

Talentmanagement in Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen -

Eine qualitative Studie am Beispiel von niceshops

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Verena Nieß, BA

01510550

Begutachtung: MMag.^a Angelika Werth

Graz, Mai 2023

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

16.05.2023

Unterschrift

Zusammenfassung

In Zeiten des Fachkräftemangels wird die Gewinnung und Bindung hochqualifizierter Mitarbeitenden immer bedeutender. Talente erwarten sich Karriere- und Entwicklungswege von ihren Arbeitgeber:innen, um möglichst lange beim Unternehmen zu bleiben. Organisationen mit flachen Hierarchien sind hier besonders herausgefordert, da sie keine klassische Karriereleiter anbieten können. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Talentmanagement in Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen am Fallbeispiel von niceshops. Es wird erforscht, wie ein Talentmanagementprogramm aussehen kann und welche alternativen Karrieremöglichkeiten gegeben sind. Wertvolle Erkenntnisse konnten durch eine Interviewstudie mit verschiedenen Stakeholder:innen von niceshops und zwei externen Talentmanager:innen gesammelt und anhand der Themenanalyse von Froschauer und Lueger (2007) ausgewertet werden. Die Ergebnisse zeigen wichtige Rahmenbedingungen, die für die Entwicklung und Einführung eines Talentmanagementprogramms bedeutend sind. Weiters werden alternative Karrierewege aufgezeigt, die auch ein Ziel dieses Programms sein können. Zu den zahlreichen Entwicklungsmöglichkeiten in einem Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen zählen unter anderem die Fach- oder Projektkarriere, neue Rollen mit mehr Verantwortung, spiralförmige Karriere und individuelle Möglichkeiten, um das Potenzial zu entfalten.

Schlüsselbegriffe: Talent, Fachkräftemangel, Talentmanagement, Weiterentwicklung, Talentmanagementprozess, Identifizierung von Talenten, Karrieremöglichkeiten, flache Hierarchien, Mitarbeiter:innenbindung

Abstract

In times of a shortage of skilled workers, attracting and retaining highly qualified employees is becoming increasingly important, as they are nowadays decisive for competitiveness. These talents expect career and development opportunities from their employers in order to stay with the company for as long as possible. Organizations with flat corporate hierarchies are particularly challenged here, as they cannot offer a classic career ladder. This paper deals with talent management in companies with flat organizational structures, using niceshops as a case study. It explores what a talent management program can look like and what alternative career opportunities are available. Valuable insights were gathered through an interview study with various stakeholders of niceshops and two external talent managers and evaluated using the thematic analysis of Froschauer and Lueger (2007). The results show important framework conditions that are significant for the development and implementation of a talent management program. Furthermore, alternative career opportunities are shown, which could also be a goal of this program. The numerous development opportunities in a company with flat organizational structures include, among others, specialist or project careers, new roles with more responsibility, spiral careers and individual chances to develop one's potential.

Keywords: Talent, skills shortage, talent management, development, talent management process, talent identification, career opportunities, flat hierarchies, employee retention

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Forschungsfragen	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	3
2 Theoretischer Hintergrund	5
2.1 Begriffsdefinition und Grundlagen	5
2.1.1 Talent	5
2.1.2 Talentmanagement	6
2.1.3 Talentmanagement-Ansätze.....	8
2.2 Bedeutung und Nutzen von Talentmanagement	10
2.2.1 Nutzen für die Herausforderungen im Human Resource Management	11
2.2.2 Strategischer Nutzen	12
2.3 Rahmenbedingungen des Talentmanagements	14
2.3.1 Kultur und Umfeld für Talente	14
2.3.2 Rollen und Verantwortlichkeiten	16
2.3.3 Erfüllung der Erwartungen von Talenten.....	17
2.4 Ganzheitlicher Talentmanagement-Prozess.....	19
2.4.1 Definition von Schlüsselpositionen	20
2.4.2 Gewinnung und Identifizierung von Talenten	21
2.4.3 Förderung und Entwicklung von Talenten.....	24
2.4.4 Bindung von Talenten.....	30
2.5 Karrieremanagement – mit Fokus auf Unternehmen mit flachen Hierarchien	33
2.5.1 Bedeutung von Karriere.....	34
2.5.2 Führungslaufbahn	35
2.5.3 Expert:innen- bzw. Fachlaufbahn	36
2.5.4 Projektlaufbahn	37
2.5.5 Weitere Karrieremöglichkeiten.....	39
3 Informationen zum Untersuchungsgegenstand.....	42

3.1 Geschäftsfeld	42
3.2 Unternehmenskultur und Organisation	43
4 Methodisches Vorgehen	45
4.1 Forschungsdesign.....	46
4.1.1 Erhebungsmethode	46
4.1.2 Interviewleitfaden	48
4.1.3 Sampling	48
4.1.4 Durchführung der Erhebung	50
4.2 Transkription	51
4.3 Auswertungsmethode	51
5 Darstellung der Ergebnisse	53
5.1 Stellenwert von Talenten im Unternehmen.....	53
5.1.1 Bedeutung von Talenten	54
5.1.2 Definition von Talentmanagement	55
5.2 Organisationale Rahmenbedingungen im Rahmen des Talentmanagements	58
5.2.1 Strategische und kulturelle Voraussetzungen	58
5.2.2 Unternehmensweite Kriterien für die Identifizierung von Talenten	60
5.2.3 Rollen und Verantwortlichkeiten	62
5.3 Talentmanagementprogramm	65
5.3.1 Zielvorstellung und Umfang des Programms	65
5.3.2 Entwicklungsschritte innerhalb des Talentprogramms	66
5.3.3 Nachhaltige Bindung ans Unternehmen	67
5.4 Karrieremanagement in Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen	68
5.4.1 Bedeutung von Karriere für Mitarbeitende in der heutigen Zeit	68
5.4.2 Alternative Karrieremöglichkeiten	69
6 Diskussion und Ausblick	74
6.1 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse.....	74
6.2 Ergebnisinterpretation und theoretische Einbettung	74

6.2.1 Ergebnisse zum Stellenwert von Talenten im Unternehmen.....	74
6.2.2 Ergebnisse zu den organisationalen Rahmenbedingungen im Zuge des Talentmanagements	77
6.2.3 Ergebnisse zum Talentmanagementprogramm	81
6.3 Beantwortung der Forschungsfragen	88
6.4 Implikationen für die Praxis	93
6.5 Reflexion und Ausblick	95
Literaturverzeichnis	98
Abbildungsverzeichnis.....	105
Tabellenverzeichnis.....	106
Anhang.....	107

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Digitalisierung, Globalisierung und der steigende Wettbewerbsdruck führen dazu, dass Unternehmen auf externe Dynamiken und auf das schnelllebige, teilweise undurchschaubare Unternehmensumfeld, auch bekannt als VUCA-Welt, immer rascher reagieren müssen, um langfristig am Markt bestehen zu können (Petry, 2016, S. 38).

Die aktuellen Gegebenheiten verdeutlichen die enorme Bedeutung hochqualifizierten Personals. Mitarbeitende sind heutzutage wettbewerbsentscheidend, daher ist es umso wichtiger, ihr Knowhow, ihre Lernfähigkeit, ihre Kreativität und ihre Leistungsbereitschaft aufrechtzuerhalten, zu fördern und sie langfristig an das Unternehmen zu binden (Ritz & Thom, 2010, S.4).

In Zeiten des Führungs- und Fachkräftemangels – aufgrund der demographischen Entwicklung, der Internationalisierung der Arbeitsmärkte und der gestiegenen Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden – ist es jedoch heutzutage nicht einfach, die besten Köpfe für das eigene Unternehmen zu gewinnen (Claus, 2019, S. 208). Es kommt zum „War for Talents“ – wie es McKinsey (1997) bezeichnete – in anderen Worten kämpfen Unternehmen darum, qualifizierte Mitarbeiter:innen zu akquirieren und ihre internen Talente langfristig ans Unternehmen zu binden (Ritz & Sinelli, 2018). Werding (2019, S. 7) sieht diese Situation als Wettbewerb, in dem es darum geht, die passenden Mitarbeitenden zu finden, ihr Potential zu nutzen, ihnen Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten und sie zu binden.

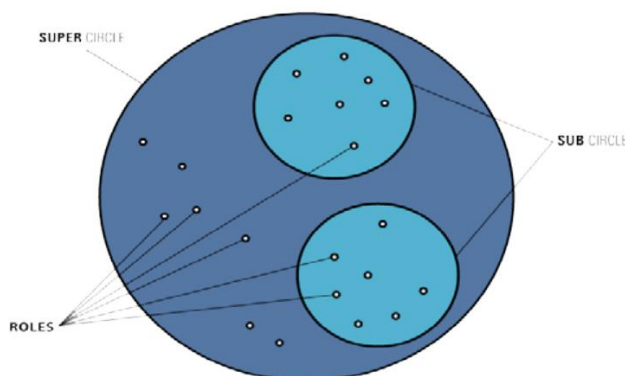
Die Herausforderungen der heutigen Zeit stellen neue Anforderungen an das Human Resource Management. Die Bedeutung der Personalentwicklung im Sinne des Talentmanagements, um erfolgskritische Mitarbeitende zu identifizieren, zu entwickeln und zu binden, hat dadurch enorm zugenommen (Draht, 2012, S.4). Im Rahmen des Talentmanagements sollen Mitarbeitende mit einer besonderen Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und einem weiterführenden Entwicklungspotential im Unternehmen identifiziert werden. Diese Talente sind bedeutend für den Unternehmens- und Wettbewerbserfolg und müssen daher dementsprechend gefördert und langfristig ans Unternehmen gebunden werden. (Weinert, 2018, S. 6)

Um der geringeren Loyalität aufgrund der gestiegenen Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden Stand zu halten, werden Unternehmen laufend herausgefordert, ein noch

spannenderes Angebot im Vergleich zur Konkurrenz zu bieten. Nur so können hochqualifizierte Mitarbeitende angelockt und mit verantwortungsvollen Tätigkeiten und persönlicher sowie beruflicher Weiterentwicklung langfristig gehalten werden.

Wissen die Talente über ihre besondere Position Bescheid, dann erwarten sie sich auch Karrieremöglichkeiten und Aufstiegschancen entlang der klassischen Karriereleiter in ihrem beruflichen Umfeld. Insbesondere Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen oder holokratischem Führungsansatz, können diese klassisch hierarchischen Aufstiegsmöglichkeiten jedoch nicht bieten. Diese Unternehmen haben keine klassische Unternehmensstruktur mit vielen Hierarchiestufen und können daher weniger Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten bieten. Organisationen mit einer gelebten Holokratie haben nicht nur eine flache Unternehmensstruktur, sondern auch eine sogenannte „fraktale Holarchie“, das heißt die einzelnen Abteilungen werden als gleichgestellte Kreise, in Form eines Kreismodells (super circle), dargestellt. Diese kleineren Kreise (sub circle) in Abbildung 1 sind selbstorganisierte Teams mit einem bestimmten Zweck und verschiedene Rollen, die den Entscheidungsbereich einzelner Mitarbeitender festlegen. (Eckert, 2018, S.170):

Abbildung 1: Kreisorganisation



Quelle: Holacracy One, 2016 (Radojevic, Janjusic´ & Krasulja, 2016, S. 189)

Flache Unternehmenshierarchien sind zwar modern, erschweren jedoch in der heutigen Zeit die Akquirierung und Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter:innen. Dies bedarf einer Lösung, damit diese Unternehmen ebenso mit der Konkurrenz mithalten können. Einige Autor:innen, so auch Niermeyer und Postall (2010, S. 198ff) schlagen vor, horizontale Entwicklungsmöglichkeiten beispielsweise im Sinne von „Job Enrichment“ anzubieten oder den Talenten neben einer Führungslaufbahn eine Karriere mittels Expert:innenlaufbahn oder Projektlaufbahn zu ermöglichen. Auch die interne Entwicklung bestehender Mitarbeitender und der Aufbau von Talenten wird immer bedeutender, um damit einen

langfristigen Erfolg von Unternehmen zu gewährleisten und wettbewerbsfähig zu bleiben. (Strack, Caye, Lassen, Bhalla, Puckett, Espinosa, Francoeur & Haen, 2010, S. 7f)

In der Literatur gibt es nach wie vor viele Unstimmigkeiten darüber, was Talentmanagement tatsächlich bedeutet und wie es definiert werden kann (Ashton & Morton, 2005, S. 30; Cascio & Boudreau, 2016). Die Autor:innen Thunnissen, Boselie und Fruytier (2013, S. 330) betonen, dass die veränderten Karrierewege zahlreicher Unternehmen mit eher flachen Organisationsstrukturen in der Forschung vernachlässigt wurden, ein Konzept des Talentmanagements in flachen Hierarchien wurde bisher noch wenig erforscht.

Die vorliegende Masterarbeit setzt an der genannten Forschungslücke an und soll weitere Erkenntnisse liefern, wie ein Talentmanagementprogramm in Unternehmen mit einer eher flachen Karriereleiter aussehen kann.

Konkret werden folgende Forschungsfragen im Rahmen dieser Masterarbeit untersucht:

Wie kann ein Talentmanagementprogramm in einem Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen aussehen?

- Welche Bedeutung haben Mitarbeitende, Führungskräfte, Personalentwicklung und Geschäftsführung im Rahmen des Talentmanagements?
- Welche Karrierewege sind trotz einer flachen Unternehmenshierarchie möglich?
- Was kann der Begriff „Karriere“ für Mitarbeitende in der heutigen Zeit noch alles bedeuten?

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Für die Konzeption und zukünftige Implementierung eines Talentmanagementprogramms im gewählten E-Commerce Unternehmen namens niceshops ist diese Masterarbeit eine Vorleistung, um wichtige interne Stakeholder:innen zu befragen, wie ein Talentmanagementprogramm in einer Kreisorganisation aussehen kann und welche konkreten Karrierewege möglich sind. Zudem wird erhoben, welche Rahmenbedingungen bei der Einführung eines Karriereprogramms zu beachten sind. Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, welche Rollen bedeutend für das Talentmanagementprogramm sind bzw. welche Verantwortung bei den Mitarbeitenden, bei Führungskräften, bei der Personalentwicklung oder sogar bei der Geschäftsführung liegt, um es im Unternehmen erfolgreich umsetzen zu können. Um das Thema vollständig abzudecken, wird noch erforscht, was der Begriff „Karriere“ für Mitarbeitende in der heutigen Zeit tatsächlich noch alles bedeuten kann.

Ziel dieser Masterarbeit sind Handlungsempfehlungen für die Entwicklung und Implementierung eines Talentmanagementkonzepts für Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen, insbesondere für das Unternehmen niceshops. Die Ergebnisse dieser qualitativen Studie soll dem Human Resource Management anderer Betriebe, neue Wege offenlegen.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Teile. Diese Masterarbeit startet mit einer Einleitung, die den Stellenwert des Themas aufzeigt, sowie auf die Forschungsfragen und Zielsetzung näher eingeht. Beim zweiten Kapitel handelt es sich um den Theorieteil, der wesentliche Definitionen und inhaltliche Schwerpunkte zu den Themen „Talent- und Karrieremanagement“ beinhaltet. Im dritten Kapitel wird der Untersuchungsgegenstand, das Unternehmen niceshops, näher beschrieben. Kapitel vier stellt das Forschungsdesign, inklusive Sampling sowie Erhebungs- und Auswertungsmethode dar. Im fünften Kapitel werden die gewonnen Erkenntnisse dieser Interviewstudie aufgeschlüsselt. Das letzte Kapitel „Diskussion und Ausblick“ bezieht sich auf die Darstellung der wichtigsten Ergebnisse und die Beantwortung der Forschungsfragen. Weiters werden die Implikationen für die Praxis, die Stärken und Limitationen dieser Arbeit angeführt.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Begriffsdefinition und Grundlagen

2.1.1 Talent

In der Literatur gibt es noch keine einheitliche Definition des Begriffs „Talent“. Die Forscher:innen sind sich uneinig, ob ein Mensch von Geburt an ein Talent hat oder, ob es erworben werden kann. (Thunnissen et al., 2013, S. 328)

In vielen Fällen, so auch bei Steinweg (2009, S. 1), wird Talent als Begabung gesehen, die Mitarbeitende in unterschiedlicher Ausprägung haben und ein unternehmerisches Potenzial sein kann. An dieser Stelle setzt das Talentmanagement an, um dieses Potenzial passend zur Unternehmensstrategie für aktuelle und zukünftige Herausforderungen einzusetzen und weiterzuentwickeln.

Die Definition von McKinsey und Company bezieht sich auf angeborene Eigenschaften und ergänzt die hohe Bedeutung des lebenslangen Lernens: „Talent ist die Summe der Fähigkeiten einer Person: ihre intrinsischen Gaben, Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen, Intelligenz, Urteilsvermögen, Einstellung, Charakter und Antrieb. Dazu gehört auch die Fähigkeit, zu lernen und sich weiterzuentwickeln“ (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001, S. 12; Schiemann, 2014, S. 282).

Nach Collings und Mellahi (2009, S. 314) gibt es bestimmte Eigenschaften, die Talente auszeichnen: Erfolgskritische Mitarbeitende zeigen neben einer höheren Leistung und Engagement, mehr Initiative und Flexibilität, um sich dem unsicheren Unternehmensumfeld schnell anpassen zu können.

Nach Weizmann und Wenzler (2019, S. 152) zeichnen sich Talente dadurch aus, dass sie mit neuen Situationen schnell und gut klarkommen und stets neue Aufgaben lösen können, ohne dass sie auf bereits vorhandene Lösungen zurückgreifen müssen.

Der Literatur nach kann auch eine kleine, exklusive Gruppe von Mitarbeitenden, die für den Unternehmenserfolg strategisch besonders relevant ist, eine außergewöhnliche Leistung zeigt und daher einen großen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz schafft, als Talente betrachtet werden. Diese Personen werden oft als „High Potentials“ bezeichnet und nehmen im Unternehmen strategische Schlüsselpositionen ein. Der von McKinsey (1997) sogenannte „War for talents“, also der Kampf der Unternehmen um die „besten“ Mitarbeitenden, bezieht sich insbesondere auf diese Zielgruppe, denn High Po-

tentials sind hochbegeehrt und nur begrenzt am Arbeitsmarkt verfügbar. (Collings & Mellahi, 2009, S. 305; Boudreau & Ramstad, 2005; Al Ariss, Cascio & Paauwe, 2014, S. 174)

Je nachdem, welchen der in Punkt 2.1.3 angeführten Talentmanagement-Ansätze das Unternehmen wählt, können alle Mitarbeitenden als Talent betrachtet werden, die wie bereits weiter oben erwähnt, alle eine individuelle Begabung mitbringen und kontinuierlich weiterentwickelt werden, um sie zukünftig für eine für sie passende Position einzusetzen. Konträr dazu kann sich der Begriff „Talent“ konventionell auf nur eine kleinere erfolgskritische und daher exklusive Mitarbeiter:innengruppe von ca. 10% der Belegschaft beziehen. (Krishnan & Scullion, 2017, S. 438; Steinweg, 2009, S. 5f; Ritz & Thom, 2018, S. 65)

Einige Autor:innen, so auch (Krishnan & Scullion, 2017, S. 436), raten dazu, den Talentbegriff nicht zu vereinheitlichen, sondern individuell für das eigene Unternehmen zu definieren. Es ist davon abhängig, welche Fähigkeiten und Kompetenzen für die Erfüllung der jeweiligen Unternehmensstrategie und -ziele in der jeweiligen organisatorischen Lebensphase notwendig sind.

2.1.2 Talentmanagement

In den letzten Jahren beschäftigten sich bereits viele Forscher:innen mit Talentmanagement, jedoch fehlt auch hier noch immer eine einheitliche Definition und Begriffsabgrenzung (Aston & Morton, 2005, S. 30; Cascio & Boudreau, 2016).

McKinsey (1997) spielt im Rahmen der Talentmanagementforschung eine große Rolle. Er hat die gesellschaftliche Relevanz von Talentmanagement verdeutlicht und schaffte ein Bewusstsein dafür, dass Talentmanagement viele Wettbewerbsvorteile mitbringen kann und als wesentlicher Teil des Human Resource Managements (HRM) betrachtet werden soll. Dies führte zu einem Paradigmenwechsel in der traditionellen Literatur. (Collings & Mellahi, 2009, S. 305)

Nach den beiden Autor:innen Lewis und Heckman (2006, S. 140ff) gibt es unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten von Talentmanagement, die sich in nachfolgende Strömungen zusammenfassen lassen:

- 1) Neue Begriffe bereits etablierter HR-Praktiken werden manchmal als Talentmanagement bezeichnet
- 2) Nachfolgepraktiken können so ausgedrückt werden oder
- 3) der Begriff bezieht sich allgemein auf das Management von Talenten.

4) Die Identifikation von erfolgskritischen Schlüsselpositionen ist eine vierte und etwas später etablierte Strömung (Collings & Mellahi, 2009, S. 307ff).

Forscher:innen der *ersten Strömung* ersetzen den Begriff „Personalmanagement“ durch „Talentmanagement“. Diese Forschung bezieht sich vor allem auf Praktiken, Aktivitäten oder Fachbereiche des Human Resource Managements, wie zum Beispiel Recruiting, Führungskräfteentwicklung oder Karriere- und Nachfolgeplanung. Als Talentmanagement werden hier die bisherigen Tätigkeiten der Personalabteilung definiert, die jedoch schneller oder unternehmensweit durchgeführt werden.

Forscher:innen der *zweiten Strömung* fokussieren sich auf die Entwicklung von Talent Pools im Rahmen der Nachfolge- und Personalplanung. Der Schwerpunkt liegt hier bei der Personalbedarfsplanung und der Entwicklung der bestehenden Mitarbeitenden, um bestimmte, zukünftige Positionen zu besetzen.

Die *dritte Strömung* konzentriert sich auf das Management erfolgskritischer Mitarbeiter:innen. Hier argumentieren die Autor:innen, dass alle Stellen mit „A-Performer:innen“, also mit außerordentlich leistungsstarken Mitarbeitenden besetzt werden und dass „C-Performer:innen“, die eine schlechte Leistung erbringen, vom Unternehmen ausgeschieden werden sollten. Organisatorische Grenzen, wie zum Beispiel ein begrenztes Budget für die Rekrutierung von A-Performer:innen, oder eine strategische Ausrichtung des Talentmanagements werden bei diesem Ansatz außer Acht gelassen. (Lewis und Heckman, 2006, S. 140ff; Collings & Mellahi, 2009, S. 308f)

Ein paar Jahre später hat sich noch eine *vierte Strömung* etabliert: Nach Collings und Mellahi (2009, S. 307ff) wurde Talentmanagement durch die Theorie „AMO“ (ability, motivation, and opportunities) definiert, die davon ausgeht, dass „die Leistung der Mitarbeitenden eine Funktion von Fähigkeit, Motivation und Chancen ist“. Demnach sollen sich Unternehmen auf die Identifizierung von Schlüsselpositionen fokussieren, die entscheidend für den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens sind. Strategische Kernpositionen werden festgelegt und mit erfolgskritischen Mitarbeitenden besetzt. Diese Talente werden kontinuierlich gefördert und weiterentwickelt mit dem Ziel, sie langfristig zu binden.

Die Definition von Collings und Scullion (2006) bezieht sich ebenso stärker auf die strategische Ebene: „Talentmanagement umfasst die Instrumentierung von vereinheitlichten Strategien oder Prozessen, um die Leistung eines Arbeitsplatzes zu verbessern, indem verbesserte Systeme und Prozesse zur Gewinnung, Entwicklung, Bindung und Nutzung der erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Arbeitskräfte und ihrer Eignung im Einklang mit den aktuellen und zukünftigen Geschäftsanforderungen eingesetzt

werden. Talentmanagement umfasst in der Regel die Identifizierung, Entwicklung, Beurteilung, den Einsatz und die Bindung von leistungsstarken und potenzialstarken Mitarbeitern“. (Sahai & Srivastava, 2012, S. 242)

Diese ausführliche Bezeichnung fasst viele weitere Erklärungsansätze anderer Autor:innen über Talentmanagement zusammen. Diese Definition wird für die weitere Masterarbeit als Leitbild herangezogen, da vor allem Mitarbeitenden für wichtige, strategische Schlüsselpositionen im Zuge eines Talentmanagementprogramms entwickelt und gefördert werden sollten.

Damit Talentmanagement erfolgreich gelingen kann, muss der Einsatz von Talenten eng mit der Unternehmensstrategie abgestimmt sein. Weiters muss das Commitment und die Zusammenarbeit der Führungsebenen gegeben sein und ein strategisches Zusammenspiel der einzelnen HR-Praktiken und -aktivitäten von Personalplanung und -einsatz über Schulungen und Entwicklung bis hin zur Leistungsbewertung und Bindung vorhandener Talente sichergestellt werden (Gümüs, Apak, Gümüs & Kurban, 2013, S. 797).

2.1.3 Talentmanagement-Ansätze

In der Literatur werden verschiedene Talentmanagement-Ansätze angeführt, die einen Einfluss darauf haben, wie viele Talente im Unternehmen nominiert werden und wie die Förderung und Entwicklung dieser Mitarbeitenden intern durchgeführt wird. Die Bedeutung des inklusiven bzw. des exklusiven Ansatzes wird in vielen Studien genannt, daher wird auch hier näher auf sie eingegangen.

Grundlage für die beiden Talentmanagement-Ansätze, insbesondere aber für den inklusiven Ansatz, ist die Theorie der ressourcenbasierten Sichtweise (resource-based view, auch RBV-Theorie genannt). Diese weist auf die hohe Bedeutung hin, erfolgskritische Talente zu fördern, welche zum Unternehmenserfolg und zur -produktivität beitragen.

Weiters verdeutlicht die RBV-Theorie, dass sich Unternehmen auf ihre internen Ressourcen und Potentiale fokussieren sollten und nicht nur auf den Wettbewerb, um den Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz erreichen zu können. Die langfristige Investition in die Kernkompetenzen der Mitarbeitenden lohnt sich, da die aktuellen Kompetenzen die Grundfähigkeiten eines Unternehmens werden. (Pagan-Castano, Ballester-Miquel, Sanchez-Garcia & Guijarro-Garcia, 2022, Pagan-Castano, Ballester-Miquel, Sanchez-Garcia & Guijarro-Garcia, 2022, S. 529ff; Crane & Hartwell, 2019, S. 82ff) Diese Theorie zeigt wie bedeutend es ist, Talente schneller als die Konkurrenz anzuziehen, sie zu fördern und ans Unternehmen zu binden.

Inklusiver Ansatz

Unternehmen, die den inklusiven bzw. integrativen Ansatz verfolgen, betrachten ein Talent als Begabung bzw. als potenzielle Kompetenz, die weiter auszubauen ist. Es werden die Potenziale aller Mitarbeitende einbezogen, da jeder Mensch eine Begabung hat und jede/r Einzelne zum Unternehmenserfolg beiträgt. Alle Mitarbeiter:innen werden also als gleich wichtig angesehen. Das inklusive Talentmanagement fördert alle Mitarbeitenden unabhängig von ihrer individuellen Leistung durch Coaching, Mentoring oder Aus- und Weiterbildungen, um die für das Unternehmen zukünftig relevanten und erfolgskritischen Fähigkeiten zu erwerben oder auszubauen. (Krishnan & Scullion, 2017, S. 438; Steinhilber, 2009, S. 6)

Auch nach Steinkeller und Czerny (2009, S. 62ff) konzentriert sich dieser Ansatz auf die Eigenschaftsebene mit dem Ziel aus Begabungen Kompetenzen zu generieren. Wenn der Fokus der Talentförderung auf allen Mitarbeiter:innen liegt – anstatt nur auf ein paar wenigen High Potentials, die ohnehin schwer ans Unternehmen zu binden sind – führt das zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Die wesentlichen Bestandteile dieses eher ressourcenbasierten Talentmanagement-Ansatzes sind nach Steinkeller und Czerny die Identifikation der Begabungen durch Kompetenzermittlung, die Weiterentwicklung individueller Kompetenzen, Performancemanagement und Bindung aller Mitarbeitenden.

Dieser Ansatz ist im Vergleich zum exklusiven Ansatz kostengünstiger, da man sich hier ausschließlich auf interne Mitarbeiter:innen konzentriert und sich dadurch die Kosten einer externen Stellenausschreibung und Personalsuche erspart (Kaliannan, Darmalingam, Dorasamy & Abraham, 2023, S. 2).

Exklusiver Ansatz

Vom exklusiven bzw. differenzierten Ansatz wird gesprochen, wenn sich Unternehmen auf das Management und die Förderung von Mitarbeitenden mit hohem Potenzial bzw. hoher Leistung konzentrieren. Hier steht die Personenebene im Vordergrund. Viele Organisationen fokussieren sich im Rahmen des Talentmanagements nur auf eine kleine Zielgruppe von 3-10% der Belegschaft, die für den eigenen Betrieb als erfolgskritische Talente bzw. Schlüsselmitarbeitende identifiziert wurden. Beim exklusiven Talentmanagement gibt es zumeist einen Talent Pool, auf den zugegriffen wird, wenn strategisch relevante Schlüsselpositionen besetzt werden sollen. (Ritz & Thom, 2018, S. 65; Steinhilber, 2009, S. 4) Auch Swailes (2013, S. 32) beschreibt Talent als Teil einer Elitegruppe, die ca. 10% der Belegschaft ausmachen und in etwa 80% des geschaffenen Organisationswertes erbringen. Menschen, die in dieser komplexen, unsicheren und sich schnell

verändernden Arbeitswelt am erfolgreichsten agieren, werden als Talente betrachtet. Für Unternehmen ist es wesentlich, ein möglichst attraktives Talentprogramm zu entwickeln, um High Potentials zu gewinnen und halten zu können.

Ein exklusiver Ansatz könnte einen negativen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben, da bei mangelndem Commitment oder schlechter Kommunikation, Frust oder Neid bei nicht-nominierten Mitarbeitenden entstehen kann. Eine hohe Fluktuationsrate könnte die Folge davon sein. (Swailles, 2013, S. 34ff; Steinweg, 2009, S. 5)

Multinationale Unternehmen arbeiten in der Regel mit dem exklusiven Ansatz, wohingegen Klein- und Mittelunternehmen eher zum integrativen Ansatz tendieren, da der exklusive Ansatz, die Belegschaft sehr differenzieren würde und die informelle Arbeitskultur gefährden könnte. (Krishnan & Scullion, 2017, S. 438; Al Ariss et al, 2014, S. 48)

2.2 Bedeutung und Nutzen von Talentmanagement

Das aktuelle Unternehmensumfeld ist von zahlreichen Umwelteinflüssen, wie Globalisierung, demografischer Wandel oder Digitalisierung geprägt. Die zurückgegangene Geburtenrate, die Alterung der Bevölkerung, der gestiegene Wettbewerbsdruck, der Wertewandel und die geringere Loyalität junger Mitarbeitender sind nur ein paar wenige Gründe, die zu einem Fachkräftemangel führen. Mitarbeiter:innen wünschen sich heutzutage eine sinnstiftende Arbeit, Flexibilität, Autonomie und die Förderung ihrer Employability (Beschäftigungsfähigkeit). Das bedeutet, sie bleiben loyal, solange sie von ihrem/ihrer Arbeitgeber:in Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten erhalten.

Unternehmen befinden sich in der heutigen Arbeitswelt also mitten im „War for talents“, so wie es McKinsey bereits 1997 definierte. Das Humankapital wird damit zur wichtigsten Ressource für den Unternehmenserfolg. Dies führt unter anderem dazu, dass sich die meisten Unternehmen neu orientieren und ihren Fokus von der Steigerung der Produktion auf die Gewinnung, Entwicklung und Bindung erfolgskritischer Mitarbeitender legen. Das Ziel eines Unternehmens in der heutigen Arbeitswelt ist, sich attraktiver als die Konkurrenz am Arbeitsmarkt zu präsentieren, um gut ausgebildete Mitarbeiter:innen zu gewinnen und zu halten. (Pagan-Castano et al., 2022, S. 528; Hansen & Hauff, 2019, S. 36ff; Ritz & Sinelli, S. 7)

Talentmanagement kann für die Arbeitgeber:innen-Attraktivität eine bedeutende Rolle spielen: Collings und Mellahi (2009) und weitere Wissenschaftler:innen meinen, dass Talentmanagement positive Einstellungen, Gefühle und Verhaltensweisen bei erfolgskritischen Mitarbeitenden auslösen kann und sich deshalb auch positiv auf die Unternehmensleistung auswirkt (Meyers, 2020, S.2).

Thunnissen et al. (2013, S. 338) führen einige wirtschaftliche Ziele von Talentmanagement an: Sie sind der Meinung, dass solch ein Entwicklungsprogramm die Flexibilität der Mitarbeitenden und damit auch die Unternehmensleistung erhöhen wird. Das hat wiederum einen bedeutenden Einfluss auf den Geschäftserfolg und auf eine höhere Rentabilität.

Ein weiterer Nutzen von Talentmanagement ist die Etablierung einer Lernkultur. Eine erhöhte Lernfähigkeit in Organisationen ist heutzutage unabdingbar, um trotz des Wettbewerbsdrucks erfolgreich zu sein und schnell sowie flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Ein auf die Unternehmensstrategie ausgerichtetes Talentmanagementprogramm setzt genau an dieser Stelle an und fördert die kontinuierliche Weiterentwicklung (Steinweg, 2009, S. 11).

Schiemann (2014, S. 283) bringt die Bedeutung eines effizienten Talentmanagements auf den Punkt. Sie bezeichnet es als „Talentoptimierung“ und beschreibt den Nutzen folgendermaßen: „Talentoptimierung bedeutet, dass das Unternehmen Strategien, Prozesse und Richtlinien für die Gewinnung, Entwicklung, Leistung und Bindung von Talenten so ausbalanciert hat, dass die Ergebnisse dieser Talentinvestitionen maximiert werden - höhere Mitarbeiter:innenproduktivität, stärkere Kund:innenbindung oder Kaufbereitschaft, höhere Qualität, stärkere Bindung erwünschter Mitarbeiter:innen, geringere regulatorische oder ökologische Risiken und eine starke operative und finanzielle Leistung.“

Diese Erläuterung zeigt, dass Unternehmen zuerst einiges an finanziellen und personellen Ressourcen investieren müssen. Nach einer gewissen Zeit bzw. nach einer erfolgreichen Talententwicklung zeigen sich viele positive Effekte, die langfristig für das Unternehmen von großer Bedeutung sind.

2.2.1 Nutzen für die Herausforderungen im Human Resource Management

Die Implementierung eines Talentmanagementsystems kann unterschiedlichen Herausforderungen einzelner HR-Bereiche positiv entgegenwirken (Steinweg, 2009, S. 14):

- **Personalbeschaffung:** Die gezielte Förderung und Weiterentwicklung interner Mitarbeiter:innen kann die zumeist recht hohen Rekrutierungskosten, die durch eine Stellenausschreibung auf mehreren Kanälen, durch eine externe Personaldienstleistung oder Fehlbesetzung anfallen, reduzieren. Weiters verlangen High Potentials, die extern akquiriert werden oft ein sehr hohes Gehalt. Die interne Weiterentwicklung für eine anschließend passende Positionierung fördert auch

die Mitarbeiter:innenbindung und -motivation, da sich die bereits vorhandenen Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen.

- **Personal- und Nachfolgeplanung:** Einzelne Instrumente des Talentmanagementsystems unterstützen die Identifizierung potenzieller Kandidat:innen, um wichtige Schlüssel- und Führungspositionen intern zu besetzen.
- **Mitarbeiter:innenentwicklung:** Passende Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen werden im Rahmen des Talentmanagements eingesetzt, um die nominieren Talente für die vorgesehene Position vorzubereiten. Weiters wirkt ein umfangreiches Entwicklungsangebot der erhöhten Wechselbereitschaft der Mitarbeiter:innen entgegen und erhöht die individuelle Employability der Arbeitnehmer:innen – das führt wiederum zu einer höheren Loyalität gegenüber des Unternehmens.
- **Mitarbeiter:innenbindung:** Um Talente langfristig zu binden, sollten Unternehmen auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen eingehen. Durch die Einführung eines Talentmanagements können attraktive Entwicklungswege und Karrieremöglichkeiten angeboten werden, um Mitarbeitende langfristig zu halten. (Steinweg, 2009, S. 14; Rütten & Bierer, 2021; Ritz & Sinelli, 2018, S. 7)
- **Employer Branding:** Unternehmen sind immer mehr gefordert, sich am Arbeitsmarkt als attraktive/r Arbeitgeber:in zu präsentieren, um potenzielle Bewerber:innen anzulocken und bestehende Mitarbeitende weiter zu binden. Ein etabliertes Talentmanagementsystem hat in der Regel auch nach außen eine positive Wirkung, da es Entwicklungschancen signalisiert. (Meyer & Dietz, 2019, S. 62f)

2.2.2 Strategischer Nutzen

Talentmanagement kann zu einem nachhaltigen Konzept werden und einen bedeutenden Mehrwert für Unternehmen schaffen, wenn die Instrumente und Aktivitäten des Human Resource Managements an die Unternehmensstrategie angepasst werden. Viele Autor:innen, so auch Jackson und Schuler (1990, S. 223ff), wiesen bereits vor Jahren daraufhin, dass Praktika der Personalplanung, wie zum Beispiel die Feststellung des Personalbedarfs und -angebots, an die Organisation, dessen Unternehmensstrategie sowie Wettbewerbsumfeld angepasst werden sollten, um zielorientiert zu handeln und wettbewerbsfähig zu bleiben. Auch Hansen und Hauff (2019, S. 41) betonen, dass das Talentmanagement vor allem auf strategisch relevante Positionen, die eine große Rolle für den Unternehmenserfolg spielen, ausgerichtet werden sollte.

Wie man ein Talentmanagementsystem anhand vom strategischen Mehrwert für ein Unternehmen entwickeln kann, veranschaulicht das Modell von Stewart (1997) in Anlehnung an Zuboffs Erkenntnisse (Lewis & Heckmann, 2006, S. 143):

Zuboff (1988) befasste sich mit Innovationen und stellte fest, dass Veränderungen in der Technologie auch Veränderungen in den Talenten auslösten, die damit arbeiteten. Automatisierte Fertigungssysteme ersetzen nicht nur manuelle Arbeit, sondern ändern auch die Art der Arbeit. Mitarbeitende mussten keine Daten mehr eingpflegen, sondern konnten die Informationen von der Maschine ablesen und mussten daher neue Fähigkeiten mitbringen. Diese Veränderungen zeigten, dass einige Mitarbeiter:innen leicht ersetzt wurden, andere dagegen wichtig waren, da sie ihre Kompetenzen weiterentwickelten. Stewart (1997) wandte diese Ergebnisse für die Klassifizierung von Talenten nach „Ersetzbarkeit“ und „Wertschöpfung“ an. Er erstellte folgendes Modell:

Abbildung 2: Klassifizierung von Talenten



Quelle: Eigene Darstellung nach Zuboff (Lewis & Heckmann, 2006, S. 144)

In diesem Beispiel sind Mitarbeitende in den beiden unteren Talent Pools leicht ersetzbar, da sie entweder aufgrund einer kurzen Ausbildungszeit oder von Automatisierungen weniger wertvoll erscheinen (links unten) oder da sie als Leih- oder Zeitarbeitskräfte am Arbeitsmarkt schnell verfügbar sind (rechts unten).

Die schwer ersetzbaren Talente befinden sich im oberen Bereich der Abbildung 1. Mitarbeiter:innen, die schwer zu ersetzen sind, aber einen geringen Wert mitbringen, sind Personen mit einer stark ausgeprägten Spezialisierung, die für die Kundschaft aber keinen zusätzlichen Mehrwert schaffen. Mitarbeitende, die einen hohen Wert aufgrund ihrer hoch qualifizierten Fähigkeiten haben und schwer zu ersetzen sind, befinden sich in Abbildung 1 rechts oben und stellen erfolgskritische Mitarbeitende des Betriebs dar.

Weiters empfiehlt Zuboff (1988) für die einzelnen Talent Pools aus Abbildung 1 Maßnahmen abzuleiten, um die jeweiligen Talente zu fördern. Mitarbeiter:innen, die schwer ersetzbar sind, jedoch einen geringeren Wert aufweisen, können wertvoller werden, wenn das Unternehmen mehr Arbeitsplätze mit Beratungs- oder Informationsschwerpunkt schafft. Personen, die leicht zu ersetzen sind, aber für die Organisation wertvoll sind, könnten gezielt weiterentwickelt werden, sodass sie sich von anderen unterscheiden oder ausgelagert werden.

Diese Analyse von Zuboff bietet eine bedeutende Grundlage, um die Klassifizierung von Talenten strategisch und angepasst an das jeweilige Unternehmensumfeld auszurichten. Dieses Modell kann neben den Auswirkungen des technologischen Wandels, beispielsweise auch auf den demografischen Wandel oder Veränderungen der Geschäftsbedingungen ausgerichtet werden. (Lewis & Heckmann, 2006, S. 144)

2.3 Rahmenbedingungen des Talentmanagements

Damit ein Talentmanagement erfolgreich sein kann, sind einige Rahmenbedingungen im Vorfeld zu klären. Bereits vor der Einführung sollten die Erwartungen der Talente klar sein und passende Bedingungen im Unternehmen geschaffen werden.

2.3.1 Kultur und Umfeld für Talente

In der heutigen Zeit wünschen sich Mitarbeitende eine Organisationskultur, die Freiraum für Experimentieren ermöglicht. Das bedingt eine gewisse Fehler- und Lernkultur, die kleine Misserfolge nicht negativ betrachtet, sondern Raum gibt, zu reflektieren und daraus zu lernen. Des Weiteren bevorzugen sie eine/n Arbeitgeber:in mit flexiblen Arbeitsmodellen, die sowohl zeit- als auch ortsunabhängig gelebt werden dürfen.

(Rütten & Bierer, 2021, S. 5ff)

Mitarbeiter:innen arbeiten gerne bei einem Unternehmen, das dieselben Werte wie sie verfolgt und für die Allgemeinheit Sinn stiftet. Dies sind zwei wesentliche Aspekte für sie, da sie ihre wertvolle Lebenszeit in ein Unternehmen investieren sowie viel Energie und Engagement einsetzen. Stimmen die Werte der Mitarbeitenden mit denen des Unternehmens überein und nehmen sie das auch wahr, dann sind sie motivierter und bereit, noch mehr zu leisten. Merken sie wiederum nach einer Zeit, dass das Unternehmen ihre persönlichen Werte nicht bestätigt, so sinkt das Vertrauen, ihre Motivation sowie ihre Leistung. Das führt zur Frustration und zu einer geringeren Bindung, da sie keinen Sinn in ihrer Arbeit mehr sehen. (Meyer & Dietz, 2019, S. 66)

Die Werte und Normen einer Unternehmenskultur sind aber nicht in Stein gemeißelt. Sie können sich verändern und auch unbewusst das Mindset der Mitarbeitenden. Umgekehrt, können neue Vorschläge von Mitarbeiter:innen positive oder negative Auswirkungen auf das Verhalten in der Organisation haben. Das Mindset einer Führungskraft ist für ein gelungenes Talentmanagement sehr wichtig. Empfindet die Führungskraft, dass sie selbst die beste Leistung erbringen muss, dann wird sie ihre Mitarbeitenden weniger als Coach zur Verfügung stehen oder ihnen helfen, sich zu verwirklichen. Die Überzeugung der Vorgesetzten, Silodenken oder Sorgen darüber, die besten Mitarbeiter:innen zu verlieren, können eine gezielte Talententwicklung beeinträchtigen. Dies kann so weit führen, dass Führungskräfte erfolgskritische Mitarbeitende beispielsweise anderen Abteilungen verheimlichen, obwohl sie wissen, dass sie bestens für die offene Position geeignet wären.

Eine regelmäßige Reflexion der eigenen Verhaltensweisen ist unerlässlich für die Optimierung der Werte und Normen in einem Unternehmen. Auch Mentoring oder Führungsgrundsätze können das gewünschte Verhalten fördern. (Steinweg, 2009, S. 99f)

Steinweg (2009, S.101ff) erwähnt vier Haltungen, die für eine angemessene Talentmanagement-Kultur notwendig sind:

- Alle Führungskräfte fokussieren sich sowohl auf den Menschen als auch auf ihre Ergebnisse. Der/Die Vorgesetzte sieht sich also einerseits als Personalentwickler:in und Coach, fördert ihre Mitarbeitenden und gibt ihnen regelmäßig Feedback sowie Reflexionsmöglichkeiten. Andererseits delegiert sie verantwortungsvolle Aufgaben, die relevant für die Unternehmensziele sind.
- Das Top-Management ist von Anfang an eingebunden, überzeugt vom Nutzen der Talententwicklung und erzeugt ein unternehmensweites Commitment.
- Es gibt eine etablierte Lernkultur und Offenheit für Neues. Mitarbeitende haben genügend Freiraum und Möglichkeiten sich weiterzuentwickeln, etwas auszuprobieren und daraus zu lernen sowie ihr Wissen mit anderen Kollegen und Kolleginnen zu teilen.
- Das Human Resource Management bzw. die Personalentwicklung nimmt die Rolle des „Business Partners“ ein und unterstützt die Umsetzung der Unternehmensstrategie durch Einsatz vieler HR-Praktiken und -instrumente, wie z.B. Talententwicklung oder Nachfolgeplanung.

Nach Bhagia (2022, S. 211f) macht ein positives Arbeitsumfeld Folgendes aus:

Es gibt eine klare und verständliche Vision und Mission, die sichtbar macht, was jede/r Einzelne/r zur Erfüllung beitragen kann. Eine faire unternehmensweite Vergütung, die auch teilweise durch ein Leistungs- und Anreizsystem angeknüpft sein kann, gibt den

Mitarbeitenden ein sicheres Gefühl. Benefits, die zur aktuellen Lebensphase dazu gehören, wie beispielsweise ein Betriebskindergarten oder Vergünstigungen bei kooperierenden Betrieben, trägt auch zu einem positiven Arbeitsumfeld bei. Weiters ist die Förderung einer transparenten und offenen Kommunikation im Unternehmen unabdingbar, um eine psychische Sicherheit zu gewährleisten. Dazu gehören regelmäßige Teamsitzungen, Betriebsversammlungen oder auch Raum für neue Ideen und Experimentieren. Eine etablierte Lernkultur sowie regelmäßige Entwicklungsgespräche zwischen der Führungskraft und einzelnen Teammitgliedern gehören ebenso zu einem positiven Arbeitsumfeld dazu. Gut abgerundet wird das Ganze durch eine inspirierende und unterstützende Führung.

2.3.2 Rollen und Verantwortlichkeiten

Weinert (2018, S. 45) nennt vier essenzielle Rollen im Rahmen des Talentmanagements - Human Resource Management, Führungskräfte, Geschäftsführung und Mitarbeitende:

(1) Human Resource Management

Je nachdem, wie das HRM aufgestellt ist, übernimmt die Personalabteilung, Personalentwicklung oder Talent Acquisition-Abteilung die Verantwortung der Prozessgestaltung. Zuerst werden Instrumente, Praktiken und einzelne Prozessschritte entwickelt, die den Rahmen eines Talentmanagements ausmachen. Dieses Grundkonzept soll die Leistungsfähigkeit der nominierten Talente fördern bzw. weiterentwickeln und damit einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele leisten. Weiters ist das Human Resource Management von großer Bedeutung, wenn es darum geht, eine passende Kultur für ein erfolgreiches Talentmanagement zu etablieren und ein höheres Commitment in der Organisation zu schaffen.

(2) Führungskräfte

Nach Weinert (2018, s. 46) spielen Führungskräfte eine sehr wichtige Rolle im Zuge der Talententwicklung, da sie für die operative Umsetzung verantwortlich sind. Vorgesetzte kennen ihre Teammitglieder am besten, daher sind sie für die Nominierung der Talente, für ihre Entwicklung durch regelmäßige Entwicklungs- und Performancegespräche zuständig und teilweise auch für ihr Engagement sowie Motivation mitverantwortlich. Das Human Resource Management unterstützt sie dabei laufend mit passenden Maßnahmen.

Auch die Studie von Joyce und Slocum (2012) bestätigt die enorme Bedeutung von Führungsverantwortlichen im Rahmen der Entwicklung und Bindung von Talenten. Vorgesetzte kennen die Unternehmensstrategie und -ziele am besten und wissen, welche Talente, wo am besten eingesetzt werden können. Weiters sind sie verantwortlich, ihnen ein wertschätzendes, innovatives Umfeld zu schaffen, in das sie ihre Ideen einbringen können. (Al Ariss et al., 2014, S. 175)

(3) Geschäftsführung

Weinert (2018, S. 46) erwähnt das Top Management und die Mitarbeitenden selbst als bedeutende Rollen. Die Geschäftsführung ist wichtig, da sie eine Vorbildwirkung hat. Wenn sie die zuvor genannten Führungsaufgaben als Vorreiterin umsetzt, schafft sie damit ein unternehmensweites Commitment. Weiters können interne Kommunikationsveranstaltungen oder ein kurzes Kick-off-Meeting seitens der Geschäftsführung eine erhöhte Akzeptanz schaffen.

(4) Mitarbeitende selbst

Ein Talentmanagement soll den Mitarbeiter:innen Raum geben, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu zeigen und ihr Potenzial zu entfalten. Mitarbeitende sollten eigenständig die Initiative ergreifen und sich selbst als Talent melden, sofern sie das Gefühl haben, dass sie sich vertiefend oder in einem anderen Bereich einbringen können. Weiters sollten sie intrinsisch motiviert sein und die Chance erkennen, welche außergewöhnlichen Entwicklungsmöglichkeiten sie durch ein solches Talentprogramm haben.

2.3.3 Erfüllung der Erwartungen von Talenten

Neben der Übereinstimmung der persönlichen Werte des Talents mit den der Unternehmenskultur, sind auch die individuellen Erwartungen dieser Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

Ritz (2018, S. 107ff) hat junge Talente über ihre Erwartungen an ihre zukünftigen Arbeitgeber:innen befragt und stellt fest, dass sie klare Anforderungen haben: Im Hinblick auf die Personalgewinnung kann zusammengefasst werden, dass ein Unternehmen dann attraktiv ist, wenn es ein gutes Image hat und bestimmte Grundwerte lebt, die zur Persönlichkeit des/der potenziellen Bewerbenden passen. Wertschätzung, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit sind als beispielhafte wichtige Werte zu nennen. Eine ansprechende Website und Social Media Postings sind genauso wichtig wie die Möglichkeiten eines Praktikums oder einer berufsbegleitenden Masterarbeit.

Neben einem angemessenen Grundgehalt werden Incentives bzw. nicht-monetäre Benefits, wie zum Beispiel vergünstigte Massagen, gratis Mittagessen oder Sportkurse, sehr geschätzt.

Entwicklungsmöglichkeiten sind in der heutigen Zeit unerlässlich. Mitarbeitende wünschen sich persönliche Entwicklungspläne, die Coachings, Aus- und Weiterbildungen und regelmäßige Feedback- sowie Performancegespräche mit neuen Zielsetzungen beinhalten. Dies bietet ihnen einen Ausblick in die Zukunft und zeigt, welche Karrierechancen geboten werden. Weiters dürfen Spaß, Eigenverantwortung und herausfordernde Tätigkeiten nicht fehlen.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass Mitarbeitende flexible Arbeitsmodelle und Work-Life-Balance in der Regel bevorzugen, aber auch bereit sind, hier und da mehr Zeit und Energie in die Arbeit zu investieren.

Weizmann und Wenzler (2019, S. 151) führen ebenso ähnliche Aspekte an: In der heutigen Zeit wünschen sich Mitarbeitende Sinnhaftigkeit, Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten und die Chance, einen wichtigen Beitrag im Unternehmen leisten zu können. Non-monetäre Anreize und „Fringe Benefits“, wie zum Beispiel betriebliches Gesundheitsmanagement, sind für sie motivierender als eine hohe Vergütung.

Der Future Talent Report von CLEVIS erhebt jährlich von ca. 6000 Studierenden ihre Praktikumserfahrungen in Deutschland. Die Ergebnisse zeigen wichtige Merkmale bezüglich Arbeitgeber:innenattraktivität, Führungskraft sowie Motivation der Generationen Y und Z auf. Nach dem Future Talent Report 2019 beeinflussen die Dimensionen „Lernen“, „Führung“ und „Aufgabengestaltung“ die Arbeitszufriedenheit am meisten – gefolgt von „Teamklima“ und „Arbeitsbedingungen“. Der Einfluss der Dimension „Vergütung“ auf die Arbeitszufriedenheit ist am geringsten. Die Dimension „Angemessenheit der Arbeitszeit“ zeigt keine signifikante Auswirkung.

Im Kontext *Lernen* wird besonders geschätzt, dass sie gelernte Theorien direkt im Arbeitsalltag nutzen können und die Möglichkeit haben, viele neue Erfahrungen zu sammeln und ihr Knowhow auszubauen.

Von der *Führungskraft* wünschen sich die Talente, dass sie gefördert und gefordert werden. Die Führungskraft soll individuell auf sie eingehen. Regelmäßige Feedbackschleifen gehören ebenso dazu.

Die *Aufgaben* sollen für die Studierenden herausfordernd und selbstständig durchführbar sein. Sie bevorzugen viel Autonomie im Rahmen ihrer Arbeit. Weiters zeigt die Studie, dass regelmäßige Überstunden die Gesamtzufriedenheit negativ beeinflusst – die Zufriedenheit sinkt mit der Überstundenanzahl. Werden Initiativen gesetzt, die eine Work-

Life-Balance unterstützen, steigt die Zufriedenheit. Unternehmen, die flexible Arbeitszeiten und Homeoffice anbieten, werden von den jungen Talenten als attraktiv bewertet. (Bierer, 2021, S. 29ff)

2.4 Ganzheitlicher Talentmanagement-Prozess

„Eine langfristige Investition in Kernkompetenzen kann einen nachhaltigen Vorteil bieten, wenn aktuelle Kompetenzen zu grundlegenden Fähigkeiten werden“ (Kaliannan et al., 2023, S. 15). Dieses Statement zeigt die Bedeutung eines gezielten, strategisch ausgerichteten Talentmanagements.

Um talentierte Mitarbeiter:innen zu finden und zu binden, gibt es in der Literatur ganzheitliche Talentmanagementkonzepte, die zumeist folgende Schritte beinhalten: Zuerst geht es um die *Identifikation von Talenten*. Das Management legt – abgestimmt auf die Unternehmensstrategie und -ziele – passende Kriterien fest, die erfolgskritische Mitarbeitende aufweisen müssen. In einem zweiten Schritt konzentrieren sich Unternehmen auf die *Gewinnung von Talenten*. Neben der externen Suche nach geeigneten Kandidat:innen, kann im Zuge von Potenzialanalysen und Leistungsbeurteilungen ein internes Talent Pool geführt werden. Beim *Einsatz von Talenten* wird darauf geachtet, dass sie zur richtigen Zeit am richtigen Ort eingesetzt werden – strategische Schlüsselpositionen sind hier oft im Fokus. Zu guter Letzt sind die *Entwicklung und Bindung von Talenten* noch bedeutende Schritte, um ein ganzheitliches Talentmanagement abzurunden. (Ritz & Sinelli, 2018, S. 3ff; Steinweg, 2009, S. 125ff)

Auch Collings und Mellahi (2009, S. 309ff) entwickelten ein Talentmanagementkonzept. Ein wichtiger erster Schritt ist hier die *Festlegung von Schlüsselpositionen*, welche dann von Talenten besetzt werden. Kürzere Planungshorizonte sollen längerer Planung vorgezogen werden, da letzteres in der heutigen schnelllebigen Zeit nicht mehr sinnvoll ist. In der Regel eignet sich eine jährliche Personalplanung am besten, die vom Human Resource Management regelmäßig überprüft wird und je nach aktuellen Umständen unterjährig angepasst wird. Die beiden Autor:innen sowie Boudreau und Ramstad (2007, S. 43) betonen, dass die Differenzierung zwischen strategischen und nicht-strategischen Rollen eine Herausforderung darstellen kann, da ein Umdenken in der Rollenbewertung erforderlich ist. In vielen Fällen werden Positionen anhand der erforderlichen Fähigkeiten und Anstrengungen bewertet – strategisch relevant sind jedoch hauptsächlich jene Rollen, die bedeutende Ergebnisse für die Organisation erzielen. Ein wesentlicher Ansatzpunkt ist hier, dass strategische Rollen eine ersichtliche Differenzierung der Leistung in der Rolle ermöglichen sollten, indem sie beispielsweise den Unternehmenserfolg um

20% erhöhen. Beim zweiten Schritt geht es um den *Aufbau eines internen und externen Talent Pools* mit erfolgskritischen Mitarbeiter:innen, welche die Schlüsselpositionen zukünftig besetzen können. Collings und Mellahi (2009) empfehlen, auf das Angebot- und Nachfrage-Verhältnis zu achten, denn „nominierte“ Talente erhoffen sich bald eine herausfordernde Position, um ihr Potenzial zu nutzen. Gibt es einen Überschuss an Talenten und kann ihnen nicht bald eine geeignete Stelle angeboten werden, führt das häufig zur Frustration oder zur Kündigung. Das Talentmanagementkonzept von Collings und Mellahi (2009) endet mit dem *optimalen Einsatz* des Talents, der durch eine kontinuierliche interne *Weiterentwicklung* verbunden ist mit dem Ziel das Engagement des/der Mitarbeitenden langfristig aufrecht zu erhalten.

Um das ideale Talentmanagementprogramm für das eigene Unternehmen zu finden, legt die Literatur nahe, ein eigenes an das Unternehmen angepasstes Konzept zu entwickeln – es soll insbesondere mit der Unternehmensstrategie und den -werten harmonisieren. (Stahl, Bjorkman, Farndale, Morris, Stiles & Wright, 2012, S. 30ff)

Im Folgenden wird auf einzelne Talentmanagementprozessschritte eingegangen, die für die Erstellung eines individuellen Konzepts relevant sein können.

2.4.1 Definition von Schlüsselpositionen

Je nachdem, welcher Talentmanagementansatz verfolgt wird, ist es zu Beginn ratsam, Schlüsselpositionen festzulegen, die mit erfolgskritischen Mitarbeitenden besetzt werden sollen. Dies ermöglicht ein strategisches und effizientes Talentmanagement, das die finanziellen und personellen Ressourcen des Unternehmens zielgerichtet einsetzt und nicht überstrapaziert. Die offenen oder neu geschaffenen Schlüsselpositionen lassen sich aus den mittel- bis langfristig gesetzten Unternehmenszielen ableiten. (Collings & Mellahi, 2009, S. 309ff; Altinöz, Cakiroglu & Cöp, 2013, S. 845)

Auch Weinert (2018, S. 19f) betont als ersten Schritt die Festlegung erfolgskritischer Positionen auf Grundlage der Unternehmensstrategie. Er führt drei Kriterien an, die das Management bei der Identifikation dieser Stellen unterstützen sollen:

- **„Strategischer Fokus der Position“**
Hat die Position einen enormen Einfluss auf die langfristigen Unternehmensziele oder ist sie eher für kurz- oder mittelfristige Ziele relevant?

- **„Wertbeitrag der Position“**
Hier stellt sich die Frage, ob die Position - neben anderen vergleichbaren Stellen - einen höheren Beitrag zur Erreichung relevanter betriebswirtschaftlicher Kennzahlen leistet.
- **„Konsequenzen einer Positionsvakanz“**
Entstehen negative Folgen bei wichtigen Projekten oder Abteilungen, wenn es diese Position zukünftig geben würde?

Diese Kriterien dienen dazu, Schlüsselpositionen festzulegen und eine Einschätzung über die Anzahl dieser relevanten Stellen zu haben. Als nächsten Schritt wird ein genaues Anforderungsprofil erstellt, um sie mit erfolgskritischen Mitarbeitenden besetzen zu können. (Yussefi & Weinert, 2009; Weinert, 2018, S. 20)

2.4.2 Gewinnung und Identifizierung von Talenten

Nachdem alle notwendigen Fähigkeiten, Kompetenzen und Verhaltenseigenschaften in Form eines Anforderungsprofils für die zu besetzende Position bekannt sind, wird intern und extern nach passenden Talenten gesucht.

Vor der Veröffentlichung der offenen Stellen sollte sich das Management oder HR mit den Werten und Anforderungen der relevanten Zielgruppe auseinandergesetzt haben, um sie zielgerichtet anzusprechen. Natürlich sollten die angeführten Wertversprechungen oder dazu passende Benefits des Unternehmens auch tatsächlich gelebt werden und vorhanden sein, um auch beim Vorstellungsgespräch authentisch zu wirken. Auch das Wording und Design der Stellenausschreibung sollte für diese Zielpersonen ansprechend gestaltet sein und in passenden Onlineportalen veröffentlicht werden. Dies spart Zeit und hohe Rekrutierungskosten. (Weinert, 2018, S. 21ff)

Wie in Kapitel 2.1.1. bereits erwähnt, zeichnen sich Talente bzw. High Potentials durch ihre erfolgskritische und hohe Leistung, ihre Passung an die Unternehmenskultur und ihr Potential, auch zukünftig relevant für den Unternehmenserfolg zu sein, aus.

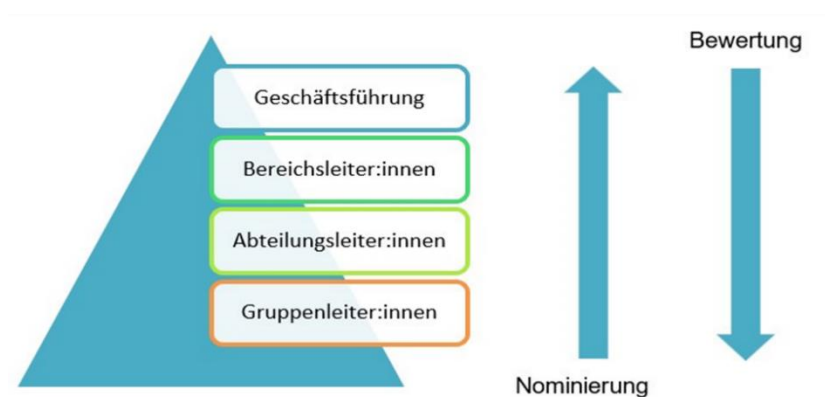
Talente sollten dennoch nicht ausschließlich anhand ihrer Leistung bewertet werden, da dies langfristig weniger aussagekräftig ist als für die Zukunft relevante Kompetenzen und Fähigkeiten. In diesem Sinne kann auf mehrmals wiederholte und empirisch überprüfte Studien als Grundlage zurückgegriffen werden, die den Zusammenhang zwischen Führungserfolg und einigen Persönlichkeitseigenschaften zeigen. Demnach wären nach Enaux und Henrich (2011, S. 29f) ein ausgeprägtes Entscheidungs- und Leistungsverhalten, Managementkompetenz, Lern- und Veränderungsfähigkeit sowie das schnelle

und effiziente Lösen von Problemstellungen erfolgskritische Personenmerkmale, die neben der erbrachten Leistung im Rahmen von regelmäßigen Zielvereinbarungsgesprächen beurteilt werden könnten. (Gümüs et al., 2013, S. 979; Weinert, 2018, S. 22ff)

Viele Unternehmen führen einen sogenannten „Talent Review Process“ durch, bei dem nominierte erfolgskritische Mitarbeitende einer Ebene jeweils von der nächsthöheren Führungsebene beurteilt werden – siehe unten angeführte Abbildung 2. Die Mitarbeiter:innen, die davon wirklich als Talent betrachtet werden, kommen in die nächste Runde – in die sogenannte „Talent Conference“, die in der Regel von jemandem aus dem HRM moderiert wird. Im Rahmen dieser Conference werden die besten, nominierten Talente hinsichtlich vorhandener Schlüsselpositionen genauer diskutiert und bewertet. Es werden zudem auch Entwicklungsmaßnahmen besprochen, um sie bestmöglich für ihre neue Position auszubilden. Wenn für ein Talent in absehbarer Zeit keine passende Stelle angeboten werden kann, dennoch Potenzial für eine Nachwuchsführungskraft vorhanden ist, kann es auch im Talent Pool für einen späteren Zeitpunkt vorgemerkt werden. Manche nominierten Mitarbeiter:innen können im Rahmen dieser Diskussionsrunde auch abgelehnt werden.

Die nachfolgende Abbildung 2 stellt den „Talent Review Process“ grafisch dar:

Abbildung 3: Talent Review Process



Quelle: Eigene Darstellung nach Weinert (2018, S. 25)

Dieser Prozess hat einige Vor- und Nachteile: Positiv ist, dass sich Führungsverantwortliche Zeit nehmen und sich regelmäßig mit der Leistung ihrer Mitarbeitenden beschäftigen. Weiters kann dieses Format auch die Motivation der Mitarbeiter:innen anheben, um ebenso nominiert zu werden. Zu den Nachteilen zählen vor allem der zeitliche Aufwand des Gesamtprozesses und die Beurteilung, die meistens nur anhand der Leistung vorgenommen wird. Wenn jedoch – wie einleitend erwähnt – ein Stellen- und Kompetenzprofil vorliegt, dann kann eine valide Potenzialeinschätzung getroffen werden. Empfehlenswert ist es, wenn es im Unternehmen mehrere Kompetenzprofile gibt, die sich jeweils

auf eine Jobfamilie beziehen – dadurch gibt es beispielsweise ein einheitliches Kompetenzprofil für alle Führungsverantwortlichen.

In einem ersten Schritt werden relevante Führungskompetenzen festgelegt, die dann in einem weiteren Schritt in ein Verhalten umschrieben werden. Das bedeutet, wenn zum Beispiel „Kommunikationsfähigkeit“ angeführt wurde, werden nun drei bis vier Sätze geschrieben, wie sich diese Fähigkeit in einem beobachtbaren Verhalten zeigt. Ein Beispielsatz für Kommunikationsfähigkeit könnte sein: „Die Person geht aktiv auf andere zu, um ein Gespräch mit ihnen zu suchen“. Dadurch werden bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen als beobachtbares Verhalten messbar gemacht und können im Rahmen eines Entwicklungsgesprächs oder einer Talent Discussion beispielsweise anhand einer 5-stufigen Skala bewertet werden. (Weinert, 2018, S. 26f)

An dieser Stelle ist es auch wichtig zu erwähnen, dass Führungskräfte bei der Kompetenzeinschätzung unterstützt werden und vor der Einführung dieses Tools ein Briefing, Checklisten bzw. eine Einschulung seitens dem HRM erhalten. Es kommt in der heutigen Zeit noch viel zu oft vor, dass Fehleinschätzungen getroffen werden, da die zur Verfügung gestellten Tools manchmal recht komplex wirken und nicht allzu viel Zeit für ein umfangreiches Eindenken ermöglicht wird. (Stulle, 2018, S. 28)

Viele Autor:innen weisen darauf hin, dass der Einsatz mehrerer eignungsdiagnostischer Verfahren unabdingbar ist, um eine aussagekräftige Einschätzung von Mitarbeiter:innen zu erhalten. In der Regel wird zumindest ein Performance-Gespräch, das die Zielerreichung sowie Leistung näher analysiert und eine Kompetenzeinschätzung beinhaltet, mit einem Einzelinterview seitens dem HRM kombiniert. Weiters wird auch häufig ein Assessmentcenter empfohlen, das viele einzelne Auswahlinstrumente beinhaltet, wie zum Beispiel Leistungstests, Persönlichkeitsfragebögen, ein Einzelinterview und berufsrelevante Simulationsverfahren mit Gruppenübungen, Rollenspielen, Präsentationen oder auch Selbsteinschätzungsbögen.

Das individuell geeignete Auswahlverfahren hängt im Grunde davon ab, wie viel Zeit und Kosten Unternehmen dafür investieren können. Mehrere eignungsdiagnostische Verfahren gewährleisten jedoch eine höhere Objektivität bei der Identifikation und Auswahl von Talenten, da dadurch verschiedene Beurteiler:innen zu den gleichen Ergebnissen kommen sollten. (Gümüs et al, 2013, S. 797; Weinert, 2018, S. 27ff; Wegenberger & Wegenberger, 2021, S. 144)

2.4.3 Förderung und Entwicklung von Talenten

Auch die Förderung und Entwicklung von Talenten soll gezielt und strategisch angegangen werden. Es gibt verschiedene Modelle und Theorien, die hier angewandt werden können, um auch einen nachhaltigen Entwicklungseffekt zu schaffen.

Es kann beispielsweise das bekannte vierstufige Modell von Kirkpatrick (1959) herangezogen werden – demnach erfolgt eine strategische Talententwicklung nach den folgenden vier Stufen:

1. „Analyse des Schulungsbedarfs“
2. „Gestaltung der richtigen Schulungs- und Entwicklungsprogramme“
3. „Umsetzung der Programme“
4. „Evaluierung und Bewertung der Wirksamkeit“

Schritt vier ist ein bedeutender Schritt, der heutzutage noch zu oft vernachlässigt wird, jedoch wesentlich ist, um noch die eine oder andere Verbesserungsmaßnahme zu setzen oder etwas zu optimieren.

Auch das Unternehmen profitiert von diesem Modell, da es zu einer höheren Produktivität und einem steigenden Gewinn führen kann. (Kaliannan et al, 2023, S. 15; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)

Die zuvor genannten Kompetenzprofile sind für das Talentmanagement eine wichtige Basis, um den IST-Zustand der vorhandenen Kompetenzen eines Mitarbeitenden zu erheben und mit dem Anforderungsprofil der offenen Positionen, dem SOLL-Zustand, zu vergleichen (*Schritt 1: Analyse des Schulungsbedarfs nach Kirkpatrick*).

Die Abweichung stellt ein Verbesserungspotential dar, das mit gezielten Entwicklungsmaßnahmen gefördert und gestärkt werden kann. Weiters werden dadurch die individuellen Stärken ersichtlich, auf die sich die Talentförderung konzentrieren kann (*Schritt 2: Gestaltung der richtigen Schulungs- und Entwicklungsinitiativen nach Kirkpatrick*). (Wegenberger & Wegenberger, 2021, S. 142)

Nachdem der Schulungsbedarf erhoben wurde, ist zu klären, ob die Kompetenz-Abweichung zum SOLL-Profil mit einem vertretbaren Aufwand in einer angemessenen Zeit durch Entwicklungsmaßnahmen auf die notwendige Kompetenzniveaustufe hintrainiert werden kann. Einige Kompetenzen und Fähigkeiten können schneller aufgebaut und vertieft werden als andere.

Dies lässt sich anhand einer Kompetenzpyramide verdeutlichen (Weinert, 2018, S. 31f):

Abbildung 4: Kompetenzpyramide



Quelle: Eigene Darstellung nach Enaux & Heinrich (2011, S. 130)

Nach Weinert (2018, S. 32) lassen sich die Kompetenzen an der Spitze am besten antrainieren oder vertiefen. Zum Fachwissen zählen beispielsweise Buchhaltungskennnisse oder Knowhow im Einkaufsbereich. Hinsichtlich der Methodenkompetenz kann zum Beispiel der Umgang mit agilen Techniken, wie Scrum, leicht gelernt werden. Die angeführten Verhaltenskompetenzen sind ebenso gut veränderbar, jedoch benötigen sie viel Übung im tatsächlichen Arbeitsalltag, um sie festigen zu können. Zu guter Letzt gibt es noch persönliche Eigenschaften, Einstellungen und Werte, die beim Menschen bereits tief verankert sind. Dies ist - falls es überhaupt möglich ist - nur mit langem, hoch fokussiertem Training veränderbar.

Auch Steinweg (2009, S. 172) erklärt, dass die Fähigkeit und Offenheit etwas Neues zu lernen unerlässlich ist, um alte Gewohnheiten zu brechen, den Status Quo aufzugeben, um die eigene Komfortzone zu verlassen und Neues ausprobieren zu können. Mitarbeiter:innen benötigen hierfür wiederum eine etablierte Lernkultur im Unternehmen, die ihnen genügend Raum für Experimentieren und Reflektieren der eigenen Verhaltensweisen ermöglicht, um neue Erfahrungen sammeln zu können.

Nachdem der Entwicklungsbedarf festgestellt wurde, sind geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen für das jeweilige Talent festzulegen. Oft gibt es neben fixen Trainingsmodulen einen individuellen Trainingsplan, den das Talent innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens durchläuft. Das Ziel dieser zumeist zeitlich begrenzten Talententwicklung – zum Beispiel im Umfang von sechs oder 24 Monaten – ist, dass das Talent danach die vorgesehene Schlüsselposition bzw. eine Führungs-, Fach- oder Projektleitungsposition

einnimmt. (Weinert, 2018, S. 32) Auf diese Laufbahnmodelle wird in Kapitel 2.5. näher eingegangen.

Nach Wegenberger und Wegenberger (2018, S. 309ff) bieten sich für die Talententwicklung unter anderem folgende Entwicklungsmaßnahmen an (*Schritt 3: Umsetzung der Programme nach Kirkpatrick*):

- **Training out of the job**

Im Rahmen eines Talentmanagements ist es sinnvoll, alle persönlichen und beruflichen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu erfassen. Viele Talente eignen sich auch im Privatleben durch bestimmte Hobbys, Verein-Mitgliedschaften oder durch Lesen von Fachbüchern ein umfangreiches, zusätzliches Knowhow an. Aus technischen Erledigungen, – wie zum Beispiel Reparieren oder Dinge aufbauen – kann nach den beiden Autoren in der Regel ein umfangreiches „technisches Verständnis“, „handwerkliches Geschick“, „Praxisorientierung für technische Lösungen“ oder generell ein besseres „Vorstellungsvermögen“ abgeleitet werden. Mitarbeitende, die Sportaktivitäten einzeln oder im Team ausüben, zeigen beispielsweise oft „Geschicklichkeit“, „kommunikative Kompetenzen“, „Konfliktlösungskompetenz“. Mitarbeiter:innen, die sich mit Computerspielen beschäftigen, bringen zum Beispiel „vernetztes Denken“, „Reaktionsgeschwindigkeit“ oder „strategisches Denken“ mit.

- **Training off the job**

Training „off the job“ sind Schulungsmaßnahmen, die außerhalb des gewöhnlichen Arbeitsfelds angeboten werden. Klassische unternehmensinterne oder -externe Trainings, Seminare, Lehrgänge, aber auch Einzelcoaching oder -training sowie Projektarbeit stellen „off the job“-Initiativen dar. Diese ermöglichen neben dem Aufbau und der Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen auch einen Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten oder externen Trainer:innen sowie das Kennenlernen neuer Perspektiven. Zudem bieten sie die Gelegenheit, das eigene Verhalten zu reflektieren, was die Grundlage für eine Verhaltensänderung sein kann.

Auch E-Learnings, Online-Trainings, Selbststudium mit Video-Tutorials und Trainings basierend auf dem Konzept des Blended Learnings stellen ebenso „off the job“-Formen dar, da sie von jedem beliebigen Ort aus, zum Beispiel daheim oder unterwegs in einem Café, durchgeführt werden können.

Insbesondere für Nachwuchsführungskräfte können Unternehmenssimulationen oder Wirtschaftsplanspiele förderlich sein, um das Unternehmen auf einem fiktiven Markt kennenzulernen. Mitarbeitende lernen hier Entscheidungen zu treffen und sehen, welche Auswirkungen diese auf die betriebswirtschaftlichen Abläufe haben. Auch Einzelcoachings oder -beratungen eignen sich sehr gut für Talente, da sie auf ihre individuellen Bedürfnisse ausgerichtet werden können und dadurch einen noch nachhaltigeren Erfolg mit sich bringen und damit auch tiefergehende Themen, wie Werte, berührt werden können (siehe Kirkpatrick). In einem Einzelsetting verspüren sie auch ein höheres Ausmaß an Vertraulichkeit, was vorteilhaft ist, wenn es um sensible Themen geht.

Vor der Konzeption jeder Art von Entwicklungsmaßnahmen ist eine genaue Bedarfsklärung seitens der Personalentwicklung notwendig, um im Anschluss Ziele festzulegen, die zu einem gewünschten Verhalten führen sollen. Weiters sollen neben den internen auch die externen Trainingsinitiativen einen starken Unternehmensbezug haben, damit die Inhalte und Reflexionen für den beruflichen Alltag auch tatsächlich wirksam sind. (Wegenberger & Wegenberger, 2018, S. 313; Schellschmidt, 2008, S. 205f)

- **Training on the job**

Unter „Training on the job“ versteht man das Lernen während der Tätigkeitsausführung. Durch die unmittelbare Beschäftigung mit einer neuen Aufgabe, einem neuen Arbeitsumfeld oder einem neuen Tool wird neues Wissen erworben. (Schier, 2008, S. 192)

Nach Wegenberger & Wegenberger (2018, S. 343) zählen dazu Unterweisungen, Coachings im Zuge der Tätigkeitsausführung und Job Rotation. Training „on the job“ lässt sich auch mit der „E-V-N-Ü-Methode“ beschreiben: Einführung, Vorzeigen, Nachahmen und Üben. Mitarbeitende werden in neue Tätigkeiten eingeführt, indem sie ihnen im Rahmen einer Einschulung vorgezeigt werden. Um das neu erlernte Wissen zu festigen, probieren sie die Tätigkeit im Anschluss aus und wiederholen den Vorgang regelmäßig, bis ein selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten möglich ist.

Job Rotation im Rahmen eines Talentmanagementprogramms kann vorteilhaft für das Unternehmen und einzelne Teams sein, da angehende Nachwuchsführungskräfte oder Talente die Möglichkeit haben den Gesamtprozess kennenzulernen und damit auch einen Blick über den Tellerrand gewinnen, indem sie eine Zeit lang in einzelnen Abteilungen mitarbeiten. Sie lernen dadurch einzelne Un-

ternehmensbereiche, Mitarbeiter:innen und deren Abläufe, Prozesse und Produkte kennen. Dieser Einblick schafft Verständnis für andere Abteilungen und kann unter anderem für die zukünftige Zusammenarbeit, Führungstätigkeiten oder bei zukünftigen Entscheidungen äußerst vorteilhaft und hilfreich sein. (Wegenberger & Wegenberger, 2018, S. 343)

Weiters wird durch Job Rotation das Engagement der Talente gefördert, was wiederum einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung hat, und dem Unternehmenserfolg zugutekommt (Widiastutik, Rahayu & Juwita, 2022, S. 180f).

- **Training near the job**

„Training near the job“ bezieht sich nach Becker (2002) auf arbeitsplatznahe Entwicklungsmaßnahmen und findet ebenso in der Arbeitsumgebung statt. Diese Maßnahmen sind besonders effektiv, da sie auf die berufliche Tätigkeit abgestimmt sind und in der zeitlichen und örtlichen Nähe des Arbeitsplatzes stattfinden. Wegenberger und Wegenberger (2018, S. 340ff) führen unter anderem folgende Maßnahmen an: Mentoring, Lernwerkstatt, Umschulungen und Supervisionen. Erfahrene *Mentor:innen* können insbesondere für junge Talente oder Nachwuchsführungskräfte eine große Unterstützung zu Beginn ihrer Karriere sein, da sie bei der Integration ins Unternehmen helfen und dem Talent coachend zur Seite stehen. Ein/e Mentor:in ist zumeist disziplinarisch höhergestellt und hat ein umfangreiches Wissen im jeweiligen Fachbereich, das er/sie an den/die Mentee weitergibt. Weiters gibt Mentoring – ähnliche wie Coaching – Raum für Erfahrungsaustausch und Reflexion.

Ähnlich wie Mentoring oder Coaching sind auch *Supervisionen* für die Talententwicklung bestens geeignet. Im Zuge von Supervisionen lernen Mitarbeitende, wie sie mit bestimmten Situationen besser umgehen können, indem eine Problemstellung gemeinsam – meistens mit einem externen Experten/einer externen Expertin – analysiert, reflektiert und von mehreren Perspektiven betrachtet wird. In der Regel werden Maßnahmen oder Verhaltensschritte festgelegt, um die genannte Situation zukünftig meistern zu können. Nach einer vereinbarten Zeit gibt es mindestens einen Folgetermin, um die erfolgte Umsetzung zu reflektieren und weitere Schritte abzuleiten.

Schier (2008, S. 194) führt den Qualitätszirkel als weitere „on the job“-Trainingsmaßnahme an. Ein Kreis von Mitarbeitenden trifft sich regelmäßig, um eine vorgegebene betriebliche Herausforderung bzw. Themenstellung zu bearbeiten. Die Teilnehmenden kommen meistens aus einer Abteilung, das heißt, ein Qualitätszirkel findet nicht immer abteilungsübergreifend statt.

- **Entsendung zu einer internationalen Niederlassung**

Eine beliebte Entwicklungs- bzw. Karrieremöglichkeit im globalen Kontext ist ein Auslandseinsatz von erfolgskritischen Mitarbeitenden. Ziel dieser zumeist zeitlich begrenzten Entsendung ist in der Regel, die Erreichung eines Unternehmensziel, wie zum Beispiel eine Projektübernahme, die Besetzung einer Schlüsselposition oder eine Zweigstelleneröffnung im Ausland. Auch Mitarbeitende erreichen dadurch persönliche Karriereziele, Anerkennung und die Weiterentwicklung diverser Kompetenzen und Fähigkeiten im internationalen Kontext. Damit der Auslandseinsatz ein Erfolg wird, sollten sie im Rahmen des Talentmanagements für die Arbeit im jeweiligen Zielland unbedingt vorbereitet werden. Hierbei dürfen arbeitsrechtliche Schulungen oder die Aneignung interkultureller Kompetenzen nicht zu kurz kommen. (Wegerich, 2008, S. 589ff)

Eine nachhaltige und erfolgreiche Talententwicklung ist nur durch eine regelmäßige Evaluierung einzelner Entwicklungsmaßnahmen möglich. Das spiegelt sich auch im vierten Schritt „*Evaluierung und Bewertung der Wirksamkeit*“ des angeführten Kirkpatrick-Modells wider – siehe Anfang, Kapitel 2.4.3. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)

Die Trainingsevaluierung kann direkt nach der Entwicklungsmaßnahmen zum Beispiel in Form eines schriftlichen Feedbackbogens erhoben werden. Die Teilnehmenden können hier unter anderem befragt werden, ob die zuvor vereinbarten Entwicklungsziele erreicht wurden, welche Erwartungen erfüllt wurden oder noch offen sind. Weiters können nächste Anwendungsvorhaben abgefragt werden, um zu sehen, ob tatsächlich etwas mit dem Gelernten in nächster Zeit geplant ist.

Diese Bewertung ist in erster Linie für die Sichtbarkeit des individuellen Trainingserfolgs wichtig. Weiters ist die kontinuierliche Evaluierung einzelner Maßnahmen unerlässlich, um sie zielgerichtet weiterzuentwickeln und an die aktuellen Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen.

Eine zweite, gezieltere Evaluierung des Lernerfolgs kann im Anschluss als Selbst- und Fremdeinschätzungsinstrument eingesetzt werden. Hiermit können der zu Beginn ermittelte Weiterbildungsbedarf und die festgelegten Lernziele genauer analysiert werden. Der/Die Teilnehmende kann nach Abschluss der Entwicklungsmaßnahme die nun vorhandenen IST-Kompetenzen bewerten und sich hinsichtlich der notwendigen SOLL-Kompetenzen anhand einer Skala einschätzen. Er/sie überlegt zudem, welche vordefinierten Lernziele erfüllt wurden. Zeitgleich füllt die Führungskraft, der/die Coach oder der/die Mentor:in den Fremdeinschätzungsbogen aus - auch die Einschätzungen von Kollegen und Kolleginnen sowie von Kunden und Kundinnen könnten an dieser Stelle einbezogen werden. Im Rahmen eines Entwicklungsgesprächs wird das Selbstbild mit

dem Fremdbild verglichen, Auffälligkeiten oder starke Abweichungen besprochen und gegebenenfalls weitere Entwicklungsziele abgeleitet. (Wegenberger & Wegenberger, 2018, S. 305ff)

Die individuellen Leistungsziele werden idealerweise mehrmals jährlich im Rahmen eines Gesprächs besprochen, um den aktuellen Stand anzusehen, die erreichten Ergebnisse zu reflektieren und weitere Unterstützungsmaßnahmen zu setzen. Dieses Gespräch wird in der Regel von der Führungskraft oder einer coachenden Person geführt. (Steinweg, 2009, S. 181)

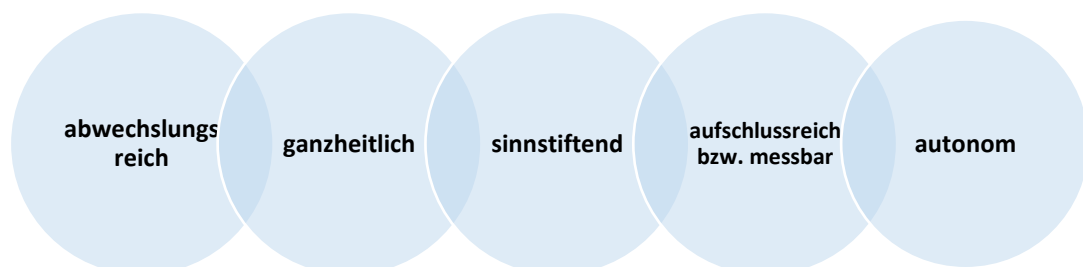
2.4.4 Bindung von Talenten

Die Herausforderungen der heutigen Zeit verdeutlichen, wie wichtig die Bindung erfolgskritischer Mitarbeitenden für das Unternehmen ist. Auch das Engagement und die Leistung der Talente werden durch gezielte Bindungsmaßnahmen positiv beeinflusst. (Steinweg, 2009, S. 183; Weinert, 2018, S. 34)

Die Studie von Kanning (2017, S. 189ff) ist eine von vielen Untersuchungen, die bestätigt, dass die Bindung und Loyalität der Mitarbeiter:innen von ihrer Arbeitszufriedenheit, sozialer Identifikation und ihrem Commitment, also ihrer Zustimmung und Befürwortung einzelner Unternehmenspraktiken oder Werte, abhängt.

Weinert (2018, S. 34) bezieht sich auf das „Job Characteristics Model“ von Hackman und Oldham (1976), um die fünf Dimensionen der *Arbeitszufriedenheit* näher zu erläutern: Ist die Tätigkeit abwechslungsreich, ganzheitlich, sinnstiftend, aufschlussreich bzw. messbar - also das Ergebnis der Tätigkeit zeigt in einem gewissen Ausmaß die erbrachte Leistung - und verfügt der/die Mitarbeitende über ein hohes Ausmaß an Autonomie, dann ist er/sie mit der Arbeit zufrieden. Weiters weist Weinert darauf hin, dass die Führungskraft die Gesamtzufriedenheit einzelner Teammitglieder stark beeinflusst.

Abbildung 5: Fünf Dimensionen der Arbeitszufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung nach Oldham (Weinert, 2018, S. 34)

Die *soziale Identifikation* mit dem Unternehmen lässt sich durch die Fit-Konzepte näher beschreiben (Weinert, 2018, S. 35):

- Person-Organization-Fit: Die Werte des Unternehmens decken sich mit den Werten des/der Mitarbeitenden.
- Person-Group-Fit: Der/die Mitarbeitende ist mit den Kolleginnen und Kollegen auf einer Wellenlänge.
- Person-Supervisor-Fit: Es gibt eine Passung zwischen dem/der Mitarbeitenden und der Führungskraft.

Einige frühere Studien zeigten ebenso, dass die Erfüllung der Fit-Konzepte mit der Arbeitszufriedenheit positiv zusammenhängt (Lee, Park & Koo, 2015, S. 1049ff).

Auch das kalkulatorische, normative und affektive *Commitment* hat einen Einfluss auf die Bindung der Mitarbeiter:innen an das Unternehmen. Demnach committen sich Menschen aufgrund eines Kosten-Nutzen-Vergleichs, sozialer und moralischer Normen, die sie als ihre Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen wahrnehmen, oder aufgrund von Emotionen. Das affektive Commitment, also die emotionale Verbundenheit zur Organisation, ist für die Bindung am bedeutsamsten – wenn dies erreicht wurde, arbeiten Mitarbeitenden voller Stolz beim Unternehmen. (Weinert, 2018, S. 36)

Bindungsmaßnahmen

Nach Steinweg (2009, S. 186ff) gibt es basierend auf mehrere Studien unter anderem folgende Maßnahmen für die Bindung von (erfolgskritischen) Mitarbeiter:innen:

- **Wertschätzung und Anerkennung:** Die Art und Weise, wie mit einzelnen Teammitgliedern umgegangen wird – sei es Respekt oder ein Vertrauensvorschuss – ist in der heutigen Zeit von großer Bedeutung. Mitarbeitende schätzen viel Eigenverantwortung und ein regelmäßiges und wertschätzendes Feedback im Rahmen der Zusammenarbeit. Eine strikte topdown-Führung und ständige Kontrollen sind heutzutage fehl am Platz. Weiters ist Anerkennung und Lob für ihre Leistung ebenso ein wichtiger Bindungsfaktor, sofern es die Führungskraft ernst meint und herzlich hinüberbringt.
- **Führung mit Fokus Mitarbeiter:innenorientierung:** Ergänzend zur ersten Maßnahme erkundigt sich eine mitarbeiter:innenorientierte Führungskraft regelmäßig über die beruflichen Herzensthemen der/des Mitarbeitende und schafft auch tatsächlich Raum dafür. Das fördert die emotionale Bindung und eine sinn-erfüllende Arbeit.
- **Zufriedenheitsbefragungen:** Um sich dauerhaft von anderen Arbeitgeber:innen abzuheben, sind auch kontinuierliche Zufriedenheitsbefragungen bedeutend. Im

Rahmen dieser Mitarbeiter:innenbefragung können empirisch bestätigte Bindungsfaktoren beispielsweise von Sebald, Denison, Enneking und Richter (2007) abgefragt werden: „Ruf des Unternehmens“, „ausreichende Entscheidungsfreiheit“, „gutes Trainingsangebot im Vergleich zu anderen Unternehmen“, „klare Vision der Unternehmensleitung für langfristigen Erfolg“, „Einfluss auf Entscheidungsfreiheit im eigenen Bereich“ und „Zufriedenheit mit den Geschäftsentscheidungen des Unternehmens“. Im Zuge der Befragung bewerten Mitarbeitende anhand einer Skala, inwiefern diese Bereiche im Unternehmen bereits erfüllt sind oder auch, wie wichtig ihnen diese Faktoren sind. Die Ergebnisse der Befragung sind eine essentielle Grundlage, um Maßnahmen für die Steigerung der Arbeitgeber:innenattraktivität abzuleiten.

- **Value Proposition:** Das einzigartige „Verkaufsversprechen“ des Unternehmens, das die Vorteile und den Nutzen für die Mitarbeitenden und deren Umwelt nach innen und außen kommuniziert, kann einen wesentlichen Einfluss auf die Bindung der Mitarbeitenden haben. Die größte Wirkung wird erzielt, wenn sich dieses Verkaufsversprechen stark von der Konkurrenz abhebt und natürlich zu den persönlichen Werten und Einstellungen des/der Mitarbeitenden passt.
- **Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten:** Ein umfangreiches Aus- und Weiterbildungsangebot wird in der heutigen Zeit besonders geschätzt und in der Regel auch vorausgesetzt. Ein persönlicher Entwicklungsplan, der gemeinsam mit der Führungskraft aufgesetzt wurde und umgesetzt wird, steigert die Employability des (erfolgskritischen) Teammitglieds und damit auch dessen Zufriedenheit.
- **Karrieremöglichkeiten:** Transparent dargestellte Karrierewege sind ebenso sehr bedeutend für die Bindung und Motivation, da Mitarbeiter:innen jederzeit wissen, welche Aufstiegsmöglichkeiten sie im Unternehmen haben. Weiters ist dadurch klar ersichtlich, welche Anforderungen für den nächsten Karriereschritt sie gestellt wird und welche Erfahrungen dafür notwendig ist.

Weinert (2018, S. 38) ergänzt diese Bindungsinitiativen mit dem „Total Rewards Programme“, das verschiedene Maßnahmen in vier Kategorien einteilt: Die erste Kategorie beinhaltet monetäre Anreize, gefolgt von der zweiten Kategorie, die sich auf Nebenleistungen, wie zum Beispiel Betriebskindergarten, konzentriert. Die dritte Kategorie bezieht sich auf Karriere, das bedeutet, dass bestimmte Entwicklungsmöglichkeiten insbesondere für erfolgskritische Mitarbeitende angeboten werden sollten. Abgerundet wird das

Programm mit einer attraktiven Unternehmenskultur als vierte Kategorie, die den aktuellen Werten der Mitarbeitenden entspricht und beispielsweise eine ausgeprägte Feedback- und Fehlerkultur ermöglicht.

Nach Niermeyer & Postall (2010, S. 207) ist es für die Bindung von Mitarbeiter:innen förderlich, wenn sie sich mit der Strategie und der Vision des Unternehmens identifizieren können. Weiters spielt das Image des Unternehmens eine bedeutende Rolle, denn niemand arbeitet gerne bei einem/einer Arbeitgeber:in, der/die einen schlechten Ruf hat. Ein weiterer Einflussfaktor für die Bindung von Mitarbeitenden ist die „Corporate Social Responsibility“ des Unternehmens, also das Ausmaß der sozialen Verantwortung. Potenzielle Bewerber:innen und bestehende Mitarbeiter:innen bewerten das Unternehmen, inwiefern es einen positiven Einfluss auf die Umwelt und Mitmenschen hat.

In der Literatur zeigen sich also einheitliche Erkenntnisse hinsichtlich der Bindung von Mitarbeiter:innen. In der heutigen Zeit wird ein umfangreiches Gesamtpaket benötigt, um Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden.

2.5 Karrieremanagement – mit Fokus auf Unternehmen mit flachen Hierarchien

In der Literatur ist klar ersichtlich, dass sich die Forscher:innen insbesondere auf die klassische Karriereleiter konzentrieren, das heißt, sie beziehen ihre Konzepte eher auf die hierarchische Aufwärtsmobilität. Die Erkenntnisse des veränderten Karrieresystems in zahlreichen Unternehmen und die proaktive Rolle des Mitarbeitenden bei der Gestaltung der Rolle wird weitgehendst vernachlässigt (Thunnissen et al, 2013, S. 330).

Mitarbeitende und deren Wertvorstellungen haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Viele von ihnen streben nicht mehr nach der allerbesten Position im Top-Management, sondern bevorzugen eher eine autonome und sinnerfüllende Arbeit, in der sie sich vertiefen und entfalten können. Viele Unternehmen setzen daher bereits auf horizontale Karrieren, das heißt, sie bieten Karriereoptionen, bei denen Mitarbeitende auf derselben, hierarchischen Karriereebene bleiben, sich aber mit neuen Aufgaben oder einem neuen Arbeitsbereich bereichern. Diese Veränderung ist insbesondere für Unternehmen mit vorwiegend flachen Hierarchien vorteilhaft, um weiterhin im Zuge des „War for talents“ mithalten zu können. Sie beschäftigen sich mit alternativen Karrieremöglichkeiten und Fachlaufbahnen, wie zum Beispiel der Fach- und Projektlaufbahn, um attraktiv zu bleiben. Heutzutage geht es also nicht mehr ausschließlich um die vertikale

Karriereleiter mit vielen Aufstiegsmöglichkeiten nach oben. (Niermeyer & Postall, 2010, S. 198; Baruch, 2003)

Die Etablierung von Laubahnmodellen im Unternehmen bietet nach Frerichs (2019, S. 905) folgende Vorteile:

- frühzeitige Stellen- und Anforderungsanalyse wichtiger Schlüsselpositionen
- auf die Tätigkeit abgestimmte Weiterentwicklungs- und Lernmöglichkeiten
- alternative Aufgabenfelder sind vorhanden und werden laufend entwickelt

Im Rahmen dieses Kapitels wird auf die Bedeutung von Karriere, verschiedene Laufbahnmodelle und auf weitere alternative Karriereformen näher eingegangen.

2.5.1 Bedeutung von Karriere

Im Jahr 1989 wurde Karriere als eine Reihe von Erfahrungen, die ein/e Mitarbeiter:in in der Arbeitszeit macht, definiert (Arthur, Hall & Lawrence, 1989 zitiert in Alkhudary & Gardiner, 2021, S. 536).

Nach Collin und Young (2000) bedeutet Karriere die berufliche Position, die ein/e Mitarbeiter:in innehat und die dadurch erworbenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Einstellungen.

Alkhudary und Gardiner (2021, S. 536) definieren Karriere folgendermaßen: „[...] als eine sich entfaltende Abfolge von Erfahrungen und Positionen im Arbeitsleben einer Person, die die Entwicklung persönlicher und organisatorischer Fähigkeiten ermöglicht und die laufenden Interaktionen zwischen einem Arbeitnehmer und seiner Organisation, persönlichen und sozialen Netzwerken und seiner Umgebung umfasst.“

Diese drei Definitionen machen klar ersichtlich, dass sich die Bedeutung von Karriere im Laufe der Zeit stark verändert hat. In der früheren Zeit wurde Karriere eindeutig als reine Arbeitserfahrung beschrieben. Ca. 11 Jahre später ging die Definition mehr in die Richtung des persönlichen Wachstums, da sich die Autor:innen zusätzlich auf die Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten beziehen.

Die Beschreibung von Alkhudary und Gardiner im Jahr 2021 ist mit Abstand am modernsten und drückt das Menschenbild und dessen Wertvorstellungen von Arbeit in der heutigen Zeit aus. Demnach sind der Aufbau eines beruflichen Netzwerks, sozialer Austausch untereinander und die persönliche Weiterentwicklung wichtige Aspekte, die heutzutage den Begriff „Karriere“ definieren.

Die beschriebenen Erwartungen der Talente in Kapitel 2.3.3. drücken aus, was Karriere für Mitarbeiter:innen heutzutage bedeutet. Eine sinnstiftende Arbeit, eine ausgewogene

Work-Life-Balance und umfangreiche Entwicklungsmöglichkeiten sind für sie von großer Bedeutung, wenn es um die Themen „Karriere“ und „attraktive/r Arbeitgeber:in“ geht (Schoiswohl, 2016, S. 15ff).

Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden verändern sich im Laufe der Zeit, da sie sich in unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen befinden. Private Ziele oder Geschehnisse beeinflussen auch die Karriereplanung. Unternehmen werden daher angehalten, vielfältige und flexible Karrierewege anzubieten, um die beruflichen Ziele der Mitarbeiter:innen zu erfüllen. (Hirschi, 2019, S. 545)

Nach Sullivan und Baruch (2009, S. 1542ff) erfüllt die horizontale Karriereentwicklung viele dieser Anforderungen. Weiters ermöglicht diese Art von Karriere auch eine flexiblere Karriereplanung mit weniger langfristig vorausgeplanten Karrierestufen, was wiederum der heutigen Zeit entspricht und den häufigen Jobwechseln zugutekommt.

Für viele Menschen bedeutet Karriere im engeren Sinn auch ein hohes Ausmaß an Flexibilität. Dies wird erfüllt, wenn Mitarbeitende flexible Arbeitsmodelle, wie zum Beispiel Gleitzeit oder Homeoffice, wählen können oder wenn sie ihr aktuelles Arbeitsstundenausmaß je nach aktueller Lebensphase anpassen können. Wenn ein/e Mitarbeitende beispielsweise ein berufsbegleitendes Studium starten würde, könnte er/sie ohne großen Widerstand seitens des Unternehmens ein paar Arbeitsstunden pro Woche reduzieren. (Engelhardt, Burmeister & Hirschi, 2018, S. 34f)

Im Folgenden wird näher auf die verschiedenen Laufbahnmodelle und weitere Karriere-möglichkeiten eingegangen.

2.5.2 Führungslaufbahn

Die Führungslaufbahn bezeichnet die klassische hierarchische Karriereleiter mit zumeist folgenden Aufstiegsmöglichkeiten:

Mitarbeiter:in → Gruppenleitung → Teamleitung → Abteilungsleitung → Bereichsleitung.
Ein Vorteil dieser vordefinierten Karriereschritte ist die transparente Darstellung, welche beruflichen Chancen im Unternehmen verfügbar und welche Anforderungen zu erfüllen sind, um die nächste Stufe zu erreichen. (Steinweg, 2009, S. 190; Hirschi, 2019, S. 546)

Niermeyer und Postall (2010, S. 199) beschreiben die Führungslaufbahn als vertikale Weiterentwicklung mit vorgegebenen Entscheidungsspielräumen sowie Verantwortlichkeiten. Personen, die diese Laufbahn einschlagen, befassen sich insbesondere mit der Budgetverwaltung und Teamführung.

Mitarbeitende, die eine Führungslaufbahn einschlagen, sind unabhängig von ihrer jeweiligen Karrierestufe vorwiegend für zwischenmenschliche Themen innerhalb ihres Teams zuständig. Weiters vermitteln sie die Vision, Werte und Strategie des Unternehmens, fungieren als Vorbild und achten darauf, dass im Team eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung vorliegt. Fachkompetenzen im jeweiligen Arbeitsgebiet sind nach wie vor notwendig, jedoch nicht mehr in einem so hohen Ausmaß wie vor vielen Jahren erforderlich war. (Haag, 2020, S. 141)

Eine Person ist nur dann als Führungskraft geeignet, wenn das „Dürfen, Können und Wollen“ vorhanden ist. Das „Dürfen“ hängt von den betrieblichen Gegebenheiten ab. Hier stellt sich die Fragen, ob bzw. welche Aufstiegsmöglichkeiten vorhanden sind und ob ein Arbeitsmodell möglich ist, das eine für das Talent erforderliche Work-Life-Balance bietet. Das „Können“ bezieht sich auf die weiter oben genannten fachlichen und fachunabhängigen Fähigkeiten. Kommunikationsfähigkeit, Empathie, emotionale Stabilität oder Reflexionsfähigkeit sind weitere wichtige Führungskompetenzen. Wenn der Wille da ist, Mitarbeitende zu führen, lässt sich die eine oder andere Kompetenz auch durch Trainings oder Coachings nachlernen oder vertiefen. Das führt auch schon zum „Wollen“. Mitarbeitende oder Talente, die zu einer Führungskraft aufsteigen, müssen auch von selbst aus, führen wollen – das ist unerlässlich. Führungsverantwortliche, die motiviert sind, führen ihre Arbeit mit Freude aus und lernen schnell Neues dazu, um noch besser zu werden. Motivierte Mitarbeiter:innen sind klar erkennbar, denn sie suchen selbst die Initiative, indem sie nach Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten fragen und sind schnell bereit, Verantwortung zu übernehmen und das auch zu zeigen. (Elprana & Felfe, 2019, S. 409f)

Die Führungslaufbahn fällt in Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen zunehmend weg, jedoch wäre sie insbesondere für wettbewerbsorientierte Talente, leistungsmotivierte Talente oder Top-Performer:innen von hoher Relevanz (Haag, 2020, S. 142; Niermeyer-Postall, 2010, S. 199).

2.5.3 Expert:innen- bzw. Fachlaufbahn

Im Rahmen der Expert:innenlaufbahn starten Mitarbeitende zuerst mit kleineren Aufgaben in ihrem Fachgebiet und steigern sich im Laufe der Zeit bis hin zu herausfordernden und verantwortungsvollen Aufgaben. Sie vertiefen und spezialisieren sich in ihrem persönlichen Fachgebiet und werden zur Ansprechperson Nummer eins für bestimmte Fragestellungen. Die Expert:innenlaufbahn ist eine attraktive, alternative Karrieremöglichkeit, bei der das „Fachtalent“ auf derselben Hierarchieebene bleibt und nicht vertikal

aufsteigt. Diese Karriereoption eignet sich insbesondere für zielstrebige Personen, die sich in einer Führungsrolle sehen und sich eher in ihrem Fachgebiet vertiefen möchten. Sie streben in erster Linie nicht nach monetären Anreizen, sondern nach Wertschätzung und Expertise. (Hirschi, 2019, S. 547; Steinweg, 2009, S. 190)

Niermeyer und Postall (2010, S. 201) weisen darauf hin, dass die Expert:innenlaufbahn in einer vergleichbaren Form, wie eine Führungslaufbahn gestaltet werden kann, indem zum Beispiel durch die Titel „Junior“, „Senior“ und „Expert“ kleine Aufstiegsmöglichkeiten geschaffen werden. Diese jeweiligen informellen Beförderungen können – abhängig von der Unternehmenskultur – entweder nur mit verantwortungsvolleren Aufgaben und mehr Entscheidungsspielraum gestaltet werden oder mit derselben Kombination plus zusätzlich etwas mehr Gehalt.

Durch dieses Laufbahnmodell werden Mitarbeitende zwar Fachexpert:innen, jedoch kann das auch den Nachteil mit sich bringen, dass sie nur mehr in einem einzigen Gebiet eine gute Leistung erbringen und weniger offen für andere Tätigkeiten sind. Die Flexibilität einzelner Teammitglieder kann dadurch verloren gehen. (Niermeyer & Postall, 2010, S. 201)

2.5.4 Projektlaufbahn

Eine Projektlaufbahn kann sich auf kürzere Projekte mit wenig Budget- und Führungsverantwortung oder auf große sowie bedeutende Projekt mit einem höheren Ausmaß an Teamführung beziehen. Klassische Karriereschritte im Zuge dieser Laufbahn reichen von der Projektleitung über die Senior-Projektleitung bis hin zur Programmdirektion. (Steinweg, 2009, S. 190)

Im Rahmen einer zeitlich begrenzten Projektarbeit wird es Mitarbeitenden ermöglicht, sich mit einer neuen Aufgabenstellung zu beschäftigen, die zumeist auch herausfordernd und komplex ist. Die Rolle eines/einer Projektmitarbeitenden ist für ein Talent mit einer hohen Fachexpertise geeignet, wohingegen die Projektleitung optimal für ein Talent mit Führungskompetenzen ist. (Niermeyer & Postall, 2010, S. 201)

Die Projektlaufbahn ist in der heutigen Zeit von großer Bedeutung, da sie oft der erste Schritt für eine Führungsposition ist. Weiters gibt es in den meisten Unternehmen viele verschiedene Projektmanagementpositionen, daher werden dadurch die Jobchancen am Arbeitsmarkt bzw. die persönliche Employability erhöht.

Viele moderne Organisationen mit eher flachen Hierarchien setzen darauf und ermöglichen durch Projekte mehr Managementaufgaben und -funktionen. (Bredin & Söderlund, 2013, S. 890)

Der Studie von Alkhudary und Gardiner (2021, S. 541) zufolge gibt es fünf herausfordernde Ereignisse, die im Laufe einer Projektlaufbahn auftreten können:

- (1) Der Übergang vom bisherigen Job zur allerersten Projektleitung kann viel Unsicherheit mitbringen.
- (2) Die unsicheren, komplexen Gegebenheiten der heutigen schnell veränderten VUCA-Welt können das Projekt im Laufe der Zeit beeinflussen.
- (3) Die Übergangsphase von einem abgeschlossenen bis zum nächsten Projekt kann herausfordernd sein.
- (4) Wenn die Projektleitung außerhalb des Projekts noch eine Funktion als Abteilungsleitung hat, kann die Projektarbeit davon beeinflusst werden.
- (5) Die Übergangsphase in die nächste Stufe der Projektlaufbahn ist ebenso ein herausforderndes Ereignis.

Der Umgang mit diesen „Störfaktoren“ setzt eine hohe Lern- und Anpassungsfähigkeit von Projektleiter:innen voraus. Ein zielführendes Talentmanagementprogramm kann hier bereits vorab schon ansetzen, um (erfolgskritische) Mitarbeitende bestmöglich auf die Projektlaufbahn vorzubereiten. Auch während den einzelnen Karriereschritten sollten Trainings pro Karriereebene für den individuellen Bedarf angeboten werden. Settings, die Raum für Reflexion geben oder Coachings können ebenso von Vorteil sein. (Alkhudary & Gardiner, 2021, S. 542; Bredin & Söderlund, 2013, S. 892)

Ahmad und Imam (2022, S. 2ff) bestätigen mit ihrer Studie, dass Mitarbeitende, die über die für das Projekt relevante Kompetenzen verfügen, anpassungsfähiger sind, besser mit Unerwartetem klarkommen und Unsicheres sogar positiv wahrnehmen. Entwicklungsmaßnahmen und unerwartete Belohnungen sind förderlich für eine langfristige Karriere im Projektbereich. Eine hohe Karrierezufriedenheit führt zu einem höheren Engagement, wohingegen negative „Karriereschocks“, wie zum Beispiel das Ausscheiden des jahrelangen Mentors/der jahrelangen Mentorin oder Misserfolge wegen fehlender Kompetenzen, dazu führen, dass Mitarbeiter:innen ihre karrierebezogenen Entscheidungen überdenken.

Ein ausgereiftes und durchdachtes Laufbahnmodell mit zielgerichteten Entwicklungsinitiativen ist also unerlässlich für ein erfolgreiches Talentmanagement.

2.5.5 Weitere Karrieremöglichkeiten

Protean Career

Gubler (2019, S. 942ff) führt die „Protean Career“ von Tim Hall (1975) als neues Laufbahnmodell an. Ein Unterschied zu den traditionellen Laufbahnen ist, dass Mitarbeitende für die Entwicklung ihrer Laufbahn im Grunde selbst verantwortlich sind und sie auf viele Arten gestaltet werden kann. Geeignete Kandidat:innen für diese Karriereform sind veränderungsfreudig und passen ihr Verhalten leicht an neue Situationen an.

Die Protean Career konzentriert sich nach Gubler (2019, S. 942ff) auf Lernzyklen und Metakompetenzen, die im Folgenden näher erläutert werden.

Es gibt wiederkehrende **Lernzyklen** in unterschiedlichen Berufsphasen:

- Phase 1 – Exploration: Der/Die Mitarbeitende befasst sich das erste Mal mit einer neuen Tätigkeit.
- Phase 2 – Trial: Das neu erworbene Wissen wird direkt bei der Tätigkeitsausführung angewandt.
- Phase 3 – Establishment: Nach einer gewissen Zeit kann der/die Mitarbeitende die Aufgabe problemlos ausführen.
- Phase 4 – Mastery: Nun wurde der Punkt erreicht, an dem der/die Mitarbeiter:in bereits viele Erfahrungen gemacht hat und in der Lage ist, auch spezielle Sonderfälle mühelos lösen zu können.

Nachdem ein Lernprozess abgeschlossen wurde, suchen sie sich eine neue Herausforderung – ein neuer Lernzyklus startet.

Die Position im Lernzyklus wird vom jeweiligen Laufbahnalter und nicht vom biologischen Alter definiert. Das Leistungsniveau steigt nach jedem erfolgten Lernzyklus, da Mitarbeiter:innen aus bereits gesammelten Erfahrungen dazu lernen.

Metakompetenzen: Die beiden Metakompetenzen „Identität“ und „Anpassungsfähigkeit“ sind notwendig, um von einem abgeschlossenen Lernzyklus zu lernen, einen weiteren zu starten und dadurch in dieser Laufbahn Erfolg zu haben. Menschen mit diesen Kompetenzen, sind einerseits fähig, ihre Selbstkenntnis auszubauen und besitzen genügend Fähigkeit und Motivation zu lernen. (Hall, 1996; 2002 zitiert in Gubler, 2019, S. 942ff).

Das Modell wurde kritisiert, da es bisher noch nicht präzise genug formuliert wurde. Weiters sind die Metakompetenzen nicht genau messbar, da fundierte Erhebungsinstrumente noch fehlen (Gubler, Arnold & Coombs, 2003, S. 29).

Boundaryless Career

Bei der „Boundaryless Career“, übersetzt als grenzenlose Laufbahn, wird von Kompetenzen ausgegangen, die für beruflichen Erfolg ausschlaggebend sind:

Unter der ersten Kompetenz „*knowing how*“ versteht man alle für den jeweiligen Job wichtige Kenntnisse, um produktiv sowie flexibel arbeiten zu können.

Die zweite Kompetenz „*knowing why*“ ist die berufliche Identität des/der Mitarbeitenden. Er/Sie weiß, welche Bedeutung diese Laufbahn für ihn/sie hat und generiert daraus die Motivation und das Engagement.

Weiters spielt die Kompetenz „*knowing whom*“ eine Rolle, durch die der/die Mitarbeitende relevante berufliche Kontakte und Netzwerke aufbaut. Dies fördert seine/ihre Weiterentwicklung sowie den Austausch mit Expert:innen aus anderen Organisationen. (De-Fillippi & Arthur, 1996 zitiert in Gubler, 2019, S. 948).

Die Projektarbeit kann als Beispiel für eine grenzenlose Karriere genannt werden, da die Rolle der Projektleitung als Arbeitsrolle gesehen werden kann. Projektleiter:innen bleiben meistens in ihrer Funktion, da sie in der Regel nach einem Projektabschluss gleich ein nächstes Projekt übernehmen. (Bredin & Söderlund, 2013, S. 901; Alkhudary & Gardiner, 2021, S. 540)

Diese Karriere kann entlang den Dimensionen „physischen Mobilität“ und „psychologischen Mobilität“ definiert werden. Mitarbeitende mit hoher physischer Mobilität wechseln öfters ihre berufliche Position, den/die Arbeitgeber:in oder die Stadt. Unter psychologischer Mobilität versteht man die Einschätzung eigener Grenzen und das Ausmaß der eigenen Veränderungsbereitschaft. Die Ausprägung dieser beiden Dimensionen können je nach Situation variieren. (Sullivan & Arthur, 2005, S. 21)

Spiralförmige Karriere und transitorische Karriereformen

Hirschi (2019, S. 547f) führt die „spiralförmige Karriere“ und „transitorische Karriereformen“ als weitere horizontale Entwicklungsmöglichkeiten an.

Bei der „**spiralförmigen Karriere**“ beschäftigen sich Mitarbeitende mit einem bestimmten Arbeitsgebiet. Nach einer gewissen Zeit wechseln sie das Arbeitsgebiet, um sich in einem anderen Bereich weiterzuentwickeln, neue Aufgaben kennenzulernen und neue Kompetenzen aufzubauen. Motivierte und aufgeschlossene Persönlichkeiten, die ihr Wissen gerne und jederzeit vergrößern möchten, finden sich in dieser Karriere wieder.

Zu den „**transitorischen Karriereformen**“ zählen „Job Enlargement“, „Job Enrichment“, „Job Rotation“ und „(teil-)autonome Arbeitsgruppen“. Ein großer Vorteil dieser Karriereoptionen ist, dass Mitarbeiter:innen ihre Aufgaben und ihr Arbeitsumfeld nach ihren individuellen Bedürfnissen und Stärken organisieren können.

„Job Enlargement“ wird durchgeführt, wenn Mitarbeitende weitere Aufgaben dazu bekommen, die aber dasselbe Schwierigkeitsniveau haben, wie ihre anderen Aufgaben. Dadurch haben sie quantitativ eine höhere Verantwortung. Konträr dazu versteht man unter „Job Enrichment“ die Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums. Wie bereits im vorigen Kapitel erwähnt, bietet „Job Rotation“ die Möglichkeit, andere Funktionen und Bereiche kennenzulernen, um dort gezielt Kompetenzen für ein späteres Aufgabengebiet auf- bzw. auszubauen. (Hirschi, 2019, S. 547f; Engelhardt et al., 2018, S. 35)

Eine weitere Karriereform kann die Nominierung für eine „**(teil-)autonome Arbeitsgruppe**“ sein, in der Mitarbeitende aus verschiedenen Teams zusammenarbeiten, um gemeinsam eine Dienstleistung oder ein Produkt für das Unternehmen zu entwickeln. Es ist eine selbstregulierende Arbeitsgruppe, die in der Regel auch für den gesamten Fertigungsprozess verantwortlich ist. Hier können sich Mitarbeiter:innen entfalten, indem sie die Autonomie nutzen und sich durch eine neue, herausfordernde Aufgabe weiterentwickeln. Weiters haben sie die Möglichkeit, den Arbeitsbereich innerhalb der Gruppe zu wechseln. (Antoni, 2008, S. 516)

Abschließend ist zu erwähnen, dass eine unternehmensweite Transparenz aller Karrieremöglichkeiten essenziell ist, um den (erfolgskritischen) Mitarbeitenden eine Perspektive zu bieten. Insbesondere diese alternativen Karriereformen fordern und fördern eine proaktive Rolle seitens der Mitarbeiter:innen. Ihnen soll ermöglicht werden, ihre Entwicklungsziele und -maßnahmen selbst zu setzen und eigenständig Initiative zu zeigen.

Weiters zählen vielfältige Entwicklungs- und Karriereoptionen in der heutigen Zeit zu den Grundvoraussetzungen für eine Bewerbung und haben einen positiven Einfluss auf die Bindung der Mitarbeiter:innen, daher sollten Unternehmen einen noch größeren Fokus darauf legen. (Baruch, 2003; Hirschi, 2019, S. 548)

3 Informationen zum Untersuchungsgegenstand

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird erhoben, wie Talentmanagement in Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen aussehen kann. Das steirische Unternehmen „niceshops“ wird als Untersuchungsgegenstand für diese Masterarbeit herangezogen, da es einerseits ein Musterbeispiel für Organisationen mit flachen Hierarchien ist, andererseits ist es sehr innovativ und in vielen Aspekten ein Vorzeigeunternehmen in Österreich.

Dieses E-Commerce Unternehmen ist in der letzten Zeit enorm gewachsen und ist in Richtung Nachhaltigkeit und Mitarbeiterfreundlichkeit sehr engagiert. Es ist seit 2018 ein klimaneutrales Unternehmen, das beispielsweise beim Versand plastikfreie Materialien einsetzt und das Headquarter größtenteils mittels der eigenen Photovoltaikanlage mit Strom versorgt. Die Mitarbeitenden dürfen sich über zahlreiche Benefits und kostenloses Frühstück sowie Mittagessen freuen.

Alle Abteilungen werden in Form einer Kreisorganisation dargestellt, welche die Gleichstellung der selbstorganisierten Teams und flache Unternehmenshierarchien symbolisiert. Niceshops hat zwar viel zu bieten, jedoch sind Karriere- bzw. Aufstiegsmöglichkeiten nur eingeschränkt möglich. Um dennoch erfolgskritische Mitarbeitende langfristig motivieren und binden zu können, soll zukünftig ein Talentmanagementprogramm implementiert werden.

Im Folgenden wird das Unternehmen, dessen Geschäftsfelder und Unternehmenskultur näher beschrieben.

3.1 Geschäftsfeld

Der Untersuchungsgegenstand ist ein österreichisches, international tätiges E-Commerce Unternehmen mit jeweils einem Standort in Saaz (Steiermark), Graz und Wien. Niceshops betreibt aktuell ca. 45 unterschiedliche Shop-Brands in 16 verschiedenen Sprachen. Es werden bis zu 20.000 Pakete pro Tag vom Headquarter in Saaz verschickt. Das Unternehmen hat ca. 530 Mitarbeiter:innen, die sich einerseits auf die großen Bereiche „IT“, „Customer Care“, „Translate“, „Shopmanagement“ und „Logistik“ verteilen, andererseits in kleineren Bereichen arbeiten, um ca. 1,5 Millionen Kund:innen zu servieren und zufriedenzustellen.

Im B2B-Bereich bietet das Unternehmen den Geschäftskund:innen entweder ein „Fullservice“ oder ein „Fulfillment-Service“ an. Auch eine reine Produkt-Integration in einen bestehenden und thematisch passenden Online-Shop ist möglich (<https://www.niceshops.com/dienstleistung>, 12.03.2020):

- (1) Fullservice:** Niceshops unterstützt auf Anfrage andere Unternehmen, um ihren Onlineshop zu realisieren. Das Fullservice beinhaltet alle Schritte, die zur Kreation und Durchführung eines Onlineshops notwendig sind: Erstellung des Webshops, Warenwirtschaft/Lagerung, Marketing, Payment, Steuer- und Verpackungsmanagement, Versand, Internationalisierung des Shops, Customer Care sowie Abrechnung/Reporting.
- (2) Fulfillment-Service:** Mit diesem Serviceabschluss übernimmt niceshops die Logistik des Businesspartners/der Businesspartnerin, das heißt, alle Schritte ab Abschluss einer Bestellung. Dazu zählen Warenwirtschaft, Verpackungsmanagement, Versand und Pricing. Das Kundenservice oder eine Unterstützung in der Internationalisierung kann optional vereinbart werden.
- (3) Produkt-Integration in einen bestehenden Online-Shop:** Auf Anfrage listet niceshops die Produkte des Businesspartners/der Businesspartnerin in einem bereits bestehenden und thematisch passenden Onlineshop zum Händler:innenverkaufspreis.

3.2 Unternehmenskultur und Organisation

Unternehmens- und Führungskultur

Die Unternehmenskultur bei niceshops zeichnet sich durch eine flache Hierarchie und Führung auf Augenhöhe aus. Mitarbeitende haben aufgrund eines Vertrauensvorschlusses möglichst viel Freiraum bei der Gestaltung ihrer Arbeit.

Nachfolgend werden die Werte und Grundprinzipien von niceshops näher dargestellt (<https://www.niceshops.com/ueber-uns/unternehmenskultur>, 12.03.2023):

- **Soziales Umfeld:** „Bei niceshops geht es uns gut.“
- **Wertschätzendes Miteinander:** „Wir arbeiten auf Augenhöhe zusammen.“
- **Innovativer Geist:** „Wir sind offen für Neues und handeln ergebnisorientiert.“
- **Nachhaltige Einstellung:** „Wir tragen Verantwortung für die Zukunft.“

Hinsichtlich der Führungskultur sind insbesondere folgende vier Dimensionen zu erwähnen, die als Leitbild für Führungskräfte gelten: Vertrauen, Fairness, Feedback und Transparenz. Bei niceshops gibt es nur dort Hierarchien, wo sie unerlässlich sind. In der Regel werden die einzelnen Teams von einem Teamlead geführt. In den letzten Jahren hat sich die geteilte Führung in großen Teams etabliert, um einzelne Teamleads zu entlasten und

4 Methodisches Vorgehen

Im empirischen Teil wird das qualitative Forschungsdesign beschrieben, das als Grundlage für diese Masterarbeit herangezogen wurde, um die Forschungsfragen beantworten zu können. Das methodische Vorgehen wird transparent dargestellt, um unter anderem auch die Grundsätze wissenschaftlichen Arbeitens, wie zum Beispiel kritische Reflexion oder Verfahrensdokumentation, einzuhalten.

In Rahmen dieses Kapitels wird zunächst auf die Dokumentation des Vorverständnisses eingegangen. Im Anschluss werden die gewählte Erhebungsmethode und die Sampling-Strategie näher beschrieben. Es wird auch darauf eingegangen, wie die Erhebung der Daten durchgeführt wurde. Abschließend wird die Auswertungsmethode erläutert, mit der das Rohmaterial bearbeitet und reduziert wurde.

In einem ersten Schritt wird das Vorverständnis der Forscherin dokumentiert. Nach Steinke (2004, S. 324f) können vorhandene Vorannahmen und Erwartungen die empirische Arbeit beeinflussen, daher sollten sie an dieser Stelle erwähnt werden.

Basierend auf der Literaturanalyse ergeben sich folgende erwartete Ergebnisse: Zahlreiche Forscher:innen führten hauptsächlich die Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn als Aufstiegsmöglichkeiten in Unternehmen an (beispielhaft zu nennen sind hier: Niermeyer & Postall, 2010, S. 198ff; Steinweg, 2009, S. 190; Haag, 2020, S. 157ff; Kauffeld & Spurk, 2019). Daraus ergibt sich Annahme 1:

- Zu den alternativen Karrieremöglichkeiten zählen in der Regel die Fach- und Projektlaufbahn.

Im Theorieteil wird unter anderem der strategische Nutzen von Talentmanagement näher erläutert. Hansen und Hauff (2019, S. 41) beziehen sich darauf, dass ein Talentmanagementprogramm das Ziel hat, erfolgskritische Positionen im Unternehmen zu besetzen. Thunnissen et al. (2013, S. 338) erwähnen, dass die Weiterentwicklung von Talenten positive Effekte auf das Talent selbst hat und schlussendlich auch die Rentabilität der Organisation erhöhen kann. Daraus resultiert Annahme 2:

- Talente sind besonders leistungsstarke Mitarbeitende und haben einen bedeutenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Aus diesem Grund spielen sie sicher auch eine bestimmte Rolle im Hinblick auf das Erreichen zukünftiger Unternehmensziele.

Diese Vorannahmen sollen im Rahmen der Einzelinterviews einerseits überprüft werden. Andererseits wird auch nach dem Prinzip der Offenheit (Gläser & Laudel, 2004) gezielt offen und deutungslos gefragt, welche alternativen Karrieremöglichkeiten es gibt und

welche Bedeutung Talente hinsichtlich der Unternehmensziele haben, um diesen Erwartungen entgegenzuwirken.

4.1 Forschungsdesign

Um das Ziel dieser Masterarbeit zu erfüllen und Handlungsempfehlungen für die Entwicklung eines Talentmanagementkonzepts ableiten zu können, wurde eine qualitative Erhebungsmethode gewählt.

4.1.1 Erhebungsmethode

Qualitative Forschung ermöglicht Näheres über die subjektive Wirklichkeit eines Menschen zu erfahren. Für den empirischen Teil dieser Masterarbeit wurde eine qualitative Forschungsmethode eingesetzt, da sie sich am besten eignet, um einen tiefgreifenden Einblick über individuelle Ansichten und Erfahrungen von wichtigen Stakeholder:innen zu erhalten. Es wird möglichst viel Raum für Subjektivität geschaffen, der für wenig erforschte Gebiete von großer Relevanz sein kann. (Flick, 2011, S. 14)

Im Rahmen dieser Masterarbeit werden keine Hypothesen überprüft, was der Hauptfokus einer quantitativen Forschungsmethode wäre. Für die Beantwortung der angeführten Forschungsfragen ist das Prinzip der Offenheit wesentlich, daher wird ein hypothesengenerierendes Verfahren benötigt, das durch die qualitative Forschung ermöglicht wird. (Brüsemeister, 2008, S. 19f)

Auch die im Folgenden angeführten Argumente des gewählten Erhebungsinstruments sprechen für die Wahl einer qualitativen Untersuchungsmethode.

Das teilstrukturierte Leitfadeninterview wird als qualitatives Untersuchungsinstrument eingesetzt, um möglichst repräsentative Ergebnisse zu erlangen. Das teilstrukturierte Leitfadeninterview ermöglicht eine höhere Flexibilität als ein strukturiertes bzw. standardisiertes Interview, da damit eine relativ freie Gesprächsführung gegeben ist (Gläser & Laudel, 2004, S.38ff). Der Interviewleitfaden dient auch als Orientierung, indem er die wichtigsten Fragestellungen zum Forschungsschwerpunkt beinhaltet. Im Rahmen der Interviews kann der/die Interviewer:in die Fragenabfolge sowie -formulierung verändern. Je nach Situation können so vertiefende Fragen gestellt werden und bei Unklarheiten noch genauer nachgefragt werden (Mayer, 2004, S. 36ff).

Ein weiterer Grund, warum das teilstrukturierte Einzelinterview für diese Masterarbeit gewählt wird, ist, dass der Interviewleitfaden je nach Position und Erfahrungen des/der Befragten geändert werden kann. Das bedeutet, die Fragestellungen können passend für Führungskräfte, Mitarbeitende oder externe Zielgruppen formuliert werden (Liebold & Trinczek, 2009, S. 34ff). Es wird darauf geachtet, Risiken des Leitfadeninterviews zu

reduzieren, das heißt, der/die Befragte soll nicht ausgefragt werden oder das Gefühl haben, verhört zu werden. Weiters kann der Effekt der sozialen Erwünschtheit bei den Antworten des/der Befragten auftreten, daher werden heikle Fragen vermieden (Kruse, 2015).

Diese angeführte Flexibilität und Offenheit einer qualitativen Untersuchung ist bei einer quantitativen Forschungsmethode nicht gegeben. Dies ist jedoch unerlässlich, wenn es um wenig erforschte oder noch teilweise undefinierte Themen geht, wie es beispielsweise bei Talentmanagement im Kontext flacher Hierarchien der Fall ist. Das war ein sehr wichtiges Entscheidungskriterium, warum die qualitative Befragung für diese Untersuchung gewählt wurde. (Gläser und Laudel, 2004, S. 140)

Diese Masterarbeit bezieht sich auf die Gütekriterien qualitativer Forschung. Nach Mayring (2016, S. 144ff) sind folgende Kriterien zu beachten:

- Regelgeleitetheit: Auch qualitative Methoden erfordern bereits vor Forschungsbeginn schon einen ungefähren Ablauf der empirischen Erhebung. Dazu gehören zum Beispiel erste Gedanken über die Transkription oder die Codierung.
- Verfahrensdokumentation: Die einzelnen Schritte der Datenerhebung sollen nachvollziehbar dokumentiert werden.
- Nähe zum Gegenstand: Die qualitative Forschung, beispielsweise ein qualitatives Interview, sollte in der üblichen Umgebung des Interviewpartners/der Interviewpartnerin stattfinden, da ein anderes Umfeld das Verhalten des/der Befragten beeinflussen könnte.
- Kommunikative Validierung: Forscher:innen sollten sich nach der Erhebung untereinander austauschen, um zu überprüfen, ob sie das Material ähnlich interpretieren.
- Triangulation: Die Ergebnisse können mit verschiedenen Methoden überprüft werden. Es muss nicht zu identischen Erkenntnissen kommen. Im Zuge dieser Masterarbeit wurde das Prinzip der Datentriangulation eingehalten.
- Argumentative Interpretationsabsicherung: Interpretationen müssen nachvollziehbar argumentiert und begründet werden. Der Bezug zur Literatur ist hier ebenso wesentlich.

4.1.2 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden wurde auf Basis der Forschungsfragen und der vorliegenden Literatur erstellt und nach Abstimmung mit meiner Betreuerin geringfügig angepasst. Der Leitfaden gliedert sich in folgende fünf Themenblöcke: Einstieg, Talent, Talentmanagementkonzept, Karriere und Abschluss.

Alle Interviews werden mit demselben Einstieg eröffnet. Hier bezieht sich der Leitfaden zuerst auf die Danksagung für die Zeit und Teilnahme, gefolgt von der Vorstellung des Forschungsvorhabens und dem Unternehmensbezug der Masterarbeit. Die eigene Person wird nur den zwei externen Interviewpartnerinnen vorgestellt, da die neun anderen Befragten im selben Unternehmen wie die Forscherin arbeiten. In einem nächsten Schritt wird näher auf die Rahmenbedingungen des Interviews eingegangen, welche die Details zur Sicherung der Anonymität, der Notwendigkeit der Audioaufzeichnung, den thematischen Ablauf und die ungefähre Dauer des Interviews zusammenfassen.

Die Themenblöcke „Talent“, „Talentmanagementkonzept“ und „Karriere“ beinhalten einerseits offen formulierte Hauptfragen, die andererseits im Anschluss mit spezifischen Subfragen in die Tiefe gehen. Als Abschluss werden die soziodemografischen Merkmale der Interviewpartner:innen abgefragt.

Der Interviewleitfaden ist in deutscher Sprache verfügbar und befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

4.1.3 Sampling

Die Sampling-Strategie dieser qualitativen Untersuchung erfolgt nach der von Patton (2015) vorgeschlagenen Methode des „gezielten Samplings“. Dieses Sampling berücksichtigt einerseits besonders typische Fälle, das heißt, alle Stakeholder:innen sind seit mindestens drei Jahren berufstätig und seit mindestens einem Jahr beim Unternehmen niceshops beschäftigt. Dieses Erfahrungsausmaß lässt darauf schließen, dass die Angestellten genügend berufliche Erfahrungen und Meinungen gesammelt haben und das Unternehmen gut genug kennen.

Andererseits wird im Sampling auch die Auswahl einer maximalen Variation berücksichtigt, das heißt, es werden möglichst unterschiedliche Fälle im Sinne von Position, (Dienst)alter und Geschlecht in die Untersuchung miteinbezogen. Das breitgefächerte Sampling ist für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit von großer Bedeutung, da so die Meinungen, Erfahrungen und Empfindungen von möglichst vielen Stakeholder:innen-Gruppen erhoben werden können. Des Weiteren wird damit auch die Erfüllung der wissenschaftlichen Datentriangulation gewährleistet, die vorgibt, möglichst viele Sichtweisen in die Forschung einzubeziehen.

Für die Entwicklung eines unternehmensweiten Talentmanagementkonzepts sind dem Unternehmen die Meinungen möglichst vieler Zielgruppen wichtig, um alle Perspektiven berücksichtigen zu können. Wichtige Stakeholder:innen dieser Interviewstudie sind Teamleads, Fachspezialist:innen und Mitarbeiter:innen verschiedener Abteilungen bei niceshops.

Weiters sind zwei Talentmanagerinnen zweier externer Unternehmen in Österreich Teil dieser Studie. Die Voraussetzung für die Teilnahme war, dass sie seit mindestens einem Jahr ein Talentmanagementprogramm betreiben, um von ihren Erfahrungen erzählen zu können. Bei der Unternehmensauswahl wurde darauf geachtet, dass es mit niceshops vergleichbar ist. Wichtig ist hier eine ähnliche Unternehmensgröße mit rund 500 Mitarbeitenden, eine relativ flache Unternehmenshierarchie und im besten Fall eine ähnliche Branche.

Eine Herausforderung bei der Suche nach externen Unternehmen war, dass noch nicht viele Unternehmen ein Talentmanagementprogramm eingeführt haben oder es nicht im Internet veröffentlicht haben. Aus diesem Grund war es nicht so einfach Unternehmen in derselben Branche zu finden. Das Engineering-Unternehmen mit 500 Mitarbeitenden hat einen technischen Bezug, der im Grunde auch zu niceshops passt, da es beispielsweise auch über 50 Mitarbeiter:innen im Bereich IT sowie Teams hat, die mit den technischen Onlineshop-Lösungen arbeiten. Weiters leben sie eine flache Unternehmenskultur, obwohl sie eine Führungsebene mehr haben. Das zweite Unternehmen ist ebenso mit niceshops vergleichbar, da es in Österreich in etwa 350 Mitarbeitende sowie eine relativ flache Hierarchie hat und ein Logistik-Unternehmen ist. Dieser Bereich zählt auch als Herzstück von niceshops, da Logistik und Versand eine bedeutende Rolle im Geschäftsfeld spielen und hier zirka 175 Mitarbeiter:innen beschäftigt sind.

Tabelle 1 stellt das ausgewählte Sampling dar und ermöglicht einen Überblick über die demografischen Daten der Interviewpartner:innen:

Tabelle 1: Daten der Interviewpartner:innen

Nr.	Gender (w/m)	Alter	Funktion	Betriebszugehörigkeit	Berufserfahrung gesamt
B1	w	35	Teamlead 1	8 Jahre	23 Jahre
B2	m	29	Teamlead 2	10 Jahre	11 Jahre
B3	m	47	Teamlead 3	17 Jahre	28 Jahre
B4	m	42	Technischer Experte	12 Jahre	25 Jahre
B5	m	34	IT-Experte	7 Jahre	11 Jahre
B6	w	31	Expertin im Shopmanagement	9 Jahre	11 Jahre
B7	m	27	Mitarbeiter im Logistikmanagement	4,5 Jahre	7,5 Jahre
B8	w	32	Mitarbeiterin im Bereich Finance	10 Jahre	11,5 Jahre
B9	w	33	Mitarbeiterin im Bereich IT	2 Jahre	12 Jahre
B10	w	28	HR Business Partnerin bei einem Engineering-Unternehmen, Graz	2 Jahre	5 Jahre
B11	w	28	Personalentwicklerin bei einem Logistik-Unternehmen, Wien	1,5 Jahre	9 Jahre

Quelle: Eigene Darstellung

4.1.4 Durchführung der Erhebung

Im Rahmen dieser Studie wurden insgesamt elf Interviews geführt. Es wurden neun Mitarbeiter:innen von niceshops befragt, die sich in folgende drei Stakeholder:innengruppen einteilen lassen: Teamleads, Fachspezialist:innen und Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Wie bereits erwähnt wurden zudem zwei weitere Interviews mit zwei externen Talentmanagerinnen geführt.

Die neun unternehmensinternen Interviews wurden persönlich durchgeführt. Die externen Gesprächspartnerinnen wurden per Videotelefonie über Microsoft Teams interviewt, da sich eine Person im Homeoffice befand und die zweite Dame in Wien arbeitet.

Alle Gesprächspartner:innen wurden bereits bei der Einladung zum Termin informiert, dass eine Audioaufnahme der Befragung für Dokumentationszwecke erforderlich ist. Beim Interviewtermin wurden sie noch einmal von der Forscherin darauf aufmerksam gemacht und um ihre Zustimmung gebeten. Nachdem die Details der Anonymisierung des Rohmaterials erklärt wurden, startete die Audioaufnahme am Smartphone.

Die Interviews dauerten im Durchschnitt 50 Minuten, wobei das kürzeste Interview in etwa eine halbe Stunde und das längste Interview eine Stunde gedauert hat.

Weiters ist zu erwähnen, dass der Leitfaden nach dem ersten Interview um zwei Fragen ergänzt wurde, da das erste Interview sehr kurz gewirkt hat. Dies war bei den anderen Interviews jedoch nicht so, daher wurden die beiden weiteren Fragen nur gestellt, wenn es thematisch dazu gepasst hat.

Eine Herausforderung für die Forscherin war zu Beginn auch das „Aushalten“ einer kurzen Denkpause des/der Befragten. Bei den ersten zwei Interviews wurde schnell eine weitere Frage als Hilfestellung ergänzt. Dies fiel bei der Selbstreflexion der Interviews aber schnell auf und konnte bei den nächsten Befragungen bewusst gesteuert und verbessert werden.

4.2 Transkription

Nach der Datenerhebung wurden die Audiodateien transkribiert. Die Transkription orientierte sich an der Vorgehensweise der literarischen Umschrift, das heißt, kleine Adaptationen beim Satzbau waren möglich, um einen Satz etwas „schöner“ zu formulieren. Auslassungen wurden nicht berücksichtigt, damit ein gut lesbarer Text entsteht. (Zepke, 2016, S. 48)

Für die Transkription wurde das Tool „Trint“ als Unterstützung herangezogen. Alle Transkripte wurden dennoch eigenständig von der Forscherin selbst bearbeitet.

Die Interviewerin wird als „I“ bezeichnet und alle Befragten als „B“. Jedes einzelne Statement ist mit einer Zeitmarke versehen, welche die Zeit in Minuten und Sekunden angibt. Personenbezogene Daten der Interviewpartner:innen wurden anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind.

Das durch die Transkription entstandene Rohmaterial ist die Grundlage für die Auswertung und Interpretation möglicher Erkenntnisse.

4.3 Auswertungsmethode

Das Rohmaterial wird anhand der international anerkannten Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003, S. 158ff) ausgewertet. Ziel dieser Auswertungsmethode ist, einen Überblick über einzelne Themen zu schaffen.

Die Themenanalyse eignet sich insbesondere für die Analyse großer Textmengen, um die Inhalte reduzieren und thematisch zu ordnen. Ein weiterer Grund für die Wahl der Themenanalyse ist der starke Fokus auf die Analyse des Datenmaterials mit eingeschränkter Interpretationsleistung, da dadurch eine Verfälschung der Ergebnisse durch

die Forscherin vermieden werden kann. Zudem wird bei der Auswertung berücksichtigt, in welchem Kontext einzelne erwähnte Themen eingebracht wurden und ob diese von der Forscherin oder von den Befragten selbst erwähnt wurden.

Das Codierverfahren der Themenanalyse lässt sich folgendermaßen näher beschreiben: In einem ersten Schritt werden alle transkribierte Interviewtexte auf relevante Textstellen in Bezug auf die Forschungsfrage analysiert und Themengebiete festgelegt, indem einzelne Textstellen codiert werden. Danach wird nach weiteren Aussagen der Befragten gesucht, die zu diesen Themen zugeordnet werden können. Auf diese Art und Weise wird das Rohmaterial auf wichtige Textstellen bzw. Themenbereiche reduziert. In einem weiteren Schritt werden auf Basis dieser ersten Strukturierung Haupt- und Subkategorien gebildet. Das können Begriffe oder Charakteristika sein, welche die jeweiligen Themenkategorien untergliedern oder näher definieren. Das bereits reduzierte Datenmaterial wird ein weiteres Mal durchgelesen. Die codierten Kernaussagen werden den einzelnen Haupt- und Subkategorien zugeordnet und auf Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Auffälligkeiten geprüft. Das nochmalige Durchgehen des gesamten Datenmaterials ermöglicht die Reflexion des hierarchischen Kategoriensystems und die Entwicklung textübergreifender Haupt- und Subkategorien.

Durch diese Strukturierung bzw. Verbindung der Themenkategorien ergeben sich letztendlich die zentralen Kategorien, die besonders bedeutend für die Forschungsfragen sind. Natürlich werden auch weitere interessante Aussagen, die sich nicht direkt auf die Forschungsfragen beziehen, auch bei der Kategorienbildung berücksichtigt, da diese Erkenntnisse nicht zu vernachlässigen sind. (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163ff)

Die Codierung des umfangreichen Textmaterials wurde mit Hilfe der Software MAXQDA vorgenommen, da dies einen leichteren Überblick über die Textmenge und eine effizientere Zuordnung zu den einzelnen Kategorien ermöglichte.

Die (Haupt-)Kategorien stellen den inhaltlichen Zusammenhang zur Literatur her und werden genutzt, um wichtige Erkenntnisse zum Thema Talentmanagement theoriegeleitet darzustellen. Die einzelnen Subkategorien ermöglichen eine detailliertere Abhandlung einzelner Themen. Das finalisierte Kategoriensystem beinhaltet alle relevanten Haupt- und Subkategorien, um die Forschungsfragen zu beantworten. Weiters kann auf zusätzliche Themenbereiche eingegangen werden, die bedeutend für die Entwicklung eines Talentmanagementkonzepts sind.

Eine Abbildung des Kategoriensystems befindet sich im Anhand dieser Masterarbeit.

Das nun aufbereitete Datenmaterial stellt die gewonnenen Erkenntnisse der Untersuchung dar und dient als Grundlage für das nächste Kapitel, den Ergebnisteil.

Im Ergebnisteil werden alle wichtigen Erkenntnisse dieser Interviewstudie dargestellt. In einem nächsten Kapitel folgen die Interpretation und Deutung des erhobenen Datenmaterials. Ähnliche Themen und widersprüchlicher Aussagen der Interviewpartner:innen werden gegenübergestellt und in Bezug mit der Literatur gesetzt. Abschließend erfolgt die Verdichtung des Materials und Diskussion in Bezug zu den Forschungsfragen, die Erkenntnisse wurden kritisch diskutiert und reflektiert.

5 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse dieser empirischen Erhebung näher dargestellt und beschrieben. Es wird auf alle Themen eingegangen, die essenziell sind, um die Forschungsfragen zu beantworten. Weitere spannende Ergebnisse werden an dieser Stelle ebenso angeführt.

Ein bedeutender Punkt im Rahmen dieses Kapitel ist die Gegenüberstellung der gewonnenen Erkenntnisse im Unternehmen, niceshops, mit den tatsächlichen Erfahrungen zweier Talentmanagerinnen, die bereits ein Talentmanagementprogramm betreiben.

Die Haupt- und Subkategorien werden unter folgende Themenschwerpunkte dargestellt:

- Stellenwert von Talenten im Unternehmen
- Organisationale Rahmenbedingungen im Zuge des Talentmanagements
- Talentmanagementprogramm
- Karrieremanagement in Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen

Im Folgenden werden ausgewählte Zitate aus den Interviews in einer kleineren Schriftgröße und kursiv dargestellt. Es wird ein Zeitcode angeführt, um die Aussage im jeweiligen Transkript nachvollziehen zu können.

5.1 Stellenwert von Talenten im Unternehmen

In diesem Unterkapitel wird näher auf die Ergebnisse eingegangen, wie Talente wahrgenommen werden, welchen Stellenwert Talente im Unternehmen haben und was unter dem Begriff „Talent“ verstanden wird. In diesem Kontext wird auch die Definition von Talentmanagement aus Sicht der Befragten dargestellt und welchen Nutzen sie sich davon erwarten.

5.1.1 Bedeutung von Talenten

Die Bedeutung von „Talent“ wird von den Befragten im Grunde mit folgenden zwei Definitionen beschrieben:

Viele Interviewpartner:innen definierten Talent einerseits als eine besondere Begabung, die bereits angeboren ist, jedoch weiterentwickelt werden kann (B1, B4, B8, B10). Unabhängig vom jeweiligen Fachgebiet muss schon von Anfang an ein gewisses Grundgerüst vorhanden sein (B4, B10).

„Ich würde sagen, das ist die Begabung von einem Menschen, also das, was er nicht wirklich gelernt hat, sondern einfach kann. Vielleicht schon auch lernt, aber dann lernt er es sehr schnell und muss sich nicht voll damit auseinandersetzen, sondern weiß viel von selbst und interessiert sich wahrscheinlich auch sehr dafür. Ein Talent entwickelt sich schon weiter, aber muss es nicht wirklich üben, sondern kommt schon mit kurzen Anstößen voran.“ (B8-Zeitcode: 00:00:24)

Andererseits wird Talent oftmals auf folgender Art und Weise definiert: Ein Talent ist sehr zielstrebig, leistet Überdurchschnittliches und übernimmt daher auch mehr Verantwortung als von ihm erwartet wird (B2, B6, B11).

„Ich verwende den Begriff "High Performer" ganz gern. Für mich sind es Leute, die in einem Arbeitsbereich etwas Überdurchschnittliches leisten. Grundsätzlich sind es Leute, die super wissbegierig sind und die bereit sind, Neues zu lernen. [...] Ich denke aber wirklich so die Richtung High Performance, die mehr von sich aus leisten, als sie eigentlich leisten müssten.“ (B2-Zeitcode: 00:01:03)

Auch B3 sieht besondere Eigenschaften bei einem Talent. Nach ihm zeichnen sie sich insbesondere durch ihre auffallend hohe soziale und emotionale Intelligenz aus.

B4 erwähnt die enorme Bedeutung einer ausgeprägten Eigeninitiative eines Talents. Für ihn ist der Wille, sich selbst einzubringen, Dinge zu gestalten, zu entwickeln oder weiterzubringen ausschlaggebend, um als Talent gestuft werden zu können.

B6 weist daraufhin, dass ein Talent mit Misserfolgen umgehen können muss mit dem Ziel daraus zu lernen und den Fehler in Zukunft bestmöglich zu vermeiden.

Ein weiterer nennenswerter Aspekt ist, dass Talente im Kontext Unternehmensziele von allen Befragten als äußerst bedeutend wahrgenommen werden.

„Ich glaube, so wie ich es definiert, haben sie logischerweise eine große Bedeutung. Talente sind die Treiber des Unternehmens, die dann auch einerseits durch ihre Fachkenntnis, andererseits durch die Softskills das Unternehmen natürlich auch kulturell vorantreiben.“ (B3-Zeitcode: 00:01:23)

Talente sind einerseits wichtig, um die Ziele zu erreichen, andererseits sind sie im Unternehmen Antreiber:innen, welche die Unternehmenskultur positiv beeinflussen. Ihre Euphorie und Leistung können auch auf ihre jeweiligen Teammitglieder ausstrahlen und sie ebenso zu mehr Leistung und Motivation animieren.

„Ja, es gibt sicher einen Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen und Talenten. Man braucht Talente, um Unternehmensziele zu erreichen. Ich sehe ein Talent eigentlich als Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen. Man sieht das auch an der Performance. Je mehr Talente in einem Team sind, desto eher ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sich noch ein weiteres Talent herauskristallisiert, weil diese Team-Performance einfach so nach oben steigt. Bei uns ist es ein bisschen so mit den Senior- und Junior-Entwickler:innen. Je mehr Senior-Entwickler:innen in einem Team sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der/die Junior-Entwickler:in schneller Wissen sammelt und lernt, weil er einfach die anderen Entwickler:innen sieht und auch davon profitiert. Das motiviert dann auch gegenseitig.“ (B5-Zeitcode: 00:05:53)

Talente benötigen einen Rahmen, damit sie wissen, was und wie sie zu den Unternehmenszielen beitragen können (B7).

B9 empfindet Talente für das Unternehmen als notwendig, um sich in die richtige Richtung entwickeln zu können.

Die Talentmanagerin B10 ist ebenso der Meinung, dass sich Talente zu Schlüsselkräften entwickeln und dass ihr Verlust dem Unternehmen wehtun würde.

5.1.2 Definition von Talentmanagement

Die Mehrheit der Befragten betrachtet Talentmanagement als einen Prozess, der damit anfängt, Talente zu finden. Wenn sie einmal erkannt wurden, geht es darum, sie zu fördern, zu entwickeln und bestmöglich einzusetzen. (B1, B2, B4, B6, B7, B8)

„Es fängt damit an, ein Talent überhaupt zu finden oder im Unternehmen selbst zu entdecken, weil das ist von Anfang an oft gar nicht so klar. [...] Also es geht wirklich vom Suchen oder Entdecken seines Talents bis so jemanden eigentlich am Ende des Tages in ein Arbeitsumfeld und in eine Tätigkeit zu bringen, wo er das dann wirklich ausüben kann im bestmöglichen Ausmaß.“ (B2-Zeitcode: 00:07:26)

Die Befragten B7 und B8 sehen auch die Bindung von Talenten ans Unternehmen als Teil des Talentmanagementprozesses.

B5 beschreibt Talentmanagement eher im Sinne einer Kompetenzentwicklung:

„Man baut die Karriereleiter ohne Sprossen. Das ist eine sehr schöne Metapher, denn das stellt Hürden dar, aber Talentmanagement sollte auf keinen Fall eine Hürde sein. Talentmanagement soll eigentlich "der Ermöglicher" von Weiterbildungen in einem Unternehmen sein, um sein Wissen zu vertiefen oder zu erweitern.“ (B5-Zeitcode: 00:08:42)

Die Definition von B9 hebt sich von den anderen Gesprächspartner:innen ab:

„Talentmanagement ist ein Pool an offenen Stellen oder Arbeitsbereichen, der abzugleichen ist mit einem Pool an Menschen mit gewissen Kompetenzen und Fähigkeiten, die sie vielleicht jetzt in der jetzigen Position nicht ausleben können.“ (B9-Zeitcode: 00:06:08)

Die externe Talentmanagerin B11 beschreibt Talentmanagement als einen Teil der strategischen Personalplanung. Es ist ein jahreszyklischer Prozess, mit dem sie Mitarbeitende nachhaltig entwickeln und binden – dadurch können gleichzeitig Fluktuation und damit einhergehende Kosten reduziert werden.

Es lassen sich keine Definitionsunterschiede hinsichtlich der verschiedenen Stakeholder:innengruppen oder anderen demografischen Merkmalen identifizieren.

Gründe für die Etablierung von Talentmanagement

Es gibt einige vielversprechende Gründe, die für die Einführung eines Talentmanagements sprechen. Dies wird auch bei den vielen und verschiedenen Nennungen der Interviewpartner:innen klar ersichtlich.

Einer der am häufigsten erwähnten Vorteile eines Talentmanagements ist die Entdeckung und Identifizierung von verborgenen Talenten bzw. die Bekräftigung von talentierten, eher zurückhaltenden Mitarbeitenden (B2, B3, B4, B6):

„Ich glaube, für Mitarbeiter ist es sicher attraktiv. Für Mitarbeiter, die wissen, wie gut sie sind, ist es wahrscheinlich eine Bestätigung. Für Talente, die man erkennt, ist es eine ganz große Lebenschance.“ (B3-Zeitcode: 00:06:31)

„Das Positive ist schon, dass diese versteckten Talente eine Chance bekommen, sich zu entfalten. Ich habe mich schon öfter gefragt, wie kommt es dazu, dass manche Leute gleich Verantwortung übernehmen und andere nicht - obwohl sie es vielleicht auch machen wollten, aber sie fühlen sich immer so gehindert. Ich weiß nicht, warum. Vielleicht kann das Programm ja viele Leute da heraushelfen. Also ich glaube, es sind viel mehr positive Effekte.“ (B4-Zeitcode: 00:49:32)

Die Förderung der individuellen Stärken ist ein weiterer wichtiger Grund für die Etablierung (B1, B2, B4, B11). B4 bezieht sich dadurch die Förderung von Nachwuchsführungskräften.

Ein paar Befragte gehen davon aus, dass durch eine Talentförderung die Motivation dieser Mitarbeitende (indirekt) positiv beeinflusst wird (B1, B5, B6, B8). Eine explizite Begründung dafür ist, dass Talente, wissen welchen Wert sie für das Unternehmen schaffen (B1). B5 erläutert diesen Motivationsanstieg aufgrund der Darlegung transparenter Entwicklungswege:

„Ich glaube, dass es ein transparenterer Prozess ist. Aktuell - man sieht es an unserem Beispiel - es hat niemand eine Ahnung, wo man hingehen kann oder wo die Reise hinführen kann. Ich glaube, dass das ein Motivationsfaktor ist, bei der es nicht nur monetäre Vergütung für die Arbeit, die man leistet, geht - sondern es ist vielleicht auch ein Ansporn, da man weiß, wenn man das und das macht, kann man irgendwann einmal eine andere Position erreichen.“ (B5-Zeitcode: 00:12:01)

B 9 hat dazu eine ähnliche Meinung und sieht das Aufzeigen von Veränderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie die Erweiterung des eigenen Wissensbereich als wesentliche Faktoren, die für die Einführung von Talentmanagement sprechen. Weiters erwartet sie sich dadurch eine Datenbank, die Entwicklungswege und andere Perspektiven im Unternehmen aufzeigt.

Ein paar Interviewpartner:innen gehen davon aus, dass Mitarbeitende durch diese Entwicklungsmöglichkeit auch gebunden werden können und dass sich dadurch nicht mehr alles ausschließlich um monetäre Anreize dreht (B5, B7, B9).

B7 empfindet ein Talentmanagement als vorteilhaft für das Unternehmen, da man dadurch nicht vom unsicheren Arbeitsmarkt abhängig ist, sondern es möglich ist, intern das vorhandene Potential zu nutzen und zu entwickeln. Weiters reduziert es Rekrutierungskosten. Auch Anerkennung und Wertschätzung gegenüber den nominierten Mitarbeitenden wird durch ein Talentprogramm ausgedrückt, meint B7.

Die beiden Talentmanagerinnen haben bereits Erfahrung mit einem solchen Talentprogramm gemacht. B10 führt optimierte Karrierewege und eine bestmögliche Stellenbesetzung als Nutzen an:

„Ich glaube, dass daraus unsere Karrierewege sehr geschärft wurden. [...] In den Diskussionen hat man aber erst gemerkt, was sinnvoll umsetzbar ist, welche Mitarbeiter sind die Richtigen dafür. Ich glaube, gerade in Richtung zukünftige Führungskräfte sind diese Auswirkungen einfach gut, weil wir jetzt wirklich die richtigen Personen an die richtigen Stellen setzen. Das ist auch sehr wichtig, weil Mitarbeiter, die über- oder unterfordert sind, bleiben auch nicht ewig.“ (B10-Zeitcode: 00:40:44)

B11 geht davon aus, dass Mitarbeiter:innen durch Talentmanagement gefördert werden können und sich dadurch die Fluktuationsrate senken wird. Genaue Zahlen werden erst intern ermittelt. Weiters bemerkt sie eine hohe Effizienzsteigerung im Onboarding, gesunkene Rekrutierungskosten und -zeit sowie einen besseren Knowhow-Transfer, da sich Mitarbeitende auch horizontal weiterentwickeln können. Dies führt sogar zum Abbau von Silodenken.

5.2 Organisationale Rahmenbedingungen im Rahmen des Talentmanagements

In diesem Unterkapitel werden einige Rahmenbedingungen angeführt, die bei der Entwicklung eines Talentmanagements für die Befragten von großer Bedeutung sind. Weiters wird hier näher auf die Rollenklärung aller potenziellen Beteiligten eingegangen.

5.2.1 Strategische und kulturelle Voraussetzungen

B8 weist darauf hin, dass man sich im Unternehmen zuerst einmal über die genauen Anforderungen bzw. über die Zielsetzung klar sein und überlegen soll, ob eine bestimmte Position vorgesehen wird, eine bestehende Position verbessert oder eine neue Rolle geschaffen werden soll.

Weiters soll abgeklärt werden, wie viele zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Talententwicklung, beispielsweise im Sinne von Schulungen, investiert werden können (B8, B4). B4 bezieht sich in diesem Kontext darauf, dass das Budget auch ausschlaggebend dafür ist, wie viele Personen am Talentprogramm teilnehmen dürfen.

B1, B3 und B5 sind der Meinung, dass die richtige Balance zwischen Talente erkennen und fördern gefunden werden muss, da es beispielsweise nicht sinnvoll ist, mehr Talente als Schlüsselpositionen zu haben.

Auf die Fragen, ob sich Talentmanagement auf alle oder nur auf erfolgskritische Mitarbeitende beziehen soll, gibt es sehr unterschiedliche Antworten. B2 und B6 meinen, dass es sich insbesondere auf Talente konzentrieren soll. Nach B3 muss eine Balance gefunden werden und B5 meint, dass die Anzahl von Talenten von den Unternehmenszielen abhängen. Drei Interviewpartner:innen sind der Meinung, dass sich das Talentmanagement auf alle Mitarbeitende beziehen soll. Folgende Gründe wurden angeführt: Einerseits ist jede Person gleich wertvoll (B1), andererseits wird dadurch niemand übersehen (B3). B4 findet, dass alle Mitarbeiter:innen zu berücksichtigen sind – erst danach gibt es entweder Ausschlusskriterien oder eine individuelle Förderung.

Die Talentmanagerinnen geben einen Einblick in die tatsächlich gelebte Praxis: B10 bezieht bei der „Talent Discussion“ alle 500 Mitarbeiter:innen ein, das heißt, die Führungskräfte diskutieren jedes einzelne Teammitglied durch und beschließen individuelle Entwicklungsmaßnahmen. B11 hingegen nimmt nur erfolgskritische, von den Führungskräften ausgewählte Mitarbeitende ins Talentprogramm auf, genauer gesagt wird für diese Personen ein Entwicklungsziel erarbeitet. Voriges Jahr waren es in etwa 30 bis 35 Talente bei insgesamt 350 Mitarbeitenden.

Weiters ist ein unternehmensweites Commitment eine unabdingbare Grundvoraussetzung für die Einführung eines Talentprogramms (B1, B2, B4, B10). B2 erwähnt, dass insbesondere die Teamleads dahinterstehen müssen, damit das Thema auch in den jeweiligen Teams präsent gemacht wird.

B3 erwähnt auch, dass eine eigene Kultur im Unternehmen geschaffen werden muss, damit sich potenzielle Talente auch eigenverantwortlich von selbst melden und Bescheid geben, dass sie am Programm teilnehmen möchten.

Nach B1 wird eine eigene Strategie benötigt, die auf die Unternehmensziele angepasst ist. Sie nennt beispielhaft ein abgestimmtes Talent Pool – niceshops benötigt kein Talent Pool für Mode, wenn es diesbezüglich keinen Shop betreibt. B5 sieht das ähnlich, nach ihm muss das Talentmanagement mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden. Außerdem sollten alle Schritte möglichst transparent dargestellt werden:

„Die Ziele sind total wichtig, also dass man dort die richtigen Schritte aufzeigt und aufschreibt und diese Ziele im Programm dann auch erreicht. Der Prozess soll transparent sein, damit jeder Person klar ist, wie man in das Programm hineinkommt, was die Aufnahmekriterien sind und wer die Mentor:innen sind. Transparenz ist sowieso bei solchen Prozessen ganz wichtig. Man sollte keine Talente fördern, die man im Unternehmen nicht braucht. Also dieses Wissen verbreiteten ist zwar nett - wenn man jemanden auf eine Konferenz schickt und der/die hört Gott und die Welt - aber wenn man es im Unternehmen gar nicht braucht, würde ich es lassen.“ (B5-Zeitcode: 00:22:26)

B7 schließt sich hier thematisch an, denn er empfindet Prozesssicherheit als wesentlich. Der Ablauf und die Bestandteile des Programms sollen transparent dargestellt werden, damit das Talent weiß, wo es steht und wohin es schlussendlich gelangt.

Auch Objektivität bei der Nominierung von Talenten ist für B7 erforderlich.

Es ist erwähnenswert, dass einige Befragte, erfolgskritische Mitarbeitende im Unternehmen nicht offiziell als „Talent“ bezeichnen und auch das Programm umbenennen würden (B2, B4, B5, B6). Talentmanagerin B10 erzählt, dass sie intern nicht so betitelt werden und dass es den Führungskräften überlassen wird, wie transparent sie das Thema im Team machen. Auch Talentmanagerin B11 erklärt, dass sie niemanden als Talent bezeichnen, da ihre eigene Erfahrung und Studien gezeigt haben, dass dies sogar negative Auswirkungen auf den Betrieb haben könnte. Dem/Der Mitarbeitenden wird das Entwicklungsziel oder bereits eine Schulungsinitiative im Rahmen des Mitarbeiter:innengespräch von der Führungskraft vorgeschlagen mit der Begründung, dass hier viel Potenzial gesehen wird.

Zu bedenken ist auch, dass sich andere Mitarbeitende, die nicht nominiert sind, benachteiligt fühlen könnten (B1, B4, B6, B8) oder neidisch werden (B3, B7).

5.2.2 Unternehmensweite Kriterien für die Identifizierung von Talenten

Das Mitarbeiter:innengespräch wird von einigen Befragten genannt, wenn es um die Frage geht, wie ein Talent an einer Person am besten festgestellt werden kann (B1, B4, B6, B7, B11).

„Ich glaube, man muss es wirklich pro Quartal oder alle sechs Wochen im Mitarbeiter:innengespräch abfragen, wenn so ein Programm gestartet wird. Und ich glaube, dass es bei uns in der Firma sehr viel über "stille Post" geht - man hört oft aus anderen Abteilungen, dass die Person xy sehr gut ist und gehört eigentlich in eine andere Position oder sollte gefördert werden. Ich glaube es wäre gut, wenn man ein Tool schafft, damit man sowieso weitergeben könnte oder so.“ (B6-Zeitcode: 00:06:30)

Das Unternehmen der Befragten B10 nutzt ebenso das Mitarbeiter:innengespräch im Rahmen des Talentmanagements. Im Zuge dessen werden die Skills der Mitarbeitenden anhand der aktuell zu erfüllenden Stellenbeschreibung eingestuft. Es findet ein Soll-/Ist-Vergleich statt, durch den Entwicklungsschritte abgeleitet werden, um die nächste Karrierestufe erreichen zu können.

Auch Talentmanagerin B11 nutzt eine Kompetenzmatrix im Rahmen des Mitarbeiter:innengesprächs. Diese hat jedoch nichts mit Talentmanagement zu tun, sondern wird in fast allen Unternehmensbereichen angewandt:

„Diese Matrix braucht es meistens gar nicht, weil die Talente ja auch die Personen sind, die im Tagesgeschäft einfach auffallen oder die Personen sind, die sehr viel Engagement zeigen. Das heißt, vom dem her, gibt es meistens einen guten, aktuellen Eindruck, was die vorhandenen Themen sind, also die Stärken und was da noch Entwicklungsbilder sind. (B11-Zeitcode: 00:38:31)“

Erfolgskritische Kompetenzen sind quantitativ schwierig messbar, qualitativ kann es am ehesten von der Führungskraft eingeschätzt werden, die ein Gespür für die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeitenden hat (B7).

B1 empfindet eine einheitliche und unternehmensweite gelebte Talent-Vision als besonders wichtig, damit jede/r dieses Thema gleichbehandelt. Dazu können Checklisten oder Richtlinien vorteilhaft sein.

B9 ist der Meinung, dass ausgehend von einer Rolle oder Position, die genauen Anforderungen oder notwendigen Kompetenzen abgeleitet werden können.

Für den Großteil der Befragten hängen die Kriterien für die Identifizierung von Talenten von der jeweiligen Abteilung ab (B2, B3, B4, B5, B7, B8). Abteilungsspezifische Anforderungen an ein Talent sind beispielsweise Lösungsorientierung und Empathie (B1) oder Freude am ständigen Lernen und schnelle Umsetzung (B4).

Auch unternehmensspezifische Kriterien, die jedes Talent bei niceshops mitbringen soll, kommen für die Mehrheit der Interviewpartner:innen in Frage (B1, B3, B4, B5, B6, B7, B8). Unternehmensrelevante Kompetenzen von erfolgreichem Mitarbeitende sind zum Beispiel: Selbstorganisation (B1), Empathie (B3), der Wille, etwas weiterbringen zu wollen und das zu verwirklichen (B4), schnelle Auffassungsgabe (5), Neugierde und für etwas brennen (B7), Wissbegier (B6, B7), Veränderungsbereitschaft (B8).

Talente möchten einen Beitrag zum Betrieb leisten und identifizieren sich damit (B7).

Für B6 spielen Engagement, soziale Integration ins Unternehmen, Multitasking und der Drang, sich weiterzubilden zu wollen, eine große Rolle.

Talentmanagerin B10 sieht ebenso eine schnelle Auffassungsgabe und die Fähigkeit, Dinge schnell umzusetzen und eine gewisse Grundintelligenz als relevant.

Im Unternehmen von Talentmanagerin B11 gibt es bestimmte Kriterien, je nachdem, ob es ein High Potential, sprich eine Führungskraft ist oder ob es sich um einen High Performer, sprich Fachkraft, handelt:

„High Potential sind die Talente, die in Richtung Führungskarriere gehen sollen, weil die Kompetenzen, die sie zeigen, gehen in Richtung Produktivität, Lösungsorientierung und Interesse über ihren Fachbereich hinaus. Sie zeigen Tendenzen für Natural Leadership, indem sie in Projekten zum Beispiel kleine Gruppen und Teams schon führen und auch Verantwortung übernehmen, aber auch diese Sozialkompetenz mitbringen, die es braucht, um andere Menschen motivieren zu können. Also dieses Gespür für Gruppen, Teams und Bedürfnisse und auch das Interesse am Business im großen Ganzen, das heißt, dass Unternehmen weiterentwickeln wollen und da Ideen einbringen.

Wenn es um das Thema High Performers geht, also die Talente, die in Richtung Fachkarriere gehen sollen - das sind die, die auch Ideen einbringen, aber die sehr spezifisch für ihrem Themenbereich sind. [...] Also Personen, die ein sehr starkes Interesse an fachlicher Weiterentwicklung haben. Wir erkennen das an den Kompetenzen, dass sie aus Eigeninteresse Schulungen besuchen wollen, zum Beispiel in ihrem Fachthema und dass sie in Teams die anerkannten Experten und Expertinnen für ihre Themenbereich sind. Sie zeigen auch eine gewisse Form der Motivation zur Weiterentwicklung, aber weniger Interesse daran, das Team zu übernehmen, weil dann wären sie ja weniger operativ tätig bzw. in ihrem Fachgebiet tätig, sondern mehr in Richtung Produktmanagement oder auch in Richtung Sales kann das gehen. Man erkennt sie weniger an ihrer Sozialkompetenz, sondern tatsächlich mehr an dieser klassischen Experten-Fachkompetenz.“ (B11-Zeitcode: 00:04:04)

5.2.3 Rollen und Verantwortlichkeiten

Laut den Interviewpartner:innen sind insbesondere die Personalentwicklung, Führungskräfte, Mentor:innen und die Geschäftsführung essenzielle Stakeholder:innen im Zuge des Talentmanagements.

Weiters sind das Verhalten und die Akzeptanz der jeweiligen Teammitglieder für den Aufbau eines Talents von großer Bedeutung (B9).

Ein paar Befragte empfinden eine/n Mentor:in als wesentlich, der/die dem Talent im jeweiligen Team als Coach zur Seite steht, da sie von seinen/ihren Erfahrungen profitieren würden (B4, B5, B10).

Personalentwicklung / Human Resources

Den Interviewpartner:innen zufolge ist die Personalentwicklung der „Prozess Owner“ im Rahmen des Talentmanagements, das heißt, sie ist die zentrale Stelle, die den gesamten Prozess und die Entwicklungsschritte organisiert und laufend begleitet (B2, B3, B4, B5, B6, B7, B10, B11).

„Ja, also die Personalentwicklung macht Folgendes: Prozess anstoßen, Workshops moderieren, Daten sammeln, aufbereiten, die Verifizierungsphase mit der Geschäftsführung, dann eine Rückmeldung der Informationen an alle Bereiche und dann eben diesen Check-up, dieses Dranbleiben, Nudging und daran erinnern, schauen, was passiert - inklusive fachlichem Sparring, wenn es um die individuellen Entwicklungswege geht. Wir supporten da sehr stark und fragen, hast du schon das gedacht, könnt die Person nicht das machen oder wie schaut es mit der Schulung aus. Wir gehen da einfach sehr konkret ins Sparring.“ (B11-Zeitcode: 00:25:46)

Personalentwickler:innen nehmen im Rahmen des Talentmanagement eine coachende Rolle ein und unterstützen das Talent während des Prozesses (B2, B4). B5 beschreibt es als „Supervisor-Rolle“, da sie auch den Führungskräften bei der Identifikation und Betreuung von Talenten zur Seite stehen. Die Personalentwicklung hilft den Teamleads einzuschätzen, ob es sich tatsächlich um eine/n erfolgskritischen Mitarbeitende/n handelt (B1).

Die Befragten B8 und B9 beziehen sich in diesem Kontext eher auf die Organisation von Schulungen und die individuelle Beratung hinsichtlich der persönlichen Weiterentwicklung. Die Personalentwicklung klärt mit den Talenten auch Wunschtätigkeitsbereiche ab. Die Human Resources-Abteilung wird ebenso als bedeutender Stakeholder erwähnt, da es wichtig ist, bereits beim Recruiting gezielt auf Talente zu achten (B1).

Teamleads

Alle Befragten sind der Meinung, dass der/die jeweilige Teamlead eine besonders wichtige Rolle einnimmt, denn er/sie kennt die Teammitglieder am besten.

Führungskräfte sind also wichtige Stakeholder:innen bei der Identifikation und Suche nach Talenten (B3, B5, B6, B8, B9, B11).

B7 und B8 weisen darauf hin, dass es in größeren Teams manchmal weitere inoffizielle Personalverantwortliche gibt, die oft noch näher mit den einzelnen Mitarbeiter:innen zusammenarbeiten und sie besser identifizieren können:

„Der Teamlead xy hat 60 Mitarbeiter:innen unter sich. Ich weiß nicht, ob die Person den ganzen Überblick hat - mag sein. Ich glaube, da ist es innerhalb der einzelnen Teams wichtig, auf Talente zu achten und dass nicht alles vom Teamlead alleine ausgeht. Man sollte das Ganze ein bisschen "herunterbrechen". Ich glaube, intern gibt es schon noch stille Hierarchien und dass man dort vielleicht auch Leute involviert - z.B. Scrum Master, Software-Architekt.“ (B7-Zeitcode: 00:13:28)

Teamleads können auch bestens einschätzen, wer in welchem Bereich kompetent ist oder in welches Gebiet man sich entwickeln könnte (B7).

Eine wesentliche Verantwortung von Teamleads ist die Offenheit gegenüber diesem Thema (B4, B8). Weiters müssen sie den Mitarbeitenden ein offenes Ohr schenken, ihre Wünsche anhören und ihnen die Möglichkeit geben, sich zu entfalten, indem ihnen Raum für ihre berufliche und persönliche Entwicklung gegeben wird (B8).

Talentmanagerin B11 macht darauf aufmerksam, dass die Führungskräfte nicht nur bei der Nominierung bedeutend sind, sondern auch bei der Begleitung des Entwicklungsweges.

Geschäftsführung

Die Befragten sind sich einig, dass der Rückhalt und die Schaffung von Commitment die wichtigste Aufgabe der Geschäftsführung im Rahmen des Talentmanagements ist (B2, B3, B4, B6, B7, B8, B10).

B5 und B7 erwähnen, dass die Geschäftsführung die Personalentscheidungen genehmigen muss.

Weiters ist die Abklärung und Freigabe von Ressourcen und Budget eine Aufgabe der Geschäftsführung (B7, B8). Talentmanagerin B11 erklärt, dass sie auch ein Veto-Recht hat und ein von den Führungskräften nominiertes Talent ablehnen kann. Dies kommt jedoch nur in Ausnahmefällen vor, wenn sie bei der Person kein Potential sehen.

Die Geschäftsführung spielt eine wesentliche Rolle bei der Talententwicklung, indem sie den Talenten einen näheren Einblick oder Schnuppermöglichkeiten in ihren Bereich ermöglicht (B6).

Talent

Beide Talentmanagerinnen B10 und B11 erwähnen, dass die Talente bei der Nominierung selbst keine große Rolle spielen, da sie nicht offiziell als Talent bezeichnet werden und es indirekt im Mitarbeiter:innengespräch durch neue Entwicklungsschritte besprochen wird:

„Man muss schon sagen, direkt in der Talent Discussion sind die Mitarbeiter selbst nicht involviert. Die sind halt dann nur im Rahmen des Mitarbeitergespräche involviert - da geht es ja auch darum, wie man sich entwickeln kann, welche Möglichkeiten hat man. Direkt in der Talent Discussion sind immer die Führungskräfte, die HR involviert und eben das Commitment von der Geschäftsführung ist da sehr groß und die sind dann auch dahinter, dass das auch gut umgesetzt wird.“ (B10-Zeitcode: 00:14:31)

High Performer bzw. High Potentials sind hauptsächlich gefordert, die vereinbarten Entwicklungsschritte bestmöglich zu gehen, um die erforderlichen Kompetenzvorgaben zu erfüllen – ansonsten wird ihr Talentstatus reevaluiert (B11).

Die Befragten von niceshops erwarten sich von den Talenten Eigeninitiative, das heißt, wenn sie persönliche Entwicklungswünsche und -schritte wahrnehmen, sollen sie direkt ein Gespräch mit ihrer Führungskraft führen und sich in diesem Sinne selbst nominieren (B1, B5, B6, B7, B8).

Nach B2 muss dem Talent klar sein, auf was es sich einlässt, da es auf jeden Fall viel Neues bedeutet und eine intensive Weiterentwicklung erfordert.

Entscheidungsbefugnis über die Aufnahme ins Talent Pool

Es zeigen sich sehr unterschiedliche Antworten, wenn es um die Frage geht, wer über die Aufnahme ins Talent Pool entscheiden darf.

Einige Befragte sind der Meinung, dass das ein Komitee aus mehreren Personen entscheiden soll (B5, B6, B7, B9). B5 definiert es als ein Team von Mitarbeiter:innen und nennt den/die Mentor:in und Teamlead als Beteiligte. B6 wünscht sich, dass ein Gremium von anderen Teamleads oder Kollegen und Kolleginnen gewählt wird. Nach B7 sind es Personen, die das Unternehmen gut kennen und einen tiefgreifenden Überblick haben. B7 erwähnt zusätzlich, dass er die Entscheidung aber im jeweiligen Team bleiben soll, sofern abteilungsweise gesucht wird bzw. nur in bestimmten Abteilungen ein Talent entwickelt wird.

B9 findet, dass die Entscheidung vom jeweiligen Team wegkommen sollte.

B2 ist davon überzeugt, dass die Entscheidungsbefugnis bei den Abteilungen liegt:

„Ich würde es im Team lassen. Definitiv. Das ist immer schwierig in einem super selbst-organisierten Unternehmen wie bei uns. Wenn man dort die Entscheidungen der Teamleads anzweifelt, dann haben wir ein Problem in unseren Settings. Also wenn man jetzt glaubt, Teamleads treffen Entscheidungen aus persönlichen Beziehungen oder sonst irgendetwas - dann hätten wir ein massives Problem, weil wir einfach nicht so aufgestellt sind. Das Vertrauen habe ich und deshalb würde ich sagen die Entscheidungsfindung liegt definitiv bei den jeweiligen Teamleads, die das beurteilen können mit Unterstützung von anderen Leuten aus diesen Teams. In einer perfekten Welt würden die Mitarbeiter das selbst wählen. Wenn wir z.B. zehn Leute im Support hätten und davon sagen acht Leute, die zwei Kollegen schicken wir ins Programm, weil sie die besten sind. Das wäre schön.“ B2-Zeitcode: 00:14:42)

B1 bezieht sich darauf, dass zuerst ein gemeinsamer Nenner im Unternehmen gefunden werden muss - danach wird die Entscheidung in einem Gespräch mit der Teamleitung und der Personalentwicklung getroffen.

Talentmanagerin B10 organisiert pro Bereich eine „Talent Discussion“, in der alle Mitarbeiter:innen durchbesprochen werden. Teilnehmer:innen sind der/die Abteilungsleiter:in und ihre jeweiligen Teamleiter:innen. Bei kleineren Teams wird das manchmal teamübergreifend durchgeführt, sofern sie thematisch zusammenpassen.

Bei Talentmanagerin B11 gibt es ebenso ein Workshopsetting pro Bereich mit Abteilungs- und Bereichsleiter:innen, die oft noch jeweils eine Teamleitung miteinladen - im Durchschnitt sind es in etwa sechs Personen. Hier werden jedoch nur ausgewählte, erfolgskritische Mitarbeitende gemeinsam besprochen, anhand von Verhaltensmerkmalen eingestuft und Maßnahmen für sie entwickelt. Die finale Entscheidung kommt von der Geschäftsführung.

5.3 Talentmanagementprogramm

Hier wird näher darauf eingegangen, wie ein Talentmanagementprogramm und dessen Bestandteile aussehen könnten. Weiters werden Maßnahmen angeführt, wie man Talente motivieren und langfristig ans Unternehmen binden könnte.

5.3.1 Zielvorstellung und Umfang des Programms

Die Mehrheit der Interviewpartner:innen erwarten sich einen längeren Entwicklungsprozess, der beispielsweise zwischen ein bis zwei Jahre dauern kann (B1, B2, B4, B5, B6, B8). Talentmanagerin B11 erläutert, dass sich die nominierten Mitarbeitenden innerhalb

von drei Jahren weiterentwickeln müssen, das heißt, sie haben danach entweder einen neuen Talent-Status, eine neue Position, ein anderes Jobgebiet oder in seltenen Fällen sind sie keine Talente mehr. Letzteres kann geschehen, wenn ein Talent wenig Einsatz zeigt, die Entwicklungsziele zu erreichen.

B1 sieht ebenso eine neue Rolle als Ziel des Talentmanagementprogramms, die bereits zu Beginn schon angesprochen wurde. B2 ist der Meinung, dass das Talent entweder für eine neue, aber bereits vorgesehene Stelle ausgebildet wird oder dass ein Talent auch so entwickelt werden kann und erst am Ende des Programms eine passende Position gesucht wird.

Aufgrund der Schnelllebigkeit des Unternehmens, muss nicht sofort zu Beginn eine neue Position geschaffen werden, jedoch sollte erwähnt werden, was in etwa in Zukunft angedacht ist. Ein klarer Weg wäre schon wichtig (B6). B5 sieht entweder eine Förderung in eine neue Position oder auch nur eine reine Förderung des/der Mitarbeitenden, um ihn/sie zu motivieren.

Die Möglichkeit, mehr Verantwortung zu übernehmen, kann auch ein Ziel von der Talententwicklung sein (B4).

5.3.2 Entwicklungsschritte innerhalb des Talentprogramms

Die Mehrheit der Befragten ist sich einig, dass es kein standardisiertes Talentmanagementprogramm mit einheitlichen Modulen für alle geben soll, sondern dass es eine individuelle, auf die Position bezogene Talententwicklung ist (B1, B2, B3, B4, B8, B9, B10, B11). B8 führt als Begründung an, dass Talente möglichst viel selbst entscheiden sollen, um zufrieden zu sein und sich gut entfalten zu können.

Beide Talentmanagerinnen erklären, dass sie vorwiegend auf individuelle Maßnahmen setzen, um das Talent bestmöglich für die zukünftige Position auszubilden. Talentmanagerin B10 erwähnt, dass insbesondere bei den Low- und High Performers mehr Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden. Für die High Performer wird eine Art Karriereplan erstellt, der alle vorgesehenen Weiterbildungen und Aufgaben festhält, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums zu erfüllen sind.

Teilweise werden Trainings in Richtung soziale oder persönliche Kompetenzen erwähnt, die durchaus für alle Talente angedacht werden können (B1, B5, B7).

B7 sieht E-Learnings als möglichen Programmbestandteil.

Ein paar Interviewpartner:innen erwarten sich, dass durch das Talentmanagementprogramm ein bestimmter Output fürs Unternehmen herauskommt. Das könnte eine spezielle Aufgabe bzw. ein Projekt sein (B1, B4, B7). B4 führt ein Beispiel an:

„Es ist zum Beispiel ein kleines Projekt, mit dem man eine Person fördern kann - mit einem anderen Team außerhalb vom normalen Umfeld, um zu sehen, ob die Person fähig ist oder ob sie es schafft, da was aufzustellen.“ (B4-Zeitcode: 00:11:48)

Auch nach B7 soll das Projekt vom alltäglichen Arbeitsumfeld abgeschottet sein, damit sich ein Talent ohne Ablenkungen auf eine neue Aufgabe konzentrieren kann.

B3 und B11 gehen von keinem fixen Projekt aus, jedoch kann es manchmal zu einem individuellen Entwicklungsweg dazu passen.

Eine Job Rotation wird von einigen Befragten als bedeutender Bestandteil eines Talentmanagementprogramms gesehen (B2, B4, B7, B9). B2 meint, dass es ein riesiger Vorteil ist, wenn die meisten Mitarbeitenden viel Knowhow oder zumindest ein Basiswissen in mehreren Abteilungen haben, um noch bessere Entscheidungen treffen zu können.

B6 und B9 empfinden Gespräche bzw. kontinuierliche Feedbackschleifen als wichtigen Bestandteil des Programms:

„Es gibt vielleicht schon laufend Gespräche alle paar Monate oder so, wo dann schon mal evaluiert wird, ob derjenige mit dem zufrieden war, was bis jetzt gemacht worden ist und welche Möglichkeiten er selbst gerne noch hätte.“ (B8-Zeitcode: 00:04:20)

5.3.3 Nachhaltige Bindung ans Unternehmen

Ein paar Interviewpartnerinnen (B1, B9 und B10) empfinden es als äußerst wichtig, immer wieder die Möglichkeit zu haben, sich weiterzuentwickeln oder in eine andere Position zu wechseln. Das vermeidet das Gefühl, stehen zu bleiben.

Die besondere, vorhandene Unternehmenskultur ist für die Bindung von Mitarbeitenden von großer Bedeutung, da sie dazu führt, dass Talente gerne im Unternehmen arbeiten (B2, B3, B10). Auch die vorhandenen Benefits haben einen Einfluss darauf (B4, B9).

B4 ist der Meinung, dass Talente gebunden werden, wenn sie bei vielen Dingen mitreden dürfen und auch wirklich das ausführen können, was sie gerne machen.

Laut B7 ist ein transparenter Entwicklungsprozess, den die Talente fokussieren können, ausschlaggebend für eine nachhaltige Bindung:

„Eine Roadmap, also einen klaren Prozess. Wenn ich jetzt in dem Programm bin, möchte ich danach woanders stehen, also ich davor gestanden bin und mich anders im Unternehmen einbringen können. Ich glaube, so kann ein Talent dann zum Unternehmenserfolg bzw. -ziele beitragen - in einem Ausmaß, was vorher vielleicht nicht möglich war.“ (B7-Zeitcode: 00:35:42)

Mitarbeitende können mit einem Zusatzvermerk im Vertrag länger im Unternehmen gehalten werden, der einzelne Mitarbeitende für beispielsweise zwei Jahre bindet, wenn Schulungskosten um die € 10.000 anfallen würden (B6).

Ein paar Interviewpartner:innen erwähnen, dass das Gehalt im Zuge der Talententwicklung auf jeden Fall eine Rolle für die Bindung spielen wird (B1, B5, B6, B7). B1 findet, dass das Programm nicht direkt mit einem höheren Gehalt verknüpft werden soll. B5 erwähnt, dass monetäre Anreize mit der Zeit sicher ein Gespräch sein werden, jedoch soll es auch seiner Meinung nach nicht explizit mit der Talententwicklung kombiniert werden. Weiters führt er Firmenautos als alternativen Anreiz an.

B1 und B5 empfinden es als motivierend, wenn diverse Entwicklungsmaßnahmen während der Arbeitszeit stattfinden. B1 begründet es dahingehend, dass man abends nicht zusätzlich zwei Stunden lernen muss. B5 bezieht sich darauf, dass es den Talenten dann bewusst sein muss, wie viel Geld das Unternehmen für sie ausgibt. B2 ist der Meinung, dass der Betrieb viel in die Weiterbildung des Talents investiert, daher soll es auch bereit sein, Teile davon in der Freizeit als Selbststudium durchzuführen.

5.4 Karrieremanagement in Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse angeführt, wie die Befragten den Begriff „Karriere“ für sich selbst definieren. Des Weiteren werden alternative Karrieremöglichkeiten aufgezählt, die für ein Unternehmen mit flacher Hierarchie relevant sind.

5.4.1 Bedeutung von Karriere für Mitarbeitende in der heutigen Zeit

Karriere bedeutet für die Mehrheit der Befragten persönliche Weiterentwicklung (B1, B4, B5, B6, B7, B9, B10, B11) und die Möglichkeit, mehr Verantwortung zu übernehmen (B1, B2, B4, B5, B6, B7).

„Ich glaube, den Begriff Karriere gibt es in der Form nicht mehr. In diesen New Generationen Unternehmen, wo wir auch sind, kann man von einem Aufstieg anhand einer Karriereleiter nicht mehr reden, weil irgendwann ist man relativ schnell am Ende oder an einem Punkt angelangt, wo man nicht mehr weiter nach oben aufsteigen kann. Also ich glaube, der alte Begriff ist - man steigt irgendwie auf und entwickelt sich weiter und man übernimmt mehr Verantwortung. Deswegen sehe ich den Begriff Karriere mit mehr Verantwortung übernehmen heute verändert in die Richtung - ich erweitere meine Kompetenzen und bekomme dadurch mehr Verantwortung. Da muss es aber klar sein, wer welche Kompetenzen hat. Und das war bei der Karriereleiter natürlich super, weil man immer genau gewusst hat, wer die Entscheidungen treffen darf, was momentan weniger transparent ist.“ (B5-Zeitcode: 00:52:03)

Karriere bedeutet, wenn man aus sich herauswächst (B1), auf etwas hinarbeitet, wo man sich wohlfühlt (B2, B6) oder wenn man gewisse Entscheidungen treffen kann und genügend Autonomie im eigenen Bereich hat (B7).

B2 versteht darunter Selbstverwirklichung, das heißt, man kann das arbeiten, was man gerne macht. Eine sinnstiftende Tätigkeit (B1, B4) oder Spaß bei der Arbeit (B3, B7) sind für ein paar Gesprächspartner:innen unerlässlich, da sie viel Zeit in der Arbeit verbringen.

Für B4 und B8 ist dieses Zurückblicken auf das, was man bereits erledigt und geschafft hat, ein wichtiger Teil ihrer Karriere.

B6 sieht die bereits angeführten Begriffsbeschreibungen ähnlich, denn sie beschreibt Karriere folgendermaßen:

„Mich wohlfühlen in meiner Position. Anerkennung bekommen. Etwas für die Umwelt beibringen. Verantwortung übernehmen. Gerne aufstehen in der Früh. Einmal in den sauren Apfel beißen, ankommen. Neue Dinge über mich selbst lernen und mich ständig weiterentwickeln. Und Wohlstand.“ (B6-Zeitcode: 00:50:37)

B8 definiert Karriere ganz allgemein als Berufslaufbahn, das heißt, man blickt auf die Jobs zurück, die man ausgeführt hat und betrachtet, wie man sich weiterentwickelt hat.

Für B9 bedeutet der Begriff persönliche Bildung und das Kennenlernen verschiedener Arbeitsbereiche, ohne verurteilt zu werden, weil man sich nicht gleich für ein Gebiet festgelegt hat.

Wenige Interviewpartner:innen erwähnen, dass ein bestimmtes Einkommen auch Karriere bedeuten kann (B2, B6, B9), wobei sich eine Befragte eher auf „andere“ Personen bezogen hat und nicht auf ihre persönliche Sicht (B9).

Karriere kann für viele Menschen auch bedeuten, immer in derselben Rolle zu bleiben. Das kann für diese Personengruppe völlig zufriedenstellend sein (B1, B7, B8).

5.4.2 Alternative Karrieremöglichkeiten

Im Folgenden werden die Ergebnisse in Bezug auf alternative Karrieremöglichkeiten dargestellt.

B4 beschreibt das Bild einer Karriere bei niceshops mit folgenden Worten:

„Die Karriere ist bei uns nicht so eine Leiter, sondern eher so ein Sack mit Rollen und Aufgaben.“ „Und aufgrund dieser Rollen, Fähigkeiten und Verantwortungen definiert sich die Karriere - das ist die Karriere und nicht mehr die Position.“ (B4-Zeitcode: 00:33:16 und 00:33:27)

Die Schaffung einer neuen Rolle für erfolgskritische Mitarbeitende ist die am häufigsten genannte Karrieremöglichkeit bei niceshops (B1, B2, B3, B4, B7). Auch Talentmanagerin B11 erwähnt, dass sie bereits neue Rollen für Talente geschaffen haben.

Ein paar Interviewpartner:innen sind der Meinung, dass es viele Bereiche gibt, die in Zukunft noch relevant sein werden. Das wäre ein weiteres wesentliches Karriereangebot, das für Talente angedacht werden kann (B1, B2, B3, B4, B6). Hierbei können sich Schlüsselpositionen in den Bereichen „Fullfilment“, „Kund:innenbindung“ (B1), „Automatisierung“, „KI“ (B3), „App-Entwicklung“, „Change Management“, „Digital Marketing“ (B4) oder „Trends“ (B6) herauskristallisieren.

Niceshops ist intern bekannt für abteilungsübergreifenden Karrieren. Es haben bereits einige Mitarbeitende vom Lager ins Büro gewechselt oder umgekehrt. Weiters entwickelten sich einige Talente vom Kundenservice in andere Bereiche, wie zum Beispiel Content- oder Shopmanagement – eine Person veränderte sich sogar Richtung IT.

Im IT-Bereich gibt es bereits die Unterscheidung zwischen Junior- und Senior-Entwickler:innen, was ebenso als Aufstiegsmöglichkeit gesehen werden kann. Dies ist allerdings eine reine „Wissenshierarchie“, das heißt, die Entscheidungen von Junior-Entwickler:innen sind gleichwertig, wie die Entscheidungen von Senior-Entwickler:innen. (B5) Talentmanagerin B10 arbeitet ebenso mit diesen beiden Titeln - eine weitere, dritte Bezeichnung in ihrem Unternehmen ist „Lead-Ingenieur“. Im Unternehmen von B10 gibt es auch keine offiziellen Beförderungen, wenn jemand von einer Junior-Position in eine Senior-Position aufsteigt.

B1 hingegen ist kein Fan von Junior- bzw. Seniorbezeichnungen, da dies eine zusätzliche Hierarchie schafft. Das passt ihrer Meinung nach nicht zum Unternehmen, da jede Person als gleich wertvoll empfunden wird. Andererseits erwähnt sie, dass Junior- und Seniorpositionen schon eingeführt werden können – vorausgesetzt, es gibt einen anderen Titel dafür, der besser auf die Organisation abgestimmt wird.

B5 sieht im IT-Bereich noch weitere Karrieremöglichkeiten:

„Ich sehe es bei uns vielleicht ein bisschen in Richtung Scrum-Prozess. Wir haben Product Owner, Scrum Master, Entwickler:innen oder Tester:innen und wenn man dann sagt, man braucht ein neues Team, dann benötigt man einen Product Owner. Vielleicht wäre das ein nächstes Ziel, wie schaffen wir es, dass wir eine/n interne/n Entwickler:in oder irgendeinen Mitarbeiterende im Unternehmen so weiterbilden, dass er/sie Product Owner werden könnte oder Software Tester:in oder was auch immer.“ (B5-Zeitcode: 00:14:13)

B5 fasst die möglichen Entwicklungswege bei niceshops mit „Aufstieg“, „Umstieg“ und „Entwicklung“ zusammen. Talente könnten ihr Potenzial im Unternehmen ausleben, indem intern die Möglichkeit geschaffen wird, sich beispielsweise 10 Stunden pro Woche mit einer bestimmten Herzensangelegenheit zu beschäftigen. Das Thema sollte natürlich für den Betrieb relevant sein – Nachhaltigkeitsthematiken wären hier ein Beispiel.

Für B7 sind alternative Karrierewege: Verantwortung übernehmen, das Schreiben und das Umsetzen von Bachelor- und Masterarbeiten im Unternehmen. Weiters definiert er eine weitere Möglichkeit mit folgenden Worten:

„Für mich ist es eine Karriere, wenn ich in eine andere Position komme, bei der ich merke, dass ich mich besser im Unternehmen einbringen kann. Oder wenn ich das tu, was mir Spaß macht oder wo ich glaube, dass ich am besten bin. Das wäre auch ein alternativer Karriereweg.“ (B7-Zeitcode: 00:32:51)

Neue Karrierechancen ergeben sich durch neue Unternehmens- und Abteilungsziele oder durch die Vergrößerung des Betriebs, da dadurch beispielsweise neue Prozesse oder Gesetzesvorgaben zu erfüllen sind. (B8)

Talentmanagerin B11 erwähnt, dass sie keine 15 definierten Karrierewege haben, sondern individuelle Möglichkeiten für erfolgskritische Mitarbeitende schaffen - angefangen von einer Weiterbildung bis hin zu einer Führungs- oder Fachrolle.

Führungskarriere bei einer flachen Hierarchie

Bei niceshops gibt es keine Führungskarriere im klassischen Sinne (B2, B3, B7). Eine Ausnahme gibt es im Lager, denn dort sind neben der Teamlead-Rolle auch einige Bereichsleiter:innen erforderlich, um mit der Koordination und Abwicklung der vielen unterschiedlichen Fachbereiche zurechtzukommen (B7).

Eine alternative Führungskarriere bei niceshops ist die geteilte Führung. Große Abteilungen ab ca. 40 Mitarbeitenden haben zwei bis drei Teamleads, wovon eine Person für das Fachliche verantwortlich ist, eine weitere Person für das Personelle und gegebenenfalls eine dritte Person für abteilungsspezifische Schulungen (B6).

Bei Talentmanagerin B10 gibt es eine klassisch hierarchische Führungslaufbahn. Im Unternehmen von B11 hat man die Möglichkeit von der Teamleitung zur Bereichsleitung aufzusteigen, wobei man nicht thematisch an einen Bereich gebunden ist.

Fachkarriere

Bis auf B4 betrachten alle Interviewpartner:innen die Fachkarriere als alternativen Entwicklungsweg in einem Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen.

„Ich glaube, man sollte Menschen immer dahingehend unterstützen, wenn sie Neues lernen. Und das macht sicher auch Sinn, weil man braucht Experten in verschiedenen Bereichen.“ (B2-Zeitcode: 00:20:27)

Diese Form von Karriere ist eine horizontale Weiterentwicklung (B5), die einem erfolgskritischen Mitarbeitenden mehr Verantwortung überträgt (B6).

Nach B8 gibt es in einzelnen Abteilungen ganz unterschiedliche Bereiche, in denen jeweils themenspezifisch Expert:innen ausgebildet bzw. gefördert werden können. Das hat den Vorteil, dass jede Person das macht, was ihr am besten gefällt.

Im IT-Bereich können sich Entwickler:innen beispielweise auf Finanzthemen oder auf den „Frontend“-Bereich spezialisieren (B5).

B6 ist der Meinung, dass die Konzentration auf nur ein bestimmtes Fachgebiet, den Mitarbeitenden viel Druck und Zeit erspart, denn dadurch fallen nicht notwendige zusätzliche Themen weg. Außerdem weiß dann jede/r im Unternehmen Bescheid, wer die Ansprechperson für welches Aufgabengebiet ist.

Die Abteilung von B6 bewegt sich gerade in Richtung „Spezialisierung“ und teilt sich in einzelne, kleine Fachgebiete auf. B9 erwähnt, dass es im Kundenbereich bereits eine Liste mit Expert:innen gibt, die in gewissen Bereichen oder für bestimmte Shops ein spezielles Knowhow mitbringen.

B4 hält als einziger Befragter nichts von einer Fachkarriere, da er die Vertiefung in einem einzigen Bereich nicht als attraktiv empfindet und man nicht mehr flexibel einsetzbar ist.

Beide Talentmanagerinnen bieten in ihrem Unternehmen eine Expert:innenlaufbahn an. Diese Karriere schaut bei B10 momentan folgendermaßen aus:

„Ein leichtes Beispiel, aber es gibt halt den groben Bereich der Verfahrenstechnik und dann gibt es den Spezialbereich für "Fill and Finish". Man kann hier ein Spezialist für "Fill and Finish" werden: In dieser Rolle ist der Experte eine Art Ansprechperson in der ganzen Firma zu diesem Thema - also er coacht andere, schult andere, man kommt zu ihm, wenn sie zu dem Thema Fragen haben. Das ist diese Expertenkarriere, da gibt es im Moment nur den Experten und da ist halt die Frage, wie wir das auch als Karriere wirklich aufbauen können - daran arbeiten wir gerade.“ (B10-Zeitcode: 00:28:24)

Im Betrieb von B11 gibt es die Karriereform für „High Performer“, die ein starkes Interesse an einer fachlichen Entwicklung zeigen.

Projektkarriere

Alle Interviewpartner:innen von niceshops, ausgenommen von B9, sind der Meinung, dass eine Projektkarriere eine alternative Entwicklungsmöglichkeit für Talente ist, da dadurch viel Verantwortung übernommen werden kann und ein umfangreiches Wissen im jeweiligen Projekt benötigt wird.

B9 sieht keine großen Projekte bei niceshops, sondern eher Umstrukturierungen.

Ein paar Befragte sind sich einig, dass es hier noch viel Potential im Unternehmen gibt, da intern noch eine gemeinsame Ausrichtung bei Projekten fehlt (B1, B2, B3, B6).

„Ich würde sagen, dass wir auch Projektlaufbahnen anbieten bzw. anbieten können. Die Chance ist hoch, dass man da reinwachsen kann. Ich sehe eher das Problem, dass wir zu wenig Leute haben, die die Verantwortung übernehmen, aber wir haben es noch nicht transparent genug kommuniziert, wie erwünscht das eigentlich ist. Wir haben noch keinen definierten Prozess für Leute, die dann nach so einem Projekt nicht wieder ein Projekt bekommen, weil keines ansteht, sondern dann zu 100% wieder in ihren vorherigen Job zurückrutschen. Da haben wir noch nicht viel gemacht.“ (B2-Zeitcode: 00:32:50)

Laut B6 gibt es Projekte in einzelnen Abteilungen oder auch abteilungsübergreifende Projekte, die derzeit eher fokussiert werden sollten, da viele Themen anstehen.

B8 erklärt, dass es bereits kleinere Projektgruppen gibt, die sich zum Beispiel mit Nachhaltigkeitsthemen beschäftigen.

Zwei Befragte weisen darauf hin, dass sich niceshops momentan vom klassischen Projektmanagement in Richtung „Scrum“ entwickelt – dadurch ist eine Projektkarriere möglicherweise nicht lange möglich (B5, B9).

Im Unternehmen von B10 wird die Projektlaufbahn mit vier Entwicklungsstufen gelebt, die jeweils mit einer Gehaltserhöhung verbunden sind. Diese Karriereform ähnelt bewusst dem hierarchischen Aufstieg einer Führungskarriere und wird in ihrem Unternehmen als gleich wertvoll betrachtet. Jede Entwicklungsstufe im Rahmen der Projektkarriere geht mit einem größeren Projekt und einer höheren Budgetverantwortung einher.

6 Diskussion und Ausblick

Die im vorherigen Kapitel 5 angeführten Ergebnisse werden in diesem Kapitel zusammengefasst und in Zusammenhang mit den Forschungsfragen gebracht.

Nachfolgend wird insbesondere auf die Kernaussagen der zuvor angeführten Kategorien eingegangen, die für die Beantwortung der Forschungsfragen bedeutend sind.

Die Erkenntnisse dieser empirischen Studie werden mit der Literatur in Bezug gesetzt, diskutiert und interpretiert. Nach der Beantwortung der Forschungsfragen werden Implikationen für die Einführung eines Talentmanagements abgeleitet.

Abschließend wird diese Studie kritisch reflektiert mit dem Ziel einen Ausblick für weiterführende Forschungsarbeiten zu geben.

6.1 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse

Ziel dieser Masterarbeit ist, zu erforschen, wie Talentmanagement in Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen aussehen kann. Um diese Forschungsfrage zu beantworten, wurde niceshops als Untersuchungsgegenstand herangezogen, da in diesem Unternehmen ein hierarchischer Aufstieg kaum möglich ist. Basierend auf den bereits vorhandenen Erkenntnissen einiger Forscher:innen wurde eine qualitative Interviewstudie mit erfahrenen Stakeholder:innen bei niceshops und zwei externen Talentmanagerinnen durchgeführt. Wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich Talentmanagement und alternativer Karrierewege in Unternehmen mit flachen Hierarchien werden dargestellt.

6.2 Ergebnisinterpretation und theoretische Einbettung

Der Fokus dieses Unterkapitels liegt auf der Gegenüberstellung der Erkenntnisse mit der Literatur und deren Interpretation. Es wird analysiert, welche Gemeinsamkeiten, Unterschiede oder Auffälligkeiten sich beim Vergleich der Interview-Ergebnisse mit der Literatur ergeben. Auch die Statements der einzelnen Interviewpartner:innen werden miteinander in Bezug gesetzt und analysiert. Im Grunde lassen sich keine groben Auffälligkeiten bezüglich des variierenden Alters, Geschlechts oder der Position feststellen – einzelne Ausnahmefälle werden im Zuge dieses Kapitels angeführt.

6.2.1 Ergebnisse zum Stellenwert von Talenten im Unternehmen

Ein Talent ist eine angeborene, besondere Begabung, das heißt, der/ die Mitarbeitende bringt bereits wertvolle Kompetenzen und Fähigkeiten mit ins Unternehmen. Im Rahmen der Talentförderung können die persönlichen und fachlichen Kompetenzen weiterentwickelt werden. Michaels et al. (2001, S. 12) und Schiemann (2014, S. 282) definieren

Talent ebenso als besondere Begabung mit der Fähigkeit, zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

Den Interviewergebnissen zufolge kann ein Talent aber auch eine besonders zielstrebige Person sein, die eine überdurchschnittliche Leistung erbringt und meistens auch verantwortungsvollere Tätigkeiten übernimmt als andere Mitarbeitende im selben Arbeitsumfeld. Dies deckt sich im Grunde mit der Definition von Collings und Mellahi (2009, S. 314), die eine höhere Leistung und mehr Initiative sowie Engagement von Talenten erwarten, um sich dem unsicheren Unternehmensumfeld schnell anpassen zu können. Ähnlich wie im Theorieteil gibt es keine einheitliche Definition, die mehrmals identisch genannt wurde. Aus den einzelnen Erläuterungen lässt sich dennoch darauf schließen, dass die Befragten, ein ähnliches Bild davon haben, was ein Talent ausmacht. Es lässt sich ableiten, dass es eine zielstrebige Person mit einer hohen Leistungsfähigkeit ist, die eine schnelle Auffassungsgabe hat, Erkenntnisse daraus gleich umsetzt bzw. Lösungen erarbeiten kann.

Ein mögliche Talentvision bei Niceshops kann folgendermaßen lauten: Ein Talent ist eine aufgeschlossene Person, die den Drang hat, sich regelmäßig weiterzuentwickeln, sich traut, neue Sachen auszuprobieren, Fehler als persönliche Wachstumschance sieht und in einem Fachgebiet besonders gut ist. Außerdem geht das Talent wertschätzend mit den Mitmenschen um und kommuniziert gerne.

Ein weiteres Befragungsergebnis ist, dass Talente aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften und Fähigkeiten als besonders relevant für die Erreichung der Unternehmensziele in der heutigen Zeit betrachtet werden. Erfolgskritische Mitarbeitende sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben – dies wird von vielen Forscher:innen klar betont (Pagan-Castano et al., 2022, S. 528; Hansen & Hauff, 2019, S. 36ff; Ritz & Sinelli, S. 7).

Die enorme Bedeutung der Talente hinsichtlich der Unternehmensziele lässt darauf schließen, dass Talente bereits bei der Definition neuer Unternehmensziele berücksichtigt werden sollten. Möchte sich der Betrieb beispielsweise in Richtung Innovation oder Nachhaltigkeit weiterentwickeln, sollte das Management bereits vor der strategischen Festlegung, genauer ins Unternehmen hineinhören. Es ist notwendig zuerst festzustellen, ob bzw. welche Schlüsselkräfte bereits verfügbar sind, um das Ziel möglichst schnell erreichen zu können.

Dies macht zugleich deutlich, wie wesentlich die Einführung eines Talentmanagements für Unternehmen ist. Die Definition von Talentmanagement lässt sich von den Befragten folgendermaßen zusammenfassen: Es ist ein Prozess zur Förderung, Entwicklung und

bestmöglicher Platzierung von Talenten im Unternehmen. In der Literatur wird noch explizit darauf hingewiesen, dass es bereits um die Identifizierung und Gewinnung von Talenten geht (Collings & Mellahi, 2007; Sahai & Srivastava, 2012, S. 242). Auf das wurde von den Befragten in diesem Kontext nicht gesondert eingegangen, aber es wurde durchaus an anderen Stellen im Rahmen des Interviews erwähnt, wie zum Beispiel beim nachfolgenden Punkt.

Die Interviewergebnisse zeigen viele Gründe für die Etablierung eines Talentmanagements, wovon sich drei Begründungen am stärksten herauskristallisieren: Einerseits ist es wesentlich für die Entdeckung von verborgenen Talenten bzw. für die Bestärkung von talentierten, aber eher zurückhaltenden Mitarbeiter:innen. Der zweite Grund bezieht sich auf die Förderung und Weiterentwicklung individueller Stärken. Drittens erhöht es die Motivation zahlreicher Mitarbeitender. Die Befragten erwarten sich auch eine verstärkte Bindung von Mitarbeitenden. Steinweg (2009, S. 14) sieht beim Talentmanagement einen großen Nutzen für die Herausforderungen im Human Resource-Bereich. Dazu gehören alle soeben angeführten Gründe mit Ausnahme des genannten Motivationsaspekts. Steinweg bezieht sich auch noch darauf, dass Talentmanagement für die Nachfolgeplanung sowie für den positiven Außenauftritt des Unternehmens relevant ist. Jackson und Schuler (1990, S. 223ff) und Hansen und Hauff (2019, S. 41) erwähnen ebenso die hohe strategische Relevanz eines Talentmanagementsystems. Eine erfolgreiche Talententwicklung sollte sich auf den zukünftigen Personalbedarf beziehen und sich auf strategisch relevante Positionen beziehen.

Auf die Nachfolgeplanung sind die Interviewpartner:innen von niceshops vermutlich nicht eingegangen, da es sich im Durchschnitt um eine relativ junge Belegschaft handelt und eine gezielte Nachfolgeplanung aufgrund von Pensionierungen noch kein Thema war. Des Weiteren wächst das Unternehmen so schnell, wodurch sich manche Positionen und Rollen sehr schnell entwickeln mussten, ohne lange im Voraus geplant zu werden.

Den Interviewergebnissen zufolge sprechen aus wirtschaftlicher Sicht folgende Gründe für die Einführung eines Talentmanagements: Geringere Rekrutierungskosten, eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber dem unsicheren Arbeitsmarkt und ein besserer Wissenstransfer. Diese wirtschaftlichen Aspekte werden in der Literatur höchstens indirekt genannt. Die Forscher:innen betrachten insbesondere die Erhöhung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden als Vorteile von Talentmanagement, da es dazu beiträgt, die Lernfähigkeit der Teammitglieder zu steigern. Dies hat zudem einen bedeutenden Einfluss auf die Unternehmensleistung (Thunnissen et al., 2013, S. 338; Steinweg, 2009, S. 11).

6.2.2 Ergebnisse zu den organisationalen Rahmenbedingungen im Zuge des Talentmanagements

Als ersten Schritt – bevor ein Talentmanagement im Unternehmen eingeführt wird – müssen intern viele Rahmenbedingungen geklärt werden, die einen bedeutenden Einfluss auf die Konzeption und Strategie des Talentmanagementprogramms haben.

In der Regel gibt es eine verantwortliche Abteilung, die den ganzen Prozess steuert. Aus den Befragungsergebnissen geht hervor, dass diese Verantwortung bei der Personalentwicklung liegt. Auch Weinert (2018, S. 45) sieht ebenso die Personalentwicklung oder eine eigene Talent Acquisition-Abteilung – je nachdem, wie das Personalmanagement aufgestellt ist – als die zentrale Stelle im Rahmen des Talentmanagements.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass das Commitment der Geschäftsführung und weiterer relevanter Stakeholder:innen eine Grundvoraussetzung für die Einführung eines Talentmanagementsystems ist. Zu einem etwas späteren Zeitpunkt kann dann gemeinsam eine passende Atmosphäre im Unternehmen geschaffen werden, um wirklich alle an Bord zu holen. Steinweg (2009, S. 101ff) bezieht sich darauf, dass eine angemessene Unternehmenskultur vorhanden sein muss, um ein Talentmanagement umsetzen zu können. Dazu gehören Führungskräfte, die als Coach fungieren und regelmäßig Feedbackgespräche führen, ein unternehmensweites Commitment, eine angenehme Arbeitsatmosphäre, eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe und eine etablierte Lernkultur, die genügend Raum gibt, Neues auszuprobieren.

Ein Talentmanagement benötigt eine aufs Unternehmen abgestimmte Vision, ein Leitbild oder Leitfäden, die allen Mitarbeitenden eine einheitliche Definition von „Talent“ und „Talentmanagement“ vermittelt. Die Ergebnisse legen nahe, das Wording „Talent“ oder „High Performer“ im besten Fall nicht zu verwenden. Auch Bhagia (2022, S. 211f) betrachtet eine klare Vision und Mission als relevant, da dadurch Transparenz geschaffen wird und jede Person weiß, was sie zur Erfüllung beitragen kann.

Eine weitere relevante, konzeptionelle Überlegung, die besonders früh betrachtet werden sollte, ist einerseits die Abklärung der verfügbaren zeitlichen und finanziellen Ressourcen mit der Geschäftsführung, um einen Rahmen für die Talententwicklung festzusetzen. Die Anzahl der auszubildenden Talente sowie das Ausbildungspaket sind davon abhängig. Hinsichtlich dieser soeben angeführten Rahmenbedingungen wurde in der Literatur nichts explizit angeführt. Andererseits sollte sich das Management bereits zu Beginn darüber einig sein, ob sich das Talentmanagement auf alle Mitarbeitenden bezieht (inklusive Ansatz) oder ob gezielt nur ein kleiner Prozentsatz im Unternehmen als er-

folgskritisch betrachtet wird (exklusiver Ansatz) und daher für ein bestimmtes Entwicklungsprogramm vorgesehen wird. Die gewonnen Erkenntnisse der Interviewpartner:innen von niceshops legen nahe, dass die richtige Balance zwischen der Identifikation und Förderung von Talenten gefunden werden sollte. Die beiden externen Talentmanagerinnen erwähnen unterschiedliche Vorgehensweisen: Der erste Betrieb berücksichtigt alle Mitarbeitenden im Rahmen der „Talent Discussions“, wohingegen sich der zweite Betrieb nur auf erfolgskritische Mitarbeitende bezieht. In der Literatur gibt es auch keine Daumenregel, wann, welcher Ansatz zu wählen ist. Der inklusive Ansatz ist vorteilhaft, um Rekrutierungskosten einzusparen. Weiters kann die kontinuierliche Förderung und Weiterentwicklung aller Mitarbeitenden zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen (Steinkeller Czerny, 2009, S. 62ff). Swailes (2013, S. 32) führt hingegen an, dass Talente 10% der Belegschaft ausmachen und ca. 80% zum Unternehmenserfolg beitragen.

Dies verdeutlicht, wie wichtig ein einheitliches Bild einer Talententwicklung und eine eindeutige Zielsetzung ist, damit alle Stakeholder:innen von Anfang an in die gleiche Richtung gehen. Im Fall von niceshops würde sich der exklusive Ansatz anbieten, da in den nächsten Jahren einige bestimmte Schlüsselpositionen zu besetzen sind, für die eine gezielte Talententwicklung erforderlich sein wird. Zudem gibt es ein bedarfsorientiertes Weiterbildungsangebot, damit auch die restliche Belegschaft nicht zu kurz kommt und kontinuierlich gefördert wird.

In einem nächsten Schritt werden Kriterien überlegt, wie Talente intern identifiziert werden können. Die Interviewergebnisse zeigen, dass dazu einerseits unternehmensspezifische Anforderungen festgelegt werden können, die alle potenziellen Talente erfüllen sollten. Andererseits sind weitere Kriterien abteilungsspezifisch, die von den jeweiligen Teams abhängen. Die Befragten von niceshops gehen davon aus, dass die Teamleads ein Gefühl dafür haben, um das Potenzial ihrer Mitarbeitenden einzuschätzen – es ist nicht quantitativ messbar. Die Erkenntnisse aus den Interviews mit den beiden Talentmanagerinnen zeigen, dass sie bereits Jobprofile und Kompetenzmatrizen anwenden, um die für ihren Betrieb erfolgskritischen Kompetenzen messbar zu machen.

Diese Gegenüberstellung lässt darauf schließen, dass die unternehmensweiten Kriterien für Talente durch Jobprofile durchaus auch quantitativ messbar sind, indem die Kompetenzen beispielsweise im Zuge eines Mitarbeiter:innengesprächs eingestuft werden. Die gewünschten Kompetenzen werden am besten in einem beobachtbaren Verhalten beschrieben, damit alle Beteiligten bei der Einstufung ein einheitliches Bild von der erforderlichen Fähigkeit bzw. Eigenschaft haben.

Selbstorganisation, Empathie, schnelle Auffassungsgabe und Wissbegier sind Beispiele für unternehmensspezifische Kriterien, die jedes Talent bei niceshops erfüllen soll. Das

Unternehmen von B11 führt folgende Beispiele an: Starkes Interesse an fachlicher Weiterentwicklung, Eigeninitiative oder Sozialkompetenzen. Dies steht im Einklang mit der Literatur – die Forscher:innen betonen, dass die Beurteilung von Talenten nicht ausschließlich von ihrer Leistung abhängen sollte. Es ist von großer Bedeutung, zukünftig erforderliche Kompetenzen und Fähigkeiten bei der Identifizierung von Talenten zu berücksichtigen. (Gümüs et al., 2013, S. 979; Weinert, 2018, S. 22ff)

In Zukunft sollte niceshops sowohl unternehmensspezifische als auch abteilungsspezifische Anforderungen beim Recruiting forcieren – ersteres wurde noch nicht gezielt berücksichtigt, jedoch gibt es einige Kompetenzen, die alle Mitarbeitenden in dieser Organisation mitbringen sollten. Dazu zählen die im vorigen Absatz erwähnten Kriterien sowie eine Aufgeschlossenheit für Neues und die Offenheit für agile Arbeitsmethoden.

Des Weiteren ist im Rahmen der Konzeption eines Talentmanagementsystems bereits zu Beginn festzulegen, welche Rollen und Verantwortlichkeiten für eine erfolgreiche Durchführung ausschlaggebend sind. Vier Hauptverantwortliche kristallisieren sich aus den Interviewergebnissen heraus: Die Personalentwicklung, als die zentrale Stelle, die den gesamten Prozess und Entwicklungsschritte steuert und laufend begleitet. Sie unterstützt bei der Identifizierung von Talenten und nimmt für die Talente eine Mentor:innenrolle ein. Weiters spielen Teamleads bzw. alle Personen mit Führungsverantwortung eine besonders wichtige Rolle bei der Identifizierung von Talenten, da sie ihre Teammitglieder und die Unternehmens- bzw. Abteilungsziele am besten kennen. Sie sollten sich selbst als Personalentwickler:innen betrachten, den Sinn des Talentmanagements in das Team hineinragen, auf zurückhaltende Talente gezielt zugehen und genügend Zeit zur Verfügung stellen. Die Geschäftsführung ist unabdingbar für das Commitment im Unternehmen und für die Freigabe von personellen und finanziellen Ressourcen. Zu guter Letzt spielt das Talent selbst auch eine Rolle, indem es viel Eigeninitiative zeigt, selbst den eigenen Entwicklungswunsch äußert und nicht darauf wartet, bis es gefunden wird. Im Rahmen der Interviews wurde gezielt nach diesen Rollen gefragt, da sich der Interviewleitfaden an der vorliegenden Literatur orientierte und diese Personengruppen dort genannt wurden (Weinert, 2019, S. 45; Joyce & Slocum, 2012).

Es haben sich weitere bedeutende Rollen im Rahmen der Interviewstudie ergeben: Mentor:innen innerhalb der jeweiligen Abteilung werden als wesentliche Unterstützung für Talente betrachtet, da sie ihnen bei neuen Tätigkeiten coachend zur Seite stehen. Sie profitieren von der jahrelangen Erfahrung der Mentor:innen und können bei ihnen stets Rat suchen, wenn es beispielsweise um eine völlig neue Situation geht.

Employer Branding bzw. Recruiting könnte ebenso einbezogen werden, wenn es um die Ausschreibung erfolgskritischer Stellen geht. Die jeweiligen Teammitglieder dürfen

ebenso nicht vergessen werden, da sie das Talent akzeptieren und ins Team integrieren müssen, damit der gesamte Entwicklungsprozess überhaupt etwas bewirken kann.

Die Nennung von Employer Branding und Recruiting führt zu folgender Schlussfolgerung: Deren Einbezug wäre nicht nur bei der Ausschreibung einer erfolgskritischen Position relevant, sondern es sollte generell beim Recruiting darauf geachtet werden, dass alle neuen, zukünftigen Mitarbeitenden, die festgelegten unternehmensweiten Kriterien – zumindest im Groben – erfüllen.

Weiters sollte bei der Konzeption festgelegt werden, welche Stakeholder:innen über die Aufnahme bzw. Nicht-Aufnahme ins Talent Pool entscheiden dürfen. Diese Frage konnte im Rahmen der Interviews nicht geklärt werden, da es sehr unterschiedliche Meinungen dazu gibt. Ein Komitee mit mehreren Personen, die das Unternehmen gut kennen, scheint für viele Befragte eine faire Lösung zu sein. Als Alternative könnte die Entscheidung im jeweiligen Team bleiben. Dies lässt sich gut mit den Erkenntnissen aus den Interviews mit den Talentmanagerinnen gegenüberstellen, denn die beiden sind sich in dieser Hinsicht einig. Beide führen pro Unternehmensbereich jeweils einen Workshop mit den Abteilungs- und Teamleiter:innen durch, besprechen dort (ausgewählte) Mitarbeitende und treffen Entscheidungen über ihren Talentstatus und ihre Entwicklungsmaßnahmen. Dies deckt sich mit dem „Talent Review Process“, auf den sich Weinert (2018, S. 25) bezieht: Hierbei werden erfolgskritische Mitarbeitende einer Ebene nominiert und im Anschluss von der nächsthöheren Führungsebene hinsichtlich relevanter Schlüsselpositionen genauer diskutiert und bewertet. Sie können abgelehnt, bestätigt oder im Talent Pool für zukünftige Stellen vorgemerkt werden. In Zuge dieser Besprechung werden auch Entwicklungsmaßnahmen für die ausgewählten Talente abgeleitet, damit sie bestmöglich vorbereitet werden.

Die Wahl dieser Entscheidungsträger:innen hängt auch vom gewählten Talentmanagementansatz ab. Wenn sich das Talentmanagement bei niceshops auf die Besetzung von zukünftig strategisch-relevanten Positionen bezieht, werden diese Rollen vermutlich bereits bei der Entwicklung einer passenden Abteilung zugeordnet. In diesem Fall wäre es sinnvoll, wenn die erste Entscheidung in der jeweiligen Abteilung bleibt, da die Führungskraft die Teammitglieder am besten kennt und weiß, wer sich in diese Rolle hineinentwickeln kann. Um weitere, teamunabhängige Nominierungsvorschläge von anderen Teamleads einzuholen, kündigt der/die jeweilige Vorgesetzte im dreiwöchigen Informationsaustausch die offene Position an. Begleitet wird dieser Entscheidungsprozess und Potenzialanalyse von der Personalentwicklung.

6.2.3 Ergebnisse zum Talentmanagementprogramm

Den Interviewergebnissen zufolge dauert ein Talentmanagementprogramm in etwa ein bis zwei Jahre. Eine kontinuierliche und individuelle Förderung ist auch nach diesem Programm anzudenken. Nach Ritz (2018, S. 107ff) wünschen sich Mitarbeitende in der heutigen Zeit persönliche Entwicklungspläne, Coachings oder Aus- und Weiterbildungen, daher sollte dies in einem regelmäßigen Ausmaß ermöglicht werden.

Ein Talentmanagementprogramm beinhaltet ein Ziel, das von Anfang an bekannt ist und auf das hingearbeitet wird. Den Ergebnissen nach könnte eine neue Rolle mit mehr Verantwortung oder eine neue Position im Unternehmen als mögliches Ziel fokussiert werden. Aus den einzelnen Befragungen lässt sich ableiten, dass noch keine fixe Position wortwörtlich festgelegt werden muss. Wichtig ist es jedoch, dass eine berufliche Veränderung angedacht wird und dass zu Beginn auch kommuniziert wird, in welche Richtung es in etwa gehen kann. Weinert (2018, S. 32) ergänzt diese Ziele noch konkreter: Die Talente sollen eine Führungs-, Fach- oder Projektlaufbahn einschlagen.

Die Festlegung eines individuellen Entwicklungsziels – sei es eine neue Position oder Rolle – sollte bei niceshops auf jeden Fall bereits vor der jeweiligen Talententwicklung geschehen, damit das Talent weiß, auf was es sich einlässt. Es schafft zudem eine gewisse Verbindlichkeit, die dem/der erfolgskritischen Mitarbeiter:in ein Gefühl von Sicherheit gibt und bestätigt, dass sich seine/ihre Anstrengung lohnen wird.

Um das interne Commitment zu erhöhen, sind der gesamte Talentmanagementprozess und die einzelnen Entwicklungsschritte transparent – beispielsweise im Intranet – abzubilden, damit die Talente einen Überblick haben, was auf sie zukommt. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sich dadurch vermutlich auch die richtige Zielgruppe angesprochen fühlen wird. Weiters hat ein transparenter Entwicklungsweg auch einen Einfluss auf die Motivation des Talents. In der Literatur wird ebenso darauf hingewiesen, dass sich Mitarbeitende Karriere- und Entwicklungswege erwarten (Weizmann & Wenzler, 2019, S. 151).

Die Interviewergebnisse machen deutlich, dass ein effizientes Talentmanagementprogramm nicht standardisiert ist, sondern individuell auf jedes einzelne Talent abgestimmt wird. Auch für die beiden Talentmanagerinnen ist es völlig klar, dass individuelle Maßnahmen gesetzt werden, um den Mitarbeitenden bestmöglich für die zukünftige Position vorzubereiten. Einzelne Module in Richtung soziale oder persönliche Kompetenz könnten durchaus verpflichtend für alle sein, da jede Person davon profitieren würde. Die Ergänzung, der möglichen, einheitlichen Module für alle, ergab sich durch das Nachfra-

gen der Interviewerin. Sie stellte in diesem Kontext im Nachhinein eine Diskrepanz zwischen ihren eigenen Vorstellungen und den Antworten der Interviewpartner:innen fest, da sie davon ausging, dass unternehmensspezifische Kriterien für alle relevant wären und daher durch fixe Trainingsmodule vertieft werden könnten.

In der angeführten Literatur wurden keine Empfehlungen hinsichtlich fixer Programminhalte festgehalten.

Im Rahmen des Talentprogramms könnte an einer speziellen Aufgabe oder an einem Projekt gearbeitet werden, was einerseits einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen würde, andererseits das Talent auf die neue Rolle vorbereiten würde. Es kann angedacht werden, das Projekt vom alltäglichen Arbeitsumfeld herauszulösen – dadurch würden sich die Mitarbeitenden mit einer ganz neuen Herausforderung auseinandersetzen. Die Integration einer Job Rotation in das Talentmanagementprogramm ist ein weiteres Ergebnis der Interviewstudie. Job Rotation würde dazu führen, dass erfolgskritische Mitarbeitende viel Knowhow in vielen verschiedenen Abteilungen einbringen können. Dies wird teilweise auch als ein fixer Bestandteil gesehen. Wegenberger und Wegenberger (2018, S. 343) sehen Job Rotation als wertvolle Ergänzung des Programms, da Mitarbeiter:innen durch das Schnuppern in anderen Teams das große Ganze sehen und mehr Verständnis für andere Abteilungen mitbringen. Widiastutik et al. (2022, S. 170f) stellten dadurch ein erhöhtes Engagement fest, das einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung und den Unternehmenserfolg hat.

Die wesentliche Bedeutung von Job Rotation ist klar ersichtlich, daher wäre es eine sinnvolle Ergänzung insbesondere für jene Rollen, die viel mit anderen Teams zusammenarbeiten oder abteilungsübergreifende Entscheidungen treffen müssen. Das Kennenlernen der anderen Bereiche unterstützt die Mitarbeitenden mit Sicherheit dabei, gezieltere und bessere Entscheidungen zu treffen.

Eine sicher sinnvolle Maßnahme, die im Rahmen der Interviews nicht genannt wurde, ist die Integration von Coaching oder einer Supervision im Rahmen der Talentförderung. Im Zuge dieser Settings lernen Mitarbeitende mit bestimmten Situationen oder Problemstellungen, die für sie persönlich als schwierig empfunden werden, umzugehen. Die inkludierten Reflexionseinheiten und davon abgleitenden Maßnahmen können sogar zu einer Verhaltensänderung beitragen. (Wegenberger und Wegenberger, 2018, S. 340ff)

Wie bereits weiter oben erwähnt, erwarten sich Mitarbeitende Weiterbildungsmöglichkeiten von ihren Arbeitgeber:innen. Kontinuierliche und vielseitige Entwicklungsmaßnahmen tragen in der heutigen Zeit dazu bei, (erfolgskritische) Mitarbeiter:innen langfristig ans Unternehmen zu binden. Dies verdeutlichen die Interviewergebnisse.

Weiters erwarten sich die Befragten Transparenz. Eine transparente Darstellung aller internen Entwicklungswege ist eine unabdingbare Grundlage für die Bindung, da den Mitarbeitenden dadurch berufliche Perspektiven aufgezeigt werden (Hirschi, 2019, S. 546; Steinweg, 2009, S. 190).

Übereinstimmende Ergebnisse aus den Interviews und der Literatur lassen sich auch hinsichtlich der Unternehmenskultur feststellen. Eine besondere Unternehmenskultur, die eine angenehme Arbeitsatmosphäre schafft und ermöglicht, dass Mitarbeiter:innen gerne im Betrieb arbeiten, führt zu einer nachhaltigen Bindung. Die Werte des Unternehmens müssen mit den Werten des/der Mitarbeitenden übereinstimmen, um eine langfristige, zufriedene Zusammenarbeit zu gewährleisten (Meyer & Dietz, 2019, S. 66). Auch eine etablierte Lern- und Fehlerkultur im Unternehmen, in der es genügend Raum für Experimentieren und Ausprobieren gibt, wird von Teammitgliedern in der heutigen Zeit bevorzugt (Rütten & Bierer, 2021, S. 5ff).

In den niceshops-Interviews konnte eine hohe Zufriedenheit bezüglich der bereits vorhandenen Benefits festgestellt werden. Das lässt darauf schließen, dass nicht-monetäre Benefits bei der Unternehmenswahl immer wichtiger werden.

Es lässt sich nicht bestreiten, dass auch ein höheres Gehalt im Rahmen der Talententwicklung eine Rolle für die Bindung von Mitarbeitenden spielt. Sobald mehr Verantwortung übernommen wird, erwarten sie ein angemessenes Grundgehalt (Ritz, 2018, S. 107ff). Bei den Interviews zeigen sich Widersprüche hinsichtlich der Verknüpfung eines Talentmanagementprogramms mit einer Gehaltserhöhung. Einerseits soll ein monetärer Anreiz ermöglicht und zu Beginn des Programms erwähnt werden, andererseits soll die Erhöhung des Gehalts nicht explizit mit der Talententwicklung verbunden werden.

Weiters zeigen die Interviewergebnisse, dass es motivierend und für die Bindung förderlich wäre, wenn diverse Entwicklungsmaßnahmen in der Arbeitszeit stattfinden würden. Hierzu zeigen sich jedoch auch widersprüchliche Aussagen. Mitarbeitende sollen auch bereit sein, in ihrer Freizeit zu lernen, da das Unternehmen bereits viel in ihre Weiterbildung investiert. In der Literatur werden hierzu keine Erkenntnisse genannt.

Die beiden Punkte „Gehaltserhöhung“ und „Teilnahme in der Arbeitszeit“ verdeutlichen, wie schwierig es ist, passende Rahmenbedingungen für alle Stakeholder:innen bzw. Mitarbeiter:innen zu finden. Diese Thematiken sollten am besten bereits vor der Einführung des Talentmanagements abgestimmt und festgelegt sein, damit sie danach nicht zu sehr in Frage gestellt werden.

Für niceshops ist es empfehlenswert, wenn alle internen Entwicklungsmaßnahmen, also Trainings, Job Rotation oder Projekte, innerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Zudem kann

festgelegt werden, dass beispielsweise 10 externe Coachingeinheiten ebenso als Arbeitszeit gelten, wobei externe Maßnahmen innerhalb des Gleitzeitrahmens, zwischen 6:00 Uhr und 20:00 Uhr, stattfinden müssen.

Um die Bindung der Mitarbeitenden zu erhöhen, sollte das zirka ein- bis zweijährige Talentmanagementprogramm mit einer Gehaltserhöhung verbunden und vor dem Start des Entwicklungsprogramms erwähnt werden.

Wichtig ist, dass alle aufgestellten Rahmenbedingungen für jedes Talent gelten.

6.2.4 Ergebnisse zum Karrieremanagement in Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen

Den Interviewergebnissen zufolge bedeutet Karriere persönliche Weiterentwicklung und die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen. Es geht darum, aus sich herauszuwachsen, ein bestimmtes Ziel zu verfolgen und einen bestimmten Entscheidungsspielraum zu haben. Diese Definition von Karriere entspricht am ehesten der modernen Begriffsdefinition von Alkhudary und Gardiner (2021, S. 536) – siehe Kapitel 2.5.1. Sie beziehen sich auf die persönliche und berufliche Weiterentwicklung.

Das Zurückblicken auf erreichte Projekte oder Ziele, Selbstverwirklichung sowie Spaß bei der Arbeit (Ritz, 2018, S. 107ff) sind weitere Bezeichnungen für Karriere aus der Interviewstudie. Eine sinnstiftende Arbeit (Schoiswohl, 2016, S. 15ff) wurde ebenso genannt und als wesentlich empfunden.

Es ist spannend, dass der Begriff „Karriere“ in den Interviews – unabhängig vom jeweiligen Alter – fast ident definiert wurde. Es kann durchaus eine Rolle spielen, dass sich die Befragten für ein Unternehmen mit flachen Hierarchien entschieden haben und dort „nur“ diese Art von Karriere möglich ist. Diese Werte werden bei niceshops auf jeden Fall erfüllt. Für die beiden Talentmanagerinnen – die mindestens eine Hierarchieebene mehr im Betrieb haben – bedeutet Karriere aber auch persönliche Weiterentwicklung.

Erwähnenswert ist auch, dass Karriere auch ein bestimmtes Einkommen bedeuten kann. Es ist aber zu betonen, dass das Gehalt nur ein zusätzlicher Aspekt im Kontext Karriere ist, der von den zwei Befragten nicht an erster Stelle genannt wurde.

Flexibilität im Sinne einer ausgewogenen Work-Life-Balance oder flexible Arbeitszeitmodelle (Engelhardt et al, 2018, S. 34f) wurden in der Interviewstudie nicht explizit angeführt. Auf die Nachfrage der Interviewerin wurde die Wichtigkeit von zeitlicher Flexibilität bestätigt.

Ein beruflicher Aufstieg bedeutet für erfolgskritische Mitarbeitende bei niceshops, in eine neue Rolle oder Position mit mehr Verantwortung zu kommen. Die Interviewergebnisse

zeigen, dass es in Zukunft viele relevante Bereiche geben wird, für die neue Rollen geschaffen werden können. Hierfür wäre ein Talentmanagement zielführend, um geeignete Mitarbeitende zu fördern und weiterzuentwickeln. Es wurden bereits einige Bereiche, wie zum Beispiel „Fullfilment“, „Kund:innenbindung“ oder „Automatisierung“ aufgezählt, für die frühzeitig passende Kriterien für die Identifikation und Entwicklung von Talenten festgelegt werden können.

Auf diese berufliche Aufstiegsmöglichkeit wurde in der Literatur nicht eingegangen.

Die Schaffung neuer Rollen oder Positionen ist für Niceshops sicher eines der Hauptziele, das im Rahmen eines Talentmanagements definiert wird, da es sich um eine rollenbasierte Organisation handelt, die sich ständig weiterentwickelt. Die Marktabhängigkeit und der Innovationsdrang des Unternehmens führen unter anderem zur Planung zukünftig relevanter Positionen. Die Entwicklung in eine dieser Rollen sollte bei Niceshops als Aufstiegsmöglichkeit bzw. Karriereweg definiert werden.

Den Interviewergebnissen zufolge ist eine abteilungsübergreifende Karriere im Sinne vom Bereichswechsel nach wie vor möglich und in manchen Abteilungen sogar wünschenswert. Die spiralförmige Karriere geht noch einen Schritt weiter – hier arbeiten Mitarbeitende für einen bestimmten Zeitraum in einem Fachbereich und wechseln danach in einen anderen Bereich – das geht kontinuierlich so weiter. (Hirschi, 2019, S. 547)

Diese Karriereform könnte bei neuen Mitarbeitenden angedacht werden, die Niceshops noch gar nicht kennen – im besten Fall werden sie ohne dringenden Bedarf eingestellt bzw. ohne sofort für eine fixe Position vorgesehen zu werden. Eine angepasste Form der spiralförmigen Karriere könnte als Karriereentwicklung angedacht werden, um möglichst viele Unternehmensgebiete kennenzulernen und viel Knowhow zu generieren bis eine passende (erfolgskritische) Stelle im Unternehmen verfügbar ist. Dies könnte im Unternehmen in Form eines Traineeprogramms organisiert werden.

Weiters werden insbesondere im Engineering- und IT-Bereich die Titel „Junior“ und „Senior“ genutzt und als kleine Entwicklungsstufe betrachtet, die sich lediglich als Wissenshierarchie äußert und nichts mit einem größeren Entscheidungsspielraum zu tun hat. Diese informelle Beförderung kann je nach Bereich mit verantwortungsvolleren Aufgaben und Entscheidungen verbunden werden (Niermeyer und Postall, 2010, S. 201).

Dieser informelle Aufstieg könnte in weiteren Abteilungen, insbesondere aber für Mitarbeitende im Kund:innenbereich angedacht werden, um hier mehr Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen und der Fluktuation zielstrebigere Mitarbeiter:innen entgegenzuwirken. Zuvor ist kritisch zu betrachten, welchen Mehrwert oder möglichen Nachteil dies für die Abteilung schaffen könnte.

Talentmanagement könnte auch genutzt werden, um einen erfolgskritischen Mitarbeitenden für den Scrum-Bereich auszubilden – sobald ein neues Scrum-Team entsteht, könnte diese Person die Rolle als „Product Owner:in“ oder „Scrum Master:in“ einnehmen. Das sind Positionen mit verantwortungsvolleren Tätigkeiten.

Die Führungskarriere bei niceshops hebt sich stark von der in der Literatur definierten Führungslaufbahn ab, die sich auf folgende Aufstiegsmöglichkeiten bezieht: Mitarbeiter:in → Gruppenleitung → Teamleitung → Abteilungsleitung → Bereichsleitung → Geschäftsführung (Steinweg, 2009, S. 190). Diese Form von Führung gibt es in Organisationen mit flachen Hierarchien nicht. Erfolgskritische Mitarbeitende bei niceshops können entweder eine Führungsfunktion als „Teamlead“ einnehmen, die in diesem Unternehmen jeweils eine Abteilungsleitung ist, oder im Lager als „Bereichsleiter:in“ fungieren.

Die Interviewergebnisse zeigen, dass sich eine weitere Führungskarriere herauskristallisiert hat. In größeren Bereichen wird das Prinzip der geteilten Führung angewandt. Das heißt, es gibt hier zwei bis drei Teamleads, die sich die fachliche und personelle Führung aufteilen. Manchmal gibt es noch eine führungsverantwortliche Person für Schulungsthematiken. Im Rahmen des Talentmanagements könnten bei Bedarf Nachwuchsführungskräfte in diese zwei bis drei Richtungen ausgebildet werden.

Der Theorieteil dieser Masterarbeit, der überwiegend auf relevante Studien und Literatur im Kontext Talentmanagement aufbaut, bezieht sich daher nicht auf die geteilte Führung. Das „Shared Leadership-Konzept“ wurde natürlich schon erforscht und wird als eine gemeinsame Führung mehrerer informeller Führungskräfte definiert, die entweder zeitgleich oder rotierend auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten (Werther, 2013, S. 13).

Den Interviewergebnissen zufolge wird die Fachkarriere als alternative Karrieremöglichkeit in Unternehmen mit relativ flachen Organisationsstrukturen gesehen. Dies ist ein horizontaler Entwicklungsweg, der mit der Übertragung von mehr Verantwortung verbunden ist. Expert:innen spezialisieren sich in ihrem jeweiligen Fachbereich und sind dadurch der/die Hauptverantwortliche für bestimmte Fragestellungen in diesem Bereich (Hirschi, 2019, S. 547).

Die Projektkarriere wird als eine weitere alternative Karrieremöglichkeit in Unternehmen mit flachen Hierarchien betrachtet. Die Interviewergebnisse zeigen, dass sich hierfür insbesondere abteilungsübergreifende Projekte eignen, aber dass auch abteilungsspezifische Projekte eine herausfordernde Entwicklungsmöglichkeit sind. Die Projektlaufbahn ist insofern attraktiv, da sie die Möglichkeit bietet, viel Verantwortung zu übernehmen, da das gesamte Projekt von einer Person koordiniert wird. Außerdem beschäftigt sich

das Talent mit neuen und komplexen Aufgabenstellungen (Niermeyer & Postall, 2010, S. 201).

Erkenntnisse aus den Interviews mit den beiden Talentmanagerinnen zeigen, dass sie neben der Führungslaufbahn, die Fach- und Projektkarriere anbieten. Das Unternehmen von B11 bezeichnet inoffiziell Talente, die eine Führungslaufbahn einnehmen, als „High Potentials“ und Talente, die eine Fachlaufbahn einschlagen, als „High Performers“. In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass innerhalb dieser Laufbahn mehrere Entwicklungsstufen möglich sind, die von der Projektleitung über die Senior-Projektleitung bis hin zur Programmdirektion reichen können (Steinweg, 2009, S. 190). Das Unternehmen von B10 arbeitet tatsächlich mit mehreren Karriereschritten im Zuge einer Projektkarriere, die sich hauptsächlich bezüglich der Größe des Projekts und der jeweiligen Budgetverantwortung unterscheiden.

Niceshops arbeitet in Zukunft mit keinem herkömmlichen Projektmanagementsystem, sondern entwickelt sich in Richtung „Scrum“, dennoch wird es auch hier Rollen geben, die im Rahmen eines Talentprogramms befüllt werden könnten.

Die beiden im Theorieteil angeführten Karrieremöglichkeiten „Protean Career“ und „Boundaryless Career“ (Gubler, 2019, S. 942ff) eignen sich eher als Ergänzung der genannten Entwicklungswege, da sie nur einen Lernprozess darstellen, jedoch keine für die Praxis relevante alternative Aufstiegschance. Das Verstehen dieses Lernzyklus ist jedoch eine gute Grundlage für die Erstellung von Trainingskonzepten innerhalb eines Talentmanagementprogramms.

6.3 Beantwortung der Forschungsfragen

Diese Masterarbeit befasst sich mit dem kaum erforschten Themenschwerpunkt „Talentmanagement in Unternehmen mit flachen Hierarchien“. Ziel dieser Arbeit ist, folgende Forschungsfragen zu beantworten:

Wie kann ein Talentmanagementprogramm in einem Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen aussehen?

- Welche Bedeutung haben Mitarbeitende, Führungskräfte, Personalentwicklung und Geschäftsführung im Rahmen des Talentmanagements?
- Welche Karrierewege sind trotz einer flachen Unternehmenshierarchie möglich?
- Was kann der Begriff „Karriere“ für Mitarbeitende in der heutigen Zeit noch alles bedeuten?

Durch den Einsatz einer qualitativen Interviewstudie können diese Forschungsfragen wie folgt beantwortet werden:

1. Forschungsfrage 1: Wie kann ein Talentmanagementprogramm in einem Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen aussehen?

Das Talentmanagement beginnt bei der Identifizierung von Talenten auf Basis unternehmensweiter Kriterien, die sowohl unternehmensspezifisch als auch abteilungsabhängig sein können.

Das Talentmanagementprogramm kann zwischen ein bis zwei Jahre dauern und wird individuell auf das Talent abgestimmt. Das heißt, die inhaltlichen Programmschwerpunkte beziehen sich auf die Anforderungen der neuen Rolle, damit der/die erfolgskritische Mitarbeitende bestmöglich darauf vorbereitet wird. Weiters wird auch auf die Bedürfnisse des Talents eingegangen, um passende Aus- und Weiterbildungsformate zu finden.

In dem Fall, wenn mehrere Talente zur selben Zeit ausgebildet werden sollten, ist von der Personalentwicklung zu entscheiden, ob das Programm ein bis drei verpflichtete Trainingsmodule beinhaltet, um für Unternehmen wie niceshops relevante persönliche oder soziale Kompetenzen auszubauen.

Es wird gleich zu Beginn ein persönlicher Entwicklungsplan mit dem Talent – in Abstimmung mit der jeweiligen Führungskraft – erstellt und besprochen. Sofern es zur Tätigkeit passt, ist bis zum vereinbarten Programmende ein strategisch relevantes Projekt oder eine Aufgabe zu erfüllen. Dem Talent wird ein/e Mentor:in zugewiesen, der/die im jeweiligen Fachgebiet seit mindestens einem Jahr ein erfahrener Experte/eine erfahrene Expertin ist. Der/Die Mentor:in steht mit sei-

nem/ihrem Knowhow bei der Abwicklung des Projektes bzw. der Aufgabe beratend zur Seite. Niceshops hat teilweise sehr komplexe und abteilungsübergreifende Geschäftsprozesse, daher ist eine mehrmonatige Job Rotation ein verpflichtender Bestandteil des Talentmanagementprogramms. Es wird individuell entschieden, in welchen Bereichen, wie lange gearbeitet wird. Die Talententwicklung wird je nach Bedarf mit verschiedenen Trainings, E-Learnings, Coachings oder durch eine Supervision ergänzt. Weiters gibt es quartalsweise ein Entwicklungsgespräch zwischen der Führungskraft und dem Talent, um über den aktuellen Stand des Entwicklungsplans zu sprechen. Gegebenenfalls wird anhand einer Kompetenzmatrix ein Soll-/Ist-Vergleich vorgenommen. Als Motivationsanreiz finden alle Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen der Arbeitszeit statt. Vorbereitungen für eine mögliche Prüfung sollten als Selbststudium in der Freizeit erledigt werden.

Bindungsmaßnahmen im Rahmen des Talentmanagementprogramms sind in erster Linie die Einnahme der neuen Position mit einem größeren Verantwortungsbereich und einem angemessenen Gehalt. Natürlich können passende Benefits auch angedacht werden.

2. Welche Bedeutung haben Mitarbeitende, Führungskräfte, Personalentwicklung und Geschäftsführung im Rahmen des Talentmanagements?

Es wird von den Talenten ein hohes Ausmaß an Eigeninitiative erwartet. Talente sollen von sich aus auf ihre Führungskraft oder auf die Personalentwicklung zugehen und auf ihr Engagement oder ihren Entwicklungswunsch aufmerksam machen. Anschließend – sofern das Talent in ein Entwicklungsprogramm kommt – sollte es sich dazu committen und sich bestmöglich an den einzelnen Schritten beteiligen. Weiters ist eine gewisse Bereitschaft notwendig, den einen oder anderen Teil auch zuhause im Selbststudium zu erledigen.

Führungskräfte spielen einerseits bei der Suche und Identifikation von erfolgskritischen Mitarbeitenden eine bedeutende Rolle. Andererseits sollten sie sich für das Talentmanagement mitverantwortlich fühlen und sich selbst als Personalentwickler:innen betrachten, um ihre Mitarbeitenden bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen und ihnen genügend zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Sie helfen bei allfälligen Problemen und stehen beratend zur Seite.

Die Personalentwicklung ist die hauptverantwortliche Stelle im Zuge des Talentmanagements. Ihre Aufgabe ist die Entwicklung, Einführung und Durchführung

des Talentmanagementprogramms. Weiters erstellt sie alle dazugehörigen Entwicklungswege und individuelle Entwicklungspläne der Talente und organisiert alle Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Die Personalentwicklung unterstützt bei der Identifikation der erfolgskritischen Mitarbeitenden im Rahmen von Potenzialanalysen in Workshopsettings und steht nicht nur den Führungskräften, sondern auch den einzelnen Talenten coachend zur Seite.

Die Geschäftsführung ist für das unternehmensweite Commitment von großer Bedeutung und muss selbst hinter dem Talentmanagementprogramm stehen. Eine wesentliche Aufgabe ist die Freigabe von finanziellen und personellen Ressourcen. Weiters kann die Geschäftsführung bei der Identifikation von Talenten unterstützen und – sofern es zur jeweiligen Position dazu passt – kann sie auch ein Teil des Programms sein, um beispielsweise einen näheren Einblick in ihr Tätigkeitsfeld zu geben.

Im Rahmen dieser Interviewstudie wurden noch zwei weitere Rollen identifiziert: Mentor:innen und Employer Branding/Recruiting. Mentor:innen sind erfahrene Mitarbeitende, die in derselben Abteilung wie das Talent arbeiten. Sie unterstützen das Talent bei allen Fragestellungen im Zuge des Entwicklungswegs und stehen bei der Erfüllung der festgelegten Aufgabe beratend zur Seite. Das Employer Branding bzw. Recruiting nimmt eine wesentliche Funktion ein, wenn es darum geht, erfolgskritische Mitarbeitende extern zu suchen. Sie wissen am besten, wo sie welche Stelle ausschreiben und achten bei den Bewerbungsgesprächen auf die Erfüllung der vordefinierten erfolgskritischen Kompetenzen.

3. Welche Karrierewege sind trotz einer flachen Unternehmenshierarchie möglich?

Ein Karriereweg in Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen, insbesondere bei Niceshops, ist die Entwicklung einer neuen Rolle oder einer neuen Position mit mehr Verantwortung aufgrund eines neuen Shops, Nischenmarktes oder neuer Möglichkeiten durch aufkommende Trends, Automatisierung oder Technologien.

Weiters sind abteilungsübergreifende Entwicklungsmöglichkeiten bedeutend, das heißt, den Mitarbeitenden wird ermöglicht, sich in andere Unternehmensbereiche weiterzuentwickeln, sofern Bedarf in der gewünschten Abteilung besteht und vom Talent großes Interesse gezeigt wird.

Eine „spiralförmige Karriere“ kann in Unternehmen mit flachen Hierarchien für neue Mitarbeitende durchaus angedacht werden – vorausgesetzt, sie wurden frühzeitig akquiriert und es besteht noch kein dringender Bedarf, sie in einem fixen Fachbereich einzusetzen. Im Zuge dieses Entwicklungsweges wird der/die neue Mitarbeiter:in mindestens ein bis zwei Monate lang in einer Abteilung eingesetzt und wechselt danach in eine andere. Dies kann der Theorie nach unendlich lang fortgesetzt werden. In Bezug auf die Praxis könnte das so lange durchgeführt werden, bis entweder eine passende Stelle oder ein passendes Projekt zur Verfügung steht oder die zu Beginn geplante Rolle eingenommen werden kann. Das ist eine einzigartige Möglichkeit, um das Unternehmen gut kennenzulernen und einen Blick über den Tellerrand zu gewinnen, was bei vielen Positionen bei Niceshops äußerst relevant ist.

In Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen kann auch an die Einführung von Junior-, Senior- und Expert-Titeln angedacht werden, um innerhalb eines Teams kleine Entwicklungsstufen mit bestimmten Voraussetzungen zu schaffen.

Eine weitere Karriereoption ist, dem Talent genügend Raum zu geben, die eigenen Stärken auszuleben. Es kann ein beruflicher Aufstieg sein, wenn ein Talent beispielsweise zehn Stunden der Arbeitszeit für Nachhaltigkeitsthemen nutzen darf, sofern es dahingehend Potential zeigt, dafür brennt und es im Sinne des Unternehmens ist.

Die Möglichkeiten einer Führungskarriere halten sich in Grenzen, sofern nicht gerade eine Teamlead-Stelle verfügbar ist. Es hat sich dennoch eine weitere Perspektive für angehende Führungskräfte herauskristallisiert: Die geteilte Führung ermöglicht es, Führungsaufgaben innerhalb eines großen Teams auf mehrere Personen zu verteilen und schafft so mehr Führungspositionen im Unternehmen. In diesem Sinne kann sich eine Führungsfunktion mindestens in zwei Bereiche teilen – in die personelle und fachliche Führung.

Des Weiteren kann eine Fachkarriere und eine Projektkarriere in Unternehmen mit flachen Hierarchien eingeführt werden. Im Rahmen der Fachkarriere wird das Talent als Experte/Expertin aufgebaut, indem es sich in ihrem Fachgebiet spezialisiert und der/die Hauptverantwortliche für alle Fragestellungen in diesem Bereich wird.

Im Zuge der Projektkarriere ist das Talent entweder für ein abteilungsübergreifendes oder teamspezifisches Projekt zuständig, trägt die Gesamtverantwortung

für die Koordination sowie Umsetzung des Projekts und ist der/die fachliche Vorgesetzte für die Projektmitarbeitenden. Diese Karriereform kann mit mehreren Aufstiegsstufen verknüpft werden, die von der Größe des Projekts und der jeweiligen Budgetverantwortung abhängt. Am speziellen Beispiel von niceshops kann die Projektkarriere auch auf „Scrum“ ausgerichtet werden. In diesem Fall wird im Rahmen des Talentmanagementprogramms ein Talent beispielsweise in Richtung „Scrum Master“, „Product Owner:in“ oder „Product Manager:in“ ausgebildet. Zudem könnte einzelnen Mitarbeitenden das Verfassen einer Master- oder Doktorarbeit ermöglicht werden, in Zuge dessen eine für niceshops relevante Themenstellung bearbeitet wird. Wenn der Output dieser Arbeit im Anschluss umgesetzt wird, könnte der/die Mitarbeitende die fachliche Verantwortung dafür übernehmen.

4. Was kann der Begriff „Karriere“ für Mitarbeitende in der heutigen Zeit noch alles bedeuten?

Karriere in der heutigen Zeit bedeutet eine regelmäßige, persönliche Weiterentwicklung. Mitarbeitende wünschen sich Möglichkeiten, um sich selbst zu verwirklichen und aus sich herauswachsen zu können. Weiters bedeutet Karriere, ein bestimmtes Ziel zu verfolgen und die Möglichkeit zu haben, Verantwortung zu übernehmen sowie Entscheidungen im eigenen Bereich zu treffen.

Den Interviewergebnissen zufolge, bedeutet Karriere, Spaß an der Arbeit zu haben und das arbeiten zu können, was man gerne macht und auch Sinn für einen selbst stiftet.

6.4 Implikationen für die Praxis

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit lassen sich einige Implikationen für die Praxis ableiten, die insbesondere für angehende Talentmanager:innen bedeutend sind.

Das schnelllebige Unternehmensumfeld und die damit einhergehenden Veränderungen seitens der Globalisierung, des demografischen Wandels oder des Arbeitskräftemangels führen dazu, dass Unternehmen Maßnahmen setzen müssen, um intern Spitzenkräfte aufzubauen und insbesondere erfolgskritische Mitarbeitende langfristig zu binden. Die Einführung eines Talentmanagementsystems ist in dieser unsicheren Zeit von großer Bedeutung, um wettbewerbsfähig zu bleiben und dem Fachkräftemangel frühzeitig entgegenzuwirken.

Vor der Einführung eines Talentmanagements sollte gemeinsam mit der Geschäftsführung überlegt werden, welche Ziele damit verfolgt werden könnten, um zur Erreichung der Unternehmensziele bestmöglich beitragen zu können. Weiters ist es bereits zu Beginn empfehlenswert, sich Gedanken darüber zu machen, welche erfolgskritischen Schlüsselpositionen in nächster Zeit in Frage kommen würden.

Anhand dieser Grundlage kann ein mit der Unternehmensstrategie abgestimmtes Talentmanagementkonzept entwickelt werden. Außerdem lässt sich von den Erkenntnissen dieser Interviewstudie ableiten, dass eine Vision und ein Leitbild aufzusetzen sind, um unternehmensweit ein gemeinsames Bild von Talentmanagement zu schaffen und für den Begriff „Talent“ eine einheitliche Definition festzulegen. Die Ergebnisse legen nahe, dass nicht unbedingt die Bezeichnungen „Talent“ oder „High Performer“ verwendet werden sollten, um intern niemanden zu benachteiligen oder keine schlechte Stimmung zu erzeugen. Eine Empfehlung ist, den erfolgskritischen Mitarbeitenden keinen offiziellen Talent-Status zu verleihen, sondern ihnen lediglich im Rahmen eines Mitarbeiter:innengesprächs die vom Unternehmen vorgesehenen Entwicklungswege vorzuschlagen.

Zudem zeigen die Erkenntnisse dieser Studie, dass sich Talentmanager:innen vorab Gedanken über die Rahmenbedingungen des Talentprogramms machen sollten. Dazu zählen zum Beispiel, die Überlegungen, ob es in der Arbeitszeit stattfinden kann oder, wann eine Gehaltserhöhung damit verbunden ist oder nicht.

Es ist vorteilhaft, dieses erste strategische Konzept allen relevanten Stakeholder:innen, wie zum Beispiel den Führungskräften, der Human Resource-Abteilung und – falls vorhanden – dem Betriebsrat vorzustellen, damit alle Beteiligten früh genug an Bord geholt werden können und Commitment geschaffen wird.

Gemeinsam mit den wichtigsten Stakeholder:innen können unternehmensspezifische

Kriterien festgelegt werden, die jede/r (erfolgskritische) Mitarbeitende erfüllen sollte. Hierfür könnten die Unternehmenswerte, -grundsätze oder die Unternehmenskultur herangezogen werden. Weiters ist es sinnvoll, die Schlüsselpositionen mit der jeweils betroffenen Abteilung zu besprechen und gemeinsam abteilungsspezifische Kriterien abzuleiten.

Ein Talentmanagementprogramm benötigt ein Ziel, dass nach der ein- oder zweijährigen Entwicklung vom Talent erreicht werden sollte. Unternehmen mit vorwiegend flachen Organisationsstrukturen können hierfür beispielsweise eine neue Rolle mit einem größeren Verantwortungsbereich, eine Position als Fachspezialist:in oder als Projektmanager:in vorsehen.

Weiters lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, dass es kein standardisiertes Talentmanagementprogramm für alle geben sollte, sondern dass die Bestandteile des Programms und die einzelnen Entwicklungsmaßnahmen individuell auf das jeweilige Talent und dessen Abteilung abzustimmen sind. Besonders empfehlenswert ist die Integration von Job Rotation oder einer speziellen Aufgabe, die im Rahmen der Talententwicklung – in Begleitung eines/einer Mentor:in – zu lösen ist.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass sich Talentmanager:innen oder Personalentwickler:innen jederzeit Gedanken darüber machen sollten, wie erfolgskritische Mitarbeitende nachhaltig ans Unternehmen gebunden werden können. Ein paar Empfehlungen dazu sind, die Ermöglichung einer kontinuierlichen beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung, besondere Benefits, eine Gehaltserhöhung, das Zeigen von Anerkennung und Wertschätzung. Die Etablierung einer Fehlerkultur und ein Vertrauensvorschuss im Unternehmen geben den Mitarbeitenden einen gewissen Raum, neue Ideen oder Methoden vorzuschlagen und umzusetzen – das kann ebenso die Bindung verstärken.

6.5 Reflexion und Ausblick

Stärken der Forschungsarbeit

Die vorliegende Arbeit ermöglicht einen Überblick über alle essenziellen Themenschwerpunkte in Bezug auf Talentmanagement in Organisationen mit vorwiegend flachen Hierarchien. Beim Sampling wurden einerseits besonders typische Fälle einbezogen, das heißt, es wurden Interviewpartner:innen ausgewählt, die seit mindestens einem Jahr bei niceshops arbeiten und seit mindestens drei Jahren Berufserfahrung haben, um sicherzustellen, dass die Befragten genügend Wissen und Erfahrung mitbringen, um auf die Forschungsschwerpunkte eingehen zu können. Andererseits wurde auf eine hohe Heterogenität hinsichtlich der Berufserfahrung, der Position, des Unternehmensbereichs und Geschlechts sichergestellt. Dies ermöglicht die Einbeziehung besonders vieler Perspektiven und die Einhaltung des Prinzips der Datentriangulation.

Eine weitere Stärke dieser Arbeit ist die Integration zweier Talentmanagerinnen, die bereits Erfahrung mit der Einführung und Durchführung eines Talentmanagementprogramms gemacht haben. Dies gibt einen Einblick in die Thematiken der tatsächlich gelebten Praxis und ermöglicht eine Gegenüberstellung mit den Meinungen der Stakeholder:innen vom Untersuchungsgegenstand, niceshops, sowie mit der Literatur.

Weiters trägt die ausgewählte Forschungsmethode dazu bei, das Prinzip der Offenheit bestmöglich einzuhalten und durch qualitative Interviews die Meinungen der Befragten möglichst unbeeinflusst durch die Interviewerin darzustellen. Die Interviews orientierten sich alle an einem Leitfaden, durch den eine gewisse Standardisierung möglich war.

Weiters wurde der Forschungsschwerpunkt von den internen Stakeholder:innen bei niceshops als interessant empfunden. Dies zeigt eine gewisse Aufgeschlossenheit und Wichtigkeit des Themas und ermöglicht einen groben Einblick in das Commitment einiger Mitarbeitenden.

Limitationen

Diese Arbeit hat an einem unerforschten Themenschwerpunkt angesetzt, um einen Einblick zu geben, wie Talentmanagement in Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen aussehen kann.

Es ist darauf hinzuweisen, dass die beiden Unternehmen der Talentmanagerinnen nicht eins zu eins auf der gleichen Organisationsstruktur aufgebaut sind und mindestens über eine Hierarchieebene mehr verfügen. Ihren Worten zufolge leben sie dennoch innerhalb ihrer Unternehmenskultur eine eher flache Hierarchie, das wiederum mit niceshops ver-

gleichbar ist. Im Rahmen dieser Arbeit ist aufgefallen, dass entweder noch wenige Unternehmen in Österreich mit einem Talentmanagementprogramm arbeiten oder dass sie es mit einem anderen Namen bzw. gar nicht im Internet veröffentlicht haben. Dies grenzte die Auswahl der vergleichbaren Unternehmen ein und beeinflusste daher die Wahl der externen Interviewpartner:innen.

Weiters wurde festgestellt, dass trotz der Einbeziehung der hohen Heterogenität, kaum Unterschiede zwischen der breit gefächerten Zielgruppe aufgefallen sind. Das kann durchaus auch ein Ergebnis sein, das aussagt, dass keine groben Meinungsunterschiede hinsichtlich Talentmanagement vorhanden sind.

Ein Punkt, welcher der Interviewerin dennoch im Zuge der Transkription auffiel, war, dass sich ein Großteil der Befragten im selben Alter befanden. Hierbei spielt vermutlich die junge Gesamtbelegschaft bei Niceshops eine Rolle, dennoch hätte noch besser darauf geachtet werden können.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit bezieht sich auf Unternehmen mit flachen Hierarchien, auf welche die Forscher:innen im Rahmen der Talentmanagementliteratur bis dato noch wenig eingegangen sind. Die Interviewerin konnte dennoch nach der Durchführung dieser qualitativen Studie feststellen, dass ein paar der im Theorieteil angeführten Thematiken verallgemeinert werden können und sich auch auf eine flache Hierarchie beziehen. Dies zeigt sich durch übereinstimmende Aussagen der Interviewpartner:innen und der angeführten Autor:innen, insbesondere bei den Themen „kulturelle und strategische Voraussetzungen“ oder „Prozessschritte eines Talentmanagementprogramms“. Es sind eher die organisationalen Rahmenbedingungen und Inhalte eines Talentmanagementprogramms, die jedes Unternehmen individuell für sich festlegen muss.

Zukünftige Forschungsmöglichkeiten

Diese empirische Arbeit eignet sich als Fundament für weiterführende Forschungsarbeiten im Bereich Talentmanagement. Ein spannender Anreiz für weitere Forschungen könnte beispielsweise die Durchführung einer Interviewstudie oder einer Fokusgruppe mit einer größeren Anzahl von Unternehmen, die ebenfalls über eine sehr flache Hierarchie verfügen und bereits seit mehreren Jahren ein Talentmanagementsystem betreiben, um dadurch wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen. Auch Studien im selben Kontext mit Unternehmen, die einen holokratischen Organisations- bzw. Führungsansatz verfolgen, wurden noch nicht durchgeführt, könnten aber in den nächsten Jahren für viele Unternehmen – beispielsweise auch für Start-ups – von hoher Bedeutung werden. Hierbei lassen sich mit Sicherheit weitere interessante Entwicklungswege für erfolgskritische Mitarbeitende ableiten.

Des Weiteren könnte eine Langzeitstudie über die tatsächlichen Karrierewege nach der Talententwicklung durchgeführt werden, um festzustellen, wie nachhaltig der geplante Entwicklungsweg wirklich ist.

Auch das Prinzip der geteilten Führung könnte ein spannender Forschungsansatz für eine qualitative Befragung sein, um beispielsweise Führungskräfte zu befragen, die sich die Leitung einer Abteilung zu zweit oder zu dritt teilen.

Quantitative Studien im Rahmen des Talentmanagement sind für tiefgreifende Erkenntnisse weiterhin von großer Bedeutung. Es könnte erhoben werden, welche Entwicklungswege sich talentierte Mitarbeitende tatsächlich wünschen oder inwiefern die Mitarbeiter:innenbindung und die Fluktuationsrate durch ein Talentprogramm beeinflusst werden.

Literaturverzeichnis

- Ahmad, Rizwan/Imam, Hassan (2022). Roles of competencies, career shock, and satisfaction in career commitment: Evidence from project-based organizations: *Project Leadership and Society*, 3, 1-8.
- Al Ariss, Akram/Cascio, Wayne F./Pauwe, Jaap (2014). Talent management: Current theories and future research directions: *Journal of World Business*, 49, 173-179.
- Alkhudary, Rami/Gardiner, Paul (2021). Stages in project managers' careers: Learning and growth opportunities: *International Journal of Project Management*, 39, 536-545.
- Altinöz, Mehmet/Cakiroglu, Demet/Cöp, Serdar (2013). Effects of talent management on organizational trust: a field study: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 843851.
- Antoni, Conny Herbert (2008). Teilautonome Arbeitsgruppe und Fertigungsinsel. In Reiner Bröckermann/Michael Müller-Vorbrüggen (Hrsg.). *Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 513-526). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Arthur, Michael B./Hall, Douglas T./Lawrence, Barbara S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ashton, Chris/Morton, Lyne (2005). Managing talent for competitive advantage: *Strategic Human Resource Review*, 4, 28-31.
- Baruch, Yehuda (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices: *Personnel Review*, 32(2), 231-251.
- Becker, Fred G. (2002). *Lexikon des Personalmanagements: Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). München: Dtv Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Bhagia, Preity (2022). Dealing with the turnover tsunami: Strategies for attracting and retaining the best talent: *Ajo-Do Clinical Companion*, 2, 209-212.
- Bierer, Kristina (2021). Ergebnisse der Studie „Future Talents Report“ - Kennzahlen des Praktikums und was für Future Talents wichtig ist. In Marcel Rütten/Kristina Bierer (2021). *Future Talents: Personalgewinnung und Bindung von Praktikanten und Studierenden* (S. 27-42). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Boudreau, John W./Ramstad, Peter M. (2005). Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practice to strategic talent decision science: *Human Resource Planning*, 28(2), 17-26.
- Boudreau, John W./Ramstad, Peter M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bredin, Karin/Söderlund, Jonas (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study: *International Journal of Project Management*, 31, 889-902.
- Brüsemeister, Thomas (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick* (2. Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

- Cascio, Wayne F./Boudreau, John W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management: *Journal of World Business*, 51, 103-114.
- Claus, Lisbeth (2019). HR disruption - time already to reinvent talent management: *Management and Global Human Resources*, 22, 207-215.
- Collin, Audrey/Young, Richard A. (2000). *The future of career*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Collings, David/Mellahi, Kamel (2009). Strategic talent management: A review and research agenda: *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Crane, Bret/Hartwell, Christopher J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital: *Journal of World Business*, 54, 82-92.
- DeFillippi, Robert J./Arthur, Michael B. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. In Michael B. Arthur/Denise M. Rousseau (Hrsg.). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (p. 116–131). New York: Oxford University Press.
- Draht, Gerald (2012). Talente entwickeln statt verwalten: *Wirtschaft & Weiterbildung*, 20, 32-35.
- Eckert, Roland (2018). *Intelligente Echtzeit - Unternehmen im digitalen Hyperwettbewerb: Multiple Geschäftsmodelle, Hybride Organisationsmodelle, Vernetzte Ökosysteme*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Elprana, Gwen/Felfe, Jörg (2019). Die Rolle der Führungsmotivation für erfolgreiche Führungskarrieren. In Simone Kauffeld/Daniel Spurk (Hrsg.). *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 407-421). Berlin: Springer.
- Enaux, Claudius/Henrich, Fabian (2011). *Strategisches Talentmanagement. Talente systematisch finden, entwickeln und binden*. Freiburg: Haufe.
- Engelhardt, Regula S./Burmeister, Anne/Hirschi, Andreas (2018). Bedeutung und Zukunftsperspektiven des Talent Managements aus Sicht der Wissenschaft. In Adrian Ritz/Robert Thom (Hrsg.). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 33-40). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Flick, Uwe (2004): *Triangulation. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, Uwe (2011). *Triangulation: Eine Einführung* (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Frerich, Frerichs (2019). Altern in der Erwerbsarbeit: Laufbahngestaltung bei begrenzter Tätigkeitsdauer. In Simone Kauffeld/Daniel Spurk (Hrsg.). *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 894-909). Berlin: Springer.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Gubler, Martin/Arnold, John/Coombs, Crispin (2014). Organizational boundaries and beyond: A new look at the components of a Boundaryless Career Orientation: *Career Development International*, 19(6), 641–667.
- Gubler, Martin (2019). Neue Laufbahnmodelle in Theorie und Praxis: Eine kritische Würdigung. In Simone Kauffeld/Daniel Spurk (Hrsg.). *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 938-957). Berlin: Springer.
- Gümüs, Sefer/Apak, Sudi/Gümüs, Hande Gülnihal/Kurban, Zuhail (2013). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business - talent management: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 794-808.
- Hall, Douglas T. (1996). Protean careers of the 21st century: *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
- Hall, Douglas T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: SAGE.
- Hansen, Nina Katrin/Hauff, Sven (2019). Talentmanagement - Trends, Herausforderungen und strategische Optionen. In Matthias Busold (Hrsg.). *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2., Aktualisierte und erweiterte Auflage) (S. 35-46). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hirschi, Andreas (2019). Karriere- und Talentmanagement in Unternehmen. In Simone Kauffeld/Daniel Spurk (Hrsg.). *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 544-558). Berlin: Springer.
- Jackson, Susan E./Schuler, Randall S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists: *American Psychologist*, 45(2), 223-239.
- Joyce, William F./Slocum, John W. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance: *Organizational Dynamics*, 41(3), 183–193.
- Kaliannan, Maniam/Darmalingam, Darshana/Dorasamy, Magiswary/Abraham, Mathew (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review: *Human Resource Management Review*, 33, 1-23.
- Kanning, Uwe Peter (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Heidelberg: Springer.
- Kirkpatrick, Donald L. (1959). Techniques for Evaluation Training Programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 21–26.
- Kirkpatrick, Donald L./Kirkpatrick, James D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Krishnan, TN /Scullion, Hugh (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises: *Human Resources Management Review*, 27, 431-441.
- Kruse, Jan (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz* (2., überarbeitete und ergänzte Auflage). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Lee, Eun-Suk/Park, Tae-Youn/Koo, Bonjin (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review: *Psychological Bulletin*, 141, 1049–1080.
- Lewis, Robert/Heckmann, Robert (2006). Talent management - A critical review: *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.

- Liebold, Renate/Trinczek, Rainer (2009): Experteninterview. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayer, Horst O. (2004): Interview und schriftliche Befragung (2. Auflage). München: Oldenbourg Verlag.
- Mayring, Philip (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (12. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken (6. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Meyer, Maria Christina (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing: Human Resources Management Review, 30, 1-13.
- Meyer, Ralph/Dietz, Susanne (2019). Unternehmenskultur: Wertebasiertes Employer Branding. In Matthias Busold (Hrsg.). War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten (2., Aktualisierte und erweiterte Auflage) (S. 61-81). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Michaels, Ed/Handfield-Jones, Helen/Axelrod, Beth (2001). The war for talents. Boston: Harvard Business Press.
- Niermeyer, Rainer/Postall, Nadia (2010). Effektive Mitarbeiterführung: Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pagan-Castano, Esther/Ballester-Miquel, Jose Carlos/Sanchez-Garcia, Javier/GuijarroGarcia, Maria (2022). What's next in talent management: Journal of Business Research, 141, 528-535.
- Patton, Michael Quinn (2015). Qualitative Evaluation and Research Methods (4. Auflage). London: Sage.
- Petry, Thorsten (2016). Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg: Haufe Gruppe.
- Radojevic, Ivana/Janjusic', Dragan/Krasulja, Nevana (2016). Holacracy: The new management system. Vortrag auf der International Scientific Conference, Nis, 12.-10. Oktober, 2016.
- Ritz, Adrian (2018). Erwartungen junger Talente an ihre Arbeitgeber - Interview mit vielversprechenden Nachwuchskräften. In Adrian Ritz/Nobert Thom (Hrsg.). Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten (S. 107-114). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ritz, Adrian/Sinelli, Peter (2018). Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In Adrian Ritz/Nobert Thom (Hrsg.). Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten (S. 3 – 23). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ritz, Adrian/Thom, Norbert (2018). Talent Management - Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rütten, Marcel/Bierer, Kristina (2021). Future Talents: Personalgewinnung und Bindung von Praktikanten und Studierenden. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Sahai, Shikha/Srivastava, A. K. (2012). Goal / target setting and performance assessment as tool for talent management: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 37, 241-246.
- Schellschmidt, Klaus-Dieter (2008). Training off the Job. In Reiner Bröckermann/Michael Müller-Vorbrüggen (Hrsg.). *Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 203-229). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schiemann, William A. (2014). From talent management to talent optimizing: *Journal of World Business*, 49, 281-288.
- Schier, Wolfram (2008). Training on the job und training near the job. In Reiner Bröckermann/Michael Müller-Vorbrüggen (Hrsg.). *Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 189-202). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schoiswohl, Martin A. (2016). *Vernetze Mitarbeiter, stifte Sinn – Employee Relationship Management am Beispiel eines Hidden Champions*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scullion, Hugh (2010). Global talent management: *Journal of World Business*, 45, 105108.
- Scullion, Hugh/Collings, David (2006). International talent management. In Hugh Scullion/David Collings (Eds.). *Global staffing* (p. 87–116). New York: Routledge.
- Stahl, Günter K./Bjorkman, Ingmar/Farndale, Elaine/Morris, Shad S./Paauwe, Jaap/Stiles, Philip/Wright, Patrick (2012). Six principles of effective global talent management: *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Steinkeller, Peter/Czerny, Elisabeth (2009). Talent-Management statt High-Potential Management: *Training das Magazin für Bildung und Personalwesen*, 4, 62-64.
- Steinke, Ines. (2004). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Uwe Flick (Hrsg.). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (3. Auflage) (S. 319-331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Steinweg, Svea (2009). *Systemisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen*. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.
- Stewart, Thomas A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency.
- Strack, Rainer/Caye, Jean-Michael/Lassen, Svend/Bhalla, Vikram/Puckett, J./Espinosa, Ernesto G./Francoeur, Florent/Haen, Pieter (2010). *Creating People Advantage 2010 - How companies can adapt their HR practices for volatile times*. Online: http://www.fundipe.es/archives/ESTUDIO_CREATING_PEOPLE_ADVANTAGE.pdf [Abruf am 10.09.2022].
- Stulle, Klaus (2018). *Goldene Regeln für das Talent Management: Worauf Unternehmen achten sollten, um erfolgskritische Positionen zu besetzen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sullivan, Sherry E./Arthur, Michael B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility: *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19–29.

- Sullivan, Sherry E./Baruch, Yehuda (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration: *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571.
- Swailles, Stephen (2013). The ethics of talent management: *Business Ethics: A European Review*, 22 (1), 32-46.
- Thunnissen, Marian/Boselie, Paul Boselie/Fruytier, Ben (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach: *Human Resources Management Review*, 23, 326-336.
- Wegenberger, Oliver/Wegenberger, Josef (2021). *Talent- und Kompetenzmanagement: Eine anwendungsorientierte Perspektive*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wegerich, Christine (2008). Entsendung und Auslandseinsatz. In Reiner Bröckermann/Michael Müller-Vorbrüggen (Hrsg.). *Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 587-608). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Weinert, Stephan (2018). *Das High Potential Management: Wie Unternehmen erfolgskritische Stellen gezielt und richtig besetzen können*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weizmann, Meinhard/Wenzler, Hariolf (2019). Exzellenz, Leistung und Sinn - was High Potentials anzieht. In Matthias Busold (Hrsg.). *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage) (S. 151-161). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Werding, Martin (2019). Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt. In Matthias Busold (Hrsg.). *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage) (S. 3-17). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Werther, Simon (2013): *Geteilte Führung: Ein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Widiastutik, Niken/Rahayu, Mintarti/Juwita, Himmiyatul Amanah Jiwa (2022). Effect of remuneration and job rotation on employee performance with job satisfaction as a mediation variable: *International Journal of Research in Business and Social Sciences*, 11(6), 175-183.
- Yussef, Sassan/Weinert, Stephan (2009). Stühle und Köpfe – Identifikation von erfolgskritischen Positionen und Mitarbeitern im M&A-Kontext: *M&A Review*, 10, S. 436-440.
- Zepke, Georg (2016). *Qualitative Forschungsmethoden*. Wiener Neustadt: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m.b.H.
- Zuboff, Shoshana (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. New York: Basic Books.

Online-Quellen:

<https://www.niceshops.com/dienstleistung> [Abruf am 12.03.2023]. <https://www.niceshops.com/ueber-uns/unternehmenskultur> [Abruf am 12.03.2023].

<https://www.holaspirt.com/> [Abruf am 02.05.2023]

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kreisorganisation	2
Abbildung 2: Klassifizierung von Talenten	13
Abbildung 3: Talent Review Process	22
Abbildung 4: Kompetenzpyramide	25
Abbildung 5: Fünf Dimensionen der Arbeitszufriedenheit	30
Abbildung 6: Kreisorganisation von nicheshops.....	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Daten der Interviewpartner:innen	50
---	----

Anhang

Interviewleitfaden „Talentmanagement“

Einstieg

- Danksagung für die Teilnahme
- Kurze Einleitung ins Forschungsvorhaben
- Abklärung der Rahmenbedingungen (voraussichtliche Interviewdauer, Anonymisierung der Daten und Aufzeichnung des Interviews für Transkription)

Hauptteil Talent

- (1) Was bedeutet für Sie der Begriff „Talent“?
 - a. Welche Kompetenzen soll ein Talent mitbringen? Welche Anforderungen muss er/sie erfüllen, um als „Talent“ bezeichnet zu werden?
 - b. Welche Bedeutung haben Talente hinsichtlich der Unternehmensziele?
 - c. Wie könnten Sie intern Kriterien für Identifizierung von Talenten festlegen?

Talentmanagement-Konzept

- (2) Wie definieren Sie „Talentmanagement“?
 - a. Wo fängt es Ihrer Meinung nach an, bis wohin geht es?
 - b. Welchen Nutzen hat Ihr Talentmanagement-Konzept?
 - c. Was macht Ihr Talentmanagementprogramm attraktiv?
- (3) Welche Rollen gibt es im Rahmen Ihres Talentmanagements?
 - a. Wer wird involviert, wenn es um Talentmanagement geht?
 - b. Welche Verantwortung liegt bei der Personalentwicklung, bei den Führungskräften, bei der GF oder bei den Mitarbeitenden selbst?
 - c. Wer entscheidet über die Auf- und Nichtaufnahme ins Talent Pool?
- (4) Welche Herausforderungen hatten Sie bei der Entwicklung eines Talentmanagementprogramms?
 - a. Was war Ihrer Meinung nach zu beachten?
 - b. Welche Anpassungen wurden nach der Einführung gemacht? Was würden Sie heute anders machen?
- (5) Wie sieht Ihr Talentmanagementprogramm aus?
 - a. Was bzw. welche Bestandteile beinhaltet es?

- b. Welche Karrierewege können Sie Talenten bieten?
 - c. Welche Schlüsselpositionen nehmen Ihre Talente intern ein?
- (6) Welche alternative Karrieremöglichkeiten gibt es sonst noch im Unternehmen?
Wie sieht die Karriereleiter beim Unternehmen xy aus?
- a. Wie empfinden Sie die internen Möglichkeiten einer Expertenlaufbahn?
 - b. Wie sieht es mit der Projektlaufbahn aus?
 - c. Fällt Ihnen noch etwas ein?
- (7) Wie können Talente Ihrer Meinung nach intern gefördert werden?
- a. Welche Weiterbildungsmaßnahmen können Talenten angeboten werden? (Aktuelle Weiterbildungsquote – wie viele Mitarbeitende machen jährlich wie viele Stunden Weiterbildung)
- (8) Welche Maßnahmen können gesetzt werden, um Talente langfristig zu binden?
- (9) Welche Auswirkungen hatte die Implementierung eines Talentmanagementprogramms auf das Unternehmen und andere Mitarbeitende?
- a. Wie wirkte die Implementierung für Talente?
(Fluktuationsrate, Time-to-hire aktuell)

Definition Karriere

- (10) Was kann der Begriff „Karriere“ alles bedeuten? Was assoziieren Sie alles damit?
- (11) Welche Karrieren gab es bisher schon im Unternehmen?
(Anzahl der beförderten Personen)

Soziodemografische Daten

- In welcher Funktion Sie im Unternehmen tätig? Was ist Ihr Verantwortungs- und Aufgabenbereich?
- Wie lange sind Sie schon im Unternehmen beschäftigt?
- Wie lang ist Ihre generelle Berufserfahrung?
- Wie lange hast du bereits Erfahrung mit Talentmanagement?
- Wann wurde das Talentmanagement implementiert?

Abschluss

- Danksagung für Zeit und Offenheit des Gesprächs
- Erklärung des weiteren Ablaufs

Kategoriensystem

1.1 Stellenwert von Talenten im Unternehmen (Thema)

1.1.1 Bedeutung von Talenten (Hauptkategorie)

1.1.2 Definition von Talentmanagement (Hauptkategorie)

- Gründe für die Etablierung von Talentmanagement (Subkategorie)

1.2 Organisationale Rahmenbedingungen im Zuge des Talentmanagements (Thema)

1.2.1 Strategische und kulturelle Voraussetzungen (Hauptkategorie)

1.2.2 Unternehmensweite Kriterien für die Identifizierung von Talenten (Hauptkategorie)

1.2.3 Rollen und Verantwortlichkeiten (Hauptkategorie)

- Personalentwicklung / Human Resources (Subkategorie)
- Teamleads (Subkategorie)
- Geschäftsführung (Subkategorie)
- Talent (Subkategorie)
- Entscheidungsbefugnis über die Aufnahme ins Talent Pool (Subkategorie)

1.3 Talentmanagementprogramm (Thema)

1.3.1 Zielvorstellung und Umfang des Programms (Hauptkategorie)

1.3.2 Entwicklungsschritte innerhalb des Talentprogramms (Hauptkategorie)

1.3.3 Nachhaltige Bindung ans Unternehmen (Hauptkategorie)

1.4 Karrieremanagement in Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen (Thema)

1.4.1 Bedeutung von Karriere für Mitarbeitende in der heutigen Zeit (Hauptkategorie)

1.4.2 Alternative Karrieremöglichkeiten (Hauptkategorie)

- Führungskarriere bei einer flachen Hierarchie (Subkategorie)
- Fachkarriere (Subkategorie)
- Projektkarriere (Subkategorie)