

# Karriere- und Talentmanagement in Unternehmen

**Andreas Hirschi**, Universität Bern

---

*Dies ist eine unformatierte, zum Druck akzeptierte Version des Kapitels. Die publizierte Version kann kleine Änderungen im Inhalt vorweisen. Zitation:*

Hirschi, A. (2017). Karriere- und Talentmanagement in Unternehmen. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (pp. 1-18). Heidelberg: Springer. Doi: 10.1007/978-3-662-45855-6\_22-1

---

## Inhaltsverzeichnis

1	Fallbeispiel: Entwicklung von Fachkarrieren und horizontalen Laufbahnen .....	2
2	Die Wichtigkeit von Karriere- und Talentmanagement für Unternehmen.....	2
3	Überblick zum aktuellen Forschungsstand des Karriere- und Talentmanagements	3
3.1	Karriereleitern und alternative Formen der Karriereentwicklung .....	3
3.2	Flexible Karrieresysteme.....	4
3.3	Die Wichtigkeit von wahrgenommenen Entwicklungsmöglichkeiten .....	5
3.4	Talentmanagement als Form von Karrieremanagement.....	7
3.5	Exklusive versus inklusive Ansätze im Talentmanagement.....	8
3.6	Der Star-Ansatz im Talentmanagement.....	9
3.7	Talentmanagement als Fokus auf Schlüsselpositionen .....	10
3.8	Nachfolgeplanung als Teil von Karriere- und Talentmanagement .....	11
4	Fazit: Karriere- und Talentmanagement als zentrale Unternehmensaufgaben ...	13
5	Literaturverzeichnis .....	14

## Schlüsselbegriffe

Karrieremanagement, Karrieresysteme, Talentmanagement, Nachfolgeplanung

## **Zusammenfassung**

Das Kapitel bietet einen Überblick über das Karrieremanagement in Unternehmen und geht dabei auf die Wichtigkeit von flexiblen Karrieresystemen ein, die eine Vielzahl an individuellen Karrierezielen abbilden können. Darüber hinaus wird das Talentmanagement als eine Form des Karrieremanagements kritisch diskutiert. Schließlich wird die Nachfolgeplanung als Mittel im Karriere- und Talentmanagement vorgestellt.

### **1 Fallbeispiel: Entwicklung von Fachkarrieren und horizontalen Laufbahnen**

Die Technologiefirma Technodot bietet Informatiklösungen für diverse Firmenkunden an. Dazu arbeiten Mitarbeiter von Technodot häufig vor Ort direkt in den individuell mit den Kunden definierten Projekten. Diese Aufgaben werden teilweise von einzelnen Mitarbeitern oder von einem Team von Mitarbeitern erledigt. Die Mitarbeiter von Technodot arbeiten meistens als Fachspezialisten – es existieren jedoch auch wenige Führungspositionen, die sich um die Geschäftsleitung und das Management von Abteilungen kümmern. Die Karriereentwicklung von Mitarbeitern bei Technodot ist vertikal stark eingeschränkt, da im Unternehmen nur wenige Führungspositionen existieren und Projekte, in denen eine Führungsaufgabe übernommen werden könnte, meist nicht planbar sind. Um den Mitarbeitern trotzdem attraktive berufliche Entwicklungsmöglichkeiten anbieten zu können, muss Technodot vermehrt die Möglichkeit von Fachkarrieren aufbauen, sowie Karrieren horizontal entwickeln. Zudem sind langfristige Karrierepläne schwer zu realisieren. Karrierepläne müssen auf die nächste Projektphase und die damit verbundenen Entwicklungsmöglichkeiten fokussieren.

### **2 Die Wichtigkeit von Karriere- und Talentmanagement für Unternehmen**

Die Gestaltung von beruflicher Entwicklung ist für Unternehmen eine zentrale Aufgabe. Dabei geht es vor allem um das Abdecken von gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedürfnissen. Für das Karrieremanagement ist wichtig, dass Potenziale der Mitarbeitenden für den Aufstieg in die jeweils nächste Karrierestufe regelmäßig abgeklärt werden. Darauf aufbauend können dann Trainingsbedürfnisse festgestellt und entsprechende Fort- und Weiterbildung geplant und durchgeführt werden. Dies bedeutet, dass ein fundiertes Leistungsbeurteilungssystem eine zentrale Komponente des betrieblichen Karrieremanagements darstellt. Da Mitarbeitende jedoch nicht passive Ressourcen sind, die je nach Bedarf und Belieben eingesetzt und entwickelt werden können, sind die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden auch eine zentrale Komponente zur Karriereplanung. Es muss ein Abgleich von individuellen Zielen der Mitarbeitenden mit den Unternehmensbedürfnissen erfolgen (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2010). Im Karrieremanagement geht es um die Erreichung einer größtmöglichen Übereinstimmung zwischen den Karrierezielen der Mitarbeiter und den Unternehmenszielen. Außerdem ist es wichtig zu verstehen, dass die individuelle Karriereplanung einige Besonderheiten aufweist. Im Gegensatz zu spezifischen Arbeitsaufgaben, die vertraglich zu erfüllen sind, entscheiden die Mitarbeitenden selber darüber ob und wie sie in einem Unternehmen Karriere machen möchten. Inwiefern persönliche Karriereziele der Mitarbeitenden mit den Möglichkeiten und Angeboten im Unternehmen zusammen passen, wird damit zu einem zentralen Faktor für das Karrieremanagement in Unternehmen. Eine Herausforderung ist dabei, dass sich die Karriereplanung in Unternehmen meist zwangsläufig auf eine Karriere in diesem Unternehmen beschränkt. Bei größeren Unternehmen bestehen hier teilweise vielfältige Karriere-Möglichkeiten über verschiedene Unternehmensgruppen und nationale sowie internationale Standorte hinweg. Bei kleinen Unternehmen sind diese Möglichkeiten jedoch stark eingeschränkt. Unabhängig von der Unternehmensgröße, sind für Mitarbeitende

Karriereziele jedoch meist flexibler, breiter und beschränken sich nicht nur auf den gegenwärtigen Arbeitgeber (Greenhaus et al., 2010). Mitarbeitende besitzen zudem Ziele in ihrem Leben, die nichts mit der Arbeit zu tun haben. Dazu zählen zum Beispiel Kinder haben oder persönlichen Interessen nachgehen. Solche außerberuflichen Ziele beeinflussen die Karriereplanung. Ergänzend wird die Karriere von Mitarbeitern durch Ereignisse in diversen Lebensbereichen (z.B. Familie, Freizeit, Freundeskreis) beeinflusst (Greenhaus & Kossek, 2014). Veränderungen in anderen Lebensbereichen (z.B. Geburt eines Kindes, neue Stelle des Lebenspartners) haben Einfluss auf persönliche Karriereziele und die Karriereentwicklung (siehe auch Wiese und Grether, 2017, in diesem Buch). Dies führt dazu, dass die Karriereplanung von Mitarbeitern nicht statisch ist und sich laufend ändern kann. So existieren ganz verschiedene Laufbahnmuster und Personen haben unterschiedliche Bedürfnisse, wie sie ihre Laufbahn gestalten möchten und was für eine Art von Karriere sie anstreben (Brousseau, Driver, Eneroth, & Larson, 1996). Unternehmen sollten versuchen, diesen verschiedenen Bedürfnissen und Wünschen nach diversen Laufbahnmustern zu entsprechen, wenn sie für eine Vielfalt von Personen attraktive Möglichkeiten zur Karriereentwicklung im Unternehmen bieten möchten. Das Karrieremanagement in Unternehmen kann somit nicht das Ziel haben, alle Mitarbeitenden möglichst schnell in die jeweils nächst höhere Position zu bringen und sie in ihrer vertikalen Karriereentwicklung zu unterstützen. Vielmehr geht es darum, verschiedene Bedürfnisse von Mitarbeitern durch verschiedene Laufbahnmöglichkeiten abzudecken und anzusprechen (Brousseau et al., 1996).

Trotz diesen Herausforderungen haben das Karrieremanagement in Unternehmen und die persönliche Karriereplanung wichtige Gemeinsamkeiten. Diese Gemeinsamkeiten zu fördern ist eine Hauptaufgabe eines guten Karrieremanagements in Unternehmen. Das Ziel von Unternehmen muss es sein, einen Zustand zu erreichen, in dem die Mitarbeitenden ihre persönlichen Karriereziele verwirklichen können. Dabei ist es wichtig, den gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf des Unternehmens zu befriedigen und zu dessen strategischer Zielerreichung beizutragen (Greenhaus et al., 2010).

### **3 Überblick zum aktuellen Forschungsstand des Karriere- und Talentmanagements**

#### **3.1 Karriereleitern und alternative Formen der Karriereentwicklung**

Eine wichtige Grundlage für das betriebliche Karrieremanagement ist die Entwicklung und Implementierung eines Karrieresystems. Dabei handelt es sich um alle Maßnahmen und Programme, die dazu dienen, Mitarbeiter in dem eigenen Unternehmen sinnvoll entwickeln zu können – zum Beispiel durch Leistungsbeurteilungen und darauf aufbauenden Entwicklungsmaßnahmen (Baruch, 2003). Ein wichtiger Aspekt eines Karrieresystems ist es, Karrieren im Unternehmen mittels *Karriereleitern* zu planen und zu gestalten. Dabei handelt es sich um eine vordefinierte Abfolge von Positionen, die in einer logischen Sequenz durchlaufen werden können (Baruch, 2003, 2004). Diese Sequenz basiert auf erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen, die in einer nächsten Position genutzt werden können. Ein Beispiel für eine Karriereleiter ist die Entwicklung vom Verkäufer zum Teamleiter, zum Filialleiter, zum Regionalleiter und zum Geschäftsführungsmitglied. Solche prototypische Karriereleitern zu entwickeln ist wichtig aber nicht immer einfach für Unternehmen. Es gibt auch Funktionen bei denen der nächste Schritt nicht klar vorgegeben oder offensichtlich ist. Das Entwickeln von Karriereleitern entspricht dem klassischen *linearen Modell der Karriere*, bei dem Mitarbeiter entlang einer Karriereleiter in Form einer Serie von hierarchisch jeweils höher gelegenen Positionen befördert werden. Diese Karriereform spricht vor allem

Mitarbeitende an, die viel Wert auf Leistung aber auch sichtbaren Erfolg, äußere Anerkennung und Führungseinfluss legen (Brousseau et al., 1996).

Auf der anderen Seite müssen Karrierepfade zwangsläufig nicht immer vertikal verlaufen, sondern können auch horizontal sein. Das bedeutet, dass Karriereentwicklung auch stattfindet, wenn Mitarbeiter nicht in eine höhere Hierarchiestufe kommen, sondern in einen anderen Bereich gehen oder in ihrem Gebiet neue Aufgaben übernehmen und dabei auf der gleichen Hierarchiestufe weiterarbeiten. Zum Beispiel könnte das im Fallbeispiel erwähnte Unternehmen Technodot ihren Mitarbeitern ermöglichen, in neuen Projekten tätig zu werden, um damit neue Kompetenzen bei Mitarbeitern zu entwickeln. Solche horizontalen Entwicklungen führen nicht nur zur Aneignung neuer Kompetenzen sondern ermöglichen zudem das Knüpfen von neuen Netzwerken (Baruch, 2003). Horizontale Karriereentwicklung wird immer wichtiger, da Unternehmen in den letzten 40 Jahren zusehends Hierarchiestufen abgebaut haben und die Möglichkeiten für den vertikale Aufstieg im Unternehmen generell seltener geworden sind (Sullivan, 1999). Zudem haben alternative Konzepte von Karriereerfolg, die Erfolg nicht anhand von Gehalt, Beförderungen oder Prestige der Funktion definieren an Bedeutung gewonnen (siehe auch Gubler, 2017, in diesem Buch). Neuere Konzepte von Karriereerfolg betonen erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit, eine guten Work-Life Balance oder eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung (Sullivan & Baruch, 2009). Dieser Sicht auf Karriereerfolg kann auch gut mit horizontalen Karrierepfaden entsprochen werden. Im modernen Karrieremanagement wird somit das Vorhandensein von flexiblen Karrieresystemen immer wichtiger.

### 3.2 Flexible Karrieresysteme

Die Verfügbarkeit einer Vielfalt an Karriereformen repräsentiert ein flexibles Karrieresystem, welches horizontale Entwicklungen auf allen Hierarchiestufen ermöglicht (Baruch, 2004). Andere Personen können sich jedoch eher von einer *spiralförmigen Karriere* angesprochen fühlen. Dabei handelt es sich um eine Form von Karriere, bei der man sich in einen Bereich bis zu einem bestimmten Punkt weiterentwickelt, anschließend aber in einen anderen Bereich wechselt um dort wieder neue Kompetenzen und Errungenschaften zu erzielen. Diese Wechsel können auch mit einem Rückschritt an hierarchischer Position oder Gehalt einhergehen – was bewusst in Kauf genommen wird. Diese Form der Karriere spricht insbesondere Personen an, die Leistungswillen mit Neugierde für vielfältige Arbeitserfahrungen und breiten Kompetenzerwerb kombinieren und für die Gehalt und Position nicht die zentralen Erfolgsindikatoren sind (Brousseau et al., 1996). Eine dritte Karriereform bilden *Experten- und Fachkarrieren*. Dabei handelt es sich um Karrieren die auf einem horizontalen Niveau verbleiben, aber sich durch eine vertiefte fachliche und inhaltliche Auseinandersetzung mit einem Themengebiet auszeichnen. Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Technologisierung und der Zentralität von technischem Fachwissen in vielen modernen Unternehmen sind solche Karrieren für Unternehmen wichtig geworden. Sie erlauben es, Fachspezialisten eine attraktive Karriereoption zu bieten, ohne dass diese Personen zwangsläufig in Führungspositionen befördert werden „müssen“. Da Führungspositionen mit vielen Managementaufgaben für Fachspezialisten nicht immer erstrebenswert und interessant sind. Zudem sind nicht alle Fachspezialisten gut für Führungsfunktionen geeignet. Stattdessen ermöglichen Fachkarrieren immer komplexere Projekte mit immer größerer Eigenständigkeit durchzuführen. Experten- und Fachkarrieren sprechen damit insbesondere Personen an, für die eine vertiefte Auseinandersetzung mit ihren Interessengebieten einen zentralen Wert darstellt. Diese Personen definieren Karriereerfolg auch weniger über Gehalt und Status sondern über fachliche Expertise und

Anerkennung in ihrem Fachbereich (Brousseau et al., 1996). Schließlich gibt es auch *transitorische Karriereformen*, welche eine Abfolge von vielen relativ kurzen Arbeitserfahrungen in verschiedenen Bereichen beinhalten. Dabei wird in keinem Bereich ein großer hierarchischer Aufstieg oder fachliche Expertise angestrebt. Transitorische Karrieren sind auf diese Weise für Personen attraktiv, die keine großen Aspirationen haben in einem Unternehmen aufzusteigen, sondern einfach ihre Arbeit gut erledigen wollen. Ergänzend spricht diese Karriereform Personen an, die offen sind für neue Aufgaben und gerne vielfältige Erfahrungen in ihrer Laufbahn sammeln möchten (Brousseau et al., 1996). Für die Implementierung von flexibleren Karrieresystemen und die horizontale Entwicklung von Mitarbeitern stellen Aspekte der Arbeitsgestaltung (Hackman & Oldham, 1976) wichtige Komponenten dar. Ein Beispiel ist Arbeits-Erweiterung (*job enlargement*), bei der qualitativ vergleichbare Aufgaben einem Mitarbeiter übertragen werden (horizontale Erweiterung); zum Beispiel wenn in zusätzlichen Projekten in einer vergleichbaren Funktion mitgearbeitet werden kann. Davon zu unterscheiden ist die Arbeits-Bereicherung (*job enrichment*) als Mittel der horizontalen Karriereentwicklung, bei der Planungs- sowie Entscheidungskompetenzen erweitert werden (vertikale Erweiterung). Eine dritte Form der Arbeitsgestaltung sind Arbeits-Wechsel (*job rotation*) bei der ein Wechsel zwischen verschiedenen Arbeiten und Stellen ermöglicht wird. Schließlich bieten sich auch (teil-)autonome Arbeitsgruppen als Arbeitsgestaltung an. Diese lösen gemeinsam und eigenverantwortlich Arbeitsaufgaben. All diese Arbeitsgestaltungsmaßnahmen widerspiegeln Aktivitäten, mit denen die horizontale Karriereentwicklung gefördert werden kann in dem neue Erfahrungen, Netzwerke, Wissen und Kompetenzen aufgebaut werden. Diese Maßnahmen können dazu beitragen, dass Mitarbeitende das Gefühl haben, dass sie sich beruflich weiterentwickeln obwohl sie keine höhere Hierarchieebene erklimmen. Arbeitsgestaltung als Teil von Karrieremanagement zu verstehen entspricht somit einem moderneren Ansatz, der verschiedene Karriereformen berücksichtigt und der Karriere nicht nur als hierarchischen Aufstieg versteht. Vielmehr ist für die Karriereentwicklung wichtig, dass Mitarbeitende in *smarten Jobs* (Hall & Heras, 2010) tätig sind, die erlauben Neues zu lernen, ihre Kompetenzen anzuwenden und zu entwickeln sowie beruflich weiterzukommen.

Die beschriebenen Ansätze der Arbeitsgestaltung repräsentieren top-down Ansätze, bei denen das Unternehmen aktiv Arbeit gestaltet. Es können aber auch bottom-up Ansätze gefördert werden, bei denen Mitarbeitenden die nötigen Freiräume eingeräumt werden, ihre Arbeit bis zu einem gewissen Grad selbst zu gestalten. Dieses sogenannte *job crafting* (Demerouti, 2014) erlaubt Mitarbeitenden ihre Aufgaben und den sozialen Kontext in dem sie ihre Aufgaben verrichten so anzupassen, dass die Arbeit besser zu ihren persönlichen Stärken und Bedürfnissen passt. Auf diese Weise wird eine größere Bedeutsamkeit der Arbeit erreicht und die Zufriedenheit sowie das Engagement der Arbeit erhöht.

### **3.3 Die Wichtigkeit von wahrgenommenen Entwicklungsmöglichkeiten**

Ein zentraler Punkt beim modernen Karrieremanagement in Unternehmen ist, dass den Mitarbeitenden eine aktive Rolle in der eigenen Karrieregestaltung zugestanden wird (Hall, 1996). Wichtig ist, dass Mitarbeitern intern kommuniziert wird ob und welche Stellen und Entwicklungsmöglichkeiten es aktuell im Unternehmen gibt. Dies ermöglicht den Mitarbeitern eine aktive Rolle in der eigenen Karriereentwicklung einzunehmen und steigert das Gefühl der Eigenverantwortung sowie der Kontrolle über die persönliche berufliche Entwicklung (Baruch, 2003). Eine regelmäßige und klare Kommunikation über Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen hat zusätzlich den Effekt, dass Mitarbeiter sehen, dass grundsätzlich Optionen für die Entwicklung im Unternehmen vorhanden sind.

Dies ist wichtig selbst wenn (im Moment) gerade keine der vorhandenen Stellen oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten persönlich relevant oder interessant ist. Denn das grundsätzliche Vorhandensein von verschiedenen Karriere- Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen und die Wahrnehmung von Möglichkeiten der Entwicklung, sind wichtige Elemente der Mitarbeiterbindung, wie die Studie von Kraimer und Kollegen (Kraimer, Seibert, Wayne, Liden, & Bravo, 2011) gezeigt hat: In ihrer Längsschnittstudie haben Kraimer et al. untersucht, wie sich wahrgenommene Karrieremöglichkeiten im Unternehmen und wahrgenommenen Unterstützung zur beruflichen Entwicklung durch das Unternehmen auf Arbeitsleistung und Kündigungen auswirken. Die Resultate zeigten, dass die Kombination von wahrgenommener Unterstützung mit gleichzeitigen wahrgenommenen Karrieremöglichkeiten einen positiven Effekt auf die Arbeitsleistung und den Verbleib im Unternehmen hatte. Im Gegenzug hing Unterstützung zur beruflichen Entwicklung positiv mit Kündigungen zusammen, wenn Mitarbeitende nicht auch gleichzeitig viele Karrieremöglichkeiten im Unternehmen wahrgenommen haben. Daraus folgt, dass Personalentwicklung Mitarbeitern auch reale Möglichkeiten im Unternehmen zur Karriereentwicklung bieten muss. Zudem müssen diese Entwicklungsmöglichkeiten den Mitarbeitenden auch bekannt sein und bewusst als solche wahrgenommen werden.

Entwicklungsmöglichkeiten müssen dabei nicht einen Weg für die nächsten 15-20 Jahre vorzeichnen. Klassische Modelle der Karriereentwicklung unterteilen die Karriere in bestimmte Abschnitte, die mit einem bestimmten Lebensalter zusammen hängen. So wird häufig die frühe Karriere (20-30 Jahre alt), mittlere Karriere (30-40 Jahre alt), späte Karriere (40-60 Jahre alt) und das Ende der Karriere (60-70 Jahre alt) als Laufbahnphasen unterschieden (Hall, 2002). Super (1990) differenziert zum Beispiel die Karrierephasen Wachstum (4-13 Jahre alt), Exploration (14-24 Jahre alt), Etablierung (25-45 Jahre alt), Erhaltung (45-65 Jahre alt) und Rückzug (ab 65 Jahren). Solche Modelle haben einen gewissen heuristischen Wert, da das Lebensalter einen Einfluss auf die typischen Anforderungen in der Laufbahnentwicklung hat. Die Forschung zeigt zum Beispiel, dass jüngere Mitarbeiter mehr Wert auf berufliche Entwicklung und Karriereaufstieg legen, während ältere Mitarbeitende eine sinnhafte Tätigkeit mehr gewichten (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer, & Dikkers, 2011). Zudem zeigen Studien, dass es subjektive Altersnormen gibt, in welchem Alter eine Person in welchem Stadium ihrer Karriere sein sollte (Lawrence, 1988). Gleichzeitig, sind solche Modelle mit starren, altersgebundenen Karrierephasen je länger je weniger gültig, da Karrieren immer flexibler und individueller verlaufen. Zudem haben solche Modelle die Karrieren von Frauen noch nie gut beschreiben können, da deren Karrieren häufig durch Familienphasen unterbrochen werden und damit häufig nicht dem suggerierten linearen Ablauf folgen (Biemann, Zacher, & Feldman, 2012). Heute gilt vielmehr die Annahme, dass sich Karrieren in Mini-Zyklen entwickeln (Hall, 1996; Super, Savickas, & Super, 1996). Mini-Zyklen werden in 3-5 Jahren durchlaufen – mehrmals im Leben und in verschiedenen Lebensabschnitten. In einem solchen Mini-Zyklus können diverse Phasen durchlaufen werden. Eine Person kann, neue Möglichkeiten explorieren, sich in einem Bereich etablieren, das erworbene Wissen anwenden und aktuell halten und sich dann wieder aus dem Bereich zurückziehen, um in einem neuen Bereich einen neuen Karrierezyklus zu durchlaufen. Dies hat wichtige Implikationen für die Karriereplanung in Unternehmen. Es bedeutet, dass eine langfristige Planung für viele Mitarbeiter nicht nur unmöglich, sondern auch nicht nötig ist. Vielmehr konzentriert sich Karriereplanung heute auf den nächsten Mini-Zyklus, den es gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu planen gilt (Hoffman, Casnocha, & Yeh, 2014).

### 3.4 Talentmanagement als Form von Karrieremanagement

Karrieremanagement wird heute häufig als „Talentmanagement“ in Unternehmen betrieben. Der Begriff Talentmanagement ist relativ neu – eine Auswertung der publizierten Literatur zu diesem Stichwort von Dries (2013) zeigt, dass der Begriff erst ab dem Jahre 2000 populär wurde und seitdem exponentiell erwähnt wird. Ursprung dazu war der postulierte „War for Talent“ (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001), welcher den Begriff *Talent* bei Praktikern und Forschern im Personalmanagement prominent gemacht hat. Im Hintergrund war die Idee, dass Unternehmen immer mehr um die besten Talente kämpfen müssen. Dies weil qualifiziertes Personal und nicht mehr Maschinen, Kapital oder geografische Besonderheiten eines Unternehmens als entscheidende Wettbewerbsfaktoren gelten (Strack et al., 2007). Dieser Bedarf nach qualifiziertem Personal wird auch durch den weltweit zu beobachtbaren demografischen Wandel verstärkt. Die steigende Lebenserwartungen und sinkende Geburtenraten haben aber zur Folge, dass die erwerbstätige Bevölkerung in den meisten westlichen Ländern sowie in Japan altert und schrumpft (Beechler & Woodward, 2009). Weitere Faktoren sind die Globalisierung und der technische Fortschritt, welche wirtschaftliche Barrieren zwischen Ländern zunehmend auflösen. Dadurch ergibt sich eine gesteigerte Mobilität von Arbeitskräften (Baruch, Budhwar, & Khatri, 2007), was zu deutlich gesteigerten Ein- und Auswanderungsraten insbesondere von hochqualifizierten Arbeitskräften geführt hat (Beechler & Woodward, 2009).

Interessant ist jedoch, dass es eine Kluft zwischen Prominenz des Themas Talentmanagement unter Praktikern und Unternehmen im Vergleich zur wissenschaftlichen Forschung gibt (Dries, 2013). Ein grundlegendes Problem bei der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Talentmanagement ist, dass der Begriff auf ganz unterschiedliche Arten definiert wird und sich damit die Frage stellt, was Talentmanagement genau ist. Allgemein kann man sagen, dass Talentmanagement eine Ansammlung von ganz verschiedenen Aspekten der Personalentwicklung ist und Aktivitäten wie Rekrutierung, Auswahl, Leistungsbeurteilung, Training, Entwicklung, Karriereplanung und Nachfolgeplanung beinhaltet (Dries, 2013). Es existiert jedoch keine allgemein anerkannte Definition oder ein klar umrissener Anwendungsbereich des Talentmanagements (Lewis & Heckman, 2006). Ein wichtiger Grund dafür ist, dass theoretische Überlegungen und empirische Befunde zum Talentmanagement stark unterentwickelt sind (Collings & Mellahi, 2009). Dadurch finden sich in der Literatur widersprüchliche Handlungs- und Anwendungsempfehlungen für Unternehmen. Der Mangel an wissenschaftlich fundierter Forschung ist umso bedenklicher, wenn berücksichtigt wird, dass Talentmanagement bereits in vielen Unternehmen weltweit praktiziert wird (Beechler & Woodward, 2009). Die hohe Popularität des Talentmanagements in der Unternehmenspraxis lässt sich dadurch erklären, dass eine positive Wirkung von Talentmanagement auf Unternehmenserfolg erwartet wird. Ein effizientes Talentmanagement wird heute weltweit von Unternehmen als bedeutend für die Umsetzung von Unternehmensstrategien und damit den Erfolg des Unternehmens angesehen (Lewis & Heckman, 2006). Die Boston Consulting Group bewertete zum Beispiel Talentmanagement als eine der erfolgskritischsten Herausforderungen für Unternehmen in den kommenden Jahren (Strack et al., 2007). Auch in der wissenschaftlichen Literatur wird von positiven Effekten von Talentmanagement für den Unternehmenserfolg ausgegangen. Collings und Mellahi (2009) vermuten, dass diese durch Faktoren wie gesteigerte Mitarbeitermotivation, erhöhte emotionale Bindung an das Unternehmen sowie mehr

kontextuelle Arbeitsleistungen (das Ausführen von dem Unternehmen dienlichen Tätigkeiten, die nicht vertraglich fixiert sind) zu erklären sind.

Nebst der Schwierigkeit einer unklaren Definition von Talentmanagement, besteht eine zweite grundlegende Herausforderung darin, dass der Begriff „Talent“ an sich ganz unterschiedlich verstanden werden kann. In vielen Artikeln und Büchern zum Talentmanagement wird Talent nicht weiter definiert. Es bleibt somit häufig unklar, was genau mit Talent gemeint ist und wer im Unternehmen eigentlich Ziel von Talentmanagement sein soll. Historisch gesehen bezeichnet Talent eine Gewichts- oder Geldeinheit und wurde in der Bibel allgemeiner als etwas Wertvolles, das nicht verschwendet werden sollte beschrieben (Gallardo-Gallardo, Dries, & Gonzalez-Cruz, 2013). Im 13. Jahrhundert entwickelte sich die heutige Bedeutung, wonach Talent eine spezielle natürliche Begabung beschreibt. Nach dem Duden ([www.duden.de](http://www.duden.de)) wird Talent als „Begabung, die jemanden zu ungewöhnlichen bzw. überdurchschnittlichen Leistungen auf einem bestimmten, besonders auf künstlerischem Gebiet befähigt“ definiert. Das moderne Verständnis von Talent lässt jedoch offen, ob Talent eine Person oder eine Fähigkeit bezeichnet. Damit hängt auch die für die Personalentwicklung wichtige Fragen zusammen, ob Talent eher eine (relativ unveränderbare) Eigenschaft einer Person ist oder es sich eher um erlernbare Fähigkeiten handelt. Dies führt in die Debatte, ob Talent angeboren oder erworben ist. Für beide Perspektiven können Argumente gefunden werden (Meyers, van Woerkom, & Dries, 2013). So zeigen zum Beispiel bereits Kinder mehr oder weniger gute Leistungen in bestimmten Aktivitäten (z.B. Schule, Kunst, Sport), was dafür spricht, dass Talente angeboren oder bereits sehr früh in der Kindheit erworben werden. Auf der anderen Seite kann argumentiert werden, dass jede Person durch Übung ihre Fähigkeiten in einem Bereich verbessern kann. Zudem haben sich Meister in einem Fach durch tausende von gezielten Übungsstunden ihre Expertise erworben (Meyers et al., 2013). In der Realität entstehen herausragende Fähigkeiten und Leistungen immer aus einer Kombination von persönlichen Veranlagungen und Umwelteinflüssen, welche zu bestimmten Verhaltensweisen oder Einstellungen führen, die dann die Grundlage zum Aufbau von Expertise in einem bestimmten Bereich sind. Eine wichtige praktische Bedeutung dieser eher theoretischen Diskussion ist, dass sich Unternehmen stark in dem grundlegenden Ansatz des Talentmanagements unterscheiden können.

### **3.5 Exklusive versus inklusive Ansätze im Talentmanagement**

Die grundsätzliche Ansicht, ob Talent als eher angeboren oder eher erworben betrachtet wird hat wichtige Konsequenzen in welcher Form Talentmanagement in Unternehmen betrieben wird. Dementsprechend wird zwischen einem exklusiven und einem inklusiven Ansatz des Talentmanagements unterschieden. Der exklusive Ansatz geht davon aus, dass nur ganz wenige Personen Talente sind. Diese Sicht liegt zum Beispiel dem unten noch weiter ausgeführten „Star Ansatz“ zu Grunde (Michaels et al., 2001). Inklusive Ansätze betrachten hingegen jeden Mitarbeiter als Talent. Ulrich (2007) vertritt zum Beispiel die Ansicht, dass jeder Mitarbeitende Talente hat. Talent definiert er als eine Kombination aus Kompetenz (*competence*), Unternehmensbindung (*commitment*) und Engagement (*contribution*). Diese verschiedenen Betrachtungen haben wichtige Konsequenzen für die Personalentwicklung. Wenn ein Unternehmen, einen exklusiven Ansatz vertritt, macht es wenig Sinn, alle Mitarbeiter im gleichen Ausmaß zu fördern. Vielmehr sollte sich ein Unternehmen entsprechend diesem Ansatz auf die höchsten Leistungsträger und Personen mit dem größten Potential im Unternehmen fokussieren und diese überproportional fördern. Zudem wird die Selektion wichtiger als die Personalentwicklung. Wenn ein Unternehmen auf



der anderen Seite davon ausgeht, dass jeder Mitarbeiter ein Potential und Talent hat, macht es Sinn, jede Person im Unternehmen stark zu fördern. Entsprechend diesem Ansatz sollte Talentmanagement somit sicherstellen, dass alle Mitarbeitende auf jeder Unternehmensebene ihre individuell beste Arbeitsleistung erbringen können.

Das Ziel, alle Mitarbeitenden als Talente zu fördern ist zwar umfassend, klingt fair und ausgeglichen. Jedoch scheint es aus strategischer Sicht für ein Unternehmen wenig sinnvoll. Mit diesem Ansatz wird suggeriert, dass alle Mitarbeitenden und alle Positionen in einem Unternehmen für den Unternehmenserfolg gleich sind – was bezweifelt werden kann (Lewis & Heckman, 2006). Dadurch dass der Begriff „Talent“ zudem zum „Synonym für die gesamte Arbeitskraft“ (Beechler & Woodward, 2009, p. 274) wird, ersetzt der Begriff Talentmanagement lediglich den Begriff der klassischen Personalentwicklung oder des Human Resources Managements (Lewis & Heckman, 2006). Ein solcher inklusiver Ansatz, bei dem jeder Mitarbeiter als Talent gleichermaßen gefördert wird, liefert somit keinen wirklichen Neuwert und bleibt ein neumodisches Wort ohne tiefere Bedeutung oder veränderte Implikationen für ein Unternehmen (Collings & Mellahi, 2009). Damit Talentmanagement etwas repräsentiert, was über die klassische Personalentwicklung hinausgeht, muss es sich auf spezifische Personen oder Positionen konzentrieren, die für das Unternehmen von großer Wichtigkeit sind. Talentmanagement sollte im Kern auf diese Weise einem exklusiven Ansatz folgen (Cappelli & Keller, 2014). Hierbei können zwei grundsätzliche Ansätze unterschieden werden: Der Fokus auf wichtige Personen (der Staransatz) oder auf wichtige Positionen (Fokus auf Schlüsselpositionen).

### **3.6 Der Star-Ansatz im Talentmanagement**

Ein populärer Ansatz des Talentmanagements ist der von der Unternehmensberatung McKinsey & Co propagierte *Star-Ansatz* (Michaels et al., 2001). Dieser Ansatz fokussiert auf die maximal 20% der Mitarbeitenden in einem Unternehmen, welche für den Unternehmenserfolg aufgrund ihrer Kompetenzen oder ihres Potentials für zukünftige Funktionen einen zentralen Stellenwert haben – sogenannte „Talente“ oder „High Potentials“. Diese Personen gilt es durch ein fundiertes Leistungsbeurteilungssystem und durch Potentialabklärungen zu identifizieren (Lewis & Heckman, 2006). Häufig werden dabei die Mitarbeitenden in drei Gruppen differenziert: A-Player, B-Player und C-Player. A-Player sind die Top 10-20%, die „Talente“, welche eine gute Bezahlung erhalten und stark in ihrer Karriere gefördert werden. Die B-Player sind diejenigen, die gute Arbeit leisten und vielleicht A-Player werden können. Die C-Player sind Mitarbeiter mit schwachen Leistungen, die entweder ihre Leistung steigern müssen oder durch bessere Mitarbeiter ersetzt werden sollten (Beechler & Woodward, 2009). Ein solcher Ansatz hat den Vorteil, dass Ressourcen im Talent Management auf die Personen fokussiert werden, die dem Unternehmen den größten Mehrwert bringen. Studien zeigen, dass die Leistungsunterschiede zwischen guten und sehr guten Personen in Gebieten mit viel Gestaltungsspielraum enorm sein können und exponentiell und nicht linear verlaufen (Aguinis & O'Boyle, 2014). Das bedeutet, dass wenige Personen mit herausragenden Leistungen mehr leisten können als die kombinierte Leistung von vielen Personen mit mittlerem bis „nur“ gutem Leistungsniveau. Vertreter des Staransatzes postulieren zudem, dass die Wichtigkeit von solchen Stars für Unternehmen noch zunehmen wird, da die Dynamik und Technologie in der Arbeitswelt individuelle Leistungen immer wichtiger werden lässt (Aguinis & O'Boyle, 2014).

Trotz der starken Popularität des Star-Ansatzes in der Praxis gibt es eine Reihe von Schwächen und Risiken bei dieser Form von Talentmanagement. Zum einen basiert dieser Ansatz stark auf der oben beschriebenen Annahme, dass Talente größtenteils angeboren

und dadurch unveränderlich sind. Diese Annahme ignoriert jedoch die Abhängigkeit von Arbeitsleistungen vom jeweiligen Kontext, in dem sie erbracht werden (Beechler & Woodward, 2009). Personen die in einem bestimmten Kontext eine herausragende Leistung erbracht haben, sind nicht automatisch fähig, diese Leistung auch in einem anderen Kontext zu erbringen. Zum anderen suggeriert dieser Ansatz, dass der Erfolg eines Unternehmens lediglich von der Summe aller Einzelleistungen der Mitarbeitenden abhängt. In der Realität werden Arbeiten auch kaum alleine verrichtet und das Zusammenspiel im Team und die Zusammenarbeit mit anderen Personen haben einen entscheidenden Einfluss auf die resultierende Leistung. Ein einseitiger Fokus auf Einzelpersonen kann damit die Gefahr laufen, dass die erwarteten Leistungen nicht mehr erbracht werden können, wenn die Person in einem neuen Kontext (Unternehmen, Abteilung, Team) tätig werden muss. Eine zweite grundlegende Schwierigkeit ist, dass die Einschätzung der Mitarbeitern und die daraus resultierende Kategorisierung in Talente und High Potentials in der Praxis häufig stark durch subjektive Urteile von Führungspersonen beeinflusst wird – und nicht aufgrund von reliablen und validen Messinstrumenten vorgenommen wird (Beechler & Woodward, 2009). Zudem besteht auch die Herausforderung, die Leistungsbewertungen und die Kategorisierung in A, B, und C Player taktvoll zu kommunizieren. Dabei besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende, die nicht als „Star“ klassifiziert wurden entmutigt werden und das Unternehmen vorzeitig verlassen, obwohl sie gute Arbeitsleistungen erbringen und eventuell zukünftige High Performers werden könnten (Lewis & Heckman, 2006). Letztlich berücksichtigt der Star-Ansatz auch nicht die Unternehmensstrategie und die gegenwärtigen oder zukünftigen Stellenbedürfnisse des Unternehmens. Vielmehr zielt der Star Ansatz darauf ab, ein Unternehmen zu erschaffen, welches ausschließlich aus hochqualifizierten Mitarbeitenden besteht. Diese Haltung und Unternehmenskultur läuft jedoch Gefahr, Personen zu missachten, welche ebenfalls für das Unternehmen wichtig sind weil sie eine solide Arbeit in ihrer Stelle verrichten – aber nicht zu Stars aufsteigen wollen oder können (Beechler & Woodward, 2009). Aufgrund dieser Schwierigkeiten mit dem Star-Ansatz wird in der wissenschaftlichen Literatur ein Fokus auf Schlüsselpositionen als bessere Umsetzung von Talentmanagement vorgeschlagen (Cappelli & Keller, 2014).

### **3.7 Talentmanagement als Fokus auf Schlüsselpositionen**

Der zweite exklusive Ansatz zum Talentmanagement nebst dem Star-Ansatz konzentriert sich auf Schlüsselpositionen im Unternehmen. Schlüsselpositionen sind strategisch wichtige Stellen, welche einen direkten Einfluss auf die Verwirklichung der Unternehmensstrategie und Unternehmensziele haben. Zudem sind Schlüsselpositionen Stellen, welche eine hohe Variabilität in der Leistung der Stellinhaber ermöglichen und in der sich individuelle Leistungsunterschiede zwischen Personen besonders bemerkbar machen (Boudreau & Ramstad, 2005). Wichtig ist, dass Schlüsselpositionen nicht nur in den oberen Führungsebenen zu finden sind. Vielmehr können auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens solche Schlüsselpositionen existieren. Dieser Ansatz des Talentmanagements hat den Vorteil, dass er nicht einseitig auf Personen fokussiert und dabei den Kontext in dem Leistungen erbracht werden ignoriert. Zudem wird Talentmanagement direkt mit der Unternehmensstrategie in Verbindung gebracht und hilft, strategische Unternehmensziele zu verwirklichen. Schließlich erlaubt ein Fokus auf Schlüsselpositionen auch eine klarere Abgrenzung zu klassischen Ansätzen der Personalentwicklung und kann damit einem Unternehmen einen Mehrwert über bereits existierende, mehr inklusive Personalentwicklung bieten. Aufgrund dieses Ansatzes des Talentmanagements auf Schlüsselpositionen kann Talentmanagement als „Prozess mit dem

ein Unternehmen seine Bedürfnisse nach Talenten in strategisch wichtigen Stellen befriedigt“ definiert werden (Cappelli & Keller, 2014, p. 309). Talent bezeichnet dabei „jene Personen, die gegenwärtig oder potentiell einen entscheidenden Beitrag zur Firmenleistung durch die Besetzung von strategisch wichtigen Stellen leisten können“ (Cappelli & Keller, 2014, p. 309).

Für die praktische Umsetzung von Talentmanagement in Unternehmen bedeutet dieser Ansatz, dass mittels Arbeitsanalysen und Kompetenzanalysen Schlüsselpositionen über alle Hierarchieebenen hinweg identifiziert werden müssen. Mitarbeiter, die aktuell oder potentiell solche Schlüsselpositionen ausfüllen können („Talente“ nach der obigen Definition) gilt es mit Leistungsmessungen und Potentialanalysen zu identifizieren. Schließlich muss sich ein Unternehmen auch um die Erhaltung eines *Talent-Pools* kümmern. Ein Talent-Pool bezeichnet alle Mitarbeitenden, welche gute Leistungen in Schlüsselpositionen erbringen sowie jeden Mitarbeitenden, welche das Potential haben, solche Schlüsselpositionen in der Zukunft zu besetzen (Cappelli & Keller, 2014, p. 309). Die Pflege dieses Talent-Pools kann über verschiedene Maßnahmen zur Mitarbeitererhaltung (z.B. angemessene Entlohnung, Weiterbildung, gutes soziales Klima, gute Führungskultur), durch ein gezieltes Karriere-Management (siehe oben) sowie Laufbahnberatungen erfolgen (siehe auch Hirschi, 2017, in diesem Buch). Damit die identifizierten Schlüsselpositionen immer mit den besten Personen besetzt sind, wird die Nachfolgeplanung ein zentrales Element für das Talentmanagement. Nachfolgeplanung ist zudem ein wichtiger Teil von Karrieremanagement im Unternehmen, da es dazu dient zukünftige Karrieremöglichkeiten und Karrierepfade aufzuzeichnen.

### **3.8 Nachfolgeplanung als Teil von Karriere- und Talentmanagement**

Nachfolgeplanung (engl. : *succession planning*) bezeichnet einen Prozess zur Identifikation von Schlüsselpositionen in einem Unternehmen über verschiedene Hierarchieebenen und Funktionen hinweg – kombiniert mit dem Bemühen, die für diese Positionen passenden Personen zu identifizieren (Cappelli, 2011). Ein wichtiges Ziel von Nachfolgeplanung ist die Stabilität bei der Besetzung von Schlüsselpositionen im Unternehmen zu garantieren. Zusätzlich geht es auch um die Erhaltung der Kontinuität von Wissen im Unternehmen. Damit ist nicht nur das Fachwissen, sondern auch das implizite Wissen über Prozesse und Beziehungen im Unternehmen gemeint. Die Nachfolgeplanung hat dafür zu sorgen, dass die richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Ort die richtige Leistung erbringen kann. Damit das erreicht werden kann, versuchen Unternehmen in der Nachfolgeplanung in der Regel für jede Schlüsselposition im Unternehmen zwei bis drei Personen zu identifizieren, die innerhalb von einem bestimmten Zeitraum diese Stelle übernehmen könnten. Dabei kann es sich sowohl um Personen handeln, die sofort einspringen könnten (z.B. im Falle einer Kündigung oder Krankheit des aktuellen Stelleninhabers) als auch um Personen, die mit entsprechender Entwicklung innert einiger Jahre fähig sein können, diese Position zu übernehmen (Cappelli, 2011).

Nachfolgeplanung hat in den letzten Jahren aufgrund der demographischen Entwicklung und der daraus zu erwartenden großen Anzahl an Übertritten in den Ruhestand von vielen Mitarbeitern an Popularität gewonnen. Zudem haben Umstrukturierungen im Management in vielen Unternehmen bewirkt, dass viele Organisationen heute schlanker sind. Damit befinden sich weniger Mitarbeiter im mittleren Management, die in kurzer Zeit höhere Führungspositionen übernehmen könnten. Ein weiterer Grund für eine gezielte Nachfolgeplanung ist, dass soziale Ungerechtigkeiten bei der Besetzung von Führungspositionen vermindert werden können. So kann eine gezielte Nachfolgeplanung die Diversität im Management fördern und vermeiden, dass Personen nur aufgrund von

bestehenden guten Beziehungen zu Vorgesetzten befördert werden (McCarty Kilian, Hukai, & Elizabeth McCarty, 2005). Die Nachfolgeplanung bildet schließlich eine Basis, um Karrierepfade und Karriereleitern zu definieren, Entwicklungs- und Trainingsprogramme zu begründen sowie eine individuelle Karriereplanung mit den Mitarbeitern zu implementieren und zu kommunizieren.

Wichtige Mittel in der Nachfolgeplanung sind erstens eine gezielte Personalselektion. Bereits bei der Rekrutierung sollten sich Unternehmen überlegen, für welche Positionen der Bewerber in Zukunft in Frage kommen könnte – über die gegenwärtig zu besetzende Stelle hinaus. Zweitens sind Kündigungen oder Versetzungen Mittel, um kritische Positionen frei zu schaffen, wenn die aktuellen Stelleninhaber die erwartete Leistung nicht erbringen können. Dies ermöglicht Raum für eine besser passende Nachfolge. Drittens sollten Beförderungen gezielt eingesetzt werden, um Mitarbeitende in wichtige Positionen zu bringen und auf zukünftige Schlüsselpositionen vorzubereiten. Viertens sind laterale Transfers oder job enrichment (Erweiterung des Handlungsspielraums und Komplexität der Aufgaben) und job enlargement (Übernahme von zusätzlichen Aufgaben auf gleicher Komplexitätsebene) Elemente, um Mitarbeiter auf zukünftige Schlüsselpositionen vorzubereiten (Groves, 2007).

Ein typischer Prozess zur Nachfolgeplanung verläuft in vier Schritten (Cappelli, 2011). Zuerst geht es um die Identifikation der Schlüsselpositionen, die durch die Nachfolgeplanung abgedeckt werden sollen. Aufgrund des hohen Aufwandes und der damit verbundenen Kosten muss sich Nachfolgeplanung auf Stellen im Unternehmen mit strategischer Bedeutung fokussieren. Dabei handelt es sich um Stellen, die schwierig durch den externen Stellenmarkt zu besetzen sind, da sie Unternehmens-spezifische Fähigkeiten und Wissen voraussetzen. Zudem sollten es Positionen sein, die einen wichtigen Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele haben. Wie bereits oben erwähnt müssen sich diese Stellen jedoch nicht ausschließlich in den oberen Führungsebenen befinden. Viel können über alle Hierarchieebenen verteilt sein und auch spezialisierte Fachpositionen beinhalten (Rothwell & Poduch, 2004). In einem zweiten Schritt sollten dann die zu vermutenden Fluktuationsraten in diesen Positionen festgelegt werden. Dabei sind sowohl absehbare Übertritte in den Ruhestand als auch Kündigungsrate zu berücksichtigen. Drittens sollen Personen identifiziert werden, welche in Zukunft diese Positionen übernehmen könnten. Da Potentiale nur ungenau abgeschätzt werden können, ist es ratsam, sich eher auf Kategorien von möglichen Stellen (z.B. Teamleiter in der Informatikabteilung) als nur auf ganz spezifische Stellen (z.B. Teamleiter für die Gruppe der Softwareentwickler) zu konzentrieren. Viertens sollen die bestimmten Personen durch entsprechende Maßnahmen (Trainings, Weiterbildung, übertragen von Projekten und Arbeitsaufgaben, Coaching, etc.) auf diese Positionen vorbereitet werden (siehe auch Ebner und Kauffeld, 2017, in diesem Buch). Dafür muss bestimmt werden, welche Erfahrungen, Kompetenzen und Kenntnisse jeweils notwendig sind, um die Mitarbeiter auf die vorgesehenen Positionen vorzubereiten. Hier kann Nachfolgeplanung auch mit der Führungskräfteentwicklung im Unternehmen kombiniert werden – muss sich aber nicht darauf beschränken, da auch technische Positionen Teil der Nachfolgeplanung sein können. Zur Entwicklung der Mitarbeiter gehört auch, dass mögliche Karrierepfade aufgezeigt werden, über die sie die entsprechenden Positionen erreichen können (Cappelli, 2011).

Mögliche Schwierigkeiten bei diesem Prozess sind, dass häufig schwer abzuschätzen ist, welche Kompetenzen in mehreren Jahren in der jeweiligen Position wichtig sein werden. Zudem ist in vielen Unternehmen unklar, wo und wie sie auf dem Markt in einigen Jahren positioniert sein werden und welche Stellen dann Schlüsselpositionen sein werden. Eine weitere Schwierigkeit ist, dass eine gute Leistung in einer bestimmten Position nicht

automatisch bedeutet, dass diese Person auch auf einem anderen Level und in einer anderen Position gute Leistungen bringen wird. Potentiale von Mitarbeitern einzuschätzen ist diesbezüglich schwierig und mit Ungenauigkeit behaftet. Schließlich ist wichtig, dass Führungskräfte eine direkte Verantwortung für die Nachfolgeplanung übernehmen und Nachfolgeplanung nicht nur Sache der Personalabteilung ist. Für Führungskräfte können jedoch Interessenkonflikte entstehen, wenn sie eigene Mitarbeiter mit sehr guten Leistungen für eine Weiterentwicklung identifizieren und entsprechend unterstützen. Diese Mitarbeiter werden dann bei einer erfolgreichen Nachfolgeplanung das eigene Team für eine neue Stelle verlassen – was nicht im Interesse der Führungsperson liegen muss. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Führungskräfte auch danach bewertet werden, wie gut sie ihre Mitarbeitenden weiterentwickeln und befördern (Rothwell & Poduch, 2004).

Aufgrund einer Studie von CEO's in 15 Unternehmen hat Groves (Groves, 2007) eine Reihe von Empfehlungen für beispielhafte Umsetzungen von Nachfolgeplanung erarbeitet. Ein erstes Resultat der Studie war, dass diese Unternehmen eine Reihe von Maßnahmen einsetzen, um Mitarbeiter für die Nachfolgeplanung zu identifizieren und zu entwickeln. Zum einen werden 360 Grad Feedbacks eingesetzt, bei denen ein Mitarbeiter von Vorgesetzten, Kollegen, Kunden und sich selber bewertet wird. Des Weiteren wird Executive Coaching für Führungspersonen angewandt, bei dem durch Coaching eine Steigerung der Leistung erzielt werden soll. Ebenso wird Mentoring eingesetzt, indem eine erfahrene Person eine eher unerfahrene Person begleitet und in ihrer Karriereentwicklung durch persönliche Einflussnahme und Hilfestellungen unterstützt (siehe auch Wihler und Blickle, 2017, in diesem Buch). Weiter wird die Entwicklung von Netzwerken außerhalb des eigenen Bereichs gefördert. Zudem werden gezielt Aufgaben zugeteilt (*job assignments*), die über das gewohnte hinausgehen und damit Kompetenzen weiterentwickeln können. Schließlich werden auch gezielt Projekte zugewiesen (*action learning*), wodurch Mitarbeiter zusammen mit anderen Personen komplexe Aufgabenstellungen lösen sollen. Damit werden auch wiederum Netzwerke und Kompetenzen für zukünftige Positionen aufgebaut.

#### **4 Fazit: Karriere- und Talentmanagement als zentrale Unternehmensaufgaben**

Das vorliegende Kapitel zeigt, dass aktives Karrieremanagement für Unternehmen heute eine zentrale Aufgabe ist. Dabei geht es nicht nur um die Definition von klassischen, linearen Karriereleitern. Vielmehr müssen Unternehmen der Vielzahl an individuellen Wünschen und Zielen von Mitarbeitern in der persönlichen Karriereentwicklung gerecht werden. Die Berücksichtigung von individueller Karriereentwicklung kann durch das Einführen von flexiblen Karrieresystemen, horizontaler Entwicklung und dem Fokus auf Mini-Zyklen in der Karriereentwicklung geschehen. Eine Form von Karrieremanagement bildet das Talentmanagement, das sich am besten auf die Identifikation von Schlüsselpositionen im Unternehmen konzentriert, sowie auf die Personen, die solche Positionen innehaben oder in Zukunft übernehmen können. Hierzu überschneidet sich Talentmanagement stark mit der Nachfolgeplanung als ein Mittel des Karrieremanagements in Unternehmen. Nachfolgeplanung hilft die Ziele des Talentmanagements umzusetzen und ermöglicht eine gezielte Karriereentwicklung im Unternehmen im Hinblick auf die Besetzung von Schlüsselpositionen. In Zukunft werden Unternehmen aller Voraussicht nach noch stärker mit der Herausforderung konfrontiert sein, dass Karrieren immer individueller werden und sich immer weniger in hierarchischen Organisationsformen und linearen Karrieremustern abbilden lassen. Unternehmen werden in ihrem Karrieremanagement Wege finden müssen, wie sie individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter mit Personalbedürfnissen und

Unternehmenszielen in Einklang bringen können. Dabei müssen sowohl berufliche als auch außerberufliche Ziele berücksichtigt und integriert werden.

Kritisch ist zu bemerken, dass die Themen Karrieremanagement, Talentmanagement und Nachfolgeplanung häufig ohne solide theoretische oder empirische Grundlage diskutiert und in Unternehmen implementiert werden. Es sind eher Praxis- als Forschungsthemen und es besteht eine merkliche Kluft zwischen praxisrelevanter Literatur und Ratschlägen und fundierter wissenschaftlichen Forschung zu diesen Themen (Cappelli, 2011; Cappelli & Keller, 2014; Dries, 2013). Eine Herausforderung für die Forschung ist, dass die drei Bereiche nicht trennscharf sind. Zudem ist zu wenig genau definiert, was jeweils unter diesen Bereichen zu verstehen ist und wie sich die Bereiche von anderen etablierten Bereichen der Arbeits- und Organisationspsychologie (z.B. Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung) abgrenzen lassen, respektive mit diesen überlappend sind. Ein erstere wichtiger Schritt für zukünftige Forschung ist somit noch klarer zu definieren, was die spezifischen Aspekte jeden Bereichs sind und worin die Einzigartigkeit jedes Ansatzes liegt (Cappelli & Keller, 2014). Arbeits- und Organisationspsychologische Forschung könnte darauf aufbauend untersuchen, wie Mitarbeiter auf unterschiedliche Karriere-, Talentmanagement-, und Nachfolge-Systeme und Maßnahmen reagieren, welche Mitarbeiter mehr oder weniger von welcher Art von System oder Maßnahme profitieren und wie die für diverse Maßnahmen am besten geeigneten Mitarbeiter identifiziert werden können.

## 5 Literaturverzeichnis

- Aguinis, H., & O'Boyle, E. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology*, 67(2), 313-350. doi: 10.1111/peps.12054
- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, 32(2), 231-251. doi: 10.1108/00483480310460234
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *The Career Development International*, 9(1), 58-73. doi: 10.1108/13620430410518147
- 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
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15(3), 273-285. doi: 10.1016/j.intman.2009.01.002
- Biemann, T., Zacher, H., & Feldman, D. C. (2012). Career patterns: A twenty-year panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 159-170. doi: 10.1016/J.Jvb.2012.06.003
- 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
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., & Larson, R. (1996). Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 52-66.
- Cappelli, P. (2011). Succession planning. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 673-690). Washington, DC: Am. Psychol. Assoc.
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305-331. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247. doi: 10.1027/1016-9040/a000188
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(3), 272-285. doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.001
- Ebner, K., & Kauffeld, S. (2016). Karriere-Coaching: : Überblick und aktuelle Trends. In S. Kauffeld & D. Spurrk (Eds.), *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung*. Berlin: Springer.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. doi: Doi 10.1016/J.Hrmr.2013.05.002
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 361-388. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.
- Gubler, M. (2017). Neue Laufbahnmodelle in Theorie und Praxis - Eine kritische Würdigung. In S. Kauffeld & D. Spurk (Eds.), *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung*. Berlin: Springer.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hall, D. T., & Heras, M. L. (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but smart jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 448-462. doi: 10.1002/job.613
- Hirschi, A. (2017). Berufs- und Laufbahnberatung: Überblick und aktuelle Trends. In S. Kauffeld & D. Spurk (Eds.), *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung*. Berlin: Springer.
- Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2014). *The Alliance: Managing Talent in the Networked Age*: Harvard Business Review Press.
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225. doi: 10.1002/job.665
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500. doi: 10.1037/a0021452
- Lawrence, B. S. (1988). New Wrinkles in The Theory of Age: Demography, Norms, and Performance Ratings. *Academy of Management Journal*, 31(2), 309-337. doi: 10.2307/256550
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- McCarty Kilian, C., Hukai, D., & Elizabeth McCarty, C. (2005). Building diversity in the pipeline to corporate leadership. *Journal of Management Development*, 24(2), 155-168.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321. doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.003
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rothwell, W. J., & Poduch, S. (2004). Introducing technical (not managerial) succession planning. *Public Personnel Management*, 33(4), 413-427.
- 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. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484. doi: 10.1177/014920639902500308
- 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. doi: 10.1177/0149206309350082
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (2nd ed., pp. 197-262). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ulich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86(15), 32-33.
- Wiese, B., & Grether, T. (2017). Das Zusammenspiel zwischen Beruf und Familie in unterschiedlichen Lebensphasen. In S. Kauffeld & D. Spurk (Eds.), *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung*. Berlin: Springer.
- Wihler, A., & Blicke, G. (2017). Mentoring von Erwerbstätigen in Organisationen. In S. Kauffeld & D. Spurk (Eds.), *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung*. Berlin: Springer.