

Hirschi, A., Uhe M., & Jänsch, V.K. (2014). Talentmanagement und Karriere [Talent management and career]. In M. Stamm (Hrsg.). *Handbuch Entwicklungspsychologie des Talents* (pp. 263 – 272). Bern: Huber.

## Talentmanagement und Karriere

Andreas Hirschi, Milan Uhe & Vanessa K. Jänsch<sup>1</sup>

### 1. Die Bedeutung von «Talent» für Organisationen

Seit dem Beginn des von der Unternehmensberatung McKinsey & Company ausgerufenen *War for Talent* (vgl. Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001) ist der Begriff *Talent* in den Interessenfokus von Praktikern und Forschern im Personalmanagement gerückt (vgl. auch den Beitrag von Arnold, Kleß & Prescher in diesem Band). Qualifiziertes Personal und nicht mehr Maschinen, Kapital oder geografische Besonderheiten eines Unternehmens wird als entscheidender Wettbewerbsfaktor angesehen (vgl. Strack, Caye, Leicht, Villis, Böhm & McDonnell, 2007 sowie den Beitrag von Berg & Scherrer in diesem Band). Infolgedessen hat sich der Kampf um die Talente zunehmend verschärft. Im Jahr 2000 zeigte eine Studie von McKinsey, dass 89% der befragten Unternehmen die Talentsuche schwieriger als drei Jahre zuvor empfanden (vgl. Axelrof, Handfield-Jones & Welsh, 2001).

Ein bedeutender Grund für den beklagten Talentmangel ist der weltweit fortschreitende demografische Wandel (vgl. Beechler & Woodward, 2009). Steigende Lebenserwartungen und sinkende Geburtenraten haben zur Folge, dass die Bevölkerung altert und gleichzeitig schrumpft. Besonders in Ländern wie Deutschland, Österreich und Spanien ist der Bevölkerungsrückgang aufgrund sinkender Geburtenraten deutlich spürbar (vgl. Pötzsch, 2012). Dieser Trend wirkt sich gemäß Heide-  
mann (2012) auch auf den Arbeitsmarkt aus,

da bereits jetzt in einigen Branchen über weniger verfügbare Arbeitskräfte geklagt wird. Zwar wird diese Tendenz vermutlich durch den verspäteten Renteneintritt abgeschwächt (Brussig, 2012), es wird jedoch weithin angenommen, dass sich der Personalmangel weiter ausdehnen wird, wenngleich sich exakte Prognosen für die Entwicklung des Arbeitsmarktes nicht herleiten lassen (Beechler & Woodward, 2009; vgl. auch den Beitrag zur Talententwicklung im Alter von Stamm sowie den Beitrag von Frey, Fischer, Streicher & Bock in diesem Band).

Als weiterer Grund für den Talentmangel wird aufgeführt, dass im Zuge der Globalisierung und des technischen Fortschritts wirtschaftliche Barrieren zwischen Ländern zunehmend wegfallen. Durch die Öffnung geografischer und kultureller Grenzen ist eine steigende Mobilität im Bereich des Personenverkehrs zu verzeichnen (vgl. Baruch, Budhwar & Khatri, 2007). Auf dem Arbeitsmarkt macht sich diese Entwicklung dadurch bemerkbar, dass die Ein- und Auswanderungsraten insbesondere von hochqualifizierten Arbeitskräften deutlich gestiegen sind (vgl. Beechler & Woodward, 2009). Der sogenannte «Brain drain», die Emigration von qualifiziertem Personal, macht sich besonders in Ländern wie China bemerkbar (vgl. Farrell & Grant, 2005).

---

<sup>1</sup> Anmerkung: Ein Teil dieser Arbeit wurde durch eine Forschungsförderung an Andreas Hirschi von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), GZ: HI 1530/2-1, finanziert.

Darüber hinaus wirken sich Veränderungen in den Arbeits- und Wirtschaftsformen, wie beispielsweise der Wandel von der produktionsbasierten zur wissensbasierten Wirtschaftsform, auf den Arbeitsmarkt aus. Folgt man Beechler & Woodward (2009), so benötigen Arbeitskräfte andere Qualifikationen, beispielsweise wesentlich komplexere kognitive Fähigkeiten, die für Unternehmen jedoch schwieriger zu finden sind.

Insgesamt findet man zur heutigen Zeit ein globaler Arbeitsmarkt vor, in dem sich Talente (auch High Potentials genannt) ohne große kulturelle oder wirtschaftliche Barrieren frei bewegen. Gleichzeitig ist der Mangel an Fachkräften in allen Funktionen und auf allen Unternehmensebenen in einigen Bereichen bereits jetzt spürbar. Für die meisten anderen Bereiche wird er prognostiziert (vgl. Heide- mann, 2012). Folglich nimmt der globale Wettbewerb um Talente und die Wichtigkeit von «Talentmanagement» zu.

## 1.1 Talentmanagement

### Begriffsbestimmung

In der Managementliteratur existieren zwei konträre Auffassungen zum Begriff *Talent*. Zum einen wird Talent als angeborene Fähigkeiten betrachtet. Die Autoren des Werkes *The War for talent* verstehen unter dem Begriff *Talent* «[...] the sum of a person's abilities – his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitude, character, and drive. It also includes his or her ability to learn and grow» (Michaels et al., 2001, p. xii). Aus dieser Denkhaltung resultierte der von McKinsey & Co. vertretene «Star-Ansatz». Demnach gehören maximal 20% des Personals zu den besten und für den Unternehmenserfolg bedeutsamsten Mitarbeitenden, den sogenannten Talents oder High Potentials. Nur ihnen soll eine gezielte Förderung und ein besonderes Anreizsystem zukommen, um ihre Fähigkeiten voll auszuschöpfen (vgl. ebd.).

Zum anderen wird der Begriff *Talent* wesentlich breiter und ganzheitlicher verstanden.

Ulrich (2007) vertritt die Ansicht, dass alle Mitarbeitenden Talente haben. Talent definiert er als eine Kombination aus Kompetenz (*competence*), Unternehmensbindung (*commitment*) und Engagement (*contribution*) eines Mitarbeiters resp. einer Mitarbeiterin. Dieser Denkhaltung entsprechend ist es Aufgabe des Human Resource Managements (HRM), alle Mitarbeitenden so zu fördern, dass sie ihre Talente bestmöglich einsetzen können und damit dem Unternehmenserfolg dienlich sind.

Aufgrund dieser gegensätzlichen Auffassungen von Talent ist auch das Begriffsverständnis von Talentmanagement uneindeutig. Außerdem existieren weder eine allgemein anerkannte Definition noch ein klar umrissener Anwendungsbereich oder eindeutige Unternehmensziele, die mit dem Talentmanagement verfolgt werden sollen (vgl. Lewis & Heckman, 2006). Begründet werden kann dieser Missstand durch den von Collings & Mellahi (2009) identifizierten Rückstand theoretischer Überlegungen und empirischer Befunde zum Talentmanagement in Organisationen. Er hat zur Folge, dass in der Literatur widersprüchliche Handlungs- und Anwendungsempfehlungen für Unternehmen zu finden sind. Der Mangel an gesicherten Forschungsgrundlagen ist umso erstaunlicher, da Talentmanagement bereits in vielen Organisationen weltweit praktiziert wird (vgl. Beechler & Woodward, 2009). Obwohl keine gesicherten Grundlagen zum Talentmanagement existieren, ist seine hohe Popularität dadurch zu erklären, dass von ihm eine positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg erwartet wird. Gemäß Lewis & Heckman (2006) oder Collings & Mellahi (2009) gilt ein effizientes Talentmanagement als bedeutend für die Strategie und den Erfolg eines Unternehmens. Dieser Einfluss wird durch die Mediatoren Mitarbeitermotivation, Commitment und Extra-Rollenverhalten (das Ausführen von dem Unternehmen dienlichen Tätigkeiten, die nicht vertraglich fixiert sind) beeinflusst. In dem Bericht der Boston Consulting Group von Strack et al. (2007) wird Talentmanage-

ment zu einer der erfolgskritischen Herausforderungen eines Unternehmens in den kommenden Jahren erklärt.

### Ansätze zum Talentmanagement in Organisationen

Je nach Auffassung existieren verschiedene Ansätze, nach denen das Talentmanagement in Unternehmen gestaltet wird (vgl. Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006):

1. Fokus auf die Entwicklung aller Mitarbeitenden:  
Diesem Ansatz entsprechend soll Talentmanagement sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden auf jeder Unternehmensebene ihre bestmöglichen Leistungen zeigen. Folglich wird der Begriff *Talent* zum «Synonym für die gesamte Arbeitskraft» (Beecher, 2009, S. 274). Da hier die typischen HRM-Methoden und Förderinstrumente wie Karrieremanagement allen Mitarbeitenden zuteilwerden, ersetzt der Begriff *Talentmanagement* lediglich den Begriff des klassischen HRM (vgl. Lewis & Heckman, 2006).
2. Fokus auf einen Talentpool:  
Gemäß diesem Ansatz wird Talentmanagement als eine Reihe von Prozessen verstanden, die den angemessenen Mitarbeiterzu- sowie den Mitarbeiterabfluss innerhalb des Unternehmens gewährleisten (vgl. Kesler, 2002). In einem ersten Schritt werden die Personalbedürfnisse des Unternehmens identifiziert. Auf Grundlage dessen erfolgt die Identifikation von hochqualifizierten Fach- und Führungskräften innerhalb des Unternehmens, welche anschließend in einen Talentpool aufgenommen werden. Außerdem beinhaltet dieser Ansatz typische HRM-Aufgaben wie die Rekrutierung und Auswahl von potenziellen Talenten innerhalb des Unternehmens. Insgesamt ist das Begriffsverständnis von Talentmanagement dem des Erfolgsmanagements oder des Human Resource Planes sehr ähnlich (vgl. Lewis & Heckman, 2006).

### 3. Fokus auf A-Player:

Dieser Ansatz legt den Fokus auf wenige Mitarbeitende, die einen besonderen Wert für das Unternehmen generieren, sogenannte A-Player. Die Auswahl dieser Talente orientiert sich nicht an spezifischen Positionen, die es im Unternehmen zu besetzten gilt, sondern verfolgt im allgemeinen Sinne die Identifikation und Entwicklung von High Potentials (vgl. Lewis & Heckman, 2006). Zunächst werden alle Mitarbeitenden einer Leistungsebene zugeordnet. Danach erhalten nur die höchsten Leistungsträger und -trägerinnen eine gezielte Förderung und ihre Leistungen werden mit einem differenzierten Anreizsystem honoriert (vgl. Beechler & Woodward, 2009). Dieser am weitesten verbreitete Ansatz von Talentmanagement findet seinen Ursprung in den Studienergebnissen der Unternehmensberatung McKinsey & Co. Hiernach werden sogenannte A-Player gefördert, B-Player ermutigt und unterstützt und C-Player bei anhaltend unzureichender Leistung aus dem Unternehmen entlassen (vgl. ebd.).

### 4. Fokus auf Schlüsselpositionen:

Im Gegensatz zu dem obigen dritten Ansatz, der seinen Fokus auf den Talentpool im Allgemeinen legt, werden hier die Bedürfnisse eines Unternehmens gezielt berücksichtigt, indem künftig zu besetzende Schlüsselpositionen identifiziert werden. Unter Schlüsselpositionen werden strategisch bedeutsame Positionen verstanden, die einen entscheidenden Beitrag zum Wettbewerbsvorteil und damit zum Erfolg eines Unternehmens leisten (vgl. Boudreau & Ramstad, 2005). Solche Positionen sollen von High Potentials besetzt sein.

## 1.2 Kritische Betrachtung von Talentmanagement als Praxis- und Forschungsfeld

Die vorgestellten Ansätze werden in der Literatur teilweise kritisch diskutiert. In Bezug auf

den ersten Ansatz, wonach alle Mitarbeitenden als Talente angesehen werden, bemängeln Collings & Mellahi (2009), dass sich die Definition nicht von dem bisherigen Verständnis des HRM unterscheiden. Das Bestreben, die Talente aller Mitarbeitenden zu fördern, sei zwar umfassend, jedoch aus strategischer Sicht wenig sinnvoll. Dadurch werde suggeriert, dass alle Mitarbeitenden für das Unternehmen gleich wertvoll sind, was jedoch nach Lewis & Heckman (2006) durchaus zu hinterfragen ist.

Auch der zweite Ansatz mit dem Fokus auf einen Talentpool ähnelt dem Begriffsverständnis von allgemeiner Erfolgsplanung und Human Resource Planning, sodass auf diese Weise kein inkrementelles Verständnis für Talentmanagement generiert wird (vgl. Collins & Mellati, 2009). Der populärste Ansatz, der «Star-Ansatz», basiert zum einen auf der Annahme, dass Talente angeboren und dadurch größtenteils unveränderlich sind, und zum anderen darauf, dass die Gesamtleistung des Unternehmens als Summe individueller Einzelleistungen der Mitarbeitenden verstanden wird. Dieses Verständnis ignoriert jedoch die Abhängigkeit der Leistung vom Kontext, in dem sie erbracht wird, beispielsweise durch den Einfluss guter Führung oder aufgrund der Zusammenarbeit mit kompetenten Kollegen und Kolleginnen (vgl. Beechler & Woodward, 2009). Kritisch zu beurteilen ist bei diesem Ansatz auch die Methode, mit der die Klassifizierung der Mitarbeitenden vorgenommen wird. Die Bewertungen basieren in den meisten Fällen auf den Einschätzungen von Führungskräften und nicht auf reliablen und validen Messinstrumenten. Demnach ist auch eine Fehlkategorisierung möglich. So ist es vorstellbar, dass hochqualifizierte Mitarbeitende, die auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance Wert legen, fälschlicherweise zu einem B-Player degradiert werden. Gerade in Hinblick auf die Arbeitskräfte der Generation Y, die in den Jahren zwischen 1980 und 2000 geboren wurden und für die solche Werte wichtig sind, müssen geeignete Instrumente zur Talentidentifikation entwickelt werden (vgl. Martin, 2005). Sind die Mitarbeitenden

einmal klassifiziert, besteht eine Herausforderung darin, die Bewertung in Leistungsebenen taktvoll zu kommunizieren, ohne solche Mitarbeitende, die nicht als «Star» klassifiziert wurden, zu entmutigen (vgl. Lewis & Heckman, 2006). Letztlich berücksichtigt der «Star-Ansatz» auch nicht die eigentlichen Bedürfnisse des Unternehmens (beispielsweise die gezielte Besetzung wichtiger aktuell oder absehbar vakanter Stellen im Unternehmen), sondern zielt darauf ab, ein Unternehmen zu werden, das ausschließlich aus hochqualifizierten Mitarbeitenden besteht. Diese Haltung missachtet jedoch die Tatsache, dass für manche Stellen kompetente Mitarbeitende ausreichen (vgl. Beechler & Woodward, 2009).

Auch der letzte Ansatz, der den Fokus nicht auf Talentpools, sondern – den Unternehmensbedürfnissen entsprechend – auf Schlüsselpositionen ausrichtet, beinhaltet die Herausforderung, die erfolgskritischen Positionen im Unternehmen zu identifizieren – was in der Praxis jedoch häufig schwierig ist.

## 2. Karriereentwicklung und Talentmanagement

Die Rekrutierung und Entwicklung von Talenten in Unternehmen ist eng mit dem Karrieremanagement von Mitarbeitenden verbunden. Unternehmen sind in dieser Hinsicht vor spezielle Herausforderungen gestellt, da Karrieren immer flexibler und unvorhersehbarer werden. Dies ist unter anderem dadurch begründet, dass Arbeitgeber heutzutage weniger langfristige Karrieren mit vertikalen Aufstiegsmöglichkeiten anbieten können (vgl. Sullivan & Baruch, 2009). Die sich verändernden Einstellungen zu Karrieren lassen mittlerweile berufliche Richtungswechsel sowie Wechsel des Unternehmens zu (vgl. Baruch, 2004). Zudem agieren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen heutzutage zunehmend selbstgesteuerter und sind mit einer Vielzahl an Möglichkeiten der individuellen Lebensgestaltung in einer komplexeren Umwelt konfrontiert (vgl. Baruch, 2004; 2006). Außerdem kommt der

Work-Life-Balance bei vielen und insbesondere den jüngeren Arbeitnehmenden eine erhöhte Aufmerksamkeit zu (vgl. Ng & Feldman, 2010). Gleichzeitig zeigen sie häufig auch einen höheren Grad an Erfolgsorientierung (vgl. Martin, 2005) und die wahrgenommene Möglichkeit für Karriereentwicklung ist bei dieser Gruppe besonders wichtig. Ng & Feldman (2010) verweisen in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit, dass Karrieresysteme flexible Arbeitszeitmodelle, Coaching- und Mentoringprozesse, potenzielle Aufstiegsmöglichkeiten und eine intensive Feedbackkultur anbieten. Vor diesem Hintergrund spielt Talent- und Karrieremanagement in Unternehmen eine zentrale Rolle bei der Rekrutierung und Bindung von Fach- und Führungskräften. Die sich verändernden Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Karriere müssen im unternehmensseitigen Karrieremanagement umgesetzt werden. Auf diese Weise kann die Attraktivität des Unternehmens in den Augen der Mitarbeitenden gesteigert und somit die Mitarbeiterbindung verbessert werden. Die Karriereaussichten, Weiterbildungsangebote und das intrinsische Interesse an der Arbeit sind insbesondere für junge Menschen wichtige Gründe, um bei einem Unternehmen zu arbeiten und zu bleiben (vgl. Arnold & Davey, 1992; 1999).

### 2.1 Karrieremodelle und Karrieremanagement

Früher wurden Karrieren klassisch eindimensional und linear gerichtet verstanden. Beruflicher Aufstieg war ausschließlich vertikal über die Karriereleiter im Unternehmen zu realisieren (vgl. Baruch, 2004). Heute sind nicht nur die Mitarbeitenden flexibler in Bezug auf Arbeitsinhalte, Arbeitgeber und Arbeitsorte (vgl. Ng, Sorensen, Eby & Feldman, 2007), sondern auch die Unternehmen müssen flexibler auf Marktgegebenheiten reagieren. Deshalb können Unternehmen kaum noch langfristige Karrieren mit vertikalen Aufstiegsmöglichkeiten zusichern (vgl. Arthur, 1994; Baruch,

2003). Von daher ist es für sie zunehmend wichtig, die unvorhersehbaren Karrieren ihrer Mitarbeitenden möglichst aktiv zu begleiten und mit ihnen gemeinsam zu gestalten. Jedoch basieren viele Karrieremanagementmaßnahmen auf hierarchischen Strukturen und sind generell veraltet (vgl. Baruch, 2003). Moderne Maßnahmen hingegen gehen auf die zunehmend flexibleren Lebensstile der Mitarbeitenden ein. Beispiele für in der Literatur dokumentierte Karrieremanagementmaßnahmen sind z. B. Leistungsbeurteilungen, Karriereberatung durch die direkte Führungskraft und durch die Personalabteilung, Mentoring, formale Weiterbildungsangebote, Informationsmaterial zu Karrierethemen, Assessment-Center und Karriere-Workshops (vgl. Baruch & Peiperl, 2000). Jedoch sind der Einsatz und die Anwendung der genannten Maßnahmen von der Unternehmensgröße, Unternehmensart und der Verfügbarkeit von EDV-Werkzeugen abhängig (vgl. Baruch, 2003). Richtig angewendet, können solche Maßnahmen einen wichtigen Beitrag zum Karrieremanagement leisten (vgl. Portwood & Granrose, 1986). Bass & Riggio (2006) verweisen ferner auf die Einbindung in ein strategisch ausgerichtetes Talentmanagement sowie eine vorbildhafte Führung, die intrinsisch motiviert, Sinnhaftigkeit vermittelt und Kreativität und Innovation fördert.

Es wird ersichtlich, dass modernes, unternehmensseitig praktiziertes Karrieremanagement große Schnittmengen mit zeitgemäßem Talentmanagement aufweist bzw. diese zusammengehören. Karrieremanagement setzt insbesondere bei der Schaffung eines Talentpools an, um Schlüsselpositionen im Unternehmen zu besetzen. Außerdem ist Karrieremanagement bei der Sicherung des kontinuierlichen Commitments der Mitarbeitenden dem Unternehmen gegenüber wichtig. Die Schaffung eines Talentpools ermöglicht Unternehmen eine vereinfachte Nachfolgeplanung im Falle des Weggangs von Schlüsselpersonen. Die Sicherung des Commitments ist ebenfalls Teil des Karrieremanagements, wenn dieses auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden

und somit auf ihre damit verbundenen Motivationen abgestimmt ist. Unternehmen können Mitarbeitende kaum über rein extrinsische Motivatoren (z.B. Gehalt) binden. Somit bedarf es unterstützender Aktivitäten der Unternehmen und der direkten Vorgesetzten in Bezug auf die Karriere ihrer Mitarbeitenden, was nachweislich das Commitment von Mitarbeitenden stärkt (vgl. Ito & Brotheridge, 2005).

## 2.2 Selbstgesteuerte und grenzenlose Karrieren

Moderne Karrieren unterscheiden sich zusehends von «klassischen Karrieren», welche u. a. mit einem vertikalen Karriereverlauf, stetigen Beförderungen, regulären Gehaltserhöhungen, einer hohen Loyalität und einem hohen Commitment der Mitarbeitenden zum Unternehmen charakterisiert werden können (vgl. Acker & Verbruggen, 2012; Baruch, 2004; Dries et al., 2012). Die neuartigen Karriereformen gelten demgegenüber als flexibler und grenzenloser, wie zum Beispiel im Konzept der «Protean Career» verdeutlicht (vgl. Hall, 2004) – einer flexiblen, selbstgesteuerten und durch persönliche Werte geleiteten Karriere. Hinzu kommt eine erhöhte Berufsmobilität seitens der Arbeitnehmenden (vgl. Ng et al., 2007) sowie die zunehmende Globalisierung, welche den Transfer von Humankapital und Unternehmenswechsel vereinfacht (vgl. Arthur, 1994; Baruch, 2004; 2006). Neue Karriereformen sind damit durch eine erhöhte Flexibilität und mehr Karrierebrüche im klassischen Sinne zu charakterisieren und erfordern eine Anpassung des unternehmensseitig initiierten Talentmanagements. Wenn modernes Talentmanagement den Anspruch hat, Fach- und Führungskräfte weiterzuentwickeln und diese zu halten, dann muss es auch den aktuellen Werthaltungen, Einstellungen und Ansprüchen der Mitarbeitenden entsprechen. Ein strategisch ausgerichtetes Talentmanagement muss hierbei fest in der Unternehmensstrategie verankert sein (vgl. Baruch, 2003) und

umfassend in die Kommunikations- und Führungskultur von diesem eingreifen und Maßnahmen einbringen, die eine erhöhte Flexibilität ermöglichen. Diese können z.B. freiberufliche Lösungen, Heimarbeit, Teilzeit, befristete Anstellungsverhältnisse und Job-Sharing sein.

Gemäß Ito & Brotheridge (2005) kann sich eine hohe Flexibilität und Selbststeuerung der Karriere jedoch auch negativ auf die Mitarbeiterbindung auswirken, insbesondere, wenn es im derzeitigen Unternehmen der Betroffenen keine zufriedenstellende Zukunftsperspektive gibt (vgl. Kraimer, Seibert, Wayne, Liden & Bravo, 2011). Jedoch stärkt eine Karriereunterstützung durch den Vorgesetzten nachweislich nicht nur das Commitment, die Leistung und die Karriereentwicklung der Mitarbeitenden, sondern senkt auch deren Wechselabsichten (vgl. Ito & Brotheridge, 2005; Kraimer et al., 2011). Unternehmen können moderne Karrieren somit in ihr Talentmanagement integrieren, wenn sie Mitarbeitende fördern, durch ein intelligentes Nachfolgesystem Entwicklungsmöglichkeiten anbieten und für sie interne Abteilungs-, Team- oder Aufgabenwechsel in Betracht ziehen.

## 3. Talent und individuelle Karriereentwicklung

*Talent* ist nicht nur für Unternehmen ein wichtiger Begriff. Talent im Sinne von bestimmten Fähigkeiten und Begabungen beeinflusst auch individuelle Berufswahlentscheidungen und hat einen Einfluss darauf, in welchem Beruf und Berufsfeld jemand tätig ist. Die Berufswahlforschung (z.B. Sheu, Lent, Brown, Miller, Hennessy & Duffy, 2010) zeigt, dass eine Berufswahl stark durch die persönliche Wahrnehmung von Fähigkeiten beeinflusst wird.

Diese subjektive Wahrnehmung von Fähigkeiten ist sogar wichtiger als die real vorhandenen Fähigkeiten und Talente. Forschung im Kontext der sozial-kognitiven Laufbahntheorie (vgl. Lent, Brown & Hackett, 1994) zeigt

auf, dass Berufsentscheidungen direkt durch persönliche Interessen bestimmt sind – aber auch von Umweltfaktoren wie Hindernissen oder unterstützenden Faktoren beeinflusst werden. Die Interessen einer Person hängen wiederum stark mit ihrer subjektiven Einschätzung von Kompetenz und Fähigkeiten zusammen. Studien wie die von Sheu et al. (2010) zeigen, dass diese Selbstwirksamkeitserwartung für bestimmte Berufsbereiche und Tätigkeitsgebiete – das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten, eine bestimmte Tätigkeit erfolgreich ausführen zu können – einen zentralen Einflussfaktor auf Interessen für einen bestimmten Bereich darstellt: Personen interessieren sich in der Regel für die Tätigkeiten, in denen sie sich hohe Fähigkeiten zuschreiben. Das Zutrauen in eigene Fähigkeiten wird durch Lernerfahrungen beeinflusst und hängt damit auch mit real vorhandenen Fähigkeiten und Talenten zusammen (vgl. Lent et al., 1994). So machen Personen mit großen Fähigkeiten positivere Lernerfahrungen in ihren Kompetenzbereichen als Personen, die aufgrund geringerer Fähigkeiten weniger Erfolgserfahrungen in diesen Gebieten haben. Aufgrund der positiven Erfahrungen wird ein Selbstkonzept ausgebildet, das eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung für diesen Bereich aufweist. Diese Erwartung hat dann wiederum einen positiven Einfluss auf die Interessenentwicklung. Auch Talent im Sinne von angeborenen Fähigkeiten hat einen Effekt auf das Berufswahlverhalten. So verweisen Judge, Klinger & Simon (2010) auf Studienergebnisse, wonach intelligenter Personen in der Regel einen höheren Bildungsabschluss erreichen und eher Berufe ausüben, die durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet sind. Personen scheinen somit Berufe zu bevorzugen, die sie geistig herausfordern, weshalb sie das intellektuelle Niveau des Berufes ihrer eigenen intellektuellen Leistungsfähigkeit anpassen. Es ist jedoch zu vermerken, dass Selbstwirksamkeitserwartungen nicht nur durch Lernerfahrungen und zugrunde liegende Fähigkeiten bestimmt werden. Umweltfaktoren wie Hindernisse (z.B. ein ungünstiger Arbeitsmarkt

im Wunschbereich) oder mangelnde soziale Unterstützung (z.B. Eltern, die einen bestimmten Berufswunsch nicht unterstützen) spielen ebenfalls eine wichtige Rolle (vgl. Lent, Brown & Hackett, 2000).

### Talent und individueller Karriereerfolg

In der Berufsberatung wird traditionellerweise versucht, die Talente und Fähigkeiten einer Person zu identifizieren und dazu passende Berufsperspektiven zu entwickeln (vgl. Gysbers, Heppner & Johnston, 2009). Die Forschung unterstützt einen solchen Ansatz, indem sie zeigt, dass Personen, die in einem Beruf arbeiten, der zu ihren Interessen und Fähigkeiten passt, einen größeren Karriereerfolg erreichen, bessere Leistung erbringen und zufriedener mit ihrer Arbeit sind, als wenn diese Passung nicht gegeben ist (vgl. Nye, Su, Rounds & Drasgow, 2012).

Bei Karriereerfolg müssen zwei grundsätzliche Dimensionen unterschieden werden (vgl. Heslin, 2005). Die eine Dimension ist der objektive Karriereerfolg. Dieser bezeichnet Faktoren wie Einkommen, Status, Prestige des Berufes sowie die Anzahl an erhaltenen Beförderungen. Davon zu unterscheiden ist der subjektive Karriereerfolg. Dieser bezeichnet die subjektive Zufriedenheit mit der eigenen Karriereentwicklung sowie das persönliche Wohlbefinden und die empfundene Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit. Forschungsbefunde von Ng, Eby, Sorensen & Feldman (2005) zeigen, dass die beiden Facetten von Karriereerfolg positiv aber moderat miteinander korrelieren. Objektiver Karriereerfolg bedeutet somit nicht automatisch Zufriedenheit mit der eigenen Karriereentwicklung.

Talent ist einer von mehreren Faktoren, welcher sowohl auf den objektiven als auch den subjektiven Karriereerfolg wirken kann. Studien zu Einflussfaktoren auf Karriereerfolg wie die von Judge et al. (2010) oder Ng et al. (2005) zeigen, dass der objektive Erfolg stark von dem erzielten Bildungsniveau, der vorhandenen Berufserfahrung sowie von Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten abhängt. Auch Faktoren wie allgemeine Intel-

lizenzen spielen hierbei eine wichtige Rolle. Schließlich hängen auch Persönlichkeitseigenschaften wie emotionale Stabilität, ein positives Selbstbild, Gewissenhaftigkeit oder Extraversion positiv mit objektivem Karriereerfolg zusammen.

Für den subjektiven Karriereerfolg sind solche Faktoren der Persönlichkeit besonders wichtig. Weitere zentrale Faktoren sind die persönliche Wichtigkeit der Arbeit im eigenen Leben oder das Ausmaß an getätigter Karriereplanung (vgl. ebd.). Für beide Arten von Erfolg ist zudem das vorhandene soziale Kapital in Form von Netzwerken und Beziehungen zu unterstützenden und einflussreichen Personen wichtig.

In einer Zusammenfassung von verschiedenen Faktoren oder *Ressourcen*, welche für Karriereerfolg wichtig sind, zeigt Hirschi (2012), dass vier zentrale Ressourcen berücksichtigt werden müssen: Humanressourcen in Form von Bildung, Intelligenz und Fähigkeiten (Talenten); Sozialressourcen in Form von unterstützenden Personen, Netzwerken und Mentoren; psychologische Ressourcen in Form von Selbstvertrauen, Hoffnung und emotionaler Stabilität; sowie Identitätsressourcen in Form von Klarheit über persönliche Interessen, Stärken, Werte und Ziele.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass Talent nur einer von vielen Faktoren ist, der den objektiven und den subjektiven Karriereerfolg beeinflusst. Talent im Sinne von allgemeiner Intelligenz und das damit in der Regel verbundene höhere Bildungsniveau sind für den objektiven Karriereerfolg sehr wichtig. Spezifische Talente können sich positiv auf den objektiven Karriereerfolg auswirken, wenn sie in dem entsprechenden Beruf richtig zur Geltung gebracht werden können. Schließlich können Personen mit bestimmten Talenten auch zufriedener in ihrem Beruf sein, wenn sie diese Talente regelmäßig anwenden können. Die Forschung zeigt jedoch auch, dass Talent an sich kein Garant für Karriereerfolg und Berufszufriedenheit ist und dass andere Faktoren häufig einen stärkeren Einfluss ausüben.

## 4. Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag hat gezeigt, dass Talent und Talentmanagement heute für Unternehmen wichtige Themen sind. Vielerorts wird über einen Talentmangel geklagt, und Unternehmen betrachten Talentmanagement als entscheidend für den Unternehmenserfolg. Allerdings gibt es keine einheitliche Definition von Talent, und unter Talentmanagement wird je nach Ansatz etwas anderes verstanden. Auch unterscheidet sich Talentmanagement in der Praxis häufig kaum von klassischen HRM. Eine große Herausforderung für das Talentmanagement in Unternehmen ist, dass neue Karrieremodelle berücksichtigt werden müssen. Diese betonen zunehmend eine hohe Selbstverantwortung und Flexibilität in der persönlichen Karrieregestaltung. Unternehmen müssen diesem Bedürfnis Rechnung tragen und ihr Talentmanagement entsprechend anpassen, z.B. durch Unterstützung von Selbstbestimmung der Mitarbeitenden mit gleichzeitiger Möglichkeit zur Entwicklung im Unternehmen. Schließlich haben wir aufgezeigt, dass Talent einer von mehreren Einflussfaktoren für die individuelle Berufswahl und den Karriereerfolg ist: Talente und die damit verbundenen Einstellungen sind wichtig, allerdings spielen kontextuelle und soziale Faktoren eine mindestens ebenso große Rolle.

## Literatur

- Arnold, J. & Davey, K.M. (1999). Graduates' work experiences as predictors of organisational commitment, intention to leave, and turnover: Which experiences really matter? *Applied Psychology: An international Review* 48(29), 211–238.
- Arnold, J. & Davey, K.M. (1992). Beyond unmet expectations: A detailed analysis of graduate experiences at work during the first three years of their careers. *Personnel Review* 21(2), 45–68.
- Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behaviour* 15(4), 295–306.
- Axelrof, E.L., Handfield-Jones, H. & Welsh, T.A. (2001). The war for talent, part two. *McKinsey Quarterly* 2, 9–11.

- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition. A normative model for organizational career practice. *Personnel Review* 32(1/2), 231–251.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International* 9(1), 58–73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review* 16, 125–138.
- Baruch, Y., Budhwar, P.S. & Khatri, N. (2007). Brain drain: Inclination to stay abroad after studies. *Journal of World Business* 42(1), 99–112 (doi: 10.1016/j.jwb.2006.11.004).
- Baruch, Y. & Peiperl, M.A. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management* 39(4), 347–366.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beechler, S. & Woodward, I.C. (2009). The global «war for talents». *Journal of International Management* 15(3), 273–285 (doi: 10.1016/j.intman.2009.01.002).
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management* 44(2), 129–136 (doi: 10.1002/hrm.20054).
- Brussig, M. (2012). *Weiter steigendes Renteneintrittsalter, mehr Renteneintritte aus stabiler Beschäftigung, aber zunehmend geringere Altersrenten bei Langzeitarbeitslosen. Aktuelle Entwicklung beim Rentenzugang*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19(4), 304–313 (doi: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001).
- Dries, N., Acker, F.v. & Verbruggen, M. (2012). How «boundaryless» are the careers of high potentials, key experts and average performers? *Journal of Vocational Behavior* 81(2), 271–279.
- Farrell, D. & Grant, A.J. (2005). China's looming talent shortage. *McKinsey Quarterly* 4, 70–79.
- Gysbers, N., Heppner, M. & Johnston, J. (2009). *Career counseling: Process, issues, and techniques* (3<sup>rd</sup> ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Hall, D.T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior* 65(1), 1–13.
- Heidemann, W. (2012). *Zukünftiger Qualifikations- und Fachkräftebedarf. Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Heslin, P.A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior* 26(2), 113–136.
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: an integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling* 40(4), 369–383 (doi: 10.1080/03069885.2012.700506).
- Ito, J.K. & Brotheridge, C.M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management Review* 44(1), 5–19.
- Judge, T.A., Klinger, R.L. & Simon, L.S. (2010). Time is on my side: Time, general mental ability, human capital, and extrinsic career success. *Journal of Applied Psychology* 95(1), 92–107.
- Kesler, G.C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning* 25(1), 32–44.
- Kraimer, L.M., 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.
- 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.W., Brown, S.D. & Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology* 47(1), 36–49 (doi: 10.1037/0022-0167.47.1.36).
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* 16, 139–154.
- Martin, C.A. (2005). From high maintenance to high productivity. What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training* 37, 39–44.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L. & Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology* 58(2), 367–408 (doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x).
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2010). The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 63(3), 677–718. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x

- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T. & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80, 363–386.
- Nye, C. D., Su, R., Rounds, J. & Drasgow, F. (2012). Vocational interests and performance. *Perspectives on Psychological Science* 7(4), 384–403 (doi: 10.1177/1745691612449021).
- Portwood, J. D. & Granrose, C. S. (1986). Organizational career management programs: What's available? What's effective? *Human Resource Planning* 9(3), 107–119.
- Pötzsch, O. (2012). *Geburten in Deutschland*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Sheu, H.-B., Lent, R. W., Brown, S. D., Miller, M. J., Hennessy, K. D. & Duffy, R. D. (2010). Testing the choice model of social cognitive career theory across Holland themes: A meta-analytic path analysis. *Journal of Vocational Behavior* 76(2), 252–264 (doi: 10.1016/j.jvb.2009.10.015).
- Strack, R., Caye, J.-M., Leicht, M., Villis, U., Böhm, H. & McDonnell, M. (2007). *The future of HR in Europe: Key challenges through 2015*. Dusseldorf: Boston Consulting Group.
- 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.
- Ulich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management* 86(15), 32–33.