

Zum Begriff der Karriere

Alltagssprachlich wird unter Karriere oftmals lediglich die rasche Folge hierarchischer Aufwärtsbewegungen in Organisationen verstanden (Assoziation mit beruflichem Aufstieg). Ein wissenschaftliches und erweitertes Begriffsverständnis sieht in der beruflichen Karriere eines Individuums die Gesamtheit der Stellenfolgen einer Person während ihres beruflichen Lebenslaufs. Insofern ist die Übersetzung der englischen Bezeichnung „career“ verständlicher, weil hier die berufliche Laufbahn, also die Berufsentwicklung angesprochen wird. Dieser Ansatz subsumiert dann unter dem Karrierebegriff neben hierarchisch vertikalen Aufwärtsbewegungen auch abwärtsgerichtete Positionsfolgen sowie horizontale Stellenwechsel innerhalb eines Unternehmens und Wechsel von Organisationen.

Karriereforschung

Zum Themenbereich Karriere liegt eine Vielzahl von Beiträgen aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen vor. Im Bereich der psychologisch-soziologischen Forschung werden vor allem Prozesse der **Berufs- und Stellenwahl** fokussiert (z. B. BROWN, JOST), aber auch Typologien und Verlaufsmodele zu **Karrierephasen und –stufen** (z. B. HALL, SCHEIN). Hierbei werden insbesondere die den entsprechenden Phänomenen zugrunde liegenden situativen und personalen Bedingungskonstellationen analysiert, wobei also das Individuum mit seinen Motiven, Einstellungen und Verhaltensweisen im Zentrum des Interesses steht. Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Literatur wird das Thema Karriere eher dem **Personalmanagement bzw. der Personalentwicklung** zugeordnet. Hierbei wird vor allem die Relevanz von Karriere und Karriereperspektiven als Bestandteil des **betrieblichen Anreizsystems** thematisiert. Zuweilen wird die Bedeutung der Karrieresysteme auch als Lösungsansatz für Probleme der Personalselektion sowie der optimalen Stellenbesetzung diskutiert.

Karriere aus Sicht des Mitarbeiters

Anreizwirkungen können von Karriereperspektiven nur dann ausgehen, wenn diese aus der Perspektive des Individuums einen gewissen **Aufforderungscharakter** haben. Die unterschiedlichen Merkmale einer Stelle bzw. Position können durch Ausprägungsveränderungen potenzielle Anreizwirkung entfalten, wenn sie mit den Zielen und Bedürfnissen korrespondieren, die der Mitarbeiter mit der Gestaltung seines beruflichen Entwicklungsverlaufs verfolgt. In diesem Zusammenhang ist auch die Berufswahl anzusprechen. Denn die Entscheidung für einen Basisberuf kann bereits als

eine erste Karriereentscheidung betrachtet werden, die den Möglichkeitsraum für weitere Entwicklungen einzugrenzen vermag.

Berufswahltheorien und **-modelle** existieren mit unterschiedlichster paradigmatischer Fundierung, sie weisen allerdings hinsichtlich der ausgewiesenen Berufswahldeterminanten eine bemerkenswerte Homogenität auf. So stimmen sowohl **Trait- und Faktorentheorie** (BROWN, 1994) als auch **psychodynamische Modelle** (BORDIN, 1994) und **entwicklungstheoretisch geprägte Konzeptionen** (ROE & LUNNEBERG, 1994) in der These überein, der Mensch versuche durch die Wahl eines bestimmten Berufs, die ihm eigenen Bedürfnisse durch eine bestimmte Art von Arbeitsumwelt zu befriedigen. Darüber hinaus wird den **Fähigkeiten** des Individuums eine bedeutsame Rolle bei der Berufswahl zugewiesen. Explizit wird der Einfluss wahrgenommener Fähigkeiten durch die in der Tradition SUPERS (1981) formulierten Ansätze zur selbstkonzeptgesteuerten Berufswahl postuliert.

Maslow (1977, S. 74ff.)	Murray (1953, S. 144ff.) ^a	Stellenmerkmale/- merkmalsfacetten
Physiologische Bedürfnisse	Viszerogene Bedürfnisse	Vergütung
Sicherheitsbedürfnisse (Sicherheit, Stabilität, Struktur)	Ordnung	Arbeitsplatzsicherheit, Anteil variabler Vergütung
Bedürfnisse nach Zugehörigkeit	Sozialer Anschluß	Interaktionsspielraum
Bedürfnisse nach Achtung (Selbst- und Fremdachtung, Leistung, Kompetenz, Unabhängigkeit, Status, Dominanz, Anerkennung)	Leistung (Erfolg, Misserfolgsmeidung)	Aufgabehalte, - schwierigkeit
	Machtausübung	Entscheidungsspielraum
	Unabhängigkeit	Entscheidungs- Gestaltungsspielraum
	Selbstdarstellung	Sozialer Status
Selbstverwirklichung (Fähigkeitsnutzung)		Gestaltungsspielraum
Wissen, Verstehen	Verstehen, Einsicht	Tätigkeitsvielfalt
	Spiel	Entwicklungsmöglichkeiten Gesamtarbeitszeit, Zeitgestaltung

^a Übersetzung nach Heckhausen (1989, S. 67) bzw. Revers (1979, S. 159f.)

Demnach gilt die wahrgenommene Passung zwischen den eigenen Fähigkeiten und den beruflichen Anforderungen als valider Prädiktor für das Berufswahlverhalten. Viele der weiteren zur Erklärung menschlicher Stellenauswahl herangezogenen Modelle gründen auf allgemeinen Motivationstheorien (MASLOW, VROOM u. a.) und werden lediglich hinsichtlich des Verwertungszusammenhangs spezifiziert.

Über Motivkataloge und Bedürfnisse kann das karrierebezogene Auswahlverhalten von Personen zwar maßgeblich bestimmt werden, allerdings ist zu berücksichtigen, dass die jeweilige Ausprägung nicht nur interindividuell, sondern auch intraindividuell (über die Zeit) stark variieren kann.

Die anschauliche Darstellung interindividueller Unterschiede erfolgt vielfach auch über sog. **Prototypen**. ROSENSTIEL (1993) identifiziert z. B. drei Grundtypen der Karrieremotivation:

- Typ I „**Karrieristen**“: dieser Typ zeichnet sich durch die Suche nach hierarchischem Aufstieg aus; charakteristisch ist sein ausgeprägtes Streben nach Einflussmöglichkeiten, Kompetenzen und hoher Entlohnung (→ u. a. „Yuppies“, „Dinks“);

- Typ II „**Freizeitorientierte**“: dieser Typ ist nicht bereit, zugunsten der Arbeitszeit auf Freizeit zu verzichten, u. a. weil er sich auch restriktiven Bedingungen, d. h. geringen Entscheidungsspielräumen, und monotonen Tätigkeiten ausgesetzt sieht;
- Typ III „**Alternativ-Engagierte**“: dieser Typ weist eine dem Typ I vergleichbare Leistungsbereitschaft auf, die er jedoch in den Dienst bestimmter Ideale stellt, deren Verwirklichungsmöglichkeiten er nicht innerhalb traditioneller Unternehmen sieht.

ROSENSTIEL ET AL. (1989) gingen dabei in einer auf mehrere Jahre ausgelegten Längsschnitt-Untersuchung bei Schülern, Studenten und Beschäftigten in der Wirtschaft vor allem der Frage nach, welche Erfahrungen die Menschen auf ihrem Weg vom Bildungssystem in das Beschäftigungssystem machen. In Vereinfachung des sehr differenzierten Zahlenmaterials lässt sich sagen, dass etwa je 30 % der Abiturienten/Studenten zu der Gruppe der Karrieristen bzw. Freizeitorientierten und etwa 40 % zur Gruppe der Alternativ-Engagierten gehörten. Der Übergang in das Beschäftigungssystem gelang insbesondere den Karrieristen gut. Sie blieben bei ihrer Orientierung, akzeptierten die Strukturen und begannen, an ihrer Karriere zu arbeiten. Auch den Freizeitorientierten erging es relativ gut, wenn sie in weiser Voraussicht in einem Großbetrieb anfangen, der meist genügend Nischen bereithält, den eigenen Arbeitsstil harmonisch mit der dominanten Freizeitorientierung zu verknüpfen. Problematisch dagegen war es für die Alternativ-Engagierten. Sie erlebten den Großbetrieb mit seinen vielfach erstarrten Strukturen als abstoßend. Viele wechselten den Arbeitsplatz – nicht selten in die eigene Selbständigkeit – oder sie beugten sich den Strukturen und übernahmen (innerlich kündigend) eine freizeitorientierte Schonhaltung sowie (seltener) eine Karriereorientierung.

Diese doch eher lebenszeitbezogenen Allokationspräferenzen (Lebensstiltypologie) können zwar im Hinblick auf eine Charakterisierung der Karriereambitionen durchaus relevant sein, allerdings bieten sie weniger eine Grundlage zur differenziellen Beschreibung verschiedener inhaltlicher Orientierungen, die dem beruflichen Entwicklungsstreben einer Person zugrunde liegen.

[DRIVER geht von vier Stilen aus: 1) transitiver Stil; 2) stabilisierender Stil, 3) linearer Stil, 4) spiralförmiger Stil. SCHANZ postuliert drei Typen: 1) aufsteigender Typ, 2) indifferenter Typ, 3) ambivalenter Typ.]

Ein anderer empirisch begründeter Ansatz zur Klassifikation von Karriereorientierungen ist das **Karriereankerkonzept** von SCHEIN (1994). Seine Typologie gründet auf der Annahme, dass der Mensch während seines beruflichen Werdegangs ein berufsbezogenes Selbstkonzept entwickelt, welches **interagierende Selbstschemata** zu Fähigkeiten, Motiven und Werten enthält. SCHEIN postuliert, dass alle wesentlichen berufsbezogenen Entscheidungen im Laufe der individuellen Karriere auf einen bestimmten Karriereanker zurückzuführen sind. Dieser Karriereanker ist jenes Ele-

mente im Selbstkonzept, das jemand keinesfalls aufzugeben gewillt ist. SCHEIN nennt acht unterschiedliche Kategorien zur beruflichen Grundorientierung:

- technisch/funktionale Kompetenz
- Befähigung zum General Management
- Selbständigkeit/Unabhängigkeit
- Sicherheit/Beständigkeit
- unternehmerische Kreativität
- Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache
- totale Herausforderung
- Lebensstilintegration

Personen mit technisch-funktionaler Orientierung suchen z. B. herausfordernde Aufgaben innerhalb ihres Fachbereichs. Personen, die eine General Management Orientierung aufweisen, haben dagegen Interesse an der Führung von Menschen und der aktiven Gestaltung der Organisation. Und Personen mit salienter Selbständigkeits- bzw. Unabhängigkeitsorientierung möchten ihr Vorgehen – innerhalb des eigenen Fachbereichs – nach eigenem Ermessen gestalten, wobei sie allerdings zeitlich begrenzte Aufgabenstellungen, deren Zielzustand zudem klar definiert ist, bevorzugen.

Die Karriereanker-Typologie stellt somit die dominierende Intention einer Person zur Gestaltung ihres Karriereverlaufs in den Vordergrund und zeigt zugleich die Notwendigkeit auf, differenzielle Karrieresystematiken in Organisationen zu entwickeln. Zumal weil auch berufliche Reorientierungen mit einer Verschiebung der Präferenzen einhergehen könnten. Empirische Befunde zur intraindividuellen Variabilität der beruflichen Grundorientierungen weisen darauf hin, dass in der zweiten Hälfte des Berufslebens technisch-funktionale und Selbständigkeits- bzw. Unabhängigkeitsorientierungen an Bedeutung gewinnen.

Karriere aus Sicht der Organisation

Innerhalb eines Unternehmens bildet das **betriebliche Karrieresystem** die Möglichkeiten der individuellen beruflichen Entwicklung. Die Ausgestaltung des Karrieresystems durch die Organisation erfolgt unter dem Gesichtspunkt der Instrumentalität für die Erreichung bestimmter unternehmerischer Zielsetzungen (**Ökonomieziel**). Zentrale Aufgabe des Funktionsbereichs Personal ist dabei die Steigerung der Mitarbeiterproduktivität (u. a. Aspekte der Arbeitsleistung, Absentismus, Fluktuation). Mit Hilfe des Personalmanagement soll die effiziente Bereitstellung der für die betriebliche Leistungserstellung erforderlichen Humanressourcen in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht gewährleistet werden. Dem Personalmanagement ist somit auch die Erstellung eines Vergütungs- und Karrieresystems zugeordnet. Dem betrieblichen Karrieresystem bzw.

dem Prozess der Karriereplanung wird sowohl eine bedeutsame Rolle bei der Optimierung der Allokation von Humanressourcen (Matching) als auch – im Sinne eines Anreizsystems – bei der Verhaltenssteuerung zugesprochen.

Matching bezeichnet den kriteriengeleiteten Prozess der Zuordnung von Person und Stelle. Entsprechend des Person-Environment-Fit Modells ist die Stellenbesetzung optimal, wenn zum einen die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Positionsinhabers den Anforderungen der Position entsprechen und zum anderen auch die Befriedigungsmöglichkeiten durch Arbeitsinhalt und -kontext den Bedürfnissen der Person entgegenkommen. Neuere Ansätze versuchen in einer Art Fit-Antizipation Entwicklungspotenziale der Bewerber sowie Veränderungstrends der Arbeitstätigkeit einzubeziehen. Der Vollzug von Positionswechseln innerhalb der Hierarchie kann einen wesentlichen Beitrag zur Realisation der mit dem Matching verbundenen Zielsetzung leisten.

Das betriebliche Karrieresystem gilt zudem als zentrales Instrument zur **Verhaltenssteuerung**. Hinsichtlich ihrer Wirkungsrichtung lassen sich bei der Anreizgestaltung interne und externe Zieldimensionen unterscheiden. Die erwünschte Außenwirkung eines implementierten Anreizsystems besteht in der Anziehungskraft für qualifizierte Bewerber. Angestrebte Binnenwirkungen sind die Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität sowie des Commitment.

Stelle und Position

Die Stelle ist als Grundelement der Aufbauorganisation eines Unternehmens eine abgegrenzte Einheit mit verbindlichen Aufgaben, Pflichten und Kompetenzen. Stellen werden im Rahmen des Pro-

Stellenmerkmale	Merkmalsfacetten
Unternehmenskultur, Unternehmenswerte	
Arbeitsaufgabe	<i>Aufgabeninhalte</i>
	<i>Tätigkeitsvielfalt, -spielraum</i>
	<i>Gestaltungsspielraum</i>
	<i>Entscheidungsspielraum</i>
	<i>Interaktionsspielraum</i>
Entwicklungsmöglichkeiten	<i>On the job</i>
	<i>Off the job</i>
Vergütung	<i>Höhe des Entgelts</i>
	<i>Anteil variabler Vergütung</i>
	<i>Betriebliche Sozialleistungen</i>
Zeitgestaltung	<i>Gesamtarbeitszeit</i>
	<i>Flexibilität der Zeitgestaltung</i>
Arbeitsplatzsicherheit	
Sozialer Status	<i>Organisationsinternes Ansehen</i>
	<i>Gesellschaftliches Prestige</i>

zesses der Aufgabensynthese gebildet, der sich an verschiedenen Bezugspunkten orientieren kann. Aus dem Prozess der Stellenbildung ergibt sich eine spezifische Arbeitssituation, die in Gestalt einer Stellenbeschreibung fixiert werden kann. Die jeweilige Arbeitssituation kann über verschiedene Merkmale beschrieben werden.

Betriebliches Karrieresystem

Mit dem Begriff des Karrieremanagement werden sämtliche auf Karriere ausgerichtete Aspekte der Systemgestaltung und Prozesssteuerung bezeichnet. Damit umfasst das Karrieremanagement die Aufgabe der Entwicklung eines betrieblichen Karrieresystems in seinen strukturellen und dynamischen Dimensionen, der Institutionalisierung von Prozessen der Karriereentwicklung sowie deren einzelfallbezogene Ausgestaltung. Das betriebliche Karrieresystem bildet den Rahmen organisationsinterner beruflicher Entwicklung. Es kann nach BERTHEL (2000) anhand folgender Merkmale gekennzeichnet werden:

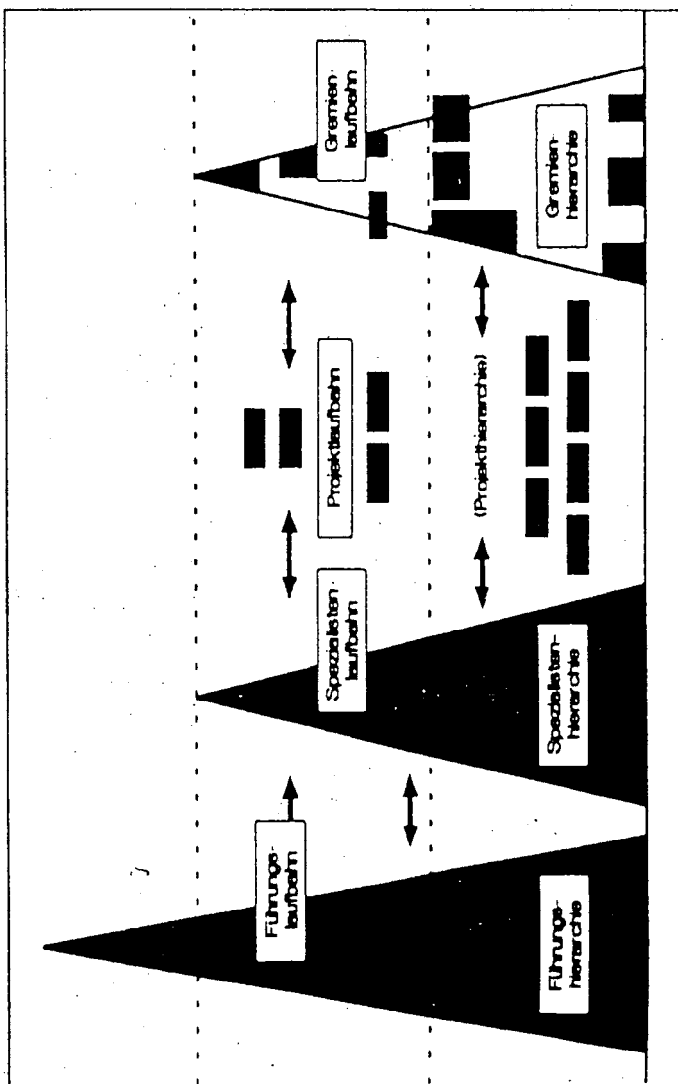
- Bewegungsraum
- Bewegungsrichtung
- Bewegungsprofile
- Bewegungshäufigkeiten
- Bewegungsanlässe
- Aktivitätsniveau

Die ersten drei Beschreibungsdimensionen beziehen sich auf den Strukturaspekt eines Karrieresystems und formieren somit den innerbetrieblichen „Entwicklungshorizont“ des Mitarbeiters. Der **Bewegungsraum** ist gleichbedeutend mit der Hierarchie, die formal die Grundgesamtheit vorhandener Stellen und Positionen konstituiert. Dieser Bewegungsraum ist insofern variabel, als dass er sich durch Einrichtung neuer oder Streichung bestehender Stellen im Zeitverlauf verändern kann. Innerhalb des Positionsgefüges sind zunächst zwei **Bewegungsrichtungen** denkbar: vertikale Auf- und Abwärtsbewegungen sowie horizontale Bewegungen zwischen hierarchisch gleich einzustufenden Stellen. Als besondere Herausforderung für die Karriereplanung kann die Vermittlung vermeintlich unpopulärer Karriereschritte (z. B. Downward Movement) betrachtet werden. Solche Positionswechsel – unter der Bedingung einer mangelnden Übereinstimmung von individueller Eignung eines Stelleninhabers und Stellenanforderungen – können aber nicht nur aus Sicht des Unternehmens, sondern durchaus auch aus der Perspektive des Mitarbeiters vorteilhaft sein. SCHEIN ergänzt das Bewegungsspektrum noch um eine radiale Bewegungsrichtung, die Positionsverschiebungen innerhalb der informellen Einflusshierarchie beschreibt, welche auch ohne Stellenwechsel im formalen Gefüge des Unternehmens vollzogen werden können (der Mitarbeiter entwickelt sich also zu einem Insider oder zu einem Outsider des sozialen Systems), sowie um eine peripherische Bewegungsrichtung, wenn die Position sich hinsichtlich der Funktion, Arbeit, der Zugehörigkeit zu einer Abteilung etc. verändert. Innerhalb eines Unternehmens (Bewegungsraum) bilden sich im Zeitverlauf charakteristische Positionsfolgen, die als **Bewegungsprofile** bezeichnet werden. Sie können in der Folge bewusster Gestaltungsentscheidungen entstehen oder sich in Normbildungs-

prozessen etablieren und besitzen im prototypischen Sinn Orientierungsfunktion für innerbetriebliche Karrierebewegungen.

Mit den Kriterien Bewegungshäufigkeit und Bewegungsanlässe lässt sich die einem Karrieresystem inhärente Bewegungsdynamik näher charakterisieren. Unter der **Bewegungshäufigkeit** wird die Frequenz der Stellenwechsel bzw. deren Inversion und damit die durchschnittliche Verweildauer eines Mitarbeiters auf einer Position innerhalb des Systems gekennzeichnet. Konkrete **Bewegungsanlässe** ergeben sich auf Grund besetzungsbedürftiger Vakanzen. Das **Aktivitätsniveau** schließlich kennzeichnet den Wandel, dem ein Karrieresystem in Folge der Veränderungen unternehmensinterner und -externer Einflussfaktoren, wie Unternehmensgröße, -struktur und rechtliche Rahmenbedingungen, unterliegt. Das Aktivitätsniveau eines Karrieresystems ist somit für den einzelnen Mitarbeiter ein wesentlicher Bezugspunkt, um die Verlässlichkeit der zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehenden Karriereperspektiven einzuschätzen.

Das Karrieresystem eines Unternehmens ist entsprechend durch typische Bewegungsprofile gekennzeichnet. Jedes Bewegungsprofil folgt einer bestimmten thematischen Ausrichtung.



Referenzpunkt solcher Karrieremodelle oder Pfadalternativen ist zumeist das **Konzept der alternativen Laufbahnstrukturen** von DOMSCH (1994).

Neben der traditionellen Führungslaufbahn wird ein Fachlaufbahnsystem konzipiert, das sich wiederum in die Subsysteme Spezialisten-, Projekt- und Gremienlaufbahn aufteilen lässt. Kennzeichen der **traditionellen Führungslaufbahn** ist die Perspektive des hierarchischen Aufstiegs mit einer zunehmenden Personal- und Führungsverantwortung. Diese Laufbahn erscheint daher als prädestinierte Karriereperspektive für Personen mit General Management Orientierung. Die **Spezialistenlaufbahn** besteht aus einem hierarchischen Positionsgefüge für hochqualifizierte Fachspezialisten. Sie ist damit als Komplementär zur klassischen Führungs-

laufbahn für technisch-funktional orientierte Mitarbeiter zu sehen. Der Aufstieg innerhalb dieses Subsystems geht weniger mit einer steigenden Personalverantwortung, sondern mit einem Zuwachs an Experten- oder auch Informationsmacht einher. Die **Projektlaufbahn** entstand in der Folge wachsender Flexibilitätsansprüche an Organisationen. Darüber hinaus ist die systematische Einbindung des Projektarbeitskonzepts in die innerbetriebliche Karrierekonzeption als mehrfache Chance zu begreifen. Da der zeitlich begrenzte Einsatz einer Person innerhalb eines bestimmten Tätigkeitsfeldes klar im Vordergrund steht, bietet sie Möglichkeiten zur Verwirklichung der Ziele Selbständigkeit/Unabhängigkeit. Zudem kann sie als Arbeitsprobe zur Identifikation bzw. Förderung von Führungspotenzial genutzt werden und somit zur Erreichung der Matching-Zielsetzung eines Unternehmens beitragen. **Einflussgremien** formieren sich in Organisationen vielfach ungeplant und verfügen über eher informelle Machtpotenziale, die sie im Sinne beratender Einflusszirkel realisieren. Allerdings werden solche Strukturen auch zunehmend institutionalisiert und können somit auch in das Karrieresystem integriert werden. Je nach inhaltlicher Aufgabenstellung des Gremiums können sie auch Personen mit ausgeprägtem „alternativen Engagement“ Gelegenheit zur bedürfnisgerechten Betätigung bieten.

Mit dem Konzept der alternativen Laufbahnstrukturen ist die Möglichkeit gegeben, bei der Gestaltung eines Karrieresystems unterschiedliche Karriereorientierungen zu berücksichtigen und – eine Durchlässigkeit der Strukturen vorausgesetzt – auch deren Variabilität im Zeitverlauf gerecht zu werden.

Career Counselling Workshops (als Selektionsinstrument)

Career Counselling Workshops (CCWs) stellen ein dem AC verwandtes Verfahren dar. Im Vordergrund steht die (außerfachliche) Entwicklung der Person. Neben einer möglichst „360°“ umfassenden Beratung und der Standortbestimmung wird auch die weitere Karriereplanung (z. B. eher Fachlaufbahn oder Management-Laufbahn) fokussiert. CCWs finden meist (aber nicht unbedingt) vor dem Hintergrund eines sog. „Dual-Ladder-Systems“ (Parallele Karrierelaufbahnplanung: z. B. in der Fachlaufbahn als Spezialist, Senior Spezialist und Bereichsspezialist oder in der Management-Laufbahn als Gruppenleiter, Abteilungsleiter oder Hauptabteilungsleiter) statt und wird für Personen durchgeführt, die bereits seit mehreren Jahren im Unternehmen beschäftigt sind (meist Jungakademiker auf den Gebieten BWL, VWL, der Ingenieurwissenschaften u. a. m.), die sich im fachlichen Bereich bereits als starke Leistungsträger hervorgetan haben. Alle Kandidaten sind in der Regel von ihren Vorgesetzten zur Teilnahme delegiert. Als Beobachter werden hauptsächlich die nächsten oder übernächsten Vorgesetzten eingesetzt. Der Schwerpunkt der Bewertungen und der anschließenden Beratung für die weitere Karrieregestaltung im Unternehmen liegt deshalb eher auf charakterologischen, kognitiven und unternehmerisch handelnden Leistungsfaktoren. Ein Urteil soll

u. a. darüber gebildet werden, ob sich der/die jeweilige Teilnehmer/in im Hinblick auf den gegenwärtig persönlichen Entwicklungsstand eher für eine Spezialisten- oder für eine Führungslaufbahn im Unternehmen eignet, welcher individuell zugeschniderte Entwicklungsplan für die Person aufgestellt werden muss (Module etc.), an welchen Entwicklungsprogrammen die Person teilnehmen sollte, um an bestimmten Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen zu arbeiten, ob sie zum nächstmöglichen Zeitpunkt befördert werden sollte (als Spezialist oder Führungskraft), begleitet von Unterstützungstrainings, ob in ihr evtl. Potenzial für die „übernächste“ Position erkennbar ist, ob die Person definitive Grenzen erkennen lässt oder auch, ob sie einfach zu früh gemeldet wurde und noch zu jung ist, um an einem Entwicklungsprogramm teilzunehmen.

Ein CCW hat darüber hinaus noch zwei weitere Ziele. Damit, dass die verschiedenen Beobachter (N = 20 und mehr) aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens kommen, erhält jeder Kandidat die Möglichkeit, sich in den verschiedenen Übungen auch Führungskräften außerhalb der eigenen Gruppe oder Abteilung zu präsentieren, um auf diese Weise eine erhöhte „visibility“ im Unternehmen zu erreichen und mehr Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Das zweite Ziel besteht darin, den Beobachtern Vergleichsmöglichkeiten zu geben, indem Kandidaten aus dem gesamten Unternehmen zusammen mit den selbst delegierten durch dieselben Übungen und Beurteilungsprozesse gehen (z. B. in der abschließenden Beobachterkonferenz). Damit wird die Absicht verfolgt, unternehmensweit die „Messlatte“ einheitlich hoch zu legen und die individuellen Karrierepfade nach denselben Kriterien zu beurteilen.