



Leistungsdruck, deviantes Verhalten und Burn-out-Gefahr

Die dunkle Seite des Talentmanagements

Talentmanagement zielt darauf ab, Mitarbeitende zu fördern und langfristig zu binden. Es birgt jedoch auch das Risiko unbeabsichtigter negativer Auswirkungen für Talente und Nicht-Talente.¹ Ziel dieses Artikels ist es, diese Risiken zu beleuchten und aufzuzeigen, worauf dabei besonders zu achten ist.

Von Naemi Jacob und Dr. Anastasia Sapegina

Die Frage, wie man qualifizierte Talente identifiziert, fördert und langfristig an das Unternehmen bindet, ist in vielen Unternehmen hoch präsent. Talentmanagement ist ein wichtiges Schlüsselement der Personalarbeit und aus dem Unternehmensalltag kaum wegzudenken. Das Versprechen: Unternehmen, denen es gelingt, ihre Talente nachhaltig und auf Dauer zu entwickeln und zu fördern, legen den Grundstein für langfristigen, zukünftigen Erfolg und Wettbewerbsvorteile. Doch wie gelingt das?

Talentmanagement ist ein umfassender Prozess, der die Gewinnung, Identifikation, Entwicklung und Bindung von Talenten beinhaltet. Talentierte Mitarbeitende werden zumeist durch eine hohe Leistung und hohes Potenzial, wichtige Positionen innerhalb der Firma zu übernehmen, definiert.

In der Praxis liegt der Fokus insbesondere auf der Umsetzung von Talentmanagement: Wie besteht man im «War for Talents»? Welche Best Practices gibt es? Die Auswirkungen auf Mitarbeitende stehen weniger im Vordergrund, da angenommen wird, dass gut implementierte Massnahmen zur Förderung von High Potentials, wie Talente auch genannt werden, positive Effekte haben. Talentmanagement soll Mitarbeitende motivieren, ihr Bestes zu geben, und zu mehr Engagement und Zufriedenheit führen. Aber ist es tatsächlich immer der Fall? Forschung zu Talentmanagement weist zunehmend auf die Schattenseiten von Talentmanagement-Praktiken hin, was

auch in der Praxis eine stärkere Betrachtung der «dunklen Seite» erfordert.

Die dunkle Seite

Die dunkle Seite hat zwei Facetten: Zum einen beschreibt sie unbeabsichtigte, negative Konsequenzen grundsätzlich positiv intendierter Massnahmen. Forschung zeigt, dass viele Personalpraktiken die Leistung und Produktivität steigern. Gleichzeitig können Personalpraktiken auch unbeabsichtigte negative Folgen haben, indem sie etwa erhöhten Stress oder eine unausgewogene Work-Life-Balance bewirken, was im Extremfall zu einem Burn-out führen kann. Ein bekanntes Beispiel dafür ist der Einsatz hoher Boni, die zur Leistungssteigerung motivieren sollen. Dies geschieht jedoch oft auf Kosten von Kreativität und intrinsischer Motivation.

Zum anderen meint die dunkle Seite aber auch vorsätzlich schädliches Verhalten in Organisationen. Das berühmte Beispiel dafür ist Devianz am Arbeitsplatz: ein schädliches Verhalten, welches von gesellschaftlichen und organisationalen Normen abweicht. Devianz hat viele Gesichter. Sie kann gegen die Organisation oder zwischenmenschlich gerichtet sein und umfasst eine Bandbreite von mildem bis hin zu schwerem Fehlverhalten. Sich lustig-Machen über Arbeitskollegen ist beispielsweise eine zwischenmenschliche und milde Form der Devianz, während zur organisationalen Devianz längere Pausen als erlaubt (milde Form) oder das Weitergeben vertraulicher Informationen (schwere Form) gehören. Dies führt zu der

Frage: Welche Aspekte der dunklen Seite betreffen das Talentmanagement, und wie lassen sie sich vermeiden?

Die **dunkle Seite** der Organisationen hat zwei Seiten: Zum einen ist es die Schattenseite wünschenswerter Ergebnisse und Verhaltensweisen; zum anderen beinhaltet sie die von Grund auf als dunkel fungierenden Phänomene.

Dunkle Seite des Talentmanagement – was wir bereits wissen

Wie jeder andere Prozess, der Menschen betrifft, ist auch das Talentmanagement mit zahlreichen Herausforderungen verbunden. Aktuelle Forschung zeigt, dass es, wie andere Personalpraktiken, eine dunkle Seite entfalten kann (siehe Tabelle).

Die meisten Unternehmen wählen einen exklusiven Ansatz, bei dem ein kleiner Prozentsatz der Mitarbeitenden – in der Regel 1–10% – als Talente identifiziert und in Talentpools platziert wird (De Boeck et al., 2018). Forschungsergebnisse legen nahe, dass ein solches exklusives Talentmanagement potenziell zur dunklen Seite beitragen kann, da die Reaktionen der Mitarbeitenden auf den Talentstatus nicht immer nur positiv ausfallen. **Exklusives** Talentmanagement konzentriert sich auf eine ausgewählte Gruppe von Mitarbeitenden, während **inklusive** Talentmanagement alle Mitarbeitenden als potenzielle Talente betrachtet. Das exklusive Modell kann zwar gezielte Ressourcen fördern, birgt jedoch das Risiko, Nicht-Talente zu demotivieren. Der exklusive Charakter solcher Talentmanagement-

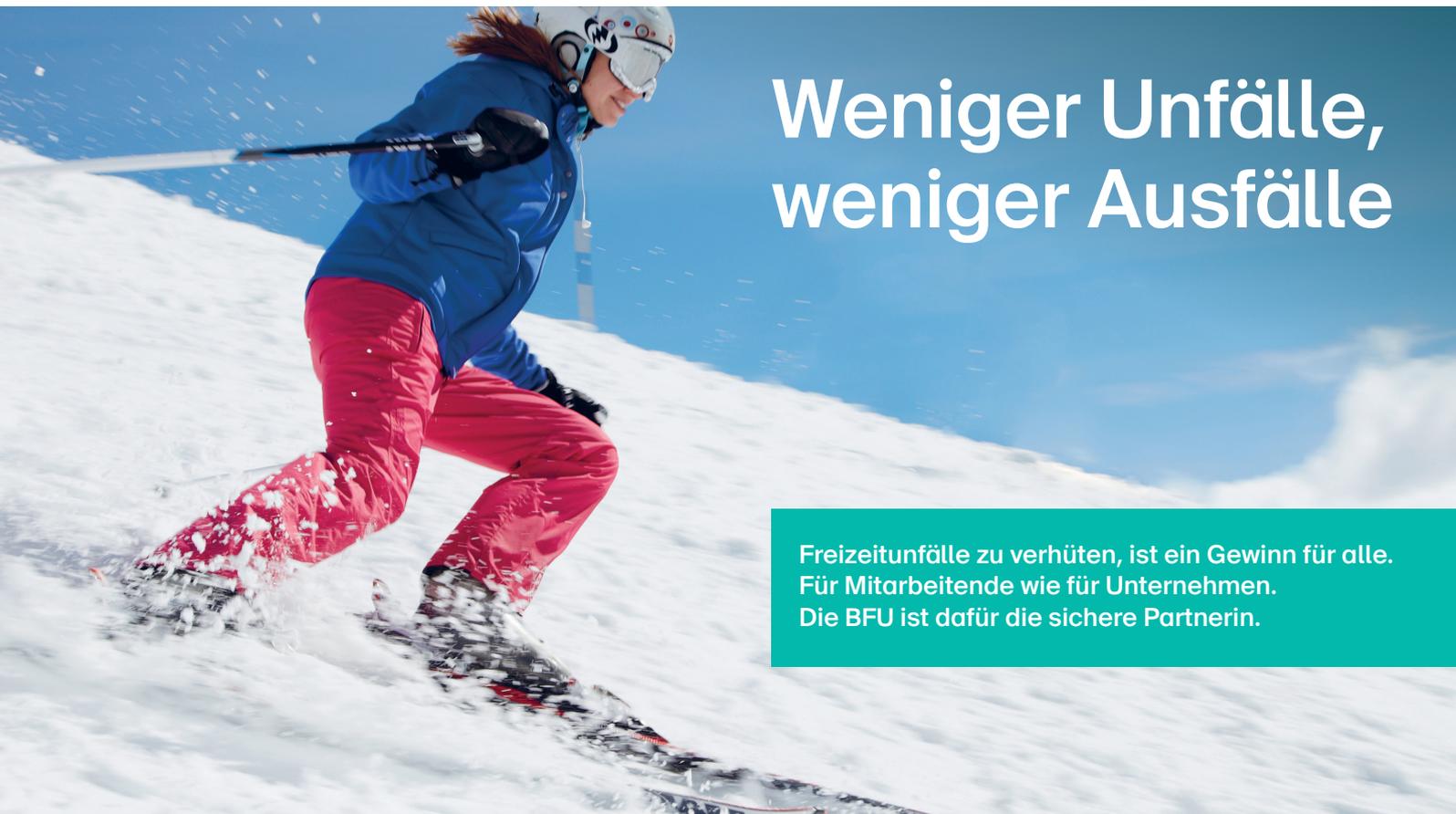
Systeme führt oft zur Bildung von «in-groups» («wir») und «out-groups» («die anderen»), was soziale Vergleiche verstärkt. Neben Arroganz bei Talenten und Gefühlen von Neid und Ungerechtigkeit bei Nicht-Talenten kann exklusives Talentmanagement Ausgrenzung, Abwertung und Mobbing nach sich ziehen, die das Arbeitsklima erheblich beeinträchtigen.

Eng mit Exklusivität verknüpft hat auch der Talentstatus eine dunkle Seite. Für Talente kann die Anerkennung zunächst positive Effekte wie gesteigertes Engagement, höhere Arbeitszufriedenheit und verbesserte Karrierechancen mit sich bringen. Durch exklusive Entwicklungsprogramme und erhöhte Sichtbarkeit erhalten sie Zugang zu besseren Ressourcen und Möglichkeiten, was ihre Karriere fördern kann. Allerdings kann der Talentstatus auch unbeabsichtigte negative Folgen haben, wie erhöhten Druck, ständige Leistungsanforderungen und sogar Burn-out, wenn Talente das Gefühl haben, dass ihre Position ständiger Rechtfertigung bedarf.

Für Nicht-Talente kann der Talentstatus zu negativen Reaktionen wie Frustration, Demotivation und Abgrenzung führen, da sie sich benachteiligt und ausgeschlossen fühlen. Dies kann zu bereits oben

eruiertem deviantem Verhalten oder gar zur Kündigung führen. Wenn der Prozess der Talentidentifikation als unfair von Nicht-Talenten wahrgenommen wird, kann es die Zusammenarbeit im Team

Übersicht über die Auswirkungen des Talentstatus auf die Mitarbeitenden ²		
Auswirkungen	«Talente»	«Nicht-Talente»
Positive Effekte	Gesteigertes Engagement und höhere Arbeitszufriedenheit	Keine direkten positiven Effekte, aber in manchen Fällen Akzeptanz, wenn der Prozess als fair empfunden wird
	Verbesserte Karrierechancen durch Zugang zu Entwicklungsprogrammen	
	Erhöhte Sichtbarkeit und Unterstützung durch Vorgesetzte	
Negative Effekte	Konkurrenzdruck und Rivalität unter Talenten	Negative Reaktionen, die zu deviantem Verhalten führen können
	Erhöhter Leistungsdruck und Burnout-Risiko	Verschlechterung der Teamarbeit und des Betriebsklimas
	Erhöhte Erwartungen und ständige Rechtfertigung des Status	Frustration und Demotivation, da sie sich benachteiligt und ausgeschlossen fühlen
		Geringeres Engagement und erhöhte Kündigungsabsichten



Weniger Unfälle, weniger Ausfälle

Freizeitunfälle zu verhüten, ist ein Gewinn für alle. Für Mitarbeitende wie für Unternehmen. Die BFU ist dafür die sichere Partnerin.





Der Talentstatus kann auch unbeabsichtigte negative Folgen haben, wie erhöhten Druck, ständige Leistungsanforderungen und sogar Burn-out, wenn Talente das Gefühl haben, dass ihre Position ständiger Rechtfertigung bedarf.

belasten, die Kollaborationsbereitschaft oder auch Unterstützung gegenüber Talenten schmälern und das allgemeine Betriebsklima verschlechtern. Um solche Reaktionen zu vermeiden, entscheiden sich viele Organisationen bewusst dafür, den Talentstatus ihrer Mitarbeitenden nicht offen zu kommunizieren. Das Vorgehen hat einen entscheidenden Haken. Die bewusste Zurückhaltung von Informationen schafft eine Kommunikationsasymmetrie und trägt zur Intransparenz bei. Hier zeigt sich in der Praxis, dass Informationen über Talentmanagement-Programme früher oder später auch zu Nicht-Talenten durchdringen und dies ebenfalls Spannungen unter Kollegen hervorrufen kann.

SNF-finanziertes Forschungsprojekt der Universität Luzern

Basierend auf einem vom Schweizer Nationalfonds (SNF) geförderten Projekt zeigt unsere Forschung u.a. das Potenzial der dunklen Seite von Talentmanagement auf.* Naemi Jacob und Marina Pletscher haben in der September-Ausgabe 2024 von personalSCHWEIZ über die Ergebnisse berichtet, die als PDF auf der Homepage kostenlos heruntergeladen werden können.

Die Reaktionen auf Talentanerkennung bei Mitarbeitenden mit Talentstatus reichen von gesteigertem Engagement und höherer Zufriedenheit bis hin zu – über-

raschenderweise – auch Kündigungsabsichten, abhängig von der Transparenz des Prozesses, der gewährten Unterstützung sowie den gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten und Vorteilen. Direkte Vorgesetzte spielen eine zentrale Rolle für die Zufriedenheit der Talente. Eine regelmässige Unterstützung und Mentoring stärkten dabei die positiven Wahrnehmungen des Talentstatus, während fehlende Anerkennung und unklare Karrieremöglichkeiten zu Frustration und erhöhten Kündigungsabsichten führten.

Fazit

Talentmanagement verfolgt positive Absichten wie die Förderung von Mitarbeitenden und die Unterstützung organisatorischer Ziele. Allerdings können (unbeabsichtigte) negative Folgen auftreten, die die Vorteile schmälern und zu schädigenden Auswirkungen führen können. Talente profitieren von erhöhter Sichtbarkeit, Entwicklungsmöglichkeiten und Beförderungen, aber der Talentstatus kann auch Leistungsdruck, Stress und langfristig Burn-out verursachen. Nicht-Talente hingegen erleben oft Ausgrenzung und Frustration, was zu sinkender Motivation und höheren Kündigungsabsichten führen kann.

Daraus ergeben sich folgende Implikationen für die Praxis:

1. Klarheit und Verfahrenstransparenz: Unternehmen sollten den

Talentmanagement-Prozess und die Talent-Definition klar und nachvollziehbar gestalten, um Missverständnisse und Frustration zu vermeiden.

2. Regelmässige Überprüfung: Die Talentmanagement-Praktiken müssen kontinuierlich geprüft werden, um sicherzustellen, dass die Erwartungen und Bedürfnisse der Talente berücksichtigt und potenzielle negative Auswirkungen minimiert werden.

3. Gleichgewicht von Unterstützung und Anforderungen: Talente sollten gezielt gefördert werden, ohne sie übermässigem Leistungsdruck aussetzen, um langfristiges Wohlbefinden zu gewährleisten.

4. Inklusion von Nicht-Talenten: Auch Nicht-Talente sollten Entwicklungsmöglichkeiten erhalten, um Demotivation und Ausgrenzung entgegenzuwirken.

Quellen

De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 199–213.

Jacob, N., & Pletscher, M. (2024). Auswirkungen der Talentidentifikation. *personalSCHWEIZ*, 7, 44–46.

Meyers, M. C., De Boeck, G., & Dries, N. (2017). Talent or not: Employee reactions to talent designations. In D. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Hrsg.), *Oxford Handbook of Talent Management* (S. 169–192). Oxford University Press.

* <https://tinyurl.com/ycrmhhu> (Universität Luzern, www.unilu.ch)

Fussnoten

- 1 Zur Vereinfachung werden Mitarbeitende, die von ihren Organisationen als Talente identifiziert und in einen Talentpool aufgenommen wurden, als «Talente» bezeichnet, während alle anderen als «Nicht-Talente» gelten. Diese Bezeichnungen sagen jedoch nichts über das tatsächliche Vorhandensein von Fähigkeiten oder Talent bei den jeweiligen Mitarbeitenden aus.
- 2 Eine tabellarische Übersicht der Mitarbeitenden-Reaktionen auf den Talentstatus findet sich bei Meyers und Kollegen (2017).



Naemi Jacob studierte an den Universitäten Lausanne und Zürich Psychologie. Aktuell arbeitet sie als wissenschaftliche Assistentin und Doktorandin am Center for Human Resource Management der Universität Luzern und forscht zum Thema Talent Management.



Dr. Anastasia Sapagina ist Geschäftsführerin am Center for Human Resource Management der Universität Luzern. Sie forscht und doziert im Bereich des Personalmanagements und neuen, post-heroischen Führungsformen an der Universität Luzern und der Hochschule für Wirtschaft Zürich.