Wochenende habe. Das ist nämlich genau / Ich finde, es ist so ein breites Wort, 'Karriere', es hängt wirklich von den individuellen Zielen des Mitarbeiters ab. Und die Firma muss dann sehen, welche Kapazitäten haben wir, welche Ressourcen haben wir, und muss entdecken. Und es muss diese Sachen auch herausfinden, und das macht das Bild nachher auch rund. Dafür haben wir die Mitarbeitergespräche, dafür haben wir Zielvereinbarungen. Du hast auch Mitarbeiter auf der Fläche, die sagen: „Komm, lass mich in Ruhe! Ist alles wunderbar. Ich will das jetzt hier machen." Meinetwegen ist auch noch recht jung, so Mitte 20 vielleicht. „Ich mache das jetzt hier erstmal. Das reicht mir aus." Und ich finde es toll, wenn Mitarbeiter ihren eigenen Horizont erkennen.</p>	<p>Karriereberatung und Informationspolitik: Selbstbestimmte Karriere zu ermöglichen, nicht Aufgabe der Orga</p> <p>Karriereberatung und Informationspolitik: Ansprache über Talentmanagement</p> <p>Diversität und Offenheit: Ablehnungsgründe in Gesprächen nennen</p> <p>Karriereberatung und Informationspolitik: MA-Gespräch individuelle Ziele der Karriere klären, Abgleich mit Kapazitäten</p>
--	---	--

	<p>Und da kann man nämlich auch sagen: „Großartig. Hochachtung! Das ist toll.“ (Experte intern &gt; B12: 160)</p> <p>Für mich ist das hier Karriere, das ist (unv.), und das ist auch vom Vorstand getragen, dass Karriere viel mit Eigeninitiative zu tun hat. Da ist auch der Mitarbeiter gefordert, diesbezüglich aktiv zu werden. Und wenn er dann diesbezüglich hier kommt und sagt, er möchte zum Beispiel in der Abendschule das, das, das, das, das machen, oder aber, er möchte eine Abendschule besuchen, das kollidiert aber mit seinem Schichtplan, ob wir da eine Möglichkeit finden, ihn aus bestimmten Schichten, wenn Schule oder Prüfungen sind, rauszunehmen, da finden wir aufgrund der Größe immer Wege, das zu realisieren. Aber es ist nicht so, das haben wir hier an keiner einzigen Stelle bis jetzt gemacht, dass ich einem Mitarbeiter auf die Brust tippe, ihm nahe lege, das und das zu machen, um ihm dann von vorne zu sagen: „Wenn du das gemacht hast und mit Bravour bestanden hast, dann habe ich für dich diese oder diese Position.“ Das gibt es. Das heißt, ich setze mich nicht ins versteckte Kämmerchen hin und mache eine detaillierte Planung für gewerbliche Mitarbeiter, um die nach vorne weiter zu entwickeln, sondern das zeigen sie durch ihre Arbeitsleistung auf der Fläche. Da wird dann der Schichtführer, der Abteilungsleiter drauf aufmerksam, und wenn dann Stellen sind, Positionen sich auftun, wo wir die eine oder andere Person sehen, dann können auch direkte Gespräche stattfinden. Angetrieben wird das Ganze erstmal durch das Verhalten, die Leistung eines jeden einzelnen. (Experte intern &gt; B12: 177)</p> <p>Und in diesen Mitarbeitergesprächen wird auch immer wieder darauf hingewiesen, was sind Felder, wo du dich weiterentwickeln kannst. Was sind insbesondere deine Stärken und was sind insbesondere, lieber Mitarbeiter, deine Schwächen? So, und auch die Schwächen, um die Organisation weiterzuentwickeln, da erzählt natürlich jeder Vorgesetzter und sagt, du musst besser werden mit dem und dem. An deinem Verhalten habe ich das und das auszusetzen. Das ist dann in weicher Form gewissermaßen ein Entwicklungsplan oder ein Hinweis darauf, wo Stärken sind, wo Schwächen sind, und daraus abgeleitet Ziele, Zielplan, was muss erfolgen? Aber ohne, dass es mit dem Versprechen verbunden ist, wenn du das und das gemacht hast, hast du diese und diese Position. (Experte intern &gt; B12: 180)</p> <p>Ganz relevant. Wir sind gerade auf dem Weg, dass wir die Firma überführt haben in eine Matrixorganisation. Das beinhaltet auch, dass unsere Firma jetzt im Rahmen einer - oder wir nennen uns zukünftig 'Technical Division Consumables' - und wir werden weltweit Zuständigkeiten haben. Das heißt, die haben wir jetzt schon für eine Schwester, die in Amerika arbeitet, die dort Consumables herstellt, binden wir in unsere Strukturen, in unsere Abläufe, in unser Reportingsystem ein. Wir werden demnächst etwas im asiatischen Raum aufmachen - auch</p>	<p>Individuelle vs. organisationale Verantwortung: Eigeninitiative und angepasste Schichtplanung, aber kein proaktives Zugehen auf MA</p> <p>Karriereberatung und Informationspolitik: Entwicklungsgespräche</p> <p>Veränderung der Hierarchie/ Struktur: Matrixorganisation mit Bereichen mit weltweiter Verantwortung</p>
--	---	---

	<p>das wird unter Leitung unseres hiesigen Geschäftsführers laufen. Und die Globalisierung, das ist für uns etwas, das schreitet bei uns mit Riesenschritten voran und das ist auch etwas, was wir unbedingt brauchen. (Experte intern &gt; B12: 193)</p> <p>Also meiner Meinung nach, wenn genügend Frauen vorhanden sind, haben Frauen die gleichen Chancen wie die Männer auch. So würde ich das jetzt einfach sagen. Wenn ausreichend da sind, wir sind eine Männerwelt, wobei, es werden immer mehr Damen, also viele (unv.) auch in anderen Bereichen. Aber Chancengleichheit für alle, für beide Geschlechter, also auf jeden Fall.</p> <p>00:56:18</p> <p>B1: Wir sind da wirklich, von wegen Diskriminierungs- / Wir unterscheiden nicht zwischen Männlein und Weiblein oder so was. Das ist mir völlig egal. Ich persönlich freue mich irrsinnig, wenn wir hier in der technischen Welt mehr Frauen haben, weil das auf das Klima auf der Fläche (unv.), so leger, lax ausgedrückt, ich mag es gerne, wenn in dieser Männerwelt auf einmal ein paar Röcke rumlaufen. Nur das Problem ist, wir haben zu wenig Bewerber, Bewerberinnen, die das möchten.</p> <p>00:57:03</p> <p>B2: Ich möchte noch abschließend sagen, Sie sagten, Herr X, Thema Diskriminierung: Das ist bei uns hier, Gott sei Dank, kein Thema, bei uns gibt es das nicht. Bei uns gibt es eine Schätzung von Damen und gleichermaßen auch von den Männern, die werden auch in vielen Bereichen unterstützt. Wir haben hier - toi, toi, toi! - diese Probleme, diese Problematik, die kennen wir überhaupt nicht. (Experte intern &gt; B12: 235-237)</p>	<p>Diversität und Offenheit: Chancengleichheit, keine expliziten Bemühungen, Frauen zu gewinnen</p>
--	--	---

## Anhang G4.6: Tabelle Fall B15

<u>Kategorie</u>	<u>Zitat/Segment</u> <u>B15</u>	<u>Aspekte im</u> <u>Fokus</u>
Informationen zur Expertin/zum Experten	w Bankkauffrau Personalreferentin Logistik oder Supply Chain MA: 500 durch Personalabteilung betreute MA Frauenanteil: -	-
Kontextinformationen aus Interview	Ist Sicherheit (un)gleich Karriere? Für erfolgreiche Karrieregestaltung sei Mut erforderlich, aus der persönlichen Komfortzone herauszutreten. Eine Differenzierung zwischen den Vergütungstarifen der Logistikbranche und der Produktion kann als Grenzen gesehen werden. Vorhandene Berufserfahrung wird als Karrierebedingung angesprochen. Auch der Mut der Führung zur Personalauswahl wird als relevant gesehen. Problematisch wird das Denken in Teilbereichen gesehen, hier sind die Karriereübergänge häufig schwierig. Internationale Karrieren werden als Option gesehen, für die aber sprachliche Weiterbildungen nötig sind. Verbesserungen der Karrieregestaltung werden in Ermutigung durch Führung, Veränderung des Bürokratismus und dem Zugang zu Bildung gesehen.	Karriere und Sicherheit  Mut und Ambitionen für Karriere nötig  Führung und Auswahl des Personals  Bildung und formale Ausbildung

Objektive Grenzen	<p>Oft ist es die zweite Fremdsprache, die fehlt. Wenn ich jetzt fachlich gucke, dann ist es natürlich, gerade in einem international agierenden Unternehmen, ein bisschen schwierig, wenn ich, ohne despektierlich zu klingen, einen Hauptschulabschluss oder einen Realschulabschluss habe und keine Möglichkeiten hatte, Englisch zu sprechen. Das ist etwas, was manchmal entsprechend einer Grenze ist. Auch das habe ich gerade wieder gehört: Naja, die waren bisher alle sehr operativ tätig. Also da ist wieder dieses Thema, dass sich der Erfahrungsschatz nur auf einen Tätigkeitsbereich beschränkt. Das ist die Grenze, die oft gesehen wird. (Experte intern &gt; B15: 112)</p> <p>Wenn ich mir das Thema gewerblicher Bereich betrachte, dann hat das nur den Einfluss, des Themas Sprache. Also dadurch, dass es international ist, ist Englisch auch die führende Sprache. Also das ist ein Einfluss, den kann ich nicht wegwischen. Das macht es vielleicht für den einen oder anderen schwerer, weiterzukommen im Beruf. Aber ansonsten sehe ich da keinen Einfluss. Aber natürlich eine größere Chance. Das würde aber wieder voraussetzen, dass ich flexibel bin. Wohnunabhängig et cetera. Es bieten sich generell mehr Möglichkeiten. Aber die muss ich dann auch nutzen wollen. (Experte intern &gt; B15: 186)</p>	<p>Qualifikation, Sprache</p> <p>Erfahrungen, Qualifikation zu spezifisch</p> <p>Lokales Angebot an beruflichen Optionen</p>
Subjektive Grenzen	<p>Ich finde es tatsächlich hier am Wirtschaftsstandort Deutschland ein bisschen schwierig. Es wird ein bisschen vernachlässigt. Und gefühlt, kommt hier jede Person nur in die Nische rein, die für ihn vorgesehen ist. Also es ist schwer, aus diesen Nischen wieder herauszukommen oder sich hervorzutun. (Experte intern &gt; B15: 168)</p>	<p>Einschätzung: Qualifikation bestimmt über Beschäftigung, fehlende flexible Möglichkeiten zu wechseln (Durchlässigkeit des Systems)</p>



<p>Orga Maßnahmen Verbesserung der Karriere</p>	<p>Ja. Ich erinnere mich gerade nicht spontan. Ich meine, das Thema Weiterentwicklung wurde negativ bewertet oder schlechter bewertet. Und das Thema der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wurde auch nicht ganz positiv bewertet. Das ist aber auch unterschiedlich von den Bereichen. Und im Mittel ist das eher zu kurz gekommen. (Experte intern &gt; B15: 60)</p> <p>Ja. Ich erinnere mich gerade nicht spontan. Ich meine, das Thema Weiterentwicklung wurde negativ bewertet oder schlechter bewertet. Und das Thema der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wurde auch nicht ganz positiv bewertet. Das ist aber auch unterschiedlich von den Bereichen. Und im Mittel ist das eher zu kurz gekommen. (Experte intern &gt; B15: 60)</p> <p>Sehr wichtig. Also ich halte das für sehr, sehr wichtig, weil ich merke, dass die Mitarbeiter sehr festgefahren sind auf ihren Bereich, in dem sie schon seit Jahren sind und wenig Mut haben, darüber hinaus zu gehen, also die Komfortzone zu verlassen. Und da die Ängste groß sind zu scheitern. Oder von vorne anfangen zu müssen. Deswegen halte ich das für sehr, sehr wichtig auch mal den Horizont zu erweitern und den Mut zu haben, ein bisschen rauszugehen (Experte intern &gt; B15: 66)</p> <p>Durchaus entsprechend. Wenn wir Stellen zu besetzen haben, dann haben wir sowohl einen internen Bewerbungsprozess, der durchlaufen wird. Also jeder hat die Chance, diese Stellen zu besetzen, hat also Kenntnis davon und kann sich bewerben und kann diese Stellen auch bekommen. (Experte intern &gt; B15: 82)</p> <p>Durch entsprechende interne Stellenausschreibungen im Intranet bei uns. Aber auch durch Aushänge. Gerade in den gewerblichen Bereichen wird das noch ausgehängt. (Experte intern &gt; B15: 90)</p> <p>Also explizit würde ich nicht sagen. Wir haben bei uns gerade das Thema Kommunikation: Also tue Gutes und rede darüber. Entsprechend nutzen wir diverse Kanäle, um auch diese Arbeit nochmal zu würdigen und auch dahin zu bringen an die Mitarbeiter, die ganz weit weg sind von der Produktion und von dem Standort. Um zu sagen, dass das unsere wichtigsten Mitarbeiter sind. Das schon. (Experte intern &gt; B15: 100)</p> <p>Ich glaube, oftmals fehlt tatsächlich der Mut der Führungskraft oder generell. Ich glaube, wir müssen besser werden, indem wir sagen, wir lassen Leute auch mal ausprobieren. Nicht jeder kann alles sofort. Und in einem Bewerbungsgespräch oder Assessment-Center oder Sonstiges, gucken wir den Menschen nur vor den Kopf. Ich kann nur beurteilen, was sie entsprechend sagen. Vielleicht sind sie im Tun aber viel, viel besser. Und ich glaube, wir müssen als Unternehmen besser werden, dass wir den internen Kandidaten eine Möglichkeit geben, in diesen Job hinein zu gucken, sodass das Verständnis für beide Seiten gestärkt wird. (Experte intern &gt; B15: 106)</p>	<p>Führung verbessern: Zusammenarbeit</p> <p>Fort- und Weiterbildung: Angebot</p> <p>Arbeitsinhalte anreichern: Monotonie und Ängste durch Vielfalt durchbrechen</p> <p>Karriereberatung und Informationspolitik: interne Bewerbung, Bekanntmachung</p> <p>Aushänge und Intranet</p> <p>Sonstige Aspekte: Kommunikation und Marketing: Würdigung von MA-Leistungen</p> <p>Führung: flexiblere Personalauswahl und Mut</p> <p>Flexible Personalplanung, in Tätigkeiten reinschnuppern</p> <p>Diversität und Offenheit:</p>
---	--	---

	<p>Und wir müssen mehr dazu kommen, dass im Prinzip jeder ganz ehrlich sagen kann - vielleicht auch nach drei Monaten - das war nichts für mich. Da habe ich mich überfordert. Dass ein Scheitern kein Scheitern ist, sondern eher eine Stärke, zu sagen: „Nein ich habe mich überschätzt.“ (Experte intern &gt; B15: 106)</p> <p>Schwierig. Also als Unternehmen, würde ich im Moment sagen, bieten wir alle Möglichkeiten, die wir bieten können. Durch Gespräche, durch irgendwelche Maßnahmen und auch dadurch, dass ich nicht direkt mit meiner Führungskraft oder mit meinem Personalreferenten sprechen muss, sondern auch anonym mit jemand anderem sprechen kann und entsprechende Karrierewege aufgezeigt bekomme. Ich kann eine gewisse Selbstreflexion machen. Deswegen würde mir jetzt nicht einfallen, wo ich als Unternehmen noch etwas besser machen kann. Und als Mitarbeiter, glaube ich, muss die Veränderungsbereitschaft da sein. Karriere heißt, ich muss mich verändern. Und ich muss bereit sein, mich zu verändern - mit allen Konsequenzen. Das müsste verbessert werden. (Experte intern &gt; B15: 126)</p> <p>I: Und inwieweit würden Sie, im Rahmen der Personalabteilung, so etwas wie eine proaktive Karriereberatung für sinnvoll halten?</p> <p>00:28:29</p> <p>B: Mit proaktiv meinen Sie, ich biete das allen an oder ich biete das dem Potenzialkandidaten an?</p> <p>00:28:34</p> <p>I: Nein. Ich biete das proaktiv erst einmal jedem an, aber natürlich auf einer gewissen Freiwilligkeitsbasis. Aber zumindest, dass es als Angebot existiert.</p> <p>00:28:45</p> <p>B: Das halte ich für nicht zielführend. Ich glaube, das bringt leider keinen Erfolg, weil der Mut fehlt. Also wir haben ja diese Angebote tatsächlich und wir merken einfach, dass das nicht angenommen wird. (Experte intern &gt; B15: 127-130)</p> <p>Und ich sehe durchaus oft die Hürde als sehr groß. Das ist sehr breit, wo ich dann vielleicht denke, nein, das schaffe ich nie. Wenn ich aber dann den Elefanten in Stücke schneide, dann wäre es vielleicht gar nicht so schlimm. Ich glaube, da fehlt es vielleicht an dem Thema Kommunikation. An dem Thema, wie das dargestellt wird. Wenn ich in Stellenbeschreibungen lese, was gefordert wird und ich denke, das kann ich gar nicht verstehen, was die wollen. Das hört sich für mich ganz groß und komplex an, dann würde ich als Arbeiter sagen, ich bleibe doch lieber dort, wo ich bin. (Experte intern &gt; B15: 164)</p> <p>Ich glaube, dass wir auf einem guten Weg sind. Weil wir immer mehr den Weg in Richtung Mensch gehen und gucken, was der Mensch kann. Was hat er gelernt, beziehungsweise was steht da als Qualifikation? Sondern was kann er gut? Woran hat er Spaß? Also ich empfinde es so, dass wir eine steile Entwicklung machen im Sinne von: Uns ist nicht ein Wert wichtig, wie viel Ware herauskommt oder sonst irgendetwas, sondern es steht der Mensch im</p>	<p>Fehlertoleranz, Toleranz für Scheitern</p> <p>Individuelle vs. organisationale Verantwortung: unterstützende Angebote/ Beratung und Veränderungsbereitschaft</p> <p>Führung Verbessern: Mut MA fehlt, Zureden</p> <p>Karriereberatung und Informationspolitik: kleine Karriereschritte</p> <p>Karriereberatung und Informationspolitik: Anforderungen erklären</p> <p>Karriereberatung und Informationspolitik: Mensch im Fokus</p> <p>Über Qualifikation hinaus</p>
--	---	---

	<p>Mittelpunkt und dadurch komme ich mit ihm ins Gespräch. Das ist viel, viel wichtiger, weil ich dann Erkenntnisse gesammelt habe: Was macht er noch? Nur, weil ich entsprechende Qualifikationen wie einen Abschluss sehe, weiß ich noch lange nicht, ob er das nur gemacht hat, damit er einen Job hat und damit er Sicherheit hat. Aber der kann vielleicht noch viel, viel mehr. Und hier kriege ich viel besser heraus, wo er vielleicht noch viel besser eingesetzt werden kann. Da sehe ich noch Potenzial. Definitiv auch bei uns. (Experte intern &gt; B15: 170)</p> <p>Ich fände es wichtig, weil wir aufgrund des Fachkräftemangels natürlich auch merken, dass irgendwann der Markt leer ist. Und wir das eigentlich aus dem Vollen schöpfen können, wenn wir - da knüpfe ich an den Punkt an, an dem ich gerade aufgehört habe - genau wissen, was die Leute denn alles noch tun und können. Wir müssen stärker daran arbeiten, dass unsere Mitarbeiter flexibler werden. Also wir müssen selber, unsere Strukturen etwas aufweichen. Damit Mitarbeiter - was Sie auch angeführt haben - neue Herausforderungen annehmen können, anstatt zu sagen - Ich würde mal gerne da und ich würde mal gerne da und da, müssen wir aus diesem Bürokratismus herauskommen, um für das Unternehmen das Richtige zu tun und die Mitarbeiter in den Fokus zu setzen. Ich glaube, es ist an der Zeit. (Experte intern &gt; B15: 172)</p> <p>Nein, ich finde, das Thema Ermutigung ist der Schlüssel zum Erfolg, um die gewerblichen Mitarbeiter mehr auf Karriere hinzubringen oder zumindest zu sagen, dass der Wunsch noch da ist. Oder zu sagen, ich würde ganz gerne, aber, dass sie sich nicht trauen und das ist für mich das Entscheidende. Und das Thema, wenn jemand einen Erfolg hatte, dass er dann darüber reden muss und Leute, sowohl auf der jetzigen Führungsebene als auch später, ermutigt und das Bewusstsein schafft, dass es jeder schaffen kann. Es hat nichts mit Bildung zu tun und nichts damit, wo jemand herkommt oder was er gelernt hat. (Experte intern &gt; B15: 217)</p>	<p>Persönlichkeit sehen</p> <p>Veränderung der Hierarchie/ Struktur: Flexibilität der Beschäftigten fördern</p> <p>Karriereberatung und Informationspolitik: Ermutigung, Erfolge honorieren</p>
--	---	---

## Anhang G5.1: Tabelle Unterschiede GEW KAUFMA

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
A11	<p>Nein. Also ich denke mal, wenn du nicht im Büro arbeitest, dann arbeitest du ja mit deinen Händen, mit dem Körper, mit deiner Energie. Und die Energie ist ja auch irgendwann erschöpft. Dann bist du k.o. und kannst nicht mehr. Das ist wie bei einem Marathonläufer, der läuft und läuft und irgendwann geht es nicht mehr. Die, die im Büro arbeiten, die haben wahrscheinlich einen längeren Atem, sage ich einmal. Weil sie nicht so körperlich schwer arbeiten. Dafür arbeiten sie geistig, die müssen viel nachdenken, müssen viel gucken. Das ist natürlich auch ermüdend, weiß ich nicht, das kann ich nicht sagen. Ich habe noch nie im Büro gearbeitet. Ich würde sagen, das hält sich auch so, das</p>	Körperliche und geistige Arbeit

	ist auch so im Gleichgewicht, denke ich einmal. (GEW Beschäftigte > A11: 126)	
A12	Und ich konnte mir früher, als ich die Ausbildung angefangen habe, nie vorstellen, im Büro zu sitzen. Weil ich auch immer fünfmal die Woche Sport gemacht habe und mir war eigentlich immer klar, dass ich irgendetwas draußen machen möchte. Dementsprechend wurde ich davon schon geprägt. Also der sportliche Faktor, der war zumindest damals auch sehr wichtig für mich. (GEW Beschäftigte > A12: 145)	Körperliche und geistige Arbeit
A13	Also ich habe ja einmal in einem Büro gearbeitet, in einem Steuerbüro, und ich sage einmal so, das ist anders anstrengend. Also bei uns ist es eher das Körperliche, Denken brauchst du nicht wirklich, wobei das einigen scheinbar irgendwie schwerfällt und im Büro hast du einen anderen Druck, es ist anders. Also bei der Arbeit im Büro, habe ich so festgestellt, man kriegt zwar immer einen Druck von außen - den kriegt man in unserem Bereich in der Produktion auch, aber du weißt von vornherein am Montag, was ich am Freitag fertig haben muss, das kannst du dir einteilen. Aber im Büro gab es persönlich so viele Variablen, die noch mit hineinspielen, dass da ein ganz anderer Druck dahintersteckt. Also es erfordert ein bisschen mehr Anspruch insofern, dass man das Zeitmanagement anders regeln kann. (GEW Beschäftigte > A13: 148)	Körperliche und geistige Arbeit  Büro und Druck  In Produktion das Soll klarer  Büro: Anspruch an Zeitmanagement
A14	Ich habe jetzt mehr Möglichkeiten, Karriere zu machen in meiner jetzigen Tätigkeit. Also in meinen Augen, da das Feld sehr, sehr, sehr breit gefächert ist. Man kann in das Projektmanagement einsteigen, man kann die Führungskultur nochmal besser leben. Und sich dort HR-mäßig austoben. Man kann in das Changemanagement. Man kann prozessual sich noch breiter aufstellen, dass das Wissen dort noch gefestigter ist. Und als normaler kaufmännischer Mitarbeiter, da ist eine Grenze, ganz klar, sage ich mal offen. Klar, man kann Experte werden. Aber so als normaler Sachbearbeiter bleibt man sein Leben lang Sachbearbeiter. Aber in so einer Führungsrolle durch Vernetzung und durch Austausch dann da doch nochmal in eine andere Richtung gelenkt werden, je nachdem, wie die Präferenzen sind. (GEW Beschäftigte > A14: 121)	Projektmanagement: mehr Karriereoptionen (mit technischen Bezügen)  Kaufmännischer Bereich mit Entwicklungsgrenzen (bei Fachkarrieren)
A15	Kommt darauf an, welche Aufgaben und Tätigkeiten dazugehören. Wenn es jetzt Bürotätigkeiten sind, wo man permanent, nur ausschließlich im Büro ist, dann ein klares Nein. Wenn man jetzt aber irgendwelche Managementaufgaben hat, wo man dann auch mal bei Kunden zu Besuch ist, wo man unterwegs ist, wo man nicht nur an seinen Schreibtisch gefesselt ist und es auch nicht nur irgendwelche stupiden Termine sind und auch mit der Praxis, sich auf dem Feld irgendwie was angucken kann, dann ja, sicherlich, aber so rein ausschließlich Büro auf gar keinen Fall. (GEW Beschäftigte > A15: 162)	Arbeitsort/-raum als Unterschied  Nötige Abwechslung im Büro
A16	Und man hat immer geglaubt, naja, es müsse ja bei denen, die im Büro sitzen und nur den Schlips tragen - naja, es gab da die saloppe Formulierung: "Die sitzen da ja sowieso nur und halten den Stuhl warm." Das ist natürlich ja genau nicht so. Und zu Anfang war es tatsächlich so: Ich ging kaputter nach Hause, wie ich denn auf dem Bürostuhl saß, als ich vorher von Schicht nach Hause ging, weil die Umstellung der Arbeit und tatsächlich das Brainstorming, um mal dieses Wort zu benutzen, mich derart forderten zu Anfang und das Einarbeiten in dieses neue	Körperliche und geistige Arbeit  Andere Anstrengungen

	Arbeitsumfeld, das mich das kaputter machte, als mich vorher die handwerkliche Arbeit, mit Muskelkraft arbeitende Arbeit. (GEW Beschäftigte > A16: 103)	
A17	Heute sind viele Tätigkeiten in Büros, aber grundsätzlich glaube ich, kann man auch super außerhalb des Büros Karriere machen. Hier gibt es wahrscheinlich hochspezialisierte Techniker. Gerade bei X gibt es ja auch Medizintechniker, die fliegen um die ganze Welt und retten Leben. Und die machen bestimmt auch eine super Karriere. Es kann so und so zu einer guten Karriere führen, ob man im Büro arbeitet oder nicht. (GEW Beschäftigte > A17: 161)	Karriereoptionen in beiden Sphären möglich
A18	Das ist schwer zu sagen. Bei uns haben wir eine flache Hierarchie. Es gibt aber Unternehmen, die sind weiter gefächert. Das heißt, auf jeden Fall in der Industrie hat man Unmengen an Potenzial, Karriere zu machen. Es gibt immer neue Projekte, die Technik bleibt ja nicht stehen. Es werden immer neue Sachen entwickelt, dadurch gibt es neue Projekte. Beim Hersteller selbst gibt es auch schon viele tausend Abteilungen. Da brauche ich mit der Hierarchie nicht erst anfangen. Also da hat man Aufstiegsmöglichkeiten. Da kann man bestimmt zwanzig Mal aufsteigen. (GEW Beschäftigte > A18: 143)	Weiterentwicklung/ Aufstieg im gewerblichen Bereich wegen technologischem Wandel vielfältig

## Anhang G5.2: Tabelle Unterschiede GEW KAUFM VERW

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
V11	Spontan würde mir einfallen, dass die tatsächlich, also was heißt besser dran, aber ja, besser dran sind, weil die haben einen Beruf gelernt, mit dem man sich zur Not auch noch selbstständig machen könnte. Okay, ja. Wobei ich als normale Kauffrau mich ja nicht normal selbstständig machen könnte. (VERW Beschäftigte > V11: 106)	Fachliche Qualifikation befähigt besser für Selbstständigkeit
V12	Ja, ich denke im gewerblichen Bereich - ich denke, man steht da auch immer so ein bisschen unter Druck. Also ich kenne das von meinem Partner, der arbeitet auch in einer großen Firma und die müssen da schon Leistung bringen, weil die sonst schnell austauschbar sind, sage ich mal, und da ist dann schon der Druck größer, als bei uns hier. (VERW Beschäftigte > V12: 149)	Körperlicher Druck im gewerblichen Bereich
V13	Dass der wesentlich mehr körperlich arbeiten muss. Ich kenne die Gehaltsstufen da nicht, aber es kann schon sein, dass der wahrscheinlich weniger verdienen würde und dafür körperlich auch noch mehr arbeiten muss. Ich kenne mich da nicht so genau aus. Er muss wahrscheinlich mehr arbeiten, auch was die Arbeitsstunden betrifft. (VERW Beschäftigte > V13: 130) Ich könnte mir vorstellen, dass der Arbeiter mehr Möglichkeiten hat. Da gibt es auch noch Schichtführer und solche Möglichkeiten. Die haben wir in den meisten Büros gar nicht. Deswegen würde ich sagen, hat ein Arbeiter vielleicht doch mehr Möglichkeiten, weil er noch seinen Meister machen und Schichtführer oder Ähnliches werden kann. [...] (VERW Beschäftigte > V13: 132)	Körperliche und geistige Arbeit  Vergütung und Arbeitszeit unterschiedlich  Im gewerblichen Bereich mehr Aufstiegsoptionen

V14	Ja, mit Sicherheit. Also ich kenne mich zwar nicht in Arbeiten in der Produktion und im Handwerk aus, aber man macht ja etwas nach seiner generellen Ausbildung. Wenn man drei Jahre lernt, dann kann man da noch seinen Meister machen. Und die haben sicherlich auch da die Möglichkeit, gewisse Gruppen oder Abteilungen zu leiten. Eine Handwerks-Firma regelt sich ja nicht von alleine. Auf Baustellen oder bei Leuten zuhause muss immer irgendetwas aufgebaut oder repariert werden, sondern die haben ja auch (unv.) Kosten oder An- und Verkauf und da gibt es bestimmt auch für den Einen oder Anderen die Möglichkeit aufzusteigen, wo vielleicht auch mehrere Abstufungen möglich sind als jetzt hier bei uns im Team oder in der Service-Team-Pflege. Also wir können noch die Teamleiterstelle belegen und das war es erst einmal und in handwerklichen oder produktionstechnischen Berufen gibt es - denke ich - einfach schon Möglichkeiten, mehrere Stufen weiter nach oben zu gehen. (VERW Beschäftigte > V14: 143)	Im gewerblichen Bereich mehr Aufstiegs-Optionen (fachlich bedingt)
V15	Nein. Ich glaube, jeder hat seine Möglichkeiten, Karriere zu machen. Das liegt an jedem selber. Ich denke, ein Handwerker kann auch, wenn er unzufrieden ist, Karriere irgendwo im Büro machen oder als Manager. Das hängt, denke ich, von jedem selber ab, was er aus seinem Leben machen möchte und wozu er Lust hat. Es ist ja keiner irgendwo festgefahren. Es kann ja jeder sich zu jeder Zeit weiterentwickeln wollen und auch den Bereich wechseln. (VERW Beschäftigte > V15: 88)	Weiterentwicklung für jeden gleich möglich
V16	Ich denke, dass es unabhängig der Branche ist, ob man weniger oder mehr Möglichkeiten hat, um Karriere zu machen. Meiner Meinung nach, hängt es mehr von den betrieblichen Möglichkeiten, beziehungsweise der Betriebsphilosophie ab. Zum Beispiel gibt es bei X so gut wie keine Möglichkeit der Karriere. Nur bei personellen Abgängen gibt es die Möglichkeit, sich auf "höhere" Stellen zu bewerben. Mein Schwager arbeitet in der Automobilbranche. Dort nimmt er gerade die Möglichkeit wahr, über ein von der Arbeit gefördertes Studium, auf eine "höhere" Position zu wechseln und seinen Stellenwert zu steigern. (VERW Beschäftigte > V16: 104)	Betriebliche Möglichkeiten entscheidend, nicht die Branche/der Bereich

### Anhang G5.3: Tabelle Unterschiede GEW KAUFM B

<u>Beschäftigte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Inhaltlicher Fokus</u>
B14	Ganz früher war es als gewerblich Gelernter so, dass man am Anfang mehr verdient hat als ein Angestellter im Anfangsbereich. Aber das ist nach oben weniger geworden. Und mittlerweile ist es schwierig, weil, als Gewerblicher kommt man höchstens noch in Lohngruppe sechs oder sieben und dann ist Schluss. Und wenn man eine Bürotätigkeit gelernt hat, zum Beispiel als Büro- oder Industriekauffrau, hat man ein besseres Entwicklungspotential. Aber das liegt dann an den Tätigkeiten, die man macht und wie sich das entwickelt. Grundsätzlich kann man aber bei neuen Entwicklungen oder entstehenden Berufen sagen, dass die Aufstiegschancen am Anfang sehr groß sind, bis sich dann viele Leute darum	Vergütung historisch verändert  Entwicklungspotential in Bürotätigkeit besser  Aufstiegsstau nach oben hin (v. a. bei neuen Berufen)

	kümmern, sodass es dann einen Stau gibt. (Experte intern > B14: 73)	
B14	Aber ich sehe eher im Büro und im angestellten Bereich die nächste Rationalisierungswelle und nicht Bereich der Gewerblichen. Dadurch, dass der Rationalisierungsgrad jetzt schon relativ hoch ist, nehme ich an, dass es da noch etwas gibt. Aber der Aufwand, um das zu realisieren, ist meiner Meinung nach viel zu hoch, um da jetzt wirklich noch etwas zu machen, da haben die neuen Technologien natürlich viel Einfluss. Durch 3D-Druck wird es halt ein paar grundlegende Sachen ändern, aber die machen wir jetzt schon nicht selber. (Experte intern > B14: 162)	Rationalisierung eher im kaufmännischen Bereich
B15	Das ist abhängig von den Tätigkeiten, die jeder einzelne macht. In welchem Bereich er eingesetzt ist. Wenn Mitarbeiter sagen, ich muss jeden Tag dasselbe tun, ohne lange nachzudenken, dann ist das zum Verhältnis zu einer Sekretärin wieder sehr angemessen. Wenn ich allerdings in einem verantwortungsvolleren Bereich arbeite, dann finde ich durchaus, dass die Gewerblichen an der einen oder anderen Stelle mehr verdienen müssten. (Experte intern > B15: 74)	Vergütung im gewerblichen Bereich bei verantwortungsvollen Stellen zu gering
B16	Also ich sage mal, im technischen Bereich gibt es ganz großen Fortbildungsbedarf. Wir arbeiten mit ganz vielen, verschiedenen Maschinen und Herstellern und da gibt es ja auch diesen ganzen technischen Fortschritt. Also vieles, was vorher manuell war, geht jetzt in elektronische Themen. Das heißt, die Maschinen verändern sich komplett. Das heißt auch, die Mitarbeiter müssen regelmäßig einfach abgeholt werden, weiter geschult werden und da sehe ich keinen Unterschied zu kaufmännischen Mitarbeitern. Die müssen genauso, wie ein kaufmännischer Mitarbeiter im Bereich der Digitalität (Unterbrechung 00:07:06-00:07:10) über Zoom oder über irgendwelche Teams Meetings mit ihnen sprechen und nicht unbedingt vor Ort sein, wenn sie eine Maschine warten. Sie müssen aber auch die ganzen einzelnen elektronischen Leistungen bringen, Bagger, Radlader oder welches Gerät auch immer. Da steckt ja mittlerweile so viel Technik drin, das ist digitale Technik. Das muss ihnen beigebracht werden. Und da merkt man dann schon, welchem Mitarbeiter das liegt. Da merkt man schon, dass auch die Jüngeren schneller mitkommen als die Mitarbeiter, die natürlich schon länger im Unternehmen sind, die eher handwerklich unterwegs sind. [...] (Experte intern > B16: 26)	Fortbildungsbedarf im gewerblichen Bereich wegen technologischem Wandel groß  Kaufmännische stehen auch vor Digitalisierungstendenzen  Eher eine Altersfrage, ob man bei technologischem Wandel mitkommt
B16	Das ist bei uns ganz klar auch regional abhängig. Ich würde nie sagen, dass die schlechter oder besser bezahlt wären als ein Büroangestellter oder kaufmännischer Mitarbeiter. Es ist ganz stark Verhandlungssache. (Experte intern > B16: 73)	Vergütung Verhandlungssache und regional unterschiedlich

## Anhang G6.1: Tabelle Abneigung zu gehen A B

<u>Kategorie/ Befragte/r</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Aspekte im Fokus</u>
A	<p>Das wäre auch nicht möglich. Da gab es dann die ganzen Altgesellen, die sitzen dann in diesen Firmen fest im Boot und dann hat man als Junggeselle sowieso nicht die Chance. Du bist halt ein Arbeiter. Ich sage einmal, als Dachdecker bist du, wenn du im Durchschnitt oder jetzt nicht besonders gut bist, bist du mindestens die ersten 15 Jahre einfach nur Arbeitergeselle. Oder du machst dich selbstständig. Also einen schnellen Aufstieg gibt es da nicht, weil da sind die ganzen Altgesellen, die sitzen darin, die können ja nicht mehr arbeiten und die übernehmen sozusagen die Kontrollen, Vorarbeiterfunktion und die ganzen anderen Sachen, wie Logistik und Organisation. Und die jungen Leute, die sind einfach da, um zu arbeiten. (GEW Beschäftigte &gt; A11: 21)</p> <p>[...] ich hatte einen Kollegen, der war Mitte 20 und hatte schon seinen ersten Bandscheibenvorfall. Ich wusste auf jeden Fall, ich kann das nicht mein Leben lang machen, auf dem Bau bleiben. (GEW Beschäftigte &gt; A12: 4)</p> <p>Na, das hat eigentlich einen fast genauso großen Einfluss wie ich, weil das Unternehmen ja die Aufgabe an mich vergibt. Wenn es sehr spezifische Aufgaben vergibt, dann werden die auch sehr spezifisch bearbeitet. Aber wenn, wenn es halt eben eine Möglichkeit gibt, Eigeninitiative da reinzubringen, dann wird sie auch genutzt. Also zumindest von mir. (GEW Beschäftigte &gt; A12: 173)</p> <p>Ich versuche mir alle Möglichkeiten offenzulegen, die mich vielleicht doch noch da hinbringen, dass ich noch einmal in der Karriereleiter aufsteigen könnte. Ich kann ja nichts ändern an dem Apparat Unternehmen Y, von daher kann ich das nicht beeinflussen, also muss ich mir Alternativen suchen, deswegen etwas Privates, woran man dann arbeitet oder eben / (GEW Beschäftigte &gt; A13: 178)</p> <p>Im Anschluss, als ich dann fertig war mit meinem Betriebswirt, war ich da noch einige Jahre tätig im Bereich der Qualitätssicherung und habe da aber schon zu meiner derzeitigen Führungskraft den Wunsch geäußert nach mehr. Ich habe dann sukzessiv immer mehr kleinere Projektaufgaben bekommen. (GEW Beschäftigte &gt; A14: 3)</p> <p>Es war ein hartes Brot. Weil, man hat wirklich die Karriereleiter von ganz unten beginnend als Azubi hier bei Unternehmen Y angefangen. Man hat sich 'Step by Step' hochgearbeitet. Man ist jede Treppe wirklich mit viel Schweiß und Kraft erklommen. Es wurden einige Steine in den Weg gelegt. Man hatte Unterstützer, man hatte Befürworter. Aber im Großen und Ganzen hat mich das, ich kann ja ruhig offen sprechen, einige Tränen auch gekostet und Selbstzweifel, ob das der richtige Weg ist, den ich gehen möchte. Aber wenn man das rückblickend betrachtet, die einzelnen Stationen haben mich zu dem geformt, was ich jetzt heute bin und ich bin auch froh, dass ich auch eine gute, harte Schule durchlaufen bin, so dass ich</p>	<p>Umstände: Führungspositionen besetzt, Alternativen</p> <p>Umstände: Gesundheit</p> <p>Umstände: Freiraum in der Aufgabenerledigung</p> <p>Umstände: Karriereoptionen vorgegeben und begrenzt, Alternativen</p> <p>Fähigkeiten und Umstände: Zusatzqualifikation und Offenheit Führungskraft</p> <p>Fähigkeiten und Umstände: Karriereetappen als Anreiz und prägende Schritte</p> <p>Selbstwirksamkeit fördernd durch Befürworter?</p> <p>Pfadabhängigkeit Schule</p>



<p>Erreichbarkeit</p>	<p>jetzt fest im Sattel sitze und gefestigt bin. (GEW Beschäftigte &gt; A14: 25)</p> <p>Also ich bin immer noch in meiner Kostenstelle. Ich habe das alles für meine Kostenstelle, wo ich angefangen habe, getan. Habe mich da nur hochgearbeitet. (GEW Beschäftigte &gt; A15: 6)</p> <p>Ich habe mich auch im gewerblichen Bereich das eine oder andere Mal auf Meisterpositionen beworben oder Vorarbeiterpositionen. Und dann war das immer so, da gab es auch so eine unausgesprochene, aber tatsächlich, in der Regel hat es sich bestätigt, eine ungesprochene Regel, die da lautet: Du musst dich mindestens dreimal beworben haben, damit du vielleicht die vierte Stelle kriegst, weil ja andere in der Kette vor dir sich auch schon x-mal beworben haben und vielleicht schon länger den Meisterbrief hatten oder die Qualifikation. Aber wenn es nur eine gibt und sechs Bewerber, irgendeinen muss man ja nun mal nehmen. Also das wird nie ausbleiben, dass es Konkurrenz gibt. Das bringt die Sache schon alleine mit sich. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 171)</p> <p>Das heißt, mir durch die Fortbildung mein Expertenwissen aneignen. Es gibt ja auch durchaus Positionen im Unternehmen, die für Experten vorgesehen sind, und die verdienen natürlich auch mehr, obwohl sie keine Führungsverantwortung haben. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 60)</p> <p>Meinen Weg kann ich mir aussuchen. Mir wird ständig gesagt, mich fortzubilden und weiterzubilden. Das ist jedermanns eigene Entscheidung, ob man die annimmt oder nicht. Und das bestimmt auch die Karriere, und ob man weiterkommt. (GEW Beschäftigte &gt; A17: 157)</p> <p>Über Vitamin B bin ich in meine jetzige Firma gerutscht. Mein bester Kumpel ist dort auch Projektleiter. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 2)</p> <p>Es ist nicht unbedingt eine Vergütungssache. Ich denke, wenn man Projektleiter ist und sich gut anstellt, kann man gut argumentieren vorm Chef. Man muss reden können, wenigstens seine Qualitäten darstellen können und dann ist auf jeden Fall auch die Geschäftsführung überzeugbar. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 40)</p>	<p>Fähigkeiten: Hingabe und Einbringen, prägende Etappen</p> <p>Umstände: formale Bewerbungsverfahren, begrenzte Stellenverfügbarkeit, Konkurrenz</p> <p>Unsicherheit trotz Weiterentwicklung</p>
<p>A</p>	<p>Vielleicht würde ich es mir in einem Jahr zutrauen, wenn ich wirklich ein bisschen Erfahrung gesammelt habe. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 65)</p> <p>Ich glaube, dass man zum Einen diese Anlerntätigkeit vielleicht in eine Lern- und Fortbildungstätigkeit umwandeln könnte. Wie man es mit diesem Verkäufer, Einzelhandelskaufmann et cetera gemacht hat. Man muss vielleicht auch bei diesen Anlagenführern oder bei den Schichtführern ein anderes Bewertungssystem einführen oder auch Ausbildungssystem einführen, um da eine Weiterentwicklung voranzutreiben. Aber ich glaube, das wird sich sowieso im Rahmen der Automatisierung ergeben. Denn da werden schon mehr IT-Kenntnisse vorausgesetzt und da wird es schon andere Berufsbilder geben. Und vielleicht muss da einfach auch, nicht nur wir, sondern vielleicht muss da einfach auch Deutschland an sich mit den Arbeits- und Ausbildungsänderungen sich etwas</p>	<p>Fähigkeiten und Umstände: Weiterentwicklung und alternative Karrierewege (Expertenkarriere)</p> <p>Fähigkeiten: Weiterbildung als Voraussetzung</p> <p>Umstände: Förderung und Vitamin B</p> <p>Fähigkeiten und Selbstwirksamkeit: Überzeugung der Führung</p> <p>Fähigkeiten und Selbstwirksamkeit: Erfahrungswissen</p> <p>Umstände: Weiterentwicklung über veränderte Konzepte fördern (Bewertung...)</p> <p>Veränderung von Berufsbildern</p>
	<p>B</p>	

<p>Erreichbarkeit</p> <p>B</p>	<p>anpassen und damit etwas flexibler umgehen. So ähnlich wie wir im Barcelona-Prozess diese Bachelor Geschichte und so weiter eingeführt haben. Oder im Rahmen von Weiterentwicklungen gewisse Berufe entstanden sind, die es vorher gar nicht gegeben hat. Ähnlich kann man das auch im Arbeiterbereich implementieren, aber man muss dann natürlich auch abwägen, Kosten abwägen. (Experte intern &gt; B11: 100) Ich würde mal sagen, gut. Auch bezogen auf Karrierechancen / Das ist auch bei den Mitarbeiterumfragen, Zufriedenheitsabfragen, die wir hier gemacht haben - sind innerhalb der Fertigung die Karrierechancen begrenzt. Sehr begrenzt. (Experte intern &gt; B12: 37)</p> <p>Also eine Karriere als Konfektionierer hier zu beginnen, um dann zu sagen, du wirst irgendwann mal - oder man hat die Chance, irgendwann mal Schichtleiter oder Abteilungsleiter zu werden, da gehört ein Haufen Glück dazu. (Experte intern &gt; B12: 51)</p> <p>Da muss ich schon sagen, dass einige sauer waren, dass es nicht so gut funktioniert hat, weil die in der Annahme waren, sich als Techniker in der Schule weiterzuentwickeln. Da gibt es auch unterschiedliche Möglichkeiten und das hat später nicht geklappt. Die haben sich dann privat weiterentwickelt und ein Nebengewerbe angemeldet oder etwas in die Richtung gemacht. (Experte intern &gt; B14: 87)</p> <p>Was auf jeden Fall gemacht wird, ist, entweder die Firma zu verlassen, das ist aber unwahrscheinlich aufgrund der Umgebung hier in X. Was noch alternativ vor Ort passiert, ist, sie versuchen sich wegzubewerben. Also bei einer anderen Abteilung oder so. Und ansonsten Frustration schieben. Dass man sagt: „Okay, ich versuche das nochmal und sage das meinem Chef.“ Aber viele sind frustriert und haben sich privat weiterentwickelt. Haben eben irgendetwas anderes gemacht. (Experte intern &gt; B14: 99)</p> <p>Entweder eine alternative Karriere einschlagen und in den Betriebsrat oder die Gewerkschaft gehen. Oder etwas in die Richtung machen. Oder, wie vorhin erwähnt, das man nebenbei etwas privat macht und sich da weiterentwickelt. Es gibt ja auch viele, die nebenbei etwas anfangen. Der eine Kollege hat einen Schilder-Shop gemacht, also Schilder geprägt und gefräst und weil er Ahnung von Maschinen hatte, hat er sich eine ganze Menge Verarbeitungsmaschinen zugelegt und konnte dann etwas in die Richtung machen. (Experte intern &gt; B14: 154)</p> <p>Er muss begleitet sein von zusätzlicher Qualifikation. Also es muss quasi nachgeholt werden. Er eröffnet sich nur unter Bedingungen: Weiterqualifizierung, vielleicht muss man Abi nachmachen, noch studieren und so. Ansonsten würde ich sagen, ist er relativ begrenzt. Wieder total branchenabhängig. Sogar die Frage, ob überhaupt ein Karriereschritt möglich ist. Vielleicht zum Vorarbeiter. Oder eine Fortbildung zum Meister. Oder eine Versetzung in eine andere Abteilung, die vielleicht andere Qualifikationen benötigt, die man sich irgendwie angeeignet hat durch Erfahrung im Laufe der Zeit, in der man angestellt ist. Das ist, was ich so spontan jetzt denke. Ich glaube, eine Qualifikation, entweder über externes, zusätzliches Wissen, Wissensaneignung und einen Weg außerhalb des</p>	<p>Flexibilität in beruflichen Zuschnitten</p> <p>Umstände: Karriereoptionen begrenzt</p> <p>Umstände: Entwicklungsmöglichkeiten (vorhandene Optionen begrenzt</p> <p>Umstände: Weiterentwicklung ohne Aufstiegsgarantien</p> <p>Alternative Beschäftigung</p> <p>Verbindung zu Attraktivität (Beschäftigungsalternativen)</p> <p>Umstände: alternative Karriereoptionen, z.B. Betriebsrat oder Gewerkschaft</p> <p>Alternative: Selbstständigkeit</p> <p>Fähigkeiten: Weiterbildung</p> <p>Umstände: Optionen unterschiedlich</p>
--------------------------------	---	--

	<p>Unternehmens, oder eine Qualifikation innerhalb des Unternehmens durch Erfahrung und sich bewiesen haben, das würde ich jetzt sagen, sind die Möglichkeiten. (Experte extern &gt; B21: 43)</p>	<p>Fähigkeiten: sich Beweisen, bewähren, Erfahrungswissen</p>
<p>A</p> <p>Attraktivität</p>	<p>Ich habe dann schon einige Wehwehchen gehabt. Bei mir wäre es wahrscheinlich 15 Jahre gut gegangen, bis dann meine Knie kaputt wären und dann wäre es sowieso nicht mehr möglich gewesen, da zu arbeiten. Auch unter diesem Aspekt, habe ich mir auch etwas Neues suchen wollen. In der Produktion, wo man halt nicht so körperlich schwer arbeiten muss. (GEW Beschäftigte &gt; A11: 21)</p> <p>Ich denke mal, dass mein Werdegang sehr ungewöhnlich ist, aber ich glaube, dass das wirklich halt so sein muss. So wie er war, ist es ja gut. Ich hätte vielleicht früher aus dem ersten Planungsbüro wechseln sollen, weil die Arbeitszeiten und die Arbeitsbedingungen da nicht so gut waren, aber sonst würde ich nicht sagen, dass ich das bereue. (GEW Beschäftigte &gt; A12: 6)</p> <p>Ich musste dann mein Geld über unsere Rechtsanwältin von Unternehmen B einklagen und somit habe ich dann wieder die Leiharbeit genommen, weil Rechnungen bezahlt werden wollen. (GEW Beschäftigte &gt; A13: 6)</p> <p>Habe dann auch den Teamleiter angerufen - so und so. Der sagt: „Du, das ist mir egal. Du bist gesund. Ich halte große Stücke auf dich. Und wir behalten dich, gar keine Frage, ob nur als Leiharbeiter oder ob du die Stelle kriegst.“ Wurde dann auch zum Vorstellungsgespräch geladen und bin da dann halt auf Krücken angehumpelt. Die wollten mich zum 1.4. damals einstellen. Habe gesagt, ja, da bin ich leider noch nicht fit. Und dann haben sie gesagt: „Gut, dann machen wir es zum 1.5.“ (Tonstörung). Also ich muss sagen, Unternehmen X habe ich so, so, so viel zu verdanken in meinem Leben. (GEW Beschäftigte &gt; A15: 2)</p> <p>Und nachdem ich dann da die dreieinhalb Jahre Ochsentour hinter mich gebracht hatte, war mir bewusst, dass muss schon irgendwie sich gelohnt haben, dieser Einsatz, und ich wollte eben dann nicht in der Produktion im Schichtdienst bleiben, sondern wollte dann in den Tagesdienst wechseln. Also da gab es dann schon von mir eine Motivation. Das muss sich auch irgendwie auszahlen. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 23)</p> <p>Das geht nämlich sehr wohl. Von daher halte ich Flexibilität in der Arbeit schon für ein wichtiges Kriterium, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Und dann haben auch Leute Interesse an dem Job. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 50)</p> <p>Also rückblickend betrachtet bin ich damit sehr zufrieden. Natürlich gab es mal auch Durststrecken zwischendurch, auch durchaus in dem Unternehmen dreieinhalb Jahre unter einem Chef arbeiten müssen. Da hatte ich dann eher die hängenden Mundwinkel und sage auch ganz offen: "Den hätte man nie zum Chef machen dürfen." Der ist auch kein Chef mehr. Natürlich gab es auch solche Zeiten und auch solche unangenehmen Abschnitte. Das war in dem Moment auch so schlimm, dass ich fast soweit war, das Unternehmen zu verlassen und mich ganz woanders hin zu bewerben. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 95)</p>	<p>Alternativen: Wechsel vom Handwerk in die Produktion</p> <p>Arbeitsmerkmale: Art der Arbeit</p> <p>Erwartungen und Arbeitsmerkmale: Arbeitszeit</p> <p>Erwartungen und Alternativen: in Leiharbeit wg. Vergütung</p> <p>Passung, Orga-Merkmale: Führung und Wertschätzung</p> <p>Werte Passung: Loyalität</p> <p>Erwartungen: Weiterbildung muss sich lohnen und Schichtdienst verlassen</p> <p>Erwartungen: Flexibilität des Arbeitgebers, z. B. im Personaleinsatz</p> <p>Orga-/Arbeitsmerkmale: Führung als Kriterium das Unternehmen zu verlassen</p>

<p>Attraktivität A</p>	<p>Sie können auf jeden Fall sehr hilfreich sein. Wenn man gute Kollegen hat, die einen motivieren und man dadurch mehr Interesse an seinem Job bekommt, ist man auch mehr gewillt, voranzukommen im Job. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 97)</p> <p>Es gibt Konkurrenz. Aber jede Firma spezialisiert sich auf seinen Bereich und holt sich irgendwo sein Standbein. Daher, wie gesagt, wenn ich ein Angebot bekomme, bin ich auch nicht abgeneigt, zur Konkurrenz zu wechseln. Da ich auch besonders viele konkurrierende Firmen kennengelernt habe und auch ungefähr weiß, wie diese in welchen Bereichen mit Mitarbeitern umgehen. Positive und negative Aspekte habe ich auch bei anderen Firmen schon zu Genüge gehört. Daher ja sehe ich da kein [Problem] (unv., 01:09:41 - 01:09:41). (GEW Beschäftigte &gt; A18: 233)</p> <p>Wie schon gesagt. Ich bin mir nicht sicher, ob das der richtige Bereich ist, in dem ich arbeiten oder mein Leben verbringen möchte. Vielleicht werde ich auch nochmal ein Studium anfangen. Dafür interessieren mich die Bereiche Psychologie und Philosophie. Vielleicht habe ich wirklich irgendwann die Schnauze voll und fange ein neues Studium an. Also abgeneigt bin ich dem nicht. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 243)</p>	<p>Arbeits-, Orga-Merkmale: Kollegenkreis motivierend</p> <p>Alternativen und Erwartungen: Wissen über Mitarbeiterumgang, Konkurrenz, Wechsel bei Angebot</p> <p>Alternativen, Erwartungen: Inhaltliche Beschäftigung, Unsicherheit bzgl. richtiger Tätigkeit</p>
<p>B</p>	<p>Ja. Also die, die mehr Verantwortung haben und weniger auf Weisung, sondern eigenverantwortlich arbeiten, die bekommen auch mehr. Wenn sie zum Beispiel eine temporäre Vertretung machen für einen Schichtführer oder für einen Gruppenleiter, dann sind sie automatisch in unserem Entgeltsystem in einer anderen Entgeltgruppe und bekommen das dann dementsprechend auch vergütet. [...] Oder aber im Rahmen einer Zusatzzahl oder einer Zulage bekommen sie das dann vergütet. Oder, wenn das nicht stattgefunden hat, dann vielleicht auch in Form einer einmaligen Prämienzahlung für besondere Leistung. (Experte intern &gt; B11: 48-50)</p> <p>Naja, wir haben unser unsere BV-Entgelt gerade neu verabschiedet und haben ein drei-stufiges System eingeführt, wo wir eine Einsteigerstufe, eine Basisstufe und eine Expertenstufe haben. Und innerhalb dieses Bandes kann man dann, sozusagen, wenn man sich dann in der Expertenstufe befindet, in die nächste Entgeltgruppe hoch rutschen. Das kann man befristet machen oder auch unbefristet. Das muss man dann sehen. (Experte intern &gt; B11: 52)</p> <p>Dann geben wir Bildungsurlaub oder externe Schulungen oder Unterstützung bei der Weiterbildung, Fortbildung vom Techniker oder zum Ingenieur. Wir stellen Gelder zur Verfügung, um auch private Initiative zu unterstützen. Wenn man sich weiterbildet. Wir geben die Möglichkeit, die Arbeitszeit zu reduzieren, dass man sich weiterbilden kann. Ja, und ganz klar, gibt es die Möglichkeiten, auch über den Gruppenleiter dann zum Abteilungsleiter zu werden, dann zum Produktionsleiter zu werden und dann auch sogar mal, wenn man so gut ist, kann man auch Geschäftsführer werden. Sowas haben wir auch schon gehabt. Den letzten oder vorletzten verabschiedeten Geschäftsführer, das war 2019, der hat genau so ähnlich eine</p>	<p>Arbeits- und Orga-Merkmale: Entgeltsysteme Ausgestaltung</p> <p>Merkmale: drei-stufiges System im Rahmen der Betriebsvereinbarung</p> <p>Merkmale: Zusatzleistungen: Weiterbildung, Arbeitszeit-anpassung, Führungsoptionen</p>

<p>Attraktivität</p> <p>B</p>	<p>Karriere begonnen. Nicht ganz so weit unten angefangen, aber mit einer Ausbildung. (Experte intern &gt; B11: 108)</p> <p>Schwieriges Thema. Das heißt, wenn sie als Arbeiter hier auf der Fläche oder als Arbeiter tätig sind, versuchen sie in der Regel die nächste Hierarchiestufe zu erreichen. Das heißt dann aber Vorarbeiter zu werden, stellvertretender Schichtleiter oder Schichtführer. Dafür / Diese Chancen, die haben wir hier auf der Fläche auch. Wir haben mal einen sogenannten Springer Pool gebildet. (Experte intern &gt; B12: 47)</p> <p>Oh, bei mir. Sehr gut. Ich glaube, ich habe in den letzten drei Jahren irgendwie acht Mitarbeiter verloren, die, ich sage mal, in anderen Bereichen sich fachlich wie in der Führung weiterentwickelt haben. (Experte intern &gt; B13: 98)</p> <p>Die haben sich aber in der Firma nicht weiterentwickeln können. Das liegt aber auch an dem mangelnden Angebot hier oben in X, dass man nicht einfach die Firma wechseln kann und dann einen ähnlich guten Job hat, sondern in der Regel wird man schlechter bezahlt und muss länger dafür arbeiten. (Experte intern &gt; B14: 100)</p> <p>Dass man alternative Wege nutzen kann, um Karriere zu machen. Zum Beispiel im Betriebsrat. (Experte intern &gt; B14: 148)</p> <p>Er resigniert leider. Selten erkenne ich, dass jemand sagt: „Ich verlasse das Unternehmen.“ Das spricht wiederum dafür, das gute Gesamtkonzept, was ich im Unternehmen X finde. Wenn ich raus gehe - an den Markt, hab ich eine Karriere gemacht, aber nicht unbedingt viel, viel mehr Geld oder viel, viel mehr Freiraum, was ich mir vielleicht erhofft habe. Es ist eine gewisse Resignation und vielleicht auch eine Unzufriedenheit. Das kann ich mir durchaus vorstellen. Aber es ist nicht so, dass der Weg dann raus ist und weg vom Unternehmen X. Das habe ich tatsächlich sehr, sehr selten erlebt. (Experte intern &gt; B15: 110)</p> <p>Das brauchen sie schon. Also damit haben wir auch immer wieder zu tun, dass ein Mitarbeiter sagt, dass er beim Konkurrenten mehr bekommt, aber eigentlich gefällt es ihm hier. Das ist schon ein Thema. Ich finde, wir investieren (Unterbrechung 00:34:10-00:34:13) in die Mitarbeiter, da werden sie absolut beschäftigungsfähig sein und es verlassen uns tatsächlich leider mitunter auch Mitarbeiter nach unserer intensiven Einarbeitungszeit, weil sie dann für den Wettbewerb gut ausgebildet sind. (Experte intern &gt; B16: 147)</p> <p>Innerhalb des Unternehmens wären Bedingungen nötig, wie Arbeitszeit, Freistellung für Fortbildungen. Solche Ideen sind natürlich denkbar und haben alle auch was mit gesellschaftlicher Veränderung zu tun. Die Frage, wie menschenfreundlich sozusagen Arbeitswelt gestaltet wird, und auch wie flexibel man das machen möchte. (Experte extern &gt; B21: 101)</p>	<p>Merkmale: Springerpool und mögliche Aufstiege in der Hierarchie</p> <p>Merkmale: Aufstiegsoptionen</p> <p>Merkmale und Alternativen: fehlende Optionen der Weiterentwicklung</p> <p>Alternativen: Betriebsratskarriere</p> <p>Merkmale und Alternativen: Definition von Karriere, schlechtere Vergütungssituation, geringere Flexibilität</p> <p>Seltener Unternehmen verlassen</p> <p>Erwartungen und Alternativen: Vergütung</p> <p>Verbindung zu Erreichbarkeit: gut ausgebildet</p> <p>Orga-, und Arbeitsmerkmale: Menschenbild, Arbeitszeit und Weiterbildungs-gestaltung</p>
-------------------------------	---	---

<p>Bekanntheit und Bewusstsein</p> <p>A</p>	<p>Und dann hab ich einfach wirklich bei der (unv. 00:01:44 ) so einen Online-Fragebogen ausgefüllt, wo mir dann gesagt wurde, ja, am besten passt zu dir Maschinenbau Richtung Produktionstechnik. (GEW Beschäftigte &gt; A12: 4)</p> <p>Wir haben unsere ehrenamtliche Tätigkeit eingestellt im Bezirk Küste und dann habe ich angefangen, wieder normal zu arbeiten. Ich habe dann natürlich leider alle meine Brücken damals hinter mir abgerissen. Das war natürlich dämlich zu dem Zeitpunkt. Somit musste ich wieder von vorne anfangen. Ich habe dann einen Job gesucht, um schnellstmöglich an Geld zu kommen, erstmal mit Leiharbeit. Dann bin ich in Leiharbeit reingerutscht. Ich war dann bei Unternehmen Y, weil ich bei Unternehmen Y die ganzen Betriebsräte kannte und so weiter. (GEW Beschäftigte &gt; A13: 5)</p> <p>Ja, Vergütung ist bei uns Verhandlungssache. Wir sind nicht in den Tarifverträgen, folglich haben wir keinen Betriebsrat. Es gibt Projektleiter, die verdienen weniger, als ich jetzt verdiene. Es gibt auch Projektleiter, die verdienen mehr als ich. Das kriegt man aber nur bei Mitarbeitergesprächen untereinander heraus. (GEW Beschäftigte &gt; A18: 38)</p>	<p>Berufsbildung, Fragebögen</p> <p>Leiharbeit als Möglichkeit, sich auszuprobieren, Einblicke zu bekommen</p> <p>Alternative Möglichkeiten der Informationsbeschaffung zu Berufen?</p> <p>Transparenz über Vergütung (bei nicht-tariflichen Vergütungen)</p>
<p>Bekanntheit und Bewusstsein</p> <p>B</p>	<p>Auch da würde ich sagen, wenn überhaupt nur positiv. Im Arbeiterbereich, Pipettenmontagenbereich, der extra Einsatz, die extra Schichten, die Techniken, sich zu informieren sind digitaler geworden. Ich würde sagen, da hat Corona einen ganz großen Schub gebracht. Das war auch nicht negativ, sondern eher positiv für alle Bereiche. (Experte intern &gt; B11: 120)</p> <p>Keine Ahnung. Es sind jetzt Teams gebildet worden, die treffen sich. Wir haben so eine Art Facebook bei uns in der Firma, in der Y. Und da kann sich jeder zu Wort melden und es wurden Gruppen gebildet, wo sich jeder freiwillig melden kann: „Mensch, ich habe da Bock drauf, ich will da mitarbeiten.“ Ich vermute mal, ab Juni sollen die ersten Ergebnisse mal kommen, wo die Meinungen quotiert stehen und sagen, warum das so ist. Ich vermute mal, das werden mehrere unterschiedliche Faktoren sein. (Experte intern &gt; B13: 209)</p> <p>Wir haben Stellenausschreibungen, bei denen man sich bewerben kann. Und dann haben wir ein Weiterbildungsprogramm mit Kursen, die wir Y nennen, wo man sich abendlich weiterbilden kann. Es wird auch gefördert, den Techniker oder so etwas zu machen. Im Verwaltungsbereich ist das eher der Betriebswirt, aber es machen auch immer mehr und damit sind die Aufstiegschancen natürlich auch geringer. (Experte intern &gt; B14: 87)</p> <p>Ja. Den Girls-Day machen wir nicht mehr, sondern wir machen Girls- und Boys-Day. Aber der Girls-Day wurde immer unterstützt von Unternehmen X. Strukturell wird schon darauf geachtet, dass technische Berufe möglichst auch Frauen machen. Aber da ist die Resonanz auf der anderen Seite nicht so groß oder hat nachgelassen, warum auch immer. Da weiß ich nicht, woran es liegen könnte. (Experte intern &gt; B14: 199)</p> <p>Durch entsprechende interne Stellenausschreibungen im Intranet bei uns. Aber auch durch Aushänge. Gerade in den</p>	<p>Digitale Informationskanäle zu Schichtplänen etc.</p> <p>Vorschlagwesen, Initiativpool für Mitarbeit in anderen Bereichen</p> <p>Stellenausschreibungen intern</p> <p>Infos zu Weiterbildungsprogramm, Aufstiegsoptionen</p> <p>Girls-Day zur Bekanntmachung von Berufen für Frauen</p> <p>Intranet für Stellenausschreibungen, Aushänge</p>

<p>Bekanntheit und Bewusstsein</p> <p>B</p>	<p>gewerblichen Bereichen wird das noch ausgehängt. (Experte intern &gt; B15: 90)</p> <p>Und ich sehe durchaus oft die Hürde als sehr groß. Das ist sehr breit, wo ich dann vielleicht denke, nein, das schaffe ich nie. Wenn ich aber dann den Elefanten in Stücke schneide, dann wäre es vielleicht gar nicht so schlimm. Ich glaube, da fehlt es vielleicht an dem Thema Kommunikation. An dem Thema, wie das dargestellt wird. Wenn ich in Stellenbeschreibungen lese, was gefordert wird und ich denke, das kann ich gar nicht verstehen, was die wollen. Das hört sich für mich ganz groß und komplex an, dann würde ich als Arbeiter sagen, ich bleibe doch lieber dort, wo ich bin. (Experte intern &gt; B15: 164)</p> <p>Im Moment, gar nicht. Das ist ganz schlecht. Da stecken wir absolut in den Kinderschuhen. Das war so, dass wenn man Glück hat, ist man im Moment irgendwie aufgestiegen. Natürlich würden wir uns das anders wünschen. Es ist so, wie ich vorhin schon mal meinte, wir fänden es eigentlich schön, wenn jemand auch den Wunsch hat, sich weiterzuentwickeln. Dass man dann schaut, wenn es ein toller Mitarbeiter ist, welche Möglichkeiten haben wir denn hier? (Experte intern &gt; B16: 99)</p> <p>Das wird nur über Jahrzehnte, Jahrhunderte, Jahrtausende gehen. Es muss halt auch attraktiv sein für Frauen, dass sie sagen, dass sie Lust darauf haben. Das ist ja eine totale Typsache zu sagen, man macht das. Das ist genauso in anderen Bereichen. Wie kann man den Mann dazu bewegen, das zu machen? Das ist die innere Einstellung. Will ich das? Oder will ich das nicht? Ob die Gesellschaft das ändern kann, weiß ich nicht. Man macht ja schon viel Aufklärungsarbeit. Noch mehr zu machen, wird dann irgendwann auch unglaublich. Wenn es dann zu übertrieben ist. Also da sehe ich nichts. (Experte intern &gt; B16: 239)</p> <p>Es gibt auch wenig Anbieter, die dann natürlich auch nie unternehmensspezifisch unterwegs sind. Da bin ich dann immer der Meinung, dass es schön wäre, wenn ein Unternehmen eigene Trainer hat. Das haben wir bei uns im Unternehmen, aber im Moment, für meine Begriffe noch nicht genügend. Ich kann einfach sagen, dass das auch ein Weg der Karriere sein kann. Zu sagen, man macht eine Fachkarriere als Trainer. Gar nicht unbedingt die Führungskarriere, sondern ich werde Trainer im Unternehmen und kann mein Wissen weitergeben. Das wird bei uns im Moment leider noch zu wenig in Angriff genommen. Wir planen das jetzt wieder. Wir werden dafür auch neue Kollegen einstellen oder sind auf der Suche dabei, um das auch voranzubringen. (Experte intern &gt; B16: 187)</p>	<p>Verständlichkeit von Stellenausschreibungen und Anforderungen</p> <p>Informationen für Beschäftigte über Karriereberatung und Nachfolge-management</p> <p>Aufklärungsarbeit zu typisierten Männerberufen (nicht nur Unternehmensaufgabe)</p> <p>Informationen zu internen Weiterbildungen</p> <p>Informationen zu Karriereweg als Trainer:in</p>
---	--	---

## Anhang G6.2: Tabelle Abneigung zu gehen VERW

Kategorie	Zitat/Segment	Aspekte im Fokus
Erreichbarkeit	<p>Ja, also im Endeffekt ist es tatsächlich so, dass man sich erst einfach darauf bewerben kann. Da muss man sicherlich auch eine gewisse Erfahrung mitbringen. Ob das nun überhaupt reicht, in diesem Service-Team paar Jahre gearbeitet zu haben oder ob das vielleicht auch schon mal eine leitende Position ist. Ich weiß nicht, wie ausschlaggebend das ist, dass man das vorweisen muss, schon einmal eine leitende Position besetzt zu haben. Aber so gesehen, wenn unsere Teamleitung gehen würde, könnte sich jeder von uns darauf bewerben. Also es ist jetzt nicht, dass man da schon eine andere Ausbildung für braucht oder einen anderen Abschluss oder so etwas. Das ist tatsächlich die Teamleitung, die direkt über uns ist. Dann kann sich jeder von uns darauf bewerben. (VERW Beschäftigte &gt; V14: 45)</p> <p>Und ich sagte ja, wenn ich nicht zufrieden gewesen bin, wie beispielsweise in der Verwaltung, wo ich dann auch in jungen Jahren gedacht habe: „Ich bin unterfordert, das kann es nicht sein, dieses Arbeitsleben: halben Tag arbeiten, halben Tag nichts tun.“ Aber ich habe immer wieder für mich Entscheidungen getroffen und habe mich dann immer wieder verändert. Das hat mir eigentlich über diese Jahrzehnte ganz gut getan für meine persönlichen Entwicklung. Ich habe es also nicht so hingenommen, sondern habe immer auch die Veränderung gesucht. (VERW Beschäftigte &gt; V15: 22)</p> <p>Ich denke, dass es unabhängig der Branche ist, ob man weniger oder mehr Möglichkeiten hat, um Karriere zu machen. Meiner Meinung nach, hängt es mehr von den betrieblichen Möglichkeiten, beziehungsweise der Betriebsphilosophie ab. Zum Beispiel gibt es bei X so gut wie keine Möglichkeit der Karriere. Nur bei personellen Abgängen gibt es die Möglichkeit, sich auf "höhere" Stellen zu bewerben. Mein Schwager arbeitet in der Automobilbranche. Dort nimmt er gerade die Möglichkeit wahr, über ein von der Arbeit gefördertes Studium, auf eine "höhere" Position zu wechseln und seinen Stellenwert zu steigern. (VERW Beschäftigte &gt; V16: 104)</p>	<p>Fähigkeiten: Erfahrungen, Wissen um nötige Voraussetzungen für Aufstieg fehlt</p> <p>Fähigkeiten und Selbstwirksamkeit: Selbstreflexion für Veränderung</p> <p>Umstände: Organisationale Aufstiegs- möglichkeiten und Förderprogramme fehlen</p>
Attraktivität	<p>Also momentan beschäftigt mich das nicht so sehr. Ich gehe auch ziemlich gut damit um, weil ich weiß, dass ich hier nicht ziemlich weit komme. Und dadurch, dass es auch weit weg von zu Hause ist, schaue ich mich dann eher außerhalb nach anderen Stellen um, die besser sind, wo ich dann auch weiterkommen würde. (VERW Beschäftigte &gt; V11: 136)</p> <p>Also ich glaube, da bin ich mir aber nicht ganz sicher, dass Auszubildende zum Beispiel bei der Bahnfahrkarte unterstützt werden. Aber ich glaube, ansonsten haben wir nicht wirklich etwas. (VERW Beschäftigte &gt; V11: 34)</p> <p>Das ist mir sehr wichtig. Deshalb bin ich ja auch nur auf 75% gegangen und bin auch da geblieben, obwohl ich gefragt wurde, ob ich 100% arbeiten möchte. Aber das möchte ich nicht. Also meine Freizeit ist mir auch wichtig. (VERW Beschäftigte &gt; V12: 133)</p>	<p>Erwartungen und Alternativen: Unzufriedenheit mit Karriereoptionen, andere AG Alternativen</p> <p>Erwartungen an Zusatzleistungen</p> <p>Erwartungen an Arbeitszeit</p>



	<p>Wenn etwas Neues kommt, man etwas Neues dazulernt, dass man sich dann wieder mehr Wissen angeeignet hat, um das umsetzen zu können. Das würde ich dann vielleicht darunter verstehen. (VERW Beschäftigte &gt; V13: 164)</p> <p>Ich hätte mir alleine gerade eine Wohnung leisten können und das war es. Ich hätte keine Rücklagen bilden können und das ist ja doch auch irgendwie sehr wichtig. Und deswegen war ich tatsächlich noch in einer zweiten Praxis. Also mit der Ausbildungspraxis, der Praxis danach und Apotheke, war ich vorher bei drei Arbeitgebern, sozusagen. (VERW Beschäftigte &gt; V14: 10)</p> <p>Da habe ich dann aber nach kurzer Zeit festgestellt, dass diese Verwaltungstätigkeit mir einfach zu öde und zu langweilig erschien. Dann bin ich in die freie Wirtschaft gegangen und habe dann da im Bereich Medizintechnik gearbeitet. (VERW Beschäftigte &gt; V15: 2)</p> <p>Für die Altersvorsorge bekommt man auch noch einen Obolus, dann wird noch Weihnachtsgeld gezahlt. Das sind alles Sachen, die nicht mehr so unbedingt selbstverständlich sind. Das ist eigentlich recht positiv. Sie haben sich jetzt um die Impfung gekümmert. Man kann sagen, die Firma Z sollte dazu in der Lage sein, das seinen Mitarbeitern anzubieten, aber ich finde, das ist alles nicht unbedingt eine Selbstverständlichkeit. Im Sommer werden die Leute hier mit Selter versorgt. Das ist schon ganz in Ordnung. Man wird hier nicht so ganz vergessen. Diese kleinen Dinge, die dann honoriert werden, sind, finde ich, auch ganz wichtig und fallen eigentlich bei mir positiv ins Gewicht. (VERW Beschäftigte &gt; V15: 34)</p> <p>Sehr wichtig. Das ist mir sehr wichtig. Wir haben einige Bereiche, in denen es in diesen coronabedingten Zeiten weniger Arbeit gab. Dann habe ich mir in anderen Bereichen auch andere Aufgabengebiete angeeignet, sodass ich dementsprechend immer mit Arbeit versorgt war. Das ist mir eigentlich ganz, ganz wichtig, dass ich mir immer, wenn in meinem direkten Bereich wenig Arbeit ist, noch etwas Anderes heranziehen kann, um beschäftigt zu sein. Das hatte ich auch schon eingangs erwähnt: immer nur, Tag ein, Tag aus, dieselbe Tätigkeit zu machen und keine Abwechslung zu haben, würde für mich nur schwerlich gehen. Das muss ich ganz ehrlich sagen. (VERW Beschäftigte &gt; V15: 46)</p> <p>Also die Vergütung jetzt außen vorhalten, oder? Also meine Frau - muss ich dazu sagen - arbeitet in der freien Wirtschaft, da geht das los: Arbeitsvertrag, Urlaubsanspruch, mindestens 22 oder 23 Tage, was gesetzlich vorgeschrieben ist. Da geht es los und dann ein Tag mehr pro Jahr Zugehörigkeit. Beim Y hatte ich sofort 30 Tage Urlaub und als ich angefangen habe, war noch ein halber Tag Silvester und ein halber Tag Weihnachten, was jetzt mittlerweile schon ein Tag Weihnachten und ein Tag Silvester frei bedeutet. [unv.] Tage Urlaub. Auf Schlag (unv.): ein vernünftiges Arbeitsklima, vernünftige Büros, was auch nicht selbstverständlich ist, bei dem, was ich schon gesehen habe. (VERW Beschäftigte &gt; V16: 46)</p> <p>Probleme werden gehört, also wenn ich ein Problem habe - damals mein Teamleiter, jetzt mein Abteilungsleiter - die werden</p>	<p>Erwartungen an Entwicklung und Lernen: Für Karriere mehr Zeit nötig</p> <p>Erwartungen und Alternativen: Vergütung auch für Rücklagen</p> <p>Arbeitsmerkmale: Inhalte Tätigkeit langweilig</p> <p>Positive Organisationsmerkmale/ Zusatzleistungen</p> <p>Arbeitsmerkmale: Abwechslung, Aneignung anderer Aufgabenbereiche</p> <p>Erwartungen und Alternativen: Urlaubstage über gesetzl.</p> <p>Organisationsmerkmale: Büros und Arbeitsklima</p> <p>Werte/Persönlichkeit Passung,</p>
--	--	--

	gehört [...] man macht was, man hat nicht das Gefühl, man bleibt im Regen stehen damit. Ja, dann haben wir noch die Chance [unv.] Mehrzeit: wir dürfen 40 Stunden plus und 10 Stunden minus haben und wenn ich dann halt mal einen Tag frei brauche - ich glaube, es gab nie eine Situation, wo ich mal einen Tag zusätzlich spontan brauchte, den ich nicht bekommen habe, auch das ist für mich kein Selbstverständnis. (VERW Beschäftigte > V16: 46)	Arbeitsmerkmale: Kommunikation, Probleme werden gehört  Arbeitsmerkmale: Flexibilität Arbeitszeit
Bekanntheit und Bewusstsein	Das Einzige, was wir haben, ist die aktive Pause. Da kann man dann, ich glaube momentan noch online, an so einem Kurs teilnehmen. Aber das ist auch das Einzige sonst. (VERW Beschäftigte > V11: 36) Soviel ich weiß, ist es da auch nicht anders. Also vielleicht in Y, dass man, wie es hier auch ist - wir haben ja, wie gesagt, die Pflegeabteilung und den stationären Bereich. Aber das ist an den Standorten auch nicht anders. Da gibt es - also würde ich jetzt sagen - auch keine anderen Möglichkeiten aufzusteigen, es wäre jedenfalls nicht bekannt. (VERW Beschäftigte > V12: 52) Ich nehme es halt so hin - wenn es so ist, dann ist es so. Ich weiß gar nicht, wann uns das letzte Mal irgendwann - wie gesagt, coronabedingt war sowas ja auch nicht möglich, aber wie gesagt, es wiederholt sich dann auch immer und wenn man das einmal gemacht hat - ob ich das jetzt ein zweites oder drittes Mal machen muss, weiß ich nicht, also da ist das Interesse dann auch nicht so groß. Ich weiß, wie ich telefonieren muss oder wie ich Gespräche führen muss, dazu mache ich das auch lang genug. Das können vielleicht Leute machen, die noch nicht so lange im Job sind. Ich wüsste jetzt auch gar nicht speziell so, was ich gerne an Fortbildungen machen würde. (VERW Beschäftigte > V12: 185) Oder gibt es zusätzliche Versicherungsoptionen? Nein, nicht, dass ich wüsste. (VERW Beschäftigte > V13: 49-50) Das kann ich Ihnen nicht sagen. Eventuell schon, aber ich habe mich da nicht schlau gemacht. Ich weiß es nicht. Ich habe mich mit den Kindern nicht darum gekümmert, weil das Paket muss ja stimmen, auch mit den Uhrzeiten und dass ich sie abholen kann und Ähnliches. Deswegen kann ich die Frage nicht beantworten. (VERW Beschäftigte > V13: 174)	Unwissenheit über Zusatzleistungen und Incentives  Aufstiegsmöglichkeiten und Karriereoptionen unbekannt  Unwissenheit über vorhandene und nötige Fortbildungen  Unwissenheit über Zusatzleistungen und Incentives  Keine Informationen zu alternativen Beschäftigungen

### Anhang G6.3: Tabelle Handlungsfähigkeit Determinismus A

<u>Befragter/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Aspekte im Fokus</u>
A11 G1	Ich finde das, ehrlich gesagt, gar nicht so schlimm, ich finde das eigentlich sogar ganz gut, weil, wahrscheinlich würde man gar nicht in den Genuss kommen, dann diesen Schritt zu gehen. Ich finde das ganz gut. Es ist immer auch jemand da. Man achtet schon darauf, dass das nicht Vorgesetzte sind, die einem nur sagen, was du machen sollst, sondern sie helfen auch mit Ratschlägen. Sie sagen, wenn du das machen möchtest, dann hast	Vorgaben und Vorgesetztenentscheidungen als Orientierungsrahmen gesehen, man trifft selbst die Entscheidung

	<p>du die Entscheidung. Aber wenn du sagst, du möchtest das machen, dann geht das so und so. Aber wir sind da, wir helfen dir. Das finde ich ganz cool. Das ist, wie soll man sagen, wie so eine Symbiose. Man arrangiert sich miteinander. Also, ich finde es nicht schlimm, sagen wir es einmal so, ich finde das eigentlich ganz gut. (GEW Beschäftigte &gt; A11: 148)</p>	
A12 G9	<p>Naja, also damals war ich sehr viel jünger und deswegen würde ich sagen, hätte ich da mehr Führung gebraucht. Aber es hat auf jeden Fall Einfluss, weil zum Beispiel, dass ein Unternehmen, mit dem hatte ich mit dem Chef abgesprochen, dass ich vielleicht das Unternehmen übernehmen könnte. (unv. 00:51:55) Karrierebooster. Das war auch einer der ausschlaggebenden Faktoren, weshalb ich den Meister gemacht habe. (GEW Beschäftigte &gt; A12: 175)</p>	<p>Führungsunterstützung zu Beginn des Berufslebens sinnvoll, sonst gute Karriereförderung, Orientierungshilfe</p>
A13 G2	<p>Ich habe einen Kollegen, der hat jetzt endlich einmal nach fast fünf Jahren, nachdem er seinen Techniker fertig hatte, hat er endlich eine Stelle als Techniker bekommen bei Unternehmen Y. Aber auch nur, weil ihn ein Vorgesetzter, dieser gesagte Linienleiter, angesprochen hat, ob er nicht Lust hätte, weil jetzt gerade eine Elternvertretung nötig wäre. Am 01. Juni kommt der aber wieder zurück und dann muss er wieder normal in der Linie arbeiten, obwohl er einen Techniker hat. Deswegen sage ich ja, du hast nie die Garantie. Wir haben immer noch zwei Leute, die haben den Techniker, arbeiten bei uns ganz normal auf der Linie und haben es aufgegeben. Natürlich kannst du dir vorstellen, wie demotivierend das ist. (GEW Beschäftigte &gt; A13: 46) Dass muss man in den Bereichen sehen, weil, ich bin ja für mich selbst zuständig und wenn ich Karriere machen will, dann muss ich mich selbst anstrengen. Das heißt, ich kann mich da nicht auf andere Kollegen verlassen. Also das ist mein eigener Kampf, den ich kämpfen muss. Von daher würde ich sagen, haben die nichts mit meiner eigentlichen Karriere zu tun. Es liegt immer an einem selbst. Natürlich kann es einem zuspähen, wenn man gewisse Leute hat, die einen supporten und sagen: „Du, pass einmal auf, ich spiele dir den Ball zu, dann kommst du da einen Schritt weiter.“ Das gibt es ja manchmal. Und genauso gibt es auch Befürworter, wie ich sagte, der Nasenfaktor. Wenn ich die Leute kenne, dann ist das Vitamin B. Deswegen zählt das nicht für mich zu Karriere, die ich mache, wenn ich auf andere Leute zugewiesen bin. Weil Karriere ist für mich etwas, was ich mir selbst erarbeite (GEW Beschäftigte &gt; A13: 110)</p>	<p>Eigenverantwortliche Weiterbildung vs. Rahmen der verfügbaren Stellen</p> <p>Risiko, keine Garantie des Aufstiegs</p> <p>Demotivation durch fehlende Aussichten</p> <p>Eigenverantwortung in der Karriere</p> <p>Vitamin B und Führung als Förderungsmöglichkeit, zählt aber nicht zur Karriere</p>
A14 G2	<p>Grenzen oder Hürden. Der, der dir gegenüber sitzt. Wenn finale Entscheidungen getroffen werden. (GEW Beschäftigte &gt; A14: 133)</p>	<p>Führungsentscheidung determinieren Karriere</p>
A15 G2	<p>Der empfiehlt sich dafür, dem trauen wir das zu, den kann man aufbauen, der ist bereit, was zu lernen, den könnte man da sehen.“ Also ich glaube, es liegt einfach an jedem selbst, wie man sich gibt und dann halt auch die richtige Initiative zu ergreifen und auch zu sagen: „Ey, pass auf, ich gebe mir Mühe, ich reiße meinen Arsch auf. Ich frage, ich tue, ich komme hier aber nicht weiter.“ - da muss man halt (Tonstörung) und sagen: „Hey, Mensch, wie sieht es aus? Ich würde gerne, hast du eine Möglichkeit oder muss</p>	<p>Eigenverantwortung in der Karriere, Initiative muss vom Beschäftigten ausgehen</p> <p>Aber Abhängigkeit von richtigen und vollständigen</p>

	ich die Kostenstelle wechseln?", also das hat jeder in seiner eigenen Hand. (GEW Beschäftigte > A15: 134)	Informationen zu Karriereoptionen
A16 G3	<p>Man kann auch niemanden irgendwohin drängen, wenn er denn gar nicht will, der mag das Potenzial haben, aber will sich gar nicht verändern. Solche Fälle habe ich auch erlebt innerhalb der vielen Jahre, die ich für Unternehmen gearbeitet habe. Nicht jeder, der es gekonnt hätte, hat den Ball ergriffen aus verschiedensten Gründen, die man auch nicht immer alle versteht. Aber klar, es ist wichtig, dass man Dinge mitbringt. Sie können den größten Hauklotz nicht an die feinste Arbeit setzen. Es muss ein bisschen passen. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 58)</p> <p>Aber wichtig ist immer, dass man Leute hat, die an den entsprechenden Stellen sitzen und sagen: „Da ist jemand. Ich könnte mir vorstellen, den beim Schach von A nach B zu setzen.“ Und alle gewinnen dadurch: das Unternehmen, die Abteilung der Mitarbeiter. Das ist ganz wichtig und das muss ein Geben und Nehmen sein, von Mitbringen an Fertigkeiten und Willen zu / Die andere Seite, also die Führung, muss erkennen, Chancen ergreifen, indem sie Mitarbeiter motiviert, um zu planen. Das ist eine ganz wichtige Kombination. Und wenn sie ein Unternehmen haben, wo keine Führungskräfte sind, die eben nicht führen können, die nicht meinen, ich habe ein Schachbrett und ich setz mal die Steine, so dass alle was davon haben, dann wird das Unternehmen aber auch kein Erfolg haben. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 59)</p> <p>Die haben sehr wohl da Einfluss, indem sie die Möglichkeiten schaffen, indem sie offen sind, wie ja Unternehmen X, der damals mein Chef war und das spitz kriegte, "da wird eine Stelle quasi frei gesetzt, weil sie outgesourct wird nach Krakau", dann aber eben hörte durch internes Netzwerken: "Da ist aber ein Mitarbeiter, der möchte Z nicht verlassen, sondern ist lang gedient und möchte gerne auch offen sein für Neues und was anderes machen und bei uns bleiben. Ich schau ihn mir mal an." Also dieses offene Mindset des Unternehmens (...). Natürlich, der eine lebt es mehr, der andere weniger. Herr P. hat das immer par excellence gelebt und ist da sehr offen. Ja, da hat eine Firma sehr wohl Einfluss, indem sie das durch solche Leute steuert und begleitet und auch durch seine Unternehmenskultur ermöglicht. Also wenn Sie da jetzt ein Unternehmen haben, was vielleicht ein mittelständischer Unternehmer ist, der das Ganze patriarchalisch führt, dann ist das da vielleicht nicht so einfach wie bei dem Unternehmen, könnte ich mir vorstellen. (GEW Beschäftigte &gt; A16: 167)</p>	<p>Verantwortung und Eigeninitiative des Beschäftigten entscheidend</p> <p>Transparenz nötig: Möglichkeiten in Unternehmen und Ambitionen des Beschäftigten</p> <p>Förderung durch Führung bei Qualifizierten</p> <p>Weitblick und Kommunikationsfähigkeit der Führung</p> <p>Karriereoptionen schaffen und darüber informieren</p> <p>Wertschätzung vergangener Arbeit</p> <p>Prägung und Unternehmenskultur</p>
A17 G2	Ich glaube, in unserer Gesellschaft ist es auch so, dass das wirklich an jedem selber liegt. Ob man dann in den Augen der Gesellschaft eine Karriere hingelegt hat, ist noch eine andere Frage, aber ich glaube, jeder kann sich hier so ausleben wie er möchte. (GEW Beschäftigte > A17: 184)	Verantwortung und Initiative liegt beim Individuum, Bewertung von Karriere verschieden
A18 G4	Ich denke schon, wenn man beruflich Karriere machen will, man Einschränkungen hinnehmen muss. Aber das ist abhängig davon, wie eine Person Karriere definiert. Ich nehme leichte Einschränkungen in Kauf, weil ich weiß, dass ich entsprechend Lob, beziehungsweise meinen Ausgleich bekomme. Ich würde	Karrieredefinition verschieden, Eigenverantwortung und Ambitionen entscheidend, Umgang mit Einschränkungen

	aber nicht meine Freizeit für meinen Beruf opfern. (GEW Beschäftigte > A18: 129)	
--	--	--

#### Anhang G6.4: Tabelle Handlungsfähigkeit Determinismus VERW

<u>Befragte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Aspekte im Fokus</u>
V11 G5	-	-
V12 G5	-	-
V13 G5	Man weiß ja, dass die da sind! Wenn in einer Sitzung mit dem Abteilungsleiter oder Teamleiter nach Ideen gefragt wird, kann man das natürlich sagen. Aber man weiß ja, was der Einzelne macht und wo die Grenzen des Einzelnen sind. Man kann natürlich Vorschläge machen, aber man muss dann auch davon ausgehen, dass das nicht wirklich so umgesetzt wird, wie man es vielleicht gerne möchte. Aber das weiß ja der Einzelne, der auf seinem Arbeitsplatz ist, wo seine Grenzen sind. (VERW Beschäftigte > V13: 160)	Wissen um Einschränkungen im Arbeiten und in der Karriere, Umgang damit  Kommunikation über Grenzen?
V14 G5	Dass man einfach mit seinen Berufserfahrungen und auch je nachdem, wie viel Energie man in solche Sachen reinstecken möchte, sagt, man ist derjenige, der die Dienstpläne schreibt. Oder man übernimmt einen gewissen Bereich unter den PDA's in so einer großen Apotheke. (VERW Beschäftigte > V14: 21) Also soweit es die Bedingungen zulassen, gibt es bestimmt auch Stellen, wo man einfach einen gewissen Abschluss oder eine Ausbildung braucht. Ich könnte jetzt wahrscheinlich nicht ohne Weiteres in der IT anfangen, wenn ich mich damit gar nicht auskenne. Was ja auch völlig normal ist. Aber in den Möglichkeiten und den Rahmen, die man hier so hat, ist es, denke ich schon relativ selbstbestimmt möglich. Also wir haben ja nun einfach nicht die große Auswahl und Aufstiegsmöglichkeit, aber in diesem Rahmen würde ich schon sagen, dass es relativ (unv.). (VERW Beschäftigte > V14: 161)	Eigeninitiative für Zusatzaufgaben  Qualifikations-erfordernisse als Einschränkung, Umgang damit  Organisationale Gegebenheiten als Rahmen zur Orientierung  Wissen um Grenzen
V15 G5	Ich kann das von mir sagen. Ich habe in meinem Berufsleben auch viele Menschen kennengelernt, die jeden Tag zur Arbeit gekommen sind und jeden Tag gemeckert haben, wie schlimm alles ist, aber nie eine Veränderung an sich vorgenommen haben, beziehungsweise, das dann immer so hingenommen haben. (VERW Beschäftigte > V15: 98)	Karriereinaktivität?  Wissen um Grenzen
V16 G5	Ach so. Ja ... also von so richtigem Erfolg kann man gar nicht reden bei uns, weil jeden Tag dasselbe ansteht. Also, wir haben nie irgendein Projekt, wo wir sagen, das ist abgeschlossen oder erfolgreich abgeschlossen - es ist immer kontinuierlich ziemlich dasselbe, was wir leisten müssen halt und da gibt es nichts, wo man den Erfolg so richtig messen kann. Man kann ihn nur daran messen, wenn wir Spitzen haben, wenn wirklich eine Spitze kommt, wo - keine Ahnung - wenn im Schnitt ca. 10000 Seiten zu scannen sind, meinerwegen und auf einmal kommt eine Spitze, dass wir 30000 Seiten scannen müssen in kürzester Zeit. Und dann merkt man	Keine Erfolgsgrößen, Benchmarks zur Orientierung für Beschäftigte, Ihren individuellen Beitrag/Erfolg einzuschätzen. Dies könnte ein

	<p>auch in meiner Mannschaft, dass sich die Einen oder Anderen dann sagen: „Och nö, ich mache meinen [unv.] weiter.“, aber der Großteil sagt: „Alles klar, 'challenge accepted', das hauen wir halt rein.“. Und das ist für mich ein Erfolg, die Leute soweit zu haben, diejenigen, die dann sagen: „Hier, komm, wir hauen einen rein.“, dass die das machen, ohne es ansagen zu müssen, dass wir mal Dampf geben müssen oder was auch immer, das ist für mich ein Erfolg, dass die Leute von sich auch (unv.) die Mehrarbeit dann bringen oder die Frequenz nach oben schrauben des eigenen Tuns dann halt. (VERW Beschäftigte &gt; V16: 84)</p> <p>Wenn man die Chance hat, bei X Karriere zu machen, wird der Umfang und die Art und Weise von X vorgegeben. (VERW Beschäftigte &gt; V16: 126)</p>	<p>Karrierebaustein sein.</p> <p>Umfang und Art der Karriere von U bestimmt</p>
--	---	---

## Anhang G6.5: Tabelle Handlungsfähigkeit Determinismus B

<u>Befragte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Aspekte im Fokus</u>
B11 G6	<p>Wenn man in dem Bereich bleiben möchte. An dem Standort, in dem Kompetenzcenter, in der Abteilung, dann muss man sich der Automatisierung unterwerfen und sich weiterbilden in diese Richtung. Wenn man aber flexibel ist und sagt: Okay, ich gehe jetzt von der Pipettenmontage zur Qualitätsprüfung der Pipetten, dann kann man sich ja auch horizontal verändern. Das ist für den einen oder anderen auch eine Weiterentwicklung. Da muss man sich nichts unterwerfen. (Experte intern &gt; B11: 114)</p>	<p>Unterwerfung hinsichtlich Automatisierung</p> <p>Eigenverantwortung: Weiterbildung</p> <p>Horizontal: Veränderung im fachlichen Bereich</p>
B12 G6	<p>Das liegt, wie sagt man, an der Person selbst. Wenn hier eine hinkommt und sagt, ich möchte Geschäftsführer werden. Dann können sie sich die Frage selber beantworten. Was bringt er mit, damit man dem hier ein 100 Millionen Euro Unternehmen an die Hand gibt und sagt du, bist jetzt Geschäftsführer? Ich persönlich, von Herrn XY, von dem nehme ich ein Zitat sehr gerne. Man gibt immer den Verhältnissen die Schuld, in das, was man ist. Diejenigen, die vorankommen, suchen sich die Verhältnisse, die sie brauchen und da sie sie nicht finden, schaffen wir sie selbst. (Experte intern &gt; B12: 99)</p> <p>Das klingt schon wieder so, als wenn der Arbeitgeber für die Karriereplanung der Mitarbeiter zuständig ist. Klar, das ist der Arbeitgeber ein bisschen, aber ich kann - und das ist oftmals eine Hürde, die wir hier haben - ich kann nicht individuell auf die Karriereplanung einzelner Personen eingehen, weil das Dinge sprengt oder / Das ist einfach nicht gegeben - ich kann diese Positionen, diese Stellen, die sich Damen und Herren hier wünschen, nicht bieten. (Experte intern &gt; B12: 175)</p>	<p>Eigeninitiative und Ambitionen entscheidend</p> <p>Passende Kontextbedingungen suchen und finden</p> <p>Verantwortung der Karriereplanung eher bei Beschäftigten gesehen, keine individuelle Karriereplanung</p>

<p>B13 G2</p>	<p>Es kommt ja darauf an. Die, die ja gar nicht wollen, kommen ja gar nicht in die Situation. Diejenigen, die wollen, versuchen wir, sage ich mal, natürlich mit Gesprächen auch dahin zu bewegen und zu sagen: „Was möchtest du?“ Wenn mir einer sagt, oder da sitzen drei Leute vor mir und sagen, sie möchten Teamleiter werden, dann sage ich denen auch ganz ehrlich: „Ja, wir können das, das, das tun.“ Ob die Stelle frei wird, kann ich nicht beeinflussen. (Experte intern &gt; B13: 117)</p> <p>Ein bisschen geringer, weil von den Berufszweigen wir natürlich versuchen - und das ist das, was ich eben schon sagte - so ein Mittelding hinzukriegen. Und ja, es gibt welche, die dann weiter gehen und sagen: „Das soll nicht alles sein. Ich habe Spaß und die Arbeit macht mir Spaß. Die Inhalte machen mir Spaß. Ich will aber mehr.“ Aber das muss der Mitarbeiter dann selber machen. Wir haben dann die Möglichkeiten sicherlich, in die Führung zu gehen. Haben wir in der Vergangenheit, glaube ich, drei-, viermal auch gehabt. Einige haben wir eben halt auch in der fachlichen Situation, dass sie weiter gegangen sind. Aus dem Wareneingang heraus in einen Leitstand, wo dann auch ein bisschen Projektarbeit gemacht wird. Liegt aber an dem Mitarbeiter selber, was er selber daraus macht. (Experte intern &gt; B13: 194)</p>	<p>Beschäftigte mit Eigeninitiative werden in Karriere gefördert</p> <p>Stellenverfügbarkeit festgelegt</p> <p>Möglichkeit der Auszubildenden, Führung zu übernehmen, vorhanden</p> <p>Ambitionen und Initiative der Beschäftigten wichtig</p>
<p>B14 G2</p>	<p>Das Wichtigste ist die Förderung durch die Führungskraft und die Eigeninitiative, dass man auch wirklich sagt: „Mach mal etwas.“ Hätte ich nicht den Techniker oder Betriebswirt gemacht, wäre das auch nicht weitergegangen. Wichtig finde ich aber, dass die Führungskraft das auch unterstützt und es gefördert wird. Und wenn man dann auf dem Level ist, weil es bei uns viele Techniker gibt, dass man dann auch einen Sponsor oder jemanden findet, der Vertrauen in dich hat und dich weiterentwickeln möchte. Und ich glaube, das ist fast noch wichtiger, als die eigene Qualifikation zu verbessern und das hinzubekommen. (Experte intern &gt; B14: 45)</p> <p>Sie waren solange zufrieden, bis die Abteilung aufgelöst wurde. Die Frage ist immer, wieviel Selbstentfaltung habe ich und wie oft wird darauf gehört. Bei jedem neuen Auftrag habe ich mit denen gesprochen: „Wer will das machen? Wie kannst du deine Fähigkeiten einsetzen?“ Und wenn das funktioniert, glaube ich nicht, dass man so viel Weiterentwicklungspotential hatte. Was aber ganz klar dazu geführt hätte, war der mangelnde Spielraum nach oben bei der Lohnentwicklung aufgrund der Struktur, weil, man hat gesagt, dass die Abteilung nicht viel abwirft und deshalb man dort auch nicht viel verdienen konnte. Und das ist schwierig. Dann kann man den Kollegen nur sagen: „Wenn, dann mache eine Weiterbildung und schau, dass du woanders hinkommst. Hier ist jedenfalls geldtechnisch Schluss.“ (Experte intern &gt; B14: 55)</p>	<p>Eigeninitiative und Führungsunterstützung</p> <p>Vertrauen und Weitblick der Führung</p> <p>Selbstentfaltungsraum, Beschäftigungsoptionen gegeben</p> <p>Strukturelle Grenzen in der Vergütung</p> <p>Transparenz</p>
<p>B15 G2</p>	<p>Nein, ich finde, das Thema Ermutigung ist der Schlüssel zum Erfolg, um die gewerblichen Mitarbeiter mehr auf Karriere hinzubringen oder zumindest zu sagen, dass der Wunsch noch da ist. Oder zu sagen, ich würde ganz gerne, aber, dass sie sich nicht trauen und das ist für mich das Entscheidende. Und das Thema, wenn jemand einen Erfolg hatte, dass er dann darüber reden muss und Leute, sowohl auf der jetzigen Führungsebene als auch später, ermutigt und das Bewusstsein schafft, dass es jeder schaffen kann. Es hat nichts mit Bildung zu tun und nichts damit,</p>	<p>Ermutigung durch Führung</p> <p>Offene Kommunikation</p> <p>Karriereoptionen nicht durch Bildung determiniert</p>

	wo jemand herkommt oder was er gelernt hat. (Experte intern > B15: 217)	
B16 G8	<p>Da muss man dann auch gucken, zu sagen: „Hey, komm! Aber eigentlich bringt dich das ja für den Rest des Lebens dann ein Stück weiter.“ Bei uns wird das ganz gut wahrgenommen, weil man einfach sagt, dass er sich bewusst nochmal für einen anderen Beruf entschieden hat. Das ist eine ganz bewusste Entscheidung. Ganz oft entscheidet sich ein junger Mensch für irgendwas. Es ist cool für ihn, dass irgendwie an Autos und an Maschinen schrauben kann, aber eigentlich war es nie das, was er will. Und wenn er dann nochmal was macht, ist es mal (Unterbrechung 00:43:11-00:43:15) bewusste Entscheidung. Und damit ist sie ja deutlich besser für ihn. (Experte intern &gt; B16: 177)</p> <p>Wie jeder andere Mitarbeiter auch. Abhängig vom Unternehmen und dann von der eigenen Motivation und Einstellung und dem Interesse daran. Wenn ich keine Lust habe, mich weiterzuentwickeln und weiterzubilden und Karriere ist damit verbunden, sich stetig weiterzuentwickeln und Wissen anzueignen. Das heißt gar keinen Stillstand, sondern wirklich eine Entwicklung. (Experte intern &gt; B16: 185)</p> <p>Ich werde die Welt nie ändern oder verbessern können. [...] Das wird nur über Jahrzehnte, Jahrhunderte, Jahrtausende gehen. Es muss halt auch attraktiv sein für Frauen, dass sie sagen, dass sie Lust darauf haben. Das ist ja eine totale Typsache zu sagen, man macht das. Das ist genauso in anderen Bereichen. Wie kann man den Mann dazu bewegen, das zu machen? Das ist die innere Einstellung. Will ich das? Oder will ich das nicht? Ob die Gesellschaft das ändern kann, weiß ich nicht. Man macht ja schon viel Aufklärungsarbeit. Noch mehr zu machen, wird dann irgendwann auch unglaublich. Wenn es dann zu übertrieben ist. Also da sehe ich nichts. (Experte intern &gt; B16: 237-239)</p>	<p>Entscheidung des Beschäftigten zur Umschulung</p> <p>Umschulungen unterstützen</p> <p>Ambitionen, neues Wissen anzueignen</p> <p>Unterstützung seitens des Unternehmens</p> <p>Ambitionen von Frauen, Typfrage, Einstellungssache</p> <p>Gesellschaftliche Diskurse</p> <p>Übertriebene Ansprache von Frauen</p>
B21 G7	<p>Genau, da werden familial tradierte Wissensbestände wirksam. Und da geht es um die Frage: Wie identifiziert sich die Familie und wie platziert sie sich dadurch in der Gesellschaft? Und was hält das Individuum deswegen auf dieser Grundlage für sich selbst als angemessen, als angemessenen Bildungsweg? Und da möchte ich eher weg von. Bewusst oder unbewusst? So funktionieren Menschen einfach erst einmal, dass Orientierungsstrukturen in der Familie gelernt werden und es äußere Bedingungen braucht, damit diese hinterfragt werden. (Experte extern &gt; B21: 74)</p> <p>Eieiei, also das ist ja auch eine Frage der Macht, in dem Fall innerhalb von Unternehmen. Je nachdem, wie das Unternehmen oder die Organisation aufgestellt ist. Nicht, dass in erster Linie die die Verantwortung auf Arbeitgeberseite, Arbeitgeberinnenseite ist. Die Möglichkeit, die Unternehmenskultur, was ich alles schon sagte, die Möglichkeiten zu schaffen und auch zu gucken, ob man das will, also förderliche Bedingungen zu schaffen. Und dann bedarf es aber natürlich auch der Karriereentscheidung der Person selber. Also es geht Hand in Hand, aber Verantwortung liegt in erster Linie da, wo die Möglichkeiten zu schaffen sind. (Experte extern &gt; B21: 86)</p> <p>Also nochmal zu den Einschränkungen. Bei mir ging es darum, das nicht defizitär den Individuen zuzuschreiben. Es gibt natürlich</p>	<p>Identifikation über tradiertes Wissen als Rahmenvorgabe</p> <p>Entscheidung für Bildungsweg</p> <p>Externe Bedingungen veranlassen zum Hinterfragen</p> <p>Machtverteilung in Unternehmen</p> <p>Motivation und Verantwortung von Organisationen, förderliche Bedingungen zu schaffen</p> <p>Entscheidung des Individuums</p>



	<p>strukturelle Einschränkungen ohne Ende, da können wir gerne über Einschränkungen sprechen. Ich wollte nur nicht über den eingeschränkten Menschen sprechen oder als fehlendes etwas irgendwie, was man nicht hat, sondern eher anders, eine andere Orientierung, keine eingeschränkte. Jetzt habe ich den Anfang der Frage vergessen. (Experte extern &gt; B21: 115)</p> <p>Durch Angst um den Arbeitsplatz entsteht Druck, sich fortbilden zu müssen. Der gesellschaftliche Diskurs um das „lebenslange Lernen“ ist zweischneidig und verschiebt auch Verantwortung für den Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes auf die Ebene des Individuums. Konkurrenz liegt hier in der Logik des Systems der Gewinnmaximierung (Konzept Arbeitskraftunternehmer:in, Ökonomisierung). (Experte extern &gt; B21: 153)</p>	<p>Strukturelle Einschränkungen und unterschiedlich orientierte Individuen im Hinblick auf Karriere</p> <p>Angst um Arbeitsplatz als Druck, Verantwortung des Lernens daher beim Individuum</p>
--	--	---

## Anhang G6.6: Anteile Durchlässigkeit und Personalmaßnahmen A VERW B

<u>Aspekt der Karrierebedingung (Kategorie)</u>	<u>Anzahl codierter Segmente insgesamt über alle Interviews</u>	<u>Anzahl Befragte A mit Aussage zu Aspekt/ insgesamt Befragte A</u>	<u>Anzahl Befragte VERW mit Aussage zu Aspekt/ insgesamt Befragte VERW</u>	<u>Anzahl Befragte B mit Aussage zu Aspekt/ insgesamt Befragte B</u>
<b><u>AN Abneigung zu wechseln: Durchlässigkeitsebenen</u></b>	-	-	-	-
Attraktivität	66	6/8	6/6	-
Erreichbarkeit	40	8/8	3/6	-
Bekanntheit	22	3/8	3/6	-
<b><u>Personalmaßnahmen</u></b>	-	-	-	-
Karriereberatung und Informationspolitik	65	-	-	6/7
Veränderung der Hierarchie/Struktur	34	-	-	6/7
Arbeitsinhalte anreichern	27	-	-	6/7
Fort- und Weiterbildung	25	-	-	3/7
Diversität und Offenheit	16	-	-	6/7
Individuelle vs. organisationale Verantwortung	14	-	-	6/7
Führung verbessern	12	-	-	5/7
Angebote der WLB Förderung	8	-	-	2/7
Garantien und Versprechen	7	-	-	1/7
Gesundheitsförderung	4	-	-	2/7
Sonstige Aspekte	28	-	-	-

## Anhang G6.7: Tabelle Glück Fügung und systemische Aspekte A VERW B

<u>Befragte/r Unternehmen</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Kategorie: Aspekte im Fokus</u>
A15	Ich habe viele, viele Kollegen in den zehn Jahren kommen und gehen sehen, die gesagt haben - ob das jetzt unbedingt Konkurrenz war, weiß ich nicht - aber: „Ich gehe da zu Unternehmen Z in das Lager, da kriege ich mehr Geld.“ Der Eine hat dann sogar irgendwie seinen Lagermeister gemacht, hat aber gesagt: „Du, ich sehe hier keine Chance, weil neuer Teamleiter, du bist Schichtleiter, ich sehe keinen Weg, an euch vorbeizukommen, ich habe hier keine Entwicklungschancen.“ Da muss man natürlich auch ein bisschen Ausdauer haben. Aber doch, es ist schon möglich, leider sehr gut sogar möglich. (GEW Beschäftigte > A15: 156)	Leidensfähigkeit: Ausdauer für angestrebte Führungsposition
V13	Ich denke mal schon, dass die Mitarbeiter sich wünschen, dass es da Verbesserungen (unv. 01:21:15 - 01:21:20), das anders wünschen würde, aber diese Hierarchie gibts ja schon ganz lange und ich glaube nicht, dass sich da etwas verändert, das kann ich mir jetzt nicht vorstellen. Vielleicht in einigen Bereichen durch Unterstützung von Abteilungsleitern oder so, aber grundsätzlich glaube ich nicht, dass sich da etwas verändert. Ich denke mal, das wird so bleiben, dass die einzelnen Service-Teams einen Teamleiter haben und dann der Abteilungsleiter kommt. Ich glaube nicht, dass sich da schnell etwas verändert, denn es läuft ja. Es funktioniert ja und solange etwas funktioniert und läuft, wird ein Arbeitgeber nichts ändern. (VERW Beschäftigte > V13: 195)	Leidensfähigkeit: Hinnehmen der Gegebenheiten, keine Veränderungen hinsichtlich möglicher Aufstiege erwartbar
A12	Also ich hatte auf jeden Fall viel Glück, auch, dass ich zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Leute getroffen habe, mit denen ich über die richtigen Sachen gesprochen habe. (GEW Beschäftigte > A12: 171)	Glück und Fügung: richtige Zeit und richtiger Ort
A13	Zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Dann muss man natürlich die grundsätzlichen Voraussetzungen für den Job erfüllen. Sprich, die (unv.) muss stimmen. Das würde bei mir bedeuten, eine Weiterbildung und Nasenfaktor. Es ist traurig, das immer wieder zu sagen, aber es ist der Nasenfaktor, weil, du kommst ja als Externer gar nicht herein auf die Stelle, also in diesen Bereichen bei uns jetzt. Dafür haben wir zu viele Leiharbeiter und zu viel (unv.). Aber das ist ja nur bei uns jetzt in der gewerblichen Schiene. In der großen kaufmännischen Schiene, da ist es natürlich möglich, extern hineinzukommen. (GEW Beschäftigte > A13: 228)	Glück und Fügung: richtige Zeit und richtiger Ort
A16	Ich denke schon, dass wir in unserer Gesellschaft einige Möglichkeiten haben. Aber wie wir gestern schon im ersten Teil des Interviews sagten, da spielen immer ein paar Parameter eine Rolle. Ein Parameter ist tatsächlich Glück oder man könnte auch sagen zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein, Dinge sehen, also Chancen selber sehen, wahrnehmen und ergreifen, von anderen gesehen werden, die dann an einen glauben und einen sozusagen als Mentor fördern und begleiten. Und diese drei Dinge müssen zusammen kommen, wenn da einer der Parameter fehlt, funktioniert das nicht, denn dann haben sie eben eine Lücke und dann brennt das Feuer nicht. (GEW Beschäftigte > A16: 137)	Glück und Fügung: richtige Zeit und richtiger Ort

A15	Und habe dann halt ja Glück gehabt, sage ich mal, dass ich zur richtigen Zeit am richtigen Ort war, denn da hat Unternehmen X eingestellt, auch unbefristet halt und habe dann gleich einen unbefristeten Arbeitsvertrag bekommen. (GEW Beschäftigte > A15: 2)	Glück und Fügung: richtige Zeit und richtiger Ort
V16	Möglich so gut wie gar nicht - das hat man ja, glaube ich, so bei den ersten Terminen, wo Herr [unv.] noch mit dabei war schon (unv.), dass X - oder Y jetzt - keine Aufstiegschancen bietet oder anbietet, also was passiert, da wird eine Stelle frei und dann kann man sich darauf bewerben. Also was da mit mir passiert ist: das war für mich ein 'Lucky Strike' bei X, das ist nichts, worauf man hinarbeiten kann - es muss einfach passieren, dass eine Stelle frei wird (VERW Beschäftigte > V16: 38)	Glück und Fügung: richtige Zeit und richtiger Ort, kaum ein Hinarbeiten möglich
B12	Also eine Karriere als Konfektionierer hier zu beginnen, um dann zu sagen, du wirst irgendwann mal - oder man hat die Chance, irgendwann mal Schichtleiter oder Abteilungsleiter zu werden, da gehört ein Haufen Glück dazu. (Experte intern > B12: 51)	Glück und Fügung: Glück für Führungsposition nötig
B13	Und selbst wenn die Stelle frei ist und er sich dann bewirbt, läuft das hier genauso fair ab, nach dem Motto: Ich muss eine Bewerbung schreiben, ich muss durch die Bewerbungsverfahren, ich muss in ein Assessment Center, wenn ich in diese Richtung gehe, wo auch noch ein Externer auch mal rüber guckt und sagt, ob das mit den Anforderungen zusammenpasst. Und dann wird eine Entscheidung getroffen. (Experte intern > B13: 117)	Glück und Fügung: Stelle muss erstmal frei sein
A17	[...] Manchmal hab ich den Eindruck, dass eine Qualifikation den Eindruck einer Eintrittskarte hat. Ich glaube, die Persönlichkeit dahinter muss auch zum Jobtitel passen. Wenn der Jobtitel nicht zur Persönlichkeit passt, dann trifft man vielleicht auch falsche Entscheidungen. (GEW Beschäftigte > A17: 219-221)	Änderung systemischer Bedingungen: Kriterien der Personalauswahl
B12	Genau, das merken wir bei der Ausbildung. Wir freuen uns über jede weibliche Auszubildende, die wir haben, die sich hier bewirbt, aber das ist (unv.) ein ziemlich kleines Problem vielleicht auch. (unv.), Berufsberatung ist auch ein Thema, dass die Abgängerklassen unserer Meinung nach - wir haben es auch schon bei der IHK angesprochen - besser beraten werden müssten, wobei wir auch in Schulen gehen, unsere Ausbildungsbeauftragte, aber da muss von der Seite auch ein bisschen mehr kommen. (Experte intern > B12: 228)	Änderung systemischer Bedingungen: Berufsberatungen und Ausbildungsberatungen
B14	Und weiterbildungsmäßig muss man sehen. Also, wie gesagt, da ist es die Frage, ob man das strukturell verbessern sollte, um dort Weiterbildungen besser zu gestalten. Das würde ich mir schon wünschen, aber insgesamt ist es schon sehr gut. (Experte intern > B14: 111)	Änderung systemischer Bedingungen: Verbesserung von Weiterbildung
B15	Ja. Ich würde sagen, wir müssen bedarfsgerechter ausbilden. Ich finde auch, dass wir die Ausbildungsgänge mit den Leuten besetzen, die die Mindestqualifikation haben. Das heißt, wenn ich gute Sachbearbeiter möchte, die langanhaltend diesen Job mit einer großen Zufriedenheit ausfüllen, dann ist das vielleicht - das kennt man hier nicht - der Realschüler oder der Gesamtschüler nach Klasse 10. Und nicht der Abiturient, der nach drei Jahren weg ist und eventuell nochmal studieren geht. Da finde ich, ist das Thema bedarfsgerechte Ausbildung ein Punkt und weg von der Theorie und hin zur Praxis. (Experte intern > B15: 154)	Änderung systemischer Bedingungen: Stärker bedarfsgerechte und praxisbezogene Ausbildung

B16	Da muss tatsächlich eine deutliche Anpassung erfolgen, was auch nach und nach passiert. Gewerbliche Berufe, die sind mitunter, wenn man sich die Ausbildungsordnung und Rahmenpläne anschaut, sehr alt. Bei ganz vielen Sachen fehlen gerade die digitalen (Unterbrechung 00:39:12-00:39:15) Themen, die Gesundheitsthemen und die Umweltthemen. Da gehört eine tatsächliche Reorganisation von Berufsbildern dazu. Das passiert nach und nach, dass man da guckt, dass die Berufe angepasst werden und auch moderner werden. Die bekommen neue Inhalte mit einer Berufsausbildung. Da gibt es ja verschiedene Berufe, die angepasst werden. Aber es dauert natürlich noch eine ganze Weile, bis so ein Beruf komplett neu geordnet ist. (Experte intern > B16: 161)	Änderung systemischer Bedingungen: Überarbeitung von Berufsbildern und Ausbildungsordnungen angesichts technologischen Wandels
B16	[...] Zu schwach. Ganz klar. Also ich finde, auch Unternehmen wird es nicht leicht gemacht, in Mitarbeiter und in Ausbildung zu investieren. Das sind dann wirklich immer nur ganz kleine Betriebe. Einem großen Betrieb mutet man dann immer zu, zu sagen, dass er dann schon für seinen Mitarbeiter bezahlen kann. Da ist ein bisschen für mich ein Ungleichgewicht drin, dass da als Unternehmen wirklich eine Möglichkeit besteht, Förderung zu beantragen. Es gibt ja verschiedene Sachbildungsgutscheine (Unterbrechung 00:45:11-00:45:15) und auch Bildungsprämien für Unternehmen, um zu sagen: „Damit ihr eure Mitarbeiter weiterbilden könnt, bekommt ihr auch die Bildungsprämie oder den Gutschein.“ Das gibt es ja leider nicht. Da ist eine Ungerechtigkeit für mich. (Experte intern > B16: 182-183)	Änderung systemischer Bedingungen: Finanzielle Unterstützung durch Politik für Weiterbildung in/durch Unternehmen

## Anhang G7.1: Tabelle Personalmaßnahmen Bereiche B

<u>Kategorie</u>	<u>Zitat/Segment</u>	<u>Aspekte im Fokus</u>
Karriereberatung und Informationspolitik	<p>Eigentlich nicht. Ich glaube nicht, dass wir hier irgendwie so dieses „Du musst jetzt das und das dann und dann geschafft haben“ oder so was, das haben wir nicht. Es sei denn, wir haben einen Entwicklungsplan mit einem Mitarbeiter explizit abgeschlossen. (Experte intern &gt; B13: 64)</p> <p>Also zum Einen haben wir einen Prozess, der aussagt, dass wir jährlich Q-Checks durchführen, jährliche Mitarbeitergespräche durchführen, um auch Erwartungshaltungen der Mitarbeiter abzuchecken. (Experte intern &gt; B13: 88)</p> <p>Und sollte eine Stelle frei sein und das wird auch übergreifend gemacht. Das heißt also, wir haben ein internes Ausschreibungssystem. Das heißt, sobald eine Stelle frei ist, muss es ausgeschrieben werden, wird aufgehängt, wird per E-Mail verteilt, ist am Schwarzen Brett über Rechner zu erreichen. Und da sind alle Stellen drin, die X anbietet und wo sich jeder Mitarbeiter völlig frei dort bewerben kann. (Experte intern &gt; B13: 90)</p> <p>Ich glaube, der größte Part ist aus meiner Sicht, angefangen bei den Teamleitern und Bereichsleitern noch mal ein Augenmerk darauf zu legen, eine Art Förderungsprogramm,</p>	<p>Entwicklungspläne Transparenz und Kommunikation</p> <p>Führen von Mitarbeitergesprächen</p> <p>Interne Stellenausschreibungen und Kommunikation</p> <p>Förderungsprogramm und Nachfolgeplanung</p>

	<p>vielleicht sich selber mal zu generieren und zu sagen: Haben wir ein zwei pro Kostenstelle, die förderungswürdig sind und wie gehen wir damit um? Und was wollen wir damit machen? (Experte intern &gt; B13: 156)</p> <p>Ja. Dass man zum Beispiel die Leute auch so fördert, dass man sagt, wenn du Techniker machst, werden wir etwas für dich finden. Also dass es extra in HR eine Abteilung gibt, die weiß: Wenn sich hier jemand anmeldet, gibt es da einen Techniker, der sich weiterbildet oder einen Betriebswirt. Jemand, der eine Weiterbildung macht und der auch Interesse hat. Dass man dann bei der nächsten Gelegenheit auch einen Überblick herstellt: Wo werden denn solche Stellen in Zukunft kommen? Welche Richtung wäre dann die richtige? Und wie kann man dem Kollegen sagen: „Du machst jetzt Elektrotechnik. Besser wäre vielleicht Maschinenbau.“ (Experte intern &gt; B14: 113)</p> <p>Also dass es da auch eine Beratung gibt, dass man auch sagen kann: Es gibt Entwicklung. Wobei ich nicht will, dass du jetzt eine Weiterbildung machst und in sieben Jahren bekommst du den und den Job. Ich glaube, das ist ein bisschen frustrierend. Aber zu sagen: „Wir haben da ein Konzept und wir halten da auch bestimmte Stellen frei, die nur mit Mitarbeitern besetzt werden, die bei uns auch etwas gelernt haben. Und den und den Weg kannst du gehen. Und selbst wenn es dann nicht so optimal läuft, fällst du nicht nachher total raus oder wirst entlassen. Sondern wir werden da eine Lösung finden, die beiden Seiten gerecht wird.“ Und die Förderung vermisste ich so ein bisschen, dass man sich da auch wirklich institutionell, wie das so schön heißt, um die Weiterentwicklung kümmert. (Experte intern &gt; B14: 114)</p> <p>Dass man alternative Wege nutzen kann, um Karriere zu machen. Zum Beispiel im Betriebsrat. (Experte intern &gt; B14: 148)</p> <p>Absolut. Aber das merkt man immer mehr bei den jüngeren Mitarbeitern. Also man merkt auch bei uns, dass die Kollegen, die schon lange dabei sind, eine sehr hohe Betriebszugehörigkeit haben. Mitarbeiter, die schon lange, wirklich auch mitunter 20, 25 Jahre im Unternehmen sind, die wollen sich nicht mehr weiterentwickeln. Die wollen ihren Stiefel machen und die sind zufrieden damit. Das passt. Die haben meinetwegen geregelte Arbeitszeiten. Kommt da immer ein bisschen darauf an, wo sie sind. Richtig inhaltlich weiterentwickeln, das sind die jungen Leute, die haben Lust. Das merken wir auch ganz klar bei der Bindung als Arbeitgeber. Da müssen wir viel mehr machen als bei den Kollegen, die schon länger im Unternehmen sind (Experte intern &gt; B16: 38)</p> <p>Man kann Karriere für mich auch machen, wenn ich super gut bin in dem Bereich, eine Fachkarriere, eine Projektkarriere. Ich unterstütze Kollegen vielleicht in anderen Bereichen, was ich dann auch ehrlicherweise auf den gewerblichen Bereich, aber auch kaufmännisch, ziehen würde. Man muss bei mir also, ich muss auch nicht</p>	<p>Nachfolgeplanung</p> <p>(Widerspricht A13 im Punkte Versprechen)</p> <p>Personalbindung und Stellenplanung: Wissen über Stellen</p> <p>Alternative Karriere im BR</p> <p>Lebensphasen- bezogene Beratung</p> <p>Alternative Karrierewege neben Führung</p>
--	---	---

	<p>unbedingt der Chef sein. Wichtig ist der Inhalt meiner Arbeit und das ganze Drumherum, dass ich gerne jeden Tag ins Büro gehe oder in die Werkstatt, je nachdem, von wem wir reden. Dass das Gesamtpaket stimmt. Und da muss man, glaube ich, mehr hin. Und das ist, glaube ich, auch im gewerblichen Bereich so, dass diese Fachkarriere, Spezialisten. Wenn ich gerade bei unserem Unternehmen gucke, wir haben Kollegen, da gibt es nur einen Kollegen, der sich mit dieser einen Maschine auskennt. [...] Das muss mehr wertgeschätzt werden und anerkannt werden. Und da muss man gucken, dass man auch in die Nachfolgeplanung reingeht. (Experte intern &gt; B16: 58-60)</p> <p>Also wenn ich von unserem Unternehmen ausgehe, dass man ganz klar Karrieremöglichkeiten und Wege aufzeigt. Dass es okay ist, sich im Unternehmen auch für eine andere Stelle zu bewerben und zu sagen, dass einem das Unternehmen gefällt, aber ich habe Lust, mein Wissen auch noch weiterzugeben und anderen zur Verfügung zu stellen. (Experte intern &gt; B16: 135)</p>	Mentoringpool
Veränderung der Hierarchie/Struktur	<p>Also was jedenfalls bei uns einfacher sein könnte, wäre die Geschichte, über den Tellerrand einfach mal zu schnuppern. Diese regulatorischen Anforderungen, die denn existieren, der unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle, der Firmenregularien et cetera pp. Das hindert ja einen mal zu sagen: „Geh mal darüber. Guck dir das mal an.“ Das geht einfach nicht so einfach. Und so eine Art Ausbildung et cetera pp. und Förderung hat natürlich auch was mit Kapazitäten zu tun. Und in einem Wirtschaftsunternehmen ist natürlich auch das begrenzt, einfach mal zu sagen: „Ach Mensch, jetzt hat ein Mitarbeiter Lust“ und dann mache ich mal eine Schublade auf und dann kann ich ihn ersetzen und der macht mal was anderes. Das heißt also, auch da muss der Wille über den Mitarbeiter da sein, dann warte mal ein bisschen, über die Grenzen zu gehen, um eine, ich sage mal, Situation zu schaffen, um den Freiraum auch zu generieren. Aber das größte Problem ist - halt die regulatorischen rechtlichen Anforderungen. (Experte intern &gt; B13: 122)</p> <p>Die Techniker, die wir haben, werden in der Fertigung vorrangig für andere Sachen gesucht, wie zum Beispiel Softwareprogrammierer. Da entsteht die Frage, wenn man eine gewisse Grundlage hat, dass man diese nicht weiterentwickeln kann. Das wird, meiner Meinung nach, zu wenig geprüft. Zu schauen, wie die Berufe da zusammenhängen und welche Entwicklungsmöglichkeiten es gibt. (Experte intern &gt; B14: 107)</p> <p>Ja. Aus dem Lehrjahr, in dem ich angefangen habe, sind bestimmt zehn Leute Führungskräfte geworden, aber wir waren auch 116 Azubis. Zehn würden mir auf Anhieb einfallen. Da ist die Frage, wie sich das langfristig von der Struktur entwickelt. Das war damals auch noch anders, da haben noch nicht so viele Leute studiert. Da muss man gucken, wie sich das langfristig auswirkt. Das ist schwer zu beurteilen. Da entsteht die Frage: Wie ist das mit dem Nachfolger? Und wir haben jetzt in vielen Bereichen, wo die</p>	<p>Möglichkeiten ähnlich Job Rotation o.ä.</p> <p>Arbeitszeitmodelle anpassen Flexible Qualifikationspassungen</p> <p>Regularien zu Arbeitszeit, Stellenanforderungen etc.</p> <p>Prüfung der Weiterentwicklung und des Personaleinsatzes</p> <p>Qualifikation und Nachfolgeplanung</p>

	<p>Führungskräfte früher Meister waren, als Nachfolger Ingenieure genommen. Und das ist schwierig zu beurteilen. Es ändert dann ja auch einiges manchmal. (Experte intern &gt; B14: 195)</p> <p>Und das ist, glaube ich, auch im gewerblichen Bereich so, dass diese Fachkarriere, Spezialisten. Wenn ich gerade bei unserem Unternehmen gucke, wir haben Kollegen, da gibt es nur einen Kollegen, der sich mit dieser einen Maschine auskennt. (Experte intern &gt; B16: 58)</p> <p>In Einzelfällen. Dass das bewusst geplant ist, eher weniger. Dafür ist das Unternehmen tatsächlich einfach noch zu traditionell. Also das ist sehr erfolgreich, aber auch mit den Strukturen, die seit 50 Jahren einfach so geschaffen sind. Ja, und man fängt jetzt an, zu sagen: „Komm, übernimm doch nochmal was oder nimm nochmal die Stelle.“ Im Moment ist das zum Beispiel auch total schwierig, wenn man sich innerhalb des Unternehmens weiter bewirbt, was ich überhaupt nicht schlimm finde. Ich finde es sehr toll zu sagen: „Mensch komm. Dann mach doch eine andere Tätigkeit, aber du bleibst dem Unternehmen erhalten.“ Das ist noch ein ganz schwerer Weg bei uns. Wenn dann jemand sagt: „Okay, ich übernehme vielleicht noch die Aufgabe oder ich mache auch einen Jobsharing, wir teilen uns das mit verschiedenen Bereichen.“ Sowas kann es mal geben, aber ansonsten ist es schon noch sehr traditionell eingestellt. (Experte intern &gt; B16: 67)</p> <p>Ja, Versetzungen, wie gesagt, in andere Abteilungen, Aufgaben wechseln, auch Technisierungsprozesse. Dass Maschinen umgestellt werden, wo fortgebildet werden muss dafür. Und dann hat man auf einmal eine andere Stelle, die eventuell dann als Karriereweg irgendwie gedeutet werden kann und mit einer Gehaltserhöhung einhergeht. (Experte extern &gt; B21: 45)</p>	<p>Formale Qualifikation und Abschlüsse</p> <p>Vielfältige Karrierewege: Fachkarriere</p> <p>Stellenwechsel in andere Bereiche</p> <p>Jobsharing</p> <p>Abgesprochene und gewünschte Versetzungen</p>
<p>Arbeitsinhalte anreichern</p>	<p>Also was mir spontan einfällt, ist, dass wir erst mal keine Grenzen haben. Und dass wir die Möglichkeit haben, zu jederzeit offen auf Augenhöhe über solche Themen zu sprechen und uns gegebenenfalls sogar selbst auszuprobieren. Wir sind mittlerweile - das machen wir so seit eineinhalb Jahren auch - wie gesagt, ist es schwierig, aber wir machen es, dass wir einfach auch mal Mitarbeiter verleihen in andere Abteilungen für Projekte, für was auch immer, ist mit einem Riesenaufwand verbunden, weil, aus der Firma raus, in der rein, Arbeitsverträge neu machen und, und, und, und. (Experte intern &gt; B13: 150)</p> <p>Das finde ich sehr positiv und wir sind, sofern der Mitarbeiter gewillt ist diesen Weg mitzugehen, zu jederzeit in der Lage, einfach auch mal Aufgabenstellungen, Fortbildung parallel laufen zu lassen. Da sind wir völlig frei und offen. Das obliegt mir, ist mein Budget. (Experte intern &gt; B13: 150)</p> <p>Aber das muss der Mitarbeiter dann selber machen. Wir haben dann die Möglichkeiten sicherlich, in die Führung zu gehen. Haben wir in der Vergangenheit, glaube ich, drei-, viermal auch gehabt. Einige haben wir eben halt auch in der</p>	<p>Mitarbeiterverleihung, Projektarbeit</p> <p>On-The-Job Maßnahmen</p> <p>Fachliche Anreicherung oder durch Führung, Beispiel Leitstand (Prozessüberwachung o.ä.)</p>

	<p>fachlichen Situation, dass sie weiter gegangen sind. Aus dem Wareneingang heraus in einen Leitstand, wo dann auch ein bisschen Projektarbeit gemacht wird. Liegt aber an dem Mitarbeiter selber, was er selber daraus macht. (Experte intern &gt; B13: 194)</p> <p>Ja, genau. Also die Damen konnten zum Beispiel nebenbei Schlauchsets zusammenpacken und sich trotzdem unterhalten. Ich habe das einmal versucht, es geht nicht. Dann hatten wir ein paar Kollegen, die das weiterentwickelt haben. Wenn die Fertigung gemacht haben, wurden dort irgendwelche Schablonen entworfen. Die haben also Fertigungserweiterung gemacht. Die konnten die übernommenen Aufgaben relativ schnell aufnehmen und umsetzen. Bei uns in der Fertigung war es so, dass wir viele Sachen nicht oft gemacht haben. Also die meisten Sachen haben wir nach zwei Wochen Einarbeitung drei Monate gemacht, aber danach dann immer etwas anderes. Das ist nicht wie sonst in einer Fertigung, in der man 10 Jahre das Gleiche macht. Es gab zwar ein paar solcher Produkte, aber oftmals hat sich das geändert. (Experte intern &gt; B14: 33)</p> <p>Ich finde es schon wichtig. Weil, wenn man sich weiterentwickeln kann und durch eine Job-Rotation eine andere Sichtweise zu sehen bekommt, führt das zu mehr Übersicht und dazu, sich weiterentwickeln zu können. Wenn man eine Sache aus seinem eigenen Kontext sieht, ist es nicht unbedingt der Kontext des Anderen und das wird bei der Zusammenarbeit immer wichtiger, den Kontext des Anderen zu berücksichtigen. Und, ich glaube dort bringt eine Job-Rotation eine ganze Menge, weil man eine andere Perspektive gewinnt und der Austausch und die Vorstellung, warum Kollegen etwas machen, viel einfacher und nachvollziehbarer wird. (Experte intern &gt; B14: 67)</p> <p>Ein Teil Fachkarriere wäre zum Beispiel auch, ich bin ja nun im Bereich der (Unterbrechung 00:22:07-00:22:10) Mensch, das ist ein ganz toller Werkstattleiter. Es wäre doch toll, wenn er sein Wissen auch bundesweit an Mitarbeiter weitergeben kann. Das ist im Moment noch so: „Der hat sich wegbeworben.“ Aber da muss es eigentlich hingehen, dass man Fachkräfte und gute Leute - gerade im gewerblichen Bereich sind sie schwer zu finden - die werden regelmäßig und überall gesucht. Das man da als Arbeitgeber einfach dranbleibt. (Experte intern &gt; B16: 101)</p> <p>Oder ich habe auch Lust, in einen anderen Bereich reinzuzschnuppern und würde die Abteilung gerne wechseln. Das kann auch sein und ich finde, das muss ein Unternehmen unserer Größe auch ertragen können, wenn jemand gesundheitliche Einschränkungen hat durch einen Arbeitsunfall zum Beispiel, dass man schaut, dass er vielleicht irgendwo im Kaufmännischen eingesetzt werden kann. Muss unsere Größe auch irgendwie hinbekommen, zumindest mit unterstützen. (Experte intern &gt; B16: 135)</p>	<p>Fertigungs- und Prozesserweiterung</p> <p>Einarbeitungs- phasen</p> <p>Weiterentwicklung durch Job Rotation, Kontext-erweiterung</p> <p>Anleiter, Betätigung in der Personal- entwicklung</p> <p>Bei gesundheitlichen Problemen z. B. eher kaufmännische Aufgaben</p>
--	---	--



<p>Fort- und Weiterbildung</p>	<p>Dass man da einfach sagt, wenn ich motiviert bin, wenn ich tatsächlich regelmäßig an den technischen Schulungen teilgenommen habe. Wir sind selber so ein bisschen dabei, jetzt verschiedene Karrierewege im Unternehmen ins Leben zu rufen. Das heißt, wir wollen dann auch, wenn jemand ein Werkstattleiter ist, dass er auf jeden Fall Führungskräfte-schulungen besucht. Dass er ein betriebswirtschaftliches Wissen hat. Also da wird es verschiedene Bausteine in Zukunft geben. Da stecken wir gerade in den Kinderschuhen. Das ist dann auch so meine Aufgabe, neu im Unternehmen, dass wir verschiedene Möglichkeiten schaffen, um die Menschen da zu begleiten. (Experte intern &gt; B16: 95)</p> <p>Ja, das ist immer so ein Zwiespalt, indem man manchmal als Unternehmen ist: „Investiere ich jetzt sehr viel in den ersten Monaten oder eher weniger. Ich will ja, dass er arbeitet. Aber dann ist er wieder gut ausgebildet, um vielleicht zum Wettbewerber zu gehen.“ Das ist eine Frage und eine Einstellung der Geschäftsführung. Unsere Geschäftsführung sagt, wir investieren in unsere Mitarbeiter und unser Personal. Es gibt verschiedene Onboarding-Programme, Einarbeitungspläne und Einarbeitungsprogramme für unsere Mitarbeiter. Dann muss man mit dem Risiko leider leben. (Experte intern &gt; B16: 149)</p> <p>Ich glaube, wenn der Arbeitgeber nicht bereit ist, den Aufstiegsweg - und der ist ja meist verbunden mit irgendeiner Fortbildung, mit einem Lehrgang, mit einer Qualifikation - und wenn der Arbeitgeber da nicht unbedingt bereit ist, zu unterstützen, sind die Sachen einfach ganz oft viel zu teuer. (Experte intern &gt; B16: 157)</p> <p>Deswegen gibt es die X-Akademie und wir sind da auf dem Weg, verschiedene, auch Karrierewege, genauso wie ich das beschrieben habe, vom normalen Mitarbeiter über den Werkstattleiter, vielleicht auch ein Kundendienstleiter zu werden. Mit allen möglichen Programmen, die man dann ins Leben ruft. Von Führungskräfteentwicklung und was alles so dazugehört. Auch die Meisterausbildung und auch der Ausbilderschein, gewisse Qualifikationen. Da muss ich nicht zwingend studiert haben, aber gewisse Qualifikationen gehören halt einfach dazu. (Experte intern &gt; B16: 189)</p>	<p>Kaufmännisches Wissen auch für gewerbliche MA über Personal-entwicklung</p> <p>Führungskräfte-schulungen</p> <p>Risiken der Investitionen in Fort- und Weiter- bildung von Organisationen</p> <p>Onboarding und Einarbeitungspläne</p> <p>Unterstützung, Subvention von Fort- /Weiter- bildung</p> <p>Akademien, Organisationseigene Bildungs- einrichtungen</p> <p>Auch zur Überschreitung der Grenze kaufmännisch, gewerblich</p>
<p>Diversität und Offenheit</p>	<p>Wir haben zum Beispiel eine Situation, wo vielleicht das Material nicht so qualitativ ankommt. Und das müssten wir auch sehen. Und dann geht es immer darum, so Verständigungsprobleme et cetera pp. Wie weit bist du denn aufgeschlossen dem Gegenüber und, und, und, und, und. Ich glaube, da ist noch ein bisschen Arbeit, das Umfeld besser mitzugestalten oder mit zu akzeptieren und es sind halt auch andere Kulturen. (Experte intern &gt; B13: 173)</p> <p>Ich glaube, dass das Thema, in welchem Schritt ich mich auch rein bewege. Gehe ich Richtung Führung, ist das ganze Thema divers und Kultur ein ganz wichtiges Thema, weil, wir werden immer globaler und nicht nur das, wie, ich sage mal, wir 20 unterschiedliche Charaktere in einem Bereich haben. Wir werden auch immer mehr gemischte Situationen</p>	<p>Interkulturelle Kommunikation</p> <p>Umgang mit verschiedenen Kulturen seitens der Führung, Sensibilisierung</p>

	<p>vorfinden. Und da ist Offenheit und Transparenz für mich ganz wichtig. Das wird reinspielen. Meine Meinung. (Experte intern &gt; B13: 176)</p> <p>Wir haben gerade so eine Diskussion bei uns im Werk über das Thema "divers.": Da gibt es unterschiedliche Meinungen, da könnte man sich den ganzen Chatverlauf durchführen. Viele Frauen fühlen sich schlecht beraten, so nach dem Motto: Sie wollen überhaupt keine Quote, weil: „ich will kein Quotenmensch sein, sondern weil ich das will.“ (Experte intern &gt; B13: 206)</p> <p>Aber ich wüsste gar nicht, ob wir im gewerblichen Bereich überhaupt eine Frau haben. Also das Unternehmen selbst hat 80 Prozent Männer. Also ich glaube, im gewerblichen Bereich würde mir nicht eine Frau einfallen, die da beschäftigt ist. (Experte intern &gt; B16: 229)</p> <p>Dadurch, dass wir das alles geschlechtsneutral machen, sehe ich da keine Veranlassung, irgendetwas zu ändern. Und wenn wir eine Frau hätten, die sich bewirbt, würde sie genauso gut behandelt werden oder im Vorstellungsgespräch würde mit ihr gesprochen werden, wie mit einem Mann auch. Und wir würden auch jederzeit eine Frau einstellen. Da gibt es keinen Unterschied. Aber es bewerben sich halt auch einfach keine Frauen. Es ist für die ganz oft ein (Unterbrechung 01:00:13-01:00:17). Wir fänden es cool. Wir mögen es eigentlich, wenn dann auch mal eine Frau da wäre. Wir machen in unseren Azubianzeigen auch eher die Frau im Blaumann oder die Azubine im Blaumann, weil wir das ganz gut finden und das sie sich auch angesprochen fühlen. Deswegen müssen wir nichts ändern. Das machen wir schon von unserer Seite. Da wird jeder angesprochen. (Experte intern &gt; B16: 233)</p>	<p>Diskussion um Geschlechterquoten</p> <p>Ansprache von Frauen, Kommunikation, Marketing</p> <p>Geschlechtergleichbehandlung</p> <p>Kommunikation, Marketing</p>
<p>Individuelle vs. organisationale Verantwortung</p> <p>(Argumentation Beschäftigungsfähigkeit)</p>	<p>[...] Ich glaube, der Mitarbeiter muss sich erst mal durchringen und sagen, dass er sich das vorstellen kann, umzuschulen. Das ist für viele vielleicht auch ein Rückschritt vom Gefühl her. [...] Da muss man dann auch gucken, zu sagen: „Hey, komm! Aber eigentlich bringt dich das ja für den Rest des Lebens dann ein Stück weiter.“ Bei uns wird das ganz gut wahrgenommen, weil man einfach sagt, dass er sich bewusst nochmal für einen anderen Beruf entschieden hat. Das ist eine ganz bewusste Entscheidung. Ganz oft entscheidet sich ein junger Mensch für irgendwas. Es ist cool für ihn, dass irgendwie an Autos und an Maschinen schrauben kann, aber eigentlich war es nie das, was er will. Und wenn er dann nochmal was macht, ist es mal (Unterbrechung 00:43:11-00:43:15) bewusste Entscheidung. Und damit ist sie ja deutlich besser für ihn. (Experte intern &gt; B16: 174-177)</p> <p>Genau, da werden familial tradierte Wissensbestände wirksam. Und da geht es um die Frage: Wie identifiziert sich die Familie und wie platziert sie sich dadurch in der Gesellschaft? Und was hält das Individuum deswegen auf dieser Grundlage für sich selbst als angemessen, als angemessenen Bildungsweg? Und da möchte ich eher weg von. Bewusst oder unbewusst? So funktionieren Menschen</p>	<p>Risiko- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter fördern, Kommunikation</p> <p>Entscheidungsunterstützung durch Kommunikation, Coaching</p> <p>Förderung und Unterstützung nach Bedürftigkeit, Informationen zu Fördermöglichkeiten</p>

	einfach erst einmal, dass Orientierungsstrukturen in der Familie gelernt werden und es äußere Bedingungen braucht, damit diese hinterfragt werden. (Experte extern > B21: 74)	
Führung verbessern	<p>Ich glaube, das ist unterschiedlich. Also wenn ich die Frage richtig verstanden habe, ist also, wenn der Mitarbeiter das selbstständig mitkriegt, ist es ja immer die Frage: Selbstbild, Fremdbild? Dann hat das wieder was mit der Führungskraft zu tun, in die Kommunikation zu gehen, um auf den gleichen Stand zu kommen, sage ich mal. Ich habe auch schon Mitarbeiter mal erlebt, die dann selber sagten: „Das war eine Nummer zu hoch“ und ist auch selbstständig wieder einen Schritt zurück gegangen. Also das ist jetzt nicht so, dass wir jedenfalls in den unteren Ebenen logischerweise, wenn es irgendwo Richtung BU-Leiter oder sonstige Sachen geht, da ist sicherlich auch irgendwann mal ein Punkt erreicht bei gewissen Angestellten, aber ansonsten, wenn wir hier sagen, er ist ein Spezialist, er geht irgendwo hin oder er kommt da nicht klar, haben wir immer eine Lösung gefunden bis jetzt. (Experte intern &gt; B13: 110)</p> <p>Sie mussten einen Sponsor haben, der davon überzeugt war, dass sie das schaffen. (Experte intern &gt; B14: 79)</p> <p>Ganz unterschiedlich. Mit unserem neuen Personalleiter, der auch ungefähr solange da ist wie ich, versuchen wir, eine relativ offene Kommunikation in die Wege zu leiten. Wir bieten dann auch den Führungskräften an, dass man gemeinsam in ein Gespräch geht, und wenn man das den Kollegen offen und ehrlich erklärt und wirklich ein Mitarbeitergespräch führt, dann fühlen sie sich da auch nie herabgesetzt. Da ist halt wichtig, dass eine wertschätzende Kommunikation erfolgt, auch durch regelmäßige Mitarbeitergespräche (Unterbrechung 00:30:08-00:30:12). Das ist tatsächlich, wie man dann mit dem Mitarbeiter kommuniziert. Nicht einfach oben draufhauen, sondern zu sagen: „Ich sehe dich in dem anderen Feld, und dafür machst du das gut und da entwickelst du dich herrlich.“ Das ist Führungsarbeit, finde ich. (Experte intern &gt; B16: 133)</p>	<p>Führungs-kommunikation</p> <p>Mentoring und Karriereberatung durch Führung</p> <p>Mentoring, Sponsor, Vertrauen</p> <p>Offene und regelmäßige Mitarbeitergespräche, wertschätzend</p> <p>Selbst- und Fremdeinschätzung, konstruktiv</p>
Angebote der WLB Förderung	<p>Und was ich natürlich gut finden würde, wenn man sich dafür entscheidet und es auch funktioniert, das Erleichtern und Unterstützen von Arbeitsbedingungen, sodass zum Beispiel die Zeit reduziert wird, aber nicht das Geld oder solche Sachen, dass die Firma sich auch fördernd dahinter stellt. Im Einzelfall wurde das auch gemacht, jedoch kann ich jetzt nicht sagen, dass es breit aufgestellt worden ist. (Experte intern &gt; B14: 107)</p> <p>Was attraktiver gemacht werden muss, ist die Kinderbetreuung, dass es da bessere Lösungen gibt. Aber ansonsten, glaube ich, ist das nicht das Problem. (Experte intern &gt; B14: 207)</p>	<p>Arbeitszeit-reduzierung (Modelle)</p> <p>Zusatzleistungen im Bereich Kinderbetreuung</p>
Garantien und Versprechen	Ja. Dass man zum Beispiel die Leute auch so fördert, dass man sagt, wenn du Techniker machst, werden wir etwas für dich finden. Also dass es extra in HR eine Abteilung gibt, die weiß: Wenn sich hier jemand anmeldet, gibt es da einen	<p>Karriereaussichten bei Fortbildung</p> <p>Nachfolgeplanung</p>

	<p>Techniker, der sich weiterbildet oder einen Betriebswirt. Jemand, der eine Weiterbildung macht und der auch Interesse hat. Dass man dann bei der nächsten Gelegenheit auch einen Überblick herstellt: Wo werden denn solche Stellen in Zukunft kommen? Welche Richtung wäre dann die richtige? Und wie kann man dem Kollegen sagen: „Du machst jetzt Elektrotechnik. Besser wäre vielleicht Maschinenbau.“ (Experte intern &gt; B14: 113)</p>	
Gesundheitsförderung	<p>Ja, das ist definitiv ein Thema, gerade auch, wenn wir von dieser externen Mitarbeiterberatung sprechen, dafür haben wir auch Flyer entwickelt. Es gibt Plakate und Poster, die ausgehangen werden, in denen (Unterbrechung 00:37:09-00:37:13). Je nachdem, wo man unterwegs ist und da gehört definitiv auch viel Führungsarbeit wieder dazu, die Mitarbeiter da abzuholen. (Experte intern &gt; B16: 155)</p> <p>Aber wir als Unternehmen bieten verschiedene Sachen an, zum Beispiel das Jobrad, mit dem man zur Arbeit kommen kann, und dass man zu guten Preisen leasen kann. Dass wir da bestimmte Sachen anbieten. Bei uns gibt es jeden Tag Wasser und kostenloses Obst. Das heißt, dass man da auch ein bisschen guckt. Nach Vitaminen zum Beispiel. Wie kann man hier essen? Es ist immer ein bisschen unterschiedlich, von Standort zu Standort, aber grundsätzlich versuchen wir, dass eine gesunde Ernährung und Wassertrinken zur Verfügung steht. Gut, Kaffee ist nicht gesund, aber den gibt es natürlich auch dazu oder Tee. Wir haben einen Mitarbeiter, ein externes Mitarbeiterprogramm, wo Mitarbeiter zum Beispiel auch bei privaten Themen, sei es, dass jemand gestorben ist, Stress mit der Frau oder eine Krankheit. Mitarbeiter können bei uns bei einer externen Mitarbeiterberatung anrufen und sich da psychologisch beraten lassen. Da wir es mitunter vielleicht als Führungskraft auch gar nicht steuern können. Wir sind keine Psychologen. Und dass man dann sagen kann, wohin man sich wenden kann und da wird dir auch geholfen - bei verschiedenen Sachen. Da kommen immer mehr Themen. Wir sind noch immer dran zu sagen, dass wir gucken, irgendwie mit verschiedenen Fitness-Centern da vielleicht Varianten zu finden. Das wächst und wird nach und nach ausgebaut. Ist aber noch lange Thema. (Experte intern &gt; B16: 151)</p>	<p>Kommunikation von Gesundheitsangeboten</p> <p>Führungssensibilisierung</p> <p>Zusatzleistung: Jobrad/Leasing</p> <p>Zusatzleistung: Ernährung</p> <p>Mitarbeiterseelsorge, psychologische Betreuung</p> <p>Zusatzleistung Fitness-Center</p>
Sonstige Aspekte	<p>Also wir haben oft ein Thema zum Thema Gleichbehandlung bei uns. Warum? Wir sind in der Logistik abgespalten in eine Tochtergesellschaft. Dann wird sich relativ schnell verglichen mit Y-Bereichen, sage ich jetzt mal, die nicht abgespaltet sind. Das ist eigentlich immer ein Dauerbrenner. Ansonsten war es sehr harmonisch, muss ich sagen. (Experte intern &gt; B13: 60)</p> <p>Wenn ich die Frage richtig verstanden habe, ich tue mich da exorbitant schwer, immer nur nach einer Vita zu gehen. Es gibt Menschen, die sich in einem Job weiterentwickeln und sich auch menschlich weiterentwickeln und können das genauso tun. Und nur, weil ich vielleicht einen Abschluss habe und ich eine Zwei geschrieben habe, muss der, der</p>	<p>Unternehmenskultur und -kommunikation</p> <p>Personalauswahl</p>

	<p>eine Vier hat, das nicht besser hinkriegen, sehe ich. Also da haben wir genug Beispiele, auch hier in der Firma, wo wir sagen würden, wie viele Studierende wir hier hatten, die innerhalb von kürzester Zeit weg waren. Wie man das macht, da bin ich überfragt. Aber ich würde nicht immer nur in diesen einen Blickwinkel gucken, sondern ich würde mir wünschen, beide Gesichtspunkte zu bewerten. (Experte intern &gt; B13: 161)</p> <p>Wie gesagt, in dem ein oder anderen Fall ist das ja passiert und es ist auch gelungen. Aber diese institutionelle Unterstützung in die Richtung ist immer, wenn man feststellt, in einem bestimmten Bereich gibt es ein Defizit. Dann macht man vielleicht mal. Aber wenn das Defizit geklärt ist, wird damit meist aufgehört. Das ist dann ein bisschen schade. (Experte intern &gt; B14: 115)</p> <p>Ja. Und wir hatten eine Zeit lang in dem Teilbereich, in dem ich früher tätig war, einen Goldfisch-Teich gemacht und gesagt, wir haben nicht genug Führungskräfte und wir müssen da etwas tun. Und dann hat sich ein Fischteich entwickelt und die Kollegen auch weiterentwickelt. Also das war immer schon etwas, das auch zu etwas geführt hat. Aber wie gesagt, das ist nicht institutionell und wenn die Führungskrise gelöst ist, geht es weiter. Sondern das ging darum, dass in dem Bereich unheimlich wenig Leute waren, die zur Verfügung standen, um dort die Führung zu übernehmen, weil viele Kollegen sich wegentwickelt haben. Und dementsprechend war das später schwierig, Leute zu bekommen, die Führung machen wollten. Und da hat man die Kollegen natürlich gefördert. Aber natürlich nur so lange, bis die Positionen besetzt waren und da kein direktes Interesse mehr bestand. (Experte intern &gt; B14: 134)</p> <p>Die brauchen vielleicht ein anderes Umfeld. Das ist ein bisschen rustikaler, da ist es in einer Werkstatt. Die brauchen die Kantine, die brauchen den Pausenraum, andere Arbeitskleidung. Aber ansonsten ist für mich ein gewerblicher Mitarbeiter genauso wie ein kaufmännischer zu sehen. Wenn wir als Unternehmen irgendwelche Arbeitgeberleistungen haben, habe ich keinen Unterschied zu machen zwischen gewerblichen und kaufmännischen Mitarbeitern. Meinen gewerblichen Mitarbeiter interessieren vielleicht andere Zusatzleistungen mehr, wenn es zum Beispiel darum geht, ein Jobfahrrad zu haben. Aber ansonsten sind für mich Mitarbeiter alle gleich zu behandeln. Da gibt es keinen Unterschied. Auch mit dem Umgang. Die müssen genauso Bitte und Danke sagen. Da gibt es eine gewisse Unternehmenskultur, auch wenn es nicht immer so gelebt wird. Für mich sind das keine Mitarbeiter zweiter Klasse, genauso wie kaufmännische Mitarbeiter. (Experte intern &gt; B16: 20)</p> <p>Also wir beschäftigen uns im Unternehmen schon auch mit einem Vergleich in der Personalabteilung. Was zahlt der Wettbewerb? Wir haben verschiedene Tools, mit denen wir auch Marktvergleiche machen können und direkt mal schauen, was eine Position hat. Deswegen sprechen wir</p>	<p>Proaktiv ausgerichtete Entwicklungsplanung</p> <p>Talentpooling und Nachfolge-Planung</p> <p>Keine Berufsgruppen-differenzierung, Gleichbehandlung</p> <p>Marktkonforme Vergütung</p>
--	---	--

	<p>auch von Seiten der Personalabteilung, wenn wir merken, dass wir das hier für die Region tatsächlich zu wenig finden. Da findet man dann auch niemanden über das Recruiting. Dann würde man vielleicht mal am Gehalt irgendwo dran etwas festmachen. Wir würden aber auch nie jemanden einstellen, der übermäßig mehr verdient, als unser Unternehmensschnitt ist. Das passt dann einfach nicht ins Gehaltsgefüge. (Experte intern &gt; B16: 83)</p> <p>Was verstehen Sie unter Beschäftigungsfähigkeit? (Experte intern &gt; B16: 145)</p>	<p>Bewusstsein für Beschäftigungsfähigkeit</p>
--	--	--

## Anhang G7.2: Personalmaßnahmen nach ähnlichen Aussagen geclustert B

<u>Kategorie</u>	<u>Aspekte im Fokus B15</u>	<u>Aspekte im Fokus B12</u>	<u>Aspekte im Fokus B11</u>	<u>Aspekte im Fokus B13/14/16</u>
Wahrgenommene Grenzen im Hinblick auf gewerbliche Beschäftigte	<p>Qualifikation, Sprache, Erfahrungen, Qualifikation zu spezifisch, Lokales Angebot an beruflichen Optionen, Flexibilität in Mobilität, Einschätzung: Qualifikation bestimmt über Beschäftigung, fehlende flexible Möglichkeiten zu wechseln (Durchlässigkeit des Systems)</p>	<p>Informationspolitik im Schichtbetrieb, Begrenzte Karriereoptionen, Qualifikation, Bildungssystem, Gesellschaftlicher Diskurs Bildung, Selbstbestimmte Karriere abhängig von Individuen nicht von Organisation, Kosten der Auslandsentsendung, Soziale Schichtzugehörigkeit wichtiger als hierarchischer Aufstieg, Schichtbetrieb und Arbeitszeit als Grenze, Art der Arbeit, Chancen durch Globalisierung begrenzt</p>	<p>Nur subjektive Grenzen auffindbar: Eigeninitiative und Ambitionen, Lernbereitschaft, Verantwortungsvermeidung, Karriere bei Frauen von individuellen Ambitionen abhängig, Work-Life-Balance, Care-Arbeit, Karriereoptionen sind vorhanden (keine Grenze)</p>	-
Karriereberatung und Informationspolitik	<p>Mensch im Fokus (über</p>	<p>MA-Gespräch individuelle Ziele der Karriere klären, Abgleich mit Kapazitäten,</p>	<p>Auslandsentsendung  individuelle Entwicklungspläne und -gespräche (MA-Gespräche)</p>	<p>MA-Gespräche, Transparenz über Entwicklungspläne, proaktive</p>

	<p>Qualifikation hinaussehen)</p> <p>interne Bewerbung, Bekanntmachung, Aushänge und Intranet</p> <p>kleine Karriereschritte</p> <p>Anforderungen erklären</p> <p>Ermutigung, Erfolge honorieren</p>	<p>Entwicklungsgespräche</p> <p>Infos zu Stellen und Karrierechancen (schwarzes Brett)</p> <p>Förderung Engagement im Springerpool: Berücksichtigung für Führungspositionen</p> <p>Selbstbestimmte Karriere zu ermöglichen, nicht Aufgabe der Orga</p>	<p>Digitalisierung und Bekanntmachung von Stellenausschreibungen</p> <p>Meetings auf verschiedenen Ebenen, schwarzes Brett</p> <p>Linked-In-Learning</p> <p>Informationen zu Vakanzen über Bereiche hinweg</p> <p>Nachfolgeplanung</p>	<p>Entwicklungsplanung</p> <p>Interne Ausschreibungen und Kommunikation</p> <p>Förderungsprogramme und Nachfolgeplanung</p> <p>Ansprache über Talentmanagement</p> <p>Alternative Karrierewege BR</p> <p>Fachkarriere oder Projektkarriere</p> <p>Lebensphasenbezogene Beratung</p> <p>Mentoringpool</p>
Veränderung der Hierarchie/Struktur	<p>Flexible Personalplanung, in Tätigkeiten reinschnuppern</p> <p>Flexibilität der Beschäftigten fördern</p>	-	-	<p>Job Rotation oder ähnlich</p> <p>Flexible Qualifikationspassungen</p> <p>Arbeitszeitmodelle anpassen</p>

				<p>Regularien zu Stellenanforderungen</p> <p>Prüfung des Personaleinsatzes und der Qualifikationspassung</p> <p>Formale Qualifikation und Nachfolgeplanung</p> <p>Stellenwechsel und Versetzungen (in andere Branche etc.)</p> <p>Job Sharing</p>
Arbeitsinhalte anreichern	<p>Monotonie und Ängste durch Vielfalt durchbrechen, in Tätigkeiten reinschnuppern</p>	<p>Learning by doing: Maschinenumgang</p> <p>Rotationsprogramm mit Verpflichtung (Springer)</p> <p>Matrixorganisation mit Bereichen mit weltweiter Verantwortung</p>	<p>Horizontal weiterentwickeln</p>	<p>Fachliche Anreicherung, temporäre Führung (Bsp. Prozessüberwachung im Leitstand)</p> <p>Mitarbeiterverleihung, Projektarbeit</p> <p>On-the-job-Maßnahmen</p> <p>Fertigungs- oder Prozesserweiterung</p> <p>Einarbeitungsphasen</p> <p>Job Rotation oder Kontexterweiterung</p> <p>Anleiter, Jobs in der Personalentwicklung</p> <p>Kaufmännische Aufgaben</p>
Fort- und Weiterbildung	Angebot allgemein		Angebote allgemein	Kaufmännisches Wissen auch für gewerbliche MA



		Einarbeitung und fachliche Weiterbildung (trotz Schichtbetrieb)		<p>Führungskräfte-schulungen</p> <p>PE trotz Investitionsrisiken</p> <p>Unterstützung, Subvention von PE</p> <p>Onboarding und Einarbeitungspläne</p> <p>Akademien, Organisationseigene Bildungseinrichtungen (Grenze GEW/VER)</p>
Diversität und Offenheit	Fehlertoleranz, Toleranz für Scheitern	Chancengleichheit, keine expliziten Bemühungen, Frauen zu gewinnen  Ablehnungsgründe in Gesprächen nennen	Gesprächsangebote zu Weiterentwicklungen (Nicht-Muttersprachler)	<p>Interkulturelle Kommunikation</p> <p>Umgang mit verschiedenen Kulturen seitens der Führung, Sensibilisierung</p> <p>Diskussion um Geschlechterquoten</p> <p>Geschlechtergleichbehandlung vs. Ansprache von Frauen (Marketing)</p> <p>Gleichbehandlung, keine Berufsgruppendifferenzierung (Gew/VERW)</p>

<p>Individuelle vs. organisationale Verantwortung</p> <p>(Argumentation Beschäftigungsfähigkeit?)</p>	<p>unterstützende Angebote/ Beratung vs. Veränderungsbereitschaft</p>	<p>Überzeugungskraft der Beschäftigten entscheidend für Aufstieg</p> <p>Nach Bedürftigkeit unterstützen (auch bei Enttäuschungen)</p> <p>Einsatzbereitschaft, dann Angebot an Weiterbildung</p> <p>Eigeninitiative und angepasste Schichtplanung, aber kein proaktives Zugehen auf MA</p>	-	<p>Risiko- und Lernbereitschaft der MA fördern</p> <p>Entscheidungsunterstützung (Coaching, Kommunikation)</p> <p>Förderung und Unterstützung nach Bedürftigkeit, Informationen zu Fördermöglichkeiten</p> <p>Bewusstsein für Beschäftigungsfähigkeit</p>
<p>Führung verbessern</p>	<p>Zusammenarbeit</p> <p>flexiblere Personalauswahl und Mut</p>	<p>über Möglichkeiten und Enttäuschungen sprechen, Führung zugehen auf MA</p>	<p>digitales, virtuelles Arbeiten (Zoom in Meetings)</p>	<p>Führungskommunikation</p> <p>Mentoring, Vertrauen durch Führung</p> <p>Konstruktive Selbst- und Fremdeinschätzung</p>
<p>Angebote der WLB Förderung</p>	-	-	<p>virtuelles Arbeiten</p> <p>Arbeitszeitreduzierung, Teilzeit, Urlaubstage über gesetzlich hinaus</p>	<p>Arbeitszeitreduzierung</p> <p>Zusatzleistungen in Kinderbetreuung</p>
<p>Garantien und Versprechen</p>	-	-	-	<p>Karriereaussichten bei Fortbildung</p> <p>Nachfolgeplanung</p>
<p>Gesundheitsförderung</p>	-	-	<p>BGM</p> <p>Zusatzleistung: gesunde</p>	<p>Gesundheitsangebote kommunizieren</p> <p>Zusatzleistung: Ernährung und Fitness</p>

			Ernährung, Sportangebot	Kaufmännische Aufgaben bei Gesundheits- problemen  Führung sensibilisieren  Mitarbeiterseelsorge, psychologische Betreuungen
Sonstige Aspekte	flexiblere Personalauswahl und Mut  Kommunikation und Marketing: Würdigung von MA-Leistungen	Vergütung und Zusatzleistungen überdurch- schnittlich  Karriere definieren, Springerpool als Karriereoption	Personalmarketing Frauen  Personal-marketing generationsüber- greifend  Personalbindung, Fachkräfte-mangel	Unternehmenskultur und -kommunikation  Personalauswahl  Marktkonforme Vergütung
Quintessenz fallbezogen	Fokus auf Mensch, über die Qualifikation hinausgehend, Persönlichkeit und Ängste sehen und Maßnahmen erarbeiten, Erfolge würdigen, für Transparenz	Fokus auf Bereitschaft des MA, zu liefern, Ambitionen zu zeigen, Aufgabe der Karrieregestaltung liegt eher beim MA. Qualifikation entscheidend, Maßnahmen eher	Spricht sehr allgemeine Maßnahmen an. Fokus deutlich auf Karriereberatung und Informationspolitik, Sieht keine Notwendigkeit in Veränderungen der Hierarchie/Struktur	-

	bei Anforderungen sorgen und Karriereschritte segmentieren, Mut wichtiger als Bildung / Wille wie B12, allerdings mit Widerspruch zu B12 Ansatz Qualifikationen	in Richtung Performance Management, weniger unterstützend gedacht. Sieht keine Notwendigkeit in Veränderungen der Hierarchie/Struktur		
--	---	---	--	--

## Anhang G8.1: Tabelle Art Führungspositionen A

<u>Art Führungsposition</u>	<u>Befragte/r Unternehmen</u>	<u>Exemplarisches Zitat/Segment</u>
Segmentleitung Linienleitung Teamleitung Gruppenleitung	A13 G2	[...] das betrifft auch nur die Produktion. Dort ist es so geregelt, die Gruppe, beziehungsweise, um es einmal von oben nach unten zu erklären, es gibt da einen Segmentleiter. Dann gibt es noch einmal einen Linienleiter. Der Linienleiter hat verschiedene Bereiche, der Eine hat nur Beatmungsgeräte, der Andere hat dann nur Sicherheitsbereiche und so weiter. Und unser Linienleiter hat einen Teil der Sicherheitstechnik und einen Teil der Medizintechnik. Unternehmen Y ist ja grundsätzlich aufgeteilt in Medizin und Sicherheitstechnik. [...] Und um es jetzt weiter herunterzubrechen, dann hat dieser Linienleiter gesagt, diese zwei Bereiche sind aufgeteilt in Sicherheit und Medizintechnik. Das ist quasi wie eine Pyramide aufgebaut, unter diesem Bereich gibt es dann drei Gruppen. Das sind drei Bereiche, die zählen unter einem Team. Das heißt, dass quasi die Pyramide, ein Team, ergibt drei Gruppen. [...] (GEW Beschäftigte > A13: 25)
Teamleitung Vorarbeiter:in	A16 G3	Die waren möglich. Hab ich ja zum Teil auch gehabt, indem ich vom normalen Arbeiter zum Teamleiter des Gruppen-Akkords für das Team wurde. Das nannte sich eben Teamleiter Gruppen-Akkord, aber war sowas wie ein Vorarbeiter. (GEW Beschäftigte > A16: 38)
Geschäftsführung Abteilungsleitung Projektleitung	A18 G4	Meine Firma ist recht breit gefächert. Also wir sind ja auch im X in Y, Y und Y vertreten. Aber wie es da genau aussieht, das kann ich dir leider nicht sagen. Also mit denen hatte ich leider nicht so viel zu tun, bis jetzt. Aber es gibt, wie gesagt, recht flache Hierarchie, es gibt die Geschäftsführung in Abteilungsleitung und dann kommen die Projektleiter und darunter die Mitarbeiter. Also gibt's keine extremen Aufstiegsmöglichkeiten. Besonders Abteilungsleiter ist es nicht. Wird es nur eine begrenzte Anzahl im Unternehmen? Unser Unternehmen hat ja 150 Mitarbeiter. Dadurch gibt's nicht so extrem viele Aufstiegsmöglichkeiten. (GEW Beschäftigte > A18: 46)
Schichtleitung Gruppenleitung Produktionsleitung Abteilungsleitung Bereichsleitung Geschäftsführung	B11 G6	Ja, das geht los mit Schichtleitern, dann Gruppenleitern und dann Produktionsleitern. Das geht über auf Abteilungsleiter und dann 'head of production' oder auch auf R&D und endet dann in der Geschäftsführung. (Experte intern > B11: 4)
Abteilungsleitung Schichtleitung Maschinenführung (ohne MA-Verantwortung)	B12 G6	Und jede Abteilung, der Leiter, hat drei Schichten. Einen für die Frühschicht, einen für die Spätschicht, einen für die Nachtschicht. Die Schichtleiter wiederum arbeiten im Dreischicht-Wechselschicht-System. Das heißt eine Woche Frühschicht 6 bis 14 Uhr, eine Woche Spätschicht 14 bis 22 Uhr, eine Woche Nachtschicht 22 Uhr bis 6 Uhr morgens. Und das an sieben Tagen in der Woche. Ist der Schichtleiter nicht da, gibt es innerhalb der Organisation einen Stellvertreter, der dann die Aufgaben des Schichtleiters übernimmt. Innerhalb der Schichten gibt es zwei Kategorien oder Lohngruppen von Mitarbeitern. Das eine sind Konfektionierer, das andere sind Maschinenführer. Und ein Konfektionierer kann vor der Anlage stehen und die Teile, die daraus kommen, verpacken. [...] Der Maschinenführer ist derjenige, der die Anlage auch zur Wartung komplett anhalten kann. Kann einfache Störungen beheben. Bedient das MES System. Das heißt, unseren Leitstand im 'Terminal' und ist derjenige, der neue Mitarbeiter an die Hand nimmt. So, er denn erfahren ist und lernt die an. (Experte intern > B12: 2)

Maschinenführung (ohne MA- Verantwortung)	B12 G6	Der Maschinenführer, der ist ein Mitarbeiter auf der Fläche und berichtet an seinen Schichtführer. Er hat keine direkte Führungsverantwortung. Wir greifen aber gerne auf altgediente Maschinenführer, aufgrund ihrer Erfahrung zurück, um neue Mitarbeiter anzulernen oder Konfektionierer. Um den Konfektionierern die Technik näherzubringen, sodass aus einem Konfektionierer dann mal ein Maschinenführer werden kann. (Experte intern > B12: 17)
Geschäftsführung Bereichsleitung Teamleitung Schichtleitung	B13 G2	Bei mir im Bereich habe ich einen stellvertretenden Teamleiter, der als „Schichtleiter“, stellvertretender Teamleiter fungiert. Dann gibt es den Teamleiter. Eine Position über mir ist der Bereichsleiter und dann kommt schon der Leiter CEO und dann von der Business Unit direkt gibt es noch einen Leiter, das ist der Herr Y und dann sind wir im Vorstand. (Experte intern > B13: 28)
Bereichsleitung Teamleitung Schichtleitung	B15 G2	Also die Bereichsleiter, wenn wir von oben anfangen, die sind für bestimmte Aufgabengebiete verantwortlich. Es teilt sich auf in Produktionslogistik, dezentrale Logistik und Distributionslogistik. Darunter sind dann wieder entsprechende Teams und die Teams werden entsprechend auch wieder nach Tätigkeiten aufgeteilt. Wareneingang, Warenausgang und so weiter. Da sitzen dann jeweils Teamleiter. Die haben natürlich direkte Führungsverantwortung für die dort arbeitenden Mitarbeiter. Die stellvertretenden Teamleiter unterstützen die Teamleiter, und die Schichtleiter sind dann jeweils in ihren Schichten für die fachliche Führung der Mitarbeiter verantwortlich. (Experte intern > B15: 18)
Geschäftsführung Ressortleitung Bereichsleitung Kundendienst- leitung Werkstattleitung Werkstattmeister:in	B16 G8	Wird dann Mitarbeiter und kann dann, wenn man von einer Werkstatt ausgeht, Werkstattmeister werden. Darüber kann ich Werkstattleiter werden. Das heißt, ich kann auch für mehrere Meister und Mitarbeiter verantwortlich sein. Ich habe dann die Möglichkeit zu sagen, ich werde ein Kundendienstleiter. Dann bin ich quasi als Kundendienstleiter von der Hierarchie für mehrere Werkstätten verantwortlich. Es kann aus unterschiedlichen Regionen sein, und wenn man dann weiter geht, geht es schon fast in die Richtung, dass ich dann Bereichsleiter, Ressortleiter für den Bereich Technik und Service werde, der für alle bundesweiten Standorte verantwortlich ist, und der nächste Step ist dann schon fast die Geschäftsführung. Also es gibt nicht so viele Aufstiegsmöglichkeiten. Deswegen finde ich, Karrierewege können halt auch einfach Fach- und Projektkarrieren sein. (Experte intern > B16: 91)

## Anhang G8.2: Tabelle Art Führungspositionen VERW

<u>Art Führungsposition</u>	<u>Befragte/r Unternehmen</u>	<u>Exemplarisches Zitat/Segment</u>
Teamleitung	V12 G5	Naja, ich sage mal so viel: Aufstiegsmöglichkeiten gibt es ja nicht. Also entweder gibt es dann den Teamleiter hier bei uns. Da habe ich mich auch einmal darauf beworben, als die eine Kollegin ausgeschieden ist, die das lange Jahre gemacht hat. Dann hat man halt jemanden von außerhalb genommen, was auch okay war. Aber ich habe es halt versucht. Es hat halt nicht geklappt. Das habe ich dann auch nicht als schlimm empfunden, weil die super nett war. Die kam ja her und nachher, weil sie krankheitsbedingt ausgeschieden ist, hat das hier eine andere Kollegin erst einmal vertretungsweise übernommen. Aber da hatte ich auch kein Problem damit. Und mehr gibt es ja nicht. Also so in eine andere Abteilung oder in einem anderen Unternehmen bewerben oder sowas, das kam für mich nicht in Frage. (VERW Beschäftigte > V12: 21)
Teamleitung Abteilungsleitung	V13 G5	Das sind die, sag ich jetzt (unv. 00:23:07 - 00:23:10) der Teamleiter und der Abteilungsleiter, also die Mitarbeiter könnten sich nur für den Teamleiterposten bewerben, wenn sie es denn gerne möchten. (VERW Beschäftigte > V13: 44)
-	V14 G5	Also für manche ist es vielleicht auch schon ein Wechsel in einen anderen Bereich, wo man wieder anders arbeitet. Dass man schon auch noch eine Art Service-Mitarbeiter ist, aber es gibt ja auch Kodierfachkräfte bei uns. Die sind schon in einer ganz anderen Tarifklasse vergütet. Obwohl die im ersten Moment, ähnlich wie wir, Service-Mitarbeiter sind. Oder ob das eine Sekretärinnen-Stelle für jemanden zum Übernehmen ist. Herr X hatte auch eine Zeit lang eine Stellenausschreibung offen als Sekretärin für ihn. (VERW Beschäftigte > V14: 23)
-	V15 G5	Die gibt es natürlich im Verwaltungsbereich. Wenn man über Jahre da bleibt, hat man natürlich da auch Aufstiegschancen, beziehungsweise hinsichtlich der Mehrverdienstmöglichkeiten. (VERW Beschäftigte > V15: 14)

Teamleitung	V16  G5	Also bei mir fängt das Problem auch viel später erst an, seitdem ich Teamleiter bin, weil so, das Banale wird vom Wichtigen noch krasser getrennt - da gibt es dann halt Kollegen, die vorm Kopierer stehen und das Papierfach klemmt und das das Tagesproblem ist, wo ich sage: „Mir doch egal, geh zum anderen Drucker oder Kopierer.“, weil es so total unwichtig ist, in meiner Position (unv.) davor zu stehen und mir Gedanken zu machen: „Wie kriege ich das Ding jetzt heil?“ - da muss schnell eine Lösung her, da wird pragmatisch gehandelt - du änderst den Druckertreiber, so ganz banal jetzt. Wenn man das ein bisschen hochtrabend bezeichnen will. Das ist nicht selbstverherrlichend gemeint, das ist für mich nur eine Tatsache, dass dann die Arbeit auf einem anderen Niveau geregelt wird, was vielleicht sogar als leitende Person vorausgesetzt wird oder dann auch nötig ist. (VERW Beschäftigte > V16: 36)
-------------	---------------	--

## Anhang H: Übersicht für beispielhafte Argumentation der Modellskizze (A13)

Beschäftigter	Berufsorientierung	Karriereverständnis	Karriererfolg (Materiell/psych./soz.) Und Induktive Kategorien	Definition Karrieregrenze	Karrieregrenzen subj./obj.	Keine Grenz- wahrnehmung	Durchlässigkeit (Erreich./Attr./Bek.)
A13	Eher Freizeitorientierung	Muster beruflicher Rollen: Grundlegend basierend auf Aus- und Weiterbildung und privater Weiterbildung  Orientierung für künftiges Handeln (nur danach entschieden, wo viel Geld verdient wird)  Wechselseitige Beeinflussung von Individuum und Kontext (Work-Life-Balance)  Subjektive Erfahrungen beruflich/privat: Privates wichtiger als Karriereleiter aufzusteigen	Weiterbildung Aufstieg, Vergütung (ohne Incentives, wie Kaffee vor Ort etc.) unbefristete Beschäftigung, Sicherheit // Work-Life-Balance // Verlässlichkeit  Zusammenarbeit  Anerkennung (außer durch Kollegen)  Induktiv: prägende Tätigkeit, inhaltilich ansprechende Tätigkeit und Weiterentwicklung, finanzielle Unabhängigkeit (aber Work-Life-Balance wichtiger). Erfolg außerhalb der Arbeit (Familie)  Zentral: finanzielle Absicherung, nicht mit Bauchschmerzen zur Arbeit fehlende Zufriedenheit insgesamt	Berufliches Ende, Formale Abschlüsse und Qualifikation	Familie // Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt  Informelle Vorbesetzung von Stellen, Unterstützung Führung (bedingt objektive Grenze)	Qualifikation nicht als Kriterium: Fördernde Führung und Glück  Eigeninitiative, Grenzen der Technologisierung, daher aktuell keine Karrieregrenze	Karriereoptionen versprochen und begrenzt, daher Alternativen // in Leinarbeit als // Möglichkeit, Einblicke in Tätigkeiten zu bekommen

## **Anhang I: Dokumente zur Promotion**

### **Erklärung Promotionsbetreuung**

Ich, Dennis Heinrich, versichere, dass ich für die Erstellung meiner Dissertation mit dem Titel „Wahrgenommene Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in Routinetätigkeiten - Implikationen für die Ausarbeitung von Maßnahmen im Karrieremanagement“ keine professionelle Promotionsbetreuung in Anspruch genommen habe.

Hamburg, 05.09.2023, Dennis Heinrich

### **Eidesstattliche Versicherung**

Ich, Dennis Heinrich, versichere an Eides statt, dass ich die Dissertation mit dem Titel „Wahrgenommene Bedingungen und Grenzen der Karrieregestaltung und des Karriereerfolgs bei gewerblichen Beschäftigten und Beschäftigten in Routinetätigkeiten - Implikationen für die Ausarbeitung von Maßnahmen im Karrieremanagement“ selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Ich habe keine anderen als die im Literaturverzeichnis angegebenen Hilfsmittel benutzt und mich keiner darüberhinausgehenden Internetquellen bedient. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Ich habe die Arbeit zuvor nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht. Die eingereichte schriftliche Fassung entspricht jener auf dem beiliegenden elektronischen Speichermedium.

Hamburg, 05.09.2023, Dennis Heinrich