

Karriereerfolg als Ergebnis des Personalmanagements. Wie können Organisationen fördern?

Journal Article**Author(s):**

Raeder, Sabine

Publication date:

2018-03

Permanent link:

<https://doi.org/10.3929/ethz-b-000238548>

Rights / license:

[In Copyright - Non-Commercial Use Permitted](#)

Originally published in:

Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 49(1), <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0397-7>



Karriereerfolg als Ergebnis des Personalmanagements

Wie können Organisationen fördern?

Sabine Raeder^{1,2} 

Online publiziert: 26. Januar 2018
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Zusammenfassung

Bislang fehlt ein Nachweis, ob Personalmanagementsysteme Karrieren fördern und welche Maßnahmen des Personalmanagements Karrieren voranbringen. In der bestehenden Forschung wurden einzelne Maßnahmen des Personalmanagements (z. B. Training und Entwicklung, Mentoring, Karriereentwicklung, Talentmanagement, Leistungsbeurteilung) in Bezug zu objektivem und subjektivem Karriereerfolg gesetzt. Es wurde bisher jedoch versäumt, HRM-Systeme oder Bündel von Maßnahmen im Zusammenhang mit Karriereerfolg zu analysieren. In diesem Beitrag wird argumentiert, dass HRM-Systeme und Karriereerfolg durch die Humankapitaltheorie verknüpft werden können, da Humankapital gleichzeitig als organisationale Ressource und als stabiler Prädiktor für Karriereerfolg verstanden wird. Aufbauend auf der bestehenden Forschung wird die Beziehung zwischen Bündeln von Maßnahmen und Karriereerfolg im Überblick dargestellt und diskutiert. Es wird vorgeschlagen, Karriere als Erfolgskriterium von HRM-Systemen zu berücksichtigen, da Unternehmen auf das Humankapital der Mitarbeiter angewiesen sind. Die zukünftige Forschung sollte sich stärker auf die Rolle des HRM für die Entwicklung von Karrieren auch über Organisationen hinweg konzentrieren.

Schlüsselwörter Strategisches Personalmanagement · Karriereerfolg · Humankapital · Karriereentwicklung · Leistungsmanagement

✉ Prof. Dr. Sabine Raeder
sabine.raeder@psychologi.uio.no, sraeder@ethz.ch

¹ Institut für Psychologie, PO Box 1094 Blindern, 0317 Oslo, Norwegen

² ETH Zürich, Zürich, Schweiz

Human resource management and career success

The supportive role of organizations

Abstract

Strategic human resource management has avoided to evaluate its efforts in relation to employees' careers. Recent research has investigated a selection of individual human resource management (HRM) practices (e. g., training and development, mentoring, career development, talent management, performance appraisal) in relation to objective and subjective career success, but failed to study HRM systems or bundles. This paper argues that HRM systems and career success can be connected via human capital theory because human capital is understood as an organizational resource and as an individual antecedent to careers. Based on extant research that relates individual HRM practices to objective or subjective career success, this paper reviews and discusses the relationship between bundles of HRM practices and the individual practices contained therein and career success. The final conclusion suggests that evaluations of HRM systems should take careers into account because organizations rely on employees' human capital. Future research should focus more intensely on the role of HRM for the development of careers also across organizations.

Keywords Strategic human resource management · Career success · Human capital · Career development · Performance management · HRM practices

1 Einleitung

Eine wichtige Komponente des Erfolgs des Personalmanagements wird in der Regel übersehen: die Karriere der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aus Unternehmenssicht dient die Möglichkeit einer Karriere zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, während aus Sicht der Beschäftigten eine Karriere oder allgemeiner eine erfolgreiche Laufbahn zu den Erfolgskriterien des Personalmanagements zählt.

Das strategische Personalmanagement beschäftigt sich mit der Wirkung von Maßnahmen des Personalmanagements auf den Unternehmenserfolg und das Verhalten und die Einstellungen der Beschäftigten (Aryee et al. 2011; Whitener 2001). Es wird argumentiert, dass sich einzelne Maßnahmen gegenseitig beeinflussen und daher Maßnahmenbündel oder Personalmanagementsysteme betrachtet werden sollten (MacDuffie 1995). Die Karriereforschung erklärt Karriereerfolg jedoch durch einzelne Maßnahmen wie beispielsweise Kompetenzentwicklung oder Mentoring (Allen et al. 2004; De Vos et al. 2011). Bislang fehlt daher ein Nachweis, ob Personalmanagementsysteme Karrieren fördern und welche Maßnahmen des Personalmanagements Karrieren voranbringen. Personalmanagement und Karriereforschung beziehen sich auf die Humankapitaltheorie, da Humankapital durch Maßnahmen des Personalmanagements entwickelt wird und eine wichtige Voraussetzung für späteren Karriereerfolg darstellt (Ng et al. 2005; Ployhart und Moliterno 2011). Die bisher vernachlässigte Verknüpfung zwischen Personalmanagementsystemen und Karriereerfolg kann so argumentativ mithilfe der Humankapitaltheorie hergestellt werden.

In diesem Beitrag begründe ich zunächst, warum Karriere als Erfolgsmaß des Personalmanagements berücksich-

tigt werden sollte. Dann führe ich aus, wie Personalmanagement und Karriereforschung die Humankapitaltheorie verwenden, um argumentativ eine Brücke zwischen Personalmanagement und Karriereerfolg zu schlagen. Weiter lege ich unter Einbezug der bestehenden Forschung dar, welcher Zusammenhang zwischen Personalmanagement allgemein bzw. einzelnen Maßnahmen des Personalmanagements und Karriereerfolg erwartet werden kann. Die Begriffe Personalmanagement und Human Resource Management (HRM) werden in diesem Artikel synonym verwendet.

Dieser Beitrag trägt zur bestehenden Forschung bei, indem begründet wird, warum Karriere als Erfolgsfaktor stärker ins Personalmanagement eingebunden werden sollte. Dies geschieht mit Bezug auf den Anspruch des Personalmanagements, Karrieren zu fördern, der bislang nicht wissenschaftlich überprüft wurde. Zudem führt dieser Beitrag aus, welche Wirkung des Personalmanagements allgemein auf Karriereerfolg erwartet werden kann und wie einzelne HRM-Maßnahmen oder Bündel von HRM-Maßnahmen wahrscheinlich mit Karriereerfolg zusammenhängen.

2 Karriere als Erfolgskriterium des strategischen Personalmanagements: Warum?

Strategisches Personalmanagement ist die Summe der HRM-Maßnahmen, die zur Erreichung der unternehmerischen Ziele eingesetzt werden (Jackson et al. 2014). Es tritt mit der Forderung an, einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen, indem es die Kompetenzen und die Motivation der Beschäftigten fördert und ihnen Gelegenheiten zur Leistungserbringung bietet. Die zentrale Fragestellung des strategischen Personalmanagements ist

dessen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens (Delery und Doty 1996), der durch Finanzdaten, Fluktuation oder Fehltagel von Beschäftigten gemessen wird (Wall et al. 2004). Zunehmend wird die Wirkung des Personalmanagements durch das Verhalten oder die Einstellungen der Beschäftigten erfasst, wie beispielsweise durch individuelle Arbeitsleistung, Commitment, Arbeitsengagement oder Kündigungsabsichten (z. B. Aryee et al. 2011; Kehoe und Wright 2013). Die Verwendung von Mitarbeiterdaten liegt darin begründet, dass die ‚black box‘ zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg besser ausgeleuchtet werden soll. Es soll gezeigt werden, dass Personalmanagement auf das Verhalten und die Einstellungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirkt und deren höhere Produktivität zum Unternehmenserfolg beiträgt. Der Karriereerfolg von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wurde bislang – von wenigen Ausnahmen abgesehen (z. B. Burke und McKeen 1994; Campion et al. 1994; Stumpf et al. 2010) – als Erfolgskriterium des Personalmanagements ausgespart.

Dies kann daran liegen, dass Karriere bisher hauptsächlich als individueller Erfolg auf der Mikroebene erforscht wurde (z. B. Ng und Feldman 2010) und der Einbettung in den Kontext – hier ein organisationaler – zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Die Karriereforschung unterscheidet subjektiven und objektiven Karriereerfolg. Während sich der subjektive Karriereerfolg auf die Zufriedenheit mit der erreichten Laufbahn bezieht (Greenhaus et al. 1990), wird der objektive Karriereerfolg durch Fakten zu Beförderung oder zum Gehalt gemessen (Judge et al. 1995). Dette et al. (2004) differenzieren den objektiven Karriereerfolg weiter nach Datenquellen und erfassen, ob Informationen aus Akten stammen oder von Befragten berichtet werden. Zudem beziehen sie vergleichende Beurteilungen (z. B. zum Potenzial) in Form eines Selbstberichts oder eines Fremdurteils ein. Somit berücksichtigen sie verschiedene Perspektiven, auf die sich die Erfassung von Karriereerfolg stützt (z. B. Stumpf et al. 2010; Wayne et al. 1999).

Auch wenn Karriere bisher als Erfolgsmaß des Personalmanagements weitgehend ausgeschlossen wurde, spielt diese als Element von HRM-Maßnahmen eine wichtige Rolle. Wie die Metaanalyse von Jiang et al. (2012) zeigt, ist ‚Karriere‘ Teil von verschiedenen motivationsfördernden HRM-Maßnahmen. Dazu gehören Karrieremöglichkeiten, Karriereförderung, Karriereentwicklung und Karriereplanung. Karriere wird jedoch nicht als Erfolgsmaß aufgelistet, weil entsprechende Studien fehlen, die Karriereerfolg im Kontext von Unternehmenserfolg messen. Anhand dieser Metaanalyse kann daher aufgezeigt werden, wie ungleichgewichtig die Argumentation rund um Karriere verläuft. Karriere wird als Teil des motivationalen Faktors des HRM eingeführt, aber als Ergebnis außer Acht gelassen.

Die Möglichkeit einer erfolgreichen Karriere zählt zu den Anreizen, die die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherstellen soll (Jackson et al. 2014). Langfristig hängt die motivationale Wirkung jedoch davon ab, dass Karriereerfolg erreichbar ist und Beschäftigte die für sie passende Karrierestufe erreichen können. Andernfalls können negative Reaktionen bis hin zur Suche nach einem neuen Arbeitgeber erwartet werden (Dries und De Gieter 2014). Auch Unternehmen profitieren von gelungenen Karrieren dadurch, dass im Rahmen der Nachfolgeplanung qualifizierte Personen für anspruchsvolle Positionen zur Verfügung stehen (Groves 2007). Würde ein Unternehmen auf die Förderung der Karrieren der Beschäftigten verzichten, müssten Führungskräfte und Spezialisten ausschließlich von außen rekrutiert werden.

Daher sollte Karriere als Erfolgsmaß des Personalmanagements einbezogen werden. Damit kann belegt werden, dass HRM-Maßnahmen, die Karrieren fördern sollen, dies auch wirklich tun. Es gilt auch zu überprüfen, ob die aufgewendeten Mittel in angemessenem Verhältnis zum Ergebnis stehen. Außerdem sollte gezeigt werden, dass Karriereerfolg, dessen motivationale Wirkung das Personalmanagement hervorhebt, für Beschäftigte wirklich erreichbar ist. Zudem sollte Karriere als Erfolgsmaß objektive Daten und subjektive Sichtweisen einbeziehen.

In den beiden nächsten Abschnitten dient die Humankapitaltheorie als argumentative Hilfe, da das strategische Personalmanagement einerseits die Humankapitaltheorie aufnahm und andererseits Humankapital in der Karriereforschung als wichtige Voraussetzung für Karriereerfolg gilt (Judge et al. 1995; Lepak und Snell 1999; Wayne et al. 1999).

3 Humankapital und Karriereerfolg

Die ökonomische Humankapitaltheorie beschäftigt sich mit dem geldwerten Nutzen des individuellen Humankapitals, das als Wissen, Fähigkeiten und Gesundheit definiert wird (Becker 1975). Im Vordergrund stehen Investitionen in Humankapital durch Ausbildung, Training und andere Formen des Lernens sowie die dadurch entstehenden Kosten (Tab. 1). Bei der Berechnung des Nutzens werden die Kosten der Investitionen dem Nutzen des Humankapitals gegenübergestellt, wobei Letzteres als finanzieller Wert (z. B. höheres Gehalt) verstanden wird. Das Humankapital wurde in den 1990er-Jahren in der Karriereforschung aufgegriffen, jedoch ohne den Aspekt der Gesundheit einzubinden (Judge et al. 1995; Wayne et al. 1999).

Der Zusammenhang zwischen Humankapital und Karriereerfolg wurde umfassend erforscht und kann als weitgehend gesichert gelten (z. B. Judge et al. 2010; Ng et al. 2005; Ng und Feldman 2010). So führt Humankapital zu

Tab. 1 Verwendung der ökonomischen Humankapitaltheorie in HRM und Karriereforschung

Definitionen	Ökonomische Humankapitaltheorie (Becker 1975)	
Humankapital	Wissen, Fähigkeiten und Gesundheit des Individuums und deren ökonomischer Nutzen	
Investition in Humankapital	Formen des Lernens (z. B. Schulbildung, Ausbildung, Weiterbildung) unter Berücksichtigung deren Kosten	
	→ HRM	→ Karriereforschung
Theoretische Grundlage	Humankapitaltheorie als Ergänzung zum ressourcenbasierten Ansatz ^a	Verwendung des Humankapitals in Anlehnung an ökonomisches Verständnis
Definition Humankapital	Humankapital als organisationale Ressource: Nutzen und Einzigartigkeit des Humankapitals zur Erreichung der Ziele des Teams und der Organisation. Einzigartigkeit wird durch die Entwicklung des Humankapitals im Team und in der Organisation erreicht (Lepak und Snell 1999)	Individuelles Kapital aus Ausbildung, persönlicher und beruflicher Erfahrung (Judge et al. 1995)
Beispiele der Operationalisierung	„Unsere Beschäftigten entwickeln neue Ideen und neues Wissen.“ (Youndt et al. 2004, p. 346)	Ausbildung, Alter, Beschäftigungsdauer
Fokus	Organisational, teambezogen	Individuell
Rolle des Humankapitals	Humankapital als Folge: HRM-Maßnahmen sind Investitionen und tragen zur Entwicklung des Humankapitals in der Organisation bei	Humankapital als Einflussfaktor: Positiver Zusammenhang zwischen individuellem Humankapital und Karriereerfolg

^aIm ressourcenbasierten Ansatz sind Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens für die Erreichung strategischer Ziele wesentlich und stellen einen Wettbewerbsvorteil dar

objektivem Karriereerfolg, der in höherem Gehalt und Beförderung sichtbar wird. Ebenso arbeiten Personen mit höherem Humankapital in Berufen mit höherem beruflichen Prestige. Humankapital bewirkt jedoch nicht immer subjektiven Karriereerfolg in Form von Karrierezufriedenheit (Judge et al. 1995; Ng et al. 2005; Wayne et al. 1999). Hier sind die Zusammenhänge schwach oder teilweise negativ ausgeprägt.

Die Vorhersage von objektivem Karriereerfolg folgt der Logik der ökonomischen Theorie (Becker 1975), und dieser kann zuverlässiger als der subjektive Karriereerfolg berechnet werden (z. B. Ng et al. 2005; Wayne et al. 1999). Wie Humankapital verstanden wird, variiert jedoch stark zwischen den Untersuchungen. Während Ausbildung und Beschäftigungsdauer meistens als Teil des Humankapitals definiert werden, werden gelegentlich auch Training und Karriereplanung zum Humankapital gezählt (Judge et al. 2010; Ng et al. 2005; Wayne et al. 1999). Diese sind jedoch aus Sicht der ökonomischen Theorie als Investitionen in Humankapital definiert (Becker 1975).

4 Strategisches Personalmanagement und Humankapital

Das strategische Personalmanagement griff die ursprünglich ökonomische Humankapitaltheorie im organisationalen Kontext auf und definiert Humankapital als Ressource im Unternehmen (Colbert 2004). Der Wert des Humankapitals für das Unternehmen wird durch dessen ökonomischen Nutzen und dessen Einzigartigkeit bestimmt (Lepak und Snell 1999). Humankapital ist einzigartig, wenn es in ei-

ner spezifischen Konfiguration nur einem Unternehmen zur Verfügung steht und diesem einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Individuelles Humankapital bezeichnet das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten (engl. KSAOs: knowledge, skills, abilities and others) von Beschäftigten, die ökonomisch nutzbringend eingesetzt werden können (Ployhart und Moliterno 2011; Ployhart et al. 2014). Das organisationale Humankapital ist dabei nicht gleichzusetzen mit der Summe des individuellen Humankapitals der Beschäftigten, da ein Unternehmen nur über bestimmte Aspekte des individuellen Humankapitals verfügen und diese nutzen kann. Zudem kombinieren Teammitglieder ihr Humankapital in der Zusammenarbeit und schaffen so eine Ressource, die sich durch Einzigartigkeit auszeichnet (Tab. 1).

Humankapital wird im Personalmanagement in aggregierter Form als Niveau der Fähigkeiten und der Kreativität der Beschäftigten auch im Vergleich zu anderen Unternehmen gemessen (Youndt et al. 2004). Diese Definition des Humankapitals unterscheidet sich deutlich vom ursprünglich ökonomischen Verständnis des Humankapitals als Ausbildung, Erfahrung oder Beschäftigungsdauer. Die ökonomisch abstrahierte Version des Humankapitals erlaubt es, Humankapital für sehr verschiedene Individuen standardisiert zu messen und als Prädiktor einzubeziehen. Für einen organisationalen Kontext fehlt jedoch der Anwendungsbezug, da die Stärken des Humankapitals in Form von ökonomischer Nutzbarkeit und Einzigartigkeit unberücksichtigt bleiben.

Gavino et al. (2012) greifen die Verknüpfung zwischen HRM-Maßnahmen und Humankapital auf, um Humankapital fördernde Maßnahmen zu bestimmen. Zu diesen zählen sie Training und Entwicklung, leistungsbezogene Ent-

lohnung, Leistungsbeurteilung und -management, Personalauswahl und -einsatz und Beförderungsmöglichkeiten. Partizipation und Beteiligung an der Entscheidungsfindung schließen sie aus. Gavino et al. (2012) begründen diese Entscheidung nicht. Es kann daher nur spekuliert werden, welche HRM-Maßnahmen Humankapital wirklich unterstützen. Diese sind im ökonomischen Sinn Investitionen in Humankapital (Becker 1975).

5 Karriere als Erfolgskriterium des strategischen Personalmanagements: Wie?

Die bisherige Forschung setzte einzelne HRM-Maßnahmen in Bezug zu Karriereerfolg (Allen et al. 2004; Burke und McKeen 1994; Campion et al. 1994; De Vos et al. 2011; Stumpf et al. 2010). Dieser Fokus auf einzelne Maßnahmen berücksichtigt jedoch die Interdependenz von Maßnahmen innerhalb von Personalmanagementsystemen nicht. Um gegenseitige Abhängigkeiten einzubeziehen, wurden im strategischen Personalmanagement Maßnahmenbündel vorgeschlagen (MacDuffie 1995). Solche Bündel werden in der Regel mit Bezug auf das AMO-Modell definiert, in dem A (= ability) für *Kompetenz*, M (= motivation) für *Motivation* und O (= opportunity) für *Gelegenheiten zur Leistungserbringung* steht (Guest 1997; Jiang et al. 2012; Lepak et al. 2006). Nach Jiang et al. (2012) gehören die Gewinnung und die Entwicklung von Personal zum Bündel *Kompetenz*, da die in der Organisation verfügbaren Kompetenzen dadurch gestärkt werden. Das Bündel *Motivation* ist mit Leistungsbeurteilung und -management, leistungsbezogener Entlohnung, Anreizsystemen, Karriereentwicklung und Beförderungsmöglichkeiten sowie Arbeitsplatzsicherheit breiter gefasst. Zum Bündel *Gelegenheiten zur Leistungserbringung* zählen Formen der Arbeitsgestaltung und Teamarbeit sowie Information und Partizipation. Das AMO-Modell bietet somit einen pragmatischen – aber keinen faktorenanalytisch überprüften – Weg Bündel zu bilden.

Im Sinne des AMO-Modells gehören die von Gavino et al. (2012) ausgewählten Humankapital fördernden Maßnahmen zu den Bündeln *Kompetenz* und *Motivation*, während *Gelegenheiten zur Leistungserbringung* ausgeschlossen werden. Die Metaanalyse von Jiang et al. (2012) hingegen nimmt an, dass alle drei Bündel Humankapital fördern, findet aber einen nur schwachen Effekt für *Gelegenheiten zur Leistungserbringung*. Für das Bündel *Kompetenz* ist evident, dass dieses Humankapital bildet. Im Sinne der ökonomischen Theorie stellt die Entwicklung von Kompetenzen eine Investition in Humankapital dar (Becker 1975). Zudem erweitert die Gewinnung und Auswahl von geeignetem Personal die organisationale Ressource Humankapital. Das Bündel *Motivation* enthält ebenfalls Investitionen in

Humankapital beispielsweise durch Leistungsmanagement und Karriereentwicklung. Andere Aspekte, wie beispielsweise Leistungsbeurteilung und Beförderungsmöglichkeiten, stehen objektiven Kriterien für Karriereerfolg bereits sehr nahe. Zudem differenzieren diese deutlich zwischen Beschäftigten je nach individuellen Voraussetzungen und individueller Leistung. Im Gegensatz dazu stehen *Gelegenheiten zur Leistungserbringung* allen Beschäftigten zur Verfügung, ohne zwischen diesen zu differenzieren. Die darin enthaltenen Lernmöglichkeiten, beispielsweise durch Teamarbeit, können von allen Beschäftigten gleichermaßen genutzt werden. Entsprechend könnte der unterschiedliche Beitrag der drei Bündel zur Ressource Humankapital erklärt werden. Die bestehende Forschung zum Einfluss von einzelnen HRM-Maßnahmen auf Karriereerfolg entspricht diesem Muster weitgehend.

5.1 Kompetenz

Zum Bündel *Kompetenz* des AMO-Modells gehören Personalgewinnung, -auswahl und -entwicklung (Jiang et al. 2012; Lepak et al. 2006). Diese Prozesse beschäftigen sich damit, wie ein Unternehmen Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten und damit die Ressource Humankapital erweitern kann. Die verschiedenen Formen der Personalentwicklung gelten als bedeutende Investition in Humankapital, aber nicht alle Studien finden einen positiven Zusammenhang zwischen Entwicklung und Karriereerfolg. Burke und McKeen (1994) untersuchen 13 verschiedene Trainings- und Entwicklungsaktivitäten, die insgesamt den subjektiven Karriereerfolg und die Karriereaussichten fördern. Da alle Aktivitäten in der Auswertung summiert werden, zeigt die Studie nicht, welche dieser Aktivitäten besonders unterstützend wirken. Der positive Zusammenhang zwischen Kompetenzentwicklung und Karrierezufriedenheit findet auch in anderen Untersuchungen Unterstützung (z. B. De Vos et al. 2011; Ng et al. 2005; Wayne et al. 1999) und zeigt sich deutlicher als der Einfluss auf den objektiven Karriereerfolg (z. B. Judge et al. 2010).

Unter den Entwicklungsmaßnahmen wurde Mentoring zur Unterstützung der Karriereentwicklung wohl am intensivsten untersucht. In einer Metaanalyse fassen Allen et al. (2004) den Effekt von Mentoring auf objektiven und subjektiven Karriereerfolg zusammen. Beim karrierebezogenen Mentoring fällt der positive Einfluss auf Beförderungen, aber auch auf Karrierezufriedenheit auf. Insgesamt kann daher davon ausgegangen werden, dass sich verschiedenste Formen der Personalentwicklung positiv auf objektiven und subjektiven Karriereerfolg auswirken.

Personalgewinnung und -auswahl wurden bisher nicht als Karriere fördernde Maßnahmen erforscht. Aus Sicht des Individuums fördern diese Maßnahmen den Karriereerfolg nur bedingt, da in Auswahlprozessen getroffene Entschei-

dungen fürs Individuum nur eine von verschiedenen Optionen darstellen. Aus organisationaler Sicht bietet die Personalgewinnung und -auswahl jedoch die Möglichkeit, die Ressource Humankapital zu bereichern (Youndt und Snell 2004). Ein hoher Standard in der Durchführung garantiert die erfolgreiche Erweiterung des organisationalen Humankapitals im Sinne von Nutzbarkeit und Einzigartigkeit. Zudem findet in jedem Auswahlprozess eine Einschätzung des Potenzials für zukünftige Arbeitsleistung statt. Wenn Personen für Positionen ausgewählt werden, die Teil einer Management- oder Fachlaufbahn sind oder später in diese münden können, stellt sich daher immer die Frage, ob die Potenzialeinschätzung während der Personalauswahl dem späteren Karriereerfolg entspricht. In diesem Sinn kann die Qualität der Personalauswahl durch die späteren Karrierewege der Beschäftigten bestimmt werden. Bei der Personalauswahl wird die Interdependenz mit anderen HRM-Maßnahmen besonders sichtbar. Auf dem Weg vom Auswahlprozess zur erfolgreichen Karriere spielen vielfältige Entwicklungsmaßnahmen eine Rolle, darunter Mentoring und Kompetenzentwicklung. Daher gilt es, den wechselseitigen Einfluss von Auswahl und Entwicklung zu berücksichtigen.

5.2 Motivation

Das Bündel *Motivation* setzt sich aus Leistungsbeurteilung und -management, leistungsbezogener Entlohnung, Anreizsystemen, Karriereentwicklung und Beförderungsmöglichkeiten sowie Arbeitsplatzsicherheit zusammen (Jiang et al. 2012). Empirisch belegt wurde bisher nur der Einfluss auf die subjektive Einschätzung der Karriere. Stumpf et al. (2010) analysierten in einer indischen Stichprobe den Einfluss von Leistungs- und Talentmanagement auf den subjektiven Karriereerfolg und auf das vom Arbeitgeber eingeschätzte Potenzial. Ein Zusammenhang zeigte sich in der Gesamtstichprobe verschiedener Unternehmen nur für den subjektiven Karriereerfolg, aber die Ergebnisse unterscheiden sich deutlich je nach Branche und nationaler, internationaler oder globaler Ausrichtung der Unternehmen. Nach Wayne et al. (1999) führt individuelle Karriereplanung zu höherer Karrierezufriedenheit, jedoch nicht zu höherem Gehalt.

Einige Maßnahmen dieses Bündels (Leistungsbeurteilung und -management, leistungsbezogener Entlohnung, Anreizsysteme, Beförderungsmöglichkeiten) stehen den Formen des objektiven Karriereerfolgs, Beförderung und Gehalt, sehr nahe. Beispielsweise finden Beförderungen nicht unabhängig von Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte statt und leistungsbezogene Entlohnung kann das Gehalt deutlich beeinflussen. Besonders Beförderungsmöglichkeiten sind für den Aufstieg im Unternehmen essenziell, weil diese den objektiven Karriereerfolg in Form von Beförderung und höherem Lohn erst ermöglichen. Die

Maßnahmen dieses Bündels erlauben es zudem, zwischen Beschäftigten zu differenzieren, was sich auf deren Karriereverlauf auswirken kann. Über die bestehende Forschung hinaus kann daher ein Zusammenhang zwischen den meisten HRM-Maßnahmen dieses Bündels und objektivem Karriereerfolg angenommen werden.

Ähnlich der Personalauswahl kommt der Leistungsbeurteilung eine diagnostische Funktion zu, da Potenzial für die zukünftige Laufbahn eingeschätzt wird. Zudem werden Entscheidungen für zukünftige Karriereschritte getroffen. Daher zeigen erfolgreiche sowie weniger erfolgreiche Karrieren auf, wie zuverlässig Potenzial eingeschätzt wurde. Die Durchführung von Leistungsbeurteilungen verläuft in der Regel weniger formal und ist stärker von Vorgesetzten abhängig als die Personalauswahl. Durch die kombinierte Betrachtung mehrerer HRM-Maßnahmen kann diese Einschränkung relativiert werden.

5.3 Gelegenheiten zur Leistungserbringung

Zu den *Gelegenheiten zur Leistungserbringung* zählen Arbeitsgestaltung, Teamarbeit, Information, Partizipation und Schlichtungsverfahren (Jiang et al. 2012). Campion et al. (1994) zeigen, dass sich Job rotation – eine Form der Arbeitsgestaltung – auf den objektiven Karriereerfolg im Sinne von Beförderungen und Gehaltszunahme und auf die Karrierezufriedenheit auswirkt. Zudem unterstützt der Zugang zu Information und zu Ressourcen sowie Karriereunterstützung durch Kollegen den subjektiven Karriereerfolg, aber der objektive Karriereerfolg wird nur wenig beeinflusst (Seibert et al. 2001).

Diese beiden Untersuchungen nehmen verschiedene Maßnahmen dieses Bündels auf, decken dieses aber nicht vollständig ab. Konsistent ist der Zusammenhang zu subjektivem Karriereerfolg im Sinne der Zufriedenheit mit dem erreichten Status. Es könnte daher angenommen werden, dass Maßnahmen dieses Bündels bei einer größeren Zahl der Beschäftigten zur Zufriedenheit mit der eigenen Karriere führen. Dies könnte dadurch begründet werden, dass diese Maßnahmen Lernmöglichkeiten, zum Beispiel durch Arbeitsgestaltung und Teamarbeit bieten. Objektiv karriereförderlich sind jedoch nur einige wenige Maßnahmen, wie das Beispiel der Job rotation zeigt. Die Tatsache, dass viele dieser Maßnahmen für alle Beschäftigten gleichermaßen verfügbar sind und wenig zwischen Beschäftigten mit hoher Karrieremotivation und Potenzial und anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter differenzieren, kann als Argument gegen einen Beitrag zum objektiven Karriereerfolg gewertet werden.

5.4 Ein Blick in die Praxis

Das Personalmanagement in Unternehmen folgt nicht immer wissenschaftlichen Leitlinien, sondern oftmals werden Maßnahmen pragmatisch eingeführt und umgesetzt. Unternehmen reagieren damit auf bestehende Probleme oder nehmen aktuelle Trends auf (The Boston Consulting Group und World Federation of Personnel Management Associations 2012; Wilton 2016). Daher sind HRM-Maßnahmen nicht immer aufeinander abgestimmt und decken nicht die ganze Breite der Möglichkeiten ab. Der Einsatz von HRM-Maßnahmen wird auch durch verfügbare Ressourcen bestimmt. So werden in international tätigen Großunternehmen in der Regel mehr Mittel eingesetzt, um eine breite Palette von Maßnahmen mit hohem Standard umzusetzen. Mittlere Unternehmen oder Unternehmen, in denen Personal keine zentrale Ressource ist, verwenden HRM-Maßnahmen je nach Bedarf. In kleinen Unternehmen wird das Fehlen von HRM-Maßnahmen oftmals durch breitere Tätigkeitsfelder, die mehr Entwicklung erlauben, oder durch informelle Kommunikation kompensiert (Cassell et al. 2002).

Mit Blick auf die praktische Umsetzung von HRM-Maßnahmen lässt sich aufzeigen, dass jede Maßnahme im Rahmen ihrer Möglichkeiten zum Karriereerfolg beiträgt. Wenn einzelne Maßnahmen fehlen oder nur sehr eingeschränkt umgesetzt werden, wirkt sich dies auf die Bildung von Humankapital und auf den Karriereerfolg aus. HRM-Maßnahmen funktionieren so als System (MacDuffie 1995). Beispielsweise wird durch die sorgfältige Auswahl von Bewerbern sichergestellt, dass Personen mit geeigneten Kompetenzen angestellt werden (siehe Abschn. 5.1). Maßnahmen der Personalentwicklung bieten diesen die Gelegenheit, ihr Humankapital und das der Organisation weiterzuentwickeln. Beide Prozesse tragen zur Entwicklung von Karrieren bei, wenn diese aufeinander abgestimmt umgesetzt werden. Für eine Karriere im Unternehmen sind jedoch auch Beförderungsmöglichkeiten wesentlich (siehe Abschn. 5.2), denn sonst ist objektiver Karriereerfolg ohne Arbeitgeberwechsel nicht möglich. Eine wichtige Rolle kann auch die Leistungsbeurteilung spielen, da sie es Beschäftigten erlaubt, ihr Humankapital einzuschätzen und gegebenenfalls anzupassen. Aufgrund ihrer Lernmöglichkeiten können Formen der Arbeitsgestaltung und Teamarbeit auch als Investition in das Humankapital der Beschäftigten gesehen werden (siehe Abschn. 5.3). Wenn eine der Maßnahmen fehlt oder rudimentär eingesetzt wird, wird objektiver Karriereerfolg insgesamt unwahrscheinlicher. So führt beispielsweise eine weniger selektive Personalauswahl zu einem kleineren Anteil von Beschäftigten, die die Qualifikation und Motivation für eine Karriere mitbringen. Wenn Maßnahmen der Personalentwicklung fehlen, leidet auch die individuelle Entwicklung von Fähigkeiten, die für eine Beförderung notwendig sind. Bei fehlenden Beför-

derungsmöglichkeiten können motivierte und qualifizierte Personen weder eine höhere Position noch ein höheres Gehalt erreichen (Newell und Dopson 1996). Karriereerfolg wird daher nicht durch eine Maßnahme garantiert, sondern durch das Ineinandergreifen verschiedener Maßnahmen.

In vergleichbarer Weise beeinflussen HRM-Maßnahmen den subjektiven Karriereerfolg. Relevante Maßnahmen beziehen sich vor allem auf Aspekte der Entwicklung (auch Karriereentwicklung) und stammen aus allen Bündeln (siehe Abschn. 5.1–5.3). Allgemein wirken sich auch *Gelegenheiten zur Leistungserbringung* günstig aus.

6 Diskussion

Die Analyse zeigt, dass Personalmanagementsysteme Karrieren unterstützen und unterstützen sollen. Dies wurde bisher für einige Maßnahmen belegt, ist aber auch für alle Maßnahmenbündel plausibel begründbar. Für objektive Formen des Karriereerfolgs spielen *Kompetenz* und *Motivation* eine wichtigere Rolle als *Gelegenheiten zur Leistungserbringung*. Für die Karrierezufriedenheit sind Aspekte der Entwicklung und des Lernens, die sich in allen Bündeln finden lassen, sowie *Gelegenheiten zur Leistungserbringung* wesentlich. Diese Zusammenhänge entsprechen den Annahmen der Humankapitaltheorie, wie sie im organisationalen Kontext und in der Karriereforschung Verwendung findet.

6.1 Konsequenzen für die Forschung

In Zukunft sollte die Wirkung von Personalmanagementsystemen für den subjektiven und objektiven Karriereerfolg stärker berücksichtigt werden. Die bisherige Einschränkung auf einzelne HRM-Maßnahmen sollte überwunden werden, und diese sollten in Kombination oder Bündeln betrachtet werden. Nur so kann die Interdependenz verschiedener Maßnahmen angemessene Berücksichtigung finden. Zusammenhänge zwischen Personalmanagementsystemen und Karriereerfolg sollten innerhalb von Organisationen und soweit möglich auch über Organisationen hinweg analysiert, um Karrieren in ihrem Verlauf vollständig zu überblicken.

Objektiver Karriereerfolg wird häufig durch Fakten wie beispielsweise Gehalt, Beförderung oder berufliches Prestige gemessen (z.B. Judge et al. 2010; Ng et al. 2005). Die Wirkung von einzelnen HRM-Maßnahmen für individuelle Karrieren kann auch in Organisationen so erfasst werden. Wenn es jedoch um Karriere als Erfolgsmaß für HRM-Systeme geht, dann müsste Karriereerfolg auch in aggregierter Form für eine Organisation gemessen werden können. Im Zeitraum von wenigen Jahren werden einige Beschäftigte befördert, andere verlassen das Unternehmen

und neue werden möglicherweise in anderen Gehalts- und Positionsstufen eingestellt. So bleibt über die Zeit hinweg ein Gleichgewicht im Hinblick auf Positionen und Gehälter erhalten. In aggregierter Form ließen sich jedoch beispielsweise die Anzahl von Beförderungen oder Gehaltssprüngen innerhalb eines Jahres messen.

Subjektiver Erfolg entspricht der Zufriedenheit mit der erreichten Karriere (Dette et al. 2004; Greenhaus et al. 1990). Da dieser nicht vom Erreichen einer Karrierestufe abhängig ist, kann auch eine breite Basis von Beschäftigten zu ihrer Zufriedenheit befragt werden. Subjektiver Karriereerfolg lässt Schlussfolgerungen darüber zu, ob Beschäftigte mit dem Beitrag des Personalmanagements zu ihrer beruflichen Entwicklung zufrieden sind. Subjektiver Karriereerfolg könnte daher Einstellungsmessungen, wie zu Commitment oder Arbeitsengagement, ersetzen.

Subjektiver und objektiver Karriereerfolg sind für eine periodisch wiederholbare Erfolgsmessung des Personalmanagements geeignet. Sie nehmen jedoch das Moment der Veränderung in Karrieren zu wenig auf, besonders wenn Arbeitgeberwechsel und Veränderungen des Entwicklungstrends eingeschlossen sind (Latzke et al. 2017). Stattdessen sollte der Karriereverlauf von Beschäftigten mit Potenzial einbezogen werden, um zu überprüfen, ob diese ihre ursprünglich gesteckte Ziele erreichen. Zudem sollte untersucht werden, ob sich die Karriereplanung und die Unterstützung durch andere HRM-Maßnahmen in eine erfolgreiche Karriere umsetzen lassen. Mit jedem Organisationswechsel wechselt jedoch auch der Einflussbereich des organisationalen Personalmanagements, der jeweils einbezogen werden sollte.

6.2 Konsequenzen für die Praxis

Organisationen sollten stärker berücksichtigen, dass sich erfolgreiche Karrieren nicht auf einzelne Maßnahmen gründen, sondern dass vielfältige Aspekte dazu beitragen. HRM-Maßnahmen ergänzen sich gegenseitig und diese Abhängigkeiten müssen bedacht werden. Beispielsweise führt ein Talentmanagementprogramm nur zu einer erfolgreichen Karriere im Unternehmen, wenn der Arbeitgeber auch Aufstiegsmöglichkeiten bietet (Dries und De Gieter 2014). Von Vorteil ist dabei jedoch, dass fehlende Maßnahmen ausgeglichen werden können. Beispielsweise können Maßnahmen der Arbeitsgestaltung formale Entwicklungsmaßnahmen als Investition in Humankapital ersetzen.

Unternehmen sollten Karriereerfolg und dessen Erreichbarkeit zur Evaluation von HRM-Maßnahmen heranziehen. Solch eine Evaluation erlaubt Aussagen dazu, ob Ansprüche des Unternehmens und der Beschäftigten erreicht und Versprechen umgesetzt wurden. Daher sollte die Organisation nicht nur Verantwortung für die Karriereförderung durch HRM-Maßnahmen, sondern auch für erfolgreiche Karrie-

ren als Ergebnis dieser Förderung übernehmen. Dies liegt darin begründet, dass Förderung notwendig ist, um Humankapital zu entwickeln und zu binden und um zu gegebener Zeit über qualifizierte Nachfolgerinnen und Nachfolger für wichtige Positionen zu verfügen (Groves 2007; Ployhart und Moliterno 2011).

Literatur

- Allen, T. D., Poteet, M. L., Eby, L. T., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégé's: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 127–136.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye, L. E. (2011). Impact of high-performance work systems on individual- and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, *97*, 287–300.
- Becker, G. S. (1975). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (2. Aufl.). New York: National Bureau of Economic Research.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A. (1994). Training and development activities and career success of managerial and professional women. *Journal of Management Development*, *13*, 53–63.
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *The Academy of Management Journal*, *37*, 1518–1542.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, *31*, 671–692.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, *29*, 341–358.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictors. *Academy of Management Journal*, *39*, 802–835.
- Dette, D. E., Abele, A. E., & Renner, O. (2004). Zur Definition und Messung von Berufserfolg. Theoretische Überlegungen und metaanalytische Befunde zum Zusammenhang von externen und internen Laufbahnerfolgsmaßen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *3*, 170–183.
- Dries, N., & De Gieter, S. (2014). Information asymmetry in high potential programs. A potential risk for psychological contract breach. *Personnel Review*, *43*, 136–162.
- Gavino, M. C., Wayne, S. J., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: the role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, *51*, 665–686.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., & Worml, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, *33*, 64–86.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, *26*, 239–260.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, *8*, 263–276.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, *8*, 1–56.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, *55*, 1264–1294.

- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, *48*, 1744–6570. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>.
- 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*, 92–107.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, *39*, 366–391.
- Latzke, M., Schneiderhofer, T. M., Mayrhofer, W., & Pernkopf, K. (2017). Karriereforschung: Konzeptioneller Rahmen, zentrale Diskurse und neue Forschungsfelder. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, *24*, 31–48.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, *25*, 217–271.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, *48*, 197–221.
- Newell, H., & Dopson, S. (1996). Muddle in the middle: organizational restructuring and middle management careers. *Personnel Review*, *25*, 4–20.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Human capital and objective indicators of career success: the mediating effects of cognitive ability and conscientiousness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*, 207–235.
- 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*, 367–408.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*, *36*, 127–150.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of Management*, *40*, 371–398.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, *44*, 219–237.
- Stumpf, S. A., Doh, J. P., & Tymon, W. G. (2010). The strength of HR practices in India and their effects on employee career success, performance, and potential. *Human Resource Management*, *49*, 353–375.
- The Boston Consulting Group, & World Federation of Personnel Management Associations (2012). Creating people advantage 2012. Mastering HR challenges in a two-speed world. http://www.wfpma.com/sites/wfpma.com/files/PDFs/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf. Zugegriffen: 12.12.2017.
- De Vos, A., Hauw, S. D., & van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: the mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, *79*, 438–447.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, *57*, 95–118.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, *20*, 577–595.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, *27*, 515–535.
- Wilton, N. (2016). *An introduction to human resource management* (3. Aufl.). London: SAGE.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, *16*, 337–360.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, *41*, 335–361.



Prof. Dr. Sabine Raeder Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Oslo und Privatdozentin an der ETH Zürich. In ihrer Forschungstätigkeit beschäftigt sie sich mit dem organisationalen Kontext, insbesondere Human Resource Management und organisationale Veränderungsprozesse, und dessen Wirkung auf Beschäftigte, insbesondere deren psychologische Verträge