

Luana Schmid

luana.schmid@students.fhnw.ch

8. Semester

BACHELOR-ARBEIT

Talentmanagement von Lernenden bei der Post CH AG

FHNW, Olten

Hochschule für Angewandte Psychologie

2020

Betreuung: Franziska Burren

Praxispartnerin: Post CH AG / Kontaktperson: Livio Jenni

Abstract

Talentmanagement von Lernenden ist eine wichtige Aufgabe in der beruflichen Grundbildung und die Förderung von praktischen Talenten rückt in den Fokus. Für die Praxispartnerin Post CH AG steht das Thema Talentmanagement von Lernenden zukünftig verstärkt im Zentrum. Die vorliegende Arbeit erfasst die unternehmensinternen Bedürfnisse, eruiert Erfahrungen von externen Institutionen und zeigt anhand von Handlungsempfehlungen erste Schritte zur Einführung eines Talentmanagements von Lernenden auf. Das angewandte qualitative Forschungsdesign beinhaltet 12 Leitfadeninterviews mit sechs internen und acht externen Fachkräften. Die Ergebnisse wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse erarbeitet. Sie zeigen, dass vor der Einführung grundlegende Rahmenbedingungen geklärt werden müssen. So zum Beispiel ein unternehmensinternes Verständnis von Talentmanagement. Intern stecken die Ziele junge, talentierte Lernende an die Unternehmung zu binden und den Fachkräftenachwuchs sicherzustellen das Bedürfnis der Unternehmung ab. Es besteht intern wie extern Einigkeit darüber, dass sich ein Talentmanagement für Lernende lohnt.

Keywords: Talentmanagement, berufliche Grundbildung, Talent, Generation Z, Lernende, Identifikation, Entwicklung

Zeichen: 121'427 (inkl. Leerzeichen)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	<i>Beschreibung und Ausgangslage Projektpartnerin Post CH AG.....</i>	2
1.2	<i>Zielsetzung und Fragestellungen.....</i>	3
1.3	<i>Aufbau der Arbeit</i>	4
1.4	<i>Abgrenzung des Themas.....</i>	4
2	Theoretische Grundlagen	5
2.1	<i>Generation Z.....</i>	5
2.2	<i>Talent.....</i>	7
2.3	<i>Talentidentifikation</i>	10
2.4	<i>Talententwicklung</i>	13
2.5	<i>Talentmanagement</i>	15
2.6	<i>Talentmanagement in Organisationen</i>	17
2.7	<i>Talentmanagement in der beruflichen Grundbildung</i>	20
2.8	<i>Ganzheitliches Talentmanagement.....</i>	21
2.9	<i>Rollen.....</i>	23
2.10	<i>Erfolgsfaktoren von Talentmanagement</i>	24
3	Methodisches Vorgehen	26
3.1	<i>Qualitative Datenerhebung</i>	26
3.1.1	<i>Qualitative Versuchssituation.....</i>	27
3.1.2	<i>Qualitative Charakterisierung der Stichprobe</i>	28
3.1.3	<i>Qualitatives Versuchsdesign</i>	28
3.1.4	<i>Qualitative Datenauswertung</i>	30
4	Ergebnisse	33
4.1	<i>Talent intern</i>	33
4.1.1	<i>Definition.....</i>	33
4.1.2	<i>Talentverständnis.....</i>	34
4.1.3	<i>Identifikation</i>	35
4.1.4	<i>Entwicklung.....</i>	35
4.2	<i>Talent extern.....</i>	36
4.2.1	<i>Definition.....</i>	36
4.2.2	<i>Talentverständnis.....</i>	37
4.2.3	<i>Identifikation</i>	38

4.2.4	Entwicklung.....	39
4.2.5	Talent in der beruflichen Grundbildung.....	40
4.3	<i>Talentmanagement intern</i>	40
4.3.1	Definition.....	41
4.3.2	Ziele.....	41
4.3.3	Abgrenzung zu Talentmanagement für Ausgelernte.....	42
4.3.4	Abgrenzung zu Personalentwicklung.....	43
4.3.5	Vorhandenes Talentmanagement	43
4.4	<i>Talentmanagement extern</i>	44
4.4.1	Definition.....	44
4.4.2	Ziele.....	45
4.4.3	Einbettung in die Organisation.....	45
4.4.4	Abgrenzung von Talentmanagement für Ausgelernte.....	46
4.4.5	Abgrenzung zu Personalentwicklung.....	46
4.4.6	Durchführung von Talentmanagement.....	47
4.5	<i>Erfolg</i>	48
4.5.1	Erfolgsfaktoren.....	48
4.5.2	Vorteile für Lernende	48
4.5.3	Vorteile für die Unternehmung	49
4.5.4	Herausforderungen	50
4.5.5	Weiterentwicklung	50
4.6	<i>Rollen</i>	51
4.7	<i>Bedürfnisse Post</i>	51
4.7.1	Why	52
4.7.2	How	52
4.7.3	Scheitern.....	53
4.8	<i>Sonstiges</i>	53
5	Diskussion	55
5.1	<i>Konklusion der Ergebnisse</i>	55
5.2	<i>Beantwortung der Fragestellungen</i>	59
5.3	<i>Handlungsempfehlungen</i>	61
5.3.1	Sensibilisierung für das Thema	61
5.3.2	Klärung des Why.....	62
5.3.3	Commitment.....	62

5.3.4	Definition und Verständnis	63
5.3.5	Synergien nutzen	63
5.3.6	Erfahrungsaustausch.....	64
5.3.7	Zukunftsgerichtete Empfehlung	65
5.4	<i>Limitationen und Ausblick</i>	65
6	Literaturverzeichnis	67
7	Abbildungsverzeichnis	71
8	Tabellenverzeichnis	71

1 Einleitung

Seit 1998 der «war for talents» durch Chambers et al. ausgerufen wurde, ist das Thema rund um Talente in aller Munde und nimmt einen immer grösseren Stellenwert ein.

Talentmanagement wird als eine der wichtigsten aktuellen und zukünftigen Themenstellungen aber auch Herausforderungen in der Personalarbeit identifiziert (Enaux & Henrich, 2011). Die kognitiv-kreativen Ressourcen der Mitarbeitenden werden künftig zu den zentralen Produktionsfaktoren und sind somit für die organisationale Wertschöpfungskette und deren Überleben notwendig (Ritz & Sinelli, 2013). Globale Megatrends und Faktoren wie der demografische Wandel, der Fachkräftemangel, die Geschwindigkeit der Veränderung des Wettbewerbs, die verringerte Bindung innerhalb von Arbeitsbeziehungen, die ansteigenden Diversitätserfordernisse, die Anpassung der Unternehmen an Märkte, der Wertewandel und die Forderung nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance der neuen Generationen zeigen, dass die strategische Bedeutung des Humankapitals bzw. des Faktors Mensch für den Unternehmenserfolg weiterhin steigt (Enaux & Henrich, 2011; Ritz & Sinelli, 2013).

Ein Zugang, der auf die Bindung von Mitarbeitenden an die Unternehmung abzielt und den Ansprüchen der Wissensgesellschaft sowie den Bedürfnissen der verschiedenen Generationen entspricht, ist das Talentmanagement (Beck, Berndt & Graf, 2014). Das Talentmanagement wird durch die genannten Veränderungen zu einem zentralen Element der Unternehmensstrategie und stellt eine wichtige Thematik in der Personalarbeit dar (Ritz & Sinelli, 2013; Enaux & Henrich, 2011). Lernfähigkeit ist die beste Strategie in der Organisationswelt, um sich Veränderungen anzupassen, erfolgreich zu bleiben und sich als Organisation weiterzuentwickeln (von Hehn, 2016). Somit zeigt sich, dass es ein Muss darstellt Talente in der Unternehmung zu fördern und Talentmanagement ein Thema abbildet, welches aus der erwähnten Notwendigkeit begründet wird. Das heisst, die richtigen

Mitarbeitenden zur richtigen Zeit zu rekrutieren, als Talent zu identifizieren, sie zu qualifizieren, zu entwickeln, sie am richtigen Ort einzusetzen und an die Unternehmung zu binden (Enaux & Henrich, 2011).

Viele Jugendliche besuchen Gymnasien, da diese als Kaderschmiede des Bildungserfolges gelten, zudem ist das Image des Handwerks bei den Jungen angeschlagen, was dazu führt, dass die Berufsbildung einen schweren Stand hat (Stamm, 2014). Dies zeigt sich darin, dass in den letzten Jahren 10-15% der potenziell besten Auszubildenden an die Gymnasien gingen, anstatt eine Lehre zu absolvieren (Stamm, 2014). Aus der ökonomischen Perspektive hat die Wirtschaft erkannt, dass die Ausbildung von Lernenden nicht nur einen Kostenfaktor, sondern eine sich lohnende Investition darstellt. Denn in Zukunft ist die Wirtschaft auf berufspraktisch gut ausgebildete junge Menschen angewiesen (Stamm, 2014). Unternehmungen sehen sich aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels immer mehr gezwungen auf eigens aus- und weitergebildete Mitarbeitende zurück zu greifen (Trost & Frosch, 2011). Dies bedeutet, es gilt umso stärker das vorhandene Potenzial in der beruflichen Grundbildung zu fördern, Begabungen zu entdecken und diese zu nutzen (Stamm, 2014).

1.1 Beschreibung und Ausgangslage Projektpartnerin Post CH AG

Die Post CH AG ist das staatliche Postunternehmen der Schweiz und beschäftigt rund 59'369 Mitarbeitende (interne Zahlen der Post CH AG). Die vorliegende Bachelor-Thesis wird in Zusammenarbeit mit der Abteilung Berufseinstieg, welche im Bereich Personal der Post CH AG angegliedert ist, erarbeitet. Der Berufseinstieg verantwortet die vielseitigen beruflichen Grundbildungen und den Hochschuleinstieg, wobei der Fokus in dieser Arbeit bei den Lernenden liegt.

Als drittgrösste Lehrlingsausbildnerin beschäftigt die Post CH AG im Durchschnitt 2000 Lernende in 16 verschiedenen beruflichen Grundbildungen, wobei im August 2019

mehr als 750 Lernende ihre Ausbildung bei der Post CH AG gestartet haben. Die Lernenden durchlaufen berufliche Grundbildungen in den Berufsfeldern Detailhandel, Kommunikation, Büro, Logistik, Instandhaltung und Informatik/Mediamatik. Die Erfolgsquote der Lernenden bei den Abschlussprüfungen liegt bei zirka 98% und die Lehrvertragsauflösungen liegen nur bei 3-6% (interne Zahlen der Post CH AG). Die grosse Anzahl an Lernenden bei der Post CH AG zeigt den wichtigen Stellenwert der beruflichen Grundbildung auf.

Die Post CH AG bietet den Lernenden ein Berufsumfeld, in dem sie ihr Potenzial ausschöpfen können und früh lernen selbständig zu handeln, eigenverantwortlich zu sein sowie sich in ihrer persönlichen Arbeits- und Lernumgebung zu organisieren. Das Ziel der Post CH AG ist, die Lernenden bestmöglich auf die Berufswelt vorzubereiten. Dazu bietet die Post CH AG den Lernenden verschiedene Möglichkeiten ihr Potenzial einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und Erfolgserlebnisse zu erleben, wie beispielsweise in Lernendenfilialen, Junior-Team Distributionen, Power Teams und Lernendengruppen.

1.2 Zielsetzung und Fragestellungen

Die Abteilung Berufseinstieg befasst sich laufend mit Veränderungen und Neuerungen in der beruflichen Grundbildung. Um die berufliche Grundbildung bei der Post CH AG zu optimieren, hat die Abteilung Berufseinstieg Interesse daran, ein systematisches Talentmanagement einzuführen und damit die leistungsstarken Lernenden gezielter als bisher zu fördern.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist, darzulegen wie sich das Bedürfnis nach einem Talentmanagement für Lernende unternehmensintern präsentiert und welche Erfahrungen vergleichbare Firmen sowie Institutionen die im Bereich Talentförderung von Jugendlichen tätig sind, bereits gemacht haben. Daraus resultieren folgende Fragestellungen für die vorliegende Arbeit:

Fragestellung 1: Wie kann ein künftiges Talentmanagement für Lernende in der Post CH AG eingeführt werden?

Fragestellung 2: Welche Bedürfnisse hat die Post CH AG in Bezug auf ein Talentmanagement für Lernende?

Fragestellung 3: Welche Erfahrungen haben externe Institutionen im Bereich Talentmanagement für Lernende?

Die Fragestellungen werden als roter Faden durch die Arbeit leiten. Nach der Auseinandersetzung mit dem Stand der Forschung zu Talentmanagement sowie der Eruierung des durchgeführten empirischen Verfahrens zum Thema wird in der Diskussion eine erste Antwort ausgearbeitet.

1.3 **Aufbau der Arbeit**

Nach erfolgter Einleitung wird im zweiten Kapitel das theoretische Fundament für die empirische Untersuchung, welche zur Beantwortung der Fragestellungen führt, gelegt. Wichtige Begrifflichkeiten werden definiert, Grundlagen dargelegt und die Zusammenhänge zur beruflichen Grundbildung werden aufgezeigt. Im dritten Kapitel erklärt das methodische Vorgehen das qualitative Verfahren der Leitfadeninterviews. Weiterführend werden im vierten Kapitel die Ergebnisse, der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Untersuchung, präsentiert. Die Bachelor-Thesis schliesst mit der Diskussion und den Handlungsempfehlungen für die Post CH AG, beziehungsweise für die Abteilung des Berufseinstiegs.

1.4 **Abgrenzung des Themas**

Das Thema Talentmanagement ist schon seit einem längeren Zeitraum hoch aktuell. Es finden sich viele Theorien und Ansichten von Forschenden zur Thematik. Diesbezüglich befasst sich die vorliegende Arbeit nicht mit der Gesamtheit der Theorien des

Talentmanagements. Mit dem Ziel zur Nähe und Relevanz zur Praxispartnerin Post CH AG werden primär Theorien erwähnt, die in Verbindung mit dem Arbeitsumfeld in Bezug auf die vorhandene Thematik der beruflichen Grundbildung als sinnvoll erachtet wurden. Dies unter Ausschluss eines Vollständigkeitsanspruchs.

2 Theoretische Grundlagen

Für die Beantwortung der Fragestellungen der vorliegenden Arbeit ist es von Bedeutung, Grundlagen der Theorie aufzuzeigen. Folgend werden die relevanten Theorien in Bezug auf Talentmanagement dargestellt und im Zusammenhang mit der beruflichen Grundbildung betrachtet.

2.1 Generation Z

Da die Thematik der Arbeit und die damit verbundenen Fragestellungen den Fokus auf die Lernenden richten, wird an dieser Stelle an die junge Generation herangeführt. Die Lernenden aus verschiedenen Berufsfeldern sind schwer als eine Gruppe zu fassen, aus diesem Grund werden sie in der vorliegenden Arbeit als Generation Z definiert, um dadurch Gemeinsamkeiten und Bedürfnisse aufzuzeigen.

Die Generation Z bezeichnet laut Mangelsdorf (2015) Personen mit Geburtsjahr ab 1996. Die Generation Z charakterisiert sich dadurch, dass für sie die Gleichstellung, Diversität und Globalisierung selbstverständlich zum Weltbild gehören. Medien und Technologien sind im Alltag normal und allgegenwärtig. Mangelsdorf (2015) bezeichnet die Generation Z zudem als Digital Natives und spricht von einer Medienabhängigkeit im Beruf wie im Privaten. Verglichen mit den älteren Generationen, ist es der Generation Z wichtig, sich beispielsweise mit Social Media nach aussen zu präsentieren (Moskaliuk, 2019).

Aufgrund dessen, haben sie im Gegensatz zu älteren Generationen weniger Hemmungen, Wissen und private Informationen zu teilen (Franken, 2019).

Die Wertebereiche Beruf, Familie und Gesundheit gehören für die Generation Z zu den Wichtigsten. Die Balance zwischen dem Leben nach Lust und der hohen Erwartungshaltung der Generation Z zu halten, stellt sich als Schwierigkeit heraus (Mangelsdorf, 2015).

Zu Führungskräften oder anderen Generationen führt die Generation Z zwar freundliche Beziehungen, die jedoch eher desinteressiert und distanziert gestaltet sind (Franken, 2019).

Die Generation Z sieht Arbeit als Notwendigkeit an, um das Leben zu geniessen und den privaten Teil des Lebens finanzieren zu können (Salmen, Friedrich & Kühnholz, 2016). Bezogen auf die Arbeit zeichnen sich klare Bedürfnisse und Anforderungen der Generation Z ab, so zum Beispiel der Wunsch nach geregelten Arbeitszeiten, Konstanz und sich von der völligen Flexibilisierung zu distanzieren. Die Generation Z will Freiheit und Selbstbestimmung erfahren, sucht jedoch prioritär Ordnung und Struktur (Scholz, 2014). Die Generation Z schätzt planbare, sichere und sinnstiftende berufliche Tätigkeiten (Salmen et al., 2016). Bei der Generation Z wird Wert auf die Trennung von Privatem und Arbeit gelegt und die Unternehmung oder das Team werden nicht als Familie angesehen (Scholz, 2014).

Die Grundhaltung der Generation Z bezogen auf ihren Arbeitsplatz kann laut Scholz (2014) kurz zusammengefasst werden: Sie wünschen sich ein positiv erlebbares Arbeitsumfeld. Sie betrachten den Beruf als einen Teil der Lebenszeit, den es optimal zu gestalten gilt und dabei sind sie durchaus leistungsbereit (Franken, 2019).

Betreffend der Qualifizierung, die der Generation Z wichtig zu sein scheint, postuliert Scholz (2014), dass lange Entwicklungsprogramme kein angemessenes Instrument sind und deswegen überschaubare Aktivitäten sinnvoller erscheinen.

2.2 Talent

Um überhaupt Talente identifizieren und managen zu können, muss an erster Stelle Klarheit über die Bedeutung des Begriffs Talent herrschen. Zusätzlich findet der Begriff Begabung in Zusammenhang mit Talent oft Einzug in die Forschung. Hierzu postuliert Stamm (2014), dass Begabung kein präzise angewandter Begriff ist. Denn es handelt sich um kein beobachtbares Phänomen, sondern um einen hypothetischen Konstruktbegriff, der verschiedene Phänomene subsumiert. Laut Stamm (2014) kann Begabung als realisierte Leistung, also als Performance definiert werden und sich so von Potenzial, dem Leistungsvermögen abgrenzen. Um die Zusammenhänge der Begrifflichkeiten aufzeigen zu können, wird die Abbildung 1 beigezogen. Unter Performance wird letztendlich die Qualität oder Quantität der Arbeitsergebnisse eines Mitarbeitenden verstanden, ist somit ergebnisorientiert und daher messbar. Potenzial hingegen ist die Fähigkeit, andere oder anspruchsvollere Aufgaben, also zukünftige Leistungen, erfolgreich zu bewältigen. Weiter wird Kompetenz als Gesamtheit von kognitiven, physischen, emotionalen und behavioralen Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden. Kurz können die drei Begriffe folgendermassen definiert werden: Performance ist die Leistung, Potenzial die Entwicklungsmöglichkeiten und Kompetenz die Fähigkeiten einer Person (Enaux & Henrich, 2011).

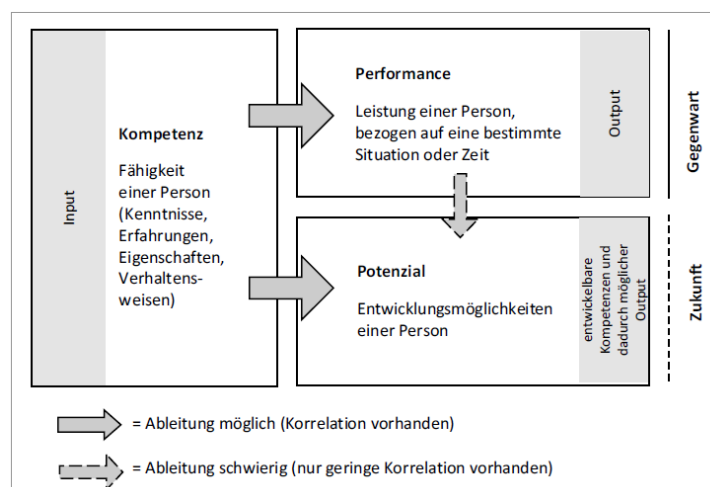


Abbildung 1. Zusammenhang von Kompetenz, Performance und Potenzial (Enaux & Henrich, 2011, S.20)

Die Abbildung 1 zeigt auf, dass Kompetenz als Grundlage für Performance gesehen werden kann und sich somit mit einer hohen Wahrscheinlichkeit anhand von Kompetenzausprägungen die Leistung eines Mitarbeitenden vorhersagen lässt. Hingegen kann zwischen der aktuellen Performance und dem Potenzial eines Mitarbeitenden kaum ein Zusammenhang aufgezeigt werden (Enaux & Henrich, 2011).

Der Begriff des Talents wird heute häufig mit Bezeichnungen wie „High Potential“, Top-Performer, Hochleistungsträger, Hochbegabter und A-Player assoziiert (Ritz & Sinelli, 2018). Im Duden (2020a) wird Talent als „Begabung, die jemanden zu ungewöhnlichen bzw. überdurchschnittlichen Leistungen auf einem bestimmten, besonders auf künstlerischem Gebiet befähigt“ beschrieben. Um den Begriff des Talents fassbarer zu machen, sollten laut Ritz und Sinelli (2010) die folgenden Eckdaten gegeben sein:

- Höhere fachliche Ausbildung
- Sehr starke Motivation und Freude an herausfordernden Tätigkeiten
- Sozial kompetenter Umgang mit Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie Führungspersonen
- Stetiges Bedürfnis nach persönlicher und beruflicher Weiterbildung

Stamm (2012) betont, dass es auch unter den Nichtakademikern überdurchschnittlich Begabte gibt, welche trotz nicht vorhandener höherer fachlicher Ausbildung, ebenfalls unter dem Begriff Talent subsumiert werden. Viele junge Mitarbeitende ohne akademische Höherqualifikation sind in Unternehmungen erfolgreich und bilden in handwerklich-technischer Sicht das Rückgrat einer Unternehmung (Stamm, 2012). Die nachfolgende Definition von Talent deckt weitgehend oben genannte Bereiche ab und lässt sich auch auf Lernende anwenden (Stamm, 2012): „Talent wird definiert als gezeigte Leistung in einer spezifischen Domäne, wobei bereits ein bestimmtes Niveau erreicht worden sein muss. Solche Domänen liegen auch ausserhalb des kognitiven Bereichs und umfassen Musik, Kunst, Sport – und alle Berufskategorien“ (S.18).

Die aufgezeigte Vielschichtigkeit des Begriffs Talent wird noch verschärft, wenn er im Zusammenhang mit Talentmanagement genutzt wird. In diesem Zusammenhang stellt sich in der Anwendung des Begriffs die Frage, ob Talent nur in Bezug auf Top-Positionen gesehen wird, alle Mitarbeitenden einbezogen werden oder eine hybride Sichtweise vertreten wird (Gutmann & Gatzke, 2015). Zu dieser Thematik gehen Enaux und Henrich (2011) von zwei grundsätzlichen Ansätzen aus. Dem Ansatz A: „Alle haben Talent“ und dem Ansatz B: „Einige wenige haben besonderes Talent“. Ansatz A ist ein breiter Ansatz und geht davon aus, dass jeder Mitarbeitende grundsätzlich über Talent verfügt und setzt Talent gleich mit Begabung. Die Aufgabe des Talentmanagements im Ansatz A besteht somit darin, diese Begabungen zu identifizieren und zu fördern sowie die Mitarbeitenden in Bezug auf ihre Begabung optimal einzusetzen. Laut Enaux und Henrich (2011) ist die Zielgruppe von solchen Talentmanagement-Ansätzen die ganze Belegschaft und das Ziel, welches verfolgt wird, ist das gesamthaft vorhandene Talent optimal für die Unternehmung zu nutzen und zu managen. Im Gegenzug dazu konzentriert sich der Ansatz B auf besonders talentierte Mitarbeitende und ist somit als enger Ansatz zu bezeichnen. Anders als im Ansatz A, besteht hier die Zielgruppe nur aus einem geringen Teil der ganzen Belegschaft. Die Aufgabe des Talentmanagements bei diesem Ansatz besteht darin, diese wichtigen und wenigen Mitarbeitenden zu identifizieren, gezielt zu entwickeln, an die Unternehmung zu binden und in entsprechenden Schlüsselpositionen einzusetzen (Enaux & Henrich, 2011). Enaux und Henrich (2011) erachten es als sinnvoll, den Ansatz B bei dem besonders talentierte Mitarbeitende im Fokus stehen, anzuwenden. Auch Jäger und Körner (2015) postulieren, dass nicht alle Mitarbeitenden als Talente betrachtet werden sollten. Die Prämisse alle haben Talent kann durchaus Nebenwirkungen haben, denn somit erhalten alle Mitarbeitenden die gleichen Rechte auf Entwicklung und Ausbildung. Im Gegenzug betont von Hehn (2016), die Nachteile des Ansatzes, wenn nur wenige als Talente erkoren werden. Die Nachteile sind unter anderem: Druck für die auserwählten Talente, gefühlte Benachteiligung der nicht

Ausgewählten oder Talente können die Unternehmung wechseln womit die Unternehmung Bemühungen einbüsst.

2.3 Talentidentifikation

Wie in Kapitel 2.2 aufgezeigt, hängt die Zielgruppe des Talentmanagements davon ab, wie Talent in der jeweiligen Unternehmung definiert wird. Das Potenzial und die vorliegende Ausprägung erfolgskritischer Kompetenzen der Mitarbeitenden repräsentieren die wesentlichen Talent-Indikatoren und nicht etwa die beobachtbare Leistung (Performance) (Enaux & Henrich, 2011).

Nun stellt sich die Frage, welche Instrumente, Prozesse und Methoden im Unternehmen genutzt werden, um intern diese definierten Indikatoren zu erheben beziehungsweise zu messen, um die passenden Mitarbeitenden zu erkennen und sie anschliessend auf die zu besetzenden Positionen hin zu entwickeln (Enaux & Henrich, 2011; von Hehn, 2016). Obschon laut Enaux und Henrich (2011) die Messung der Performance für die Identifikation eines Talenten nicht erstrangig ist, wird im Folgenden nach Enaux und Henrich (2011) auf die Messung aller Faktoren eingegangen, um die Vollständigkeit zu gewährleisten.

Messung der Performance

Von den drei genannten Faktoren ist die Performance von Mitarbeitenden am einfachsten zu beobachten und somit der einzig direkt messbare Faktor. Es werden messbare Grössen oder Kennzahlen definiert, die möglichst objektiv kontrollierbar sind. Dies können beispielsweise Stückzahlen oder Umsatzzahlen sein. Der Zusammenhang zwischen Performance und Potenzial ist häufig viel geringer als angenommen. Denn wieso sollten Mitarbeitende, die eine hohe Anzahl Produkte produzieren Potenzial für eine weiterführende Führungsaufgabe haben (Enaux & Henrich, 2011)?

Messung der Kompetenzen

Die Voraussetzung zur Messung der Kompetenzen ist ein unternehmensspezifisches Kompetenzmodell, das mit den strategischen Zielen und den erfolgskritischen Rahmenbedingungen abgestimmt ist. Ein Kompetenzmodell beschreibt eine unternehmensweite, funktionsübergreifende Abbildung der Anforderungen, welche für das Unternehmen erfolgskritisch sind. Daran werden Führungskräfte, Mitarbeitende und auch Potenzialträger gemessen. Die Qualität der Kompetenzeinschätzung steht in direkter Abhängigkeit zur Qualität des definierten Kompetenzmodells und kann teilweise sogar die Einschätzung des Potenzials beeinflussen (Enaux & Henrich, 2011).

Die Kompetenzen von Mitarbeitenden können nur indirekt beobachtet werden. Klassisch werden Kompetenzen von Mitarbeitenden durch den Vorgesetzten anhand einzelner Kriterien eingeschätzt. Häufig wird die Beurteilung der Kompetenzen beeinflusst durch die Leistung im Sinne von erzeugten Arbeitsergebnissen und zeigt die rasche Vermischung der Indikatoren bei der Einschätzung von Kompetenzen und Performance im Arbeitsalltag. Da eine gute Kompetenzausprägung sicherlich eine hohe Korrelation zur Leistung hat, ist die Unterscheidung der einzelnen Instrumente umso wesentlicher: wird die Leistung (der Output) oder werden die vorhandenen Kompetenzen (der Input) beurteilt. Daher lässt sich der Rückschluss ziehen, dass das Instrument des Mitarbeitendengesprächs beziehungsweise der Rückgriff auf ein vorhandenes Beurteilungssystem nicht die beste Methode zur Talent-Identifikation darstellt (Enaux & Henrich, 2011).

Beim Instrument des situativen Verfahrens, wie beispielsweise dem Assessment-Center (AC), werden vorhandene Kompetenzen direkt beurteilt. Ein AC simuliert Situationen, die das aktuelle oder zukünftige reale Arbeitsumfeld abbilden. Das situative Verfahren bringt folgende Vorteile mit sich (Enaux & Henrich, 2011):

- Durch den Einbezug mehrerer Beobachtenden werden nicht ausschliesslich die subjektiven Interessenlagen der Führungsperson berücksichtigt und somit ist es objektiv.
- Es können differenziertere Aussagen gemacht werden, da für die Einschätzung verschiedener Kompetenzen unterschiedliche Situationen konstruiert werden können.
- Mit der Kompetenzeinschätzung besteht weiter die Möglichkeit eine Einschätzung des Potenzials zu kombinieren. Dies durch die Simulation von zukünftigen Situationen in den Übungen.

Messung des Potenzials

Im Vergleich zu Performance und Kompetenzen ist der Faktor Potenzial in der Praxis mit Abstand am schwierigsten zu messen und das obwohl die Messung des Potenzials im Rahmen des Talentmanagements sehr wichtig ist. Dies beruht einerseits auf dem nebulösen Potenzialbegriff, denn in den Unternehmungen besteht häufig kein klares und einheitliches Verständnis von Potenzial. Andererseits besteht die Schwierigkeit der Beobachtbarkeit, weil es eine Einschätzung einer erfolgreichen Bewältigung von zukünftigen Aufgaben verlangt. Aus dieser Problematik heraus verlangt die Potenzialmessung den Einsatz von alternativen Methoden und Verfahren, um eine valide Potenzialeinschätzung zu gewährleisten (Enaux & Henrich, 2011).

Laut Enaux und Henrich (2011) haben sich in der Praxis zwei Ansätze durchgesetzt. Der Einsatz situativer Verfahren, bei dem die Mitarbeitenden mit anspruchsvolleren Situationen konfrontiert werden und so die Leistung als Indikator für das Potenzial gesehen werden kann. Sowie der Einsatz von Potenzialtreibern, bei dem basierend auf der Einschätzung von einzelnen, ausgewählten Kompetenzen eine Potenzialeinschätzung abgeleitet werden kann.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass zur Identifikation von Talenten eine Kombination verschiedener Instrumente empfehlenswert ist (Enaux & Henrich, 2011). Das

Drei-Faktoren Modell (Abbildung 2) nach Enaux und Henrich (2011) zeigt, dass die Performance allein keine Rolle in der reinen Identifikation von Talenten spielt. Als Grundlage für die Talent-Identifikation kann die Messung von Kompetenzen anhand eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells gesehen werden. Weiter stellt die valide Einschätzung des Potenzials einen wesentlichen Indikator für ein Talent dar.

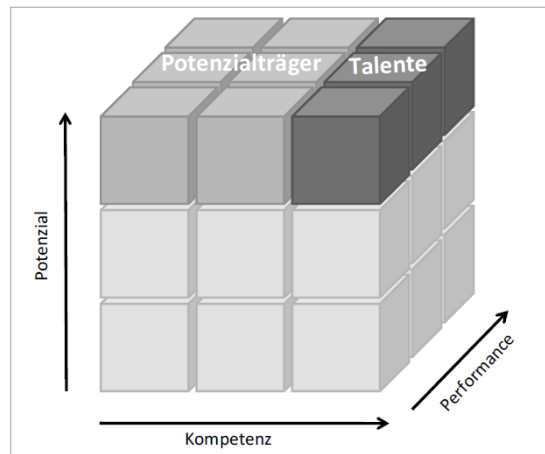


Abbildung 2. Das Drei-Faktoren-Modell (Enaux & Henrich, 2011, S.25)

2.4 Talententwicklung

In der Praxis ist es wichtig, dass nach der in Kapitel 2.3 beschriebenen Talentidentifikation auch konsequent Massnahmen zur Entwicklung getroffen werden (Gutmann & Gatzke, 2015). Die Talententwicklung übt gleichzeitig einen Einfluss auf die persönliche Entwicklung der Talente aus (Ritz & Sinelli, 2018).

Laut von Hehn (2016) ist das Ziel einer Entwicklungsplanung, Massnahmen einzuleiten, die dazu führen Kompetenzlücken zwischen Ist- und Soll-Profil zu schliessen. Weiter kann ein attraktiv gestaltetes Entwicklungsprogramm die Bindung der Mitarbeitenden an die Unternehmung unterstützen (von Hehn, 2016).

In der Entwicklung von Mitarbeitenden ist die Daumenregel „70-20-10“ zu beachten. Sie besagt, dass die Mitarbeitenden zu 70% über praktische Erfahrungen lernen und nur 10% über einen theoretischen Weg. Weiter wird nur zu 20% von anderen Mitarbeitenden gelernt (Trost & Frosch, 2011).

Für die Gestaltung von Massnahmen in der Personalentwicklung wird häufig die Struktur von Conradi (1983) zitiert. Dieser Ansatz unterteilt die Personalentwicklungsmassnahmen in folgende Kategorien: into-the-job, on-the-job, near-the-job, along-the-job, off-the-job und out-of-the-job. Für Entwicklungsmassnahmen im Rahmen eines Talentmanagements, scheint die Abgrenzung nach Wegerich (2015) sinnvoll. Hierbei werden vor allem die off-the-job Massnahmen, die ausserhalb des gewohnten Arbeitsplatzes stattfinden abgegrenzt. Die anderen Massnahmen finden am Arbeitsplatz oder arbeitsplatznah statt. Diese Abgrenzung weist auf die Vielfalt an Möglichkeiten hin, die nebst den klassischen off-the-job Weiterbildungsmassnahmen möglich sind. Wegerich (2015) postuliert on-, near- oder along-the-job zu fördern und so beispielsweise die Entwicklung in Job Rotation, Job Enrichment oder Coaching zu ermöglichen.

Besonderes Augenmerk bei der Entwicklung von jungen Talenten sollte der Fach- und Führungskompetenz beigemessen werden. Denn diese kann im Vergleich zu Sozial- und Selbstkompetenz mit zunehmendem Alter leichter beeinflusst werden. Dazu werden von Ritz und Sinelli (2018) Mentoringprogramme, Talentpools und Coachings empfohlen. Bei den genannten Möglichkeiten können Kommunikation und Verhalten den zunehmend höheren Anforderungen angepasst werden. Die erwähnten Kompetenzen sind häufig der Grund, wieso junge Talente scheitern. Dies weil sie zu wenig entwickelt sind und in der beruflichen Grundbildung kaum gefördert wurden (Ritz & Sinelli, 2018). Doch gerade für die jüngere Generation ist die Möglichkeit individuelle Entwicklungsperspektiven zu haben, der grösste Anreiz – und Motivationsfaktor (Ritz & Sinelli, 2013).

Da Talente aus der jüngeren Generation grossen Wert auf individuelle Laufbahn- und Entwicklungsperspektiven legen, nehmen die Vorgesetzten eine entscheidende Rolle in den ersten Schritten eines effektiven Talentmanagements ein (Ritz & Sinelli, 2013). Dies bedeutet für die Führungskräfte herausfordernde Aufgaben an die Talente zu vergeben,

Verantwortung zu übertragen, aufgabenbezogenes und klares Feedback zu geben sowie transparent zu kommunizieren (Ritz & Sinelli, 2013).

2.5 Talentmanagement

Ist sich eine Unternehmung im Klaren über die Definition des Begriffs Talent, stellt sich die Frage nach dem Umgang mit ihnen, sprich dem Managen von Talenten (Ritz & Sinelli, 2018). Die Definition von Talentmanagement lässt sich nicht einheitlich festhalten, obwohl in der Literatur sowie in der Wirtschaft die grosse Bedeutung von Talentmanagement betont wird (Dries, 2013). Laut Capelli (2008) verstehen viele Unternehmungen folgendes unter dem Begriff Talentmanagement: „Getting the right people with the right skills into the right jobs“ (S.1). Die Begriffsdefinition scheint logisch, doch gehört mehr als nur die optimale Besetzung von Positionen zum Talentmanagement. Clarke und Winkler (2006) betonen, dass alles was die Identifikation, Entwicklung, Engagement, Erhaltung und den Personaleinsatz eines Talentes innerhalb eines spezifischen Organisationskontextes betrifft, unter dem Begriff Talentmanagement verstanden werden kann. Gleichermassen postulieren Gutmann und Gatzke (2015), dass dem Begriff Talentmanagement generell alle intern und extern gerichteten Strategien, Methoden und Massnahmen zugehören, welche sicherstellen, dass die für den Geschäftserfolg kritischen Schlüsselpositionen dauerhaft mit den richtigen Mitarbeitenden besetzt sind. Somit kann Talentmanagement als das zielorientierte Handeln bezeichnet werden, welches dazu dient, Talente zu entdecken, zu gewinnen, zu entwickeln, zu fördern, optimal zu platzieren und an die Unternehmung zu binden. Daraus ergibt sich, dass es für jedes Unternehmen eine eigene Definition von Talentmanagement geben muss, welche unternehmensspezifisch entwickelt wird und organisationsspezifisch abgestimmt ist (Gutmann & Gatzke, 2015).

Das Talentmanagement bringt viele Vorteile mit sich, jedoch werden auch berechnigte Herausforderungen von Talentmanagement genannt (Enaux & Henrich, 2011). In der folgenden Tabelle 1 werden mögliche Vorteile und Herausforderungen gegenübergestellt.

Tabelle 1
Vorteile und Herausforderungen von Talentmanagement (Enaux & Henrich, 2011, S.16)

Vorteile	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> Wettbewerbsvorteile bei Förderung der i. d. R. leistungsstärkeren/produktiveren Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> bei Auswahl als Talent: Gefahr der Abwanderung durch steigendes Bewusstsein des eigenen Marktwerts
<ul style="list-style-type: none"> langfristige Bindung von Potenzial- und Leistungsträgern, denen eine erhöhte Wertschätzung zuteil wird 	<ul style="list-style-type: none"> größerer Aufwand durch Qualifizierungsbedarf für Führungskräfte (z. B. für die Talent-Identifikation)
<ul style="list-style-type: none"> geringere Abhängigkeit von schwierigen Rekrutierungsverhältnissen (<i>War for Talents</i>, demografischer Wandel etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Koordinationsaufwand durch bereichsübergreifende Verantwortlichkeiten, etwa bei der Talent-Identifikation
<ul style="list-style-type: none"> gesteigerte Arbeitgeberattraktivität, gerade für ambitionierte Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau einer Erwartungshaltung nominierter Talente, die gegebenenfalls nicht befriedigt werden kann
<ul style="list-style-type: none"> kontinuierliche Nutzung und Weiterentwicklung der Fähigkeiten des Mitarbeiters 	<ul style="list-style-type: none"> Frustration der nicht ausgewählten Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> Fokussierung auf eine tendenziell kleinere Mitarbeitergruppe und dadurch Kosteneinsparungen 	
<ul style="list-style-type: none"> Kostensenkung durch bedarfsorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen 	

Wie aus der Tabelle 1 ersichtlich wird, überwiegen die Vorteile. Dennoch gibt es Herausforderungen die zu beachten sind. Einige Herausforderungen beschreiben lediglich Aufwand, der besonders in der Einführung eines Talentmanagements entsteht. Andere beziehen sich auf Teilaspekte des Talentmanagements, welche oft durch andere Facetten aufgefangen werden können. Beispielsweise kann der Abwanderungsgefahr durch Arbeitgeberattraktivität und die Möglichkeiten, die das Talentmanagement bietet, entgegengewirkt werden (Enaux & Henrich, 2011).

An dieser Stelle kann die Brücke zur ersten Fragestellung geschlagen werden, in der es um die Einführung eines Talentmanagements geht.

2.6 Talentmanagement in Organisationen

Wie in Kapitel 2.2 erwähnt empfehlen Enaux und Henrich (2011) ein Talentmanagement, bei dem der Fokus auf einzelne Talente gesetzt wird. Auch Ritz und Sinelli (2018) unterstützen die Richtung, dass das Konzept des Talentmanagements nicht auf alle Mitarbeitenden einer Unternehmung anwendbar ist. Daher sollen nur Mitarbeitende in ein Talentmanagement-Programm aufgenommen werden, welche die geforderten Schlüsselkompetenzen mitbringen (Ritz und Sinelli, 2018). Dadurch kann Talentmanagement auch gegenüber der klassischen Personalentwicklung abgegrenzt werden. Denn Talentmanagement wird als ein Teil der Personalentwicklung verstanden (Meifert, 2013). Bei Personalentwicklung werden alle Mitarbeitenden als Talente bezeichnet, hingegen sind beim Talentmanagement einzelne Mitarbeitende die Zielgruppe (Ritz & Sinelli, 2018).

Laut Ritz und Sinelli (2013) lassen sich die bestehenden konzeptionellen Verständnisse von Talentmanagement in der wissenschaftlichen Perspektive in vier Idealtypen unterteilen:

1. egalitäres Talentmanagement
2. hierarchieorientiertes Talentmanagement
3. potenzialorientiertes Talentmanagement
4. qualifikationsorientiertes Talentmanagement

Abgesehen vom ersten Idealtyp, welcher als inklusiv bezeichnet werden kann, können die anderen genannten Typen als exklusive Talentmanagement-Ansätze bezeichnet werden. Dies weil sie den Begriff des Talents nicht für eine gesamte Belegschaft verwendbar machen (Ritz & Sinelli, 2013). Die Verwendung des Verständnisses, welches eine Unternehmung in Bezug auf Talentmanagement verwendet, ist in einer Analyse von unterschiedlichen betrieblichen Talentmanagement-Systemen unbedingt zu berücksichtigen (Ritz & Sinelli,

2013). Im Folgenden werden die vier Ansätze nach Ritz und Sinelli (2018) näher beschrieben:

Egalitäres Talentmanagement

Beim egalitären Verständnis von Talentmanagement wird davon ausgegangen, dass alle Mitarbeitenden der Unternehmung Talenteigenschaften besitzen, die in den Wertschöpfungsprozess der Organisation eingebracht werden können. Die Aufgabe des Talentmanagements besteht somit darin, dieses Talent bei den Mitarbeitenden zu identifizieren, zu fördern und optimal für die Unternehmung einzusetzen. Das heisst, dass sich entsprechende Entwicklungsmassnahmen an alle Mitarbeitenden richten und die Personalentwicklung durch eine starke Lernkultur geprägt ist (Ritz & Sinelli, 2018). Laut Brönnimann und Hämmerle (2011) hat die Post CH AG eine starke egalitäre Betriebskultur und daher lässt sich das Modell der Unternehmung zuordnen.

Hierarchieorientiertes Talentmanagement

Dieses Talentmanagement-Modell mit Fokus auf Hierarchiestufen stellt die Führungskräfte ins Zentrum. Unternehmungen, welche stark auf Nachfolgeplanung setzten und historisch eher hierarchieorientiert sind sowie besonders ausgeprägte Führungs- und Kaderentwicklungsangebote ausweisen, prägen in der Praxis diese Sichtweise (Ritz & Sinelli, 2018).

Potenzialorientiertes Talentmanagement

Bei diesem Ansatz wird der Schwerpunkt auf den Auswahlprozess von Talenten gelegt. Es wird davon ausgegangen, dass einige wenige Mitarbeitende einen relevanten Teil der Performance generieren und zudem Potenzial für weiterführende oder andere zusätzliche Aufgaben haben. Zur Identifikation dieser Talente gibt es verschiedene Instrumente wie beispielsweise das Personalportfolio. Anhand dieses Modells kann besonders die Nachfolgeplanung auf allen Stufen gestärkt werden (Ritz & Sinelli, 2018).

Qualifikationsorientiertes Talentmanagement

Dieser Idealtyp weist teilweise Überschneidungen mit dem potenzialorientierten Talentmanagement auf. Beim qualifikationsorientierten Verständnis von Talentmanagement liegt der Fokus vor allem in der Identifikation von Schlüsselpositionen für deren Ausführung spezifische Qualifikationsanforderungen bestehen. Nebst der Identifikation der Schlüsselpositionen geht es darum, die Sicherstellung der Besetzung und Nachfolge dieser Positionen zu gewährleisten (Ritz & Sinelli, 2018).

In Abbildung 3 werden die vier beschriebenen Idealtypen des Talentmanagements anhand eines exemplarischen Organigramms grafisch zusammengefasst. Die Typen verlangen, mit Ausnahme des egalitären Typen (1) eine Segmentierung der Belegschaft. Beim Typ 2, dem hierarchieorientierten Talentmanagement, ist der Fokus bei der Identifikation von Talenten auf den spezifischen Hierarchiestufen. Beim Typ 3 (potenzialorientiertes Talentmanagement) identifiziert die Unternehmung ihre Talente anhand von Potenzialeinschätzungen und beim Typ 4, dem qualifikationsorientierten Talentmanagement, wird zuerst die Schlüsselposition erkannt und anhand der Position wird die Person, die diese ausübt, definiert (Ritz & Sinelli, 2018). Ritz und Sinelli (2018) proklamieren, dass die dargestellten Modelle Idealtypen sind und somit in der Praxis nicht vollumfänglich voneinander abzugrenzen sind.

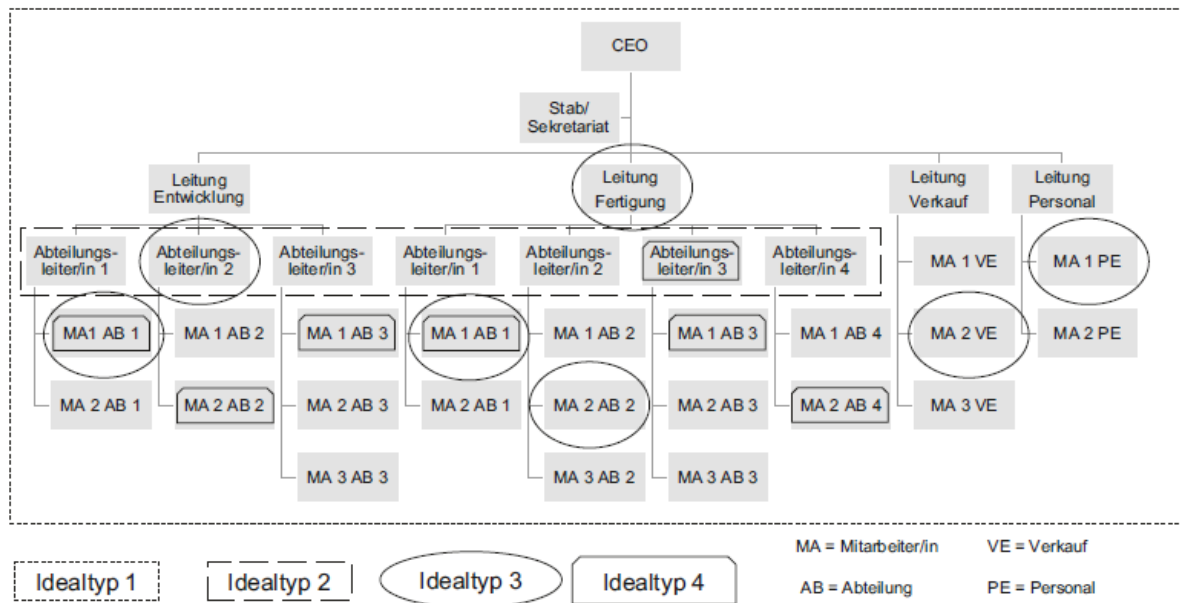


Abbildung 3. Die vier Idealtypen des Talentmanagements (Ritz & Sinelli, 2018, S.10)

Weiter empfehlen Ritz und Sinelli (2018), wenn in einer Unternehmung alle Mitarbeitenden als Talente definiert werden, was im Fall des Idealtyps 1 gemacht wird, von Personalentwicklung und nicht von Talentmanagement zu sprechen.

Gemäss Brönnimann und Hämmerle (2011) liegt bei der Post CH AG der Typ 1 vor. Da in der vorliegenden Arbeit jedoch die Zielgruppe der Lernenden im Fokus steht und nicht die gesamte Belegschaft der Post CH AG, wird weiter von Talentmanagement gesprochen.

2.7 Talentmanagement in der beruflichen Grundbildung

Talentmanagement ist ein aktuelles Thema, wobei sich viel Fachliteratur für die Zielgruppe der Professionals und der Führungskräfte finden lässt. Da es sich in der Bachelorarbeit und den Fragestellungen um Talentmanagement von Lernenden handelt, wird in diesem Kapitel auf die Förderung von Jugendlichen in der Berufsbildung eingegangen.

Ritz und Sinelli (2018) stellen fest, dass innerhalb der beruflichen Grundbildung die Entwicklung von Talenten zu wenig gefördert wird. Ebenso empfiehlt Stamm (2012) die Talentförderung als wichtige Aufgabe der Berufsbildung zu verstehen und das Augenmerk stärker auf die Förderung von praktischen Talenten zu legen. Durch die Längsschnittstudie

„Hoch begabt und ‘nur’ Lehrling?“ wurde aufgezeigt, dass es Talente in der beruflichen Grundbildung in allen Berufsfeldern gibt (Stamm, Müller & Niederhauser, 2006). Stamm et al. (2006) zeigen mit ihren Ergebnissen, dass sich unter den identifizierten Talenten sowohl akademisch als auch praktisch Begabte befinden. Wobei 7,6% der Stichprobe den sogenannten Talentpool bilden. Mit jener Studie wird somit aufgezeigt, dass überdurchschnittlich begabte Lernende eine soziale Tatsache darstellen. Weiter hat die Bildungsdirektion des Kanton Zürich ein Projekt zum Thema „Talentförderung in der Berufsbildung“ lanciert. Ausgangspunkt für das Projekt war, dass für die Förderung von leistungsstarken Jugendlichen wenig unternommen wird und die Berufsbildung gegenüber dem Gymnasium insgesamt an Attraktivität verliert (Andermatt, 2014). Auch aus bildungspolitischer Sicht lässt sich argumentieren, denn die Qualifizierung in der Berufsbildung erhält durch die Neuformierung der Hochschullandschaft Schweiz und ihrer Integration in den europäischen Hochschulraum eine besondere Bedeutung. Einerseits als Zubringerin für die Fachhochschulen und andererseits als Garant in der Entdeckung beruflich-praktischer Reserven sowie der Förderung der beruflichen Qualität des Fachkräftenachwuchses (Stamm, 2014).

Die verschiedenen Aussagen in Bezug auf ein Talentmanagement in der beruflichen Grundbildung decken sich und es zeichnet sich ab, dass das Talentmanagement für Lernende in Zukunft stark an Bedeutung gewinnen wird.

2.8 Ganzheitliches Talentmanagement

Oftmals fehlt in den Unternehmungen ein ganzheitlicher und nachhaltiger Talentmanagement-Ansatz und die Aktivitäten für die verschiedenen Bereiche (beispielsweise Beurteilung und Entwicklung) finden isoliert statt (Ritz & Sinelli, 2018). Die Frage nach der Einbettung eines ganzheitlichen Talentmanagements in einer Organisation kann mit der Abbildung 4 beantwortet werden. Die Abbildung 4 zeigt die relevanten

personalwirtschaftlichen Zusammenhänge auf und dient als Orientierungshilfe zu einer verbesserten Gestaltung des Talentmanagements einer Unternehmung (Ritz & Sinelli, 2018).

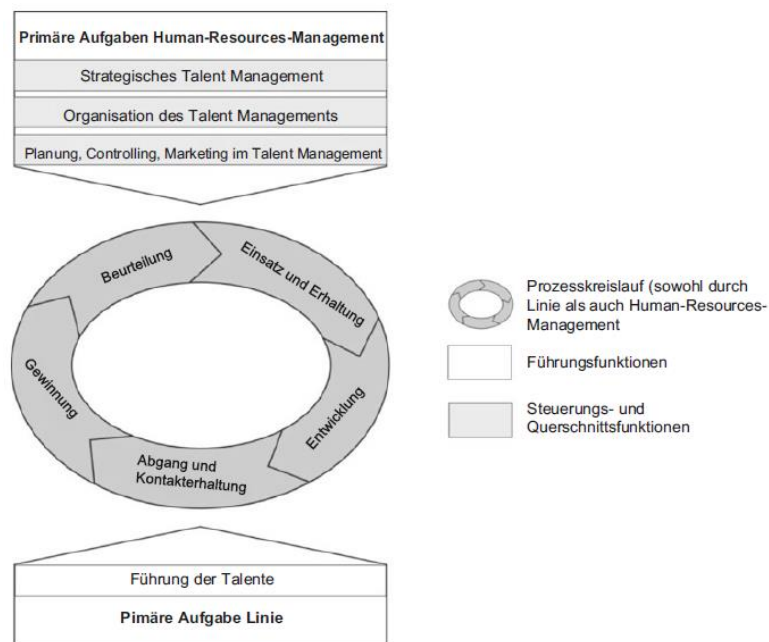


Abbildung 4. Ganzheitliches Talent-Management-Konzept (Ritz & Sinelli, 2018, S.16)

Im Fokus des Talentmanagement-Konzepts steht der Prozesskreislauf, in dem die zentralen Funktionen von Gewinnung, Beurteilung, Einsatz und Erhaltung, Entwicklung sowie Abgang und Kontakterhaltung unterschieden werden. Laut Ritz und Sinelli (2018), gibt es zentrale Fragen innerhalb jeder Funktion im Prozesskreislauf, die jede Unternehmung in ihrer strategischen Ausrichtung für sich klären sollte. Nachfolgend werden die Fragen in Anlehnung an Ritz und Sinelli (2018) aufgeführt:

- Gewinnung: Wie werden Talente gefunden?
- Beurteilung: Wie werden Talente kompetenz-orientiert beurteilt und erkannt?
- Einsatz und Erhalt: Wie werden Talentlaufbahnen geplant? Wie werden die Talente erhalten?
- Entwicklung: Wie werden Talente entwickelt?
- Abgang und Kontakterhaltung: Wie wird der Kontakt mit den Talenten gehalten?

Im Normalfall wird von jedem in der Unternehmung beschäftigten Talent jede dieser zentralen Funktionen durchlebt. Wie in Abbildung 4 ersichtlich, ist der Prozesskreislauf in die, mit den Prozesselementen unmittelbar verbundenen Aktivitäten der Personalabteilung und der Linienverantwortlichen eingebettet. Durch den Prozesskreislauf wird das Ziel des Talentmanagements, die Aufrechterhaltung der Arbeitgebenden-Arbeitnehmenden-Beziehung, aufgezeigt. Denn im Gegensatz zu herkömmlichen Personalabgängen, wird im Talentmanagement versucht austretende Talente wieder zurückzugewinnen und an die Unternehmung zu binden (Ritz & Sinelli, 2018). Unter der Bindung von Mitarbeitenden wird die psychologische Bindung, also das Commitment oder Engagement gegenüber der Firma und nicht die vertragliche Bindung verstanden (von Hehn, 2016).

Das strategische Talentmanagement hängt eng mit der systemischen Nachfolgeplanung zusammen (Ritz & Sinelli, 2013). Die Ziele einer Nachfolgeplanung sind laut von Hehn (2016) einen Gesamtüberblick über nachfolgende Punkte zu erhalten: Ist die sogenannte Talent-Pipeline gut besetzt, ist sichergestellt, dass passende potenzielle Nachfolgende für die Schlüsselpositionen aller Bereiche vorhanden sind und stellt die Firma angemessene Entwicklungsmassnahmen für Nachfolgende bereit. Somit minimiert die Nachfolgeplanung auf der einen Seite das Risiko Schlüsselpositionen nicht nachbesetzen zu können und im Gegenzug dazu wird mit dem strategischen Talentmanagement die Entwicklung der in Frage kommenden Nachfolgenden für die Schlüsselpositionen sichergestellt (Gutmann & Gatzke, 2015; Ritz & Sinelli, 2013).

2.9 Rollen

Kapitel 2.4 betonte die Wichtigkeit der Rolle des Vorgesetzten bezogen auf die Entwicklungsperspektiven. Um diesbezüglich die entsprechenden verantwortlichen Personen festzulegen, muss in der Unternehmung entschieden werden, welche Aktivitäten das HR übernimmt und welche aktive Rolle die Führungskraft übernimmt (von Hehn, 2016). Weiter

betont von Hehn (2016), dass es von Vorteil ist in den Arbeitsbereichen Befürworter des Talentmanagements zu haben und die Stakeholder somit frühzeitig einzubinden. Damit wird die Blockierung der Einführung des neuen Prozesses verhindert.

Dass die Förderung von Talenten auch ein Commitment ist bekräftigt Stamm (2014). Nebst der Investition von Zeit und Geld bedingt die Talentförderung die Bereitschaft der im Prozess involvierten Personen, sich auf das Gegenüber einzulassen sowie keinen Aufwand und Mühen zu scheuen. Namentlich sollten Berufsbildungsverantwortliche den Lernenden den Übungsraum einrichten, sich um gute Beziehungen zu den Lernenden bemühen, die Lernenden herausfordern und ihnen vertrauen, Verständnis aufbringen sowie eine Fehlerkultur pflegen (Stamm, 2014). Zur Führung eines erfolgreichen Talentmanagements, benötigt es die Lernenden in gleicher Weise. Die Lernenden sollten sich interessieren, motiviert sein ausserordentliche Leistungen zu erbringen, sich teamfähig zeigen, ein gutes Verhältnis zu den Berufsbildungsverantwortlichen pflegen, sich kontinuierlich in ihren Selbstkompetenzen steigern und konstant versuchen sich in ihren Leistungen zu verbessern sowie Fördermassnahmen optimal zu nutzen (Stamm, 2014). Eine weitere wichtige Rolle ordnet Stamm (2014) dem schulischen Umfeld zu. Beispielsweise den gegebenen Bedingungen der Berufsfachschule, in der konzentriertes Arbeiten gefördert werden sollte.

2.10 Erfolgsfaktoren von Talentmanagement

Der Aufbau eines Commitment ist die Grundlage jedes Talentmanagements. Darunter wird die Bereitschaft aller Beteiligten verstanden, sich in allen schulischen und betrieblichen Anforderungsbereichen auf die Entdeckung von Talenten einzulassen. Darüber hinaus Geld und Zeit zu investieren und die Entwicklung der Talente systematisch voranzutreiben (Stamm, 2012).

Die gelebte Führungskultur einer Unternehmung sowie die Unterstützung durch das Management werden von Gutmann und Gatzke (2015) als wesentliche Erfolgsfaktoren

genannt. Dazu zählt einerseits die Bereitstellung der nötigen Ressourcen aber vor allem die Bereitschaft den Prozess mitzutragen.

Im Journal of World Business wurden für Talentmanagement folgende Erfolgsfaktoren herausgearbeitet: Einbindung in die Unternehmensstrategie, interne Konsistenz, kulturelle Einbettung und Engagement des Managements (Ariss, Cascio & Paauwe, 2014).

Zur Überprüfung der Ziele, die durch das Talentmanagement erreicht werden sollen, ist die Evaluation der Massnahmen nötig (von Hehn, 2016). Nach von Hehn (2016) können zur Evaluation jedoch nicht generelle Kennzahlen herangezogen werden, da die Veränderungen durch ein Talentmanagement multikausal und nicht univariat sind. Somit müssen Unternehmungen für sich Erfolgsfaktoren und deren Indikatoren festlegen.

3 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird die Methodenwahl hergeleitet sowie das methodische Vorgehen im Forschungsprozess erläutert. Die qualitative Forschung ergibt sich aus dem Grund, weil laut Flick (2016) durch qualitative Analysen subjektive Einstellungen, Meinungen und Haltungen hinterfragt werden können. Diese zu erfragen ist in der vorliegenden Arbeit zentral, da herausgefunden werden soll, wie das Bedürfnis der Post CH AG in Bezug auf ein Talentmanagement von Lernenden ist und welche Erfahrungen externe Unternehmungen sowie Institutionen gemacht haben und die daraus entstehenden Möglichkeiten zu prüfen.

3.1 Qualitative Datenerhebung

In Abbildung 5 wird der Untersuchungsplan für die vorliegende Arbeit und der damit verbundenen qualitativen Forschung visuell dargestellt. Das qualitative Vorgehen beinhaltet die Erstellung und Durchführung von Leitfadeninterviews. Die Befragung der Fachkräfte, erlaubt das Beleuchten verschiedener für die Fragestellungen relevanten Aspekte. Im Anschluss erlaubt das Interviewmaterial die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse. Anhand der Methodik der qualitativen Datenerhebung ist es möglich erste praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die Post CH AG zu formulieren (Kuckartz, 2016).

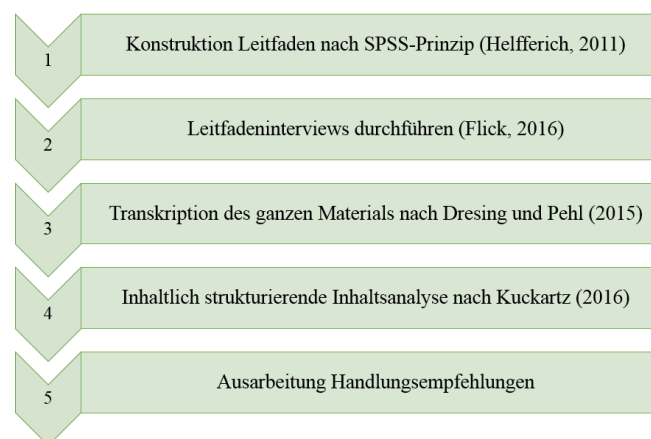


Abbildung 5. Eigene Darstellung des Untersuchungsplans (2020)

3.1.1 Qualitative Versuchssituation

Im Februar erfolgte nach Absprache mit dem Praxispartner die erste Kontaktaufnahme mit den zu Interviewenden. Dabei wurden das Forschungsthema und das Zeitfenster für das jeweilige Interview besprochen. Alle Interviews dieser Arbeit wurden in den Monaten März und April durchgeführt. Die Covid-19 Situation erlaubte keinen direkten Kontakt weshalb die Gespräche über das Tool „Skype for Business“ stattfanden. Hierfür haben sich beide am Interview beteiligten Parteien in einen ruhigen Raum zurückgezogen, in dem das Interview in ungestörter und angenehmer Atmosphäre stattfinden konnte. Die Dauer der Leitfadeninterviews betrug zwischen 24 bis 57 Minuten reine Aufnahmezeit. In einem ersten Schritt wurden die Rahmenbedingungen und das Ziel der empirischen Untersuchung erläutert. Mit dem Einverständnis (Anhang C) der interviewten Person wurde das Interview direkt über das Tool „Skype for Business“ aufgenommen, um den anschliessenden Schritt des Transkribierens zu ermöglichen.

Die Herleitung des Forschungsgegenstandes erfolgte systematisch nach Helfferich (2011) und stellte die geeignete Wahl der Forschungsmethode sicher.

Forschungsinteresse

Die Post CH AG beschäftigt eine grosse Anzahl von Lernenden und misst der Betreuung dieser einen grossen Stellenwert zu. Um in der beruflichen Grundbildung die leistungsstarken Lernenden systematisch und gezielter als bisher zu fördern, möchte die Post CH AG wissen, wie sich das Bedürfnis nach einem Talentmanagement unternehmensintern präsentiert und was in anderen Unternehmungen sowie Institutionen bezüglich Talentmanagement von Lernenden bereits gemacht wird.

Forschungsfragen

Die Forschungsfragen leiten sich aus dem Forschungsinteresse ab und erlauben durch den Forschungsprozess, die Suche nach einer Antwort. Der Forschungsprozess orientiert sich

an den Forschungsfragen, um die Beantwortung dieser entwickeln zu können. Die Forschungsfragen verfolgen das Ziel, Erkenntnisse zu generieren, die das Formulieren von Handlungsempfehlungen für die Post CH AG möglich machen. Die Forschungsfragen sind in Kapitel 1.2 erläutert.

Forschungsgegenstand

Der Forschungsgegenstand entspricht der spezifischen Erkenntnisrichtung qualitativer Forschung, da es um Bedürfnisse und Sichtweisen der Befragten geht (Helfferich, 2011). In der Arbeit stellt dies die Analyse anhand der Hauptkategorien dar.

3.1.2 Qualitative Charakterisierung der Stichprobe

Die Auswahl der Stichprobe wurde in Zusammenarbeit mit der Praxispartnerin Post CH AG getroffen. Die Stichprobe setzte sich aus sechs internen Mitarbeitenden, sowie acht externen Interviewten zusammen. Die internen Mitarbeitenden sind jeweils in der Berufsbildung der Post CH AG oder im Bereich Personalentwicklung tätig. Bei den externen Interviewten handelt es sich um Personen aus Betrieben, die ein Talentmanagement für Lernende besitzen, im Aufbau eines Talentmanagement sind oder die direkt im Bereich des Talentmanagements, der Talentförderung tätig sind. Es wurden folglich 14 Personen in 12 Interviews befragt. Zwei Interviews wurden mit jeweils zwei Personen geführt. Alle Interviewten brachten unterschiedliche Ausbildungen und Arbeitserfahrungen mit und dadurch entstand eine repräsentative Stichprobe.

3.1.3 Qualitatives Versuchsdesign

Als Interviewform wurde ein standardisiertes, halbstrukturiertes Leitfadenterview verwendet (Flick, 2016). Das Leitfadenterview ist in der Gestaltung relativ offen und erzählgenerierend und erlaubt so die Enthüllung subjektiver Sichtweisen (Flick, 2016).

Das Vorgehen zur Konstruktion des Leitfadens (Anhang A & B), richtet sich nach dem SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011), welches in folgender Abbildung 6 als Prozess dargestellt ist



Abbildung 6. Eigene Darstellung des SPSS-Prinzips in Anlehnung an Helfferich (2011)

Vor der Anwendung des SPSS- Prinzips wurde der Leitfaden nach thematischen Bereichen gegliedert, welche die Struktur des Interviews vorgaben (Flick, 2016). Das SPSS-Prinzip unterstützt bei der Leitfadenerstellung und richtet sich nach der Devise: „So offen und flexibel wie möglich, so strukturiert wie aufgrund des Forschungsinteresse notwendig“ (Helfferich, 2011, S.181). Die Abkürzung SPSS steht für „Sammeln“, „Prüfen“, „Sortieren“, „Subsumieren“ und im folgenden Abschnitt wird näher darauf eingegangen.

Im ersten Schritt wurden alle Fragen gesammelt, die im Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand von Interesse waren. Als Orientierung galt die Leitfrage „Was will ich wissen? “. Im nächsten Schritt fand die Prüfung der Fragen statt. Dabei wurden die Fragen auf Fakten, Eignung zum Forschungsgegenstand, implizite Erwartungen, Vorabannahmen und Forschungsinteresse geprüft. Durch den vollzogenen Schritt konnten Fragen, die nicht auf die Forschungsfrage abzielten, eliminiert werden. Im dritten Schritt sind die Fragen sortiert, nach einer zeitlichen Abfolge angeordnet und inhaltlich geclustert worden. Zuletzt wurde durch das Subsumieren der Leitfaden in seine besondere Form gebracht. Dabei wurde jedes Fragebündel mit einer Eröffnungsfrage gestaltet, die animiert und somit zur Erzählgenerierung beiträgt. Zum Schluss des Interviews, wurde nach Ergänzungen gefragt, um den Interviewten die Möglichkeit zu geben, für sie relevante und noch nicht angesprochene Themen zu erzählen (Helfferich, 2011).

Um die Angemessenheit des Leitfadeninterviews als angewandte Methode und das Verhalten der Interviewerin zu testen, wurden im Vorfeld an die Datenerhebung Pretests mit

zwei unabhängigen Personen durchgeführt (Flick, 2016). So konnte die Interviewerin bewusst darauf achten, den Interviewten genügend Zeit und Raum zu geben sowie interessiert und trotzdem zurückhaltend zu wirken.

3.1.4 Qualitative Datenauswertung

Auf die Durchführung der 12 Interviews folgte die Transkribiertätigkeit. Die Transkription aller 12 Interviews wurde nach den Regeln von Dresing und Pehl (2015) realisiert. Die Bedingungen legen den Fokus auf gute Lesbarkeit und leichte Erlernbarkeit. Die Priorität liegt dabei auf dem Inhalt des Gespräches (Dresing & Pehl, 2015). Die angewandten Regeln lassen einen schnelleren Zugang zum Gesprächsinhalt zu und wurden als angemessen betrachtet, da es sich in der vorliegenden Arbeit nicht um eine Sprachanalyse handelt. Es wurden alle Gespräche in Mundart geführt, damit die Interviewten sich leichter ausdrücken und sich auf den Inhalt der Fragen konzentrieren konnten. Die Interviews wurden wortgetreu in die deutsche Schriftsprache übersetzt. Zum Schutz der Daten sowie zur Gewährleistung der Anonymität wurden sämtliche Personen- und Firmennamen ersetzt. Da aus dem Inhalt trotzdem Rückschlüsse auf Personen gezogen werden können, sind aus Gründen der Vertraulichkeit die detaillierten Transkripte nicht im Anhang angefügt. Anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) wurden die Transkripte weiterverarbeitet. Der Grund dafür besteht darin, dass die Methode als klassische Vorgehensweise gilt, die zum Ziel hat, die Fülle des Untersuchungsmaterials zu komprimieren und dadurch Komplexität zu reduzieren. Dadurch wird es möglich, die relevanten Aspekte in den Fokus zu rücken (Kuckartz, 2016). Für die Transkription sowie die Datenauswertung wurde mit dem Datenanalyseprogramm MAXQDA 2018 gearbeitet. Das Programm ermöglicht einen effektiven und handhabbaren Umgang mit den zu transkribierenden Aufnahmen und dem Untersuchungsmaterial.

Zu Beginn der Inhaltsanalyse gilt es die wichtigen Textstellen zu markieren. Dazu gehört das Schreiben von Memos, um wichtige Gedanken festzuhalten. Anschliessend wurden anhand des Leitfadens und der Transkripte deduktiv sieben thematische Hauptkategorien (HK) erstellt. Weiter wurden die HK mit verschiedenen Farben versehen, um die Codierung des gesamten Materials durchzuführen. Alle codierten HK wurden in einem vierten Schritt zusammengefügt, damit anschliessend die Unterteilung in Subkategorien (SK) vorgenommen werden konnte. Die SK wurden induktiv am Material festgelegt, wie im fünften Schritt der gewählten Methode vorgesehen. Aus den vorhandenen sieben HK wurden pro HK zwischen drei und neun SK erstellt und in einem ausdifferenzierten Kategoriensystem (Anhang D) zusammengestellt. Eine vereinfachte Übersicht des Kategoriensystems ist in folgender Tabelle 2 abgebildet und soll zum Verständnis der verschiedenen Kategorien dienen. Die grün hinterlegte Zeile stellt die HK dar und in den darunterliegenden Spalten befinden sich die zugehörigen SK.

Tabelle 2
Übersicht Kategoriensystem (eigene Darstellung, 2020)

Talent intern Interne Sicht auf ein Talent	Talent extern Externe Sicht auf Talent	Talentmanagement intern Interne Sicht auf Talentmanagement von Lernenden	Talentmanagement extern Externe Sicht auf Talentmanagement von Lernenden	Erfolg Was trägt zum Erfolg bei und was ist herausfordernd	Rollen Alle ins Talentmanagement involvierten Rollen	Bedürfnisse Post Bedürfnisse der Post in Bezug auf ein Talentmanagement für Lernende	Sonstiges Aussagen zum Schluss des Interviews, die keiner Kategorie zugeordnet wurden
Definition Internes Verständnis von Talent Talentverständnis Interne Sicht auf Talentverständnis Identifikation Instrumente, Vorgehensweisen und Messungen zur Identifikation Entwicklung Möglichkeiten zur Förderung und Entwicklung	Definition Externes Verständnis von Talent Talentverständnis Externe Sicht auf Talentverständnis Identifikation Instrumente, Vorgehensweisen und Messungen zur Identifikation Entwicklung Möglichkeiten zur Förderung und Entwicklung Talent in der beruflichen Grundbildung Verständnis wieso Lernende als Talente	Definition Internes Verständnis von Talentmanagement Ziele Ziele die erreicht werden können durch Talentmanagement Abgrenzung von Talentmanagement für Ausgelernte Verständnis, was am Talentmanagement für Lernende speziell ist und was mehr Beachtung braucht Abgrenzung zu Personalentwicklung Verständnis wie sich Talentmanagement und Personalentwicklung voneinander abgrenzen Vorhandenes Talentmanagement Internes Talentmanagement das stattfindet	Definition Externe Verständnis von Talentmanagement Ziele Ziele die erreicht werden können durch Talentmanagement Abgrenzung von Talentmanagement für Ausgelernte Verständnis, was am Talentmanagement für Lernende speziell ist und was mehr Beachtung braucht Einbettung in Organisation Ausrichtung und Einbettung des Talentmanagements Abgrenzung zu Personalentwicklung Verständnis wie sich Talentmanagement und Personalentwicklung voneinander abgrenzen Durchführung von Talentmanagement Wie wird Talentmanagement durchgeführt	Erfolgsfaktoren Faktoren, die zum Erfolg und Gelingen beitragen Vorteile für Lernende Vorteile durch das Talentmanagement Vorteile für die Unternehmung Vorteile durch das Talentmanagement Herausforderungen Herausforderungen die das Talentmanagement mit sich bringt Weiterentwicklung Wie wird Talentmanagement weiterentwickelt	Geschäftsleitung CEO, Geschäftsführung, oberste Kaderstufen RBV/Ausbildungsverantwortliche Verantwortliche für eine Berufsgattung Berufsbildner*in Im Alltag mit den Lernenden ÜK Überbetriebliche Kurse Berufsfachschule Schule als Institution Lernende Person Rolle der Lernenden HR Alle am HR angegliederten Bereiche Führungsperson Führungskräfte die hierarchisch über dem RBV und Berufsbildner*in sind Weitere Rollen Kanton, Eltern	Why Wieso sollte die Post ein Talentmanagement für Lernende haben How Wie sollte ein Talentmanagement eingeführt werden Scheitern An was kann die Einführung, Umsetzung scheitern	Keine SK

Im sechsten Schritt der Inhaltsanalyse wurde das komplette Material anhand des ausdifferenzierten Kategoriensystems erneut codiert. In der Abbildung 7 ist das beschriebene Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) zum Nachvollzug dargestellt.

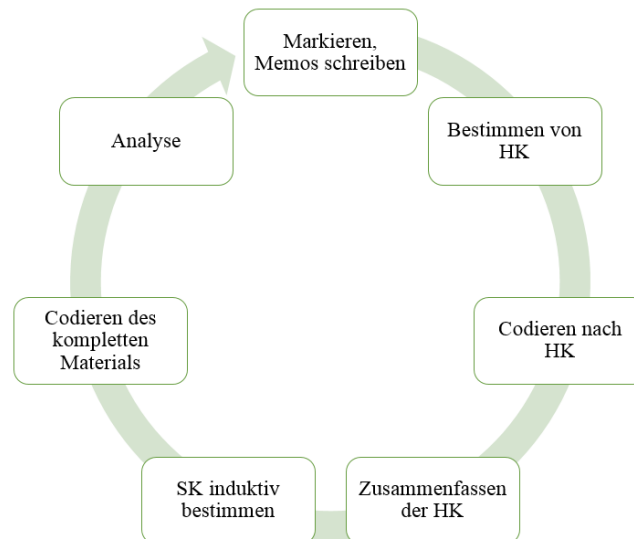


Abbildung 7. Eigene Darstellung der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2016)

In der letzten Phase der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse, findet die effektive Analyse des Materials statt und die inhaltlichen Ergebnisse werden in qualitativer Weise präsentiert. Kuckartz (2016) unterscheidet dabei zwischen sechs verschiedenen Analyseverfahren. In der vorliegenden Arbeit wurde die erste Analyseform der kategorienbasierten Auswertung angewendet. Um die fallbezogenen thematischen Zusammenfassungen zu erstellen, wurden in einem ersten Schritt alle mit der gleichen Kategorie codierten Textstellen zusammengestellt. Anhand des daraus entstandenen Text-Retrievals wurde die kategorienbasierte Auswertung vorgenommen und mittels eines Summarygrids (Anhang E-L) dargestellt. Die daraus gewonnenen Ergebnisse, werden im Kapitel 4 präsentiert.

4 Ergebnisse

Folgend werden die gewonnenen Daten aus den 12 Leitfadeninterviews anhand der Haupt- und Subkategorien beschrieben. Die Darstellung der Daten folgt der Analyseform nach Kuckartz (2016). Wo passend werden die Ergebnisse mit Interviewzitatzen ergänzt. Eine Auswahl von weiteren Interviewaussagen sind als Ankerbeispiele im ausdifferenzierten Kategoriensystem im Anhang D zu finden. Kapitel 4.1 bis 4.8 führen in die jeweilige Hauptkategorie ein, woraufhin die Subkategorien anhand des gewonnenen Materials dargelegt werden.

4.1 Talent intern

Die Ergebnisse dieser Hauptkategorie zeigen das unternehmensinterne Verständnis der Post CH AG, bezogen auf den Begriff Talent aus Sicht der Befragten. Genauer wird aufgezeigt, was als Talent verstanden wird, wie zurzeit Talente identifiziert und entwickelt werden und welche Instrumente dazu eingesetzt werden.

4.1.1 Definition

Ein Talent wird verstanden als eine Person, die in ihrer Tätigkeit zeigen kann, dass ihr etwas gut liegt, es ihr einfacher fällt und motiviert ist. Ein Talent will laut den Befragten weiterkommen und sich weiterentwickeln, sich neue Kompetenzen aneignen. Weiter wird ein Talent als eine Person beschrieben, die gegenüber den anderen auffällt und bereit ist mehr zu leisten als der Durchschnitt. Ausserdem wird betont, dass es verschiedene Ausprägungen von Talent geben kann. Die Talente, die einen sehr guten Job machen und die Talente, die viel Potenzial aufweisen, um weitergehende Aufgaben zu übernehmen. B5 merkt an, dass post-intern nicht mehr von Talenten gesprochen wird, sondern von nominierten Nachfolgenden oder Potenzialträgern.

Begabung und Talent werden als ähnliche Begriffe wahrgenommen, „es hat sicher Gemeinsamkeit. Ich bin talentiert oder ich bin begabt ist schon noch ein wenig differenziert anzuschauen“ (B1, Absatz 15). Die Differenzierung wird von den Befragten folgendermassen beschrieben: Eine Begabung ist etwas das mitgebracht wird, ohne es gross zu üben. Zum Talent hingegen kann man auch hingeführt werden, es ist weitergehend.

4.1.2 Talentverständnis

Hinsichtlich des Berufs gilt es das Potenzial zu identifizieren und somit wird laut den Befragten nicht davon ausgegangen, dass alle Lernenden Talent haben. Geht es jedoch nicht nur um berufsspezifische Talente, wird davon ausgegangen alle Lernenden bringen ein Talent mit. B2 betont, auch wenn nicht alle Talente sind, dass die Post die Lernenden fördert, versucht etwas für sie zu machen. Laut B4 und B5 ging die Post früher davon aus, alle Mitarbeitenden sind Talente, wobei B5 betont, dass es heute eher in die Richtung High-Potentials geht, was folgendes Zitat zeigt:

Das muss jedes Unternehmen für sich definieren. Und bei der Post ist es wirklich so, da hatte man schon unterschiedliche Ansichten. So wie früher bei Postmail, wo man sagte jeder Mitarbeiter ist ein Talent und andere Bereiche haben wirklich auch gesagt, eigentlich nur so die High-Potentials sind die Talente. Und momentan ist es so, dass wir eher in diese Richtung gehen, dass man wirklich sagt High-Potentials und die nominierten Nachfolgenden. Aber wir sprechen grundsätzlich gar nicht mehr von Talent, sondern wir sprechen wirklich von nominierten Nachfolgenden oder nominierten Potenzialträgern. (B5, Absatz 15)

4.1.3 Identifikation

Die Identifikation der Talente basiert laut den Befragten stark auf der Beobachtung, dem Gespür der Berufsbildenden, den persönlichen Kontakten und Einschätzungen. Es besteht kein systematischer Prozess zur Erfassung. B1 beschreibt ein zusätzliches Projekt, das von den Lernenden durchgeführt wird und nicht von der Branche vorgegeben ist. Anhand des Projektes können engagierte, geeignete Lernende identifiziert werden. Beim Talentmanagement der Post für Schlüsselfunktionen auf den Stufen Konzernleitung und Top-Kader wird laut B5 proaktiv ausgewertet und in einer Nachfolgekonzferenz validiert. Weiter beschreibt B5 die Möglichkeit zur Potenzialidentifikation in den Bereichen anhand eines Systems, das im Dialog (Tool für Mitarbeitendengespräche) eingebettet ist.

Die Aussagen der Befragten zeigen auf, dass der Bildungsplan noch fest verankert ist und die Messung von Kompetenzen und Leistung stark damit verknüpft ist und auf Noten basiert. Laut B3 war ein früheres Killerkriterium in der Identifikation von Talenten das Absenzenwesen der Berufsfachschule. Als weitere Instrumente um die Kompetenzen zu messen werden die Ausbildungsdokumentation, Semestergespräche, Bildungsberichte, Sprachaufenthalte genannt. Die Messung von Potenzial findet laut Aussagen der Befragten hauptsächlich durch Beobachtungen statt. B4 beteuert, dass zurzeit vor allem Leistung, Verhalten und Performance gemessen werden und weniger das Potenzial, das jemand mitbringt.

4.1.4 Entwicklung

Da keine systematischen Analysen stattfinden, wird betont, dass vieles was die Entwicklung betrifft auf den Kompetenzen der Berufsbildenden basiert und in ihrem Ermessensraum liegt. Laut B6 lässt ein Berufsbildner für einen motivierten Lernenden auch sein Netzwerk, im Interesse der Unternehmung, spielen.

Als Möglichkeiten der Entwicklung werden Handlungen genannt, wie anspruchsvollere Arbeiten übergeben, Talente schneller in Führungsfunktionen einsetzen, Verantwortung übergeben, Stages anbieten und ihnen Erfahrungen bieten. B1 bezeichnet den Abschluss des zusätzlichen und nicht von der Branche vorgeschriebenen Projektes als Möglichkeit für die Lernenden sich und das Erreichte zu zeigen. In Bezug auf das Talentmanagement für Konzernleitung und Top-Kader, beschreibt B5 die Nachfolgekonzferenzen, in denen die Entwicklungsmassnahmen für die nominierten Nachfolgenden diskutiert werden, welche einen starken individuellen Charakter tragen und die Visibilität erhöhen sollen.

4.2 Talent extern

Anhand dieser Hauptkategorie werden die Ergebnisse der extern Befragten in Bezug auf das Verständnis von Talent aufgezeigt. Die Erkenntnisse zeigen wie Talent von den Befragten verstanden wird, wie Talente identifiziert und entwickelt werden, welche Instrumente dazu eingesetzt werden und warum es laut den Befragten Talente in der beruflichen Grundbildung braucht.

4.2.1 Definition

Talent sollte laut den Befragten nicht nur einseitig betrachtet werden. Faktoren, die es zu beleuchten gilt, sind Persönlichkeitsmerkmale, Leistungen in der Berufsfachschule, Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, und die Elemente die generell in der Berufsbildung betrachtet werden. Also eine Person, die in allen drei Lernorten stark ist. B10 betrachtet jemanden als Talent, der breit gefächerte Stärken hat. Talent wird verstanden als eine Person die leistungsorientiert ist, eine Berufsbegabung hat, im Verhältnis zu den anderen heraussticht und bereit ist zusätzlich mehr zu leisten, sich weiterzuentwickeln. B11 bezeichnen die genannten Dimensionen als zwei Achsen, Leistung und Potenzial. B12

betonen, dass es nicht eine einheitliche Definition von Talent gibt und die Betriebe und Branchen den Begriff für sich spezifisch definieren sollten, was folgendes Zitat zeigt:

Wir beschäftigen uns im Rahmen von unseren Projekten mit Talent in der beruflichen Grundbildung, also mit Berufstalent und wir sind der Meinung, dass es keine einheitliche Definition gibt für ein Talent, die für alle Berufsgruppen gültig ist und sind der Meinung, das ist etwas das die Betriebe und Branchen für sich selbst definieren müssen. (B12, Absatz 11)

Weiter ist es laut B12 wichtig, Berufstalent von anderen Talenten zu unterscheiden.

Von B7 wird Talent beschrieben als Mut die eigenen Talente zu entdecken und nicht etwas zu tun, was das Umfeld gut findet auch wenn dies ist in dem Alter sehr anspruchsvoll ist.

Laut B8 gehören Leistungsstarke nicht zu den Talenten, denn es gibt die normalen Lernenden, die Leistungsstarken und die Talente.

Begabungen und Talent werden von den Befragten im weitesten Sinne gleichgesetzt. Begabungen sollten gefördert werden, Freude und Spass bereiten, damit sie genutzt werden, um gute Leistungen zu erzielen und aus der Begabung Talent entstehen kann. Für B10 ist Begabung eher die fachlichen Aspekte und Talent das Gesamthafte. B11 setzen die Begrifflichkeiten Begabung und Talent nicht gleich, weil sie Leistung als weitere Dimension darin sehen.

4.2.2 Talentverständnis

Das Talentverständnis wird laut den Befragten sehr breit und unterschiedlich verstanden. Die Befragten nennen ein Talentverständnis, bei dem davon ausgegangen wird, dass alle Lernenden ein Talent haben. Im Besonderen wird in der Rekrutierung davon ausgegangen, dass alle ein Talent haben. Während der Lehre und bezüglich der Lehrgänger wechselt der Fokus der Befragten eher auf den Ansatz, dass einige wenige

Talent haben. Somit verändert sich das Talentverständnis in Abhängigkeit des aktuellen Prozesses, in welchem die zu beurteilenden Person steckt, was auch B10 betont:

Also in der Rekrutierung gehen wir davon aus, dass sie Talent haben sonst würden wir sie nicht einstellen. Ein Talent für ein Bereich hat dann jeder aber wenn wir es dann während der Lehre anschauen, dann sind wirklich die Talente mit Potenzial sagen wir auch oder die, die wir wirklich so hervorheben können, wo das Talent in den drei Lernorten haben und nicht nur an einem Ort zum Beispiel stark sind. (B10, Absatz 7)

Weiter wird von den Befragten die Unterscheidung gemacht zwischen beruflichem Talent, was wenige haben und anderen Talenten, die in einer bestimmten Form alle besitzen. Bei B8 wird ganz konkret von 10% talentierten Lernenden ausgegangen, wobei auch B12 betonen, dass es in der beruflichen Grundbildung zwischen 7 -10 % Talente gibt.

4.2.3 Identifikation

Um die Talente zu identifizieren, werden laut den Befragten die folgenden Instrumente eingesetzt: der halbjährliche Bildungsbericht mit den verschiedenen Kompetenzen, die Ausbildungs- und Lernplattformen, absolvierte Sprachaufenthalte, die Noten der Berufsfachschule, die ÜK-Leistungen, Arbeits- und Lernsituationen, das Anwendungswissen. Auch B8 betrachtet unterschiedliche Faktoren:

Wir versuchen eher ein wenig den ganzen Menschen zu betrachten und in dem Sinn ist bei uns die Schule als ein Teil wichtig, aber es sind genauso die Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und die Elemente, die man generell auch in der Berufsbildung anschaut zu messen. (B8, Absatz 7)

B7 nennt den Einsatz von Assessments als eine Form um Talente erkennen zu können. In der Unternehmung von B8 wurde ein separates Formular entwickelt, um die Talentidentifikation

sicherzustellen. Dieses Formular beinhaltet die verschiedenen Kompetenzen und eine Note, die pro Beruf definiert ist. Das ausgefüllte Formular wird von verschiedenen involvierten Personen beurteilt. B9 erklärt den Einsatz von berufsspezifischen Anforderungsprofilen in der Rekrutierung, welche die verschiedenen Kompetenzen beinhalten und die Weiterentwicklung dieser Anforderungsprofile, um zu sehen was pro Lehrjahr zusätzlich erreicht werden sollte, um als Talent identifiziert zu werden. Um Talente zu identifizieren nutzt B10 die Leistungen der drei Lernorte. Die Durchschnittsnote muss dabei mindestens eine 4.8 sein. Nebst den Noten spielen Verhalten und Eindruck ebenfalls eine Rolle. B11 betonen die enge Zusammenarbeit mit den Praxisausbildenden, welche durch das Betreuen etlicher Lernenden einen Vergleich über eine grössere Anzahl haben. B12 postulieren, dass es nicht ein einheitliches Raster zur Identifikation geben kann und jede Branche selbst entscheiden muss, welche Kriterien relevant sind.

Messungen von Kompetenzen und Leistungen werden laut den Befragten innerhalb der Bildungsberichte durchgeführt. Als Messgrösse dient auch die Erfahrung der Verantwortlichen oder bei B8 die Ergebnisse aus Teilprüfungen. Für die Messung ist laut B12 eine nachvollziehbare Skala wichtig.

4.2.4 Entwicklung

Nach der Identifikation von Talenten, wird in der Unternehmung von B8 ein Gespräch zu Fördermassnahmen anhand eines Formulars geführt. Das Talent erhält eine Belohnung und es werden Fördermassnahmen on the job und off the job definiert, welche ein Semester später evaluiert werden. Laut B12 können Lernende mit Führungsqualitäten eingesetzt werden oder sie können Schulungen übernehmen.

4.2.5 Talent in der beruflichen Grundbildung

Laut den Befragten wurde lange der Fokus auf die schwachen Lernenden gesetzt. Durch das Talentmanagement können nun gleichzeitig Ressourcen für die Förderung der Starken und Talentierten eingesetzt werden. B12 betonen, dass die Förderung der starken Lernenden wichtig ist für eine gute Berufsbildung und dass es in der beruflichen Grundbildung Talente gibt:

Also ich denke es ist nicht das Betriebe jetzt gerade über Talente verfügen sollten, sondern es ist einfach eine Realität. Dass man weiss aus diesen Studien, es gibt es, dass es in der beruflichen Grundbildung Talente gibt und dass es wichtig ist, dass man ihnen wirklich auch die Förderung zukommen lässt, dass es dann nicht zu so underachievement-Phänomenen kommt wo die Leute abhängen, weil sie sich konstant unterfordert fühlen. (B12, Absatz 24)

In der Hauptstrategie der Unternehmung von B8 wird der Ansatz verfolgt, innovativ zu sein, lernförderlich und einen Anreiz zu bieten für leistungsstarke Lernende. Betriebe sollten laut B7 schon in der Akquise der Lernenden sensibilisiert sein und die Lernenden nach den gesuchten Schlüsselkompetenzen gewinnen. Die Befragten betonen die Wichtigkeit der Ausbildung der Talente wodurch Nachwuchskräfte gewonnen werden können und so dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden kann. Damit wird unter anderem sichergestellt, dass gute Mitarbeitende in der Branche aufzufinden sind. B9 beschreibt die Wichtigkeit des upskilling in der beruflichen Grundbildung und dass der Gap zwischen Berufslehre und akademischem Weg durch die kontinuierliche Weiterbildung in einem Talentmanagement kleiner gemacht werden kann.

4.3 Talentmanagement intern

Folgend werden die Ergebnisse der post-intern Befragten in Bezug auf das Verständnis und die Ziele von Talentmanagement erläutert. In der vorliegenden Hauptkategorie wird

zudem das Talentmanagement von Ausgelernten sowie die Personalentwicklung abgegrenzt. Dies geschieht anhand des geäußerten Verständnisses der Befragten und der intern vorhandenen Beispiele von Talentmanagement.

4.3.1 Definition

Die Befragten nennen gewisse Punkte, die ein Talentmanagement beinhalten sollte wie beispielsweise die Potenzialidentifikation, das Angebot die Lernenden in der Praxis verstärkt einzubinden beziehungsweise zu fördern und so zusätzliche Kompetenzen ausserhalb des Lernplans zu entwickeln. Zusätzlich wird von B5 die Bedeutung der Nachfolgeplanung in den Fokus gerückt. Bezogen auf die zusätzlichen Aufgaben in der Praxis erkennt B6, dass es pro Lehrberuf sehr unterschiedlich sein kann, weil nicht überall die gleichen Strukturen vorhanden sind. B2 und B3 betonen, dass an erster Stelle das Absolvieren eines guten Lehrabschlusses stehen sollte. Miteinbezug der Bedarfsplanung in Anbetracht des Fachkräftemangels und benötigter Kompetenzen, um daraus die Identifikation zu tätigen und zu entscheiden wo es interessant zu investieren ist, wird von B4 stark betont. B6 nennt die Möglichkeit zur Selbstnomination als Instrument der Lernenden innerhalb des Talentmanagements. Das Talentmanagement soll laut B6 schlank, strukturiert sein und einen guten Ruf geniessen.

4.3.2 Ziele

Ein klar genanntes Ziel von allen Befragten ist die Weiterbeschäftigung der talentierten Lernenden, seien es gut ausgebildete Mitarbeitende oder zukünftige Führungskräfte. Die Lernenden an die Unternehmung zu binden wird als weiteres Ziel genannt. B4 betont nebst der Weiterbeschäftigung das Ziel die Richtigen zu rekrutieren, was folgendes Zitat aufzeigt:

Also in der Weiterbeschäftigung ist es das eine, das andere ist natürlich auch in der Rekrutierung der jungen Leute. Wenn wir wissen was wir am Schluss

brauchen, können wir das natürlich schon in der Rekrutierung berücksichtigen und auch schauen wer bringt vielleicht die gewissen Werthaltungen oder Grundhaltungen oder Grundkompetenzen schon mit. (B4, Absatz 27)

Weiter nennt B4 die Identifikation mit der Unternehmung als Ziel. B2 betont die Wichtigkeit gute eigens ausgebildete Arbeitnehmende zu haben, die die Unternehmung bereits kennen und optimal eingesetzt werden können. Das Talentmanagement bietet die Möglichkeit als Marketingmassnahme, Werbeinstrument oder Kommunikationsinstrument eingesetzt zu werden. B5 nennt weitere Ziele die erstrebenswert sind zum Beispiel die positiv auffallenden Mitarbeitenden sichtbarer zu machen, Vernetzung und gleichzeitig die Mobilität innerhalb der Firma zu fördern.

4.3.3 Abgrenzung zu Talentmanagement für Ausgelernte

In Bezug auf Talentmanagement von Lernenden braucht es, im Gegenzug zum Talentmanagement von Ausgelernten, laut den Befragten eine gute Begleitung. Die Begleitung sollte laut B3 klar strukturiert sein und eine klare Kommunikation betreffend der Möglichkeiten der Lernenden beinhalten. B5 erwähnt die Gefahr der Überforderung anstelle der Förderung. „Dass man sie fördert und nicht überfordert. Nicht noch etwas on top weisst du“ (B5, Absatz 44).

Die Befragten merken an, dass die Lernenden noch jung seien, weniger Erfahrung haben als die Ausgelernten, mitten in der Entwicklung stehen. Laut B4 kann dadurch noch mehr erreicht werden, weil viele Potenziale noch nicht klar erkennbar sind. B1 betont, dass Talentmanagement nicht nur auf Führung ausgerichtet sein muss, sondern auch Themen wie Prozesse verbessern oder die Mitarbeit in Projekten betreffen kann. Nebst dem Alter sollten laut B6 auch der Unterschiedlichkeit zwischen den Lernenden Rechnung getragen werden.

4.3.4 Abgrenzung zu Personalentwicklung

Die Befragten sind sich einig, dass Talentmanagement und Personalentwicklung in gewissem Masse zusammengehören. Personalentwicklung umfasst laut den Befragten längerfristige Entwicklungen, Weiterbildungen, Unterstützung und sollte für alle Mitarbeitenden einer Unternehmung offen sein. Laut B1 kann Talentmanagement auch kurzfristiger greifen als Personalentwicklung. Talentmanagement wird von den Befragten als ein Gebiet innerhalb der Personalentwicklung gesehen, das sich auf eine spezifische Zielgruppe, diejenigen Mitarbeitenden mit identifiziertem Potenzial, ausrichtet. Wie auch das folgende Zitat zeigt:

Ich würde jetzt, wenn ich die Personalentwicklung als OE nehme sagen, dass das Talentmanagement ein Teil davon ist. Also wie die Personalentwicklung ist das Ganze mit verschiedensten Bereichen, wo du den Leuten zur Seite stehst, sei es Führung, sei es sonst Leute, sei es solche die gerade irgendwo in einer Krise sind und du ein wenig unterstützen musst und nicht nur fördern und ein Puzzleteil von dem Ganzen wäre dann das Talentmanagement. (B6, Absatz 29)

4.3.5 Vorhandenes Talentmanagement

B1 beschreibt die Lernendenfilialen, und bezeichnet diese als eine Form von Talentmanagement, obwohl diese bewusst nie als solches bezeichnet wurden. In jenen Lernendenfilialen führen geeignete Lernende, die motiviert und leistungswillig sind selbständig eine Filiale. B2 nennt eine Talentschmiede in Gränichen, in der Lernende in der Zustellung die Möglichkeit haben ihr Talent zu zeigen. Zusätzlich betont B2, dass die Post für Lernende gegen Abschluss der Lehre viele Kurse anbietet.

Die Hälfte der Befragten nennt das ehemalige Talentmanagement von Postmail, bei dem laut B3 durch die Evaluation von Kompetenzberichten, Schulleistungen und

Sozialkompetenz entschieden wurde ob jemand ein Talent ist. Talente wurden von Postmail gefördert, hatten Events, sie erhielten ein Zertifikat und wurden fast alle weiterbeschäftigt.

Das Talentprogramm von Postmail ist laut den Interviewten durch die Reorganisation versandet, was unter anderem folgendes Zitat zeigt:

Man hat in einem Geschäftsbereich, bei Postmail vor einigen Jahren ein Talentmanagement gehabt. Da weiss ich aber die Details nicht und im Rahmen von der letzten Reorganisation ist das Programm wie auf Eis gelegt worden und darum macht man heute gar nichts. (B4, Absatz 13)

Weiter erwähnen die Hälfte der Befragten das Talentmanagement, dass es für die Ausgelernten gab. Dies wurde von B5 eher als ein statischer Prozess wahrgenommen und zeigte keine grosse nachhaltige Wirkung.

4.4 Talentmanagement extern

Die Ergebnisse der extern Befragten zeigen in dieser Hauptkategorie auf, wie Talentmanagement verstanden wird. Vermittelt wird was Ziele des Talentmanagement sind, wie abgegrenzt wird zu Talentmanagement von Ausgelernten und der Personalentwicklung sowie Beispiele der Durchführung von Talentmanagement.

4.4.1 Definition

Laut den Befragten geht es beim Talentmanagement im Grunde darum Talente zu identifizieren, Talente zu fördern, weiterzuentwickeln und diese im Anschluss an die Unternehmung zu binden. B7 definiert Talentmanagement als Begleitung der Talente in der Ausbildung und B12 betonen die Wichtigkeit einer Strategie, um das Thema im Betrieb zu etablieren. In der Unternehmung von B11 werden bei den wichtigen Berufsgruppen mehr Massnahmen zur Förderung getroffen, was folgendes Zitat aufzeigt:

Ja was noch eine Frage als weitere Dimension ist, wie wichtig ist die Arbeitskraft für das Unternehmen. Wenn jemand Leistung und Potenzial hat aber er gehört zu einer Berufsgruppe, die die Firma 5 in dem Sinne nicht braucht, da würde ich jetzt auch weniger Massnahmen ergreifen. (B11, Absatz 36)

Weiter nennen B12, dass oftmals das Managen von Talenten intuitiv gehandhabt wird, ohne dies im Sinne des Begriffs dieser Arbeit zu definieren.

4.4.2 Ziele

Die Weiterbeschäftigung der Talente ist das meistgenannte Ziel der Befragten. B10 betont, „das ist wirklich entstanden nicht nur weil wir gefunden haben jetzt machen wir ein Programm, sondern weil wir gesagt haben wir brauchen Leute, die wir schon während der Lehre so stark machen, dass sie bald Karriereschritte machen können“ (Absatz 39).

B7 fügt hinzu, dass es auch ein Ziel sein kann den Jugendlichen aufzuzeigen das nicht nur der Sieg gegeneinander zählt, sondern auch gemeinsam Teil von etwas Ganzem zu sein wichtig ist. Die Wirkung gegen aussen kann Talente anziehen und ein Talentmanagement macht die Unternehmung attraktiver. B11 nennen den Beitrag an die Wirtschaft, der erreicht wird, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Durch ein Talentmanagement können sich die Talentierten schon während der Lehre Spezialwissen aneignen, was B12 als Mehrwert für die Lernenden sehen.

4.4.3 Einbettung in die Organisation

In der Unternehmung von B8 ist das Talentmanagement mit der Unternehmungsstrategie verbunden sowie in der Berufsbildungsstrategie eingebettet. Damit wird unter anderem versucht die richtigen Berufsgruppen in der Unternehmung zu haben.

B10 betont, dass das Programm Bekanntheit genießt und klar kommuniziert ist, jedoch nicht schriftlich in der Berufsbildungsstrategie festgehalten ist. Dies aus dem Grund, weil es nicht für alle Berufsgruppen angeboten wird, sondern nur spezifisch bei Berufsgruppen, in denen die Unternehmung Nachwuchs benötigt. Laut B7 sollte sich die Geschäftsleitung über den Sinn, die Ziele, die Massnahmen der Talentförderung im Klaren sein und dadurch kann es auch bei den Lernenden als Strategie, Vision zu Identifikation mit der Unternehmung führen.

4.4.4 Abgrenzung von Talentmanagement für Ausgelernte

Die Lernenden sind im Vergleich zu Ausgelernten noch stark in der Entwicklung, noch nicht so stabil wie Erwachsene und dabei weisen die Befragten daraufhin, dass es wichtig ist die Balance zwischen fordern und überfordern zu halten, was durch folgendes Zitat sichtbar gemacht wird:

Ich glaube das man die Lernenden auch nicht überfordert. Ich glaube das man ja wirklich, sie sind noch jung, sie sind in der Pubertät vielleicht. Das man es langsam angeht, einfach sehr auf sie achtet, dass man sie nicht überfordert habe ich das Gefühl. Als so bei einer Kaderperson ist das sicher anders, der bringt schon viel mehr Erfahrung mit und ist schon selbstsicherer, das habe ich das Gefühl ist vielleicht wirklich ein Punkt. (B11, Absatz 45)

Weiter wird die engere Begleitung im Talentmanagement von Lernenden genannt und B11 erachten es als wichtig, den Lernenden nicht zu viel Druck aufzubauen. B9 nennt die administrativen Hürden, welche die berufliche Grundbildung mit sich bringt und die es zu beachten gilt.

4.4.5 Abgrenzung zu Personalentwicklung

Personalentwicklung hat laut den Befragten „zum Ziel alle Mitarbeiter weiterzuentwickeln“ (B11, Absatz 48) und beinhaltet die klassischen

Entwicklungsschritte. Talentmanagement wird als spezifischer, gezielter, gesamthafter als Personalentwicklung wahrgenommen und wird laut B8 als Prozess nebenbei geführt. Das folgende Zitat zeigt die genannte Gesamtheit von Talentmanagement auf:

Und das Talentmanagement ist für mich wirklich so das Gesamtheitliche, wo so die Aspekte, die wir vorhin hatten, sei es die Persönlichkeitsgeschichten, sei es die Kompetenzgeschichten aber irgendwo auch das Potenzial das was so bei der Persönlichkeit liegt, vielmehr als Gesamtes betrachten. (B9, Absatz 25)

4.4.6 Durchführung von Talentmanagement

B7 nennt ein Beispiel aus einer Partnerfirma, in der in Lernendengruppen Aufträge von Kunden akquiriert, durchgeführt und reflektiert werden. In der Unternehmung von B8 werden die Belohnung der Talente sowie weitere Fördermassnahmen gemeinsam von den Lernenden mit ihren Praxisbetreuern in einem Formular festgehalten. Zudem haben die Talente kurz vor Lehrabschluss Anrecht auf ein Gespräch mit HR-Verantwortlichen, um ihre Zukunft zu besprechen. Bei B9 gibt es Projekte, in denen als Talent geltende Lernende mitarbeiten können. B10 verfügt in der Unternehmung über ein ganz konkretes Programm, welches sich aus verschiedenen Programmpunkten zusammensetzt. Eine Auswahl solcher Punkte sind Stages, Kennenlernen von anderen Berufen innerhalb der Unternehmung, mitlaufen mit Führungspersonen, interne Systeme kennenlernen, Fachleitertagungen besuchen, ein Workshop zum Thema Präsentationstechnik und eine Abschlussveranstaltung. In der Unternehmung von B11 basiert das Talentmanagement auf dem Austausch mit den Praxisausbildnern und individuellen Lösungen zugunsten der Lernenden, denn es gibt keinen klar definierten Prozess und ist somit nicht institutionalisiert. B12 nennen verschiedene konkrete Beispiele für die Durchführung von Talentmanagement, wie eine Lernende die ein Berufspraktikum im Ausland macht, Weiterentwicklung in einem Spezialgebiet in der Car-Academy oder unternehmensinterne Möglichkeiten.

4.5 Erfolg

Die folgenden Ergebnisse aller Befragten zeigen die genannten konkreten Erfolgsfaktoren des Talentmanagements, sowie Vorteile für die Lernenden und die Unternehmung auf. Ausserdem werden Herausforderungen, die mit dem Talentmanagement von Lernenden in Verbindung stehen und mögliche Weiterentwicklungen des Talentmanagements dargelegt.

4.5.1 Erfolgsfaktoren

Die Befragten akzentuieren die klar definierten Kriterien, die dazu beitragen den Erfolg über die Zeit messbar zu machen. Als weiterer Erfolg wird die Weiterbeschäftigung der Lernenden nach Abschluss der Lehre genannt. B4 nennt die Rekrutierung der Lernenden mit Potenzial als Erfolgsfaktor, denn somit können Lehrvertragsauflösungen und Lehrabbrüche verringert werden. Gleichzeitig fördert das Vorgehen die Performance der Lernenden. Um Erfolg zu haben nennen B4 und B12 das Commitment der Geschäftsleitung. Genügend verfügbare Zeit, um zu den Themen rund ums Talentmanagement in den Dialog zu gehen, erwähnt B5 als Erfolgsfaktor. B8 sieht den Erfolg darin, dass es die Masse der Lernenden mitzieht, wenn Leistung anerkannt wird. „Also da kommt mir einfach unser Slogan in den Sinn: Talentförderung lohnt sich für alle“ (Absatz 43), äussert sich B12.

4.5.2 Vorteile für Lernende

Der häufigste genannte Vorteil ist die Entwicklung und die Förderung, welche die Lernenden zusätzlich in ihrer Ausbildung erhalten. B1 und B9 betonen die Chance für die Lernenden ihr Talent selbst zu erkennen und damit ihre Neigungen besser kennen zu lernen. Die Attraktivität der Lehre wird laut B9 gesteigert, da sich die Lernenden mit Sachen auseinandersetzen können, die in einer klassischen Lehre nicht vorkommen, was folgendes Zitat darlegt:

Wo du vielleicht mal einen Austausch mit dem CEO hast, wo du vielleicht mal eine Besichtigung machen kannst und dann vielleicht noch was auch immer, irgend mit Verantwortlichen in den Austausch kommst. Wo du aber vielleicht auch in einem Projekt tätig bist wo du allenfalls als Lernender nicht gerade wärst. (B9, Absatz 33)

Weitere Vorteile für die Lernenden wie beispielsweise der Aufbau eines Netzwerks, die Horizonterweiterung, Sprachaufenthalte oder eine Anstellung nach der Lehre werden von B10 genannt.

4.5.3 Vorteile für die Unternehmung

Die Unternehmung hat es laut den Befragten mithilfe des Talentmanagements einfacher, Stellen mit guten Mitarbeitenden zu besetzen und sie an die Unternehmung zu binden. „Der wichtigste Teil ist, das du eben die Leute, die das Potenzial haben zum Fliegen bringen kannst. Aus Sicht von ihnen aber auch aus Sicht von der Organisation, vom Team“ (B6, Absatz 33). B3 erwähnt die Möglichkeiten, die es durch einen Talentpool gibt als Vorteil für die Unternehmung und die Bereiche. Die Unternehmung profitiert laut B4 von einer besseren finanziellen Kosten-Nutzen-Bilanz. Ein weiterer Vorteil ist nach B4 das Engagement der Talente als Botschafter im Markt das die Arbeitgeberattraktivität der Firma steigert. B4 beteuert den wesentlichen Beitrag, der durch junge Talente in die Team- und Organisationsentwicklung einfließen kann. Auch B7 und B9 nennen den langfristigen Nutzen des Know Hows der Talente als gewinnbringend für die Unternehmung. Das Talentmanagement erlaubt einer Unternehmung proaktiv und nicht reaktiv Risiken anzugehen, führt B5 aus.

4.5.4 Herausforderungen

Als grosse Herausforderungen werden von den Befragten die Akzeptanz des Talentmanagements bei allen Beteiligten sowie die Erwartungshaltungen, die entstehen können, genannt. B4 stellt in Bezug auf die Akzeptanz die Schwierigkeit fest, dass der Nutzen, nicht erkannt wird. Ausserdem kann der Aufwand als zu gross betrachtet werden. Die Unterschiedlichkeit der Talente zu managen, führt B7 als Herausforderung für die Unternehmung auf. B8 nennt mehrere Herausforderungen: die mitspielende menschliche Komponente, die gemeinsame Definition der Massnahmen von Lernenden und Praxisbetreuenden und als die grösste Herausforderung wird die Tatsache wahrgenommen, dass das System nicht nur entwickelt sondern auch gelebt werden muss. Folgendes Zitat unterstreicht letztere Aussage:

Ich glaube das ist die grösste Herausforderung, ein System hat man noch schnell mal. Man kann es irgendwie bewerten und dann hat man ein Paar aber dann etwas mit ihnen zu machen und das am Leben zu halten, das ist die grösste Herausforderung. (B8, Absatz 53)

In Bezug auf das Talentmanagement von Lernenden nennen B9 und B12 die kantonalen Vorgaben der beruflichen Grundbildung, die es zu beachten gilt.

4.5.5 Weiterentwicklung

Die vorhandenen unternehmensinternen Instrumente der Personalentwicklung und der beruflichen Grundbildung könnten laut B6 weiterentwickelt werden, um die Talentförderung zu integrieren, anstatt Neues aufzubauen. B8 überprüft in der Unternehmung jährlich die Strategie, die Ziele und das fliesst in die Förderung der Lernenden mit ein. Gewisse Programmpunkte wurden in der Vergangenheit im Talentmanagement der Unternehmung von B10 angepasst und es ist ein regelmässiger Austausch betreffend Änderungen vorhanden.

4.6 Rollen

Die folgende Tabelle 3 zeigt die Rollen, welche von den Befragten genannt wurden. Ersichtlich ist ebenfalls die Häufigkeit der Nennungen. Da die Interviewfrage vor allem auf die Nennung der Rollen und nicht die Beschreibung abzielte, steht die Beschreibung nicht im Zentrum.

Tabelle 3
Häufigkeit der Nennung der involvierten Rollen im Talentmanagement für Lernende (eigene Darstellung, 2020)

Rolle	Nennung	Beschreibung
Geschäftsleitung	3	Commitement für Talentmanagement abgeben
Führungsperson	4	Entwicklung unterstützen
Berufsfachschule	9	Zusammenspiel der Lernorte, Notenschnitt
RBV/Ausbildungsverantwortliche	8	Personelle Führung der Lernenden, für einen Beruf in der Unternehmung zuständig, Gesamtsicht
Berufsbildner*in	9	Direkte Zusammenarbeit mit dem Lernenden
ÜK	4	Zusammenspiel der Lernorte
Lernende Person	10	Aktive Rolle, Möglichkeiten und Verantwortung wahrnehmen
Weitere Rollen	2	Kanton spricht Ressourcen; Eltern haben Einfluss auf die Berufswahl, wissen um Talentförderung in der Berufsbildung
HR	7	Ausrichtung und Umsetzung, involviert in der Rekrutierung

Aus der Tabelle 3 ist zu entnehmen, dass die häufigste Nennung die Rolle der lernenden Person selbst ist. Weiter scheinen die Berufsbildenden, Berufsfachschule und Ausbildungsverantwortlichen als wichtige Involvierte betrachtet zu werden. Auch die Rolle des HR, wurde oft genannt.

4.7 Bedürfnisse Post

Folgend werden die Ergebnisse der Aussagen der Befragten zu den Bedürfnissen der Post CH AG dargestellt. Die Unterteilung zeigt auf, warum die Post CH AG über ein Talentmanagement verfügen sollte, was es zu beachten gibt und woran die Einführung scheitern könnte.

4.7.1 Why

Die Befragten sind sich einig, dass es ein Talentmanagement braucht, um talentierte junge Leute an die Unternehmung zu binden und so den Nachwuchs in den verschiedenen Berufsfelder sicherstellen zu können. „Man ist froh, wenn man gut ausgebildete junge Leute hat, die später in Führungsfunktionen eingesetzt werden können. Das ist schon wichtig, dass man bereits gegen Ende Lehre in diese Richtung vorarbeiten kann. Dann ist das eine gute Sache“ (B2, Absatz 29).

B4 proklamiert die gezielte Investition in die richtigen Leute, die mit dem Talentmanagement erreicht werden könnte. Durch ein Talentmanagement könnte laut B4 die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden, der Zugang zu Personen hergestellt werden und die Gewinnung der Personen für die Unternehmung unterstützt werden. B5 ist überzeugt, dass das Why für ein Talentmanagement für Lernende noch weiter geschärft und eine Diskussion dazu geführt werden müsste. „Ich frage mich halt, ob es das braucht oder nicht. Also ich glaube, da müsste man wirklich noch in die Diskussion gehen, welchen Pain lösen wir“ (B5, Absatz 33).

Laut B6 sollte die Unternehmung ein Interesse daran haben, die Arbeitnehmenden zu fördern, zu entwickeln und etwas aus ihnen zu machen.

4.7.2 How

Im Ermessen der Befragten sollten in der Erstellung des Konzeptes zur Erhöhung der Akzeptanz die Stakeholder bereits miteinbezogen werden. Die vorhandenen Ressourcen für die Lernenden sollten laut B1 nicht alle für das Talentmanagement eingesetzt werden. B4 fügt die Wichtigkeit eines durchdachten Konzepts und einer guten Kommunikation betreffend Nutzen, Vorteilen und dem Why an, was folgendes Zitat veranschaulicht:

Also mal ein durchdachtes Konzept, das "verhebt", aber auch einfach in der Anwendung ist. So einfach wie möglich und nicht das ein bürokratisches

Monster daraus entsteht. Dann extrem gute Kommunikation mit Nutzen, Vorteilen und vor allem warum machen wir das. Das muss man sehr gut aufzeigen und kommunizieren. Im Aufbau von so einem Talentmanagement die verschiedenen Stakeholder natürlich involvieren. Also A, um das Ergebnis zu verbessern und B auch um die Akzeptanz in der Umsetzung zu steigern. Also das sind für mich sehr wesentliche Faktoren. Und auch schauen wo gibt es schon Erfahrung, wo haben andere Firmen Fehler gemacht, wo haben andere Firmen sehr gute Erfahrungen gemacht und das natürlich in das Konzept einfließen lassen. (B4, Absatz 51)

4.7.3 Scheitern

Als Gründe für das Scheitern des Talentmanagements für Lernende in der Post, werden folgende Aspekte von den Befragten genannt: nicht erfüllte Erwartungshaltungen, der generierte Aufwand stimmt nicht mit dem Ertrag überein, fehlende Akzeptanz oder der Nutzen wird nicht gesehen. „Wenn es ein grosser Aufwand ist und nicht so viel bringt, dann lässt man es fast eher sein und gibt es in die Aufgabe der Führungsleute, also in diesem Fall die Berufsbildner“ (B6, Absatz 21).

Nach B2 könnte auch fehlendes Vertrauen in die Lernenden zum Scheitern führen. B6 nennt zudem eine mögliche unpassende Form, weil das Talentmanagement zu abstrakt, eigenständig oder nicht synchronisiert gestaltet sein könnte.

4.8 Sonstiges

In dieser HK wurden einzelne Aussagen aus dem Abschluss des Interviews, die keiner anderen HK zugeordnet werden konnten, jedoch als wichtig erachtet wurden festgehalten.

B5 führt aus, dass häufig Lösungen durch das Talentmanagement erhofft werden, die eigentlich in der täglichen Arbeit integriert werden sollten. Wenn das Talentmanagement in

ein bestehendes Gefäss integriert wird und die Option zur Nominierung von Talenten für ein Programm besteht, würde B6 dies gerne umsetzen. Ein Umdenken im Verständnis von Talent in Bezug auf Führung wird von B1 als wichtig befunden, denn gewisse Hierarchien haben sich abgeflacht und sind nun mehr themenorientiert. Von B7 wird die Wichtigkeit der Genderthematik genannt, denn es sei anerkannt, dass gemischte Teams in Unternehmungen erfolgreicher sind. Der Aufwand, der in der Unternehmung von B10 für die Talente generiert wird, ist gross und es wird betont, dass es sich lohnt den jungen Leuten dies zu bieten. Um aktiv auf die Leute zugehen zu können, sehen B11 nebst dem Talentmanagement auch ein Skillsmanagement als Ergänzung. B12 beteuern, dass Talentförderung ein sehr aktuelles und wichtiges Thema ist, das zusätzliche Sensibilisierungsarbeit erfordert.

5 Diskussion

In folgendem Kapitel werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit diskutiert. Die internen und externen Ergebnisse aus den Interviews werden verglichen und mit Fachwissen analysiert. Weiter werden die Fragestellungen der Thesis anhand der Konklusion beantwortet und es werden Handlungsempfehlungen für die Praxispartnerin Post CH AG dargelegt. Zum Schluss werden die Limitationen der Arbeit aufgezeigt und mit einem Ausblick abgeschlossen.

5.1 Konklusion der Ergebnisse

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass für die Definition von einem Talent intern wie extern ähnliche Attribute genannt werden. Die Anhaltspunkte wie, ein Talent fällt gegenüber anderen auf, ist leistungsorientiert und will sich weiterentwickeln decken sich weitgehend mit den theoretischen Definitionen. Die Theorie spricht von Talenten als High-Performer, Personen mit überdurchschnittlichen Leistungen und einem Bedürfnis nach Weiterentwicklung (Ritz & Sinelli, 2018; Duden, 2020a; Ritz & Sinelli, 2010). Begabung und Talent werden von den intern und extern Befragten als weitgehendst synonym bezeichnet, wobei in der Literatur zwischen Begabung als realisierte Leistung und Potenzial als Leistungsvermögen unterschieden wird (Stamm, 2014). Post-intern wird nicht davon ausgegangen, dass alle Lernenden Talent haben und extern sind die Ansichten unterschiedlich. Einig sind sich alle Befragten in der Unterscheidung von berufsspezifischem Talent, das einige wenige haben und allgemeinen Talenten, die alle besitzen. Die Unterscheidung stimmt mit dem Verständnis in der Fachliteratur überein. Es wird ebenfalls einerseits der Ansatz, dass einige wenige Talent haben empfohlen (Enaux & Henrich, 2011; Jäger & Körner, 2015) und andererseits gibt es die Sichtweise, dass alle als Talente betrachtet werden sollen (von Hehn, 2016). Aus den divergierenden Ansichten, Definitionen

und Empfehlungen in der Wissenschaft, wie auch den unterschiedlichen Ergebnissen aus der Praxis geht hervor, dass jede Unternehmung für sich eine Definition von Talent und Talentverständnis entwickeln sollte.

Die post-intern Befragten identifizieren die Talente nicht systematisch und die Identifikation basiert auf Beobachtungen und Einschätzungen. Hier zeigt sich die Schwierigkeit, dass die beobachtbare Performance zwar messbar ist aber hinsichtlich der Beurteilung des Potenzials nur einen geringen Zusammenhang aufzeigt (Enaux & Henrich, 2011). In der Post CH AG werden die Kompetenzen anhand des Bildungsplanes mit Hilfe der Noten als Messgrösse beurteilt. Bei den extern Befragten werden Talente unter anderem anhand des Bildungsberichts, der Ausbildungs- und Lernplattformen und den Noten identifiziert. Zur Messung der Kompetenzen empfiehlt es sich anstelle des Bildungsberichtes situative Verfahren einzusetzen und eine Kombination aus verschiedenen Instrumenten zu nutzen (Enaux & Henrich, 2011). Hierbei offenbart sich die Schwierigkeit, dass das aktuelle Bildungssystem einen stark administrativen und notenbasierten Charakter besitzt, welcher so noch in den Unternehmungen und Berufsschulen verankert ist und die Firmen prägt. Die Entwicklung der identifizierten Talente hängt in der Post CH AG stark vom Ermessensspielraum der Berufsbildenden ab. Wohingegen eine Unternehmung der extern Befragten konkrete Fördermassnahmen on- und off-the-job initiiert. Wenn Talente identifiziert wurden, ist es wichtig diesen auch Entwicklungsmassnahmen anzubieten (Gutmann & Gatzke, 2015). Hierbei gilt es zu beachten, dass der Generation Z die Qualifizierung zwar wichtig ist, jedoch sollen es überschaubare Aktivitäten und nicht lange Entwicklungsprogramme sein (Scholz, 2014).

Beim Talentmanagement geht es laut allen Befragten darum, Potenzial zu identifizieren, Talente zu fördern und weiterzuentwickeln. In der Literatur wird Talentmanagement als das zielorientierte Handeln bezeichnet, das nebst den genannten Faktoren noch Gewinnung und Platzierung der Talente innehat (Gutmann & Gatzke, 2015).

In Bezug auf die Ziele des Talentmanagements sind von allen Befragten die meistgenannten Absichten die Weiterbeschäftigung sowie die Bindung der Lernenden. Um den genannten Elementen gerecht zu werden, muss jede Unternehmung nebst Talent auch Talentmanagement für sich definieren (Gutmann & Gatzke, 2015). Die Ergebnisse zeigen, dass bei einem Talentmanagement für Lernende die Begleitung einen höheren Stellenwert hat als bei einem Talentmanagement für Ausgelernte. Ferner sollte dem jungen Alter der Lernenden sowie dem Fakt, dass sie sich in einer Entwicklung befinden Rechnung getragen werden. Laut Meifert (2013) wird Talentmanagement als ein Teil von Personalentwicklung gesehen. Die Befragten sind sich intern wie extern einig, dass Talentmanagement ein Teil der Personalentwicklung darstellt und sich an eine spezifische Zielgruppe wendet. Durch die strategische Einbettung des Talentmanagements in der Organisation kann eine verbesserte Gestaltung erreicht werden (Ritz & Sinelli, 2018). Erstaunlicherweise hat nur eine externe Firma ihr Talentmanagement in der Unternehmensstrategie eingebettet.

Die Ergebnisse zeigen, dass Talentmanagement intern teils betrieben wird, jedoch sehr abhängig des einzelnen Individuums ausgestaltet ist. Betreffend der Durchführung von Talentmanagement zeigt sich bei den extern Befragten, dass in jeder Unternehmung eine andere Art von Talentförderung und Talentmanagement stattfindet, was nebst der unternehmensspezifischen Definition von Talent auch hier wieder nach einer auf die Unternehmung charakteristisch zugeschnittenen Lösung ruft.

Um die Erfolgsfaktoren von Talentmanagement zu evaluieren, was laut von Hehn (2016) zentral ist, nennen die Befragten die Wichtigkeit klar definierter Kriterien zur Messung. Weiter bezeichnen die Befragten die Weiterbeschäftigung der Lernenden als Erfolg des Talentmanagements. In der Literatur wird das Commitement von allen Beteiligten, vor allem der Führungskräfte postuliert (Ariss et al. 2014; Gutmann & Gatzke, 2015; Stamm, 2014). Interessanterweise wird dieser Punkt nur zweimal durch die Befragten erwähnt.

Als Vorteile des Talentmanagements werden auf Seiten der Lernenden das Erhalten von Entwicklung und Förderung am häufigsten genannt. Auf der Seite der Unternehmung beurteilen die Interviewten als Vorteil, dass die Stellen einfacher mit guten Leuten besetzt werden können und die Bindung an die Unternehmung gestärkt wird. Nebst den Vorteilen zeigen sich in den Ergebnissen auch Herausforderungen, die das Talentmanagement mit sich bringen kann. Die grössten Herausforderungen werden in der Akzeptanz des Talentmanagements und in den entstehenden Erwartungshaltungen gegenüber dem Talentmanagement verortet. Die Aussagen der intern Befragten zeigen zusätzliche Gründe zum Scheitern eines Talentmanagements auf. Darunter befinden sich Themen wie Aufwand und Ertrag stimmt nicht überein oder der Nutzen des Talentmanagements wird nicht erkannt.

Die in den Interviews am häufigsten genannten involvierten Rollen sind die lernende Person, die Berufsfachschule, die Ausbildungsverantwortlichen sowie die Berufsbildenden, gefolgt vom HR mit seinen angegliederten Bereichen. Die Literatur weist der Klärung der Rollen besonders im HR eine hohe Wichtigkeit zu (von Hehn, 2016). Der aktiven Rolle der Lernenden, der Unterstützung der Berufsbildungsverantwortlichen und der Mitarbeit der Berufsfachschule wird in der Literatur eine grosse Bedeutung zugewiesen (Stamm, 2014). Die klare Strukturierung der verschiedenen Rollen innerhalb des Talentmanagements ist auf der Seite der Unternehmung eminent wichtig, um klare Rahmenbedingungen zu schaffen.

Die Teilnehmenden der Befragung sind sich in Bezug auf die Bedürfnisse der Post CH AG grösstenteils einig, dass es ein Talentmanagement braucht um junge talentierte an die Unternehmung zu binden und so den Nachwuchs in den verschiedenen Berufsfeldern sicherzustellen. Talentmanagement für Lernende soll laut Stamm (2014) eben diese Förderung der beruflichen Qualität für den Fachkräftenachwuchs unterstützen. Um dem wahrgenommenen Risiko der potenziell fehlenden Akzeptanz entgegen zu treten, sollen laut den intern Befragten von Anfang an die Stakeholder in die Konzeption eingebunden werden.

Von Hehn (2016) betont ebenfalls die frühzeitige Einbindung von Stakeholdern, um einer Blockierung entgegenzuwirken.

Im nachfolgenden Kapitel werden, die in Abschnitt 1.2 aufgestellten Fragestellungen beantwortet.

5.2 Beantwortung der Fragestellungen

Zur Beantwortung der ersten Fragestellung „*Wie kann ein künftiges Talentmanagement für Lernende in der Post CH AG eingeführt werden?*“ wurden anhand der gewonnenen Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung erste Handlungsempfehlungen ausgearbeitet. Die ausführlichen Beschreibungen der Handlungsempfehlungen befinden sich im nachfolgenden Kapitel 5.3. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass vor der Einführung eines Talentmanagements für Lernende grundlegende Gegebenheiten geklärt werden sollten. Dies zeigt sich aus den divergierenden Ergebnissen in Hinsicht auf Ansichten und Definitionen in Bezug zu Talentmanagement für Lernende. Gerade in der Einführung eines Talentmanagements sind Herausforderungen wie zum Beispiel ein grosser Aufwand oder Frustration bei den nicht Nominierten anzutreffen, wobei es sich lohnt vorbereitet zu sein, um den Herausforderungen entgegenwirken zu können. Somit stellt sich durch die empirische Untersuchung heraus, dass durch die vorliegende Arbeit nicht direkt die Einführung des Talentmanagements aufgezeigt werden kann, sondern erste Schritte in die Richtung einer Einführung. Die dazu ausgearbeiteten Handlungsempfehlungen ergeben richtungsweisende Schritte, um ein gutes Fundament für die Weiterverfolgung der Thematik zu legen.

Hinsichtlich der zweiten Fragestellung „*Welche Bedürfnisse hat die Post CH AG in Bezug auf ein Talentmanagement für Lernende?*“ sind sich die unternehmensintern Befragten grösstenteils einig, dass die Post CH AG über ein Talentmanagement für Lernende verfügen sollte. Denn durch ein Talentmanagement können junge, talentierte Lernende

frühzeitig an die Unternehmung gebunden werden. Weiter kann dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden, indem der Nachwuchs in den verschiedenen Berufsfeldern sichergestellt ist. Nebst dem Bedürfnis nach einer Einführung eines Talentmanagements, zeigen sich auch vorgelagerte Bedürfnisse hinsichtlich Klärung der Nutzenfragen, der Erwartungshaltungen gegenüber einem Talentmanagement und dem starken Einbinden aller Stakeholder.

Durch die Ergebnisse der Interviews mit den extern Befragten, lässt sich die dritte Fragestellung „*Welche Erfahrungen haben externe Institutionen im Bereich Talentmanagement für Lernende?*“ beantworten. Es gibt zwischen den externen Institutionen verschiedene Ansichten betreffend der Definitionen und der durchgeführten Formen von Talentmanagement für Lernende. Anhand der Erfahrungen der Befragten zeigt sich, dass sich ein Talentmanagement für Lernende lohnt und ein entsprechendes Gefäss als bereichernd betrachtet wird. Denn die Befragten aus verschiedensten Institutionen nennen die Erfolge, die ein Talentmanagement mit sich bringt wie die richtigen Mitarbeitenden an die Unternehmung zu binden und die Berufsbildung zu stärken. Ein Talentmanagement birgt somit Chancen für die Unternehmung sowie auch für die lernende Person. Das Ziel der Weiterbeschäftigung der Lernenden kann durch die Förderung aktiv verfolgt werden. Die extern Befragten sind sich einig über die Wichtigkeit den Fokus nicht nur auf die schwachen, sondern mit Hilfe des Talentmanagements explizit auf die starken Lernenden zu setzen.

Abschliessend kann innerhalb der Post CH AG das Bedürfnis nach einem Talentmanagement für Lernende festgehalten werden, jedoch sollte die Ausprägung genauer geprüft und konkretisiert werden. Die Interviewten ausserhalb der Post CH AG stehen für das Talentmanagement in der beruflichen Grundbildung ein und zeigen die Wichtigkeit der Talentförderung auf. Im nachfolgenden Kapitel werden die Handlungsempfehlungen für die Post CH AG aufgezeigt, welche erste Schritte in die Richtung einer Einführung des

Talentmanagements für Lernende sowie für die Konkretisierung möglicher Vorhaben darstellen.

5.3 Handlungsempfehlungen

Anhand der theoretischen Erkenntnisse und den Ergebnissen aus der qualitativen Untersuchung werden Handlungsempfehlungen für die Post CH AG aufgezeigt. Die Handlungsempfehlungen richten sich an die Post CH AG und sollen Unterstützung für erste Schritte in Richtung eines Talentmanagements für Lernende bieten. Begriffe, die bereits in der Theorie erwähnt wurden, werden nicht erneut erläutert.

5.3.1 Sensibilisierung für das Thema

Die Ergebnisse zeigen, dass das Verständnis von Talentmanagement für Lernende und allen dazugehörigen Faktoren noch sehr unterschiedlich ist. Wie auch in der Theorie aufgezeigt, ist Talentmanagement in der beruflichen Grundbildung noch zu wenig verankert. Somit wird als grundlegende Handlungsempfehlung die Sensibilisierung des Themas empfohlen. Die Sensibilisierung sollte bei allen involvierten Personen stattfinden und darauf abzielen, aufzuzeigen dass die Talentförderung eine wichtige Aufgabe in der beruflichen Grundbildung ist (Stamm, 2012).

Die Sensibilisierung sollte auf unterschiedlichen Wegen stattfinden, um alle involvierten Personen erreichen zu können. Mit dem Ziel Berührungspunkte mit dem Thema herzustellen, können Informationen weitergegeben werden, in denen die Wichtigkeit aufgezeigt wird. Mit Hilfe von externen Fachkräften, die bereits im Bereich der Talentförderung Erfahrung haben, können Beispiele aufgezeigt werden, die Erfolgserlebnisse darstellen. Dies erlaubt Einblicke in bestehendes Talentmanagement für Lernende und verankert mögliche positive Ergebnisse.

5.3.2 Klärung des Why

Obwohl die Befragten der Post CH AG den Nutzen eines Talentmanagements für Lernende grösstenteils anerkennen, bleibt zu klären wieso der Aufwand betrieben werden soll, sei es finanziell oder ressourcentechnisch. Es gilt die Frage zu klären aus welchem Grund die hohen Aufwendungen für die Konzeption und Umsetzung getätigt werden sollen. Zur Klärung des Why wird empfohlen eine Arbeitsgruppe zu gründen und in Anlehnung an das ganzheitliche Talentmanagement-Konzept (Ritz & Sinelli, 2018) folgende Punkte zu erarbeiten:

- Klarheit über die zu erreichenden Ziele schaffen
- Einbettung in die Organisationsstrukturen und die Unternehmensstrategie aufzeigen
- Orientierung am Prozesskreislauf darstellen
- Aufgabenklärung der involvierten Rollen vornehmen
- Festlegen der vorhandenen finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen

Nach der Erarbeitung der aufgezählten Inhalte können konkrete Ziele und das Why für das Talentmanagement für Lernende dargestellt und belegt werden.

5.3.3 Commitment

Im Anschluss an die Klärung des Why wird empfohlen das unternehmensinterne Commitment aller involvierten im Talentmanagement für Lernende sicherzustellen. Wie aus den Ergebnissen zu sehen ist, betrifft das Talentmanagement eine grosse Anzahl Rollen, die es zu involvieren gilt. Die Theorie vermittelt, dass ein Talentmanagement nur erfolgreich sein kann, wenn das Commitment aller Beteiligten gegeben ist (Ariss et al., 2014; Stamm, 2012; Stamm, 2014). Das Engagement sollte von der obersten Führungsetage bezüglich der

Einbettung in die Unternehmensstrategie, über das Management für die Bereitstellung der nötigen Ressourcen, bis hin zu den Lernenden für eine aktive Mitarbeit verankert werden.

5.3.4 Definition und Verständnis

Wie aus den gewonnenen Ergebnissen sichtbar wurde, ist die Auffassung von Talent, Talentmanagement und Talentverständnis sehr breit gefächert. Dieser Sachverhalt deckt sich mit dem Vorhandensein vielfältiger Definitionen in der Theorie und zeigt somit die Wichtigkeit eines einheitlichen unternehmensinternen Verständnisses auf. Daher zielt die nächste Handlungsempfehlung auf die Definition und Vereinheitlichung der Begrifflichkeiten rund ums Talentmanagement für Lernende ab. Konkret sollten unternehmensintern folgende Themen definiert werden:

- Was wird unter Talent verstanden
- Gilt der Fokus ausschliesslich den Berufstalenten
- Welches Talentverständnis passt zur Unternehmenskultur
- Was bedeutet Talentmanagement für Lernende in der Unternehmung

Die Klärung und Vereinheitlichung stellt ein identisches Verständnis aller involvierten Rollen sicher und die Prozesse hinsichtlich der Talentidentifikation können dementsprechend synchronisiert werden.

5.3.5 Synergien nutzen

Im Ergebnisteil konnte festgestellt werden, dass post-intern schon einiges in Richtung Talentmanagement läuft. Einerseits besteht die Nachfolgeplanung für Kader andererseits bemüht man sich um die Potenzialidentifikation in gewissen Bereichen. Im Rahmen der Lernendenausbildung bestehen gewisse Programme und Initiativen, die individuell ablaufen. Bevor nun Neues erarbeitet wird, wird an dieser Stelle empfohlen die vorhandenen Synergien zur Personalentwicklung, zum Talentmanagement von Ausgelernten und

betriebenem Talentmanagement von Lernenden zu prüfen und wenn möglich zu nutzen.

Folgend die Empfehlungen:

- Eruiieren von vorhandenen Talentmanagement-Gefässen für Kader und Professionals
- Konsolidierung der vorhandenen Talentförderungsmassnahmen für Lernende
- Prüfung ob eine Integration, Ausweitung und/oder Vereinheitlichung der vorhandenen Gefässe möglich ist

Mit Hilfe der Nutzung von Synergien, besteht die Möglichkeit Vorhandenes zu institutionalisieren, die Akzeptanz der Beteiligten zu erhöhen und auf die Einführung eines neuen, weiteren Gefässes zu verzichten. Dadurch wird die Komplexität nicht unnötig erhöht. Hierbei gilt es jedoch abzuschätzen, ob eine Integration möglich und sinnvoll ist oder ob es sich lohnt ein Talentmanagement von Grund auf neu zu gestalten.

5.3.6 Erfahrungsaustausch

Der Einbezug von externen Fachkräften in den Ergebnissen gewährt bereits erste vergleichende Einsichten und es zeigten sich im Abgleich der internen und externen Sicht viele Überschneidungen der Problemstellungen. Für eine starke Berufsbildung und um den Horizont der jeweiligen Firma zu erweitern wird an dieser Stelle ein Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmungen empfohlen. So entsteht die Möglichkeit voneinander zu lernen und sogar gemeinsam, unternehmensübergreifend ein Angebot im Sinne von einem umfassenden Talentmanagement für Lernende anzubieten. Weiter können auch die zwei weiteren Lernorte, die Berufsfachschule und die überbetrieblichen Kurse vermehrt durch einen Austausch eingebunden werden, um den Informationsaustausch zu stärken und den genannten administrativen Herausforderungen entgegenzuwirken.

5.3.7 Zukunftsgerichtete Empfehlung

Anhand der zusätzlich gewonnenen Erkenntnisse durch die vorangegangenen Handlungsempfehlungen, kann die Konzeptplanung folgen. Hier wird empfohlen, die involvierten Personen von Anfang an einzubinden und regelmässig Feedback einzuholen. Denn die Umsetzung des Konzeptes, sei es integrativer Bestandteil eines vorhandenen Gefässes oder ein neues Programm, muss wie in der Handlungsempfehlung Commitment beschrieben, von allen getragen werden.

Um die involvierten Personen immer auf dem aktuellsten Stand zu halten und sicher zu stellen, dass alle dasselbe Ziel verfolgen empfehlen sich regelmässige Schulungen, welche auf die unterschiedlichen Rollen zugeschnitten sind.

5.4 Limitationen und Ausblick

Die empirische Untersuchung hat mit sechs internen sowie acht externen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner stattgefunden. Die Aussagen, besonders intern, zeigen trotz verschiedener Hintergründe und Ausbildungen der Befragten eine Tendenz und lassen das Generieren von Hypothesen zu. Das angewendete Untersuchungsdesign hat sich als adäquat erwiesen. Um jedoch allgemeingültige Aussagen zu machen und ein Umsetzungskonzept auszuarbeiten, müsste eine weiterführende Untersuchung stattfinden, in der durch eine grössere Stichprobe ein stärkerer Gehalt erarbeitet werden kann. Der Rahmen der vorliegenden Arbeit war dazu zu begrenzt und somit war dies nicht möglich. Einen weiteren Mehrwert könnte eine weiterführende quantitative Untersuchung aufbauender Art auf den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit bieten. Damit könnte ein statistischer Blickwinkel beleuchtet werden. Die vorliegende Arbeit könnte als Ausgangspunkt zur Fragebogenentwicklung dienen.

Die Interviews mit den extern Befragten, traten ein grosses Interesse in Bezug auf den Austausch zwischen den Unternehmungen los. Dies ermöglicht die Chance des

Erfahrungsaustausches zwischen den Unternehmungen und das Verfolgen von zukünftig gemeinsamen Vorhaben in der beruflichen Grundbildung. Dieser Ansatz kann einerseits für eine Zusammenarbeit spannend sein. Andererseits lässt sich, durch einen erhöhten Austausch der Erfahrungen, den teilweise vorhandenen Forschungslücken in Bezug auf Talentmanagement von Lernenden zu einem gewissen Masse entgegenwirken. Weitere Forschung im Thema Talentmanagement für Lernende ist zukünftig wünschenswert und in Verbindung mit den aktuellen Erkenntnissen der Generation Z ein äusserst aktuelles und sich veränderndes Thema.

Die empirische Untersuchung zeigt, dass noch einige Schritte bis zur Umsetzung eines Talentmanagements für Lernende in der Post CH AG zu gehen sind. Trotzdem steht an dieser Stelle die Empfehlung, das Thema weiterzuverfolgen und nächste Schritte einzuleiten. Das folgende Zitat aus einem der 12 Interviews spiegelt diese Empfehlung wider:

Also da kommt mir einfach unser Slogan in den Sinn: Talentförderung lohnt sich für alle. Also der Lernende kann, das setzt aber voraus das der Lernende bereit ist zusätzlich etwas zu lernen und der Wille muss sichtbar sein, die Motivation, die Begeisterung und wenn er die mitbringt dann kommt er etwas Zusätzliches zu seiner Lehre über und der Ausbildner oder der Betrieb hat einfach ein top Mitarbeiter den er im letzten Lehrjahr eigentlich selbständig einsetzen kann. Im besten Fall sogar behalten und dann wirklich einfach ein top Mitarbeiter hat. Und die Branche, wenn das gelingt, kann die Branche ihre Fachkräfte behalten und in der Schule, Lernende die eine Begeisterung für ihren Beruf mitbringen sind zwangsläufig Schüler die motiviert mitarbeiten. (B12, Absatz 43).

6 Literaturverzeichnis

- Andermatt (2014). *Talentförderung in der Berufsbildung* (Management Summary des Zwischenberichts). Zürich: Mittelschul- und Berufsbildungsamt.
- Ariss, A. A., Cascio, W. F. & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
- Beck, M., Berndt, W. & Graf, M. (2014). Bindung der Generationen. In K. Schwuchow & J. Gutman (Hrsg.), *Personalentwicklung – Themen, Trends, Best Practices 2014* (S. 317–329). Freiburg: Haufe.
- Brönnimann, T. & Hämmerle, M. (2011). Die Schweizerische Post: Talent Management beim älteren Kader. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management – Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 111–124). Wiesbaden: Gabler.
- Capelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels III., E.G. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 35(3), 44-57.
- Clarke, R. & Winkler, V. (2006). *Reflections on talent management*. London: Chartered Institute of Research and Development.
- Conradi, W. (1983). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Marburg: Eigenverlag.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Duden online (2020a). Zugriff am 27.02.2020. Verfügbar unter:
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Talent>.

- Enaux, C. & Henrich, F. (2011). *Strategisches Talent-Management – Talente systematisch finden, entwickeln und binden*. Freiburg: Haufe.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung*. Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Franken, S. (2019). *Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gutmann, J. & Gatzke, E. (2015). *Talentmanagement*. Freiburg: Haufe.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Jäger, W. & Körner, P. (2015). Zehn Jahre Talentmanagement: Ein Spagat zwischen theoretischen Ansprüchen und praktischer Umsetzung. In W. Jäger & P. Körner (Hrsg.), *Talent Management – Strategien, Umsetzung, Perspektiven* (S. 15-26). Köln: Luchterhand.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Mangelsdorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. Offenbach: GABAL Verlag.
- Meifert, M.T. (2013). Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung? In M.T. Meifert (Hrsg.), *Personalentwicklung Ein Programm in acht Etappen* (S. 3-28). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Moskaliuk, J. (2019). *Beratung für gelingende Leadership 4.0: Praxis-Tools und Hintergrundwissen für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ritz, A. & Sinelli, P. (2010). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 3-24). Wiesbaden: Gabler.

- Ritz, A. & Sinelli, P. (2013). Talent Management und Nachfolgeplanung – Zwei Seiten derselben Medaille. In M. Zölch, U. Pekruhl & R. Spaar (Hrsg.), *Human Resource Management – Jahrbuch 2013* (S. 177–208). Zürich: WEKA.
- Ritz, A. & Sinelli, P. (2018). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 3-32). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Salmen, S., Friedrich, A. & Kühnholz, A. (2016). Generation Y und Z verstehen, motivieren, fördern und fordern. In C. Scholz & J. A.-Haspinger (Hrsg.), *Generation Z als Herausforderungen für die Berufsschule* (S. 73-100). Bozen: Retina.
- Scholz, C. (2014). *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley.
- Stamm, M., Müller, R. & Niederhauser, M. (2006). *Hoch begabt und «nur» Lehrling?* (Eine empirische Studie zu den Ausbildungsverläufen besonders befähigter Jugendlichen im Schweizer Berufsbildungssystem). Fribourg: Universität Fribourg, Departement Erziehungswissenschaften.
- Stamm, M. (2012). *Talentmanagement in der Berufsbildung. Was wir wissen und wissen sollten, um die Innovationskraft der Berufsbildung voranzutreiben* (Dossier Berufsbildung 12/1). Fribourg: Universität Fribourg, Departement Erziehungswissenschaften.
- Stamm, M. (2014). *Entwicklung ohne Ende: Wie sie Bildungswege und Lernstufen beeinflusst*. Zürich: Rüegger.
- Trost, A. & Frosch, M. (2011). Interne Talentmärkte. In A. Trost & T. Jenewein (Hrsg.), *Personalentwicklung 2.0 – Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation* (S. 283– 301). Köln: Luchterhand.

Von Hehn, S. (2016). *Systematisches Talent Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Wegerich, C. (2015). *Strategische Personalentwicklung in der Praxis - Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele*. Berlin: Springer Gabler.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Zusammenhang von Kompetenz, Performance und Potenzial (Enaux & Henrich, 2011, S.20)	7
Abbildung 2. Das Drei-Faktoren-Modell (Enaux & Henrich, 2011, S.25)	13
Abbildung 3. Die vier Idealtypen des Talentmanagements (Ritz & Sinelli, 2018, S.10)	20
Abbildung 4. Ganzheitliches Talent-Management-Konzept (Ritz & Sinelli, 2018, S.16).....	22
Abbildung 5. Eigene Darstellung des Untersuchungsplans (2020).....	26
Abbildung 6. Eigene Darstellung des SPSS-Prinzips in Anlehnung an Helfferich (2011)....	29
Abbildung 7. Eigene Darstellung der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2016).....	32

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Vorteile und Herausforderungen von Talentmanagement (Enaux & Henrich, 2011, S.16)	16
Tabelle 2 Übersicht Kategoriensystem (eigene Darstellung, 2020).....	31
Tabelle 3 Häufigkeit der Nennung der involvierten Rollen im Talentmanagement für Lernende (eigene Darstellung, 2020)	51