

## **Triale Karrieren**

(Auszug. Kompletter Beitrag in: Nachbagauer/Schirl (Hrsg.) 2103: Human Resource Management in Projektorientierten Unternehmen, Wien; Linde international)

*Christian Majer/Wolfgang Mayrhofer*

### **1. Einleitung**

### **2. Konzeptionelle Grundlagen**

- 2.1. Organisationale Grundtatbestände: Strategie, Struktur, Kultur
- 2.2. Projektorientierte Unternehmen
- 2.3. Karriere und Karrierepfade

### **3. Triale Karrieresysteme**

- 3.1. Überblick
- 3.2. Zentrale Charakteristika
  - 3.2.1. Schichtung
  - 3.2.2. Reichweite
  - 3.2.3. Durchlässigkeit
  - 3.2.4. Multifunktionalität
- 3.3. Auswirkungen auf Einzelne und Organisation („Kosten-Nutzen“)
- 3.4. Mini-Vignetten Teil 1: Beispiele für TKS aus der Praxis

### **4. Implementierung**

- 4.1. Schwierigkeiten/Themen
- 4.2. Akteure
- 4.3. Handlungsempfehlungen („Erfolgsfaktoren“)
- 4.4. Mini-Vignetten Teil 2: Beispiele für TKS aus der Praxis

### **5. Ausblick**

### **6. Literatur**

## 1. Einleitung

Ziel des Beitrages ist es, Möglichkeiten, Nutzen und Probleme von Trialen Karriereformen für Projektorientierte Unternehmen (POU) auszuloten und zu beschreiben. Dafür werden zuerst im Rahmen der konzeptionellen Grundlagen (Kap. 2) das Verständnis von einerseits Organisation sowie POU und andererseits von Karrieren sowie der Multidimensionalität von Karriereerfolg und Erwartungen dargelegt.

Darauf aufbauend wird das Konzept „Triales Karriere-System“ (Linie, Experten, Projekte) entwickelt und an Hand von vier Charakteristika – Schichtung, Reichweite, Durchlässigkeit und Multifunktionalität – veranschaulicht (Kap. 3). Die möglichen Auswirkungen dieses Trialen Karriere-Systems auf einzelne Organisationsmitglieder und die Organisation werden vor dem Hintergrund von Kosten/Nutzen Betrachtungen diskutiert. Dabei wird auch auf die Passung für neue Organisations- und Karriereformen sowie neue Lebenskonzeptionen eingegangen. Mini-Fallvignetten aus der Praxis sollen diese Überlegungen illustrieren.

Im Rahmen der Implementierung (Kap. 4) wird auf Schwierigkeiten und relevante Themenfelder referiert sowie die Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder, vor allem HR, PM-Office und Linienmanagement, gegenübergestellt. Handlungsempfehlungen sowie Erfahrungen aus der Praxis runden diese Betrachtungen ab.

Im abschließenden Ausblick (Kap. 5) wird auf die in der Praxis zunehmend an Bedeutung gewinnende Prozessorientierung Bezug genommen und das Triale Karriere-System hinsichtlich diesbezüglicher Erweiterungsoptionen geprüft.

## 2. Konzeptionelle Grundlagen

### ***2.1 Organisationale Grundtatbestände: Strategie, Struktur, Kultur***

Unternehmen können als formal organisierte soziale Systeme verstanden werden, die in arbeitsteiliger Form zielorientiert definierte Aufgaben bewältigen (Titscher, Meyer, & Mayrhofer, 2008 ). Basierend auf einer Geschäftsidee oder Mission werden Kunden, Leistungen in Form von Produkten und Dienstleistungen angeboten. Prinzipiell lassen sich alle Unternehmen in den drei Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur beschreiben.

Unter *Strategie* (Schreyögg, 1984) verstehen wir hier die mittel- und langfristige Ausrichtung eines Unternehmens bzw. die grundsätzlichen Entscheidungsprämissen, an denen sich das operative Geschehen orientiert. Unter langfristige Ausrichtung (Strategie i.w.S.) fallen die Marktpositionierung, das Leitbild eines Unternehmens inkl. Core Values und Führungsgrundsätze sowie Vision und Mission (Geschäftsi-

dee). Diese normativen Aspekte repräsentieren den sogenannten „genetischen Code“ eines Unternehmens. Strategie i.e.S. bezieht sich auf die mittelfristige Ausrichtung (1-2 Jahre) und konkretisiert sich in (meist messbaren) Zielsetzungen hinsichtlich Finanzen, Markt, interner Performance und zukünftigen Entwicklungszielen.

Unter *Struktur* (Meyer, 2009) fallen Ausprägungen der Organisiertheit eines Unternehmens wie der Grad der Formalisierung oder die Tiefe der Arbeitsteilung. Hierzu zählen wir die Strukturierung in Aufbau- und Ablauforganisation (Geschäftsprozesse) sowie Stellen- oder Funktionsbeschreibungen und Berichts- und Kommunikationsstrukturen. Auch Strukturen stellen Entscheidungsprämissen eines Unternehmens dar, die anstehenden Entscheidungen vor-entscheiden, kanalisieren und somit erleichtern, Routinen herausbilden, zugleich aber auch Freiheitsgrade und Handlungsoptionen entsprechend einengen.

Unter *Kultur* werden hier Werte und Normen eines Unternehmens, ungeschriebene Gesetze, Einstellungen und Haltungen verstanden (Schein, 1985). Im Gegensatz zu Strategie und Struktur ist die kulturelle Dimension teilweise unbewusst und kaum formal niedergeschrieben. In der Kultur sind Art und Weise der Zusammenarbeit in einem Unternehmen, Umgangsformen der Organisationsmitglieder miteinander sowie, Interpretationen über Markt, Kunden, Konkurrenz und die Welt überhaupt verankert. Die Kultur sagt aus, wie ein Unternehmen „tickt“.

## **2.2· Projektorientierte Unternehmen**

Ein Projektorientiertes Unternehmen hat Projekte als temporäre Organisationsform in sein organisatorisches Geschehen sowohl auf der Einzelprojektmanagement-(EPM) als auch auf der Multiprojektmanagementebene (MPM) verankert (Gareis & Stummer, 2006; Huemann, 2010 ). Mit Blick auf die drei zentralen Aspekte Strategie-Struktur-Kultur ergeben sich folgende konkrete Ausprägungen.

Strategisch bedeutet eine Projektorientierung ein Bekenntnis zum Einsatz von Projekten, wenn organisatorisch sinnvoll. Aufgabe oder Zielsetzung die über die einfachen Routine Tätigkeiten der Abteilungen hinausgehen bzw. den Rahmen der funktionsübergreifenden (Standard-)Prozesse sprengen, werden bewusst als Projekte abgewickelt. Das sind vor allem komplexe Kundenaufträge, einzigartige F&E Themen sowie einzigartige Change- und Optimierungsherausforderungen. Mit dieser Unterscheidung in Standard- und Routineaufgaben, die durch die (permanente) Stammorganisation erledigt werden und andererseits außerordentliche, neuartige Aufgaben, die als Projekte (temporäre Organisation) abgewickelt werden, schafft sich ein Unternehmen organisatorische Flexibilität.

Strukturell bedeutet dies auch für das Projektmanagement Standards und Hilfsmittel zu etablieren, um methodische Erfahrungen und Lessons learned aus früheren

Projekten zu nutzen. Dazu zählen PM-Richtlinien, Vorlagen (wie z.B. Projektauftrag, Statusbericht, Standard-Agenda) Rollenbeschreibungen (inkl. Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Befugnisse) und IT-Support für Projektplanung, Dokumentation und Steuerung. Über die EPM-Ebene hinaus finden sich strukturelle Spuren vor allem in der Existenz eines PMO (Projektmanagement-Office), PSK (Projektsteuerungskreis) und damit zusammenhängend Standards für Projektbeauftragungen sowie Priorisierung des Projekteportfolios. Ein PMO, üblicherweise als Stabstelle organisiert, entspricht einem Competence Center zum Thema PM. Es definiert Standards für eine effektive Projektabwicklung und entwickelt diese kontinuierlich weiter. Darüber hinaus übt es meist eine Art Servicefunktion für den sogenannten PSK aus, indem die Information über laufende Projekte gesammelt und Statusberichte zu einer Portfolioübersicht verdichtet werden. Meist werden auch Serviceleistungen für PL wie etwa Coaching sowie Unterstützung bei Start-Workshops oder beim Projektabschluss angeboten, gegebenenfalls auch Beratung im Falle von Projektkrisen. Der PSK hingegen ist üblicherweise ein strategisches Entscheidungsgremium, das von der GF eingesetzt wird, um das (Projekte)-Gesamtportfolio eines Unternehmens zu optimieren und effektiv zu steuern. Meist wird dabei auch das Ressourcenmanagement mitberücksichtigt, das heißt, wie viele Projekte können vor dem Hintergrund verfügbarer Ressourcen gestartet werden und wie sollen laufende und neue Projekte priorisiert werden.

Kulturell zeichnet sich ein projektorientiertes Unternehmen durch gelebte Teamarbeit und funktionsübergreifende Zusammenarbeit aus. Das bedeutet vor allem ein interdisziplinäres Verständnis und eine Offenheit für andere Sichtweisen und Auffassungen sowie eine „can do-mentality“ oder Lösungsorientierung. Ein weiteres Merkmal eines POU ist ein gelebtes Multi-Rollen-Verständnis, d.h. es ist normal, dass zwischen Verantwortlichkeiten und Befugnissen in der Stammorganisation und in der Projektorganisation unterschieden wird. So übernehmen Fachexperten (mit entsprechendem PM-Know how und Sozialer Kompetenz) die Rolle der Projektleitung und agieren als Führungskräfte auf Zeit (Majer & Stabauer, 2010). Es kann sogar vorkommen, dass Abteilungsleiter sich als Projektteammitglieder oder gar nur als Projektmitarbeiter am Projekt beteiligen, wenn dies erforderlich ist. Dieses Multirollenkonzept ist ein Ausdruck von individueller Anpassungsfähigkeit zugunsten organisatorischer Flexibilität.

### ***2.3· Karriere und Karrierepfade***

Die Karriereforschung untersucht auf Basis einer vielfältigen, unterschiedliche Themen, Personengruppen und situative Kontexte behandelnden Forschungstradition individuelle und kollektive Karriereverläufe und -ergebnisse sowie zentrale

Einflussfaktoren auf der individuellen, organisationalen und kontextuellen Ebene (s. dazu im Überblick etwa Gunz & Peiperl, 2007).

Unser Beitrag sieht Karrieren als “the evolving sequence of a person’s work experience over time” (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989: 8) und eine “sequence of positions occupied by a person during the course of a lifetime” (Super, 1980: 282). Das schließt neben Erwerbsarbeit auch gesellschaftliche, freiwillige und ehrenamtliche Arbeit sowie Familienarbeit ein. Karriere umfasst daher die gesamte Laufbahntwicklung und nicht nur Aufwärts-, sondern ebenso Seitwärts- und Abwärtsbewegungen (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2005: 14).

Karrierepfade (oder auch: Laufbahnen; Meier & Schindler, 2004) sind losgelöst von konkreten Personen. Sie bezeichnen die von der Organisation zur Verfügung gestellten und auch als erwünscht bezeichneten Positionswechsel innerhalb des organisationalen Gefüges. Sie sind so wie auch Karrieren Gegenstand des organisationalen Karrieremanagement.

Karrieren haben eine objektive und eine subjektive Komponente. Objektive Karriere ist die von außen (,objektiv’) beobachtbare berufliche Entwicklung. Sie bezieht sich auf sichtbares Verhalten und umfasst Elemente wie Job, Position in der Hierarchie, Entgelt o.ä. Das Konzept der subjektiven Karriere setzt einen anderen Schwerpunkt. Es fokussiert auf subjektive, nicht direkt beobachtbare Elemente. Beispiele dafür sind etwa die persönliche Bewertung und Rekonstruktion von oder die Zufriedenheit mit Karrieren. Beispielhaft dafür definiert Hughes subjektive Karrieren: „[*Subjective careers are*] the moving perspective in which the person sees his life as a whole and interprets the meaning of his various attributes, actions and the things which happen to him” (Hughes, 1937: 409 f.). Auch für den Karriereerfolg gilt eine ähnliche Unterscheidung. Der subjektive Karriereerfolg umfasst die Dinge, welche einzelne Personen ,für sich selbst’ als wesentliche Erfolgsmaßstäbe verwenden. Häufig geht es dabei um unterschiedliche Facetten von Glück und Zufriedenheit. Der objektive Karriereerfolg beinhaltet Erfolgskomponenten, die auch Außenstehende bei der Beurteilung des Karriereerfolgs nachvollziehen bzw. anwenden. Dazu gehören vor allem Einkommen, Aufstieg bzw. hierarchische Position, Prestige des Jobs, Zahl der Untergebenen, Grad der Budgetverantwortung oder Zahl der auf der gleichen Ebene angesiedelten Personen.

Personen streben in ihren Karrieren nach unterschiedlichen Dingen. Zwei zentrale Konzepte sind Karriereanker und Karriereorientierungen (vgl. dazu im Überblick Demel, 2010). Schein (1978) geht in seinem Konzept der Karriereanker von acht Grundorientierungen aus, die Personen in verschiedenen beruflichen Situationen besonders wichtig sind und die gleichsam die Anker darstellen, die jedenfalls Halt verleihen sollen: Autonomie und Unabhängigkeit, Sicherheit und Stabilität, technisch-funktionale Kompetenz, allgemeine Managementkompetenz, unternehmeri-

sche Kreativität, Einsatz oder Hingabe für eine Sache, reine Herausforderung und Lebensstil. Mit Bezug auf dieses Konzept entwickelt er das Konzept der Karriereerfolgsorientierung. Letztere bezeichnet den Identitätskern von Personen in ihrem beruflichen Leben, „*a person's subjective career self-identity about work and life*“ (Chompookum & Derr, 2004: 408) und liefert die Kriterien zur Bewertung von Karriereerfolg. Fünf zentrale Orientierungen lassen sich unterscheiden (Derr, 1986; Derr & Laurent, 1989): „*Getting Secure*,“ d.h. Sicherheit durch lebenslange Anstellung und Loyalität zum Unternehmen; „*Getting Ahead*,“ d.h. Aufstieg in Hierarchie und sozialem Status; „*Getting Free*,“ d.h. Suche nach Freiheit und Autonomie; „*Getting High*,“ Begeisterung und Spannung; „*Getting Balanced*,“ d.h. Balance zwischen verschiedenen Lebensbereichen.

Karriereerfolg ist ein komplexes und individuell sehr unterschiedliches Konstrukt. Empirisch gesehen lassen sich trotzdem typische Schwerpunkte feststellen. Eine Studie der Contemporary Cross-Cultural Career Collaboration (5C) untersucht ältere und jüngere Personen aus drei Berufsgruppen (Absolventen von Wirtschaftshochschulen, Krankenschwestern und -pfleger sowie Arbeiterinnen/Arbeiter) in elf verschiedenen Ländern (China, Costa Rica, Israel, Japan, Malaysia, Mexico, Österreich, Spanien, Südafrika, USA und Serbien) aus sieben zentralen Kulturclustern der Welt (vgl. dazu Briscoe, Hall, & Mayrhofer, 2012). Dabei zeigen sich fünf zentrale Dimensionen von Karriereerfolg mit entsprechenden weiteren Ausdifferenzierungen.

Die erste Dimension, ‚first-order output‘, betrifft harte Faktoren. Sie umfasst Aspekte wie finanzielle Sicherheit, die Möglichkeit, materielle Güter zu kaufen, die finanzielle Unterstützung der Kernfamilie und des familiären Netzwerks und – vor allem in wirtschaftlich benachteiligten Ländern – die Sicherstellung des Überlebens und die Leistungserbringung. Die zweite Dimension, ‚valuing what one does‘, bezieht sich auf die Wertschätzung der gegenwärtigen und bisherigen Tätigkeit. Sie umfasst insbesondere die Tätigkeitsmerkmale und die Zufriedenheit. Die dritte Dimension, ‚growth‘, zielt auf Lernen und Entwicklung sowie auf Selbstverwirklichung ab. In der vierten Dimension, ‚linking with others‘, steht das soziale Arbeitsumfeld, also etwa Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte sowie die in der Arbeit erhaltene Anerkennung im Vordergrund. Die fünfte Dimension, ‚reaching out‘, erweitert schließlich die Perspektive und bezieht explizit den jeweiligen Kontext mit ein. Das Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatwelt ist ebenso Teil dieser Dimension wie auch das Leisten eines positiven gesellschaftlichen Beitrags (‚making a difference‘).

### 3. Triale Karrieresysteme

#### 3.1- Überblick

Karrieresysteme haben unter anderem die Funktion, Organisationsmitgliedern Orientierung zu geben und Perspektiven aufzuzeigen sowie eine gezielte Nachfolgeplanung zu unterstützen. Um zu vermeiden, dass Karriere machen einzig und alleine bedeutet, Führungskraft zu werden und möglichst viele Mitarbeiter unter sich zu haben, hat sich das duale Karrieresystem etabliert, welches Fach- und Führungslaufbahnen miteinander verknüpft (Domsch & Siemers, 1994; Meier & Schindler, 2004). Auch Fachexperten sind zentrale Schlüsselpersonen für Unternehmen und diese können mit einer als Alternative zur Linienkarriere etablierten Fachkarriere wertgeschätzt und gebunden werden.

**In POU zählen zusätzlich zu Führungskräften und Fachexperten auch Projektmanager zu den erfolgskritischen Faktoren. Dieses Mitarbeitersegment, das Fach-Knowhow, Methoden- und soziale Kompetenz integriert und als temporäre Führungskraft agiert, soll entsprechend gefördert und möglichst nachhaltig ans Unternehmen gebunden werden. Dies wird im sogenannten Trialen Karrieresystem entsprechend berücksichtigt (vgl.**

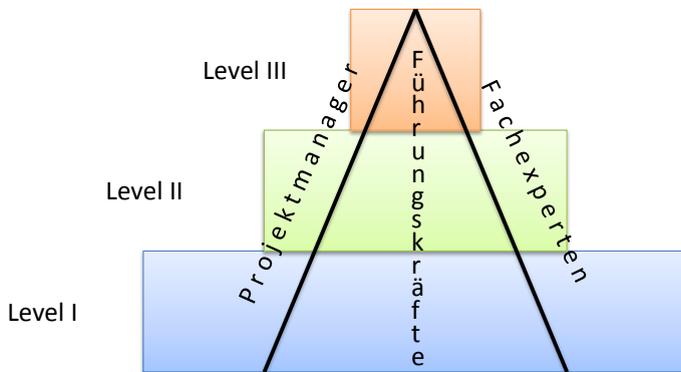
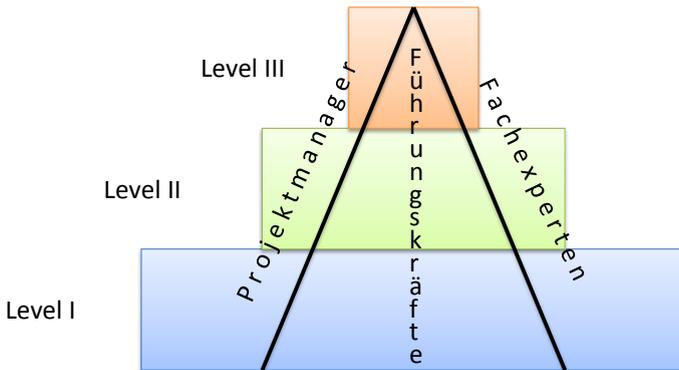


Abbildung 1).



**Abbildung 1: Die drei Dimensionen des Trialen Karriere-Modells**

Das Triale Karrieresystem (TKS) erweitert den Möglichkeitsraum und integriert das Projektmanagement als drittes organisationales Karrierefeld. Damit schafft man die Möglichkeit, auch mit Projektmanagement und als Projektmanager Karriere machen kann. Ähnlich einer Differenzierung in Linien-Karrierestufen, z.B. Gruppen-, Abteilungs-, Bereichsleiter) werden PM-Stufen wie etwa Junior PM, PM und Senior PM geschaffen, die ähnliche abgestufte Benefits bzw. monetäre und nicht-monetäre organisatorische Gegenleistungen bieten.

### **3.2. Zentrale Charakteristika**

Triale Karrieresysteme können sehr unterschiedlich konzipiert und vielfältig gestaltet werden. Wir stellen im Folgenden vier wesentliche Parameter vor, die maßgeblichen Einfluss auf Funktion und Wirkungsweise des TKS haben.

#### **3.2.1. Schichtung**

Hier ist die Frage zu klären, ob die jeweiligen Stufen der drei Karrierefelder gleich verteilt sind, sprich hierarchisch dieselben Höhenlinien haben oder nicht. Dabei ergeben sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten: gleiche und ungleiche Schichtung. Im Fall einer gleichen Schichtung wird z.B. in der Stufe II eines TKS ein Abteilungsleiter gleichgestellt mit einem Senior PM und einem Senior Expert. Alle drei Ausprägungen werden im Sinne von Schlüsselqualifikationen und Beitrag zum Unternehmenserfolg als äquivalent bzw. gleichwertig angesehen und entsprechend so behandelt. Dies bezieht sich auf die Mitbestimmung bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sowie auf die Umsetzung und Erreichung von jährlichen Performance-Zielen. Eine ungleiche Schichtung hingegen bedeutet, dass die Linie

höher bewertet wird als die Fachexpertise und diese wiederum höher als das PM oder umgekehrt.

Die jeweils gewählte Form der Schichtung ist organisatorischer Ausdruck der Wertigkeit einzelner Karrierefelder sowie von Stellen im Sinne einer Funktionsbewertung. Dies operationalisiert sich über Gehaltsbändern hinaus in Mitbestimmungsmöglichkeiten, Fringe Benefits und Statussymbolen wie z.B. Dienstautos, Handys, freie Zeiteinteilung o.ä.

### **3·2·2· Reichweite**

Die Reichweite drückt den Umfang des Trialen Karriersystems aus und hat eine quantitative als auch eine qualitative Dimensionen. Der quantitative Umfang bezieht sich auf die Anzahl der Positionen oder Stellen insgesamt, die im TKS berücksichtigt werden. In einer Maximalbetrachtung werden alle Jobs einer Organisation nach einer durchgängigen Struktur beschrieben und im Verhältnis zueinander bewertet. Somit werden verschiedenen Stellen entweder innerhalb eines Levels (gleiche Schichtung) direkt vergleichbar oder in Abstufungen zueinander (ungleiche Schichtung). Die Reichweite ist frei skalierbar, so können alle Karriereschritte vom Lehrling bis zum Generaldirektor berücksichtigt werden oder eingeschränkter nur ein oder zwei Karriereebenen.

In der qualitativen Dimension wird definiert, in welchem prozentuellen Verhältnis sich die Positionen auf die einzelnen Karrierefelder verteilen. Damit wird auch angesprochen, wie weit man in der Projektlaufbahn im Vergleich zur Fach- bzw. Linienlaufbahn kommt. Dabei wird der Möglichkeitsraum, in einem Karrierefeld „etwas zu werden“, sichtbar. Und hier sieht man auch am klarsten, wie das Unternehmen (Top-Management) die Wertigkeit der Trias Linie-Fachexpertise-Projektmanagement zueinander sieht bzw. definiert.

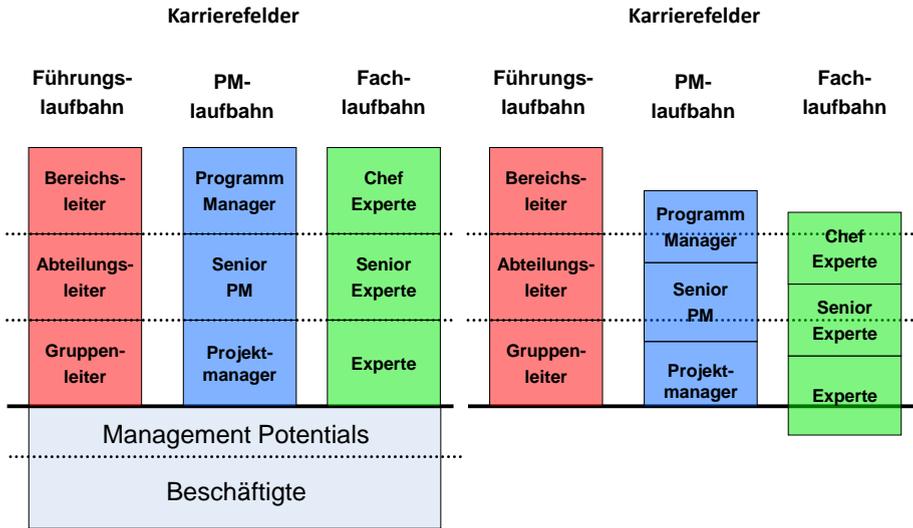
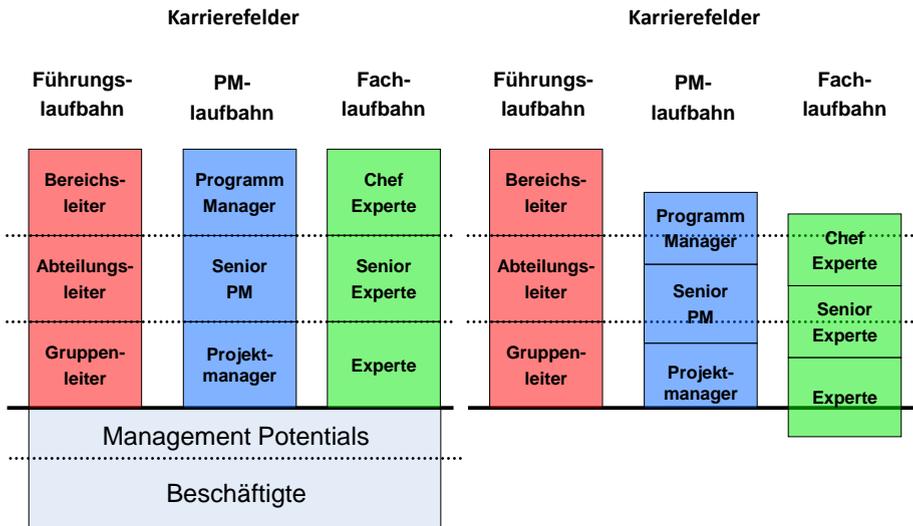


Abbildung 2 illustriert die beiden Charakteristika Schichtung und Reichweite. Schichtung bezieht sich relational auf die jeweilige organisationale Wertigkeit vergleichbarer Positionen in den drei Karrierefeldern. Reichweite drückt aus, wie weit ‚nach oben‘ in der organisationalen Hierarchie das jeweilige Karrierefeld reicht und wie weit ‚von unten‘ in der Basis es beginnt.

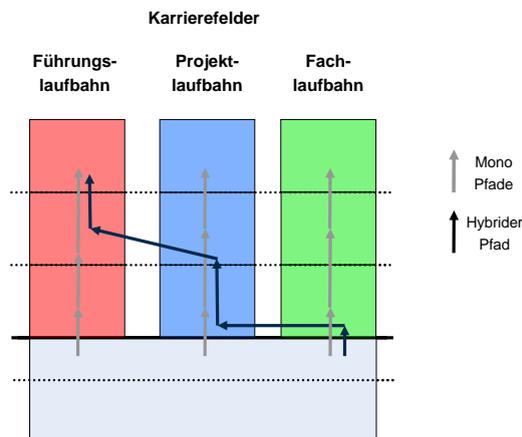


## Abbildung 2: Gleiche vs. ungleiche Schichtung und homogene vs. heterogene Reichweite

### 3·2·3·Durchlässigkeit

Hier wird festgelegt, ob und inwiefern Karrierepfade „Sorten-rein“ bzw. „Cuvee-artig“ gewünscht sind. In ersterem Fall verlaufen die Karrieren jeweils ausschließlich in den einzelnen Karrierefeldern. Hat sich ein/e MitarbeiterIn einmal für eine Ausrichtung entschieden, gibt es nur in Ausnahmefällen ein „Ausbrechen“: einmal Projektmanagement – immer Projektmanagement. Im Laufe der Jahre, mit Zuwachs an Kompetenz und Erfahrung steigt man in der Karriereleiter von einer Stufe zur nächsten systematisch auf, z.B. Junior Projektmanager, Projektmanager, Senior-Projektmanager. Der Vorteil dieser Mono-Karrierepfade ist eine hohe Erwartbarkeit und gute Planbarkeit von seitens des Unternehmens.

Im zweiten Fall dagegen ist das Wechseln von einem in ein anderes Karrierefeld erlaubt, erwünscht oder gar gefordert. Die Grenzen sind entweder mit bestimmten Vorstellungen hinsichtlich der Abfolge – z.B. von Expertise über Projektmanagement zur Führung – teils geöffnet, teils geschlossen oder frei durchlässig in alle Richtungen. Mit diesen hybriden-Karrierepfaden können Durchlässigkeit geregelt und erwünschte Laufbahnen gefördert und kanalisiert werden. Ein gutes Beispiel für die innovative Nutzung von Job-Rotation ist das Programm „Perspektivenwechsel“ eines großen internationalen Unternehmens in der Pharmabranche. Das Schnuppern in andere Bereichen und Funktionen ist hier von 50 bis 100% der Arbeitszeit und bis zu 6 Monaten möglich. Mit dieser Erhöhung der Durchlässigkeit werden die Vernetzung im Unternehmen erhöht sowie attraktive Angebote für Veränderungen mit Fangnetz geschaffen. Abbildung 3 zeigt die Varianten der Durchlässigkeit im Überblick.



### Abbildung 3: Mono- vs. hybride Karrierepfade

#### **3.2.4. Multifunktionalität**

In Trialen Karrieresystemen ist auch zu klären, ob Personen in mehreren organisationalen 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 eingetragen, wird ihr PM Know how vielleicht gar nicht sichtbar. Komplexer wird es, wenn eine Person allen drei Karrierefeldern in der jeweiligen Kompetenzausprägung zugeordnet ist, etwa als Abteilungsleiter in der Linie, Senior Projektmanager in der Projekt-Karriere und Experte in der Fachlaufbahn. In der Praxis zählt dann üblicherweise die höchste Ebene für die monetäre und non-monetäre Vergütung und die tatsächliche Stellenbesetzung.

Bei der singulären Zuordnung lassen sich aktuelle Verantwortung und vorhandene Kompetenzen in einer Funktion eines konkreten Karrierefeldes mit potentiellen Kompetenzen mittels einer sogenannten Skillmatrix ergänzen. In solch einer Skillmatrix sind verschiedene Kompetenzdimensionen, meist in Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz gefächert, als aktueller Ist-Zustand pro Person gelistet. Somit wird einerseits sichtbar, welche Anforderungen (Soll) hinsichtlich Job-Profil ein/e konkrete/r Mitarbeiter/n innerhalb eines Karrierefeldes, aber auch innerhalb der beiden anderen Felder, bekleiden könnte. Damit ist weiters die Übereinstimmung von Karrierestatus und Stellenbesetzung sichergestellt.

#### **3.3. Auswirkungen auf Einzelne und Organisation (,Kosten-Nutzen‘)**

Den allgemeinen Hintergrund für eine Bewertung von Trialen Karrieresysteme bilden Entwicklungen, welche sowohl die Organisation als auch die Einzelnen betreffen. Im Hinblick auf die Organisation sind es wohl primär neue Anforderungen an die Flexibilität in unterschiedlichsten Bereichen, welche das herausragende Merkmal darstellen. Flexibilität hat hier ganz unterschiedliche Aspekte und geht über die klassischen Aspekte numerischer und funktionaler Flexibilität hinaus. Beispiele umfassen etwa Anforderungen im Gefolge von Kundenerwartungen hinsichtlich einer Individualisierung auch massengefertigter Produkte, neuer Produktionsformen etwa im Rahmen von 3D-Printing oder das Arbeiten in organisationalen Netzwerken gemeinsam mit organisationalen Mitbewerbern. Auf der individuellen Ebene finden sich veränderte Erwartungen der Arbeitskräfte, insbesondere neuerer in den Arbeitsmarkt eintretender Generationen, im Hinblick auf Art und Inhalt der Arbeitstätigkeit und einer verbesserten sog. Work-Life-Balance bzw. ein sich über die Lebenszeit dynamisch verändernder stets adäquater Work-Life-Fit.

Vor diesem Hintergrund bieten Triale Karrieresysteme sowohl für die Organisation als auch für die einzelnen Beschäftigten eine Reihe von Vorteilen. Dazu zählt zunächst einmal Transparenz. Durch ein TKS wird sowohl für die Organisation als auch die Beschäftigten klar, was im Hinblick auf zukünftige objektive Karrierebewegungen möglich ist. Je nach Ausprägung äußern die Organisation zudem auch ihre Präferenzen hinsichtlich des Gewünschten. Auch kommt es zu einer nachvollziehbaren Darstellung der Wertigkeit von (Schlüssel-)Positionen in der Organisation. Organisationen machen damit ihre Vorstellungen von organisationaler Gerechtigkeit sichtbar und leben diese. Die Organisation bringt damit ihre immaterielle Wertschätzung und die materielle Vergütung für unterschiedliche Funktionen und die damit verbundenen Positionen zum Ausdruck.

Damit verknüpft ist ein weiterer Vorteil: TKS erbringen eine erhebliche Orientierungsleistung. Für die Organisation strukturieren sie das interne Karrierefeld und geben einen Rahmen für die Personaleinsatz- und Personalentwicklungsplanung. Die Beschäftigten erhalten aus der konkreten Ausgestaltung des TKS wichtige Hinweise für die eigene Karriereplanung. So gestalten sich etwa je nach Ausprägung von Schichtung und Reichweite unterschiedliche Karrierefelder unterschiedlich attraktiv. Dazu kommt, dass TKS insbesondere für Beschäftigte ohne Präferenz für eine klassische Führungslaufbahn in der Linie eine Entlastung im Hinblick auf tatsächlichen oder wahrgenommenen Druck zur Akzeptanz von Karrierebewegungen mit sich bringen. Durch die Existenz von Alternativen jenseits der Linienkarriere ergeben sich auch für sie Entwicklungsmöglichkeiten. Damit werden auch unkonventionelle Karrierepfade eher ermöglicht und ggfs. sogar unterstützt.

Schließlich beeinflussen Triale Karrieresysteme das Verhältnis von Organisationen und ihren Mitgliedern tendenziell positiv. TKS sind ein Instrument der Mitarbeiterbindung. Sie ermöglichen Beschäftigten mit durchaus unterschiedlichen Karriereaspirationen eine zufriedenstellende Karriereentwicklung und damit einen längerfristigen Verbleib in der Organisation.

Gleichwohl gibt es mit Trialen Karrieresystemen verbundene monetäre und nicht-monetäre Kosten. Sowohl die erstmalige Implementierung als auch die laufende Wartung des Systems ist durchaus aufwändig. Beispiele dafür umfassen die Festlegung von Reichweite, Schichtung und Durchlässigkeit; die Abbildung in Personalinformationssystemen; die gehaltsmäßige Einstufung und laufende Abgleichung von Beschäftigten in diesem System, insbesondere bei Multifunktionalität und Wechsel der Felder; oder ein entsprechender Aufwand durch laufende Assessments und Umstufungen vor allem in der Personalplanung und der Personalentwicklung.

Dazu kommt die Steigerung der Komplexität. Triale Karrieresysteme sind sowohl für die Organisation als auch für die Einzelnen nicht trivial, weder bei der Erstellung noch bei ihrer praktischen Handhabung. Sie erfordern zudem Information durch die

HR Abteilung an die Beschäftigten sowie Einzelberatung über Möglichkeiten und Grenzen dieses Systems.

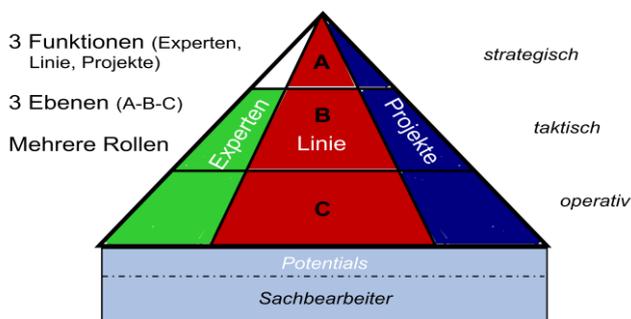
Sollte mit Trialen Karrieresystemen die Zahl der in flexible monetäre Vergütungssystem einzubeziehenden Personen steigen, so erhöhen sich auch tendenziell die Personalkosten. Durch die Ausweitung des Kreises der Betroffenen können TKS so direkte finanzielle Auswirkungen haben.

Schließlich besteht bei Trialen Karrieresystemen das Risiko einer erhöhten Produktion von ‚Gewinnern‘ und ‚Verlierern‘. Wenn es zu häufigeren Karrierebewegungen innerhalb der Organisation kommt, dann steigt die Wahrscheinlichkeit für Situationen, in denen es einen Überhang an Bewerberinnen und Bewerbern für eine gegebene Position gibt. Neben einem gestiegenen Entscheidungsdruck für die verantwortlichen Personen ergeben sich damit auch potenziell Kämpfe um vermeintliche oder tatsächliche Vorteile sowie, nach erfolgter Entscheidung, die Wahrnehmung, als Gewinner oder Verlierer aus dieser Situation hervorgegangen zu sein.

### 3.4. Mini-Vignetten Teil 1: Beispiele für TKS aus der Praxis

Drei Fallbeispiele ganz unterschiedlicher Branchen und Unternehmen sollen die Bandbreite und Vielfalt von Trialen Karrieresystemen darstellen.

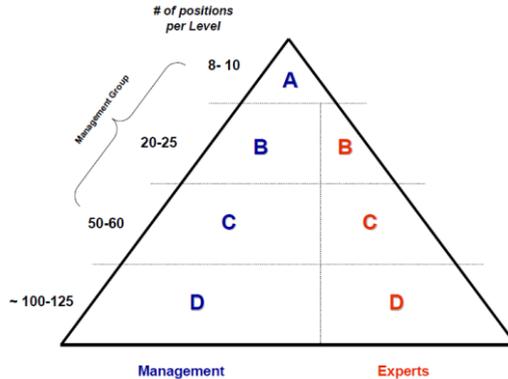
**1. Technologieunternehmen** im Süden von Österreich mit ca. 350 Mitarbeiter  
Ausprägung des TKS: Drei Ebenen (A-B-C), Linie, Projekte und Experten (nur B-C)  
Herausforderung/Anlass: Bindung von guten, erfahrenen Projektmanagern und Erhöhung der Zufriedenheit



**2. Mobilfunkunternehmen** in Österreich mit ca. 1.600 Mitarbeitern

Ausprägung des TKS: Vier Ebenen (A-B-C-D), Management und Experts (darin ist auch die PM-Laufbahn integriert (B-C-D))

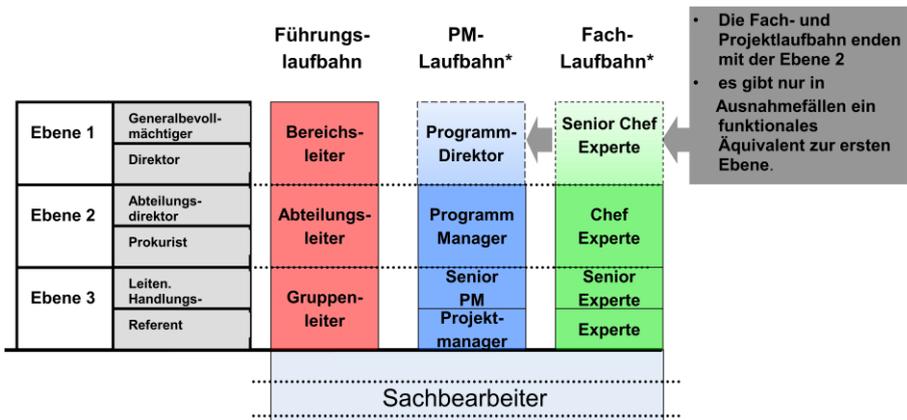
Herausforderung/Anlass: Umstrukturierung, Reduktion der Direct-Reports zur Geschäftsführung (Bereichsleiter) und Neubewertung von Schlüsselpositionen



**3. Versicherungs- und Rückerversicherungsunternehmen** in Mitteldeutschland mit ca. 13.000 Mitarbeitern

Ausprägung des TKS: Drei Ebenen (1-2-3), Führung, PM, Fachlaufbahn (nur in Ausnahmefällen bis Ebene 1)

Herausforderung/Anlass: Wachsenden Bedeutung von Projektmanagement und Entlastung der Führungskarriere



## 4. Implementierung

### 4.1. Schwierigkeiten/Themen

Die Einführung eines Trialen Karriere-Systems erzeugt einen Change der besonderen Art. Heikel sind vor allem (1) das Einstufen von Schlüsselpositionen, (2) die damit einhergehende Bewertungen der Positionsinhaber und (3) das in Bezug setzen zu anderen Positionen (Transparenz). Wie bei jedem Change-Projekt oder Organisationsentwicklungs-Vorhaben gelten auch hier die Devise „Betroffene soweit als möglich zu Beteiligten zu machen“ und das Erfordernis, eine offene Kommunikationspolitik zu betreiben.

Veränderungsprojekte laufen auf der psycho-sozialen Ebene nach ähnlichen Muster und Phasen ab (Doppler & Lauterburg, 2008). Mit entsprechender sensibler und professioneller Vorbereitung können Frustration und Enttäuschung minimiert und das „Tal der Tränen“ zügig durchwandert werden. Entscheidend für die Erreichung einer nachhaltigen Akzeptanz ist jedenfalls der konstruktive Umgang mit Widerständen.

Abhängig von der Größe des Unternehmens und den gewählten Ausprägungen, vor allem der Reichweite, beträgt die Durchlaufzeit für die Implementierung von TKS zwischen 3 und 9 Monaten. Der durchschnittliche Aufwand liegt in einer Bandbreite von 30 und 150 Personentagen.

Abbildung 4 zeigt typische Phasen und Inhalte der Implementierung von Trialen Karriere-Systemen:

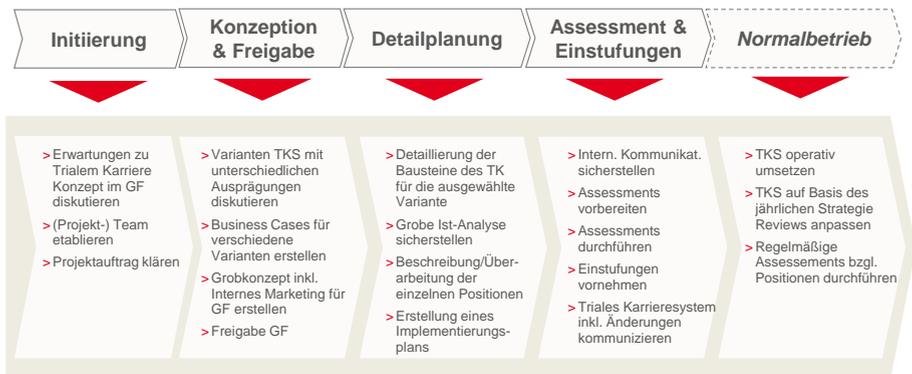


Abbildung 4: Phasen der Implementierung Trialer Karriere-Systeme

## 4.2. Akteure

Bei der Implementierung Trialer Karriere-Systeme sind typischerweise vier verschiedene institutionalisierte Akteure involviert: die HR-Abteilung, das Projektmanagement-Office, die Führungskräfte und die Mitarbeiter/innen.

### *HR-Abteilung*

Die HR-Abteilung ist üblicherweise gesamtverantwortlich für die Erarbeitung von HRM-Strategien und deren operative Umsetzung. Dies umfasst den kompletten organisationalen Lebenszyklus der Beschäftigten : Rekrutierung und Auswahl, Personalentwicklung, Outplacement. Das machtpolitische Spektrum von HR kann sich von einer Service-orientierten Stabstelle bis zu einer alles entscheidenden Instanz erstrecken. Die Initiierung und Umsetzung eines Trialen Karrieresystems wird oft von HR verantwortet.

### *Projektmanagement-Office (PMO)*

Mit der Etablierung eines Projektmanagement-Office (PMO) tritt häufig ein weiterer, manchmal auch als Konkurrent für das HR-Department gesehener Akteur in Erscheinung. In der Praxis findet man ein sehr unterschiedliches Aufgabenspektrum von PMOs. Dies kann sich auf eine reine Serviceleistung für den PSK (Projektsteuerungskreis) beschränken, d.h. vor allem Informationen wie etwa Statusberichte der einzelnen Projekte sammeln, verdichten und für die Projekt-Portfolio Optimierung und Priorisierung aufbereiten. Meist haben PMOs darüber hinaus eine Richtlinienkompetenz zum PM, d.h. sie geben vor, wie Projekte geplant, gesteuert und reportet werden sollen. Somit ist es naheliegend, dass PMOs üblicherweise Anspruch auf Konzeption und Gestaltung von PM-Trainings erheben. Damit übernehmen sie Aufgaben aus dem zentralen Kompetenzbereich von HR. Rollenbeschreibung und vor allem die Definition von PM-Karrierpfaden inklusive Einstufungen sowie damit einhergehende Assessment-Überlegungen sind daher auch oft Diskussions- und Streitpunkte zwischen HR und PMO. In einem POU. kann ein PMO in voller Ausprägung folgende Aufgaben und Befugnisse wahrnehmen:

- > Themen-Ownership für Projektmanagement insgesamt
- > Richtlinienkompetenz für Einzel- und Multiprojektmanagement (PM-Methoden, Vorgehensweisen, Hilfsmittel, Templates)
- > Rollenbeschreibungen inklusive Kompetenzen, Verantwortung und Befugnisse im Rahmen der Projektorganisation (PAG, PL, PTM, PMA, PLA, PSK, ...)
- > Qualifizierung und Ausbildung von Projektmanagement (Training, Coaching, Konferenzen)

- > Koordination, Auswahl und Wartung PM-IT Tools
- > Erstellen eines Projektportfolios abgeleitet von den strategischen Unternehmenszielen und regelmäßiges Review davon (meist als Vorsitz des PSK (mit oder ohne Stimmrecht))
- > Konzeption und Weiterentwicklung des Karrierefelds Projektmanagement

### *Führungskräfte*

Die Führungskräfte sind relevante Stakeholder und Betroffene bei der Einführung eines TKS. Einerseits ist eine Neubewertung ihrer aktuellen Position wahrscheinlich. Andererseits schaffen TKS mit einem zusätzlichen Karrierefeld neue „Konkurrenz“ im Sinne von Schlüsselpositionen und den damit verbundenen Auswirkungen auf z.B. Machtbasis, Entscheidungsmöglichkeiten oder Privilegien..

### *Mitarbeiter/innen*

Die Mitarbeiter werden – abhängig von der Reichweite – direkt oder indirekt zu Gewinnern oder Verlierern. Es ergeben sich jedenfalls durch die Einführung eines TKS und die damit verbundenen Veränderungen von Bestehendem Potentiale, aktuelle Möglichkeiten, Risiken und Befürchtungen.

### **4.3. Handlungsempfehlungen („Erfolgsfaktoren“)**

Die besten Konzepte verfehlen ihre Wirkung bei mangelhafter Implementierung und Missachtung der Beteiligten, etwa bei fehlender Akzeptanz. Folgende Aspekte haben sich aus der bisherigen Erfahrung als Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von TKS herauskristallisiert:

- > Setzen Sie die Einführung eines Trialen Karriere Modells als Projekt um.
- > Schätzen Sie die Kosten des Modells frühzeitig ab. Wollen und können Sie sich die entsprechenden geplanten Vergütungspakete auch leisten?
- > Einigen Sie sich sehr bald im Topmanagement über die Anzahl der jeweiligen Soll-Positionen pro Ebene und pro Karrierefeld.
- > Involvierern Sie möglichst alle Entscheidungsträger und Schlüssel-Personen in der Konzeption, um Akzeptanz zu sichern.
- > Starten Sie frühzeitig mit einem aktiven Projektmarketing, um keine Veränderungsängste aufkommen zu lassen.

- > Präsentieren Sie Ihr Konzept erst in der Öffentlichkeit (z.B. Betriebsversammlung), wenn alle relevanten Elemente diskutiert und beschlossen sind.
- > Kommunizieren Sie auch die Regelungen zur Handhabung des TKS (wer, wann, wie, was) .
- > KISS – Keep it simple and sexy. Machen Sie das TKS so einfach (simple) wie möglich, aber keinesfalls einfacher! Und achten Sie darauf, dass es auch attraktiv ist!

#### ***4.4. Mini-Vignetten Teil 2: Beispiele für TKS aus der Praxis***

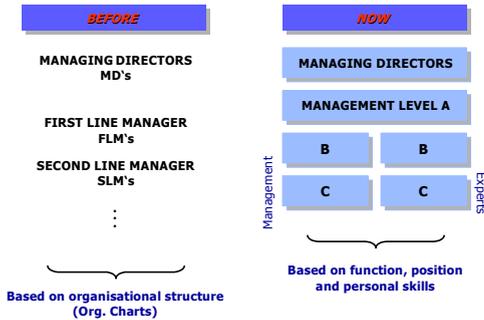
Anschließend an die bereits erwähnten kurzen Fallbeispiele aus der Praxis soll im Folgenden schlagwortartig erläutert werden, wie die TKS implementiert wurden und was jeweils daraus geworden ist

##### **1. Technologieunternehmen**

- > Durchlaufzeit Einführung: ca. 6 Monate
- > Aufwand Personentage (inkl. externe Beratung): ca.40
- > Derzeitiger Status: Das Unternehmen wurde umstrukturiert und das TKS stark eingeschränkt

##### **2. Mobilfunkunternehmen**

- > Durchlaufzeit Einführung: ca. 9 Monate
- > Aufwand Personentage: ca.50
- > Derzeitiger Status: Das TKS wurde regelmäßig im Zuge des Strategie-Reviews überarbeitet und angepasst. Aufgrund eines Eigentümerwechsels und einer neuen Geschäftsführung wurde Projektmanagement drastisch reduziert und damit einhergehend das TKS weitgehend abgeschafft.



### 3. Versicherungs- und Rückerversicherungsunternehmen

- > Durchlaufzeit Erweiterung und Überarbeitung eines bestehenden Dualen Karrieresystems: ca. 6 Monate
- > Aufwand Personentage: ca.75
- > Derzeitiger Status: TKS ist etabliert und wird systematisch gewartet.

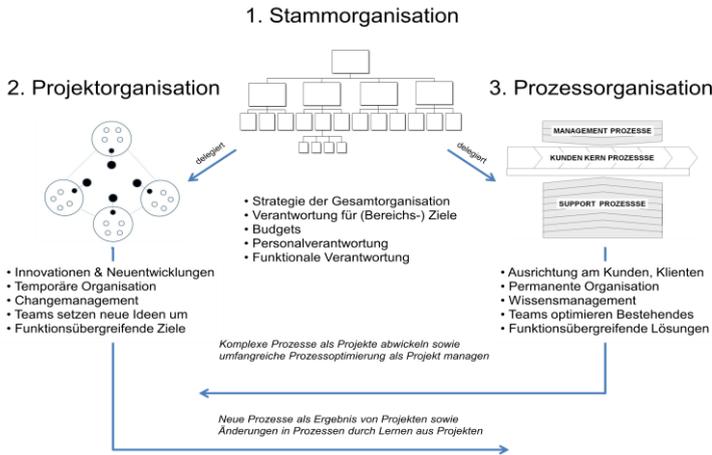
R-V Kernprozesse/PM-Laufbahn							
Projektmanagement	IST-Analyse	Entwicklung allg. Risikoprüfung	Definition der Funktionen PM-Laufbahn	Erarbeitung des Q-Konzepts PM-Laufbahn	Evaluation der Validität (Pilot PM-Laufbahn)	Entwicklung Implementierungsplan	Präsentation des Konzepts
1.1 Projektziele	1.2.1 Datenreife	1.3.1 Sammlung R-V spezifische Informationen	1.4.1 Referenzmodell PM-Funktionen (ist)	1.5.1 Entwurf	1.6.1 Modifizierte Überführung der Rollenprofil Vorstudie	1.7.1 Erstellen eines Projektplans	1.8.1 Überarbeitung der Präsentation
1.1.1.1	1.2.1.1	1.3.1.1	1.4.1.1	1.5.1.1	1.6.1.1	1.7.1.1	1.8.1.1
25.02.08	25.02.08	25.02.08	25.02.08	25.02.08	25.02.08	25.02.08	25.02.08
1.2 Projektorganisation	1.2.2 Datenreife intern	1.3.2 Ausarbeitung Referenzmodell PM-Funktionen	1.4.2 Abgleich mit bestehenden Funktionen	1.5.2 Diagnostikfragen PM-Laufbahn	1.6.2 PM Qualifizierung Vorstudie	1.7.2 Erweiterung eines Business Cases	1.8.2 Durchführen der Präsentation
1.2.1	1.2.2.1	1.3.2.1	1.4.2.1	1.5.2.1	1.6.2.1	1.7.2.1	1.8.2.1
25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08
1.3 Projektanforderung	1.2.3 Datenreife nicht intern	1.3.3 Entwerfen Vertriebsplan, Risiko, Wertpapier	1.4.3 Abgleich mit bestehenden Funktionen	1.5.3 Abstimmung Q-Konzept Führungskräfte	1.6.3 Evaluation und Auswertung der Ergebnisse	1.7.3 Change Management Konzept	1.8.3 Entscheidungsfindung über Rollout PM-Laufbahn
1.3.1	1.2.3.1	1.3.3.1	1.4.3.1	1.5.3.1	1.6.3.1	1.7.3.1	1.8.3.1
25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08
1.4 Projektanforderung	1.2.4 Analyse der Ergebnisse	1.3.4 Abstimmung zu Risikoprüfung	1.4.4 Dokumentation der PM-Funktionen/Referenzmodell	1.5.4 Abstimmung Diagnostikfragen	1.6.4 Abstimmung des Implementierungsplan PM	1.7.4 Implementierungsplan in bestehende IT-Systeme	1.8.4 Präsentation des Konzepts
1.4.1	1.2.4.1	1.3.4.1	1.4.4.1	1.5.4.1	1.6.4.1	1.7.4.1	1.8.4.1
25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08
1.5 Projektabschluss	1.2.5 Gesamtstruktur / Gesamtprozess	1.3.5 Abstimmung zu Auslieferung	1.4.5 Dokumentation der PM-Funktionen/Referenzmodell	1.5.5 Abstimmung Q-Konzept Führungskräfte	1.6.5 Abstimmung des Implementierungsplan PM	1.7.5 Konzept IT-Relaunchplan Projekt	1.8.5 Präsentation des Konzepts
1.5.1	1.2.5.1	1.3.5.1	1.4.5.1	1.5.5.1	1.6.5.1	1.7.5.1	1.8.5.1
25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08	25.04.08
1.6 Dokumentation der Ergebnisse	1.2.6 Dokumentation der Ergebnisse	1.3.6 Zusammenfassung und Verifizierung	1.4.6 Prognose Funktionen PM-Laufbahn	1.5.6 Prognose Q-Konzept PM-Laufbahn	1.6.6 Prognose	1.7.6 Prognose	1.8.6 Prognose
1.6.1	1.2.6.1	1.3.6.1	1.4.6.1	1.5.6.1	1.6.6.1	1.7.6.1	1.8.6.1
10.05.08	10.05.08	10.05.08	10.05.08	10.05.08	10.05.08	10.05.08	10.05.08

Aus diesen drei exemplarisch ausgewählten Fallbeispielen lässt sich trotz aller Unterschiedlichkeit die These ableiten: TKS entstehen und fallen mit dem Reifegrad der Projektorientierung. Gewinnt oder verliert Projektmanagement an Bedeutung in einer Organisation, so schlägt dies direkt auf die Chancen für Etablierung oder Weiterführung von TKS durch.

## 5. Ausblick

Es gibt nicht *das* ultimative Triale Karriere-System, sondern die konkrete Ausprägung ist skalierbar und vor allem von den Faktoren Schichtung, Reichweite, Durchlässigkeit und Multifunktionalität abhängig. Fundamentale Voraussetzung für die Etablierung und Weiterentwicklung eines TKS ist ein PM-bezogenes basales Grundverständnis im Topmanagement von Projekten als temporäre Organisation sowie das Commitment zur Projektorientieren Organisation.

Parallel zu einer zunehmenden Projektorientierung lässt sich in einigen Branchen auch eine wachsende Prozessorientierung orten. Immer häufiger bündeln Organisationen vor allem ihre kundenbezogenen repetitiven Aktivitäten in funktionsübergreifenden Geschäftsprozessen und optimieren diese kontinuierlich. Damit entsteht zusätzlich zum Management von temporären komplexen Aufgaben (Projekt- und Programmorganisation) eine permanente Prozessorganisation mit neuen Rollen und Verantwortungen: Prozessverantwortlicher (vergleichbar mit einem Projektleiter) und Prozesseigner (ähnliche strategische Rolle wie ein interner Projektauftraggeber) (Millner & Majer, 2013). Diese Verantwortungen müssen sich nicht nur auf Geschäftsprozesse beschränken, sondern können auch für Haupt-, Teil- und Unterprozesse definiert werden. Die Linien- oder Stammorganisation übernimmt mit zunehmender Projekt- und Prozessorientierung vermehrt die Aufgabe eines Ressourcenpoolmanagement, d.h. im Wesentlichen die fachliche Weiterentwicklung der einzelnen Funktionsbereiche und das entsprechende Ressourcenmanagement hinsichtlich Verfügbarkeit und optimalem Einsatz von Kompetenzen. Die einzelnen Fachexperten werden in einer Projekt- und Prozessorientierten Organisation nicht nur in der Linie im Sinne von Tagesgeschäft eingesetzt, gezielt auch komplexen Projekten und abteilungsübergreifenden Prozessen zugeordnet (vgl. ) Abbildung 5.



**Abbildung 5: Verbindung Stamm- Projekt- und Prozessorganisation**

Bezieht man diese neuen Jobs aus der Prozessorganisation in die Karrierelogik mit ein, so kann dies im Rahmen eines Triales Karrieresystem durch die Erweiterung der Projektlaufbahn geschehen (Projekt- und Prozesse) oder konsequenter und beken- nender in ein quartäres Karrieresystem münden.

## 6. Literatur

- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. 1989. Generating new directions in career theory. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory*: 8-25. Cambridge: Cambridge University Press.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Mayrhofer, W. (Eds.). 2012. *Careers Around the World. Individual and Contextual Perspectives*. New York, Oxon: Routledge.
- Chompookum, D., & Derr, C. B. 2004. The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand. *Career Development International*, 9(4/5): 406-423.
- Demel, B. 2010. *Karrieren von Expatriates und Flexpatriates: eine qualitative Studie europaweit tätiger ManagerInnen aus Österreich*. München et al.: Hampp
- Derr, C. B. 1986. Five definitions of career success: implications for relationships. *Review of Applied Psychology*, 35: 415-435.
- Derr, C. B., & Laurent, A. 1989. The internal and external career: A theoretical and cross-cultural perspective. In M. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*: 454-471. Cambridge: Cambridge University Press.
- Domsch, M. E., & Siemers, S. H. A. (Eds.). 1994. *Fachlaufbahnen*. Heidelberg: Physica.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. 2008. *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (12 ed.). Frankfurt et al.: Campus.

- Gareis, R., & Stummer, M. 2006. *Prozesse & Projekte*. Wien Manz
- Gunz, H., & Peiperl, M. (Eds.). 2007. *Handbook of Career Studies*. Los Angeles et al.: Sage.
- Hughes, E. C. 1937. Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43: 404-413.
- Majer, C., & Stabauer, L. 2010. *Social Competence. Projektteams führen, entwickeln, motivieren*. Wien: Goldegg
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. 2005. Karrieren. Eine Einführung. In W. Mayrhofer, M. Meyer, & J. Steyrer (Eds.), *Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren*: 12-24. Wien: Linde Verlag.
- Meier, H., & Schindler, U. 2004. Laufbahn- und Nachfolgeplanung von Fach- und Führungskräften. In E. Gaugler, W. Oechsler, & W. Weber (Eds.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3 ed.: 1053-1063. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Meyer, M. 2009. Strukturen und klassische Organisationsformen. In H. Kasper, & W. Mayrhofer (Eds.), *Personalmanagement, Führung, Organisation*: 218-266. Wien: Linde.
- Millner, R., & Majer, C. 2013. Projekt- und Prozessmanagement. In M. Meyer, & R. Simsa (Eds.), *Handbuch NPO*. Wien: Linde.
- Schein, E. H. 1978. *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco et al.: Jossey-Bass.
- Schreyögg, G. 1984. *Unternehmensstrategie*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Super, D. E. 1980. A life-span life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3): 282-298.
- Titscher, S., Meyer, M., & Mayrhofer, W. 2008 *Organisationsanalyse. Konzepte und Methoden*. Wien: UTB, Facultas, WUV Universitätsverlag.