



Triale Karrieresysteme integrieren Projektlaufbahnen und tragen so der steigenden Bedeutung von Projekten und den damit verbundenen individuellen und organisationalen Karrierekonsequenzen besser Rechnung.

Konsequent Karriere machen

Organisationales Karrieremanagement hat die Aufgabe, Laufbahnen als die organisationsseitig vorgesehenen und Karrierepfade als die tatsächlich durchlaufenen Positionen systematisch zu planen, ihre Realisierung zu unterstützen und zu kontrollieren. Organisationale Karrieresysteme sind dabei ein zentrales Element. Sie berücksichtigen die Organisationsstruktur und die strategischen Vorgaben und umfassen alle Politiken, Praktiken und Erwartungen, die seitens der Organisation zur Steuerung des Weges von Beschäftigten in und durch die Organisation und aus der Organisation heraus benutzt werden. Sie kombinieren Positionen (Jobs), Hierarchie-Ebenen, Kriterien für den Wechsel zwischen Positionen (Aufstieg, horizontale Wechsel, Abstieg) und Anreizmechanismen zu einer Karriere-Logik, die diese Elemente kohärent miteinander verbindet.

Karrieresysteme in Organisationen haben mehrere zentrale Funktionen (Hugh Gunz/Maury Peiperl, 2007):

- Orientierung, wahrgenommene Anreize und Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiter
- Motivation, Zufriedenheit und Mitarbeiterbindung
- Transparenz der relativen Wertigkeit von Funktionen und Positionen zueinander
- organisationale Vorstellungen von Gerechtigkeit
- Unterstützungsrahmen für Human Resource Management (HRM)
- Steuerung der personellen Erneuerung der Organisation



*Dr. Christian Majer, Berater, next level holding GmbH, Wien
Kontakt: christian.majer@nextlevel.at*



*Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer, Department für Management, Wirtschaftsuniversität Wien
Kontakt: wolfgang.mayrhofer@wu-wien.ac.at*

Stichwörter in diesem Beitrag

- Positions-/Personenprofile
- Hierarchieebenen
- Zielgruppenadäquate Kommunikation

Karrieresysteme stehen – wie HRM insgesamt – unter starkem Veränderungsdruck. Dazu trägt auch die stark steigende Bedeutung von Projekten bei (Christian Sterrer/Gernot Winkler, 2007). Das führt einerseits zu einer breiten Debatte über neue Formen von Karrieren (Michael Arthur/Kerr Inkson/Judith Pringle, 1999) oder sich verändernde zentrale Erfolgsfaktoren von Karrieren (Wolfgang Mayrhofer/Michael Meyer/Johannes Steyrer, 2005). Andererseits hat das Auswirkungen auf vorhandene Karrieresysteme. Diese sind häufig als eindimensionale Linien-Karrieresysteme oder als Linien- und Fachkarriere kombinierende duale Karrieresysteme konzipiert. Unser Beitrag zeigt eine Alternative dazu auf: triale Karrieresysteme.

Vier zentrale Charakteristika

Triale Karrieresysteme bestehen aus drei Karrierefeldern. Neben den auf hierarchischen Aufstieg und fachliche Weiterentwicklung fokussierenden Feldern der Führungs- und Fachkarriere tritt das Feld der Projektkarriere. Es enthält den beiden anderen

Karrierefeldern vergleichbare Positionen, etwa Programmmanager, Senior Projektmanager und Projektmanager. Ebenfalls darin enthalten, aber davon zu unterscheiden sind stark temporär angelegte Rollen in Projekten wie Projektleiter, Projekt-Portfoliomanager oder Projektcoach. Diese umfassen zwar ebenfalls Bündel von Verantwortungen, Aufgaben, Zielen und Kompetenzen, haben im Gegensatz zu Positionen aber einen eher kurzfristigen und temporären Charakter. Sie können bei Bedarf von Personen aus anderen Karrierefeldern wahrgenommen werden (Christina Hiller/Christian Majer/Peter Minar-Hödel/Hansjörg Zahradnik, 2007).

Karrieresysteme mit mehr als einem Karrierefeld müssen sechs kritische Probleme lösen. Vier davon – Schichtung innerhalb der Karrierefelder, Reichweite der einzelnen Karrierefelder, Durchlässigkeit zwischen den Karrierefeldern, Multifunktionalität – sind spezifisch für duale oder triale Karrieresysteme. Zwei weitere – Person oder Position als Bezugspunkt karriererelevanter Fragen wie etwa Vergütung (Positions-/Personen-Profile), Konse-

quenzen der Veränderungen von Positionsbewertungen – sind für alle Karrieresysteme wichtig und werden hier nicht näher diskutiert.

1. Schichtung

Es geht zentral darum, ob die Schichtung der Ebenen zwischen den drei Karrierefeldern Führungs-, Fach- und Projektkarriere gleich oder ungleich ist und ob es in den Karrierefeldern vergleichbare Karriere-stufen und damit auch vergleichbare Vergütungs-bündel gibt. (Abb. 1)

Die Wertigkeit der einzelnen Ebenen hängt von der strategischen Bedeutung, der Abhängigkeit von der jeweiligen Position – und damit der konkreten Person – und der Ersetzbarkeit von Position oder Person ab. Für die jeweiligen Personen auf gleicher Ebene bedeutet das eine äquivalente Abgeltung ihres Leistungsbeitrags, also etwa Wissen, Einsatz und Verantwortung. So sind Senior Project Manager in dasselbe Gehaltsband eingestuft wie Senior Experten und Abteilungsleiter. Ebenso sind alle anderen Leistungsentschädigungen und organisatorische Partizipation wie Prämien, Diensthandy und Firmen-

Abb. 1: Schichtung der Ebenen

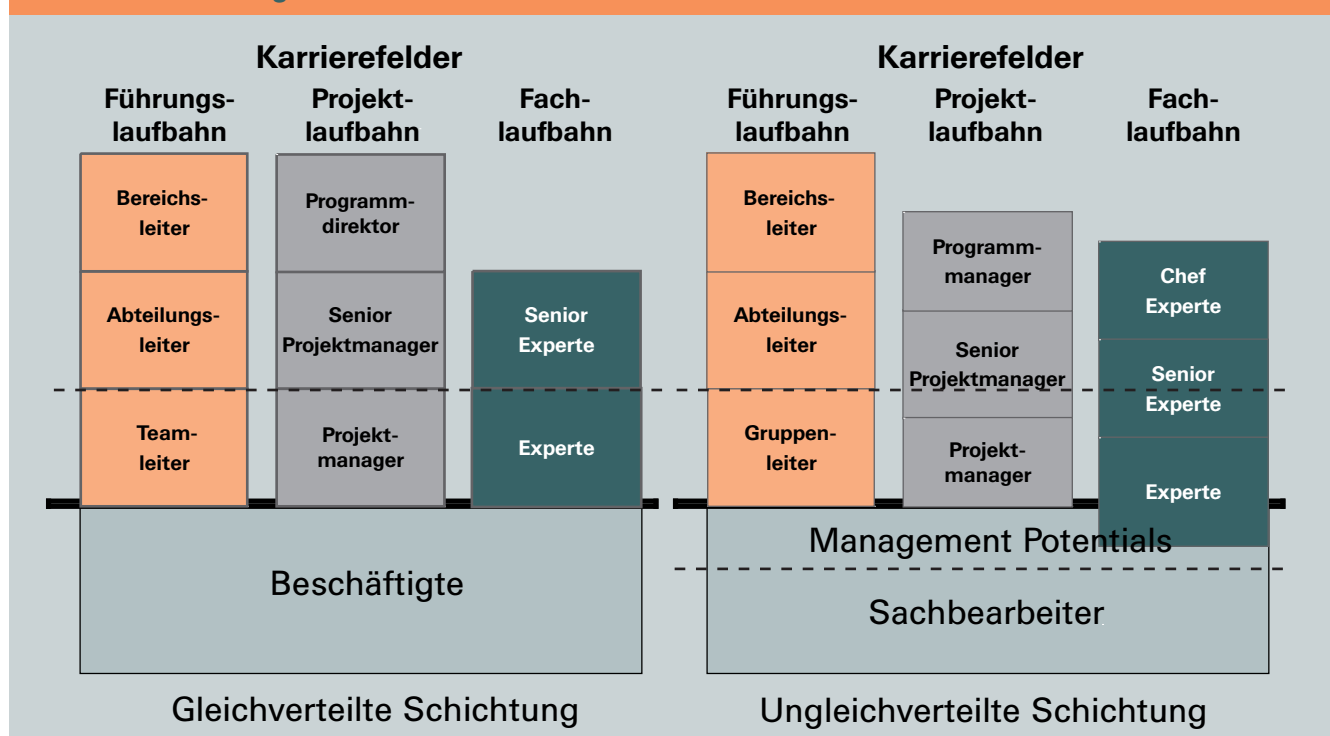
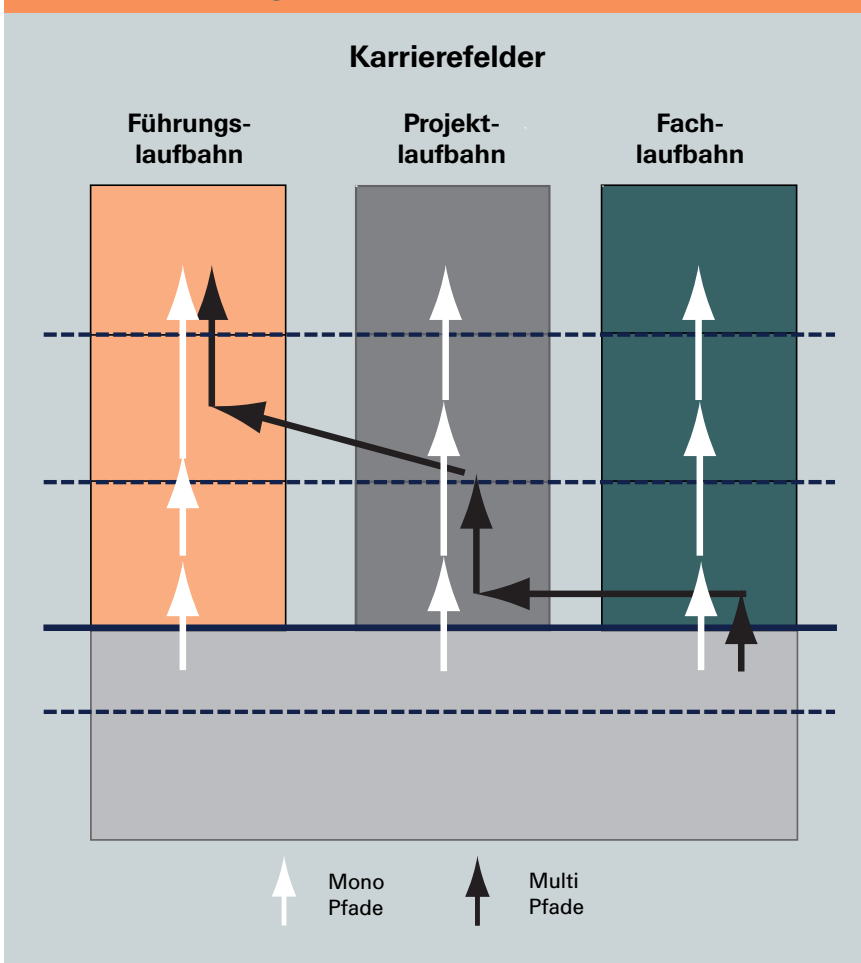


Abb. 2: Durchlässigkeit



auto sowie Informationsverteiler und Teilnahme an strategischer Mitbestimmung entsprechend einheitlich für eine Ebene festgelegt. Eine Gleichverteilung schafft die größte Eindeutigkeit hinsichtlich der relativen Bedeutung von Ebenen unterschiedlicher Karrierefelder.

2. Reichweite

Die Reichweite bezieht sich auf den Umfang des trialen Karrieresystems und hat zwei Dimensionen: den quantitativen Umfang, (Zahl der Positionen und Personen, die Gegenstand der Betrachtung sind) und die qualitativen Unterschiede der Ebenen (ihre relative Bedeutung zueinander). Quantitativ können in einer Komplettbetrachtung alle Karriereschritte vom Lehrling bis zum Generaldirektor betrachtet werden oder eingeschränkter nur bestimmte Management-Ebe-

nen, wie Teamleiter, Projektmanager und Spezialisten. Qualitativ hat in der gleich verteilten Schichtung beispielsweise das Experten-Karrierefeld eine gegenüber den anderen beiden Feldern eingeschränkte Reichweite. Die höchste in diesem Karrierefeld erreichbare Ebene ist mit der zweiten Ebene der anderen beiden Felder vergleichbar. Im Fall der ungleichen Schichtung in einem Technologieunternehmen gibt es ebenfalls unterschiedliche Reichweiten der drei Karrierefelder: Die höchste Ebene ist nur im Falle der Führungslaufbahn zu erreichen. Die Reichweite hat Auswirkungen auf Komplexität, Durchdringung und damit vor allem auch Erwartungshaltung und Betroffenheit der Mitarbeiter.

3. Durchlässigkeit

Dieser Aspekt spricht das Verhält-

nis der Karrierefelder zueinander an. Mono-Karrierepfade verlaufen jeweils in einem Karrierefeld. Diese sind in Ebenen gegliedert und bewertet. Es ist klar ausgedrückt, was an Skills und Erfahrung notwendig ist, um eine bestimmte Stufe, etwa Projektmanager oder Senior Experte, zu erreichen. Multi-Karrierepfade geschehen dagegen karrierefeldübergreifend, sie überschreiten die Grenzen zwischen Führungs-, Fach- und Projektfeld. Die Durchlässigkeit reguliert diesen Wechsel, der ganz oder teilweise ausgeschlossen, aber auch vorgesehen und gefördert werden kann. (Abb. 2)

4. Multi-Funktionalität

Hier ist angesprochen, ob Personen in mehreren Karrierefeldern oder nur in einem Feld verankert sein können. Werden Personen nur einem Karrierefeld zugeordnet, blendet das Kompetenzen für die jeweils anderen Karrierefelder aus. Ist also eine Abteilungsleiterin für Marketing nur in dem Karrierefeld Führungskarriere sichtbar und zugeordnet, geht ihr Projektmanagerwissen und ihre Projekterfahrung für die anderen Felder verloren. Komplexer wird es, wenn eine Person alle drei Karrierefeldern in der jeweiligen positionalen Ausprägung zugeordnet ist, etwa als Abteilungsleiter in der Linie, Senior Projektmanager in der Projekt-Karriere und Experte in der Fachlaufbahn. Üblicherweise zählt dann die höchste Ebene für die monetäre und non-monetäre Vergütung.

Abschätzung von Kosten und Nutzen

Eine weiche Kosten-Nutzen-Abschätzung zeigt folgendes Bild hinsichtlich der zentralen Funktionen von Karrieresystemen.

- Triale Karrieremodelle machen Karrieremöglichkeiten sichtbar und Erwartungen, Anforderungen, Belastungen und Zumutungen an bestimmte Positionen deutlich. Dazu kommt erhöhte Klarheit über die Bewertung, Einstufung und monetäre sowie nicht-monetäre Be-

lohungsstruktur im Vergleich zu anderen Positionen. Damit sind Positions- und Personenvergleiche relativ leicht durchführbar. Des Weiteren lassen sich fachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten leichter abschätzen und Perspektiven für die individuelle Berufs- und Karriereplanung erkennen.

- Orientierungs-, Anreiz- und Entwicklungseffekte wirken tendenziell positiv auf Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, indem sie Karrieremöglichkeiten aufzeigen und Karriereerfolg besser nachvollziehbar, argumentierbar und messbar machen. Die Erweiterung des Karriereraums um Projektmanagement- und Fachkarriere zusätzlich zur Linienkarriere steigert die Attraktivität einer Organisation für Personen mit Orientierung außerhalb der Linie. Attraktive alternative und erweiterte Karriere-Chancen erhöhen so die Mitarbeiterbindung.

- Ein ganz wesentlicher Aspekt des trialen Karrieresystems ist die Schaffung von Transparenz in der Organisation hinsichtlich einer gestaffelten Bewertung und Darstellung von funktionalen Äquivalenten. Die Notwendigkeit und der Grad der Unentbehrlichkeit von organisatorischen Funktionen werden sichtbar gemacht. Dadurch können der Beitrag und die Wichtigkeit einer Funktion für den Unternehmenserfolg leichter diskutiert und bewertet werden. Es ist eben nicht nur der Abteilungsleiter in seiner Führungsfunktion verantwortlich für den Unternehmenserfolg, sondern es sind auch die Fachexperten und Projektmanager mit ihren spezifischen Beiträgen. Alle drei Positionen sind dahingehend in ihrem Leistungsbeitrag gleichwertig. Damit gibt es zwei Formen der Darstellung organisationaler Wertigkeit. Im Organigramm sind funktionale Über- und Unterordnungen inklusive Stabstellen enthalten. Die Darstellung im Karrieresystem bringt in anderer Logik die relative Bedeutung innerhalb und zwischen den Karrierefeldern zum Ausdruck. Damit reduziert sich der Anreiz für Kämpfe um

prestigeträchtige Positionierungen im Organigramm.

- Triale Karrieremodelle machen deutlicher, was zum Erreichen einer bestimmten Position erforderlich ist. Sowohl das „Was ist verfügbar?“ (distributive Gerechtigkeit) als auch das „Wie komme ich dort hin?“ (prozessuale Gerechtigkeit) wird objektiv nachvollziehbarer und subjektiv kalkulier- und einschätzbarer.

- Triale Karrieresysteme fördern die Personalarbeit, da sich alle Aktivitäten entlang des Mitarbeiter-Lebenszyklus (von der Rekrutierung bis zum Outplacement) leichter gestalten und planen lassen, vor allem hinsichtlich der internen Personalbeschaffung und -entwicklung. In Mitarbeitergesprächen unterstützt es Führungskräfte bei der Ableitung von Entwicklungszielen und Maßnahmen.

- Die Integration verschiedener Karrierefelder und die Unterstützung multipler Karrierewege ermöglichen eine Vernetzung und Dynamisierung von Wissen. Das funktionsübergreifende Verständnis von

Prozessen und organisatorischen Zusammenhängen wird nachhaltig und systematisch gefördert. Damit kommt es zu einer Förderung organisatorischen Know-how-Transfers. So belebt sich eine Organisation laufend selbst und wirkt ihrer Erstarrung entgegen.

Die erfolgreiche Implementierung trialier Karrieresysteme erfordert den reflektierten Umgang mit drei zentralen Problemfeldern.

- **Komplexität:** Triale Karrieresysteme sind komplexer als duale oder eindimensionale. Damit stellt sich die Frage nach der Zumutbarkeit für die Organisation und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es rücken Dinge wie Verträglichkeit des neuen Systems mit der bestehenden Organisationskultur oder Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit seitens der Beschäftigten in den Vordergrund.

- **Kosten:** Die Implementierung eines Trialen Karrieresystems erfordert eine genaue Analyse seiner Kosteneffekte, etwa durch Bildung funktionaler Äquivalente, die insgesamt oft die Kosten dadurch erhöhen, dass nun auch Personen aus anderen Karrierefeldern Anspruch auf zusätzliche Vergütungsbestandteile wie Firmenautos oder Prämiensysteme haben. Letztendlich läuft es darauf hinaus zu entscheiden, was von den Funktionen gleich und gleichwertig ist und ob man sich das auch leisten will.

- **Veränderung:** Die Einführung Trialier Karrieresysteme ist risikobehaftet. Sie erzeugt Verunsicherung, weil Unbekanntes bekannt und Inoffizielles offiziell macht wird. Sie führt oft zu Angst, denn das zentrale Beobachtungsschema lautet häufig: Gewinner/Verlierer. Und Verlierer kann auch sein, wer objektiv nichts verliert, wenn andere etwas dazubekommen. Es besteht daher die Gefahr, Frustration und Ablehnung bei den Mitarbeitern zu erzeugen, wenn das triale Karrieresystem nicht verstanden und als gerecht erlebt wird. Solide Vorbereitung sowie ausreichende und zielgruppenadäquate Kommunikation sind also zwingend.

Lese-Tipp

- Michael Arthur, Kerr Inkson, Judith Pringle: **The New Careers. Individual Action and Economic Change**, Sage, London 1999, ISBN-13 9780761959328, 37 Euro
- Hugh P. Gunz, Maury A. Peiperl (Hrsg.): **Handbook of Career Studies**, Sage, London 2007, ISBN-13 9780761930396, 92 Euro
- Christina Hiller, Christian Majer, Peter Minar-Hödel, Hansjörg Zahradnik: **Projektcoaching. bringt mich einfach weiter!** Goldegg Management, Wien 2007, ISBN-13 9783901880513, 49,90 Euro
- Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer, Johannes Steyrer (Hrsg.): **Macht?erfolg?reich?glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren**. Linde, Wien 2005, ISBN-13 9783709300220, 24,90 Euro
- Christian Sterrer, Gernot Winkler: **Let your projects fly**. Goldegg Management, Wien 2007, ISBN-13 9783901880209, 39 Euro