



Der Fachkräftemangel veranlasst die Biowissenschaften und die pharmazeutische Industrie dazu, in der Personalentwicklung neue Wege zu gehen. Da Fachkräfte in den meisten Berufsfeldern sehr gesucht sind, besteht ein wachsendes Interesse an der Förderung begabter und talentierter Lernender in der Berufsbildung. Die Ergebnisse einer Fallstudie zur Talentförderung in einem großen, global agierenden Schweizer Pharmaunternehmen zeigen, dass die systematische Förderung potenzieller Talente bereits bei der Rekrutierung der Lernenden, während der Lehre, aber auch nach der Lehre stattfindet. Allen Maßnahmen zugrunde liegt das Prinzip der Wachstumsorientierung. Die Talentförderung trägt zur Entwicklung der gesuchten Fachkräfte bei und leistet einen Beitrag dazu, die Berufsbildung in einem durch die Tertiarisierung stark umkämpften Berufsfeld zu stärken.

Schlagworte: Berufsbildung; Talentförderung; Pharmaunternehmen; Fachkräftemangel; Österreichische Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK)

Zitiervorschlag: Walker, G., Keller, A. & Barabasch, A. (2024): *Das berufliche Talent im Blick: Talentförderung in der Berufsbildung eines Schweizer Pharmaunternehmens*. In: Schlögl, P.; Barabasch, A. & Bock-Schappelwein, J. (Hg.). *Krise und Nachhaltigkeit - Herausforderungen für berufliche Bildung: Beiträge zur 8. Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK)* (1. Aufl.). Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/176713W011>

E-Book Einzelbeitrag
von: Gaby Walker, Anna Keller, Antje Barabasch

Das berufliche Talent im Blick: Talentförderung in der Berufsbildung eines Schweizer Pharmaunternehmens

Beiträge zur 8.
Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK)

aus: Krise und Nachhaltigkeit - Herausforderungen für berufliche Bildung (9783763976713)
Erscheinungsjahr: 2024
DOI: 10.3278/176713W011

Das berufliche Talent im Blick: Talentförderung in der Berufsbildung eines Schweizer Pharmaunternehmens

GABY WALKER, ANNA KELLER & ANTJE BARABASCH¹

Abstract

Der Fachkräftemangel veranlasst die Biowissenschaften und die pharmazeutische Industrie dazu, in der Personalentwicklung neue Wege zu gehen. Da Fachkräfte in den meisten Berufsfeldern sehr gesucht sind, besteht ein wachsendes Interesse an der Förderung begabter und talentierter Lernender in der Berufsbildung. Die Ergebnisse einer Fallstudie zur Talentförderung in einem großen, global agierenden Schweizer Pharmaunternehmen zeigen, dass die systematische Förderung potenzieller Talente bereits bei der Rekrutierung der Lernenden, während der Lehre, aber auch nach der Lehre stattfindet. Allen Maßnahmen zugrunde liegt das Prinzip der Wachstumsorientierung. Die Talentförderung trägt zur Entwicklung der gesuchten Fachkräfte bei und leistet einen Beitrag dazu, die Berufsbildung in einem durch die Tertiarisierung stark umkämpften Berufsfeld zu stärken.

1 Einleitung

Der Bedarf an Fachkräften führt zu einem wachsenden Interesse an der Förderung von begabten und talentierten Lernenden in der Berufsbildung (Niederhauser 2017). Um eine vermutete Begabungsreserve bei Lernenden in der Berufsbildung zu nutzen, ist es notwendig, die potenziellen Talente zu identifizieren und frühzeitig zu fördern. Eine Herausforderung besteht dabei darin, geeignete Kriterien für die Auswahl und Förderung von Lernenden mit Begabungen zu finden, da Begabung nicht direkt beobachtbar und in unterschiedlichen Bereichen zu finden ist.

In einzelnen Branchen werden spezielle Pilotprojekte zur Förderung von begabten und talentierten Lernenden entwickelt, wie die „Talentklasse Koch“ an der Berufsschule Zürich oder die Sensibilisierungskampagne „Talentförderung Plus“ (MBA Kt. ZH 2021). Ausgangspunkt für solche Projekte ist, dass gegenwärtig wenig für die systematische Förderung von begabten Jugendlichen in der Berufsbildung getan wird und dass die Berufsbildung insgesamt gegenüber dem Gymnasium an Attraktivität verliert (Andermatt 2014). Auch in der berufspraktischen Ausbildung im Betrieb geraten die

¹ Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung.

Talente der jungen Lernenden stärker in den Blick. Die Ergebnisse von verschiedenen Fallstudien zu neuen Lernkulturen in Unternehmen zeigen eine verstärkte Ressourcenorientierung (statt einer Defizitorientierung) sowie eine Individualisierung der Ausbildung, welche für die Entwicklung von Talenten bedeutsam sein könnte. Ziel der in diesem Beitrag referierten Fallstudie ist es, zu untersuchen, wie die Förderung von Begabung und Talent in der Berufsbildung verstanden und umgesetzt wird. In dem im Rahmen der Fallstudie untersuchten Pharmaunternehmen erfolgen die betriebliche Ausbildung und die überbetrieblichen Kurse unter einem Dach und unter einer Leitung². Die Darstellungen zur Talentförderung beziehen sich daher auf die Ausbildung in der Berufspraxis sowie in den damit eng verzahnten intern angebotenen überbetrieblichen Kursen.

2 Begabung und Talent

Die Identifikation von Begabung ist mit verschiedenen Herausforderungen verbunden. So kann (Hoch-)Begabung nicht direkt beobachtet oder getestet werden, sondern lässt sich nur aus der Leistung in einem bestimmten Bereich ableiten (Hoyer 2012). Nach Enaux et al. (2011) wird Begabung erst durch die von Individuen realisierte Leistung sichtbar (siehe (2) in Abbildung 1) und unterscheidet sich somit vom Potenzial einer Person (siehe (3) in Abbildung 1), welches in möglichen zukünftigen Leistungen sichtbar wird. Kompetenz, verstanden als eine Gesamtheit von Fähigkeiten, Wissen, Erfahrung und Verhalten, bildet im Modell von Enaux et al. (2011) die Grundlage für Begabung und Potenzial. Nach Enaux et al. (2011) korrelieren Kompetenzen und Begabung, sodass gefolgert werden kann, dass Personen mit einem hohen Kompetenzniveau mit größerer Wahrscheinlichkeit eine hohe Leistung erbringen werden. Eine Korrelation besteht infolge (Enaux et al. 2011) auch zwischen Kompetenzen und individuellem Potenzial. Dagegen ist eine Vorhersage des zukünftigen Potenzials aufgrund der aktuellen Leistung einer Person unsicher (siehe gestrichelter Pfeil in Abbildung 1).

2 Die Berufsbildung in der Schweiz erfolgt in den meisten Fällen im Rahmen einer dualen Ausbildung, die an zwei bzw. drei verschiedenen Lernorten erfolgt: im Lehrbetrieb (Arbeitsplatz), in der Berufsschule und in den Ausbildungszentren, den sogenannten Überbetrieblichen Kursen (ÜK). Im Lehrbetrieb werden die beruflichen Handlungskompetenzen im Rahmen der praktischen Arbeit entwickelt. In der Berufsschule werden die Lernenden in berufs- und allgemeinbildende Fächer unterteilt, um Kompetenzen zur Bewältigung privater und beruflicher Herausforderungen zu entwickeln (Kommission/EACEA/Eurydice 2020). Darüber hinaus spielt auch der ÜK eine zentrale Rolle in der Ausbildung, da er „der Ergänzung der beruflichen Praxis und der schulischen Ausbildung“ dient (Bundesversammlung 2002, Art. 16 Abs. 2 lit. c). ÜK haben u. a. die Aufgabe, praktische Fertigkeiten zu vermitteln und insbesondere die Anschlussfähigkeit der praktischen Fertigkeiten an das theoretische Wissen zu gewährleisten.

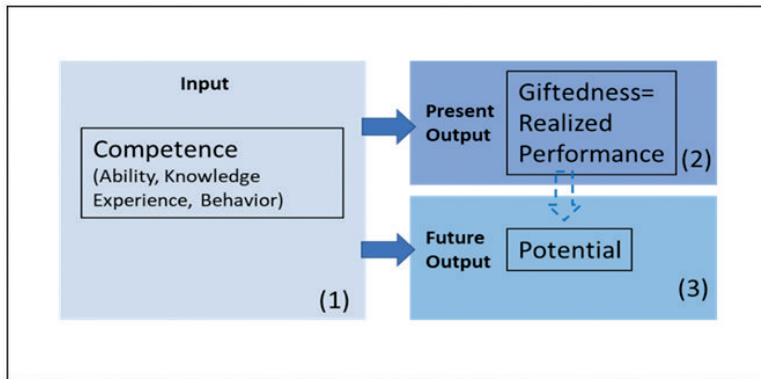


Abbildung 1: Korrelation zwischen Kompetenz, Begabung und Potenzial (Quelle: nach Enaux/Henrich 2011)

Stern und Neubauer (2016) definieren den Zusammenhang von Begabung und Leistung vorsichtiger. Für sie ist Hochbegabung das „genetisch bedingte Potenzial“ (ähnlich den Kompetenzen von Enaux et al. 2011), in einem bestimmten Bereich ein hohes Leistungsniveau zu erreichen, unabhängig davon, ob das Potenzial auch realisiert und in Leistung umgesetzt wird. Damit sagt die Begabung einer Person nichts über ihre Leistung aus, sondern weist lediglich auf ein entsprechendes Potenzial hin. Laut Deiglmayr et al. (2017) kommt Hochbegabung in verschiedenen Leistungsbereichen vor: mathematisch, sprachlich, visuell-räumlich, sozial, motorisch und künstlerisch. Für den beruflichen Bereich geht Stein (2003) davon aus, dass ein begabter Lernender/eine begabte Lernende über eine gute Beherrschung konkreter Gegenstände, eine hohe Leistungsmotivation, große Initiative und eine enorme Arbeitsdisziplin verfügt. Hochbegabte weisen nach Stein (2003, S. 12–15) hohe soziale Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation und Konfliktfähigkeit, Toleranz sowie eine ausgeprägte Gruppenorientierung auf. Ferner zeichnen sie emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit, Vertrauenswürdigkeit sowie vielfältige und ausgeprägte Interessen in ihrem spezifischen Interessenbereich aus.

Der Begriff Talent ist komplex und es gibt keine allgemein anerkannte Definition. In der Umgangssprache werden neben Talent auch die Begriffe „Spitzenleistung“ oder „High Potential“ verwendet, und manchmal werden Begabung und Talent auch synonym verwendet. Deiglmayr, Schalk und Stern (2017) folgend braucht Talent eine assoziierte Begabung und kann als realisierte Hochbegabung mit kognitiven und nicht-kognitiven Höchstleistungen beschrieben werden. Im Gegensatz zu sportlicher, künstlerischer oder akademischer Begabung gibt es wenig Forschungsinteresse an beruflicher Begabung (Preckel/Krampen 2016). Nach Muratori und Smith (2015) sind für den beruflichen Erfolg individuelle Fähigkeiten im praktischen und handwerklichen Bereich ausschlaggebend. Darüber hinaus gilt Begabung als relevanter Faktor bei der Berufswahl, wobei jene aber auch von weiteren Faktoren wie den Interessen, Werten sowie sozialen und kulturellen Aspekten beeinflusst wird (Muratori/Smith 2015).

Grundsätzlich zeigen sich zwei unterschiedliche Grundannahmen dazu, wem Talent zugesprochen werden soll (Enaux et al. 2011). Einerseits findet sich die Vorstellung, dass jeder Mensch ein Talent hat. In diesem weiten Verständnis von Talent werden Talent und Begabung im Grunde gleichgesetzt. Andererseits wird auch die Meinung vertreten, dass nur wenige Individuen Talente sind (z. B. Jäger/Körner 2015). Aus der letzteren Sichtweise folgt für den Anwendungsbereich des Begriffs etwa in Unternehmen, dass die Talentförderung zunächst die Aufgabe unternimmt, Talente zu identifizieren, um diese anschließend zu entwickeln.³

3 Entwicklungsmodell beruflicher und fachlicher Exzellenz

Nokelainen (2018) entwickelte auf der Grundlage empirischer Untersuchungen (Nokelainen 2010; Nokelainen et al. 2014; Nokelainen et al. 2009; Nokelainen/Ruohotie 2009) ein Entwicklungsmodell beruflicher und fachlicher Exzellenz („developmental model of vocational excellence (DMVE)“ (DMVE; Nokelainen 2018), welches in Abbildung 2 dargestellt ist.

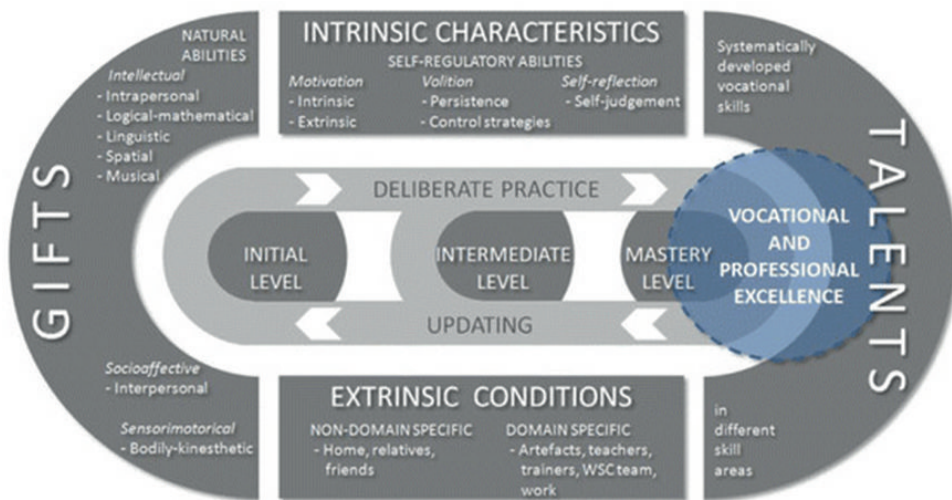


Abbildung 2: Entwicklungsmodell der beruflichen und fachlichen Exzellenz (developmental model of vocational excellence (DMVE)) (Quelle: Nokelainen 2018, S. 26)

Das Modell veranschaulicht den Prozess, wie sich (angeborene) Begabungen zu Talenten entwickeln. Ausgangspunkt sind die intellektuellen, intrapersonalen, logisch-mathematischen, sprachlichen, räumlichen und musikalischen Fähigkeiten, die sich

³ Für diese Identifikation eignen sich Schulnoten nicht gezwungenermaßen. Nach Stamm (2006, S. 136) haben sich Schulnoten in Talentscreenings als wenig aussagekräftige Parameter zur Erfassung von Talenten erwiesen.

in einem iterativen Prozess zu Talenten entwickeln können. Im Folgenden werden einige der Komponenten des Modells erläutert.

Begabung bzw. Hochbegabung wird weitgehend durch „natürliche“ Fähigkeiten, also genetische und elterliche Veranlagungen, sowie intrapersonelle Merkmale bestimmt (Gagné 2010). Bei der Entwicklung hin zu Talenten sind dazu einerseits persönliche Charakteristiken („intrinsic characteristics“) und andererseits externe Bedingungen („extrinsic conditions“) entscheidend. Zu den persönlichen Charakteristiken gehören etwa selbstregulatorische Fähigkeiten, die Motivation, Willenskraft und Selbstreflexion. Motivationale Prozesse etwa sind grundlegend dafür, Entscheidungen treffen zu können. Volitionale Prozesse sind entscheidend für die Umsetzung der Ziele, beispielsweise die Ausdauer und den Willen zu lernen (Gruber/Harteis 2018). Der Begriff „Selbstregulation“ bezieht sich auf den Prozess, bei welchem selbst erzeugte Gedanken und Handlungen systematisch angepasst werden, um das eigene Lernen und die eigene Motivation zu fördern (Schunk/Ertmer 2000; Schunk/Zimmerman 2013). Die Autoren des Modells stellen fest, dass es einerseits Motivation und Interesse braucht, um ein Tätigkeitsfeld für sich zu entdecken, und andererseits Motivation und Freude, um sich darin durch eine bewusste Praxis („deliberate practice“) weiterzuentwickeln.

Nokelainen (2018) verweist darüber hinaus auch auf persönliche Charakteristika, wie die Freude an der Leistung und am Verfolgen langfristiger Ziele, die für das Erzielen hoher Leistungen entscheidend sein können. Die Lernenden erfahren in ihrer Ausbildung auch immer wieder Misserfolge und Rückschläge. Es ist von zentraler Bedeutung, wie sie diese Erfahrungen verarbeiten. Wenn Rückschläge als Anlass genommen werden, die Anstrengungen zu erhöhen oder die Ziele neu zu setzen, indem Bewältigungsfähigkeiten und Resilienz bewiesen werden, wird dies keine Entwicklung verhindern, sondern im Gegenteil den Enthusiasmus und die Motivation steigern. Eine Theorie, die die Ausdauer beim Lernen beschreibt, ist die Growth-Mindset-Theorie von Carol Dweck (Dweck 2009/Yeager et al. 2019; Yeager/Dweck 2020). Lernende, die angesichts von Herausforderungen und Widrigkeiten durchhalten, scheinen über das zu verfügen, was als „Grit“ bezeichnet wird. Grit ist definiert als „Leidenschaft und Ausdauer für langfristige Ziele“ (Duckworth/Quinn 2009, S. 166). Die Wachstumsmentalität könnte eine relevante Triebkraft für die Talententwicklung sein.

Zu den externen Bedingungen der Entwicklung der beruflichen und fachlichen Exzellenz gehören infolge Nokelainen (2018) einerseits „nicht Domänen-spezifische“ Bedingungen wie Eltern, Verwandte, FreundInnen, Gleichaltrige; aber auch „Domänen-spezifische“ Bedingungen wie LehrerInnen, TrainerInnen, aber auch der Arbeitsplatz und Arbeitsteams. In zahlreichen Studien wurde die Bedeutung dieser externen Faktoren beschrieben. So stellen Ericsson et al. (1993) fest, dass die Motivation von Eltern und TrainerInnen, die Lernenden zu unterstützen, zentral für deren Entwicklung ist. Die Eltern machen das Talentfeld für ihre Kinder zugänglich und begehrenswert. Das häusliche Umfeld bietet die für das frühe Lernen notwendige Struktur (Zeit, Wertschätzung, Unterstützung, Ressourcen und Anleitung; Bloom 1985). Street (2001) zeigte, dass eine positive Beziehung zu mindestens einer Lehrperson ausreicht, um

hervorragende Leistungen zu erzielen. Im Kontext von Arbeitsplätzen scheint auch der Beitrag von individueller Hilfe und Unterstützung durch erfahrenere Kollegen und Kolleginnen eine wichtige Grundlage für die Talententwicklung zu sein (Virtanen et al. 2014). Zu den „bereichsspezifischen“ Faktoren gehören u. a. strukturelle Merkmale der Ausbildung wie die Anzahl der Lernenden und der AusbilderInnen, die zur Verfügung gestellte Infrastruktur sowie der didaktische Ansatz, der in der Ausbildung verfolgt wird. Letzterer bestimmt z. B. den Grad der Autonomie, der den Lernenden beim Lernen zugesprochen wird (Pylväs/Nokelainen 2017). Die Gestaltung der Ausbildung im Unternehmen kann somit für die Entwicklung von Talenten als zentral gelten. Vor diesem Hintergrund stellen sich die folgenden Forschungsfragen: Wie ist das Talentmanagement im Unternehmen organisiert? Welche grundlegenden Prinzipien werden dabei verfolgt? Welches Verständnis von Talent ist damit verbunden?

4 Methode

Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen einer explorativen Fallstudie (Yin 2009) zur Berufsbildung im untersuchten Pharmaunternehmen, wobei die Ausbildung von Biotechnologen/Biotechnologinnen und Laboranten/Laborantinnen in den Bereichen Biologie und Chemie im Fokus standen. Die Hauptdatenquelle bilden halbstrukturierte Interviews. Insgesamt wurden 31 Einzelinterviews und 2 Fokusgruppeninterviews durchgeführt. Die Datenerhebung wurde durch eine Dokumentenanalyse der berufsbildungsbezogenen Dokumente ergänzt. Die Teilnehmenden an den Fallstudien repräsentieren die wichtigsten an der Ausbildung beteiligten Personengruppen im Unternehmen: Lernende, BerufsbildnerInnen, Coaches und Coachinnen, BerufsbildnerInnen in überbetrieblichen Kursen, Ausbildungsbeauftragte sowie BerufsbildungsmanagerInnen.

Die Teilnehmenden für die Interviews wurden vom Forschungsteam zusammen mit dem Berufsbildungsmanagement ausgewählt. Die Zusammenarbeit bei der Auswahl der Interviewteilnehmenden führte zu einer flexiblen, kontinuierlichen Erweiterung der Stichprobe im Sinne eines theoretischen Samplings. Im Zuge der Untersuchung war es also möglich, direkt mit beruflichen Talenten zu sprechen. Aufgrund der Auswahl der Talente für die Interviews in Zusammenarbeit mit VertreterInnen des Unternehmens stellte sich grundsätzlich auch die Frage nach der Konformität in der Talententwicklung. Es ist wahrscheinlich, dass für die Einstufung als Talent einerseits die Leistung und etwa der Lernwille entscheidend sind, dass andererseits aber gerade jene Lernende besonders gefördert werden, die darüber hinaus auch gut ins Unternehmen passen.

Für die Auswertung der Transkripte wurde ein inhaltsanalytischer Ansatz (vgl. Kuckartz 2016) gewählt, wobei das Datenmaterial computergestützt mit der Software MAXQDA codiert wurde.

5 Ergebnisse

Durch die Zusammenarbeit der betrieblichen Ausbildung und der Überbetrieblichen Kurse (Integration von Beruflicher Ausbildung und ÜK in diesem Betrieb) ist gewisse Flexibilität und Individualisierung in der Gestaltung des Lernens möglich und die Ausbildungswege können im Sinne der Talentförderung angepasst werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Auswahl, Förderung und Entwicklung von Talenten in verschiedenen Phasen der Berufsausbildung zu beobachten sind: bei der Einstellung von Lernenden, während und nach der Ausbildung.

5.1 Einstellung von Lernenden als Voraussetzung für Talentförderung und -management

In der betrieblichen Berufsbildung (Betrieb und ÜK) beginnt die Identifikation von potenziellen beruflichen Begabungen früh. So können etwa GrundschülerInnen und deren Eltern spezielle Labore besuchen, um unter Anleitung Experimente durchzuführen. Solche Programme zielen darauf ab, mehr Informationen über die verschiedenen Berufe zu vermitteln und die Neugierde für die Forschung zu wecken, damit das mögliche Potenzial und Talent junger Menschen entdeckt werden können. Zentral für die Entwicklung von Talenten ist dann jedoch insbesondere die Rekrutierung von passenden SchulabgängerInnen. Potenzielle Lernende durchlaufen ein mehrstufiges Bewerbungsverfahren. Neben den eingereichten Multicheck⁴, S2- und S3-Zeugnissen⁵ wird eine erste Auswahl anhand eines elektronischen Bewerbungstools durchgeführt. In diesem Tool werden die klassischen Schulkenntnisse in Deutsch, Französisch, Englisch, Mathematik, aber auch die Merkfähigkeit, das Vorstellungsvermögen, das Arbeiten auf Zeit und unter Druck getestet. Anschließend erhalten die ausgewählten Kandidatinnen und Kandidaten die Möglichkeit, sich in einem „Eignungsabklärungsgespräch“ vorzustellen. In diesem Gespräch wird geprüft, ob die BewerberInnen zum Unternehmen und zum Beruf passen, aber vor allem auch, ob sie bestimmte Persönlichkeitsmerkmale aufweisen, die für die Ausbildung im Betrieb erwünscht sind:

„Wir suchen nach jungen Menschen, die bereits eine Wachstumsmentalität haben. Im Alter von 14 oder 15 Jahren ist das noch nicht immer sichtbar. Aber sie müssen mit der Einstellung kommen, dass sie bei uns lernen wollen, dass sie für ihr eigenes Leben erfolgreich sein wollen. Es ist klar, dass weniger die Noten im Vordergrund stehen, sondern mehr die Fähigkeiten und die Bereitschaft, etwas erreichen zu wollen. Letztlich kann man alles lernen, aber die Einstellung dazu, ich weiß nicht, ob man die lernen kann oder ob sie in gewissem Maße schon angeboren ist. Manche Menschen sind neugieriger als andere,

4 Der Multicheck Test in der Schweiz ist ein computerbasierter Schulleistungstest, der in Testzentren durchgeführt wird. Er prüft Schulwissen und Fähigkeiten wie logisches Denken, Vorstellungsvermögen, Konzentrationsfähigkeit und Merkfähigkeit. Für die Bewerbung für die Berufsausbildung verschiedener Berufe ist die Einreichung der Testergebnisse erforderlich.

5 Die Ergebnisse der Checks S2 und S3 sind Teil eines vierkantonalen Abschlusszertifikats Volksschule (Kantone Aargau, Basel-Landschaft, Basel Stadt, Solothurn). Das Abschlusszertifikat ergänzt das Jahreszeugnis mit dem Ziel, die Leistungen am Ende der Volksschulzeit noch breiter und aussagekräftiger zu dokumentieren. Eine schulische Selektionsfunktion übernimmt das Abschlusszertifikat nicht.

manche sind ausdauernder als andere, manche sind kreativer als andere. Es geht um eine Mischung aus Kreativität, Beharrlichkeit und dem Willen, etwas zu erreichen.“

Im Auswahlverfahren konzentrieren sich die Vertreter und Vertreterinnen des Unternehmens also bereits auf Charaktereigenschaften, die mit Begabung und/oder Talent assoziiert werden, wie etwa das Growth Mindset (nach Dweck 2009). Daneben sind aber auch die natürlichen Fähigkeiten (nach Nokelainen 2018) bei der Auswahl entscheidend, da sie eine Voraussetzung für die Entwicklung hin zu beruflicher Exzellenz sind. Nach einem erfolgreichen Vorstellungsgespräch lernen die Kandidaten und Kandidatinnen ihre Wunschberufe im Rahmen eines „Schnuppertags“ in der Praxis kennen. Hierdurch erhalten die BewerberInnen mehr Informationen über das Unternehmen und den Beruf. Auf der anderen Seite können die VertreterInnen des Unternehmens in diesem Rahmen aufseiten der BewerberInnen das Vorhandensein von praktischen Fähigkeiten, also etwa die von Stamm (2009) beschriebenen praktischen, konstruktiven und handwerklichen Fähigkeiten, beobachten.

5.2 Talentförderung und -management während der Ausbildung

Die Befragten schilderten, dass die Förderung potenzieller Talente damit beginnt, die Lernenden möglichst schnell abzuholen und in die Teams, sei es am Arbeitsplatz oder im ÜK, zu integrieren. Wichtig ist, die Stärken und Schwächen und vor allem die Interessen der Lernenden zu beobachten, um sie möglichst an passenden Orten einzusetzen:

„Ich denke darüber nach, wen ich wo einsetze. Da ich die Partner am Arbeitsplatz kenne, kann ich diejenigen, die gefördert werden müssen, weil sie Potenzial haben, dort platzieren, wo eine passende Förderung möglich ist.“

Die Aussagen der Berufsbildungsverantwortlichen zeigen, dass Talentförderung nur dann optimal gelingen kann, wenn die äußeren Bedingungen gut auf die Lernenden abgestimmt sind, sodass sich aus Interessen außergewöhnliche Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln können. Eine solche Talentförderung erfordert nicht nur einen hohen zeitlichen und finanziellen Aufwand, sondern setzt auch die Bereitschaft der beteiligten Berufsbildnerinnen und Berufsbildner voraus, sich auf ihr Gegenüber einzulassen, und erfordert ein hohes Engagement. Mit Hinblick auf eine erfolgreiche Talentförderung ist für die Berufsbildnerinnen und Berufsbildner ein gutes und vertrauensvolles Verhältnis zu den Lernenden unabdingbar, denn schlussendlich beruht die Förderung der Talente auf einem Gespür für die Lernenden, dem persönlichen Kontakt und einer individuellen Beurteilung persönlicher Fähigkeiten. Mehrere BerufsbildnerInnen betonen, dass die Beurteilung persönlicher Fähigkeiten nicht nur zu einem festen Zeitpunkt erfolgen sollte, sondern kontinuierlich erfolgen muss, da sich die Fähigkeiten der Lernenden im Laufe der Zeit verändern und Talente nur in geeigneten Situationen sichtbar werden.

Auch die Lernenden beschreiben, dass mit der Ausbildung hohe Anforderungen verbunden sind. Sie bemerken aber auch, dass sie mehr lernen, als der Lehrplan vorschreibt, dass die BerufsbildnerInnen im ÜK und im Betrieb tiefer in verschiedene The-

men einsteigen und sich viel Zeit für die Begleitung der praktischen Anwendungen nehmen. Darüber hinaus gibt es vieles, was die Lernenden motiviert, beispielsweise, dass sie stolz darauf sind, für eine Ausbildung in diesem Unternehmen ausgewählt worden zu sein, an der Medikamentenentwicklung mitzuwirken und damit Patienten und Patientinnen zu helfen sowie bereits während der Ausbildung ein wertvolles Mitglied des Forschungsteams zu sein und entsprechend dem eigenen Potenzial frühzeitig Verantwortung übernehmen zu können. Für die Befragten ist wichtig, dass sie sich mit dem Unternehmen und der Arbeit identifizieren können. Gleichzeitig brauchen sie verschiedene Gelegenheiten, mögliche Stärken erkennen zu können und besondere Fähigkeiten und Talente einzusetzen. Ein wichtiges Instrument zur Unterstützung der Talententwicklung ist schließlich die Anerkennung und Auszeichnung herausragender Lernender, wie sie im Folgenden von einer Lernenden beschrieben wird:

„In unserem Forschungsgebäude haben wir eine Art Seminar, wo normalerweise eher die Chefs eine Präsentation halten. Ich habe mit einem Kollegen ein Projekt gemacht, das wir als Lernende durchgeführt haben. Wir waren wahrscheinlich die ersten Lernenden in der Geschichte, die eine Präsentation auf Englisch hielten. Das war eine ziemliche Ehre und das ganze positive Feedback. Es war schön, dass die Arbeit anerkannt wurde und dass die Leute sahen, dass wir etwas gelernt haben.“

Die individuelle Potenzialerkennung und Förderung liegen weitgehend in der Verantwortung der BerufsbildnerInnen. Es gibt im Betrieb ein spezielles Programm namens CoLab (ein durch die Lernenden selbst geführtes Labor)⁶, in welchem besonders begabte Lernende arbeiten. Aber nur wer gefördert werden will und bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, soll am Colab teilnehmen. Für das Programm werden demnach nur Lernende ausgesucht, die über Fähigkeiten verfügen, die über das Erwartete hinausgehen. Verschiedene Unterlagen wie Ausbildungsnachweise, Semestergespräche, Ausbildungsberichte sowie Mehrfachbeobachtungen durch BerufsbildnerInnen an allen drei Lernorten werden als Auswahlkriterien für die Teilnahme von Lernenden am Colab herangezogen. Aus den Aussagen der Interviewten wird deutlich, dass man auf diese Weise eine Überforderung der Lernenden während der Ausbildung vermeiden will. Der erfolgreiche Lehrabschluss steht im Vordergrund. Ausdrücklich wurde von den Befragten darauf hingewiesen, dass eine negative Entscheidung für die Teilnahme am Colab aufgrund der Gesamtbeurteilung der Fähigkeiten durch die Berufsbildenden in einem Jahr kein Ausschlussgrund für eine erneute Beantragung der Teilnahme im Folgejahr ist, da bei allen Lernenden eine Veränderung der Leistungsfähigkeit im Laufe der Zeit möglich ist.

6 Im Colab arbeiten drei bis vier Lehrlinge in unterschiedlichen Ausbildungsstadien und auch diplomierte Lehrlinge zusammen. Das Colab versteht sich als „Miniunternehmen im Unternehmen“, in dem reale Projekte selbstständig und eigenverantwortlich durchgeführt und Fertigstellungsprodukte erzeugt werden. Da diese Produkte für Projekte im Unternehmen essenziell sein können, müssen auch Misserfolge von den Lehrlingen an das jeweilige Business-Team kommuniziert und verhandelt werden. Trotz dieses Drucks und der Verantwortung befinden sich die Lernenden in einem „geschützten Raum“ des Lernens und werden von AusbilderInnen betreut. Dies ist also ein guter Weg, um sehr früh in die berufliche Realität einzusteigen. Ob sich diese Form der Ausbildung zu einer breit angelegten Berufsausbildung für alle Lernenden in Laborberufen entwickeln wird, ist nicht absehbar. Da jedoch die Mehrheit der Lernenden immer noch eine enge Begleitung und Anleitung benötigt, wird sie möglicherweise nicht in großem Umfang angewendet werden.

5.3 Talentförderung und -management nach der Ausbildung

Den LehrabgängerInnen bietet das Unternehmen eine breite Palette von Anschlussmöglichkeiten. Dies wird von den Lernenden als Ansporn gesehen, bereits während der Lehrzeit außergewöhnliche Leistungen zu erbringen, wie diese Aussage eines Lernenden verdeutlicht:

„Was mich auch motiviert, sind die vielen Möglichkeiten, die wir haben, auch für danach. Sie geben dir auch viel, wenn du etwas dafür tust, kannst du etwas erreichen. Du kannst bleiben, ins Ausland gehen, dein Fachabitur bezahlt bekommen, du kannst in einem Firmenprogramm bezahlt studieren.“

Insgesamt lag laut der Interviewten in der Vergangenheit der Fokus eher auf der Förderung schwacher Lernender, während heute der Wunsch besteht, sich auch auf begabte Lernende zu konzentrieren. Das Berufsbildungsmanagement geht davon aus, dass die Entwicklung zum Talent ein individueller Prozess ist, für den ein kontinuierliches Üben zentral ist, ähnlich dem Verständnis von Talententwicklung von Pylväs und Nokelainen (2017). Allerdings erzählen die Befragten auch, dass sich nicht alle von ihnen begleiteten Lernenden im Rahmen der Lehre tatsächlich zu Talenten entwickeln. Die Unterschiedlichkeit der Entwicklungswege wird mitunter als Grund angeführt, warum die Begabungsförderung nicht mit dem Abschluss der Lehre enden sollte.

Die Interviewten berichteten, dass die Talentförderung insbesondere auch mit dem Ziel der späteren Weiterbeschäftigung der Talente erfolgt. Die Lernenden, die sich bereits während der Ausbildung stark engagiert haben, sollen im Unternehmen Karriere machen können. Die Interviewten beschreiben auch, dass das Talentmanagement gleichzeitig Werbe- und Marketinginstrument sein kann.

Das Unternehmen bietet allen, die ihre Lehre abschließen, direkt im Anschluss ein zusätzliches Beschäftigungsjahr an. In diesem „Qualifizierungsjahr“ können die Lernenden beispielsweise Arbeitstechniken und Methoden vertiefen, um besser auf den Arbeitsmarkt (oder für eine ausgeschriebene Stelle im Betrieb) vorbereitet zu sein. Bei ihren Bemühungen werden die Lernenden individuell unterstützt und ihre Entwicklung wird in einem Portfolio dokumentiert. Besonders begabte Lernende können das Qualifizierungsjahr auch im Ausland absolvieren, d. h. in einer ausländischen Tochtergesellschaft des Unternehmens. Um davon profitieren zu können, müssen die Lernenden gute Englischkenntnisse und eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur mitbringen, wobei wiederum das Growth Mindset entscheidend zu sein scheint, aber auch die Fähigkeit zur Selbstorganisation und zum selbstständigen Arbeiten. LehrabgängerInnen, die als Talente eingestuft werden, erhalten die Möglichkeit, sich weiterzubilden, beispielsweise indem sie die Berufsmaturität absolvieren oder ein Studium für angewandte Biowissenschaften an der Fachhochschule beginnen. Sie erhalten durch das Unternehmen finanzielle Unterstützung und die Möglichkeit, mit dem Unternehmen in Verbindung zu bleiben, auch indem sie während der Sommerferien im Unternehmen arbeiten. Für Studierende gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Arbeitszeiten im Verhältnis zum Studium aufzuteilen, etwa 50/50 Prozent oder 20/80 Prozent.

6 Fazit

Das Unternehmen wendet bei der Rekrutierung von Lernenden ein mehrstufiges Verfahren an, da Begabung nicht direkt beobachtet, sondern nur aus der Leistung in einer bestimmten praktischen Aufgabe abgeleitet werden kann. Bestandteile dieses Verfahrens sind ein elektronischer Wissenstest, ein Eignungsabklärungsgespräch und ein Prüfertag. Relevante Faktoren für die Entwicklung zu zukünftigen Talenten sind die natürlichen Fähigkeiten und eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur, das „Growth Mindset“, intrinsische Motivation, Entwicklungs- und Lernbereitschaft, große Eigeninitiative und enorme Arbeitsdisziplin. Während der Ausbildung liegt die Einstufung der Begabung und des Talents der Lernenden in der Verantwortung der Berufsbildenden und ist stark von deren persönlichen Beobachtungen und von persönlichen Überzeugungen beeinflusst. Die Förderung von Begabungen ist immer auch abhängig von den entsprechenden praktischen Gegebenheiten am Arbeitsplatz. Nicht alle Arbeitsplätze und ÜK-Kurse sind für die Förderung potenzieller Talente geeignet. Daher ist die den persönlichen Begabungen und Interessen entsprechende Platzierung im Betrieb für eine erfolgreiche Talententwicklung zentral. Talentierte Lernende können am CoLab-Programm teilnehmen, berufsbegleitend die Maturität absolvieren, im Rahmen des Qualifikationsjahres im Ausland arbeiten oder während ihrer Arbeit im Unternehmen parallel dazu studieren. Diese Investition in die Entwicklung beruflicher Talente ist ein klares Zeichen des Engagements für die Berufsbildung und für ein global tätiges Unternehmen auch ein Bekenntnis zum Schweizer Berufsbildungssystem. Die Talentförderungsprogramme werden in Zukunft dazu beitragen, die Berufsbildung in einem durch die Tertiarisierung stark umkämpften Berufsfeld zu stärken, und können als Wegbereiter für das Talentmanagement in anderen Berufsfeldern dienen.

Literatur

- Allgemeine Berufsschule Zürich (n. d.): Talent Klasse Koch Zürich. Online: https://www.ab-z.ch/resources/Talent_Info-Internet22.pdf (03.07.2024).
- Andermatt (2014): Talentförderung in der Berufsbildung (Management Summary des Zwischenberichts). Zürich: Mittelschul- und Berufsbildungsamt.
- Argyris, C./Schön, D. A. (1977): Organisational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Beck, M./Berndt, W./Graf, M. (2014): Bindung der Generationen. In: Schwuchow, K./Gutman, J. (Hrsg.): Personalentwicklung – Themen, Trends, Best Practices. Freiburg: Haufe, S. 317–329.
- Bloom, B. (1985): Developing talent in young people. BoD – Books on Demand.
- Bundesversammlung (2002): Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG) vom 13. Dezember 2002 (Stand am 1. Januar 2019). Bern: Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft.

- Collins, D./MacNamara, A. (2017): Talent development: A practitioner guide. London: Routledge.
- Commission/EACEA/Eurydice, E. (2013): Education and training in Europe 2020: Responses from the EU member states. Eurydice Report.
- Coyle, D. (2021): The Talent Code: Greatness Isn't Born It's Grown. Random House Business Books.
- Deiglmayr, A./Schalk, L./Stern, E. (2017): Begabung, Intelligenz, Talent, Wissen, Kompetenz und Expertise: Eine Begriffsklärung. In: Trautwein, U./Hasselhorn, M. (Hrsg.): Begabungen und Talente (Bd. 15). Göttingen: Hogrefe, S. 1–16.
- Duckworth, A. L./Quinn, P. D. (2009): Development and validation of the Short Grit Scale (GRIT-S). In: Journal of personality assessment, 91(2), S. 166–174.
- Dweck, C. S. (2009): Mindsets: Developing talent through a growth mindset. In: Olympic Coach, 21(1), S. 4–7.
- Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F. (2011): Strategisches Talent-Management: Talente systematisch finden, entwickeln und binden (Bd. 4444). Freiburg, Berlin, München: Haufe-Lexware.
- Ericsson, K. A./Krampe, R. T./Tesch-Römer, C. (1993): The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. In: Psychological Review, 100(3), S. 363.
- Euler, D. (2015): Lernorte in der Berufsausbildung zwischen Potenzial und Realität. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis: BWP, 44, S. 6–9.
- Gagné, F. (2010): Motivation within the DMGT 2.0 framework. In: High Ability Studies, 21(2), S. 81–99.
- Gardner, H. E. (2000): Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century. Hachette UK.
- Greenspan, D. A./Solomon, B./Gardner, H. (2004): The development of talent in different domains. In: Shavinina, L. V./Ferrari, M. (Hrsg.): Beyond Knowledge. Extracognitive Aspects of Developing High Ability. London: Routledge, S. 125–140.
- Gruber, H./Harteis, C. (2018): i-PPP: A Model of Professional Learning. In: Gruber, H./Harteis, C. (Hrsg.): Individual and Social Influences on Professional Learning. Cham: Springer, S. 153–171.
- Hambrick, D. Z./Oswald, F. L./Altmann, E. M./Meinz, E. J./Gobet, F./Campitelli, G. (2014): Deliberate practice: Is that all it takes to become an expert? In: Intelligence, 45, S. 34–45.
- Hehn, S. (2016): Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hoyer, Timo. (2012): Begabungsbegriff und Leistung. Eine pädagogische Annäherung. In: Hackl, A./Pauly, C./Steenbuck, O./Weigand, G. (Hrsg.): Werte schulischer Begabtenförderung. Begabung und Leistung. Frankfurt a. M.: Karg-Stiftung, S. 14–22. <https://doi.org/10.25656/01:9028>
- International Panel of Experts for Gifted Education (IPEGE) (2009): Professionelle Begabtenförderung. Empfehlungen zur Qualifizierung von Fachkräften in der Begabtenförderung. Salzburg, Austria: özbf.

- Jäger, W./Körner, P. (2015): Zehn Jahre Talent Management. Ein Spagat zwischen theoretischen Ansprüchen und praktischer Umsetzung. Talent Management. In: Strategien, Umsetzung, Perspektiven, 2, S. 15–26.
- Kamm, C./Gebhardt, A./Gonon, P./Brühwiler, C./Dernbach-Stolz, S. (2019): Learners' perceptions of a career guidance curriculum in different school-based support systems in Switzerland. In: Journal of Vocational Education & Training, 72, S. 1–21. <https://doi.org/10.1080/13636820.2019.1610474>
- Kuckartz, U. (2016): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagentexte Methoden. 3., überarbeitete Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kuhn, A./Schweri, J. (2019): Zur vierten Kosten-Nutzen-Erhebung der beruflichen Grundbildung. Zollikofen: Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB.
- MBA Kt. ZH (2021): Talentförderung Plus. Online: <http://www.talentfoerderungplus.ch> (03.07.2024).
- Muratori, M. C./Smith, C. K. (2015): Guiding the talent and career development of the gifted individual. In: Journal of Counseling & Development, 93(2), S. 173–182.
- Niederhauser, M. (2017): Talent, Leistung und Geschlecht im Lehrbetrieb: Eine Längsschnittuntersuchung zu Einflussfaktoren der praktischen Leistung von Lernenden [PhD Thesis]. Fribourg, CH: Université de Fribourg.
- Nokelainen, P. (2010): Mistä on ammatilliset huippuosaajat tehty? In: Ammatikasvatuksen aikakauskirja, 12(2), S. 4–12.
- Nokelainen, P. (2018): Modeling the characteristics of vocational excellence: A case study with Finnish WorldSkills Competition competitors. In: Talent Development & Excellence, 10(1), 1S. 5–30.
- Nokelainen, P./Ruohotie, P. (2009): Characteristics that Typify Successful World Skills Competition Participants. San Diego.
- Nokelainen, P., Korpelainen, K., & Ruohotie, P. (2009): Ammatillisen huippuosaamisen kehittymiseen vaikuttavat tekijät: Tapausesimerkinä suomalaiset ammattitaidon maailmanmestaruuskilpailuihin osallistuvat ja valmentautuvat nuoret. In: Ammatikasvatuksen aikakauskirja, 11(2), S. 41–53.
- Nokelainen, P./Stasz, C./James, S. (2014): What contributes to vocational excellence? A pilot study of the individual characteristics of the WorldSkills UK 2011 Squad. Oxford: University of Oxford (SKOPE Publications).
- Preckel, F./Krampen, G. (2016): Entwicklung und Schwerpunkte in der psychologischen Hochbegabungsforschung [Development and priorities in psychological giftedness research]. In: Psychologische Rundschau, 67, S. 1–14.
- Pylväs, L., & Nokelainen, P. (2017): Finnish WorldSkills achievers' vocational talent development and school-to-work pathways. In: International Journal for Research in Vocational Education and Training, 4(2), S. 95–116.
- Pylväs, L./Nokelainen, P./Roisko, H. (2015): Investigation of the role of natural abilities, self-regulative abilities and environmental conditions to Finnish air traffic controllers' vocational development. In: Journal of Workplace Learning, 27(3), S. 241–263.

- Riedl, A. (2008): Innere Differenzierung – Herausforderung für modernen Unterricht. *Wirtschaft und Linguistik: Wege einer Wechselwirkung. Eine Sammlung von Materialien einer internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz von Studierenden und Doktoranden*. Jekaterinburg: Staatliche Technische Uraler Universität, S. 122–128.
- Ritz, A./Sinelli, P. (2013): Talent Management und Nachfolgeplanung – zwei Seiten derselben Medaille. In: Pekruhl, U./Spaar, R./Zölch, M. (Hrsg.): *Human Resource Management – Jahrbuch 2013*. Zürich: WEKA-Verlag, S. 177–207.
- Ritz, A./Sinelli, P. (2018): Talent Management–Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz, A./Thom, N. (Hrsg.): *Talent Management*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–31.
- Rupietta, C./Backes-Gellner, U. (2019): How firms' participation in apprenticeship training fosters knowledge diffusion and innovation. In: *Journal of Business Economics*, 89(5), S. 569–597.
- Schunk, D. H./Ertmer, P. A. (2000): Self-regulation and academic learning: Self-efficacy enhancing interventions. In: Boekaerts, M./Pintrich, P. R./Zeidner, M. (Hrsg.): *Handbook of self-regulation*. New York, London: Academic Press, S. 631–649.
- Schunk, D. H./Zimmerman, B. J. (2013): Self-regulation and learning. In: Reynolds, W. M./Miller, G. E./Weiner, I. B. (Hrsg.): *Handbook of psychology: Educational psychology*. 2. Aufl. New York: John Wiley & Sons, Inc., S. 45–68.
- Stalder, B. E./Lüthi, F. (2020): Job resources and career success of IVET graduates in Switzerland: A different approach to exploring the standing of VET. In: *Journal of Vocational Education & Training*, 72(2), S. 189–208. <https://doi.org/10.1080/13636820.2020.1721735>
- Stamm, M. (2005): Highly talented and “only” an apprentice? Selected results of a longitudinal study and its consequences for vocational research of the highly-gifted. *Education + Training*, 47(1), S. 53–63.
- Stamm, M. (2006): Hoch begabte Lehrlinge: Eine soziale Tatsache? *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 9(1), S. 127–139.
- Stamm, M. (2012): Talentmanagement in der Berufsbildung. In: *Dossier Berufsbildung*, 12(1).
- Stamm, M./Niederhauser, M. (2008): Leistungsexzellenz in der beruflichen Ausbildung: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zu einer Schweizer Längsschnittstudie. *Empirische Pädagogik*, 22(4), S. 552–568.
- Stamm, M./Leumann, S./Kost, J. (2014): *Erfolgreiche Migranten: Ihr Ausbildungs- und Berufserfolg im Schweizer Berufsbildungssystem*. Münster: Waxmann Verlag.
- Stamm, M./Niederhauser, M./Müller, R. (2009): *Begabung und Leistungsexzellenz in der Berufsbildung: Eine empirische Studie zu den Ausbildungsverläufen besonders befähigter Jugendlicher im Schweizer Berufsbildungssystem: Schlussbericht zuhanden der Berufsbildungsforschung des BBT*. Fribourg: Université de Fribourg.
- Stein, M./Schmidt, H.-L./Günther, B./Heese, C./Babic, B. (2003): *Berufliche Begabung erkennen und fördern: Der Modellversuch „Leistungsstarke Lernende nachhaltig fördern (LANf)“*. Wissenschaftliche Diskussionspapiere 67. Bonn: BIBB.

- Stern, E./Neubauer, A. (2016): Intelligenz: Kein Mythos, sondern Realität. In: *Psychologische Rundschau*, 67(1), S. 15–27.
- Street, P. (2001): The role of motivation to the academic achievement of gifted secondary students. In: *Gifted Education International*, 15(2), S. 164–177.
- Trost, A./Frosch, M. (2011): Interne Talentmärkte. In: Trost, A./Jenewein, T. (Hrsg.): *Personalentwicklung 2.0 – Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation*. Köln: Luchterhand, S. 283–301.
- Virtanen, A./Tynjälä, P./Eteläpelto, A. (2014): Factors promoting vocational students' learning at work: Study on student experiences. In: *Journal of Education and Work*, 27(1), S. 43–70.
- Wettstein, E./Gonon, P. (2009): *Berufsbildung in der Schweiz*. Bern: hep-Verlag.
- Yeager, D. S./Dweck, C. S. (2020): What can be learned from growth mindset controversies? In: *American Psychologist*, 75(9), S. 1269.
- Yeager, D. S./Hanselman, P./Walton, G. M./Murray, J. S./Crosnoe, R./Muller, C./Tipton, E./Schneider, B./Hulleman, C. S./Hinojosa, C. P. (2019): A national experiment reveals where a growth mindset improves achievement. In: *Nature*, 573(7774), S. 364–369.
- Yin, R. K. (2009): *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.