Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Talentmanagement im nationalen und internationalen Kontext – Empirische Analysen vor dem Hintergrund des Situativen Ansatzes

INAUGURAL-DISSERTATION ZUR
ERLANGUNG DER DOKTORWÜRDE
AN DER
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT
DER
HEINRICH-HEINE-UNIVERSITÄT DÜSSELDORF

Eingereicht im November 2013

von

Dipl.-Kffr. Denise Ewerlin

Diese Arbeit wurde als Dissertation von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf angenommen.

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß
Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Christian Schwens

Datum der Disputation: 20. Februar 2014

Danksagung

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal sowie dem Dekanat der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Auf dem Weg von einer vagen Themenidee hin zu einer fertigen Dissertation haben mich eine Vielzahl von Kollegen, Freunden, Bekannten und Familienmitgliedern begleitet und unterstützt. All diesen Menschen gebührt mein Dank. Dabei möchte ich an dieser Stelle einige dieser Menschen ganz besonders hervorheben.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß, ohne dessen Unterstützung diese Arbeit nicht entstanden wäre. Die immerwährende Diskussionsbereitschaft, das Vertrauen in den Fortgang meiner Arbeit sowie die daraus resultierenden Freiheiten haben wesentlich zu dem erfolgreichen Abschluss meiner Dissertation beigetragen. Darüber hinaus bedanke ich mich bei Herrn Univ.-Prof. Dr. Christian Schwens für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie dessen schnelle Bearbeitung.

Großen Dank schulde ich zudem meinen Kollegen vom Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal, die nicht nur all die Jahre ein offenes Ohr für zahlreiche Diskussionen über Talente hatten, sondern auch immer für eine tolle Arbeitsatmosphäre gesorgt haben. Hervorheben möchte dabei meine Kollegen der „ersten Generation“, die die ersten Jahre am Lehrstuhl zu etwas ganz Besonderem gemacht haben.

Die von mir in dieser Arbeit vorgenommenen Untersuchungen wären ohne die Bereitschaft vieler Personen, an meinen Studien teilzunehmen, nicht möglich gewesen. Daher danke ich allen Interviewpartnern, welche mir interessante Einblicke in ihre Unternehmen gewährten, sowie allen Studienteilnehmern, die sich die Zeit genommen haben, meine Fragebögen auszufüllen.

All meinen Freunden danke ich, dass sie in der Freizeit immer wieder für angenehme Ablenkung von der Dissertation gesorgt haben.

Ganz besonders möchte ich mich bei meiner Familie, meinen Schwestern, meinem Schwager und meinen Nichten und Neffen, bedanken, die mir jede denkbare Unterstützung gewährten und auch immer wieder die Gelegenheiten für Ablenkung und Aufmunterung nutzten. Der größte Dank gilt jedoch meinen Eltern. Sie haben nicht nur alle meine Schritte immer und in jeglicher Hinsicht unterstützt und an mich geglaubt, sondern sind auch eine unentbehrliche Stütze für mich – daher widme ich ihnen diese Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis VIII

Abkürzungsverzeichnis..... X

1 Einleitung..... 1

1.1 Ausgangssituation 1

1.2 Problemstellung 4

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit..... 9

2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen 12

2.1 Talent 12

2.2 Talentmanagement..... 17

3 Theoretische Grundlagen und Einordnung der Kapitel 4 bis 7 24

3.1 Der Situative Ansatz 24

3.2 Der Person-Organization-Fit und seine Integration in den Situativen Ansatz 28

3.3 Talentmanagement vor dem Hintergrund des Situativen Ansatzes 32

3.4 Methodologische und theoriebasierte Einordnung der Kapitel 4 bis 7 37

4 Talentmanagement in KMU und Großunternehmen im Vergleich: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung 44

4.1 Einleitung..... 44

4.2 Fach- und Führungskräftemangel 45

4.2.1 Ursachen und Auswirkungen..... 45

4.2.2 Situation in kleinen und mittleren Unternehmen..... 47

4.3 Talentmanagement als Reaktion auf den Fach- und Führungskräftemangel 49

4.4 Empirische Untersuchung des Talentmanagements in Deutschland..... 52

4.4.1 Beschreibung der Untersuchung..... 52

4.4.2 Verbreitung des Talentmanagements 54

4.4.3 Verständnis von Talenten 56

4.4.4 Maßnahmen des Talentmanagements..... 58

4.4.5 Institutionalisierung und Controlling des Talent-managements 61

4.5 Schlussfolgerungen 63

5 Verbreitung und Gestaltung des Talentmanagements in deutschen Unternehmen – Eine empirische Analyse 68

5.1 Einleitung 68

5.2 Talentmanagement: Begriff und Stand der Forschung 69

5.2.1 Talent und Talentmanagement 69

5.2.2 Stand der Forschung 72

5.3 Empirische Studie 75

5.3.1 Beschreibung der Untersuchung 75

5.3.2 Verbreitung und organisatorische Einbindung des Talentmanagements 78

5.3.3 Gestaltung des Talentmanagements 79

5.3.4 Einsatz des Talentmanagements und spezifische Unternehmenscharakteristika 83

5.3.4.1 Vorüberlegungen auf Basis des Situativen Ansatzes 83

5.3.4.2 Identifikation typischer Unternehmenscluster 84

5.4 Schlussfolgerungen 90

6 The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness – An Experimental Study 95

6.1 Introduction 95

6.2 Conceptualization of Talent and Global Talent Management 97

6.3 Theoretical Background and Hypothesis Development 99

6.3.1 GTM Programs as a Signal of an Increase in Employer Attractiveness 99

6.3.2 The Relevance of the Person-Organization Fit and the Influence of the Individualism-Collectivism Dimension in the Context of GTM 100

6.4 Research Design 109

6.4.1 Participants and Procedure 109

6.4.2 Measures 112

6.4.3 Results 114

6.5 Discussion 121

7 Der Talent-Talentmanagement-Fit – Eine qualitative Analyse 127

7.1 Einleitung 127
7.2 Talent und Talentmanagement 130
7.3 Bezugsrahmen der qualitativen Studie auf Grundlage des Person-Organization-Fits 132
7.4 Explorative Untersuchung des Fits zwischen den Erwartungen der Talente und der Gestaltung des Talentmanagements 135
7.4.1 Methodik und Entwicklung des Interviewleitfadens 135
7.4.2 Beschreibung der Auswertung 139
7.4.3 Ergebnisse 141
7.4.3.1 Fit zwischen der Gestaltung des Talentmanagements und der Wahrnehmung der Gestaltung durch die Talente 141
7.4.3.2 Kontextfaktoren: Akteure des Talentmanagements 144
7.4.3.3 Kontextfaktoren: Kommunikation des Talentmanagements 147
7.4.3.4 Fit zwischen den Erwartungen der Talente und der wahrgenommenen Gestaltung des Talentmanagements 149
7.4.3.5 Bewertung des Talentmanagements 152
7.5 Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen 153
8 Zusammenfassende Beiträge und Schlussfolgerungen 159
8.1 Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion des Talentmanagements 159
8.2 Beiträge zu den wissenschaftlichen Diskussionen des Situativen Ansatzes und des Person-Organization-Fits 165
8.3 Gesamthafte Betrachtung der Beiträge zum Talentmanagement vor dem Hintergrund des Situativen Ansatzes 170
8.4 Implikationen für die Praxis 173
8.5 Grenzen und weiterer Forschungsbedarf 177
Literaturverzeichnis 183

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1.1: Aufbau der Dissertation 10

Abb. 2.1: Einordnung von Talenten aufgrund von Potential und erbrachter Leistung 16

Abb. 3.1: Erweitertes Grundmodell des Situativen Ansatzes 26

Abb. 3.2: Ausprägungen des Person-Organization-Fits 30

Abb. 3.3: Integration des Person-Organization-Fits in den Situativen Ansatz 31

Abb. 3.4: Übertragung des Situativen Ansatzes auf das Talent-management 33

Abb. 3.5: Theoriebasierte Einordnung und Zusammenhang der Kapitel 4 bis 7 41

Abb. 4.1: Zentrale Funktionen des Talentmanagements 51

Abb. 4.2: Einführungszeitpunkt des Talentmanagements 55

Abb. 4.3: Vergleich des Anteils von Talenten an allen Mitarbeitern zwischen KMU und Großunternehmen 56

Abb. 4.4: Vergleich der Intensität der Talentmanagement-Maßnahmen 60

Abb. 5.1: Anzahl der Publikationen zum Talentmanagement 1998-2012 ... 73

Abb. 5.2: Einführungszeitpunkt des Talentmanagements 79

Abb. 5.3: Intensität der Maßnahmenbündel im Vergleich zwischen Talenten und allen Mitarbeitern 82

Fig. 6.1: Overview of the hypotheses 109

Fig. 6.2: Interaction effect between career-oriented GTM programs and individualism 119

Fig. 6.3: Interaction effect between compensation-oriented GTM programs and individualism 120

Fig. 6.4: Mediating effect of the P-O fit on the influence of GTM programs with a content-related focus on employer attractiveness 121

Abb. 7.1: Herleitung des Bezugsrahmens der qualitativen Studie 133

Abb. 7.2: Kategoriensystem der Inhaltsanalyse 140

Abb. 7.3: Erweiterung des Talent-Talentmanagement-Fits auf Basis der Ergebnisse der empirischen Untersuchung 153

Tab. 4.1: Zusammenhang zwischen Größe des Unternehmens und Talentmanagement 54

Tab. 5.1: Faktorenlösung zu den Maßnahmen des Talentmanagements 81

Tab. 5.2: Clusterbezogene Intensitäten der Talentmanagement-Maßnahmen 86

Tab. 5.3: Charakteristika der Unternehmenscluster 87

Tab. 6.1: Descriptive data of the sample 110

Tab. 6.2: Means, standard deviations and correlations of the variables 116

Tab. 6.3: Results of the regression analysis to test hypotheses 1, 2, 3, 4a and 4b 118

Tab. 7.1: Übersicht über die Interviewpartner 138

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AICS	Auckland Individualism Collectivism Scale
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
e. g.	exempli gratia (zum Beispiel)
et al.	et alii
f	female
F.	Führungskraft (Interviewpartner)
Fig.	Figure
ggf.	gegebenenfalls
GTM	Global Talent Management
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
m	male
M	Mean
p.	page
P.	Personaler (Interviewpartner)
P-O-Fit/P-O fit	Person-Organization-Fit/person-organization fit
S.	Seite
SD	Standard Deviation
Sp.	Spalte
T.	Talent (Interviewpartner)
Tab.	Tabelle bzw. Table
URL	Uniform Resource Locator (einheitlicher Quellenanzeiger)
USA	United States of America
US-Dollar	United States Dollar
vgl.	vergleiche
WTO	World Trade Organization
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Die fortschreitende **Globalisierung** stellt Unternehmen seit Jahren immer wieder vor neue Herausforderungen. Anhand der Entwicklung der Weltwirtschaft lässt sich der schnelle und anhaltende Anstieg der internationalen Geschäftstätigkeit aufzeigen. Während im Jahr 1980 noch ein Handelsvolumen von 2.034 Milliarden US-Dollar erreicht wurde, ist dieses bis 2013 auf 18.401 Milliarden US-Dollar angestiegen. Ein weiterer Anstieg von bis zu 5 % jährlich wird erwartet (vgl. WTO 2013). Dabei erhöhen sowohl die sich schnell ändernden Umweltbedingungen als auch der stärker werdende Wettbewerb den Druck auf Unternehmen, die weltweite Tätigkeit auszuweiten. Das spiegelt sich auch in der steigenden Anzahl transnationaler Unternehmen wider. Während 1980 noch 17.000 transnationale Unternehmen weltweit tätig waren, waren es 2008 bereits 82.000 Unternehmen, wovon über 10 % ihren Hauptsitz in Deutschland hatten (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2010). Gründe für die fortschreitende Globalisierung lassen sich vor allem in den zunehmenden Kooperations- und Integrationstendenzen und damit der Verringerung der Handelshemmnisse zwischen den Ländern und dem technologischen Fortschritt finden (vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 182; Beechler/Woodward 2009, S. 275). Der steigende Wettbewerb erhöht nicht nur den Kostendruck auf die Unternehmen und bestärkt so den Trend zur Globalisierung, sondern erhöht auch die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften (vgl. Sparrow/Brewster/Harris 2004; Schuler/Jackson/Tarique 2011b, S. 17).

Gleichzeitig führt der **demografische Wandel** zu einem Mangel an qualifiziertem Personal. Vor allem hoch entwickelte Länder spüren schon heute die Auswirkungen des Wandels. Europa und Nordamerika, Japan und Australien haben bereits mit der Altersverschiebung innerhalb der Bevölkerung zu kämpfen. Während das Phänomen in Nordamerika als kurzfristig betrachtet wird, zeichnen sich die langfristigen Konsequenzen in Deutschland deutlich ab (vgl. Beechler/Woodward 2009, S. 275; Schuler/Jackson/Tarique 2011b, S. 21). Während heute noch ca. 80 Millionen Menschen in Deutschland leben, wird bereits bis 2030 ein Rückgang der

Bevölkerung auf 77 Millionen prognostiziert. Neben diesem absoluten Rückgang wird es auch eine strukturelle Verschiebung innerhalb der Bevölkerung geben (vgl. Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007, S. 59). Durch sinkende Geburtenraten und die Verlängerung der Lebenszeit wird 2030 bereits jeder dritte Deutsche über 67 Jahre alt sein, während heute nur jeder fünfte dieses Alter erreicht hat. Gleichzeitig sinkt der Anteil der unter 20-Jährigen von 20% auf ca. 15% der Gesamtbevölkerung (vgl. Ehrentraut/Fetzer 2007, S. 29-30; Statistisches Bundesamt 2011, S. 23-24). Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, bei einer durch die Globalisierung steigenden Nachfrage, qualifiziertes Personal aus dem immer geringer werdenden Angebot an Arbeitskräften zu gewinnen und zu halten.

Zudem wird durch die Globalisierung auch die über geografische und kulturelle Grenzen hinweggehende, **weltweite Mobilität** gefördert (vgl. Baruch/Budhwar/Khatri 2007, S. 99; Scullion/Collings 2011, S. 8). Die Wanderungsrichtung von Arbeitskräften zwischen Ländern wird vor allem durch Unterschiede im Lohn- und Steuerniveau, in den Arbeitsbedingungen sowie durch die wirtschaftliche Lage und die Attraktivität der Lebensbedingungen beeinflusst (vgl. Beechler/Woodward 2009, S. 275; Scullion/Collings 2011, S. 8). Die Wanderungsraten lassen sich nach dem Qualifikationsniveau differenzieren (vgl. Tung 2007). In Industrieländern liegt die Abwanderungsrate von niedrig qualifizierten Arbeitskräften durchschnittlich unter einem Prozent und von mittel qualifizierten zwischen einem und zwei Prozent. Hoch qualifizierte Arbeitskräfte weisen hingegen eine Abwanderungsrate von über fünf Prozent auf (vgl. Beechler/Woodward 2009, S. 275; Ritz/Sinelli 2010, S. 6), was belegt, dass hoch qualifizierte Menschen die weltweite Möglichkeit zur Mobilität in wesentlich höherem Maße nutzen als weniger qualifizierte. Dieser Trend wurde auch durch wissenschaftliche Forschung bestätigt. Taylor und Napier fanden heraus, dass hoch qualifizierte Menschen im Vergleich zu weniger qualifizierten eine durchschnittlich geringere Loyalität zu ihrem Heimatland aufweisen, was eine höhere Mobilität dieser Personengruppe und damit auch eine höhere Gefahr der Abwanderung aus Unternehmen zur Folge hat (vgl. Taylor/Napier 2005). Während diese Mobilität in einigen Ländern dazu führt, dass durch den positiven Saldo der Zu- und Abwanderungen qualifizierter Arbeitnehmer der Mangel

gemindert wird, führt die steigende Mobilität in anderen Ländern zu einer zusätzlichen Verschärfung des Fach- und Führungskräftemangels.

Nach einem jahrelangen negativen Saldo der Zu- und Abwanderung der hoch qualifizierten Arbeitskräfte hat sich die Situation in Deutschland seit dem Jahr 2011 hauptsächlich aufgrund der durch die Eurokrise ausgelösten hohen Arbeitslosigkeit in süd- und osteuropäischen Staaten etwas verbessert (vgl. Tagesschau 2013). Hoch qualifizierte Arbeitskräfte wandern nach Deutschland ein und verringern den derzeitigen Mangel an Fach- und Führungskräften. Allerdings kann die Zuwanderung nur als temporäres Phänomen und nicht als langfristige Lösung des zunehmenden Mangels an Fach- und Führungskräften betrachtet werden. Da die Abwanderung von hoch qualifizierten Menschen über Jahre hinweg bereits einen konstanten Wert in Deutschland aufzeigt, beeinflusst hauptsächlich die Zuwanderung den entstehenden Saldo (vgl. Statistisches Bundesamt 2011). Da diese von der Lage der Zuwanderungsländer bestimmt wird, ist für eine langfristige Prognose die Betrachtung der Entwicklung der einzelnen Länder vonnöten: Insgesamt herrscht bereits heute in vielen Teilen der Welt ein Mangel an Fach- und Führungskräften, welcher sich aufgrund der weltweiten demografischen Entwicklung weiter verschärfen wird. Der Mangel an Talenten ist daher nicht nur ein Problem in hoch entwickelten Staaten, sondern auch in Entwicklungsländern, welche kein negatives Saldo in der demografischen Entwicklung aufweisen (vgl. Cooke 2011, S. 132). Dieses ist einerseits darin begründet, dass aufgrund der starken Zuwanderung von Unternehmen der Bedarf an qualifiziertem Personal stetig anwächst. Andererseits können diese Länder trotz einer großen Anzahl an Arbeitnehmern den steigenden Bedarf aufgrund der mangelhaften Bildungssysteme und der daraus resultierenden unzureichenden Qualifikation vieler Arbeitskräfte nicht decken (vgl. Tymon/Stumpf/Doh 2010, S. 109). Langfristig wird somit aufgrund des weltweiten Mangels an qualifiziertem Personal und der sich verbessernden Lage in der derzeitig andauernden Krise die Zuwanderung an Talenten in Deutschland zurückgehen und die kontinuierliche Migration von hoch qualifizierten Menschen damit den Kampf um Talente verschärfen.

Neben diesem Rückgang stellt auch die **inter-organisationale Mobilität** Unternehmen vor Herausforderungen. Durch die steigende Transparenz des Arbeitsmarktes, bei gleichzeitig steigender Nachfrage an hoch qualifizierten Arbeitskräften, ist eine erhöhte Wechselbereitschaft der Talente zu beobachten (vgl. Ritz/Sinelli 2010, S. 6). Die dadurch steigende Gefahr der Abwanderung von Talenten stellt Unternehmen vor allem durch den sogenannten „Brain Drain", den Abfluss von Wissen, vor steigende Probleme.

Gleichzeitig wird **Wissen** zu einer immer bedeutenderen Ressource (vgl. Feldhoff 2005, S. 30). Die Entwicklung hin zu einer wissensbasierten Wirtschaft ist unaufhaltsam. Bereits jetzt entstammen 73.7 % aller Arbeitsplätze innerhalb von Deutschland und 71.5 % innerhalb der EU dem Dienstleistungs- und damit den wissensintensivsten Sektor (vgl. Beechler/Woodward 2009, S. 275; Statistisches Bundesamt 2013). Die Vorgänge und Aufgaben innerhalb der Unternehmen werden immer komplexer und stellen höhere Ansprüche an das Personal (vgl. Vaiman/Scullion/Collings 2012). Diese Entwicklung und die Tatsache, dass der Großteil des erfolgskritischen Wissens an Personen gebunden ist, lässt die Bedeutung der Ressource Personal im Unternehmen steigen, wodurch Unternehmen immer abhängiger von ihren Arbeitnehmern, insbesondere den hoch qualifizierten Talenten, werden (vgl. Beechler/Woodward 2009, S. 275-276; Ritz/Sinelli 2010, S. 4).

Die fortschreitende Globalisierung, der demografische Wandel und die erhöhte Mobilität in Verbindung mit der steigenden Relevanz der Ressource Wissen stellen Unternehmen somit vor eine enorme Herausforderung, die ein Umdenken erforderlich macht. Die sogenannten Talente, hoch qualifizierte und engagierte Arbeitnehmer, werden in Zukunft zum Engpassfaktor, wodurch sich der weltweite Konkurrenzkampf um diese Arbeitskräfte weiterhin intensivieren wird (vgl. Winkler 2009, S. 21).

1.2 Problemstellung

Unternehmen stehen somit vor der Aufgabe, weltweit Talente zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Als Folge führen immer mehr Unternehmen Talentmanagement ein (vgl. z. B. Schiess/Thoma/Anderson 2007, S. 30; Christ/Adams-Lang/Stephan 2010, S. 46). Obwohl zahl-

reiche Studien die hohe Relevanz dieses Themas belegen (vgl. z. B. Dimitratos et al. 2003; Scullion/Collings 2011, S. 7; Boston Consulting Group 2012, S. 7), besteht sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft nach wie vor keine Einigkeit darüber, was sich hinter den Begriffen Talent und Talentmanagement verbirgt (vgl. z. B. Iles/Chuai/Preece 2010, S. 180; McDonnell et al. 2010, S. 151).

Die Vielzahl der bestehenden Definitionen des Talentmanagements verdeutlicht, dass seine Gestaltung in hohem Maße von den Charakteristika der Unternehmen abhängt und somit stark variiert. Dies lässt sich theoretisch durch den **Situativen Ansatz** begründen (vgl. z. B. Dwyer/Richard/Chadwick 2003; Davila 2005). Er geht auf die Erkenntnis zurück, dass es keine universell gültigen Organisationsstrukturen bzw. Managementkonzepte geben kann, sondern diese an spezifischen Merkmalen von Unternehmen ausgerichtet sein müssen (vgl. Lawrence/Lorsch 1967; Thompson 1967; Kieser/Walgenbach 2010). Die grundsätzliche Argumentation des Situativen Ansatzes besteht darin, dass die Situation bzw. der (interne und externe) Kontext einer Organisation ihre formale Struktur bzw. Gestaltung beeinflusst, die wiederum (rekursiv) das Verhalten der Organisationsmitglieder prägt. Wenn zwischen Kontext und Gestaltung ein „Fit“ besteht, ist die Gestaltung effektiv bzw. effizient (vgl. Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt 2002, S. 23; Kieser/Walgenbach 2010, S. 199). Vor dem Hintergrund dieser Annahme lassen sich auf Grundlage des Situativen Ansatzes die Gestaltung von Organisationen beschreiben sowie Faktoren identifizieren, die Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen erklären.

In der organisationstheoretischen Forschung ist eine Vielzahl an empirischen Untersuchungen zu finden, die insbesondere solche Faktoren identifizieren, welche die Struktur einer Organisation beeinflussen. Üblicherweise wird dabei in organisationsinterne und organisationsexterne Faktoren unterschieden. Zu den internen Faktoren zählen gegenwartsbezogene Faktoren wie das Leistungsprogramm, die Größe oder die Rechtsform eines Unternehmens (vgl. Pugh/Hickson 1976; Lawrence 1993; Kieser 2006). Externe Faktoren sind gesellschaftliche, ökonomische und kulturelle Bedingungen, Konkurrenzverhältnisse oder die Kundenstruktur (vgl. Hickson/McMillan

1981; Tayeb 1987; Kieser 2006). Diese Faktoren stellen keine Konstanten, sondern Variablen dar, wodurch für jede Organisation eine spezifische Situation entsteht. Lassen sich diese Variablen operationalisieren, kann die Gestaltung von Organisationen empirisch ermittelt und mithilfe des Situativen Ansatzes erklärt werden (vgl. ausführlicher 3.1).

Es liegt angesichts der Argumentation des Situativen Ansatzes nahe, anzunehmen, dass auch die Gestaltung des Talentmanagements nicht standardisiert in einer universell gültigen Form erfolgen kann, sondern von **internen wie externen Faktoren** beeinflusst ist. Die Kenntnis der die Gestaltung des Talentmanagements beeinflussenden Faktoren ist für Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen in hohem Maße relevant:

Durch den Druck, aufgrund des fortschreitenden Mangels an Fach- und Führungskräften, Talentmanagement implementieren zu müssen, werden immer wieder funktionierende Talentmanagement-Konzepte von einem Unternehmen auf ein anderes übertragen. Ursächlich für eine solche Imitation von Konzepten können beispielsweise Kooperationen zwischen Organisationen, Benchmarking, die Abhängigkeit von ausländischen Unternehmensteilen oder der Einsatz von Unternehmensberatern sein (vgl. Süß/Kleiner 2006, S. 527). Die **Übertragung des Talentmanagements** ist ohne die Anpassung des Konzeptes an die Gegebenheiten innerhalb der Organisation jedoch nicht erfolgsversprechend. Die Ursachen dafür können sowohl in den Charakteristika des zu übertragenden Konzeptes oder anderen kulturellen oder organisationalen Einflussfaktoren liegen (vgl. Kostova 1999, S. 308). Besonders problematisch ist dabei die Übertragung von Instrumenten und Konzepten aus dem Human-Resource-Bereich, und damit auch des Talentmanagements, welche in hohem Maße von vielseitigen Einflüssen geprägt werden: „Employment practices, like any other social custom, are strongly influenced by the context in which they operate“ (Edwards 2011, S. 268). Eine erfolgreiche Übertragung setzt somit ein tiefgreifendes Verständnis nicht nur des Talentmanagements, sondern auch der Einflussfaktoren voraus.

Gleichzeitig spielt die Kenntnis der Einflussfaktoren auch bei der **Entwicklung von Talentmanagement-Konzepten** eine wichtige Rolle. Ein Talent-

management, welches in ein Unternehmen implementiert wird, unterliegt zahlreichen divergierenden Einflüssen. In der Regel ist es Unternehmen jedoch nicht möglich, eine vollkommene Anpassung des Talentmanagements an alle Einflüsse zu erlangen, da es dabei zu Konflikten zwischen den einzelnen Einflüssen kommen kann. Diese können beispielsweise in gegenteiligen Interessen zwischen den Zielen des Unternehmens und den Erwartungen der Talente liegen. Nur durch die Kenntnis aller Einflüsse sind somit die Bildung einer Rangfolge der Einflüsse und damit eine bestmögliche Anpassung des Talentmanagements an die Situation möglich. Eine Gestaltung, welche relevante Kontextfaktoren außer Acht lässt, führt für Unternehmen in der Regel nicht nur zu hohen Kosten, sondern auch zu einer falschen bzw. nicht gelungenen Implementierung des Talentmanagements innerhalb des Unternehmens, wodurch die Deckung des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs des Unternehmens gefährdet wird.

Die Gestaltung des Talentmanagements wird jedoch analog zu der Argumentation des Situativen Ansatzes nicht nur von den situativen Einflussfaktoren bestimmt, sondern es spielen auch die Erwartungen der Talente als **individuelle Einflussfaktoren** eine wesentliche Rolle. Zur zielgerichteten Beeinflussung des Verhaltens von Talenten ist daher eine Anpassung des Talentmanagements an die Erwartungen der Talente vonnöten. Es ist somit unumgänglich sowohl die situativen Einflussfaktoren als auch die Erwartungen der Talente zu identifizieren, um so zu einer effektiven Gestaltung des Talentmanagements zu gelangen.

Die Beachtung dieser Erwartungen wird zukünftig für Unternehmen umso relevanter, da sich durch die Globalisierung und die damit einhergehende Migration eine hohe **Heterogenität der Mitarbeiter** entwickelt. Besonders hinsichtlich der kulturellen Diversität und den damit divergierenden Fähigkeiten, Bedürfnissen und Interessen ist eine Anpassung des Talentmanagements vonnöten (vgl. Beechler/Woodward 2009, S. 276). Ohne eine interkulturelle und damit an den kulturell divergierenden Erwartungen angepasste Ausrichtung des Talentmanagements können die Potentiale, die durch die Heterogenität der Talente entstehen, nicht ausgeschöpft werden. Vielmehr noch laufen Unternehmen durch die fehlende Beachtung individueller und

kultureller Unterschiede Gefahr, den Verlust von Talenten zu beschleunigen. Um in Zeiten fortschreitender Globalisierung effektiv einem Fach- und Führungskräftemangel vorzubeugen, ist es somit notwendig, dass Unternehmen ihr Talentmanagement an den situativen und individuellen Einflussfaktoren ausrichten.

Vor dem Hintergrund der hohen Kosten, welche die Gewinnung, Entwicklung und Bindung hoch qualifizierter Talente erzeugen, und der Relevanz der situativen und individuellen Einflussfaktoren, welche die Effektivität der eingesetzten Maßnahmen beeinflussen, erstaunt es, dass es nur **vereinzelt wissenschaftliche Untersuchungen** zu einzelnen Einflussfaktoren des Talentmanagements gibt, eine systematische Untersuchung der situativen Einflussfaktoren aber bis heute ausbleibt (vgl. McDonnell 2011, S. 172). In der wissenschaftlichen Diskussion wird eine solche Fokussierung auf die Einflussfaktoren und damit eine kontingenzorientierte Betrachtung des Talentmanagements jedoch immer wieder gefordert (vgl. Festing/Schäfer/Scullion 2013, S. 1887; Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 1754), da nur so ein umfassendes Verständnis des Talentmanagements erlangt werden kann.

Neben dieser weltweit vorzufindenden Forschungslücke zeigen sich auch wesentliche **regionale Unterschiede** in der Forschung zum Talentmanagement. So basiert der Großteil der bestehenden Literatur zum Talentmanagement auf Forschung aus dem US-amerikanischen und angelsächsischen Bereich. Zusätzlich lässt sich in den letzten Jahren ein Anstieg der Forschung in Asien erkennen (vgl. z. B. Hartmann/Feisel/Schober 2010; Iles/Chuai/Preece 2010; Tymon/Stumpf/Doh 2010; Cooke 2011; Valverde/Scullion/Ryan 2013, S. 1832). Zwar sind auch Publikationen aus europäischen Ländern zu finden (vgl. z. B. Kim/Scullion 2011; Vaiman/Nigel 2011; Vivas-López/Peris-Ortiz/Rueda-Armengot 2011), in Deutschland ist Talentmanagement aber wissenschaftlich noch kaum erforscht (vgl. Festing/Schäfer/Scullion 2013, S. 1887-1888; Valverde/Scullion/Ryan 2013, S. 1832). Dieses verwundert, da auch in Deutschland immer mehr Unternehmen Talentmanagement betreiben (vgl. 5.3.2). Dabei ist davon auszugehen, dass es wesentliche Unterschiede in der Gestaltung des Talentmanagements gibt, welche auf nationalen Besonder-

heiten beruhen (vgl. Skuza/Scullion/McDonnell 2013, S. 453). Daher ist eine (weitere) Erforschung der Gestaltung des Talentmanagements in Deutschland vonnöten, um so sowohl national als auch international Einflussfaktoren, welche die Gestaltung des Talentmanagements beeinflussen, identifizieren zu können.

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Vor diesem Hintergrund ist es **Ziel dieser Arbeit**, auf Basis des Situativen Ansatzes Einflussfaktoren der Gestaltung des Talentmanagements im nationalen und internationalen Kontext zu analysieren. Zur Analyse der Einflussfaktoren werden zudem die Verbreitung und die Gestaltung des Talentmanagements untersucht (vgl. 4; 5; 7) und aufbauend auf den Ergebnissen dieser Arbeit erste Gestaltungshinweise für ein effektives Talentmanagement generiert (vgl. 8.4). Die Analyse der Einflussfaktoren auf das Talentmanagement erfolgt mithilfe empirischer Studien mit quantitativem sowie qualitativem Forschungsdesigns. Durch diese Kombination verschiedener Methoden und den sich damit ergebenden Analysemöglichkeiten wird der Forschungsgegenstand dieser Arbeit umfassend betrachtet und somit ein wesentlicher Beitrag zu der bestehenden wissenschaftlichen Literatur zum Talentmanagement geleistet.

Die Arbeit gliedert sich in 8 Kapitel, welche, wie in Abbildung 1.1 dargestellt, aufgebaut sind.

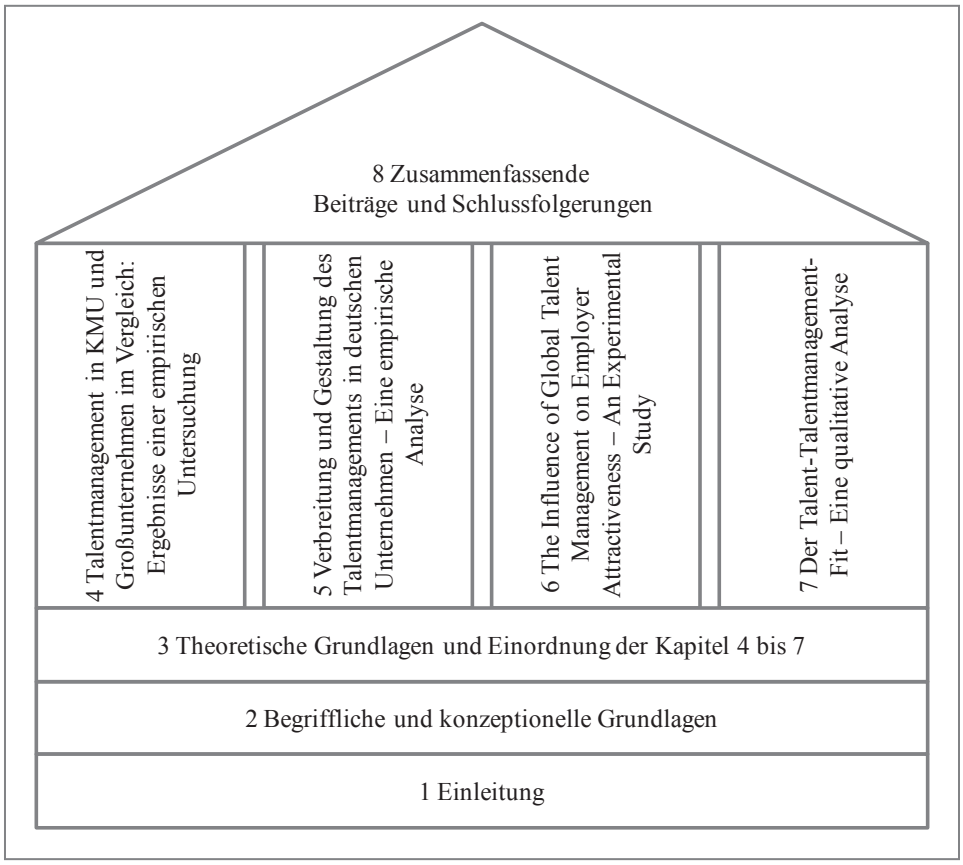


Abb. 1.1: Aufbau der Dissertation

Um das Ziel der Arbeit zu erreichen, ist zunächst der Gegenstand der Arbeit zu klären. Dieses erfolgt im **zweiten Kapitel** durch eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Begriffen Talent und Talentmanagement. Das **dritte Kapitel** beinhaltet die Darstellung der theoretischen Grundlagen, welche den Rahmen für die nachfolgenden Kapitel 4-7 darstellen. Hierbei wird einerseits auf den als Bezugsrahmen dieser Arbeit dienenden Situativen Ansatz eingegangen. Andererseits wird aufgrund des Forschungsdefizits auf der individuellen Analyseebene dieses Ansatzes anschließend der Person-Organization-Fit in den Situativen Ansatz integriert. Dieses Kapitel schließt ab mit einer Übertragung der Theorien auf den Gegenstand der Arbeit sowie der Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in den theoretischen Bezugsrahmen. Dabei wird sowohl auf den Fokus der einzelnen Aufsätze eingegangen als auch die unterschiedlichen methodologischen Vorgehensweisen erläutert.

In Kapitel 4 bis 7 werden daraufhin Einflussfaktoren des Talentmanagements untersucht. Kapitel 4 und 5 fokussieren dabei auf situative, organisationsspezifische Einflussfaktoren und untersuchen diese spezifisch für Un-

ternehmen in Deutschland. Dabei geht **Kapitel 4** aufgrund der Erkenntnisse aus der Forschung zum Situativen Ansatz von dem Einflussfaktor der Unternehmensgröße aus und untersucht seine Auswirkungen auf die Gestaltung des Talentmanagements auf Basis einer quantitativen Untersuchung. **Kapitel 5** nutzt ebenfalls eine quantitative Untersuchung, analysiert hingegen ausgehend von der verschiedenartigen Gestaltung des Talentmanagements Faktoren, die für diese Unterschiede verantwortlich und somit Einflussfaktoren des Talentmanagements sind. Die Kapitel 6 und 7 fokussieren hingegen auf die individuelle Ebene. In **Kapitel 6** wird mittels einer experimentellen Studie untersucht, inwieweit unterschiedliche Ausprägungen des Talentmanagements einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben, und ob dieser Einfluss durch kulturell bedingte Unterschiede in den individuellen Erwartungen an das Talentmanagement moderiert wird. Somit untersucht dieses Kapitel nicht nur den Fit zwischen Erwartungen und Talentmanagement, sondern bezieht auch das Effektivitätskriterium der Attraktivität eines Arbeitgebers mit ein. Aufgrund der Ergebnisse des Kapitels 6 wird deutlich, dass dem Fit auf individueller Ebene erhebliche Relevanz zuzusprechen ist. Daher untersucht **Kapitel 7** diesen Fit mittels einer qualitativen Studie. So werden detailliertere Erkenntnisse über den Fit zwischen den Erwartungen der Talente und dem Talentmanagement, seine Einflussfaktoren und Problembereiche generiert und damit ein wesentlicher Erkenntnisbeitrag zu der Erforschung dieses Fits auf individueller Ebene geleistet.

Die Dissertation schließt im **achten Kapitel** mit einer Zusammenfassung der Beiträge dieser Arbeit und Schlussfolgerungen ab. In diesem Kapitel werden Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion des Talentmanagements, des Situativen Ansatzes sowie des Person-Organization-Fits diskutiert und Implikationen der Ergebnisse dieser Arbeit für die Praxis aufgezeigt. Abschließend wird auf die Limitationen eingegangen sowie darauf aufbauend der weitere Forschungsbedarf dargestellt.

2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

2.1 Talent

Um Talentmanagement beschreiben zu können, ist es unerlässlich, sich mit der Definition von „Talenten“ auseinanderzusetzen (vgl. Tansley et al. 2006, S. 2). Eine Studie von Towers Perrin ergab, dass, obwohl 87 % der in der Studie befragten Unternehmen eine Definition von „Talent“ innerhalb des Unternehmens nutzten, keine der Definitionen der befragten Unternehmen identisch war (vgl. Iles/Chuai/Preece 2010, S. 180). Diese Differenzierung aus der Praxis spiegelt sich in der Literatur wider. Trotz der häufigen Verwendung des Begriffs lassen sich zahlreiche Definitionsvariationen finden (vgl. Beechler/Woodward 2009, S. 274; Winkler 2009, S. 6; Iles/Chuai/Preece 2010, S. 180). Gleichzeitig wird der Begriff „Talent“ heute oft synonym mit Begriffen wie „Hochleistungsträger“, „High Performer“ und „High Potential“ gebraucht (vgl. Ready/Hill/Conger 2008, S. 63-65; Ritz/Sinelli 2010, S. 8). Vor diesem Hintergrund ist eine nähere Betrachtung des Begriffs „Talent“ vonnöten, da nur ein tiefergehendes und geschärftes Verständnis des Begriffs die Basis für die wissenschaftliche Diskussion des Talentmanagements bilden kann (vgl. Tansley 2011, S. 266; Gallardo-Gallardo 2012, S. 2).

Trotz der zahlreichen variierenden Definitionen lassen sich zwei Dimensionen identifizieren, welche dazu dienen, die unterschiedlichen Verständnisse des Begriffs Talent zu verdeutlichen (vgl. z. B. Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013):

Einerseits lässt sich eine Differenzierung hinsichtlich des **Bezugsobjektes** vornehmen, welche zwei Ausprägungen aufweist. Zum einen können Talente als Attribute von Mitarbeitern verstanden werden. In diesem objektiven Ansatz werden unabhängig von der Person sogenannte Attribute, z. B. Fähigkeiten, Wissen oder Kompetenzen, innerhalb eines Unternehmens fokussiert. Zum anderen können in einem subjektiven Ansatz Talente als Personen innerhalb des Unternehmens verstanden werden. Auch hierbei sind die Fähigkeiten der Personen relevant, diese lassen sich jedoch nicht vollkom-

men von den anderen Eigenschaften der Talente abgrenzen, sodass die Personen als Ganzes im Fokus stehen (vgl. Gallardo-Gallardo 2012, S. 9-15).

Die zweite Dimension bezieht sich auf den **Anteil** der innerhalb des Unternehmens identifizierten Talente an der Gesamtzahl der Mitarbeiter. Hierbei kann zum einen die Perspektive des inklusiven Ansatzes eingenommen werden. Bei diesem gelten alle Mitarbeiter des Unternehmens als Talente (vgl. Gallardo-Gallardo 2012, S. 9-11). Im Gegensatz dazu steht der exklusive Ansatz. Dieser in der Literatur häufig vorzufindende Ansatz geht davon aus, dass nur ein kleiner Teil der Belegschaft als Talente identifiziert wird (vgl. Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 1750).

Auf Basis der aus den zwei Dimensionen mit je zwei Ausprägungen entstehenden Typologie lassen sich vier grundsätzlich unterschiedliche Sichtweisen des Begriffes Talent ableiten:

Der inklusive Ansatz, welcher sich hauptsächlich in der Literatur aus den Anfängen der Diskussion zum Talentmanagement finden lässt, aber in der Praxis nach wie vor relevant ist, zeigt sowohl bei der Betrachtung von Personen (subjektiv) als auch von Attributen (objektiv) zahlreiche Parallelen zu den Funktionen des herkömmlichen Personalmanagements auf. Der **subjektive, inklusive Ansatz** betrachtet dabei alle Mitarbeiter des Unternehmens als Talente. Bei dieser Betrachtungsweise, welche vorwiegend zu Beginn der Talentmanagement-Diskussion genutzt wurde (vgl. O'Reilly/Pfeffer 2000), werden Mitarbeiter lediglich in Talente umbenannt, wodurch der Erkenntnisgewinn im Vergleich zur Forschung zum Personalmanagement nicht erkennbar ist (vgl. Lewis/Hackman 2006; Iles/Preece/Chuai 2010, S. 127; Gallardo-Gallardo 2012). Durch die fehlende Möglichkeit der Abgrenzung zum Personalmanagement und damit auch der Innovativität dieses Verständnisses wird dieser Ansatz in der Literatur als überwiegend ungeeignet angesehen, um als Basis der Talentmanagementforschung zu dienen.

Ähnlich problematisch ist der **objektive, inklusive Ansatz** zu beurteilen. Dieser fokussiert auf die Attribute von allen Mitarbeitern. Diese Attribute werden durch das Unternehmen identifiziert und gefördert. Allerdings zeigen sich auch hier durch die Fokussierung auf alle Mitarbeiter des Unter-

nehmens Parallelen zu Bestandteilen des Personalmanagements, der Personalentwicklung und des Kompetenzmanagements auf (vgl. Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 1750), sodass hier weniger eine neue Forschungsrichtung als vielmehr die Umbenennung bereits bestehender Themengebiete vorliegt.

Der exklusive Ansatz zeigt sich mit der Fokussierung auf Personen und Attribute im Gegensatz zum inklusiven Ansatz als geeignet, um das Talentmanagement von dem bestehenden Personalmanagement abzugrenzen. Der **subjektive, exklusive Ansatz** bezeichnet eine kleine Anzahl an Mitarbeitern als Talente. Hierbei werden Personen in den Vordergrund gestellt. Dieser Ansatz zielt auf eine Differenzierung der Arbeitnehmerschaft ab und stellt die Mitarbeiter als Talente heraus, die eine besondere strategische Relevanz für das Unternehmen haben (vgl. Gallardo-Gallardo 2012, S. 13). Diese Mitarbeiter werden durch das Talentmanagement weiterentwickelt und an das Unternehmen gebunden, um sie zu der richtigen Zeit an einer für das Unternehmen strategisch relevanten Position im Unternehmen einzusetzen. Innerhalb dieses in der Literatur weitverbreiteten Ansatzes (vgl. z. B. Stahl et al. 2007; McDonnell 2010) lassen sich trotz zahlreicher variierender Definitionen zwei, sich häufig wiederholende Merkmale von Talenten ausmachen, welche strategisch relevante Mitarbeiter von weniger relevanten abgrenzen. Anknüpfend an die ursprüngliche Bedeutung des Wortes „Begabung“, stellen viele Definitionen auf die Fähigkeiten bzw. das Potential einer Person ab (vgl. Grossmann 2004, S. 209; Ready/Hill/Conger 2008, S. 69). Die Auslegung, was als Fähigkeit gilt, ist sehr offen und variiert stark zwischen den Definitionen. So wird im Allgemeinen davon ausgegangen, dass eine Fähigkeit ein Talent dazu bringt, bessere Ergebnisse zu erzielen als eine Person ohne diese Fähigkeit (vgl. Winkler 2009, S. 6). In spezifischeren Definitionen wird Fähigkeit mit Führungsqualitäten (vgl. Ready/Hill/Conger 2008, S. 69), Kreativität und/oder Innovativität oder als Potential zur Leistungssteigerung gleichgesetzt (vgl. Winkler 2009, S. 7). Als zweites Merkmal wird auf die Leistungserbringung fokussiert. Hierunter fallen hauptsächlich die fachliche Kompetenz sowie die derzeitige Erfüllung der Aufgabe (vgl. Darrough/Melumad 1995, S. 69; Davis et al. 2007, S. 1).

Der **objektive, exklusive Ansatz** fokussiert ebenfalls auf einen kleinen Teil der Mitarbeiter. Durch die Bezeichnung der herausragenden Attribute von Mitarbeitern als Talent wird jedoch die Relevanz der Fähigkeiten von Mitarbeitern in den Vordergrund und die bereits erbrachte Leistung in den Hintergrund gestellt. Hierdurch zeichnet sich eine eindeutige Rangfolge dieser beiden Komponenten bei der Identifikation von Talenten ab (vgl. Tansley 2011; Gallardo-Gallardo 2012). Als alleinige Grundlage für die Diskussion des Talentmanagements ist dieser Ansatz jedoch weniger geeignet, da durch die Fokussierung auf Attribute statt auf einzelne Personen die Identifikation und Entwicklung dieser problematisch sind.

Die Kombination des subjektiven und objektiven exklusiven Ansatzes ermöglicht es jedoch, Personen als Talente anzusehen, welche mit unterschiedlichen Fähigkeiten bzw. Potential ausgestattet sind und gleichzeitig eine adäquate Leistung erbringen. Dabei zeigt sich durch die objektive Ergänzung, dass die Fähigkeiten eine höhere Relevanz bei der Identifikation von Talenten besitzen als die erbrachte Leistung. Dieses Verständnis von Talenten ermöglicht auch eine Abgrenzung des Begriffes von den in der Literatur vielfach synonym genutzten Begriffen „High Potential“, „Hochleistungsträger“ oder „High-Performer“ (vgl. Abbildung 2.1).

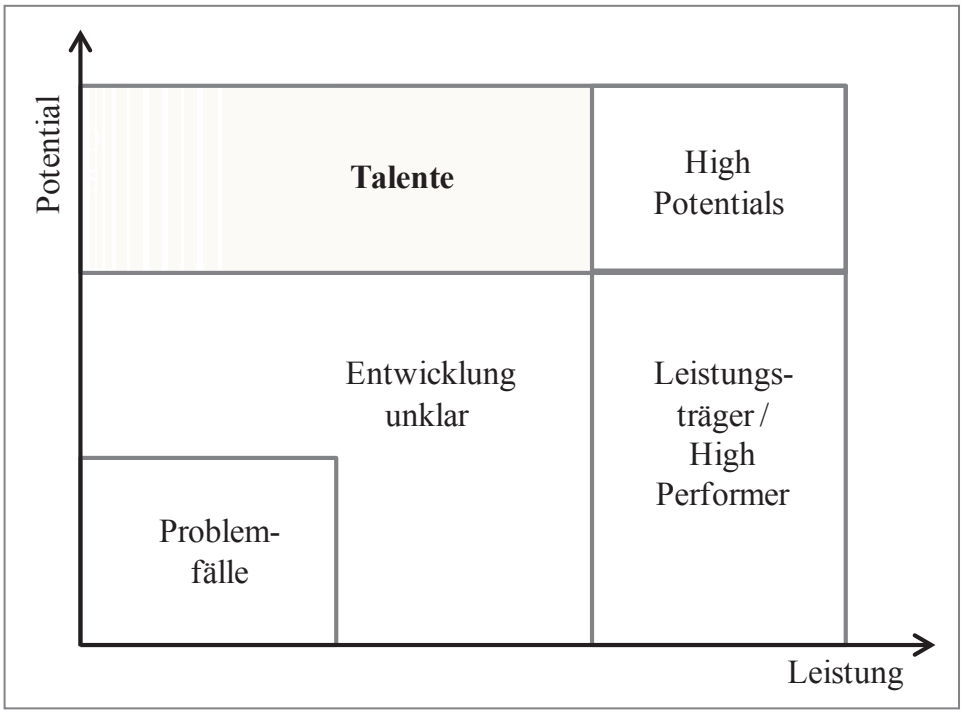


Abb. 2.1: Einordnung von Talenten aufgrund von Potential und erbrachter Leistung

Wie die Abbildung 2.1 zeigt, lassen sich Mitarbeiter hinsichtlich ihres Potentials und ihrer bereits erbrachten Leistungen unterscheiden (vgl. z. B. Kolb 2008, S. 493; Thom/Friedli 2008, S. 26). Talente weisen ein überaus hohes Potential auf und sind dadurch in der Lage neue Aufgaben wahrzunehmen und mittelfristig in höhere Positionen innerhalb des Unternehmens aufzusteigen. Während High Potentials neben diesen Merkmalen zudem durch einen hohen Grad an erbrachter Leistung charakterisiert werden können, bewegen Talente sich hier nur auf einem durchschnittlichen, direkt nach dem Einstieg ins Unternehmen gegebenenfalls sogar niedrigen Level. Die Leistungsstärke wird im Sinne des objektiven Ansatzes nicht als vorrangiges Beurteilungskriterium herangezogen, da Talente durch eine frühzeitige Erkennung des Potentials, beispielsweise kurz nach Einstieg in das Unternehmen, weiterentwickelt werden sollen. Eine Leistungssteigerung muss somit erst mittelfristig erfolgen. High Potentials werden hingegen als bereits weitestgehend entwickelt angesehen, sodass im Idealfall aus einem Talent langfristig ein High Potential wird. Leistungsträger bzw. High Performer weisen hingegen bereits ein hohes Leistungsniveau auf. Hier besteht

jedoch nicht das Potential sich wesentlich weiterzuentwickeln, sodass eine Förderung in einem Talentmanagement-Programm nicht zielführend ist.

Innerhalb dieser Arbeit wird somit eine Kombination des subjektiven und objektiven exklusiven Ansatzes genutzt. Als **Talente** werden die Mitarbeiter verstanden, die durch ihre Begabung ein überdurchschnittliches Potential zur Leistungserfüllung im Sinne der Unternehmensziele mitbringen, sich in ihrer bisherigen Aufgabe bewährt haben und gleichzeitig das Potential und den Willen zur Weiterentwicklung aufweisen. Dabei wird in der Regel nur ein kleiner Teil der Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens als Talente identifiziert.

Allerdings ist die Frage, welche Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens konkret ein Talent ausmachen, in hohem Maße unternehmensspezifisch (vgl. Schaper 2009, S. 16). Die allgemeine Definition muss somit für den Einsatz in Unternehmen zusätzlich eine Präzisierung durch kontextspezifische Merkmale, z. B. die spezifischen Fähigkeiten, die innerhalb einer Branche oder eines Unternehmens benötigt werden, die Besonderheiten der Tätigkeit und die Bedingungen innerhalb des Unternehmens, erfahren, um so eine angemessene Basis für die Identifikation von Talenten zu bilden (vgl. Ashton/Morton 2005; Lewis/Hackman 2006; Tansley 2011; Gallardo-Gallardo 2012; Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013).

2.2 Talentmanagement

Stärker noch als für die „Talente“ variiert das Verständnis des Begriffs „Talentmanagement“ (vgl. McDonnell et al. 2010, S. 151). Neben der kurzen Historie ist dieses der hohen Individualität der Umsetzung des Talentmanagements geschuldet. Nicht nur in der Praxis, sondern auch innerhalb der wissenschaftlichen Diskussion zeigt sich ein heterogenes Bild hinsichtlich des Verständnisses des Begriffs Talentmanagement, was als eine wesentliche Ursache für die bis heute bestehenden Forschungslücken innerhalb der Forschung zum Talentmanagement angesehen werden kann (vgl. Lewis/Hackman 2006; Scullion/Collings 2011). Bereits im Jahr 2005 versuchten Ashton/Morton und ähnlich Lewis/Hackman im Jahr 2006 mittels einer Literaturanalyse die bestehende Literatur in unterschiedliche Forschungs-

richtungen zu unterteilen, um so einen differenzierteren Überblick über die Forschung zum und das Verständnis des Talentmanagements zu generieren. Diese Befunde wurden 2009 durch Collings/Mellahi ergänzt (vgl. Lewis/Hackman 2006, S. 140; Collings/Mellahi 2009, S. 305). Insgesamt konnten **vier Forschungsrichtungen** innerhalb des Talentmanagements identifiziert werden:

Die erste Forschungsrichtung betrachtet Talentmanagement als Kombination unterschiedlicher Personalmanagementpraktiken und -funktionen (vgl. Hartmann/Feisel/Schober 2010, S. 171). Innerhalb dieser Forschungsrichtung wird der Begriff Talentmanagement ähnlich dem inklusiven Ansatz des Verständnisses von Talenten als Synonym für das Personalmanagement verstanden (vgl. Collings/Mellahi 2009, S. 305). Die zweite Forschungsrichtung erweitert dieses Verständnis und fokussiert auf die Verbindung zwischen Talentmanagement und Praktiken des Personalmanagements. Hierbei bezieht sich das Talentmanagement jedoch ausschließlich auf eine kleine Gruppe von Mitarbeitern, die als Talente identifiziert wurden, und differenziert sich somit klar vom herkömmlichen Personalmanagement. Ziel innerhalb dieser Forschungsrichtung ist es, die für das Unternehmen erfolgskritischen Mitarbeiter zu identifizieren, zu entwickeln und zu binden. Lewis und Hackman (2006) ergänzen diese Sichtweise von Ashton und Morton (2005) um die Betrachtung der Bildung von Talent-Pools, die es dem Unternehmen ermöglichen, auf eine große Basis an Talenten zurückzugreifen und fokussieren damit im Wesentlichen auf die Besetzung von Stellen (vgl. Boudreau/Ramstad 2005, S. 129). Hierbei handelt es sich somit um eine stark nach außen gerichtete Ausrichtung des Talentmanagements. Einen inhaltlich ähnlichen Ansatz findet man beispielsweise in der Literatur zur Nachfolgeplanung (vgl. Collings/Mellahi 2009, S. 305; Rothwell 2010). Ein weiterer Forschungsstrang befasst sich mit der Kategorisierung von Mitarbeitern (vgl. z. B. Michaels/Handfield-Jones/Axelrod 2001). Diese werden in A-, B- und C-Performer eingeteilt, wobei ausschließlich die A-Performer im Rahmen des Talentmanagements gefördert werden. Trotz der Kritik, dass ein Unternehmen nicht auf allen Stellen Talente platzieren kann und daher eine ausgewogene Förderung aller Mitarbeiter notwendig ist (vgl. Collings/Mellahi 2009, S. 305), findet gerade dieser Ansatz in der Praxis

häufig Anwendung: „[…] [A]n organization is only as strong as its top talent“ (Walker/LaRocco 2002, S. 12). Zusätzlich zu diesen drei Richtungen identifizierten Collings und Mellahi 2009 einen vierten Forschungsstrang. In diesem steht die Identifikation von Schlüsselpositionen im Vordergrund und versteht das Talentmanagement als Instrument zur Besetzung dieser Stellen (vgl. Collings/Mellahi 2009, S. 305). Dieser Ansatz umfasst somit alle Maßnahmen, die dazu dienen, Schlüsselpositionen innerhalb des Unternehmens zu besetzen, und stellt daher das umfassendste und in der heutigen Forschung am weitesten verbreitete Verständnis des Talentmanagements dar.

Neben der durch Lewis/Hackman (2006), Ashton/Morton (2005) und Collings/Mellahi (2009) beschriebenen Fokussierung der Forschung auf unterschiedliche Verständnisse von Talenten und Talentmanagement, auf einzelne Bestandteile des Talentmanagements sowie darauf aufbauend auf Konzeption von umfassenden Talentmanagement-Modellen (vgl. z. B. Lewis/Heckman 2006; Collings/Mellahi 2009; Iles/Preece/Chuai 2010; Tansley 2011) lassen sich ebenfalls **Forschungsschwerpunkte hinsichtlich der regionalen Ausrichtung** des Talentmanagements identifizieren: Einerseits existieren zahlreiche Studien zum Global Talentmanagement. Hierbei wird vor dem Hintergrund der fortschreitenden Internationalisierung weltweites Talentmanagement in multinationalen Unternehmen erforscht (vgl. z. B. Beechler/Woodward 2009; Scullion/Collings/Caliguri 2010; Tarique/Schuler 2010). Neben dem Fokus auf ein international orientiertes Talentmanagement befassen sich andererseits einige Autoren mit regionalen Aspekten des Talentmanagements. Hier ist nach der in den ersten Jahren vorherrschenden Orientierung an US-amerikanischen Besonderheiten eine starke Fokussierung auf Talentmanagement in Asien erkennbar (vgl. z. B. Hartmann/Feisel/Schober 2010; Iles/Chuai/Preece 2010; Tymon/Stumpf/Doh 2010; Cooke 2011). Zwar sind dabei auch Publikationen zu europäischen Ländern zu finden, zum Beispiel zu Großbritannien, Spanien und osteuropäischen Ländern (vgl. z. B. Kim/Scullion 2011; Vaiman/Nigel 2011; Vivas-López/Peris-Ortiz/Rueda-Armengot 2011), in Deutschland ist Talentmanagement aber wissenschaftlich noch kaum er-

forscht (vgl. Festing/Schäfer/Scullion 2013, S. 1887-1888; Valverde/Scullion/Ryan 2013, S. 1832).

Neben der Fokussierung auf die regionale Aspekte zeigt sich in den letzten Jahren auch eine verstärkte Forderung der Ausrichtung auf den **Zusammenhang zwischen dem Talentmanagement und dem Erfolg** von Unternehmen (vgl. z. B. Mellahi/Collings 2010; Schuler/Jackson/Tarique 2011b; Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 1752). Erste Ergebnisse deuten bereits auf einen positiven Einfluss des Talentmanagements auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die positive Grundhaltung gegenüber dem Unternehmen (vgl. z. B. Ulrich/Ulrich 2011; Stahl et al. 2012) hin. Dieser Bereich weist jedoch noch einen wesentlichen Forschungsbedarf auf.

Trotz der zahlreichen Forschungsansätze und den daraus resultierenden divergierenden Definitionen des Begriffs Talentmanagement zeigen sich jedoch auch Gemeinsamkeiten zwischen den Ansätzen. So sehen nahezu alle das **Ziel des Talentmanagements** darin, durch einen umfassenden Ansatz Talente effektiv und effizient zu identifizieren und auszuwählen, zu entwickeln, zu beurteilen, zu motivieren und zu binden, um so langfristig durch die Besetzung von Schlüsselpositionen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern (vgl. Capelli 2008, S. 1-3; Ritz/Sinelli 2010, S. 9). Um dieses zu erreichen, setzen Unternehmen eine Vielzahl an Maßnahmen ein (vgl. Schiess/Thoma/Anderson 2007, S. 30; Christ/Adams-Lang/Stephan 2010, S. 46). Diese Maßnahmen sind Gegenstand zahlreicher Forschungen zum Talentmanagement (vgl. Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 1753). Auch wenn die Auswahl der Maßnahmen stark von den Gegebenheiten des Unternehmens und den Erwartungen der Talente abhängig ist, lassen sich dennoch Funktionen identifizieren, die in abgewandelter Form und unterschiedlicher Intensität in nahezu allen umfassenden Talentmanagement-Konzepten zum Einsatz kommen (vgl. Bödeker/Hübbe 2008, S. 219; Hatum 2010, S. 124). Diese sind in der Regel aus dem Personalmanagement bekannte Maßnahmen (vgl. Drews 2009, S. 7), welche jedoch einerseits differenzierter ausgestaltet, andererseits stärker miteinander verzahnt werden, um Synergieeffekte zu generieren. Neben der strategischen Eingliederung des Talentmanagements und einer auf Talente ausgerichteten Führung (vgl.

Winkler 2009, S. 46) lassen sich im Einklang mit dem mit Talentmanagement verfolgten Ziel **vier Funktionen** identifizieren.

Die erste Funktion befasst sich mit der **Identifikation und Gewinnung von Talenten**. Zielgruppe dieser Funktion sind sowohl bereits im Unternehmen tätige als auch externe Talente. Ziel ist es, die richtigen Kandidaten für die Talentmanagement-Maßnahmen zu identifizieren und diese für sich zu gewinnen (vgl. Winkler 2009, S. 53), um daraufhin einen Talent-Pool aufzubauen, auf den bei Bedarf schnell, zuverlässig und unternehmensweit zurückgegriffen werden kann (vgl. Stahl et al. 2007, S. 10; Weber 2009, S. 39). Um dieses zu erreichen, sollte der gesamte Recruiting-Prozess zum einen langfristig und zum anderen bereits auf Talente ausgelegt sein, sodass sich Unternehmen einerseits als attraktive Arbeitgeber darstellen können, andererseits Talente die Möglichkeit haben, herauszufinden, ob zwischen ihnen und dem Unternehmen eine Passung besteht (vgl. Hagenkötter 2010, S. 264). Hierzu können Maßnahmen wie beispielsweise das Employer Branding oder Personalmarketing eingesetzt werden. Daneben ist es sinnvoll, Bewerber, die zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht infrage kommen, durch Talent-Relationship-Management an das Unternehmen zu binden. Neben der Gewinnung externer Talente steht innerhalb dieser Funktion die Identifikation von bereits im Unternehmen vorhandenen Talenten im Vordergrund. Unternehmen können dabei mithilfe eines Kriterienkatalogs das Potential und die erbrachte Leistung der Mitarbeiter beurteilen (vgl. McDonnell/Collings 2011, S. 59, 66), was beispielsweise im Rahmen des Performance Managements erfolgen kann (vgl. McDonnell/Collings 2011, S. 65).

Die zweite Funktion fokussiert den **Einsatz von Talenten**. Ziel ist die konkrete Zuordnung eines Talents zu der von ihm zu erfüllenden Aufgabe, wobei sowohl quantitative und qualitative als auch örtliche und zeitliche Aspekte zu berücksichtigen sind (vgl. Ritz/Sinelli 2010, S. 18). Hier bietet sich eine langfristige Planung im Sinne einer Nachfolgeplanung an, welche beispielsweise durch die Bildung eines Talent-Pools, welcher es einem Unternehmen ermöglicht die interne Nachfolge nach Abgängen schnell zu regeln, unterstützt werden kann (vgl. Ready/Conger 2007, S. 70).

Im Mittelpunkt der dritten Funktion steht die **(Weiter-)Entwicklung von Talenten**. Anhand der erfolgten Kompetenzbeurteilung kann festgestellt werden, ob Entwicklungsbedarf besteht und welche Entwicklungsmaßnahmen vorgenommen werden sollen. Auch hier sind die Maßnahmen, die ergriffen werden, vielseitig. Im Gegensatz zu der für alle Mitarbeiter angewandten Personalentwicklung ist ein stärkerer persönlicher Bezug der Maßnahmen notwendig. So sollen diese Maßnahmen nicht nur das fachliche Know-how fokussieren, sondern auch die persönliche Entwicklung fördern. Neben Fach- und Führungskompetenzen müssen somit gerade bei jüngeren Talenten Sozial- und Selbstkompetenzen weiter ausgebildet werden (vgl. Ritz/Sinelli 2010, S. 19). Hierfür bieten sich beispielsweise Coachings oder Mentoring-Programme an. Während durch Coachings, der individuell beratenden Begleitung eines Talents durch eine Führungskraft, vor allem die Potentiale eines Talents gefördert und dessen Performance gesteigert werden soll (vgl. Bröckermann 2009, S. 98), stehen beim Mentoring hauptsächlich die Weitergabe von organisationsspezifischem Wissen und Erfahrungen im Vordergrund (vgl. Heyse/Orthmann 2008, S. 99). Allerdings kommt der Entwicklung von Talenten nicht nur hinsichtlich der Potential- und Leistungssteigerung eine Bedeutung zu. Auch bei der Erhaltung von Talenten spielen die Entwicklung und die damit verbundenen Aufstiegschancen eine vorrangige Rolle (vgl. Thom et al. 2003, S. 242).

Diese **Motivation und Bindung von Talenten** ist Ziel der letzten Funktion, welche sich mit der Erhaltung von Talenten befasst. Diese stellt einen zentralen Faktor innerhalb des Talentmanagements dar, da die Abwanderung von Talenten für Unternehmen sowohl finanziell als auch hinsichtlich des abfließenden Wissens einen großen Verlust bedeutet. Voraussetzung für die Bindung eines Mitarbeiters ist dessen Zufriedenheit. Um diese zu fördern, muss das Unternehmen einerseits die Erwartungen der Mitarbeiter kennen, andererseits müssen die eingesetzten Maßnahmen (auch) auf diese abgestimmt werden (vgl. Bröckermann 2004, S. 20), was eine starke Variation der Maßnahmen bedingt (vgl. Stahl et al. 2007, S. 18). Bei dem Einsatz von Bindungsmaßnahmen ist jedoch zu beachten, dass extrinsische Anreize wie beispielsweise das Gehalt zwar Auswirkungen auf die Abwanderungsrate von Talenten haben, aber kein nachhaltiges Differenzierungsmerkmal dar-

stellen. Daher sollten vor allem Maßnahmen im Mittelpunkt stehen, die die intrinsische Motivation der Talente beeinflussen (vgl. Stahl et al. 2007, S. 18-19; Ritz/Sinelli 2010, S. 18). Diese sind beispielsweise die Übernahme von Verantwortung, herausfordernde Arbeitsinhalte, eine langfristige Karriereplanung oder eine ausgewogene Work-Life-Balance (vgl. Ritz/Sinelli 2010, S. 18). Ein wesentlicher Faktor ist zudem die Existenz einer Unternehmenskultur, in der sich die Potentiale der Talente frei entfalten können (vgl. Thom et al. 2003, S. 237).

3 Theoretische Grundlagen und Einordnung der Kapitel 4 bis 7

3.1 Der Situative Ansatz

Nach der Darstellung der im Mittelpunkt dieser Arbeit stehenden Begriffe Talent und Talentmanagement werden im Folgenden der Situative Absatz sowie anschließend der P-O-Fit erläutert, welche den theoretischen Rahmen der einzelnen Aspekte dieser Arbeit bilden.

Der Ursprung des Situativen Ansatzes liegt in den 1960er-Jahren in den Arbeiten von Burns/Stalker, Woodward und Lawrence/Lorsch (vgl. Burns/Stalker 1961; Woodward 1965; Lawrence/Lorsch 1967; Blau/Schoenherr 1971; Pugh/Hickson 1976, S. IV-X). Der **Begriff** „Situativer Ansatz“ wurde jedoch erst 1973 von Staehle geprägt und in die deutsche Literatur eingeführt (vgl. Staehle 1973; Kieser/Kubicek 1983, S. 46). Die Bezeichnung „Situativer Ansatz“ ist gleichbedeutend mit dem ebenfalls im deutschsprachigen Raum genutzten Begriff „Kontingenztheorie“, welcher sich auf die im englischsprachigen Raum genutzte Bezeichnung „contingency theory“ zurückführen lässt (vgl. z. B. Senge 2011, S. 33). „Mit dieser Bezeichnung soll die Annahme zum Ausdruck gebracht werden, dass Organisationsstrukturen von anderen [situationsbedingten] Größen abhängig (= kontingent) sind“ (Kieser/Kubicek 1983, S. 46), sodass sich sowohl der Situative Ansatz als auch die Kontingenztheorie auf die gleichen Grundannahmen sowie die gleiche Argumentation stützen und damit synonym verwendet werden können (vgl. Kieser/Kubicek 1983, S. 46). Trotz der Dauer seit seiner Entwicklung stellt der Situative Ansatz auch heute noch sowohl national als auch international eine relevante Theorie innerhalb der Organisationsforschung dar (vgl. z. B. Boyd et al. 2012, S. 280-286; Simon/Hitt 2009; Hanisch/Wald 2012; Helkiö/Tenhiälä 2013). Gerade bei der Entwicklung theoretischer Bezugsrahmen wird er nach wie vor häufig in der Forschung genutzt (vgl. z. B. Ketokivi 2006; Kieser/Walgenbach 2010; Kwon et al. 2012).

Inhaltlich entstand der Situative Ansatz aus der Kritik an den administrativen Ansätzen der Organisationsforschung, bei welchen vor allem das Bürokratiekonzept von Max Weber in den Vordergrund zu stellen ist (vgl.

Scherer/Beyer 1998, S. 333-334, Kieser/Walgenbach 2010, S. 40). Diese Ansätze gingen davon aus, dass die Gestaltung der formalen Struktur einer Organisation einen starken Einfluss auf die Effizienz bzw. Effektivität hat. Dabei fokussieren die administrativen Ansätze jedoch lediglich auf strukturelle Aspekte der Unternehmensführung und lassen sowohl Personen und ihre Motive als auch den Einfluss der Umwelt und anderer Situationsfaktoren außer Acht (vgl. Scherer/Beyer 1998, S. 334; Kieser/Walgenbach 2010, S. 40). Der Situative Ansatz erweitert diese Sichtweise, indem er zwar auch von einem starken Einfluss der formalen Organisationsstruktur auf die Effizienz bzw. Effektivität der Organisation ausgeht, zusätzlich jedoch postuliert, dass es keine universell effiziente Struktur gibt, sondern die Struktur an die jeweilige Situation angepasst sein muss (vgl. Burns/Stalker 1961; Woodward 1965; Lawrence/Lorsch 1967; Thompson 1967; Kieser 2006, S. 215; Kieser/Walgenbach 2010). Somit beeinflusst die spezifische Situation die Struktur der Organisation. Während in den Anfängen eine monokausale Sichtweise innerhalb des Ansatzes vorherrschte, die jeweils in einem Situationsfaktor die Ursache für Strukturunterschiede sah, gilt der Begriff Situation mittlerweile als die Menge der Bedingungen, „die im Hinblick auf die formale Struktur einer Organisation relevant sind“ (Kieser/Walgenbach 2010, S. 196). Dabei unterliegt die Organisationsstruktur neben dem direkten Einfluss der Situation auch indirekten Einflüssen. Abbildung 3.1 verdeutlicht die einzelnen Bestandteile des Ansatzes und ihre wechselseitigen Einflüsse.

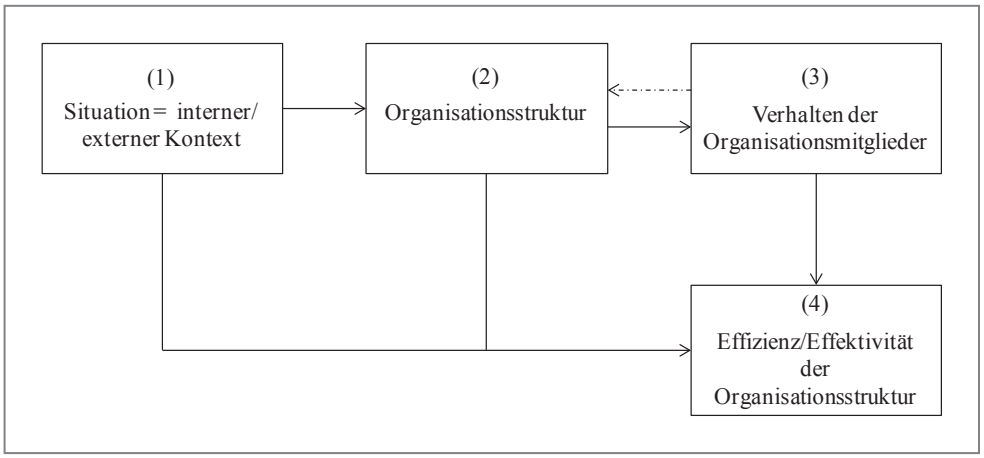


Abb. 3.1: Erweitertes Grundmodell des Situativen Ansatzes (in Anlehnung an Kieser/Walgenbach 2010, S. 199; Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt 2002, S. 24)

Ausgang des Modells ist eine spezifische (1) Organisationssituation, welche durch die Eigenschaften der Organisation und ihrer Umwelt bestimmt wird. Diese wirken deterministisch direkt auf die Ausprägungen der (2) Organisationsstruktur. Diese Struktur wirkt wiederum auf individueller Ebene auf das (3) Verhalten der Organisationsmitglieder, welche neben der Situation und der Struktur selbst die (4) Effizienz bzw. Effektivität der Organisation beeinflussen (vgl. Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt 2002, S. 23). Daneben ist auf individueller Ebene der indirekte Einfluss zu beachten, der sich aus den Bedürfnissen der Organisationsmitglieder an die Organisationsstruktur ergibt. Zwar stellen diese auch situative Faktoren dar, werden jedoch aufgrund der sehr heterogenen Bedürfnisstruktur der Mitglieder nicht mit zu den Situationsfaktoren gezählt. Dieser indirekte Einfluss resultiert daraus, dass die Organisationsstruktur zu einer zielgerichteten Beeinflussung des Verhaltens der Mitglieder führen muss, um effizient zu sein. Eine zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung gelingt jedoch nur, wenn die Bedürfnisse der Mitglieder, welche an die Struktur gestellt werden, weitestgehend gedeckt werden. Somit besteht nicht nur ein Einfluss der Struktur auf die Mitglieder einer Organisation, sondern auch eine Beeinflussung der Struktur der Organisation durch die Bedürfnisse der Mitglieder. Insgesamt führt damit nur eine Passung („Fit“) zwischen der Organisationsstruktur und den Bedürfnissen der Mitglieder zu einem an den Zielen der Organisation ausgerichteten Verhalten und damit einer effizienten Organisationsstruktur. Der

Situative Ansatz stellt somit einen Zusammenhang zwischen Situation, Struktur und Erfolg der Organisation dar. Auf Grundlage der Untersuchung dieses Zusammenhangs können Gestaltungsempfehlungen für Organisationsstrukturen entwickelt werden, die den jeweiligen Anforderungen der Situation gerecht werden (vgl. Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt 2002, S. 24).

Der Situative Ansatz kann somit einerseits ein analytisches Ziel verfolgen, das darin besteht, auf Basis von empirischen Erkenntnissen, Unterschiede in den Organisationsstrukturen durch Unterschiede in den Situationsfaktoren zu erklären, andererseits aber auch ein pragmatisches (Gestaltungs-)Ziel haben, welches die Organisationsstruktur als Parameter der Gestaltung behandelt und die Vorteilhaftigkeit der Struktur in Abhängigkeit von der bestehenden Situation untersucht (vgl. Bea/Göbel 2002, S. 87, 89). Da in dieser Arbeit die Identifikation von Einflussfaktoren im Mittelpunkt steht, diese aber nur über die Identifikation der Gestaltungsparameter möglich ist, sind die folgenden Überlegungen sowohl von dem analytischen als auch pragmatischen Ziel des Situativen Ansatzes geprägt.

Die Umsetzung des Situativen Ansatzes in der empirischen Forschung wird bis heute als Herausforderung angesehen. Das Forschungsprogramm lässt sich dabei durch **drei Fragestellungen** umschreiben (vgl. Kieser 2006, S. 218):

- Wie können Organisationsstrukturen beschrieben und operationalisiert werden, um Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen aufzeigen zu können?
- Welche situativen Faktoren oder Einflussgrößen erklären eventuell festgestellte Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen?
- Welche Auswirkungen haben unterschiedliche Situation-Struktur-Konstellationen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder und die Zielerreichung (Effektivität/Effizienz)?

In der organisationstheoretischen Forschung ist eine Vielzahl an empirischen Untersuchungen zu finden, die situative Faktoren identifizieren und sich somit mit diesen Fragestellungen befassen. Üblicherweise wird dabei in organisationsinterne und organisationsexterne Faktoren unterschieden. Zu

den internen Faktoren zählen gegenwartsbezogene Faktoren wie das Leistungsprogramm, die Größe oder die Rechtsform eines Unternehmens (vgl. Pugh/Hickson 1976; Lawrence 1993; Kieser 2006, S. 222). Externe Faktoren sind gesellschaftliche, ökonomische und kulturelle Bedingungen, Konkurrenzverhältnisse oder die Kundenstruktur (vgl. Hickson/McMillan 1981; Tayeb 1987; Kieser 2006, S. 222). Diese Faktoren stellen keine Konstanten, sondern Variablen dar, wodurch für jede Organisation eine spezifische Situation entsteht. Forschung, die sich mit dem Verhalten der Organisationsmitglieder als auch deren Auswirkung auf die Effizienz befasst, existiert bisher kaum (vgl. z. B. Kieser 2006, S. 222; Kieser/Walgenbach 2010). Gründe für dieses Forschungsdefizit liegen in der Komplexität der einzelnen Konstrukte und damit der problematischen Operationalisierung als auch der Problematik des Nachweises von Kausalitäten. Trotz bestehender Probleme bei der Anwendung des Situativen Ansatzes ist es dennoch unumstritten, dass der Beachtung der Rahmensituation bei der Gestaltung von Organisationsstrukturen eine zentrale Bedeutung zukommt (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 42-43).

3.2 Der Person-Organization-Fit und seine Integration in den Situativen Ansatz

Der Zusammenhang zwischen Gestaltung einer Organisation und Kontextfaktoren lässt sich vor dem Hintergrund des Fit-Gedankens interpretieren, welcher innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung in den letzten Jahren immer stärker an Relevanz gewinnt. Konzepte, welche den Fit im Rahmen der Organisationsforschung betrachten, haben ihren Ursprung im Situativen Ansatz (vgl. Venkatraman/Camillus 1984, S. 513). Dabei bezeichnet der Begriff „Fit“ die Passung bzw. Kompatibilität einzelner Gestaltungsvariablen.

Auf demselben Fit-Gedanken und damit den gleichen Grundannahmen basiert der Person-Organization-Fit (P-O-Fit). Dieser betrachtet jedoch nicht den Zusammenhang zwischen Organisation und Situation, sondern fokussiert mit der Passung zwischen Organisation und Individuum die individuelle Ebene des Fits. Der Ursprung dieses Konzeptes liegt in der Entwicklung

des Person-Environment-Fits, welcher bereits seit Anfang des 20. Jahrhunderts in der Wissenschaft diskutiert wird (vgl. z. B. Parson 1909; Lewin 1935; Pervin 1968; Ekehammer 1974). Der Person-Environment-Fit beschreibt die Passung zwischen einem Individuum und seiner Arbeitsumwelt (vgl. Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson 2005, S. 281). Ein vorhandener Fit führt analog zum Grundgedanken des Situativen Ansatzes zu einem höheren Maß an Zielerreichung und damit zu Effektivität bzw. Effizienz (vgl. Chatman 1991; Bretz/Judge 1994; Harris/Mossholder 1996; Lauver/Kristof-Brown 2001). Aufgrund der unterschiedlichen Facetten, die innerhalb der Arbeitsumwelt bestehen, entwickelten sich einzelne Forschungsrichtungen, die die Passung zwischen einem Individuum und einzelnen Bereichen innerhalb der Arbeitsumwelt fokussieren und dem Person-Environment-Fit unterzuordnen sind (vgl. Sekiguchi 2007, S. 118). Innerhalb dieser Forschungsbereiche, welche beispielsweise den Person-Job-Fit, den Person-Vocation-Fit, den Person-Person-Fit und den Person-Group-Fit umfassen (vgl. Caplan 1987, Cable/Judge 1996, Kristof 1996, Kristof-Brown/Jansen/Colbert 2002), zählt der Person-Organization-Fit zu den in der Wissenschaft am stärksten beachteten Ausprägungen (vgl. Sekiguchi 2007, S. 118-119).

Der Person-Organization-Fit beschreibt die Passung zwischen einem Individuum und einer Organisation. Dabei steht die Frage im Vordergrund, ob sich Mitarbeiter stärker zu Unternehmen hingezogen bzw. verbunden fühlen, zu denen sie einen hohen Fit empfinden. Diese Frage ist Gegenstand zahlreicher Untersuchungen (vgl. Chatman 1991, S. 460-462; Kristof 1996; Ng/Burke 2005, S. 1197-1199; Hu/Su/Chen 2007, S. 2512-2514). Beispielsweise fanden Schneider et al. heraus, dass Individuen in Abhängigkeit von ihren Interessen, Bedürfnissen, Präferenzen und ihrer Persönlichkeit in unterschiedlichem Maße von einer Organisation angesprochen werden (vgl. Schneider et al. 1998). Dabei kann der Fit sowohl auf supplementärer als auch komplementärer Ebene erfolgen (vgl. Muchinsky/Monahan 1987; Abbildung 3.2).

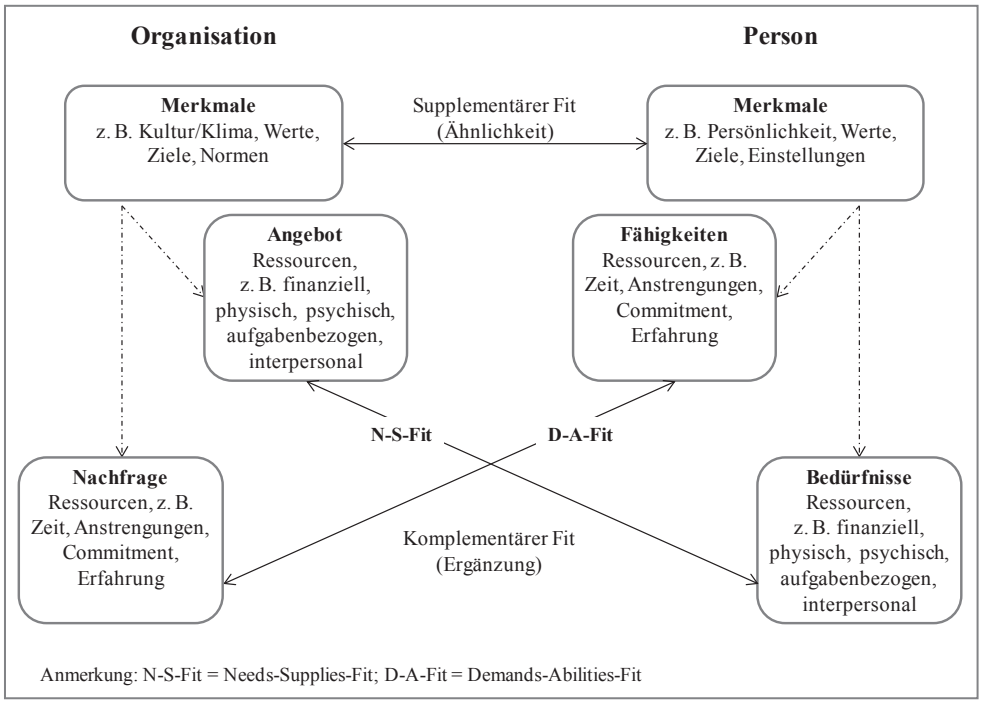


Abb. 3.2: Ausprägungen des Person-Organization-Fits (in Anlehnung an Kristof 2006, S. 4)

Der **supplementäre Fit** bezieht sich auf die Ähnlichkeit bzw. Gleichheit der Charakteristika und Eigenschaften eines Individuums und eines Unternehmens (vgl. Kristof 1996, S. 2). Hierzu zählt beispielsweise die Betrachtung der Kongruenz zwischen den Werten, Zielen und/oder Normen des Individuums und der Organisation (vgl. z. B. Chatman 1991; Cable/Judge 1996; Kristof 1996). Aufgrund der weiten Verbreitung dieser Ausprägung in der wissenschaftlichen Literatur wird der P-O-Fit häufig ausschließlich auf die Kongruenz von Werten reduziert (vgl. Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson 2005). Allerdings zeigt gerade neuere Forschung, dass eine einseitige Fokussierung auf die Ähnlichkeit von Person und Organisation nicht alle Ursachen und Auswirkungen erklären kann. Hier setzt der **komplementäre Fit** an. Dieser bezieht sich auf die Ergänzung zwischen Individuum und Organisation und umfasst wiederum zwei Ausprägungen. Zum einen beinhaltet er den Demand-Abilities-Fit, bei welchem ein Fit entsteht, wenn das Individuum Eigenschaften mitbringt, welche dem Unternehmen fehlen bzw. vom Unternehmen benötigt werden. Zum anderen bezieht sich der komplementäre Fit auf die Passung zwischen den Bedürfnissen eines Individuums und

dem Angebot des Unternehmens (Needs-Supplies-Fit) (vgl. Caplan 1987; Kristof 1996, S. 2).

Da der Situative Ansatz hinsichtlich der Passung zwischen der Organisation und den Bedürfnissen bzw. dem Verhalten der Organisationsmitglieder ein wesentliches Forschungsdefizit aufweist (vgl. 3.1), ist eine Analyse des Zusammenhangs zwischen dem Talentmanagement und dem Verhalten der Talente ausschließlich auf Basis des Situativen Ansatzes als Bezugsrahmen problematisch. Hier setzt der P-O-Fit an. Sowohl der Situative Ansatz als auch der P-O-Fit gehen von dem Zusammenhang der Gestaltung einer Organisation und dem Verhalten der Individuen aus. Ausschlaggebend für ein zielgerichtetes Verhalten ist bei beiden Ansätzen der Fit zwischen der Gestaltung der Organisation und den Bedürfnissen der Individuen, welcher bei Bestehen zu einer höheren Zielerreichung führt. Aufgrund dieser Ähnlichkeit der zugrunde liegenden Argumentation des Situativen Ansatzes und des P-O-Fits und den damit identischen Grundannahmen wird daher zur Erforschung der individuellen, auf das Verhalten der Talente bezogenen Ebene der P-O-Fit herangezogen und somit in den Situativen Ansatz integriert (vgl. Abbildung 3.3).

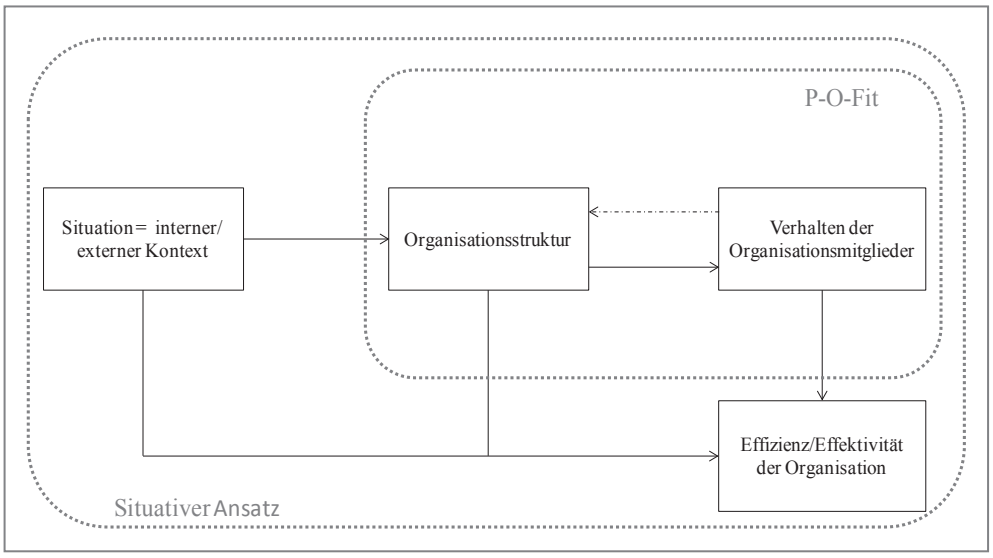


Abb. 3.3: Integration des Person-Organization-Fits in den Situativen Ansatz

Da im Rahmen des Situativen Ansatzes auf individueller Ebene die Anpassung der Organisationsgestaltung an die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder fokussiert wird, wird in der folgenden Arbeit der Person-

Organization-Fit im Sinn des Need-Supplies-Fits genutzt. Dieser wird von Kristof definiert als „the match between individual preferences or needs and organizational systems or structures" (1996, S. 5) und fokussiert somit analog zum Situativen Ansatz auf die Prozesse und Strukturen einer Organisation, was die Kompatibilität des Situativen Ansatzes und dieser Ausprägung des Fits weiter unterstützt.

Dem Need-Supplies-Fit konnte, trotz seiner bisher eher nachrangigen Nutzung innerhalb der wissenschaftlichen Forschung, nicht nur eine hohe Relevanz bei der Entstehung von Arbeitszufriedenheit und dem Verbleib von Mitarbeitern im Unternehmen nachgewiesen werden (vgl. Downey/Hellriegel/Slocum 1975; Tziner 1987; Bretz/Judge 1994). Cable und DeRue bezeichnen diesen Fit vielmehr als die wichtigste Ausprägung eines Fits für die Mitarbeiter (vgl. 2002, S. 875). Während der supplementäre Fit sowohl objektiv als auch subjektiv überprüfbar ist, zeigt sich der Needs-Supplies-Fit nur auf einer subjektiv empfundenen Ebene. So konstatiert Kristof, dass ein guter Fit dann vorliegt, wenn die beteiligten Parteien annehmen, dass ein solcher vorhanden ist. Tatsächliche Übereinstimmungen des Angebots und der Bedürfnisse seien weniger entscheidend als die Annahmen hierüber (vgl. Kristof 1996, S. 11).

Die folgenden Analysen dieser Arbeit basieren somit sowohl auf dem Situativen Ansatz als auch auf dem P-O-Fit. Aufgrund der Integration des P-O-Fits stellt der Situative Ansatz jedoch die leitende Theorie innerhalb dieser Arbeit dar.

3.3 Talentmanagement vor dem Hintergrund des Situativen Ansatzes

Es liegt angesichts der Argumentation des Situativen Ansatzes nahe, anzunehmen, dass auch die Gestaltung des Talentmanagements nicht standardisiert in einer universell gültigen Form erfolgen kann, sondern von internen, externen sowie individuellen Kontextfaktoren beeinflusst wird und an diesen ausgerichtet sein muss, um ein effektives Talentmanagement im jeweiligen Unternehmen zu etablieren. Da der entscheidende Wettbewerbsvorteil nicht nur durch Anwendung des besten Talentmanagement-Konzepts, son-

dern durch die passende Integration des Talentmanagements in den Wertschöpfungsprozess, die Strategie und die Kultur des Unternehmens erlangt wird (vgl. Stahl et al. 2007, S. 2; Ritz/Sinelli 2010, S. 9), ist Talentmanagement somit sowohl an die Umwelt als auch an die im Unternehmen gegebene spezifische Situation und die Erwartungen der Talente anzupassen. Insofern vermag der Situative Ansatz einen wesentlichen Erklärungsbeitrag hinsichtlich der Gestaltung des Talentmanagements zu leisten. Die Abbildung 3.4 verdeutlicht die Übertragung des Situativen Ansatzes mit dem darin integrierten P-O-Fit auf das Talentmanagement.

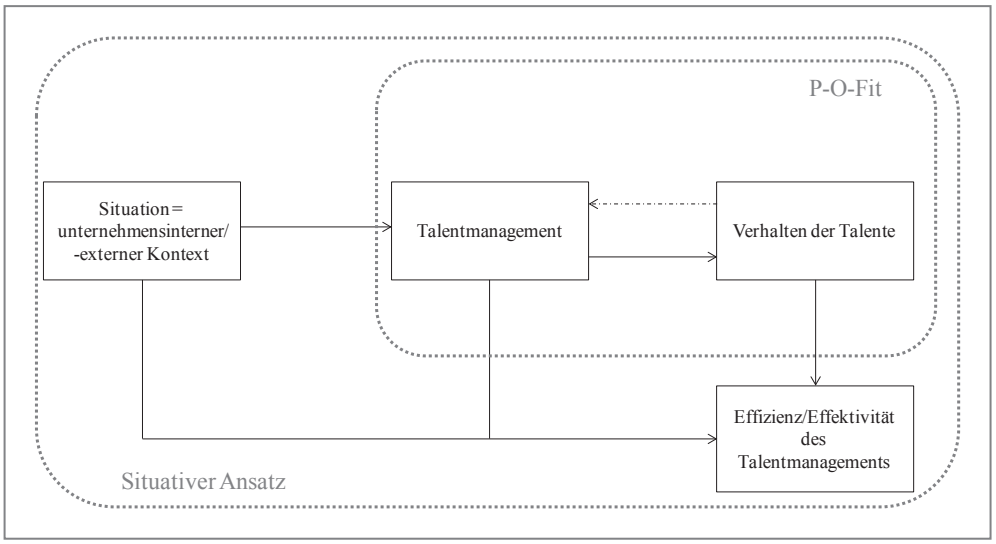


Abb. 3.4: Übertragung des Situativen Ansatzes auf das Talentmanagement

Talentmanagement muss somit analog zum Situativen Ansatz an die externe und interne Situation als auch soweit wie möglich an die Erwartungen der Talente angepasst werden. Die situativen Einflussfaktoren und die Erwartungen der Talente können jedoch konträr zueinander sein. So steht beispielsweise eine ökonomisch bedingte weitreichende Standardisierung der Talentmanagement-Maßnahmen im Konflikt zu einer weitreichenden individuellen Anpassung der Maßnahmen an die Erwartungen der Talente. Da aber bei der Gestaltung des Talentmanagements sowohl die situativen Faktoren als auch die Erwartungen der Talente beachten werden müssen, um effektiv und damit ökonomisch für das Unternehmen zu sein, muss ein bestmöglicher Kompromiss zwischen der Anpassung des Talentmanagements an die einzelnen Einflussfaktoren gefunden werden. Hierzu ist die Abwägung aller relevanten Einflussaktoren von Nöten, wodurch die Rele-

vanz der Identifikation der einzelnen Einflussfaktoren weiterhin gestärkt wird.

Da die Gestaltung des Talentmanagements nicht ausschließlich auf struktureller Ebene erfolgt, lassen sich die Erkenntnisse der Forschung zum Situativen Ansatz nur bedingt plausibilitätsgestützt auf das Talentmanagement übertragen:

Als **unternehmensexterne Faktoren** wurden innerhalb des Situativen Ansatzes einerseits Einflüsse einer globalen, andererseits einer aufgabenspezifischen Umwelt identifiziert (vgl. Kiesel 2001, S. 24). Die globale Umwelt setzt sich wiederum aus der ökonomischen, der sozio-kulturellen, der technologischen und der politischen Umwelt zusammen (vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 292-293). Hinsichtlich der Herleitung möglicher Einflussfaktoren auf das Talentmanagement erweisen sich insbesondere die ökonomische und die sozio-kulturelle Umwelt als relevant. Während in ökonomischer Hinsicht hauptsächlich die wirtschaftliche Entwicklung und das Lohn- und Gehaltsniveau Einfluss nehmen können, sind die sozio-kulturellen Einflüsse weitaus vielfältiger. Hierunter sind beispielsweise die Werte und Einstellungen der Bevölkerung, der Lebensstil und Bevölkerungsmix, die Arbeitseinstellung oder auch die Demografie zu verstehen, die einen Einfluss sowohl auf die Erwartungen der Talente als auch auf die Einstellung des Unternehmens haben können. Die aufgabenspezifische Umwelt bezieht sich auf die vorherrschenden Bedingungen innerhalb der Branche, in der ein Unternehmen agiert. Im Rahmen der Forschung zum Situativen Ansatz wurden hier drei Faktoren identifiziert, die Einfluss auf die Struktur eines Unternehmens haben: Konkurrenzverhältnisse, Kundenstruktur und die Dynamik der technischen Entwicklung (vgl. Kieser 2006, S. 222). Während die Kundenstruktur keinen direkten Zusammenhang zu Talentmanagement erkennen lässt, verschärfen die Konkurrenzverhältnisse innerhalb einer Branche den Kampf um Talente und verstärken somit die Relevanz des Einsatzes des Talentmanagements. Ähnlich verhält es sich mit der Dynamik der technischen Entwicklung, welche die Relevanz von Wissen und Leistungspotential und somit von Talenten steigert. Daneben kann auch die generelle Dynamik der Branche Einfluss auf die Gestaltung des Talentmanagements haben, da diese

den Planungshorizont des Unternehmens beeinflusst (vgl. Ebers 2004, S. 658).

Weitaus vielfältiger sind die Einflussfaktoren auf der **unternehmensinternen Ebene**. In Anlehnung an den Situativen Ansatz lassen sich hier gegenwarts- und vergangenheitsbezogene Einflussfaktoren differenzieren. Als gegenwartsbezogene Faktoren werden in der Literatur das Leistungsprogramm, die Größe, Fertigungs- und Informationstechnik, Rechtsform und Eigentumsverhältnisse genannt (vgl. Kieser 2006, S. 222). Diese lassen sich jedoch nur teilweise auf das Talentmanagement übertragen. Es ist anzunehmen, dass die Unternehmensgröße auch im Rahmen des Talentmanagements einen Einflussfaktor darstellt, da mit der Größe in der Regel auch Unterschiede in der Ressourcenausstattung und den Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens einhergehen. Ebenfalls ist ein Einfluss der Eigentumsverhältnisse auf die Gestaltung des Talentmanagements nachvollziehbar. Je nachdem, ob es sich bei dem Unternehmen z. B. um ein Stammhaus, eine Tochtergesellschaft oder ein eigenständiges Unternehmen handelt, kann der vorherrschende Grad an Entscheidungsfreiheit und die damit verbundenen Vorschriften und Regularien das Handlungsfeld innerhalb des Talentmanagements aber auch die Unternehmenskultur beeinflussen. Ebenso ist ein Einfluss der Rechtsform des Unternehmens denkbar. So verfolgt möglicherweise ein an der Börse notiertes Unternehmen mit dem Einsatz und der Kommunikation des Talentmanagements andere Ziele als ein nicht börsennotiertes Unternehmen, wodurch auch die Gestaltung der eingesetzten Maßnahmen beeinflusst wird. Als vergangenheitsbezogene Einflussfaktoren wurden im Zuge des Situativen Ansatzes das Alter, die Art der Gründung und das Entwicklungsstadium der Organisation identifiziert (vgl. Walgenbach/Oertel 2010, S. 66). Auch diese können zum Teil plausibilitätsgestützt auf das Talentmanagement bezogen werden. Das Alter der Organisation kann Einfluss auf Probleme bei der Einführung des Talentmanagements haben. So können beispielsweise langfristig gewachsene Strukturen in der Regel nicht ohne Komplikationen und Widerstände verändert werden. Ähnlich verhält es sich mit dem Entwicklungsstadium der Organisation. Abhängig davon, in welcher Lebensphase sich das Unternehmen befindet, ist mög-

licherweise eine stärkere oder weniger starke Gestaltung des Talentmanagements sinnvoll.

Um die Effektivität des Talentmanagements zu erreichen, muss jedoch nicht nur ein Fit zwischen den situativen Kontextfaktoren und dem Talentmanagement bestehen, sondern es muss auch eine Abstimmung zwischen der Gestaltung des Talentmanagements und den Bedürfnissen bzw. **Erwartungen der Talente** stattfinden. Während sowohl der Situative Ansatz als auch der P-O-Fit den Terminus Bedürfnisse der Mitglieder bzw. Individuen nutzen, wird im Rahmen des Talentmanagements der Fokus auf die Erwartungen der Talente gelegt. Diese Einschränkung erfolgt, da sich Bedürfnisse nicht zielgerichtet auf die Gestaltung des Talentmanagements beziehen, sondern in der Regel allgemeine Mangelempfindungen eines Individuums darstellen, welche sich auf die gesamte Situation beziehen (vgl. Scherm/Süß 2010, S. 151). Da in dieser Arbeit jedoch zielgerichtete Einflussfaktoren herausgestellt werden sollen, wird im Folgenden nicht von den Bedürfnissen der Talente im Allgemeinen, sondern von den konkreten Erwartungen an das Talentmanagement ausgegangen. Ziel der möglichst weitreichenden Anpassung des Talentmanagements an die Erwartungen der Talente ist es, das Verhalten der Talente in Richtung der Ziele des Talentmanagements, wie beispielsweise der Bindung der Talente, und damit auch der Unternehmensziele zu beeinflussen. Durch die Identifikation als Talent entstehen aufseiten des Talents bestimmte Erwartungen an das Talentmanagement. Um das Verhalten der Talente zielgerichtet beeinflussen zu können, müssen diese Erwartungen durch das Talentmanagement gedeckt werden. Auch wenn nicht alle Erwartungen aufgrund ihrer Heterogenität bei der Gestaltung eines Talentmanagements beachtet werden können, ist es dennoch für die effektive Gestaltung eines Talentmanagements notwendig, die Erwartungen der Talente zu erkennen und einen größtmöglichen Teil bei der Gestaltung zu beachten. Damit stellen die Erwartungen der Talente einen essenziellen Einflussfaktor für die Auswahl von Maßnahmen und die Gestaltung des Talentmanagements dar.

Bei einer Anpassung des Talentmanagements sowohl an die interne und externe Umwelt als auch an die Erwartungen der Talente wird dem Situati-

ven Ansatz folgend somit eine **effektive bzw. effiziente Gestaltung des Talentmanagements** erreicht. Als Effektivitätskriterium lassen sich im Rahmen des Talentmanagements unterschiedliche Variablen heranziehen. Diese sind abhängig von den mit dem Talentmanagement verfolgten Zielen und bestehen zum einen aus Kennzahlen, wie beispielsweise der Nachbesetzungszeit einer Schlüsselstelle innerhalb des Unternehmens, der Fluktuationsrate von Talenten oder der Bewertung von Abwanderungsrisiken. Zum anderen können auch Kriterien wie beispielsweise die Arbeitgeberattraktivität oder das Commitment der Talente als Effektivitätsmaß herangezogen werden.

Insgesamt liefert der Situative Ansatz somit verschiedene Ansatzpunkte für die Erforschung der Einflussfaktoren des Talentmanagements. Allerdings zeigen diese nur strukturelle Einflussfaktoren auf Unternehmensebene auf, die somit nur einen Teil des Konzeptes des Talentmanagements beeinflussen. Somit ist einerseits Forschung zu den Intensitäten bzw. die Überprüfung der diskutierten Einflussfaktoren des Situativen Ansatzes nötig (vgl. 4; 5), andererseits ist es unabdingbar, weitere Faktoren der Gestaltung des Talentmanagements zu identifizieren (vgl. 5). Zudem fehlen jegliche Erkenntnisse zu Einflussfaktoren auf der individuellen Ebene (vgl. 6; 7).

3.4 Methodologische und theoriebasierte Einordnung der Kapitel 4 bis 7

Zur Erforschung der Einflussfaktoren werden in den Kapiteln 4 bis 7 empirische Untersuchungen durchgeführt. Dabei werden sowohl quantitative als auch qualitative Forschungsmethoden genutzt. Vor diesem Hintergrund erfolgt zunächst eine **methodologische Einordnung**, bevor die Inhalte der einzelnen Kapitel in den theoretischen Zusammenhang eingeordnet werden:

Während lange Zeit über den Gegensatz von qualitativer und quantitativer Forschung diskutiert wurde, zeigt sich immer stärker eine Verlagerung der Diskussion hin zu der Vereinbarkeit der beiden Ansätze (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 112) und somit zu einer Fokussierung des Mixed-Method-Ansatzes. Da in der empirischen Personalforschung sowohl qualitative als auch quantitative Forschung eine wichtige Rolle spielt (vgl. Rastet-

ter 2004), ist es sinnvoll, sowohl qualitative als auch quantitative Methoden zur Erforschung eines Gegenstandes zu nutzen. Zur Übersicht der Stärken und Schwächen der beiden Methoden werden im Folgenden die wesentlichen Unterschiede zwischen der qualitativen und quantitativen Forschungsrichtung herausgestellt, welche sich aus ihren jeweiligen wissenschaftstheoretischen Annahmen ergeben:

Qualitative Forschung basiert auf der Annahme, dass es im sozialen Bereich keine Gesetzmäßigkeiten gibt, und ist daher hauptsächlich auf die Erforschung des Einzelfalls ausgerichtet (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 113). Zudem verfolgt diese Forschungsrichtung eine induktive und in der Regel auch explorative Herangehensweise, bei welcher das Verständnis des Forschungsgegenstandes im Vordergrund steht (vgl. Lamneck 2010, S. 245). Somit ermöglicht eine qualitative Studie, „den theoretischen Bezugsrahmen während des Forschungsablaufs stets zu novellieren oder sogar erst zu entwickeln“ (Lamneck 2010, S. 222). Das Ziel des qualitativen Forschungsprozesses besteht darin, „soziale Prozesse und andere reale Phänomene besser als zuvor zu verstehen“ (vgl. Süß 2009, S. 164). Dabei kann qualitative Forschung wiederum auf unterschiedliche Methoden, beispielsweise auf strukturierte Interviews, Gruppendiskussionen, teilnehmende Beobachtungen oder Dokumentenanalysen, zurückgreifen (vgl. z. B. Bortz/Döhring 2006, S. 306-324; Creswell 2009, S. 178-181; Lamneck 2010, S. 272-280). Auch Fallstudienforschung zählt zu der qualitativen Forschung, allerdings stellt diese eine Sonderform dar. Fallstudienforschung bezeichnet weniger eine spezifische Erhebungstechnik, sondern stellt einen eigenen Forschungsansatz dar (vgl. Lamneck 2010, S. 275), in welchem unterschiedliche qualitative Forschungsmethoden kombiniert werden. Die Fallstudientechnik soll einen genaueren Einblick in das Zusammenwirken einer Vielzahl von Faktoren ermöglichen und eignet sich daher bei wenig erforschten und komplexen Sachverhalten (vgl. Lamneck 2010, S. 275).

Quantitative Forschung verfolgt hingegen in der Regel das Ziel, Theorien zu überprüfen. Dieses erfolgt größtenteils deduktiv-explantativ mittels Hypothesen, welche durch Forschung bestätigt oder widerlegt werden sollen (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 113). Gleichzeitig werden quantitative Stu-

dien in den letzten Jahren auch vermehrt für den explorativen Erkenntnisgewinn genutzt (vgl. Bortz/Döhring 2006). Quantitative Studien können sowohl in Form einer Fragebodenstudie als auch eines Experiments durchgeführt werden. Dabei bietet der Einsatz von Fragebogenstudien einen weiten Rahmen an Einsatzmöglichkeiten. Beispielsweise werden Fragebogenstudien eingesetzt, um Hypothesen oder plausibilitätsgestützte Überlegungen zu überprüfen, Trends, Einstellungen oder Meinungen zu erheben und diese zu generalisieren (vgl. Creswell 2009, S. 145). Daneben ermöglichen Fragebogenstudien jedoch auch ein exploratives Vorgehen. Im Rahmen der quantitativen Datenanalyse gewinnen auch immer mehr Methoden an Bedeutung, die darauf fokussiert sind, Hypothesen zu generieren (vgl. Bortz/Döhring 2006, S. 271). Im Vergleich zu explantativ-qualitativen Untersuchungen umfassen explorative dabei tendenziell mehr Variablen und tragen dazu bei, bisher unentdeckte Muster und Sachverhalte zu identifizieren (vgl. Bortz/Döhring 2006, S. 269). Experimentelle quantitative Forschung fokussiert hingegen ausschließlich auf die Erforschung von Zusammenhängen und bietet durch die Variation einer Variablen bei gleichzeitiger Konstanthaltung aller anderen Einflüsse die Möglichkeit, Kausalitäten nachzuweisen (vgl. Creswell 2009, S. 145-146).

Aufgrund der Stärken und Schwächen, welche beide Methoden mit sich bringen, existiert keine universell richtige Forschungsmethodik, sondern die Eignung der Methode ist immer vor dem Hintergrund der Forschungsfrage sowie des wissenschaftlichen Erkenntnisstandes zu beurteilen. Zudem bietet der dieser Dissertation zugrunde liegende Situative Ansatz Ansatzpunkte für ein methodologisches Vorgehen. Aufbauend auf den zahlreichen quantitativen Erkenntnissen des Zusammenhangs zwischen Situation und Organisationsstruktur liefert er Ansatzpunkte, welche in einem ersten Schritt ein empirisch exploratives Vorgehen unterstützen, um Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren zu generieren. Aufgrund der zahlreichen situativen Faktoren ist ein qualitatives Vorgehen in diesem ersten Schritt problematisch, da nur ein großzahliger Vergleich unterschiedlicher Talentmanagement-Konzepte generalisierbare Informationen zu Einflussfaktoren liefern kann. Aufgrund der Kritik innerhalb des Situativen Ansatzes, welche bei quantitativen Studien die fehlenden Informationen zum Wirkungszusammenhang bemängelt

(vgl. Walgenbach/Oertel 2010, S. 71), zeigt sich eine experimentelle Studie geeignet, in einem zweiten Schritt Erkenntnisse über Kausalitäten zu liefern. Qualitative Studien ermöglichen anschließend „[…] [g]erade im Rahmen[des Situativen Ansatzes] […], bisherige Erkenntnisse zu prüfen und vor allem zu vertiefen“ (Walgenbach/Oertel 2010, S. 72) und „eine detailliertere Betrachtung einzelner Fälle und Zusammenhänge“ (Walgenbach/Oertel 2010, S. 71) herauszustellen.

Vor diesem Hintergrund werden innerhalb der Kapitel 4 bis 7 in Abhängigkeit von den zugrunde liegenden Forschungsfragen unterschiedliche Forschungsmethoden genutzt. Durch die Verwendung von qualitativen sowie unterschiedlichen quantitativen Forschungsmethoden folgt die vorliegende Arbeit dem **„Mixed-Methods“-Ansatz**, da eine Kombination dieser Forschungsmethoden eine umfassendere und detailliertere Erforschung eines Forschungsgegenstands ermöglicht, als es durch den Einsatz einer einzelnen Methode möglich wäre (vgl. Lamnek 2010, S. 284; Creswell/Clark 2007, S. 5). Eine Beschreibung sowohl der Forschungsfrage als auch der Methodik erfolgt im Folgenden sowie detailliert in den einzelnen Kapiteln (vgl. 4 bis 7).

Die vier Kapitel beziehen sich jeweils auf einzelne Zusammenhänge zwischen Situation, Talentmanagement, Verhalten der Talente und Effektivität des Talentmanagements und lassen sich in das auf Talentmanagement bezogene erweiterte Grundmodell des Situativen Ansatzes einordnen. Die Abbildung 3.5 bildet in den rechteckigen Kästchen die vier Komponenten des Situativen Ansatzes ab. Die durchgezogenen Pfeile sowie der gestrichelte Pfeil zwischen dem Verhalten der Talente und dem Talentmanagement verdeutlichen die im Situativen Ansatz postulierten Einflüsse (vgl. 3.1; 3.3). Der Rahmen um die Kästchen Talentmanagement und Verhalten der Talente stellt die in Abschnitt 3.2 vollzogene Integration des P-O-Fits in den Situativen Ansatz dar. Das gesamte theoretische Konstrukt bildet das Gerüst für die Kapitel 4 bis 7. Um die Zusammenhänge der einzelnen Kapitel zu verdeutlichen, werden diese im Folgenden in dieses Gerüst eingeordnet. In der Grafik sind die Kapitel 4 bis 7 in den Ellipsen abgebildet. Die von den El-

lipsen ausgehenden, gestrichelten Pfeile zeigen jeweils auf den in dem Kapitel untersuchten Einfluss bzw. die untersuchten Einflüsse.

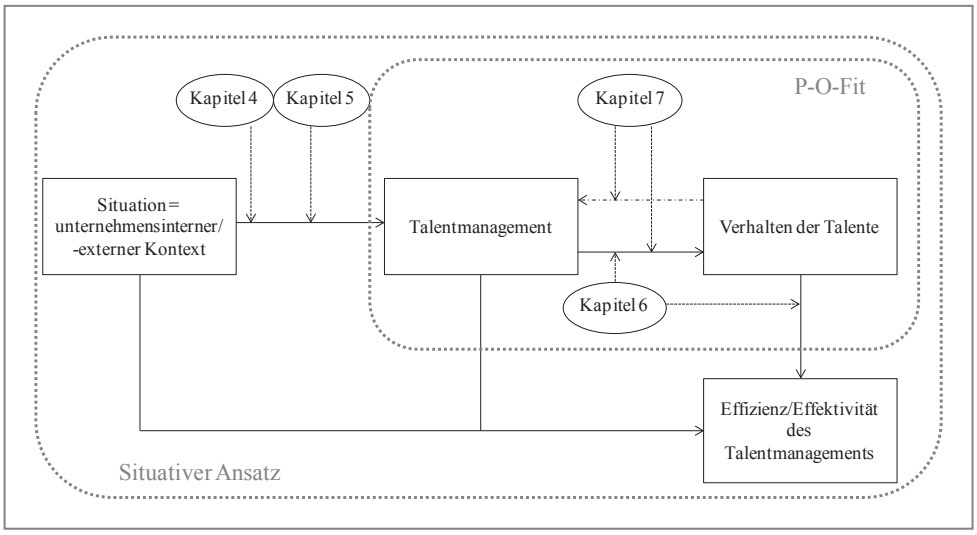


Abb. 3.5: Theoriebasierte Einordnung und Zusammenhang der Kapitel 4 bis 7

Zunächst fokussieren die Kapitel 4 und 5 auf den Einfluss der situativen internen Kontextfaktoren auf die Gestaltung des Talentmanagements. Dabei legen beide Kapitel den Fokus auf Unternehmen in Deutschland und untersuchen die Gestaltung des Talentmanagements, um einerseits deduktiv (vgl. 4) andererseits induktiv (vgl. 5) Erkenntnisse über Einflussfaktoren zu gewinnen

In **Kapitel 4** („Talentmanagement in KMU und Großunternehmen im Vergleich: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung“) wird dabei die Größe als zentraler Einflussfaktor der Gestaltung von Talentmanagement untersucht. Die Fokussierung auf diesen Faktor erfolgte auf Basis der Forschung zum Situativen Ansatz, welche die Größe von Unternehmen in verschiedenen Untersuchungskontexten als einen der zentralen Kontextfaktoren identifiziert (vgl. Pugh/Hickson 1976; Lawrence 1993; Kieser 2006, S. 222). Da es sich bei Talentmanagement um ein konzeptionell und empirisch wenig entwickeltes Forschungsfeld handelt, aber umfangreiche Forschung zum Situativen Ansatz existiert, eignete sich ein quantitativ, exploratives Untersuchungsdesign. Mittels eines Vergleichs der Gestaltung des Talentmanagements zwischen KMU und Großunternehmen wird untersucht, ob und

welchen Einfluss die Größe von Unternehmen im Rahmen der Gestaltung des Talentmanagements hat. Innerhalb des Kapitels werden zahlreiche Unterschiede identifiziert, welche sich jedoch nur teilweise auf die Größe der Unternehmen zurückführen lassen. So zeigen sich auch Differenzierungen in der Gestaltung, welche nicht einzig durch diesen Einflussfaktor begründet werden können, sodass der Fit zwischen Situation und Talentmanagement weiterer Forschung bedarf.

Daher fokussiert auch das **Kapitel 5** („Verbreitung und Gestaltung von Talentmanagement in deutschen Unternehmen – Eine empirische Analyse“) auf den Zusammenhang zwischen Situation und Talentmanagement. Während im Kapitel 4 jedoch von einem bereits identifizierten Einflussfaktor ausgegangen und die Auswirkungen betrachtet wurden, ist es Ziel des Kapitels 5, die Einflussfaktoren, welche für die Gestaltung ursächlich sind, zu identifizieren. Dieses erfolgt auf Basis der durch eine quantitative empirische Analyse identifizierten aktuellen Gestaltung des Talentmanagements in deutschen Unternehmen. Mittels einer Clusteranalyse werden Unternehmen identifiziert, welche innerhalb der Cluster Ähnlichkeiten und zwischen den Clustern eindeutige Unterschiede in der Gestaltung des Talentmanagements aufweisen. Auf Grundlage dieser Unternehmenscluster werden schließlich Einflussfaktoren ermittelt, welche für die unterschiedliche Gestaltung des Talentmanagements verantwortlich sind.

Die Kapitel 6 und 7 fokussieren im Gegensatz zu den vorherigen Kapiteln auf die individuelle Ebene des Situativen Ansatzes und nutzen somit den P-O-Fit als theoretische Grundlage (vgl. 3.2):

Kapitel 6 („The Influence of Global Talentmanagement on Employer Attractiveness – An Experimental Study”) betrachtet den Fit zwischen der Gestaltung des Talentmanagements und dem Verhalten bzw. den Erwartungen der Talente. Ergänzt wird diese Betrachtung des Fits um das Effektivitätskriterium der Arbeitgeberattraktivität. Hierbei wird sowohl auf unterschiedliche Inhalte des Talentmanagements als auch auf kulturelle Einflüsse der Talente eingegangen. Daher erfährt das Talentmanagement in diesem Kapitel eine Erweiterung um eine internationale Perspektive. Insgesamt hat dieses Kapitel das Ziel den – durch Landeskultur moderierten – Einfluss des

international ausgerichteten Talentmanagements auf die Arbeitgeberattraktivität zu analysieren. Somit untersucht diese Studie zum einen, inwieweit das Talentmanagement generell die Attraktivität eines Unternehmens erhöht. Zum anderen wird durch die Variation der Inhalte des Talentmanagements und die Betrachtung des kulturell bedingten Einflusses auf den Zusammenhang zur Arbeitgeberattraktivität untersucht, inwieweit Erwartungen der Talente die Effektivität der Ausrichtung des Talentmanagements beeinflussen. Zur Erforschung dieser Zusammenhänge eignete sich ein quantitativ experimentelles Design, da dieses die Überprüfung von Kausalitäten ermöglicht.

Kapitel 7 („Der Talent-Talentmanagement-Fit – Eine qualitative Analyse“) fokussiert ebenfalls auf den Zusammenhang zwischen dem Talentmanagement und dem Verhalten der Talente. Aufgrund der Erkenntnisse des Kapitels 6, in welchem die Notwendigkeit eines Fits zwischen den Erwartungen der Talente und der Gestaltung des Talentmanagements bestätigt wurde, wird in dieser Studie ein qualitatives Design gewählt, um die unterschiedlichen Facetten des Talentmanagements und des Fits genauer zu analysieren und anhand eines Fallbeispiels die gewonnenen Erkenntnisse zu vertiefen. Ziel dieser Studie ist es, den Fit zwischen der Gestaltung des Talentmanagements und den Erwartungen der Talente zu untersuchen und auf der Basis dieser Ergebnisse weitere Problembereiche zu identifizieren, welche neben dem Fit auch auf die Effektivität des Talentmanagements wirken. Um dieses zu erreichen, wurden innerhalb eines Unternehmens unterschiedliche Personengruppen befragt und die Sichtweisen miteinander verglichen.

Insgesamt fokussieren die Kapitel 4 bis 7 somit die einzelnen Einflüsse des Situativen Ansatzes und zeichnen damit ein umfassendes Bild des Talentmanagements auf Basis des Bezugsrahmens ab.

4 Talentmanagement in KMU und Großunternehmen im Vergleich: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung[1]

4.1 Einleitung

Die wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Die Globalisierung und die damit verbundene Intensivierung des Wettbewerbs erhöhen weltweit die Nachfrage nach qualifiziertem Personal. Gleichzeitig führen der demografische Wandel und die steigende Migration von hoch qualifizierten Mitarbeitern ins Ausland zu einem Rückgang des Arbeitskräfteangebots, der aufgrund der steigenden Bedeutung der an Mitarbeiter gebundenen Ressource Wissen als besonders kritisch einzuschätzen ist. Während qualifizierte Mitarbeiter immer mehr zum Schlüsselfaktor im Kampf um Wettbewerbsvorteile werden, nimmt die Anzahl der verfügbaren Talente immer weiter ab. Somit werden qualifizierte, talentierte Mitarbeiter zunehmend zur kritischen Ressource im Unternehmen.

Als Folge dieser Entwicklungen ist in den letzten Jahren das Talentmanagement verstärkt in den Blick von Wissenschaft und Praxis gerückt. Sowohl kleine und mittlere Unternehmen als auch Großunternehmen sehen Talentmanagement als eine der wichtigsten Aufgaben des Personalmanagements in den nächsten Jahren. Sein Ziel besteht darin, talentierte Mitarbeiter effektiv und effizient zu identifizieren und auszuwählen, einzusetzen, zu entwickeln, zu motivieren und schließlich an das Unternehmen zu binden, um so langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Bislang ist aber in Deutschland kaum empirisch erforscht, in welchem Umfang Talentmanagement in Unternehmen betrieben wird, welche Maßnahmen im Zuge des Talentmanagements angewendet werden und welchen Nutzen die Unternehmen sich davon versprechen. Zudem ist die (unterschiedliche) Gestaltung des Talentmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie Großunternehmen bisher noch nahezu unerforscht. Der Situative Ansatz der Organisationsforschung zeigt jedoch, dass eine Anpassung der Struktur und damit der Gestaltung des Talentmanagements an die Un-

[1] Eine vorherige Fassung dieses Beitrags ist in Zusammenarbeit mit Herrn Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß in dem Jahrbuch „Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen – Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2012“ S. 277-294 erschienen.

ternehmenssituation unumgänglich ist; die Unternehmensgröße wird dabei regelmäßig als wichtiger Einflussfaktor genannt (vgl. Kieser 2006, S. 222). Daher stellt sich die Frage, inwieweit Talentmanagement an die unterschiedlichen Gegebenheiten in KMU und Großunternehmen angepasst wird, da nur so ein effektiver Einsatz gewährleistet werden kann.

Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel des Beitrags darin, die Unterschiede in der Verbreitung und Gestaltung des Talentmanagements zwischen kleinen und mittleren Unternehmen sowie großen Unternehmen zu analysieren. Zunächst werden dazu die Ursachen und Auswirkungen des Fach- und Führungskräftemangels dargestellt und hinsichtlich ihrer Wirkungen auf KMU und Großunternehmen differenziert. Es folgt eine Darstellung des Talentmanagements. Im Anschluss wird auf Basis einer empirischen Studie differenziert nach KMU und Großunternehmen die Anwendung des Talentmanagements in der Praxis analysiert.

4.2 Fach- und Führungskräftemangel

4.2.1 Ursachen und Auswirkungen

Die Ursachen des Fach- und Führungskräftemangels in Unternehmen sind vielfältig. Sie können zyklisch bedingt sein, beispielsweise aufgrund von schwachen Abiturjahrgängen oder einer guten wirtschaftlichen Lage. Weitaus kritischer sind Ursachen zu sehen, die strukturell bedingt sind und somit langfristige Auswirkungen auf das Angebot an Fach- und Führungskräften haben (vgl. Mesaros/Vanselow/Weinkopf 2009, S. 20).

Einerseits steigt durch die Globalisierung und den dadurch zunehmenden weltweiten Wettbewerb die Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern stetig an (vgl. Schuler/Jackson/Tarique 2011b, S. 19). Andererseits führt die demografische Entwicklung zu einem akuten Mangel an qualifiziertem Personal. Vor allem hoch entwickelte Länder spüren die Auswirkungen des Wandels. Länder in Europa und Nordamerika sowie Japan und Australien haben bereits jetzt mit der Altersverschiebung innerhalb der Bevölkerung zu kämpfen. Während das Phänomen in Nordamerika als kurzfristig betrachtet wird, zeichnen sich in Deutschland langfristige Konsequenzen deutlich ab (vgl. Beechler/Woodward 2009, S. 275; Schuler/Jackson/Tarique 2011b,

S. 21). Die prognostizierte Bevölkerungsentwicklung zeigt einen deutlichen Rückgang schon in den kommenden Jahren an: Während heute noch ca. 80 Millionen Menschen in Deutschland leben, wird diese Anzahl bereits bis 2030 auf 77 Millionen zurückgehen. Neben diesem absoluten Rückgang wird es auch eine strukturelle Verschiebung innerhalb der Bevölkerung geben (vgl. Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007, S. 59). Durch sinkende Geburtenraten und die Verlängerung der Lebenszeit wird 2030 bereits jeder dritte Deutsche über 67 Jahre alt sein, während heute nur jeder fünfte dieses Alter erreicht hat. Gleichzeitig sinkt die Bevölkerung der unter 20-Jährigen von 20 % auf ca. 15 % der Gesamtbevölkerung (vgl. Ehrentraut/Fetzer 2007, S. 29-30; Statistisches Bundesamt 2011, S. 23-24). Somit werden zum einen immer weniger qualifizierte Arbeitskräfte in den Markt einsteigen, zum anderen wird ein Großteil der erfahrenen Arbeitskräfte den Markt verlassen, wodurch das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften kontinuierlich sinken wird.

Durch die Globalisierung wird die über geografische und kulturelle Grenzen hinweggehende Mobilität gefördert (vgl. Baruch/Budhwar/Khatri 2007, S. 99). Die Wanderungsrichtung von Arbeitskräften zwischen Ländern wird vor allem durch Unterschiede im Lohn- und Steuerniveau, in den Arbeitsbedingungen sowie durch die wirtschaftliche Lage und attraktive Lebensbedingungen beeinflusst (vgl. Beechler/Woodward 2009, S. 275). Die Wanderungsraten lassen sich nach dem Qualifikationsniveau differenzieren. In westlichen Industrieländern liegt die Abwanderungsrate von niedrig qualifizierten Arbeitskräften bei ca. 0.9 % und von mittel qualifizierten bei ca. 1.6 %. Hoch qualifizierte Arbeitskräfte weisen hingegen durchschnittlich eine Abwanderungsrate von gut 5 % auf (vgl. Beechler/Woodward 2009, S. 275; Ritz/Sinelli 2010, S. 6). Die Abwanderer sind somit im Durchschnitt deutlich höher qualifiziert als die sonstige Bevölkerung, sodass der Anteil an qualifizierten Arbeitskräften innerhalb der Bevölkerung langfristig auch durch Abwanderung schrumpft. Neben dieser zusätzlichen Verknappung hoch qualifizierter Arbeitskräfte stellt die Mobilität Unternehmen vor allem durch den sogenannten „Brain Drain“, den Abfluss von Wissen, vor steigende Probleme.

Gleichzeitig wird Wissen zu einer immer bedeutenderen Ressource (vgl. Feldhoff 2005, S. 30). Bereits heute entstammen 71.5 % aller Arbeitsplätze innerhalb der EU dem Dienstleistungs- und damit dem wissensintensivsten Sektor (vgl. Beechler/Woodward 2009, S. 275). Dabei ist Wissen Voraussetzung für Innovationsfähigkeit und die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. Diese Entwicklung und die Tatsache, dass der Großteil des erfolgskritischen Wissens an Personen gebunden ist, lässt die Bedeutung der Ressource Personal im Unternehmen steigen, wodurch Unternehmen immer abhängiger von ihren Arbeitnehmern, insbesondere den hoch qualifizierten Talenten, werden (vgl. Beechler/Woodward 2009, S. 275-276; Ritz/Sinelli 2010, S. 4).

Veränderungen des individuellen Verhaltens der Arbeitskräfte erschweren für Unternehmen den Kampf um qualifizierte Mitarbeiter. Während noch in den 1950er-Jahren das Konzept des „Lifetime Employment“ vorherrschte und Arbeitnehmer häufig lebenslang für ein Unternehmen arbeiteten, wird von Arbeitnehmern heute Flexibilität und somit eine hohe Wechselbereitschaft erwartet. Die Loyalität der Arbeitnehmer zu einem Unternehmen steht nun deutlicher in Abhängigkeit von den gebotenen individuellen Perspektiven (vgl. Ritz/Sinelli 2010, S. 6). Aufgrund des bestehenden Fach- und Führungskräftemangels bieten sich für hoch qualifizierte Arbeitskräfte zahlreiche Möglichkeiten des Wechsels, sodass Unternehmen hohe Anstrengungen unternehmen müssen, um Talente zu halten.

4.2.2 Situation in kleinen und mittleren Unternehmen

Durch die steigende Nachfrage nach qualifiziertem Personal bei gleichzeitigem Rückgang des Angebots werden die sogenannten „Talente“, hoch qualifizierte und engagierte Arbeitnehmer, in Zukunft zum Engpassfaktor, wodurch sich der Konkurrenzkampf um diese Arbeitskräfte intensivieren wird (vgl. Winkler 2009, S. 21). Unternehmen sehen sich somit vor die Aufgabe gestellt, Talente zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Hierbei stehen kleine und mittlere Unternehmen im direkten Konkurrenzkampf zu Großunternehmen. KMU umfassen in Anlehnung an die Definition des Institutes für Mittelstandforschung (1) kleine Unternehmen, welche bis zu neun Mitarbeiter beschäftigen und einen Jahresumsatz bis zu

einer Million Euro aufweisen, und (2) mittlere Unternehmen, mit einem Jahresumsatz zwischen einer und 50 Millionen Euro sowie zwischen zehn und 499 Beschäftigten. Übersteigt ein Unternehmen einen Umsatz von 50 Millionen Euro oder beschäftigt es mehr als 499 Mitarbeiter, spricht man von einem Großunternehmen (vgl. IfM 2013a).

Im Jahr 2010 waren 99.6 % der in Deutschland registrierten Unternehmen KMU. Diese beschäftigten 60.2 % und damit einen Großteil der in Deutschland arbeitenden Bevölkerung (vgl. IfM 2013b). KMU nehmen in zahlreichen Fällen die Rolle eines wichtigen Innovators ein und haben somit innerhalb von Wirtschaft und Gesellschaft eine enorme Bedeutung (vgl. Simon 1996; Hess 2006, S. 35). Gerade innovative KMU werden jedoch zukünftig in hohem Maße von dem Fach- und Führungskräftemangel betroffen sein. Sie sind aufgrund der geringeren Anzahl an Mitarbeitern zudem wesentlich abhängiger von dem Know-how des Einzelnen als Großunternehmen. So beeinflussen in KMU einzelne Mitarbeiter in Schlüsselpositionen wesentlich öfter den Erfolg des ganzen Unternehmens. Während in großen Unternehmen bei der Besetzung vakanter Stellen in größerem Ausmaß auf Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zurückgegriffen werden kann, müssen KMU Personal wesentlich öfter extern beschaffen. Gleichzeitig herrscht in KMU in der Regel aufgrund von fehlenden personellen oder finanziellen Ressourcen, einer kurzfristig ausgerichteten Personalarbeit oder der fehlenden Erkenntnis der Relevanz des Themas eine geringere Weiterbildungsintensität (vgl. Nakos/Brothers 2002; Brouthers/Nakos 2004; Noske/Peppinghaus 2008, S. 100). Diese hat zur Folge, dass einerseits langfristig das vorhandene Personal nicht ausreichend weiterqualifiziert wird und so von außen Know-how in das Unternehmen geholt werden muss, andererseits kann durch fehlende Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten die Abwanderung von Fach- und Führungskräften beschleunigt werden.

Generell besteht in KMU in der Regel ein geringeres Problembewusstsein hinsichtlich des demografischen Wandels (vgl. Mesaros/Vanselow/Weinkopf 2009, S. 22), sodass Maßnahmen zur Behebung des (drohenden) Personalmangels oftmals nicht die nötige Relevanz eingeräumt wird. Zwar ist die Personalfluktuation in KMU im Durchschnitt geringer als in großen Un-

ternehmen, allerdings verfügen KMU auch über geringere personelle und zeitliche Ressourcen zur Überbrückung und Neubesetzung vakanter Stellen (vgl. Mesaros/Vanselow/Weinkopf 2009, S. 24). Die Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften wird zudem durch den Konkurrenzkampf mit Großunternehmen erschwert. Kleine und mittlere Unternehmen sind im Durchschnitt weniger bekannt als Großkonzerne und besitzen in der Regel keine starke Arbeitgebermarke.

Sowohl große Unternehmen als auch KMU sind somit von dem (drohenden) Fach- und Führungskräftemangel betroffen. Während schon heute die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern ein zentrales Thema in der Personalarbeit ist, wird sich die Relevanz dieses Themas in den nächsten Jahren weiterhin erhöhen. KMU und Großunternehmen führen den Kampf um qualifizierte Arbeitskräfte jedoch mit unterschiedlichen Voraussetzungen. Um im „War for Talent" bestehen zu können, ist – größenunabhängig – ein systematisches Talentmanagement hilfreich, das seit einigen Jahren in das Blickfeld von Wissenschaft und Praxis gerückt ist (vgl. Schiess/Thoma/Anderson 2007, S. 30; Christ/Adams-Lang/Stephan 2010, S. 46).

4.3 Talentmanagement als Reaktion auf den Fach- und Führungskräftemangel

Um Talentmanagement beschreiben zu können, ist es unerlässlich, sich mit der Definition von **Talenten** auseinanderzusetzen. Diese wird sowohl in der Praxis als auch in der Literatur in der Regel durch die Zusammenstellung von individuellen Eigenschaften gebildet, wodurch ein sehr breites Verständnis von Talenten entsteht und kaum spezifische Anhaltspunkte für die Identifikation von Talenten geliefert werden. Gleichzeitig wird der Begriff „Talent" oft synonym zu Begriffen wie „Hochleistungsträger", „High Performer" und „High Potential" gebraucht (vgl. Ready/Hill/Conger 2008, S. 63-65; Ritz/Sinelli 2010, S. 8). Trotz der variierenden Definitionen lassen sich jedoch zwei häufig genannte Merkmale von Talenten ausmachen:

- Ein erstes Merkmal ergibt sich, anknüpfend an die ursprüngliche Bedeutung des Wortes „Begabung", in **Fähigkeiten bzw. dem Potential** einer

Person (vgl. Grossmann 2004, S. 209; Ready/Hill/Conger 2008, S. 69). Der Begriff der Fähigkeit ist dabei allerdings sehr offen. So wird im Allgemeinen davon ausgegangen, dass eine Fähigkeit ein Talent dazu bringt, bessere Ergebnisse zu erzielen als eine Person ohne diese Fähigkeit (vgl. Winkler 2009, S. 6). In spezifischeren Definitionen wird Fähigkeit mit Führungsqualitäten (vgl. Ready/Hill/Conger 2008, S. 69), Kreativität, Innovativität und/oder dem Potential zur Leistungssteigerung gleichgesetzt (vgl. Winkler 2009, S. 7).

- Als zweites Merkmal wird auf die **Leistung** fokussiert. Hierunter fallen hauptsächlich die fachliche Kompetenz sowie die derzeitige Erfüllung der Aufgaben (vgl. Darrough/Melumad 1995, S. 69; Davis et al. 2007, S. 1).

Unter Talenten versteht man somit Mitarbeiter, die durch ihre Begabung ein überdurchschnittliches Leistungspotential mitbringen und sich in ihrer bisherigen Aufgabe bewährt haben. Daneben müssen das Potential und der Wille zur Weiterentwicklung vorhanden sein.

Vor diesem Hintergrund fokussiert **Talentmanagement** auf eine klar definierte Gruppe von Mitarbeitern, die von Unternehmen als Talente identifiziert wurden. In der Praxis zu findende unterschiedliche Verständnisse des Talentmanagements sind neben seiner kurzen Historie seiner in der Regel unternehmensspezifischen Umsetzung geschuldet. Gemeinsam zielen nahezu alle Talentmanagement-Ansätze darauf, Talente effektiv und effizient zu identifizieren und auszuwählen, einzusetzen, zu entwickeln, zu motivieren und zu binden, um so langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern (vgl. Capelli 2008, S. 1-3; Ritz/Sinelli 2010, S. 9). Dazu setzen Unternehmen eine Vielzahl an Maßnahmen ein (vgl. Schiess/Thoma/Anderson 2007, S. 30; Christ/Adams-Lang/Stephan 2010, S. 46). Auch wenn diese sehr unternehmensspezifisch sind, lassen sich doch Maßnahmengruppen identifizieren, die Teil nahezu aller Talentmanagement-Konzepte sind (vgl. Bödeker/Hübbe 2008, S. 219; Hatum 2010, S. 124). Diese sind in der Regel aus dem Personalmanagement bekannte Imstrumente (vgl. Drews 2009, S. 7), werden jedoch im Rahmen des Ta-

lentmanagements einerseits differenzierter ausgestaltet, andererseits stärker miteinander verzahnt.

Vor diesem Hintergrund lassen sich neben der Eingliederung des Talentmanagements in die Unternehmensstrategie und einer auf Talente ausgerichteten Führung des Unternehmens (vgl. Winkler 2009, S. 46) analog zu den mit Talentmanagement verfolgten Zielen **vier Funktionen** bzw. Phasen des Talentmanagements identifizieren, die nahezu allen Talentmanagement-Konzepten zugrunde liegen (vgl. Abbildung 4.1).

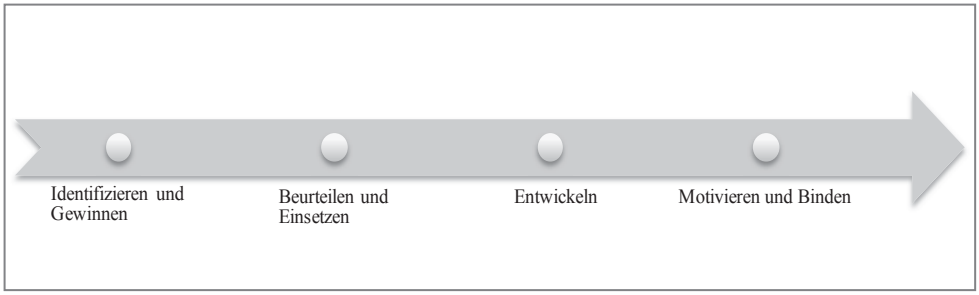


Abb. 4.1: Zentrale Funktionen des Talentmanagements

Die erste Funktion beinhaltet die **Identifikation und Gewinnung** von Talenten. Zielgruppe des Talentmanagements sind sowohl bereits im Unternehmen tätige als auch externe Talente (vgl. Winkler 2009, S. 53). In Folge der Gewinnung dieser Talente kann ein Talent-Pool aufgebaut werden, auf den bei Bedarf unternehmensweit zurückgegriffen werden kann (vgl. Stahl et al. 2007, S. 10; Weber 2009, S. 39). Die zweite Funktion fokussiert die **Beurteilung und den Einsatz** von Talenten. Ziel ist die Zuordnung eines Talents zu einer konkreten Aufgabe, wobei sowohl quantitative und qualitative als auch örtliche und zeitliche Aspekte zu berücksichtigen sind (vgl. Ritz/Sinelli 2010, S. 18). Beispielsweise kann im Rahmen einer Nachfolgeplanung auf den Talent-Pool zurückgegriffen werden, welcher es einem Unternehmen ermöglicht, die interne Nachfolge nach Abgängen schnell zu regeln (vgl. Ready/Conger 2007, S. 70). Im Mittelpunkt der dritten Funktion steht die **(Weiter-)Entwicklung** von Talenten. Anhand von Leistungs- und Potentialbeurteilungen kann festgestellt werden, ob aktuell Entwicklungsbedarf besteht. Bei dessen Deckung sollte neben dem fachlichen Know-how die persönliche Entwicklung berücksichtigt werden. Neben Fach- und Führungskompetenzen müssen gerade bei jüngeren Talenten Sozial- und

Selbstkompetenzen weiter ausgebildet werden (vgl. Ritz/Sinelli 2010, S. 19). Die **Motivation und Bindung** von Talenten ist Gegenstand der vierten Funktion, welche sich mit der Erhaltung von Talenten befasst. Sie stellt eine zentrale Funktion innerhalb des Talentmanagements dar, da die Abwanderung von Talenten für Unternehmen sowohl finanziell als auch aufgrund des abfließenden Wissens einen großen Verlust bedeutet. Bei dem Einsatz von Bindungsmaßnahmen ist jedoch zu beachten, dass extrinsische Anreize wie beispielsweise das Gehalt zwar kurzfristige Auswirkungen auf die Abwanderungsrate von Talenten haben, aber kein nachhaltiges Differenzierungsmerkmal zwischen Arbeitgebern darstellen. Daher sollten vor allem Maßnahmen im Mittelpunkt stehen, die die intrinsische Motivation der Talente beeinflussen (vgl. Stahl et al. 2007, S. 18-19; Ritz/Sinelli 2010, S. 18).

4.4 Empirische Untersuchung des Talentmanagements in Deutschland

4.4.1 Beschreibung der Untersuchung

Um die Verbreitung und Gestaltung des Talentmanagements in Deutschland, auch im Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen, empirisch zu erforschen, wurden von Mai bis Juli 2011 mittels eines Online-Fragebogens Daten erhoben. Zielgruppe der Befragung waren Personalverantwortliche, welche innerhalb des Unternehmens Bezug zu Talentmanagement haben. Diese wurden durch Newsletter von Unternehmen und Verbänden sowie über soziale Netzwerke auf die Befragung aufmerksam gemacht.

Der eingesetzte Fragebogen umfasste **vier Fragenblöcke**. Der erste Fragenblock beinhaltete Fragen zu dem Unternehmen sowie der dort durch den Befragungsteilnehmer ausgeübten Tätigkeit. Die Größe des Unternehmens wurde mithilfe der Mitarbeiterzahl erhoben. Auf die Abfrage des Umsatzes wurde vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die Notwendigkeit und Gestaltung des Talentmanagements im Wesentlichen durch die Mitarbeiterzahl bestimmt wird und so die Einteilung in KMU und Großunternehmen nur auf diesem Merkmal beruht, verzichtet. Der zweite Fragenblock bezog sich auf die generelle Anwendung des Talentmanagements sowie dessen strategische Ausrichtung. Ein Teil dieses Fragenblocks lag ausschließlich den Befra-

gungsteilnehmern vor, die angaben, kein Talentmanagement zu betreiben, und beinhaltete eine Skala zu den möglichen Gründen dafür sowie der Frage, ob die Einführung des Talentmanagements geplant sei. In den Rest des Fragebogens wurde diese Personengruppe nicht weiter einbezogen. Der darauf folgende Fragenblock enthielt zwei identische Skalen. Diese beinhalteten Maßnahmen des Talentmanagements, die durch eine Literaturanalyse als zentrale Maßnahmen identifiziert wurden. Die Maßnahmen sollten hinsichtlich der Frage bewertet werden, mit welcher Intensität („nie“ bis „sehr häufig“ bzw. „weiß nicht“) diese im Unternehmen eingesetzt werden. Um die generelle Nutzung dieser Maßnahmen beurteilen und so Aussagen zur differenzierten Nutzung für Talente treffen zu können, wurde mittels der identischen Skala ebenfalls die Intensität der Nutzung dieser Maßnahmen bei allen Mitarbeitern des Unternehmens abgefragt. Der letzte Fragenblock enthielt Skalen zur Anwendung von Controlling-Instrumenten im Talentmanagement. Hier wurde neben der generellen Frage nach der Überprüfung der Effektivität bzw. Effizienz des Controllings die Intensität der Nutzung („nie“ bis „sehr häufig“ bzw. „weiß nicht“) einzelner Controlling-Instrumente abgefragt.

Insgesamt konnten 132 vollständig **ausgefüllte Fragebögen** generiert werden. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen liegt bei 15.237, wobei die Spanne der Mitarbeiterzahlen zwischen einem und 475.000 Mitarbeitern lag. 55 Fragebögen stammen aus KMU, 77 aus Großunternehmens. Während 36.4 % und damit der größte Anteil der Großunternehmen aus der Industrie stammen, haben mit 34.5 % vor allem KMU aus der Handels- und Dienstleistungsbranche an der Befragung teilgenommen. Bezüglich der Herkunft der Unternehmen ist festzuhalten, dass 83.3 % der Unternehmen ihr Stammhaus in Deutschland haben. Die restlichen 16.7 % weisen ein Stammhaus in den USA, Großbritannien, Österreich, Schweden, Norwegen, Dänemark und Südafrika (in abnehmender Nennungshäufigkeit) auf.

4.4.2 Verbreitung des Talentmanagements

79 der 132 Befragungsteilnehmer gaben an, dass in ihrem Unternehmen Talentmanagement betrieben wird, von diesen gehörten 26.5 % einem KMU und 73.5 % einem Großunternehmen an. Sowohl bei kleinen als auch bei mittleren Unternehmen überwog die Zahl der Unternehmen, die kein Talentmanagement betreiben (100 % bzw. 57.1 %). Demgegenüber zeigte sich bei Großunternehmen eine deutliche Differenz zwischen Unternehmen, die über Talentmanagement verfügen (75.3 %) und solchen, die kein Talentmanagement haben (24.7 %) (vgl. Tabelle 4.1).

		Mitarbeiterzahl			**Gesamt**
		1-9	10-499	>499	
Talentmanagement	vorhanden	0 %	42.9 %	75.3 %	59.8 %
	nicht vorhanden	100 %	57.1 %	24.7 %	40.2 %
Cramer‘s V = 0.413					n = 132

Tab. 4.1: Zusammenhang zwischen Größe des Unternehmens und Talentmanagement

Das Ergebnis zeigt erwartungsgemäß, dass eher große Unternehmen Talentmanagement implementiert haben. Dieser Zusammenhang wird auch durch das bivariate Korrelationsmaß, das einen deutlichen Zusammenhang zwischen Talentmanagement und Größe des Unternehmens angibt, bestätigt. Während die fehlende Einführung des Talentmanagements für Kleinunternehmen aufgrund der zu geringen Anzahl an Mitarbeitern nachvollziehbar ist, ist die fehlende Einführung des Konzeptes bei Unternehmen mittlerer Größe als kritisch anzusehen. Die befragten mittleren Unternehmen hatten durchschnittlich 155 Mitarbeiter, sodass eine zu geringe Mitarbeiterzahl als Grund für das nicht vorhandene Talentmanagement nicht grundsätzlich für alle der befrgaten Unternehmen herangezogen werden kann. Betrachtet man die angegebenen Gründe für die fehlende Einführung, fällt einerseits auf, dass KMU im Gegensatz zu Großunternehmen in stärkerem Maße angaben, keiner akuten Gefahr durch den Fach- und Führungskräftemangel gegenüberzustehen, andererseits gaben 18.8 % der KMU an, nicht über genügend Ressourcen zur Umsetzung des Talentmanagements zu verfügen.

Auch zwischen der Börsennotierung eines Unternehmens und der Anwendung von Talentmanagement lässt sich ein Zusammenhang erkennen. Während von nicht börsennotierten Unternehmen lediglich 53.3 % angaben, Talentmanagement zu betreiben, waren es bei börsennotierten Unternehmen immerhin 75 %. Die Korrelation zwischen der Größe eines Unternehmens und seiner Börsennotierung erwies sich als nicht signifikant, sodass sich dieser Zusammenhang nicht auf die Größe des Unternehmens zurückführen lässt.

Betrachtet man den Einführungszeitpunkt des Talentmanagements, lassen sich zwischen KMU und Großunternehmen kaum Unterschiede erkennen. Auch wenn einige Unternehmen angaben, bereits seit 1990 Talentmanagement zu betreiben, nahm seine Einführung seit 1999 stetig zu. Dieses lässt sich auf den im Jahr 1998 von Chambers et al. veröffentlichten Artikel „The War for Talent" zurückführen, durch den sowohl der Begriff „Talentmanagement" erstmals prominent genannt als auch das Bewusstsein für die Relevanz des Themas gestärkt wurde (vgl. Chambers et al. 1998). Sowohl in KMU als auch in Großunternehmen lässt sich daraufhin im Jahr 2000 ein sprunghafter Anstieg der Einführungen des Talentmanagements erkennen. Während danach bei Großunternehmen weitere Schwankungen zu erkennen sind, steigt die Anzahl der KMU stetig. Die Kurven in Abbildung 4.2 zeigen bis heute eine Zunahme, wodurch deutlich wird, dass Talentmanagement nach wie vor ein relevantes Thema in der Unternehmenspraxis ist.

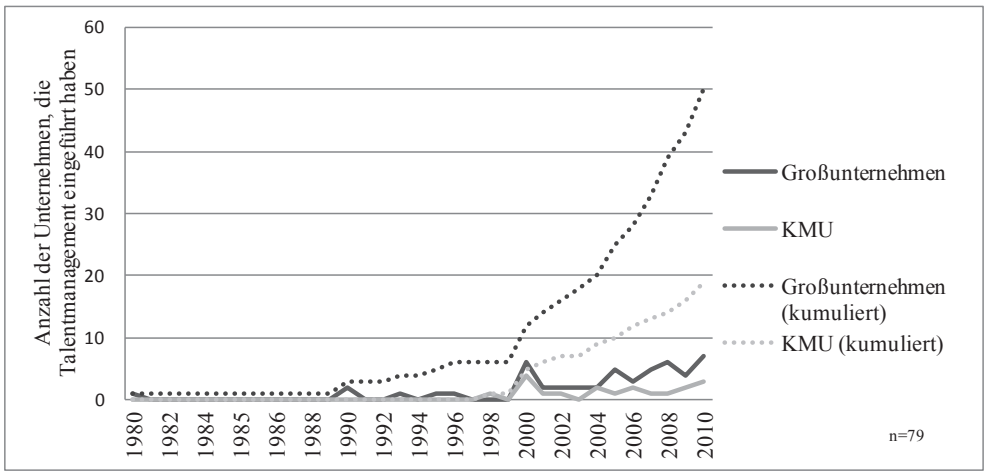


Abb. 4.2: Einführungszeitpunkt des Talentmanagements

Von dem Trend abweichend gaben 53 der befragten Unternehmen an, kein Talentmanagement zu betreiben. Hiervon sind 64 % KMU, was vor dem Hintergrund, dass lediglich 41.7 % der gesamten Befragungsteilnehmer einem KMU angehören, abermals die wesentlich geringere Nutzung des Talentmanagements in KMU bestätigt. Von den 53 Unternehmen, die kein Talentmanagement betreiben, gaben 39.6 % an, Talentmanagement einführen zu wollen, 85 % von diesen planen seine Einführung in den nächsten beiden Jahren. Hiervon stammten 57.2 % aus KMU und 42.8 % aus großen Unternehmen. Die Einführung des Talentmanagements wird somit gegenwärtig in KMU in stärkerem Maße forciert, was möglicherweise Ausdruck eines empfundenen Nachholbedarfs ist.

4.4.3 Verständnis von Talenten

Das Verständnis von Talenten divergiert zwischen Unternehmen in hohem Maße. Neben den Kriterien, die zur Talentidentifikation genutzt werden (vgl. 4.3), lassen sich Differenzen hinsichtlich der Anzahl der identifizierten Talente innerhalb eines Unternehmens erkennen (vgl. Abbildung 4.3).

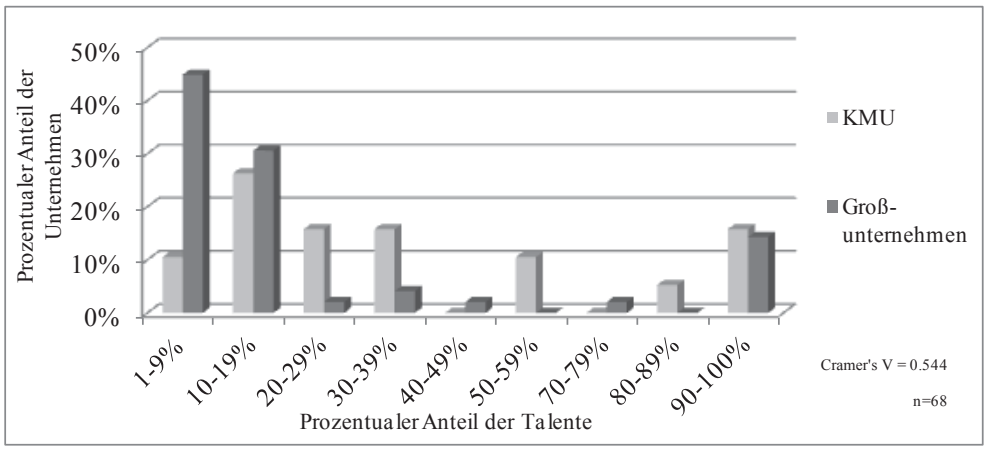


Abb. 4.3: Vergleich des Anteils von Talenten an allen Mitarbeitern zwischen KMU und Großunternehmen (relativ)

Auffällig ist, dass in 75.5 % der Großunternehmen weniger als 20 % der Mitarbeiter als Talente bezeichnet werden. In KMU verteilen sich die Einschätzungen annähernd gleich über die meisten der gebildeten Kategorien. Unabhängig von der Größe gibt es rund 30 % der Unternehmen, die (fast) alle Mitarbeiter als Talente bezeichnen. Dass ein Zusammenhang zwischen

der Unternehmensgröße und dem als Talenten bezeichneten Anteil an Mitarbeitern besteht, bestätigt der bivariate Korrelationskoeffizient (Cramer's V = 0.544).

Diese Zusammenhänge lassen vermuten, dass Talentmanagement in KMU und Großunternehmen eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung erfährt. Großunternehmen identifizieren überwiegend einen geringen Teil ihrer Mitarbeiter als Talente. Diese können spezifisch gefördert und so ressourcenschonend ausgebildet werden. Vor diesem Hintergrund verwundert jedoch die relativ hohe Anzahl an Großunternehmen, die (fast) alle der Mitarbeiter als Talente ansehen (15.8 %). Hier ist zu vermuten, dass die Unternehmen kein spezifisches Talentmanagement betreiben, sondern Talentmanagement als Label für Bestandteile des herkömmlichen Human-Resource-Managements nutzen. Während Großunternehmen überwiegend ein relativ ähnliches Verständnis des Talent-Begriffs zu haben scheinen, zeigt die Studie für KMU ein sehr heterogenes Bild. Erstens lässt sich dieses auf die heterogenen Bedingungen innerhalb der KMU zurückführen. Durch die Spanne der Mitarbeiterzahl von einem bis zu 499 Mitarbeitern werden als KMU Unternehmen bezeichnet, die einerseits in unterschiedlichem Maße Bedarf an Talenten haben, andererseits über ein sehr unterschiedlich ausgeprägtes Personalmanagement verfügen. Zweitens ist aufgrund der höheren Transparenz gerade in kleinen Unternehmen ein negativer Effekt auf die Mitarbeiter zu erwarten, die nicht als Talente identifiziert werden. Dies könnte die KMU davon abhalten, nur einen kleinen Teil der Mitarbeiter als Talente zu bezeichnen. Drittens beansprucht die Identifikation und Förderung von Talenten umso mehr Ressourcen, je intensiver diese stattfindet. Identifiziert ein Unternehmen jedoch eine große Anzahl an Talenten, sind diese durch begrenzte Ressourcen in KMU oft nicht mehr in dem Maße förderbar, wie es ein effektives Talentmanagement verlangen würde. Wenn, wie in 63.2 % der KMU, viele Mitarbeiter (d. h. mehr als 20 %) als Talente identifiziert werden, spricht das für ein recht allgemeines und wenig spezifisches Talentmanagement.

Zusammenfassend betrachtet lassen die Ergebnisse vermuten, dass mit steigender Mitarbeiterzahl und mit einem institutionalisierten Personalmana-

gement die Zahl der identifizierten Talente innerhalb des Unternehmens sinkt und die Intensität, mit der Talentmanagement betrieben wird, ansteigt.

4.4.4 Maßnahmen des Talentmanagements

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass es zwischen Großunternehmen und KMU Unterschiede sowohl in der Anwendung des Talentmanagements als auch im Verständnis von Talenten gibt. Vor diesem Hintergrund wurde die Gestaltung des Talentmanagements analysiert, um eventuelle Unterschiede in der Intensität, mit der die gewählten Maßnahmen ergriffen werden, aufzudecken. Dazu wurde gegenübergestellt, mit welcher Intensität die Maßnahmen durchschnittlich angewandt werden (Skala 1 „nie“ bis 5 „sehr häufig“ und „weiß nicht“). Folgende Maßnahmen, die den Funktionen bzw. Phasen des Talentmanagements zugeordnet werden können, waren Bestandteil des Fragebogens; sie wurden der Literatur zum Talentmanagement entnommen (vgl. z. B. Clake/Winkler 2006, S. 5; Weber 2009, S. 38-76; Hiekel/Neymann 2010, S. 27):

- **Identifizieren und Gewinnen***:* „E-Recruiting“, „Hochschul- und Karrieremessen“, „Assessment-Center/Development-Center”
- **Beurteilen und Einsetzen**: „Mitarbeitergespräche“, „360°-Feedback/Performance Management“, „Potentialbeurteilung“, „Potentialvalidierung durch unabhängige Personen“, „Erstellung von Nachfolgelisten“
- **Entwickeln***:* „On-the-job-Training”, „Off-the-job-Training”, „Mentoringprogramme”, „persönliche Coachings”, „Entwicklungspfade und -programme”, „individuelle Laufbahn- und Entwicklungsplanung”, „Vereinbarung von gezielten Förderprogrammen“
- **Motivieren und Binden***:* „Job-Rotation”, „Relationship-Management“, „variable Gehaltskomponenten“, „Vergütungsmanagement“

Die Betrachtung der durchschnittlichen Anwendungsintensität der talentspezifischen Maßnahmen zeigt, dass 68.4 % der abgefragten Maßnahmen von Großunternehmen intensiver als von KMU betrieben werden. Davon

weisen die Maßnahmen „Hochschul- und Karrieremessen“ (3.1 zu 1.8), „Erstellung von Nachfolgelisten“ (3.1 zu 1.9), „Mentoring-Programme“ (3.0 zu 2.1) und „Job-Rotation“ (2.5 zu 1.8) besonders starke Differenzen zu KMU auf. Eine deutlich stärkere Anwendungsintensität in KMU ist nur bei „variablen Gehaltskomponenten“ ersichtlich, die in KMU mit einer Intensität von 3.8 angewandt werden und somit 0.6 Punkte über dem Durchschnittswert der Großunternehmen liegen.

Um zu überprüfen, ob diese Ergebnisse spezifisch für das Talentmanagement sind oder die Maßnahmen generell zwischen KMU und Großunternehmen divergieren, wurden die Mittelwerte der Maßnahmen, die für alle Mitarbeiter des Unternehmens angewandt werden, zwischen KMU und Großunternehmen verglichen (vgl. Abbildung 4.4). Hier zeigten sich kaum nennenswerte Unterschiede (Differenzen zwischen 0.02 und 0.6 Punkten), lediglich „Hochschul- und Karrieremessen“ werden in Großunternehmen (2.7) generell in deutlich stärkerem Maße als in KMU (1.7) genutzt. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Unterschiede in der Intensität der Anwendung der Talentmanagement-Maßnahmen nicht auf generelle Differenzen der Anwendungsintensität von Personalmaßnahmen zwischen KMU und Großunternehmen zurückführen lassen.

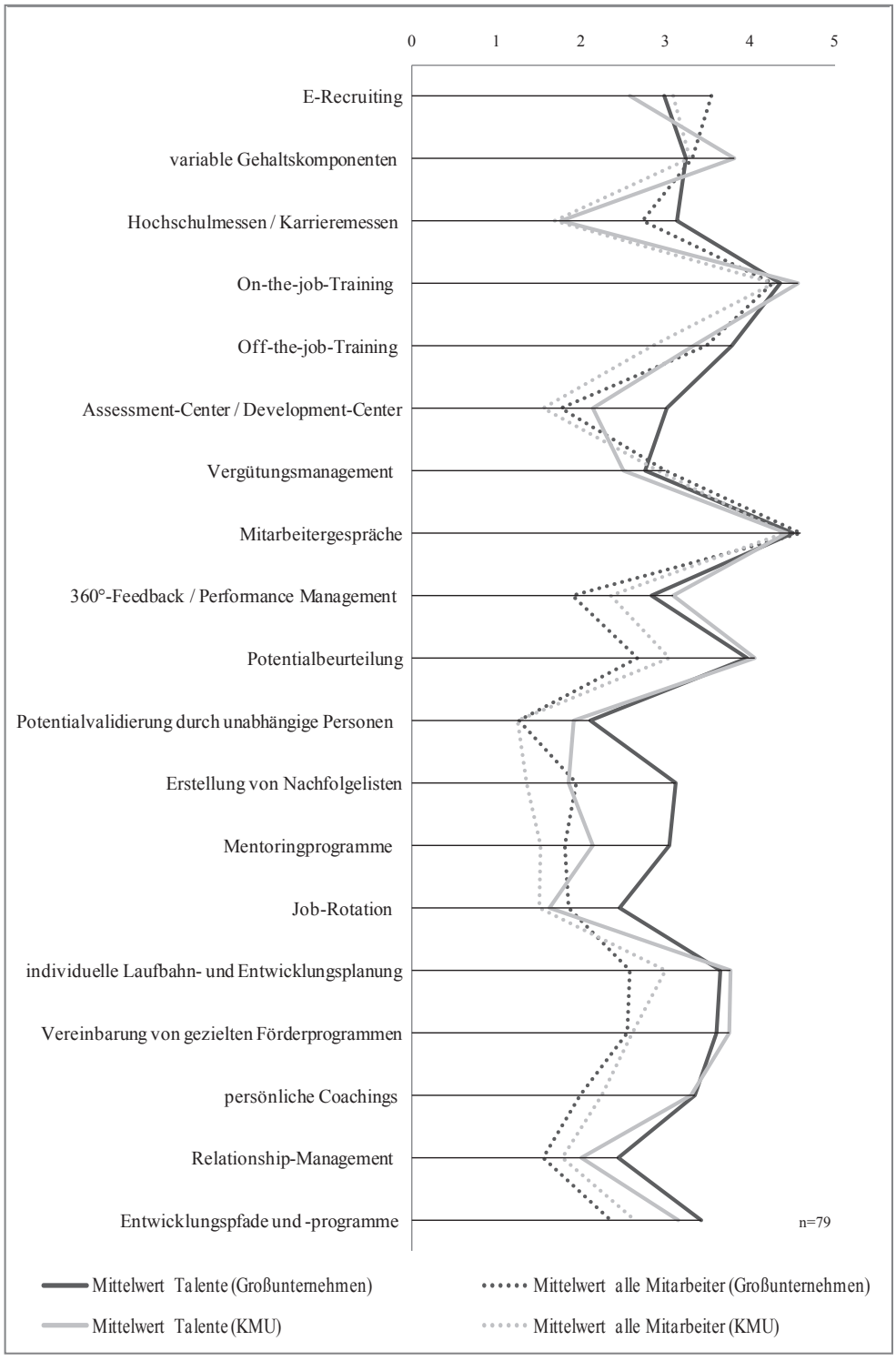


Abb. 4.4: Vergleich der Intensität der Talentmanagement-Maßnahmen

Um festzustellen, inwieweit die Intensität innerhalb der Unternehmen variiert, wurde ein Mittelwertvergleich der Maßnahmen, die für alle Mitarbeiter durchgeführt werden, und talentspezifischen Maßnahmen differenziert nach KMU und Großunternehmen vollzogen. Dieser ergab, dass KMU die Maßnahmen für Talente im Durchschnitt lediglich geringfügig stärker anwenden

als Maßnahmen für alle Mitarbeiter. Wesentliche Unterschiede existieren nur hinsichtlich der „Vereinbarung von gezielten Förderprogrammen“ (Talente 3.8; alle Mitarbeiter 2.6) und „persönlichen Coachings“ (Talente 3.3; alle Mitarbeiter 2.2). Für Großunternehmen lassen sich hingegen fast durchgängig hohe bis sehr hohe Differenzen in der Anwendung der Maßnahmen feststellen. So werden hier Maßnahmen für Talente durchschnittlich mit einer um ca. 0.8 Punkte höheren Intensität angewandt.

Die Analyse bestätigt die Vermutung, dass Großunternehmen die Maßnahmen für Talente im stärkeren Maße von den für alle Mitarbeiter angewandten Maßnahmen differenzieren und intensiver betreiben (vgl. 4.3). Im Vergleich dazu zeigen KMU eine zum Teil deutlich geringere Differenzierung zwischen talentspezifischen Maßnahmen und den für alle Mitarbeiter angewandten Maßnahmen. Die Intensivierung der Maßnahme „Entwicklung von individuellen Förderprogrammen“ zeigt, dass in KMU hauptsächlich auf Personalentwicklungsmaßnahmen gesetzt wird. Dies wird auch durch die intensive Anwendung „persönlicher Coachings“ deutlich. Ein umfassendes Talentmanagement-Konzept, das sowohl neue Talente akquiriert als auch die vorhandenen Talente bindet und so nachhaltig wirkt, ist durch die geringe Differenzierung der Maßnahmen zwischen den Mitarbeitergruppen in KMU kaum ersichtlich.

4.4.5 Institutionalisierung und Controlling des Talentmanagements

In einem letzten Analyseschritt wurde überprüft, in welcher Form Talentmanagement in die befragten Unternehmen organisatorisch eingebunden ist. Die Ergebnisse zeigen, dass Talentmanagement sowohl in KMU (61.9 %) als auch in Großunternehmen (86.2 %) weitestgehend in der Personalabteilung angesiedelt ist. Interessanterweise gaben jedoch 44.8 % der befragten Großunternehmen an, dass das Talentmanagement speziell in der Personalentwicklung institutionalisiert ist. In KMU ist Talentmanagement demgegenüber seltener Bestandteil der Personalentwicklung (23.8 %). Dieses Ergebnis lässt sich darauf zurückführen, dass in KMU aufgrund der geringeren Mitarbeiterzahl oftmals keine funktionale Unterteilung innerhalb der Personalabteilung existiert. Erstaunlich ist auch, dass die Zuständigkeit für Ta-

lentmanagement in KMU zu 33.3 % in der Unternehmensleitung liegt, während dies nur in 5.2 % der Großunternehmen der Fall ist.

Bewertet man diese Ergebnisse vor dem Hintergrund der in der Literatur geforderten strategischen Eingliederung des Talentmanagements in das Unternehmen (vgl. Winkler 2009, S. 47), wird deutlich, dass diese in KMU über die in einem Drittel der Unternehmen bestehende enge Verbindung zur Unternehmensleitung eher als in Großunternehmen gegeben ist. Die dort vorhandene starke Anbindung des Talentmanagements an die Personalentwicklung ist sogar als kritisch anzusehen, da damit die Gefahr der einseitigen Förderung der Talente und somit der Vernachlässigung anderer relevanter Bereiche des Talentmanagements verbunden ist. Die hohe Anzahl der KMU, die Talentmanagement aus der Unternehmensleitung heraus betreiben, ist somit zwar einerseits die beste Voraussetzung für ein umfassendes Talentmanagement. Da dieses jedoch andererseits den Ergebnissen zur sonstigen Gestaltung des Talentmanagements widerspricht, ist zu vermuten, dass die geringe Größe und damit die vielfach fehlende Personalabteilung Ursache dieser Institutionalisierung ist.

Abschließend stellt sich die Frage, inwieweit die Unternehmen die im Talentmanagement eingesetzten Maßnahmen auf ihre Effizienz bzw. Effektivität überprüfen. Hierbei ergab sich für KMU und Großunternehmen ein ähnliches Bild. Während 52.4 % der KMU angaben, die Effektivität bzw. Effizienz zu überprüfen, waren dies mit 44.8 % der Großunternehmen nur unwesentlich weniger. Die Unternehmen, die angaben, Controlling-Kennzahlen zur Überprüfung des Talentmanagements heranzuziehen (44.4 % aller Unternehmen), nutzen diese in nahezu identischer Intensität. Lediglich hinsichtlich der Messung der Risiken, vom Fach- und Führungskräftemangel betroffen zu sein, lassen sich Unterschiede erkennen. Sowohl die Altersstruktur der Unternehmen als auch die Fluktuationsrate von Schlüsselpositionen werden von Großunternehmen wesentlich systematischer erhoben.

Diese Ergebnisse zeigen, dass sowohl in Großunternehmen als auch in KMU das Controlling des Talentmanagements noch einen untergeordneten Stellenwert einnimmt. Dies kann langfristig gerade in KMU aufgrund der

stärker begrenzten Ressourcen zu Problemen führen. Zudem ist auch die in KMU teilweise fehlende Erhebung von Kennzahlen zur Erfassung des Fach- und Führungskräftemangels als kritisch anzusehen. Dadurch wird jedoch die in Abschnitt 4.2.2 beschriebene Problematik des in KMU fehlenden Bewusstseins im Kampf um Talente bestätigt.

4.5 Schlussfolgerungen

Vor der abschließenden Interpretation der Ergebnisse ist es notwendig, auf die **Grenzen** der Untersuchung hinzuweisen. Die Analyse stellt die erste systematische wissenschaftliche Studie im deutschsprachigen Raum dar, die auf die Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen in der Anwendung und Gestaltung des Talentmanagements fokussiert. Aufgrund des explorativen Charakters der Studie ist diese nicht theoretisch fundiert. Vor diesem Hintergrund können keine Empfehlungen zur Gestaltung des Talentmanagements in KMU gegeben werden, was jedoch auch nicht Ziel der Studie war. Vielmehr lassen sich erste empirische Erkenntnisse zu dem Status quo des Talentmanagements in KMU generieren. Einschränkungen resultieren aus der Größe der Stichprobe. Obwohl 132 Datensätze generiert werden konnten, sind die einzelnen Datensätze durch die Aufteilung der Stichprobe in KMU sowie Großunternehmen als auch durch die Differenzierung der Unternehmen, in solche, die Talentmanagement betreiben, und solche, die es nicht betreiben, vergleichsweise klein. Die daraus resultierende jeweils geringe Fallzahl erlaubte keine Durchführung multivariater Verfahren. Zudem ist die Subjektivität der Angaben der Befragungsteilnehmer nicht unproblematisch. Die Wahrnehmung der Intensität der angewandten Maßnahmen kann in Abhängigkeit von dem Involvement des Befragungsteilnehmers in das Talentmanagement variieren und hat somit nur eine eingeschränkte Aussagekraft.

Trotz der aufgezeigten Grenzen liefert die Studie insbesondere hinsichtlich der Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen bezüglich der Verbreitung und Gestaltung des Talentmanagements erste Erkenntnisse. Diese lassen sich insbesondere in folgenden drei Punkten konkretisieren:

- Grad der Verbreitung des Talentmanagements

- Verständnis von Talenten
- Intensität der Anwendung von Talentmanagement-Maßnahmen

Die Analyse der **Verbreitung des Talentmanagements** zeigt deutliche Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen auf und lässt einen Zusammenhang zwischen der Anwendung des Talentmanagements und der Größe der Unternehmen erkennen. Während keines der befragten Kleinunternehmen und weniger als die Hälfte der mittelgroßen Unternehmen Talentmanagement betreiben, haben es bereits dreiviertel der Großunternehmen eingeführt. KMU betreiben somit in wesentlich geringerem Maße Talentmanagement. Allerdings zeigte sich auch, dass überwiegend KMU in den kommenden Jahren die Einführung des Talentmanagements planen, was einen Hinweis auf einen empfundenen Nachholbedarf gibt.

Unterschiede in dem **Verständnis von Talenten** resultieren daraus, dass Großunternehmen in der Regel einen geringen Anteil der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens als Talent identifizieren und damit die Talentmanagement-Maßnahmen auf diese Personen fokussiert anwenden. Demgegenüber weisen KMU ein sehr heterogenes Bild hinsichtlich des Anteils der identifizierten Talente auf. Es lassen sich sowohl Unternehmen finden, die nur wenige oder durchschnittlich viele Mitarbeiter als Talente bezeichnen, andererseits gibt es KMU, die in nahezu allen Mitarbeitern Talente vermuten. Diese Vielfalt legt nahe, dass auch der Begriff des Talentmanagements sehr unterschiedlich interpretiert wird und die Intensität der Anwendung der Maßnahmen innerhalb der KMU stark schwankt.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass die Untersuchung eindeutige Differenzen bezüglich der **Intensität der angewandten Talentmanagement-Maßnahmen** zwischen den Unternehmen unterschiedlicher Größe aufzeigte. Zum einen differenzieren Großunternehmen die Talentmanagement-Maßnahmen im Vergleich zu KMU in höherem Maße von den für alle Mitarbeiter eingesetzten Maßnahmen. Zum anderen zeigt der direkte Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen, dass Letztere die Talentmanagement-Maßnahmen wesentlich intensiver nutzen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass KMU Talentmanagement in geringerem Maße und weniger professionalisiert betreiben. Die teilweise hohe Zahl an Talenten, die in KMU identifiziert wird, lässt durch die begrenzten Ressourcen ein intensives Talentmanagement nicht zu, was sich in der geringen Differenzierung der Maßnahmen widerspiegelt. Dieses Ergebnis ist aber gerade vor dem Hintergrund des fortschreitenden Fach- und Führungskräftemangels kritisch zu sehen: Durch die spezifische Situation der KMU, wie beispielsweise begrenzte Ressourcen oder geringere Aufstiegschancen für Mitarbeiter, werden KMU von dem zukünftigen Mangel an qualifizierten Mitarbeitern in besonders starkem Maße betroffen sein. Die Einführung des Talentmanagements ist somit gerade für mittlere Unternehmen unerlässlich. Dies wird durch die fortschreitende Einführung des Talentmanagements in Großunternehmen noch verschärft, die durch spezifisches und individualisiertes Talentmanagement die Attraktivität ihres Unternehmens für Talente weiter steigern. Es ist zu befürchten, dass KMU langfristig nicht nur mit dem absoluten Rückgang von Fach- und Führungskräften konfrontiert werden, sondern auch mit einer Abwanderung der Talente zu Großunternehmen zu kämpfen haben.

Grundsätzlich ist es jedoch fraglich, inwieweit es für KMU sinnvoll ist, das in Großunternehmen durchgeführte Talentmanagement zu adaptieren. Neben den Bedingungen, die es KMU erschweren, Talente für das Unternehmen zu gewinnen, lassen sich auch spezifische Vorteile für KMU im Kampf um Fach- und Führungskräfte erkennen. Beispielsweise kann die in vielen Fällen vorliegende regionale Einbettung der KMU (vgl. Rissbacher/Stahl 2003, S. 118) zwar bei der Akquise von Talenten zu Problemen führen; die Bindung der Talente lässt sich jedoch gegebenenfalls durch die regionale Abgrenzung zu Konkurrenten unterstützen. Daneben herrscht in KMU in der Regel eine höhere persönliche Bindung an das Unternehmen (vgl. Simon/Huber 2006, S. 54). Diese begründet sich einerseits in der höheren Präsenz des Eigentümers und andererseits in der oft starken Einbindung der Mitarbeiter in den Gesamtwertschöpfungsprozess (vgl. Etemad 2004; Simon/Huber 2006, S. 54). Mitarbeiter werden dadurch stärker in das Unternehmen integriert, wodurch in vielen Fällen bereits ohne ein spezifisches Talentmanagement ein höheres Commitment zu dem Unternehmen besteht.

Zudem ist zu vermuten, dass Talente, welche die Wahl zwischen mehreren Arbeitgebern haben, die Entscheidung für ein KMU oder für ein Großunternehmen sehr bewusst treffen. Folglich ist auf individueller Ebene davon auszugehen, dass sich die Ziele, Bedürfnisse und beruflichen Prioritäten der Talente, die sich für KMU entscheiden, von denen, die Großunternehmen wählen, differenzieren. Insofern konkurrieren Unternehmen verschiedener Größe nicht zwangsläufig um die gleichen Talente, was die Situation für KMU teilweise entspannt.

Dennoch lässt sich zusammenfassend festhalten, dass auch für KMU Bemühungen zur Etablierung eines systematischen Talentmanagements unumgänglich sind, um zukünftig im „War for Talent“ erfolgreich zu sein. Wenig Erfolg versprechend ist es aber, wenn das Talentmanagement von Großunternehmen kopiert wird. Dafür gibt es zu deutliche Unterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Größe; zudem würde dies die Stärken und Schwächen der KMU im Kampf um Talente ignorieren. Vielmehr verspricht es größeren Erfolg, die Gestaltung des Talentmanagements an den situativen Gegebenheiten der KMU unter Berücksichtigung ihrer Stärken und Schwächen auszurichten. Darin ist jedoch gerade die Stärke der KMU zu sehen, die ein Talentmanagement wesentlich flexibler, spezifischer und individualisierter gestalten können (und müssen), als dies in Großunternehmen der Fall ist.

Die beschriebene Studie liefert Ansatzpunkte für weitere **Forschungsvorhaben**: Zur Gestaltung des Talentmanagements ist seine theoretische Fundierung notwendig. Basierend auf einer theoretischen Grundlage ließen sich auch fundierte Gestaltungsempfehlungen für die Umsetzung des Talentmanagements in KMU generieren. Als eine adäquate theoretische Fundierung bietet sich der Situative Ansatz an, der den Zusammenhang zwischen Situation und Struktur herstellt. Durch eine Untersuchung der Zusammenhänge zwischen situativen Einflussfaktoren und Strukturparametern des Talentmanagements würde ein tiefergreifendes Verständnis der Mechanismen des Talentmanagements erlangt werden, welches in einem zweiten Schritt die differenzierte Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für verschiedene situative Kontexte möglich machten würde. Dazu ist es notwendig, den Zu-

sammenhang zwischen den Erwartungen der Talente und der Gestaltung des Talentmanagements zu erforschen (vgl. 6; 7), da ein Talentmanagement, welches die Erwartungen der Talente nicht erfüllt, langfristig nicht zum Erfolg führen kann (vgl. 3).

5 Verbreitung und Gestaltung des Talentmanagements in deutschen Unternehmen – Eine empirische Analyse[2]

5.1 Einleitung

In den letzten Jahren ist das Talentmanagement verstärkt in den Blick von Praxis und Wissenschaft gerückt. Die Gründe dafür sind in wirtschaftlichen Veränderungen zu sehen, die Unternehmen vor große Herausforderungen stellen: Die Globalisierung und die damit verbundene Intensivierung des Wettbewerbs erhöhen weltweit die Nachfrage nach qualifiziertem Personal (vgl. Schuler/Jackson/Tarique 2011b, S. 17). Gleichzeitig führen der demografische Wandel und die steigende Migration von hoch qualifizierten Mitarbeitern ins Ausland gerade in westlichen Industrienationen zu einem Rückgang des Arbeitskräfteangebots (vgl. Baruch/Budhwar/Khatri 2007, S. 99; Ehrentraut/Fetzer 2007, S. 29-30; Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007, S. 59), welcher aufgrund der steigenden Bedeutung der an Mitarbeiter gebundenen Ressource Wissen als besonders kritisch einzuschätzen ist (vgl. Feldhoff 2005, S. 30; Beechler/Woodward 2009, S. 275-276). Während qualifizierte Mitarbeiter somit immer mehr zum Schlüsselfaktor im Kampf um Wettbewerbsvorteile werden, nimmt die Anzahl der verfügbaren Talente stetig ab. Qualifizierte, talentierte Mitarbeiter werden daher zunehmend zur kritischen Ressource in Unternehmen.

Trotz der hohen Relevanz, die dem Talentmanagement nachgesagt wird, besteht sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft keine Einigkeit darüber, was sich hinter den Begriffen Talent und Talentmanagement verbirgt (vgl. z. B. Iles/Chuai/Preece 2010, S. 180; McDonnell et al. 2010, S. 151). Ebenso ist in Deutschland kaum empirisch erforscht, in welchem Umfang Talentmanagement in Unternehmen betrieben wird. Dies lässt sich zum einen damit erklären, dass Talentmanagement erst seit 1998 intensiver diskutiert wird und somit ein relativ neues Konzept darstellt (vgl. Chambers et al. 1998). Zum anderen sind das Verständnis und somit auch die Gestaltung des Talentmanagements in hohem Maße von unternehmensspezifi-

[2] Eine vorherige Fassung dieses Beitrags ist in Zusammenarbeit mit Herrn Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß in der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 66 (2/2014), S. 69-92 erschienen.

schen Faktoren abhängig. Bislang fehlen jedoch wissenschaftliche Erkenntnisse über diese Einflussfaktoren. Offen ist somit auch, wie Talentmanagement in der Praxis gestaltet wird. Allerdings lassen sich aus dem in der Organisationsforschung existierenden Situativen Ansatz Hinweise darauf ableiten, dass die Gestaltung des Talentmanagements einen Fit zu den situativen Rahmenbedingungen (Kontextfaktoren) des Unternehmens aufweisen sollte, um effektiv zu sein (vgl. Pugh/Hickson 1976; Pugh/Hinings 1976).

Vor diesem Hintergrund verfolgt der Beitrag das Ziel, auf Basis einer quantitativen empirischen Untersuchung Erkenntnisse über die Verbreitung und Gestaltung des Talentmanagements in Deutschland zu generieren, um darauf aufbauend die Einflussfaktoren, die für seine Gestaltung verantwortlich sind, zu identifizieren. Als Grundlage der Analyse erfolgen zunächst differenzierte Auseinandersetzungen mit den Begriffen Talent und Talentmanagement sowie dem aktuellen Stand der Forschung. Daraufhin werden die zentralen Ergebnisse einer empirischen Studie zu der Verbreitung und Gestaltung des Talentmanagements in Deutschland vorgestellt. Schlussfolgerungen schließen den Beitrag ab.

5.2 Talentmanagement: Begriff und Stand der Forschung

5.2.1 Talent und Talentmanagement

Um Talentmanagement beschreiben zu können, ist es unerlässlich, sich mit der Definition von „Talenten“ auseinanderzusetzen (vgl. Tansley et al. 2006, S. 2). Die bestehenden Definitionen sind zahlreich. Eine Studie aus dem Jahr 2010 ergab, dass, obwohl 87 % der befragten Unternehmen eine Definition von „**Talent**“ innerhalb des Unternehmens nutzten, keine der Definitionen identisch war (vgl. Iles/Chuai/Preece 2010, S. 180). Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft wird der Begriff „Talent“ in der Regel durch die Zusammenstellung von individuellen Eigenschaften definiert, wodurch ein sehr breites Verständnis von Talenten entsteht und kaum spezifische Anhaltspunkte für die Identifikation von Talenten geliefert werden. Gleichzeitig wird „Talent“ oft synonym zu Begriffen wie „Hochleistungsträger“, „High Performer“ und „High Potential“ gebraucht. Trotz der variie-

renden Definitionen lassen sich jedoch zwei häufig genannte **Merkmale von Talenten** ausmachen:

Das erste Merkmal bezieht sich anknüpfend an die ursprüngliche Bedeutung des Wortes „Begabung“ auf die Fähigkeiten bzw. das Potential einer Person (vgl. Grossmann 2004, S. 209; Ready/Hill/Conger 2008, S. 69). Es wird im Allgemeinen davon ausgegangen, dass eine besondere Fähigkeit ein Talent dazu bringt, bessere Ergebnisse zu erzielen, als eine Person ohne diese Fähigkeit (vgl. Winkler 2009, S. 6), zum Beispiel Führungsqualitäten (vgl. Ready/Hill/Conger 2008, S. 69), Kreativität, Innovativität und/oder das Potential zur Leistungssteigerung (vgl. Winkler 2009, S. 7). Das zweite Merkmal fokussiert auf die Leistung. Hierunter fällt hauptsächlich die derzeitige Erfüllung der Aufgaben auf Basis der fachlichen Kompetenzen (vgl. Darrough/Melumad 1995, S. 69; Davis et al. 2007, S. 1). Zusammenfassend versteht man unter Talenten somit Mitarbeiter, die durch ihre Begabung ein überdurchschnittliches Leistungspotential mitbringen und im Rahmen der Erfüllung ihrer aktuellen Aufgabe eine (sehr) gute Leistung zeigen. Daneben müssen das Potential und der Wille zur Weiterentwicklung vorhanden sein.

Talentmanagement fokussiert vor diesem Hintergrund auf Mitarbeiter, die durch das Unternehmen als Talente identifiziert wurden. Allerdings besteht auch hinsichtlich des Begriffs „Talentmanagement“ keine Einigkeit (vgl. Scullion/Collings/Caliguri 2010, S. 106). Dies lässt sich durch die in der Regel unternehmensspezifische Gestaltung des Talentmanagements begründen. Vor dem Hintergrund der daraus resultierenden Unterschiede im Verständnis des Talentmanagements ist es unumgänglich, als Basis der Analyse des Talentmanagements in deutschen Unternehmen eine allgemeine und relativ breite Definition dieses Begriffes zu nutzen. Diese leitet sich aus dem Ziel des Talentmanagements ab, welches in nahezu allen Talentmanagement-Definitionen darin gesehen wird, Talente zu identifizieren, auszuwählen, zu entwickeln, zu beurteilen, zu motivieren und zu binden, um so langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern (vgl. Capelli 2008, S. 1-3; Ritz/Sinelli 2010, S. 9). Dazu setzen Unternehmen eine Vielzahl an Maßnahmen, wie beispielsweise E-Recruiting, Maßnahmen der Personalentwicklung, Mentoringprogramme oder variable Gehaltskomponen-

ten, ein (vgl. Schiess/Thoma/Anderson 2007, S. 30; Christ/Adams-Lang/Stephan 2010, S. 46). Auch wenn deren Einsatz unternehmensspezifisch ist, lassen sich dennoch solche Maßnahmen identifizieren, die Inhalt nahezu aller Talentmanagement-Konzepte sind (vgl. Bödeker/Hübbe 2008, S. 219; Hatum 2010, S. 124). Dabei handelt es sich in der Regel um aus dem Personalmanagement bekannte Maßnahmen (vgl. Drews 2009, S. 7), welche jedoch differenzierter ausgestaltet und stärker miteinander sowie mit der Unternehmensstrategie verzahnt sind. In der Literatur werden vor diesem Hintergrund regelmäßig **vier Funktionen** bzw. Phasen des Talentmanagements beschrieben:

Die erste Funktion beinhaltet die Identifikation und Gewinnung von bereits im Unternehmen tätigen als auch von externen Talenten. Ziel ist es, geeignete Kandidaten zu identifizieren bzw. für das Unternehmen zu gewinnen (vgl. Winkler 2009, S. 53), um daraufhin einen Talent-Pool aufzubauen, auf den bei Bedarf schnell, zuverlässig und unternehmensweit zurückgegriffen werden kann (vgl. Stahl et al. 2007, S. 10; Weber 2009, S. 39). Die zweite Funktion fokussiert auf den Einsatz von Talenten. Ziel ist die Zuordnung eines Talents zu einer konkreten Aufgabe bzw. auf eine konkrete Stelle, wobei sowohl quantitative und qualitative als auch örtliche und zeitliche Aspekte zu berücksichtigen sind (vgl. Ritz/Sinelli 2010, S. 18). Beispielsweise kann im Rahmen einer Nachfolgeplanung auf den Talent-Pool zurückgegriffen werden, welcher es einem Unternehmen ermöglicht, die interne Nachfolge nach Abgängen schnell zu regeln (vgl. Ready/Conger 2007, S. 70). Im Mittelpunkt der dritten Funktion steht die (Weiter-)Entwicklung von Talenten. Anhand von Leistungs- und Potentialbeurteilungen wird der Entwicklungsbedarf ermittelt. Bei dessen Deckung werden neben dem fachlichen Know-how, Sozial- und Selbstkompetenzen berücksichtigt (vgl. Ritz/Sinelli 2010, S. 19). Die Motivation und Bindung von Talenten sind Gegenstand der vierten Funktion, welche sich mit der Erhaltung von Talenten befasst. Sie ist wichtig, da die Abwanderung von Talenten für Unternehmen sowohl finanziell als auch aufgrund des abfließenden Wissens einen großen Verlust bedeutet. Diese Funktionen werden in der Literatur konzeptionell diskutiert; eine Überprüfung ihrer empirischen Evidenz fehlt bislang.

5.2.2 Stand der Forschung

Talentmanagement gewinnt seit einigen Jahren sowohl in der praxisorientierten als auch wissenschaftlichen Literatur immer mehr an Relevanz. Während Praktiker das Thema schon lange aufgreifen, befassen sich Wissenschaftler erst seit kurzem damit (vgl. Tansley 2011, S. 273). Den deutlichen Anstieg des Interesses am Talentmanagement im deutschsprachigen Raum belegt eine Analyse der Einträge der Datenbank WISO-NET (www.wiso-net.de), welche die größte und etablierteste sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Literaturdatenbank im deutschsprachigen Raum darstellt. Seit der Veröffentlichung des Artikels „The War for Talent“ (vgl. Chambers et al. 1998) im Jahre 1998, welcher als Ausgangspunkt der Diskussion um Talentmanagement gilt, zeigt sich ein deutlicher Anstieg der Publikationen zum Suchbegriff „Talentmanagement“. Bei der **Literaturanalyse** wurden alle denkbaren Schreibweisen dieses Begriffs berücksichtigt und es erfolgte eine Eingrenzung auf wirtschaftswissenschaftliche Datenbanken. Es wurde sowohl kategorieübergreifend als auch als Titelbestandteil und als Schlagwort gesucht. Nach einer Bereinigung der Doppeltreffer wurde eine Kategorisierung der Treffer in Monographien/Sammelbände, Zeitschriften sowie Sonstiges (zum Beispiel Konferenz- sowie Working-Paper, wegen der zu geringen Trefferzahl im Folgenden nicht berücksichtigt) vorgenommen. In einem letzten Schritt wurden die Zeitschriften hinsichtlich ihrer wissenschaftlichen oder praxisorientierten Ausrichtung differenziert. Die Anzahl der Treffer pro Jahr ist in Abbildung 5.1 zu sehen.

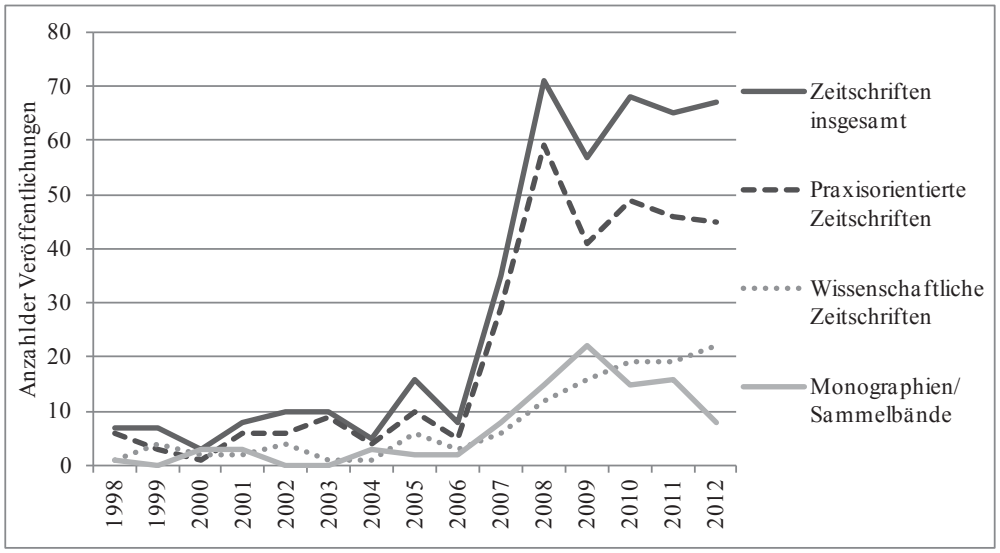


Abb. 5.1: Anzahl der Publikationen zum Talentmanagement 1998-2012

Die **Anzahl an Veröffentlichungen** zeigt seit 1998 einen stetigen Anstieg. Während jedoch von 1998-2006 ein in etwa gleichbleibendes Niveau an neuen Veröffentlichungen pro Jahr erkennbar ist, zeigt sich ab dem Jahr 2007 ein rasanter Anstieg. Auch eine Bereinigung der Treffer um den generellen prozentualen Anstieg der Datenbankeinträge bestätigt dieses Ergebnis. Allerdings lässt sich ein starkes Ungleichgewicht zwischen praxisorientierten und wissenschaftlichen Publikationen erkennen. Ausschlaggebend für den deutlichen Anstieg sind überwiegend die starken Publikationsaktivitäten aufseiten der Praxis. Verursacht durch die verstärkte Kommunikation des Themas demografischer Wandel, die steigende Fokussierung auf qualifizierte Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil und die hohe Anzahl an Studien (vgl. Scullion/Collings/Caliguri 2010, S. 105), welche die Relevanz des Themas belegen, haben sich die praxisnahen Publikationen zum Talentmanagement zwischen 2006 und 2012 nahezu versiebtfacht. Trotz leichter Schwankungen, begründet beispielsweise durch die Weltwirtschaftskrise, ist das Interesse am Thema Talentmanagement auch heute auf unverändert hohem Niveau. Auch die Zahl der wissenschaftlichen Publikationen hat, in geringerem Maße, zugenommen. Darin zeigt sich die typische Verzögerung der Erforschung von aus der Praxis stammenden Managementkonzepten (vgl. Kieser 1996).

Im Anschluss an die Literaturanalyse von Lewis/Heckman (vgl. Lewis/Heckman 2006) haben sich in den letzten Jahren **drei Forschungs-**

schwerpunkte zum Talentmanagement entwickelt: Zahlreiche Autoren beschäftigen sich mit der Definition von Talenten und dem Talentmanagement, mit einzelnen Bestandteilen des Talentmanagements sowie darauf aufbauend mit der Konzeption von umfassenden Talentmanagement-Modellen (vgl. z. B. Lewis/Heckman 2006; Collings/Mellahi 2009; Iles/Preece/Chuai 2010; Tansley 2011). Beispielsweise analysieren Forscher die Begriffe Talent und Talentmanagement und kommen gesamthaft zu dem Ergebnis, dass die Entwicklung einer universell passenden und gleichzeitig detaillierten Definition nicht möglich ist (vgl. Scullion/Collings 2011; Tansley 2011). Neben zahlreichen Untersuchungen zu den einzelnen Funktionen des Talentmanagements lassen sich Studien identifizieren, welche sich mit der Relevanz und Nachhaltigkeit des Talentmanagements befassen. So analysieren Iles, Preece und Chuai inwiefern es sich bei Talentmanagement um eine Modeerscheinung handeln könnte. Obwohl die Autoren in ihrer Untersuchung Hinweise auf die tatsächliche Implementierung und dauerhafte Etablierung des Talentmanagements finden, bleibt eine abschließende Einschätzung jedoch aus (vgl. Iles/Preece/Chuai 2010). In diesem Zusammenhang steht auch aktuelle Forschung zu den Auswirkungen der Finanzkrise auf die Intensität des Einsatzes des Talentmanagements. Die Ergebnisse belegen die hohe Relevanz des Themas, da trotz der Krise der Stellenwert des Talentmanagements innerhalb von Unternehmen nahezu gleichbleibend hoch ist (vgl. Garavan 2012).

Als zweiter Forschungsfokus lässt sich das Global Talentmanagement identifizieren. Hierbei wird vor dem Hintergrund der fortschreitenden Internationalisierung weltweites Talentmanagement in multinationalen Unternehmen erforscht (vgl. z. B. Beechler/Woodward 2009; Scullion/Collings/Caliguri 2010; Tarique/Schuler 2010). Dabei zeigt sich beispielsweise, dass eine hohe Korrelation zwischen der finanziellen Leistungsfähigkeit von multinationalen Unternehmen und der Implementierung des Talentmanagements existiert (vgl. Guthridge/Komm/Lawson 2008). Gleichzeitig lässt sich auch ein Einfluss der strategischen Ausrichtung des Talentmanagements auf den Unternehmenserfolg nachweisen (vgl. Bethke-Langenegger/Mahler/Staffelbach 2011). In anderen Studien wurde ein Zusammenhang zwischen der Corporate Social Responsibility und der Ausrichtung des Talentmanage-

ments deutlich, welcher jedoch in hohem Maße zwischen verschiedenen Kulturen variiert (vgl. Kim/Scullion 2011).

Ein drittes Forschungsgebiet stellen regionale Aspekte des Talentmanagements dar. Hier ist nach der in den ersten Jahren vorherrschenden Orientierung an US-amerikanischen Besonderheiten eine starke Fokussierung auf Talentmanagement in Asien erkennbar (vgl. z. B. Hartmann/Feisel/Schober 2010; Iles/Chuai/Preece 2010; Tymon/Stumpf/Doh 2010; Cooke 2011). Die Studien, die sich mit diesem Forschungsschwerpunkt befassen, fokussieren hauptsächlich auf die Übertragbarkeit westlicher Talentmanagement-Maßnahmen auf asiatische Länder. Sie zeigen, dass eine Übertragung eine Anpassung der Gestaltung an die kulturellen und strukturellen Gegebenheiten voraussetzt. Die verschiedenen Studien analysieren die Probleme, welche bei der Übertragung entstehen und stellen zentrale länderspezifische Faktoren heraus, die den Anpassungsbedarf determinieren (vgl. Tymon/Stumpf/Doh 2010; Hartmann/Feisel/Schober 2010; Iles/Chuai/Preece 2010). Zwar sind dabei auch Publikationen zu europäischen Ländern zu finden, zum Beispiel zu Großbritannien, Spanien und osteuropäischen Ländern (vgl. z. B. Kim/Scullion 2011; Vaiman/Nigel 2011; Vivas-López/Peris-Ortiz/Rueda-Armengot 2011); in Deutschland ist Talentmanagement aber wissenschaftlich noch wenig erforscht. Dies bestätigt auch die Differenzierung deutsch- und englischsprachiger Publikationen: Während zahlreiche deutschsprachige praxisorientierte Artikel die Relevanz von Talentmanagement in deutschen Unternehmen bestätigen, existieren bislang nahezu keine deutschsprachigen wissenschaftlichen Artikel oder Studien zum Talentmanagement. Die Notwendigkeit der Erforschung des Talentmanagements in deutschen Unternehmen ist somit insbesondere vor dem Hintergrund der praktischen Relevanz des Themas offenkundig und war Anlass der nachfolgend beschriebenen empirischen Studie.

5.3 Empirische Studie

5.3.1 Beschreibung der Untersuchung

Zur Analyse der Verbreitung und Gestaltung des Talentmanagements in Deutschland wurden in zwei Befragungswellen (Mai bis Juni 2011 und Feb-

ruar bis April 2012) mittels einer Online-Umfrage Daten erhoben. Die zwei Befragungswellen resultierten aus der Überprüfung der eigens für diese Befragung entwickelten Skalen zum Talentmanagement. Die Entwicklung war nötig, da aufgrund der nur vereinzelt existierenden wissenschaftlichen Forschung zum Talentmanagement keine geeigneten Skalen vorhanden waren. Die eingesetzten Skalen wurden nach einem ausreichenden Rücklauf überprüft und als geeignet bewertet, sodass diese ebenfalls in der zweiten Befragungswelle eingesetzt werden konnten. Die Studie hatte weitestgehend explorativen Charakter. Durch Newsletter von Unternehmen und Verbänden sowie über soziale Netzwerke wurden vorwiegend Personalverantwortliche auf die Befragung aufmerksam gemacht, da die Erwartung bestand, dass diese sowohl das spezifisch auf Talente ausgerichtete Personalmanagement als auch das Personalmanagement für alle anderen Mitarbeiter überblicken.

Der eingesetzte Fragebogen umfasste **drei Fragenblöcke**. Der erste Fragenblock beinhaltete Fragen zu dem Unternehmen sowie der dort durch den Befragungsteilnehmer ausgeübten Tätigkeit. Die Größe des Unternehmens wurde mithilfe der Mitarbeiterzahl erhoben. Der zweite Fragenblock bezog sich auf die generelle Anwendung des Talentmanagements (z. B. „Seit wann betreibt Ihr Unternehmen Talentmanagement?“) sowie dessen strategische Ausrichtung. Der dritte Fragenblock enthielt zwei identische Skalen. Diese beinhalteten die im Folgenden angeführten Maßnahmen, die zuvor durch eine Literaturanalyse als zentrale Maßnahmen des Talentmanagements identifiziert wurden: E-Recruiting, Besuch von Hochschul- und Karrieremessen, Assessment-Center/Development-Center, 360°-Feedback/Performance-Management, Potentialbeurteilung, Potentialvalidierung durch unabhängige Personen, Erstellung von Nachfolgelisten, Mentoringprogramme, persönliche Coachings, Entwicklungspfade und -programme, individuelle Laufbahn- und Entwicklungsplanung, Vereinbarung von gezielten Förderprogrammen, Job-Rotation, Relationship-Management, variable Gehaltskomponenten und Vergütungsmanagement (vgl. z. B. Clake/Winkler 2006, S. 5; Weber 2009, S. 38-76; Hiekel/Neymanns 2010). Diese Maßnahmen sollten auf einer Likert-Skala (Skala: „nie“; 1 = „sehr selten“ bis 5 = „sehr häufig“; „weiß nicht“) hinsichtlich der Frage bewertet werden, mit welcher Intensität sie im Rahmen des Talentmanagements eingesetzt werden. Anschließend

wurden die Befragungsteilnehmer aufgefordert, auf einer identischen Skala die Intensität der Nutzung dieser Maßnahmen bei allen Mitarbeitern des Unternehmens zu bewerten, um so die generelle Nutzung dieser Maßnahmen in den einzelnen Unternehmen beurteilen und vergleichende Aussagen zur spezifischen Nutzung für Talente treffen zu können.

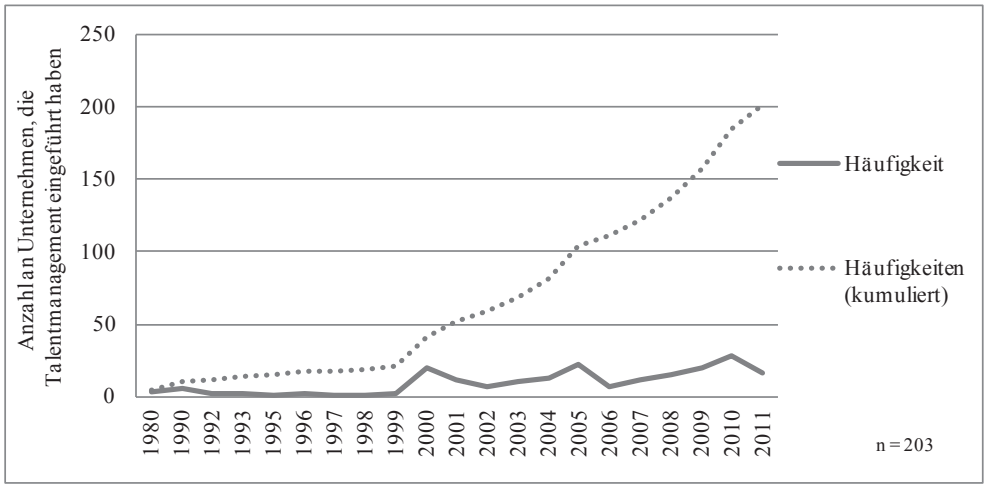
Die **Auswertung** der Daten erfolgt in drei Analyseschritten: Im ersten Schritt werden die Einführung des Talentmanagements sowie seine organisatorische Einbindung untersucht. Im zweiten Schritt werden mittels einer Faktorenanalyse Maßnahmenbündel generiert. Diese dienen einerseits der Verdichtung der 16 abgefragten Talentmanagement-Maßnahmen, andererseits wird dadurch eine Differenzierung des Talentmanagements in verschiedene Ausrichtungen erreicht. Auf dieser Grundlage lässt sich bestimmen, in welcher Intensität die einzelnen Maßnahmenbündel in den Unternehmen praktiziert werden. Im dritten Schritt werden mittels einer Clusteranalyse Gruppen von Unternehmen gebildet, deren jeweilige Ausrichtung des Talentmanagements ähnlich ist. Auf Grundlage der Ergebnisse dieser Analyse werden Charakteristika der befragten Unternehmen aufgedeckt, die Ursache für die Differenzen in der Gestaltung des Talentmanagements sein können. Die resultierenden Gestaltungsmuster lassen sich auf Basis des Situativen Ansatzes erklären.

Das **Sample** beinhaltet 313 vollständig ausgefüllte Fragebögen. 226 der befragten Unternehmen gaben an, Talentmanagement zu betreiben (72.2 %), 87 Unternehmen hatten bis zum Befragungszeitpunkt kein Talentmanagement implementiert. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl liegt bei 25.619 Mitarbeitern (Median: 2.000 Mitarbeiter), wobei die Spanne von einem bis zu 690.000 Mitarbeitern reicht. 28.1 % und damit der größte Anteil der befragten Unternehmen stammen aus der Industrie. 74.8 % der Unternehmen haben ihr Stammhaus in Deutschland, die restlichen 25.2 % weisen beispielsweise ein Stammhaus in den USA, der Schweiz, Großbritannien, Österreich, den Niederlanden, Frankreich, Schweden, Spanien, Südafrika, Mexiko, Kanada oder Japan (in abnehmender Nennungshäufigkeit) auf. 34.5 % der Unternehmen gaben an, an der Börse notiert zu sein.

5.3.2 Verbreitung und organisatorische Einbindung des Talentmanagements

22.1 % der Unternehmen, die Talentmanagement betreiben, sind kleine oder mittlere Unternehmen (≤499 Mitarbeiter), 77.9 % sind Großunternehmen (≥500 Mitarbeiter). Während bei kleinen und mittleren Unternehmen in etwa eine Gleichverteilung zwischen Unternehmen, die Talentmanagement betreiben (50.5 %), und solchen, die kein Talentmanagement betreiben (49.5 %), festzustellen war, zeigte sich, dass Großunternehmen überwiegend über Talentmanagement verfügen (82.2 %). Dass eher große Unternehmen Talentmanagement implementiert haben, wird auch durch das bivariate Korrelationsmaß (Cramer‘s V = 0.329) bestätigt, das einen deutlichen Zusammenhang zwischen Talentmanagement und Größe des Unternehmens angibt.

Betrachtet man den **Einführungszeitpunkt des Talentmanagements**, lässt sich ein kontinuierlicher Anstieg der Anzahl an Unternehmen erkennen, die Talentmanagement implementieren (vgl. Abbildung 5.2). Die Zahl nimmt sprunghaft ab den Jahren 1999 bzw. 2000 und damit nach der Veröffentlichung des Artikels „The War for Talent“ durch Chambers et al. zu (vgl. Chambers et al. 1998). Analog zu den Veröffentlichungen (vgl. 5.2.2) zeigen sich auch hier Schwankungen. So lässt sich im Jahr 2005 ein deutlicher Anstieg an Einführungen erkennen, welcher dem starken Anstieg an praxisnahen Publikationen im Jahr 2007 vorgelagert ist. Möglicherweise lassen sich diese Schwankungen durch die konjunkturelle Lage erklären, da personalwirtschaftliche Konzepte wie Talentmanagement in Zeiten schlechterer Konjunktur zögerlicher implementiert werden. Insgesamt ist seit 2007 aber eine durchgängige Zunahme an Unternehmen zu verzeichnen, die Talentmanagement einführen. Der geringe Rückgang im Jahr 2011 ist durch den Zeitpunkt der ersten Datenerhebung (Mitte 2011) begründbar und somit zu vernachlässigen.



Anmerkung: Die Differenz zwischen der Anzahl an Unternehmen, die angeben, Talentmanagement zu betreiben, und der Anzahl an Unternehmen, welche in die Auswertung des Einführungszeitpunktes einbezogen werden, resultiert aus der optionalen Beantwortungsmöglichkeit der Frage des Einführungszeitpunktes.

Abb. 5.2: Einführungszeitpunkt des Talentmanagements

In 84.4 % der Unternehmen ist das Talentmanagement in der Personalabteilung angesiedelt (davon in 43.8 % der befragten Unternehmen in der Personalentwicklung). Lediglich in 10 % der Unternehmen liegt die Verantwortlichkeit für das Talentmanagement in der Unternehmensleitung. Vor dem Hintergrund der in der Literatur geforderten strategischen Eingliederung des Talentmanagements in die Unternehmen (vgl. Winkler 2009, S. 47), ist besonders die häufige Einbindung des Talentmanagements in die Personalentwicklung als kritisch anzusehen, da sie die Gefahr der einseitigen Fokussierung auf Förderung und damit der Vernachlässigung anderer relevanter Bereiche, wie der Identifikation und Gewinnung sowie dem Einsatz und der Erhaltung von Talenten, birgt. Auch ist mit dieser funktionsspezifischen Einbindung nur schwer eine strategische und internationale Ausrichtung vereinbar.

5.3.3 Gestaltung des Talentmanagements

Um Aufschlüsse über die Gestaltung des Talentmanagements zu erlangen, wurden im Fragebogen aus der Literatur entnommene **Maßnahmen des Talentmanagements** (vgl. z. B. Clake/Winkler 2006, S. 5; Weber 2009, S. 38-76; Hiekel/Neymanns 2010, S. 27) auf einer Likert-Skala (Skala „nie“; 1 = „sehr selten“ bis 5 = „sehr häufig“; „weiß nicht“; Cronbach‘s α = 0.84) abgefragt. Um einerseits eine Verdichtung der abgefragten Talentma-

nagement-Maßnahmen zu erreichen und andererseits Talentmanagement in verschiedene Schwerpunkte zu differenzieren, wurde eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Diese wurde als Hauptkomponentenanalyse vorgenommen, wobei sowohl das Kaiserkriterium (Eigenwert > 1) als auch der Screeplot für eine Extraktion von drei Faktoren sprachen (vgl. Backhaus et al. 2011, S. 359). Die aus der Varimax-Rotation resultierenden Faktoren erklären 54.4 % der gesamten Varianz. Die Hauptladungen der Items weisen alle einen höheren als den kritischen Wert von 0.4 auf. Ein Item lädt auf zwei Faktoren. Die Querladungen der restlichen Items ließen jeweils eine eindeutige Zuordnung auf einen der drei Faktoren zu (vgl. Tabelle 5.1).

	Gewinnung und Vergütung	Entwicklung und Karriereplanung	Beurteilung und Einsatz
- variable Gehaltskomponenten	0.86		
- Vergütungsmanagement	0.83		
- E-Recruiting	0.79		
- Besuch von Hochschulmessen/ Karrieremessen	0.50		
- Relationship-Management		0.61	
- Vereinbarung von gezielten Förderprogrammen		0.83	
- individuelle Laufbahn- und Entwicklungsplanung		0.77	
- persönliche Coachings		0.74	
- Entwicklungspfade und -programme		0.74	
- Mentoringprogramme		0.60	
- Potentialbeurteilung		0.56	
- Potentialvalidierung durch unabhängige Personen		0.40	0.46
- Assessment-Center/ Development-Center			0.57
- Erstellung von Nachfolgelisten			0.69
- Job-Rotation			0.66
- 360°-Feedback/ Performance-Management			0.64
Eigenwert	2.38	5.13	1.20
Erklärter Varianzanteil in %	15.57	23.73	15.08
Kumulierter Varianzanteil in %	15.57	39.30	54.38
arithmetisches Mittel (Skala: 0 = „nie“ bis 5 = „sehr häufig“; „weiß nicht“)	2.94	3.21	2.76
Kaiser-Meyer-Olkin-Maß der Stichprobeneignung: 0.83			

Tab. 5.1: Faktorenlösung zu den Maßnahmen des Talentmanagements

Faktor 1 (**„Gewinnung und Vergütung“**) beinhaltet zum einen Maßnahmen, welche sich mit dem Rekrutieren von Talenten befassen, zum anderen sind vergütungsbezogene Maßnahmen Bestandteil dieses Faktors. Faktor 2 (**„Entwicklung und Karriereplanung“**) umfasst Maßnahmen zur Entwicklung der Talente sowie Maßnahmen, die auf eine langfristige Karriereplanung zielen. Der Faktor 3 (**„Beurteilung und Einsatz“**) wird durch Maßnahmen bestimmt, welche einerseits zur Beurteilung der Talente dienen,

andererseits ihren langfristigen Einsatz sicherstellen. Insofern weichen die empirisch ermittelten Maßnahmenbündel zwar etwas von den in der Literatur genannten vier Faktoren bzw. Phasen des Talentmanagements (vgl. 5.2.1) ab, setzen aber im Großen und Ganzen ähnliche Schwerpunkte (insbesondere Gewinnung, Einsatz und Entwicklung von Talenten).

Die Intensität, mit der die einzelnen Maßnahmenbündel in der Praxis angewandt werden, liegt zwischen 2.76 und 3.21 und damit im mittleren Bereich der Skala. Um diese Werte jedoch genauer beurteilen zu können, ist es sinnvoll, sie in Relation zu der Intensität der Maßnahmen für alle Mitarbeiter zu setzen. Das Ergebnis dieses Vergleichs ist in Abbildung 5.3 zu sehen.

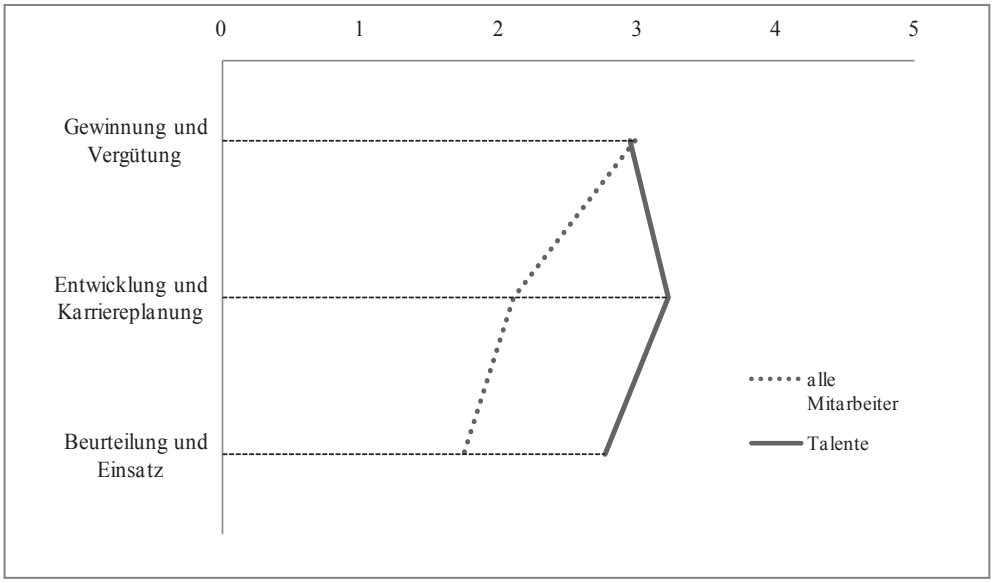


Abb. 5.3: Intensität der Maßnahmenbündel im Vergleich zwischen Talenten und allen Mitarbeitern

Während die Maßnahmenbündel „Entwicklung und Karriereplanung“ sowie „Beurteilung und Einsatz“ für Talente in deutlich stärkerem Maße angewandt werden, gibt es bei der „Gewinnung und Vergütung“ nahezu keine Unterschiede. Dass diese Maßnahmen offenbar nicht talentspezifisch gestaltet werden, kann zum einen damit zusammenhängen, dass die Vergütung von Mitarbeitern in Deutschland weitestgehend institutionell geregelt ist (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) und insofern wenig Raum für eine talentspezifische Gestaltung lässt. Zum anderen ist es denkbar, dass die Vergütung zur Gewinnung und Bindung von Talenten nur eine untergeordnete Rolle spielt, da sie als Hygienefaktor wahrgenommen wird und somit

kein deutliches Differenzierungsmerkmal darstellt (vgl. Stahl et al. 2007, S. 18-19; Ritz/Sinelli 2010, S. 18). Maßnahmen der Gewinnung liegen demgegenüber vor dem Eintritt der Talente in ein Unternehmen und sind daher vermutlich nur bedingt spezifisch auf diese zugeschnitten.

5.3.4 Einsatz des Talentmanagements und spezifische Unternehmenscharakteristika

5.3.4.1 Vorüberlegungen auf Basis des Situativen Ansatzes

Trotz der identifizierten Unterschiede in den Intensitäten der Maßnahmenanwendung zwischen Talenten und Mitarbeiterm ist nicht anzunehmen, dass alle Unternehmen Talentmanagement in gleicher Intensität anwenden. Vielmehr verdeutlicht bereits die Vielzahl an Definitionen des Talentmanagements, dass seine Gestaltung in hohem Maße von den Charakteristika der Unternehmen abhängt und somit stark variiert. Dies lässt sich theoretisch durch den **Situativen Ansatz** begründen (vgl. z. B. Dwyer/Richard/Chadwick 2003; Davila 2005). Er geht auf die Erkenntnis zurück, dass es keine universell gültigen Organisationsstrukturen bzw. Managementkonzepte geben kann, sondern diese an spezifischen Merkmalen von Unternehmen ausgerichtet sein müssen (vgl. Lawrence/Lorsch 1967; Thompson 1967; Kieser/Walgenbach 2010). Vor dem Hintergrund dieser Annahme lassen sich auf Grundlage des Situativen Ansatzes die Gestaltung von Organisationen beschreiben sowie Merkmale identifizieren, die Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen erklären. Die grundsätzliche Argumentation des Situativen Ansatzes besteht darin, dass die Situation bzw. der (interne und externe) Kontext einer Organisation ihre formale Struktur bzw. Gestaltung beeinflusst, die wiederum (rekursiv) das Verhalten der Organisationsmitglieder prägt. Wenn zwischen Kontext und Gestaltung ein „Fit“ besteht, ist die Gestaltung effektiv bzw. effizient (vgl. Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt 2002, S. 23; Kieser/Walgenbach 2010, S. 199).

In der organisationstheoretischen Forschung ist eine Vielzahl an empirischen Untersuchungen zu finden, die insbesondere Faktoren identifizieren, die die Struktur einer Organisation beeinflussen. Üblicherweise wird dabei

in organisationsinterne und organisationsexterne Faktoren unterschieden. Zu den internen Faktoren zählen gegenwartsbezogene Faktoren wie das Leistungsprogramm, die Größe oder die Rechtsform eines Unternehmens (vgl. Pugh/Hickson 1976; Lawrence 1993; Kieser 2006, S. 222). Externe Faktoren sind gesellschaftliche, ökonomische und kulturelle Bedingungen, Konkurrenzverhältnisse oder die Kundenstruktur (vgl. Hickson/McMillan 1981; Tayeb 1987; Kieser 2006, S. 222). Diese Faktoren stellen keine Konstanten, sondern Variablen dar, wodurch für jede Organisation eine spezifische Situation entsteht. Lassen sich diese Variablen operationalisieren, worin allerdings eine Grenze des Ansatzes gesehen wird, kann die Gestaltung von Organisationen empirisch ermittelt und mithilfe des Situativen Ansatzes erklärt werden.

Es liegt angesichts der Argumentation des Situativen Ansatzes nahe, anzunehmen, dass auch die Gestaltung des Talentmanagements nicht standardisiert in einer universell gültigen Form erfolgen kann, sondern von internen wie externen Kontextfaktoren beeinflusst ist und an diesen ausgerichtet sein muss, um ein effektives Talentmanagement im jeweiligen Unternehmen zu etablieren. Insofern vermag der Situative Ansatz einen wesentlichen Erklärungsbeitrag hinsichtlich der Gestaltung des Talentmanagements in deutschen Unternehmen zu leisten. Allerdings ist es weder möglich noch sinnvoll, den Zusammenhang zwischen Situation (Kontext) und seiner Gestaltung für jeden Einzelfall zu analysieren, da dies nicht zu generellen Aussagen über die Gestaltung des Talentmanagements in deutschen Unternehmen führen würde. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sich im Sample der untersuchten Unternehmen typische Cluster finden lassen, die Ähnlichkeiten hinsichtlich typischer Unternehmenscharakteristika (Kontextfaktoren) aufweisen und dadurch von anderen Clustern abgrenzbar sind. Für diese Cluster kann dann die Gestaltung des Talentmanagements unter besonderer Berücksichtigung der Kontextfaktoren untersucht werden.

5.3.4.2 Identifikation typischer Unternehmenscluster

Zur Identifikation typischer **Charakteristika von Unternehmen**, die Talentmanagement implementiert haben, wurde eine Clusteranalyse vorgenommen. Dadurch ließen sich Unternehmen mit struktureller Ähnlichkeit

des Talentmanagements identifizieren und von anderen Unternehmen abgrenzen. Die Clusterbildung erfolgte auf Grundlage der Faktorwerte der Maßnahmenbündel (vgl. 5.3.3) und wurde als Clusterzentrenanalyse durchgeführt. Da es bei dieser erforderlich ist, die Anzahl der Cluster vorab festzulegen, wurde eine hierarchische Clusterbildung (Linkage zwischen den Gruppen) vorgenommen. Hierbei zeigte sich, dass die quadrierte euklidische Distanz als verwendetes Heterogenitätsmaß bei dem Übergang zwischen dem viert- und drittletzten Fusionsschritt sprunghaft anstieg. Dieser ist mit rund 53 % mehr als dreifach so hoch wie der stärkste Sprung bei den vorangegangenen Schritten; daraus resultieren vier Cluster. Die hochsignifikanten F-Werte der drei Faktoren zeigen an, dass sich die entstandenen Cluster signifikant unterscheiden (Faktor Gewinnung und Vergütung: F = 150.67***; Faktor Entwicklung und Karriereplanung: F = 69.12***; Faktor Beurteilung und Einsatz: F = 127.93***). Die Unternehmen verteilten sich wie folgt auf die vier Cluster: Cluster 1 = 24 Unternehmen, Cluster 2 = 63 Unternehmen, Cluster 3 = 48 Unternehmen, Cluster 4 = 41 Unternehmen.

Die Analyse lässt hinsichtlich der Intensität der einzelnen Maßnahmenbündel eindeutige Unterschiede zwischen den Clustern erkennen. Tabelle 5.2 zeigt, dass das erste Cluster in allen drei Maßnahmenbündeln nur sehr geringe Intensitäten von 1.15 bis 1.81 aufweist, welche in zwei von drei Fällen die jeweils geringste Ausprägung in allen Clustern darstellen. Somit kann den Unternehmen des Clusters 1 ein „**Oberflächliches Talentmanagement**“ zugeschrieben werden. Demgegenüber weisen die Unternehmen des Clusters 2 für alle drei Maßnahmenbündel Mittelwerte zwischen 3.78 und 3.92 und damit die durchgehend stärksten Ausprägungen auf. Sie betreiben folglich ein „**Intensives Talentmanagement**“. Cluster 3 und 4 zeigen eine eher differenzierte Anwendung der Talentmanagement-Maßnahmen. Die Unternehmen des dritten Clusters setzen am stärksten auf die „Gewinnung und Vergütung“ der Talente und weisen bei der „Entwicklung und Karriereplanung“ eine geringere Maßnahmenintensität als Cluster 4 auf. Somit kann von einem „**Extern ausgerichteten Talentmanagement**“ die Rede sein. In Cluster 4 („**Intern ausgerichtetes Talentmanagement**“) stehen die „Entwicklung und Karriereplanung“ unterstützt durch Maßnahmen des Bündels „Beurteilung und Einsatz“ von Talenten im Vordergrund.

	Cluster 1: *Oberflächliches Talent-management*	**Cluster 2:** *Intensives Talent-management*	**Cluster 3:** *Extern ausgerichtetes Talent-management*	**Cluster 4:** *Intern ausgerichtetes Talent-management*
Gewinnung und Vergütung	1.81	3.88	3.71	1.11
Entwicklung und Karriereplanung	1.61	3.92	2.86	3.48
Beurteilung und Einsatz	1.15	3.78	1.91	2.93
Skala : 0 = „nie“ bis 5 = „sehr häufig“; „weiß nicht“				

Tab. 5.2: Clusterbezogene Intensitäten der Talentmanagement-Maßnahmen

Um die Unterschiede in der Anwendung des Talentmanagements auf Basis des Situativen Ansatzes zu erklären, wurden in einem ersten Schritt Kontingenzanalysen zwischen der Clusterzugehörigkeit und den unternehmensstrukturellen Variablen der Unternehmen durchgeführt. Es zeigte sich, dass die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen und der prozentuale Anteil an Talenten hochsignifikant mit der Clustereinteilung korrelieren, während die Dauer seit der Einführung des Talentmanagements einen schwach signifikanten Zusammenhang zur Clustereinteilung aufweist. Damit sind ausschließlich unternehmensinterne Kontextfaktoren für Unterschiede in der Gestaltung des Talentmanagements verantwortlich. Dass externe Kontextfaktoren unberücksichtigt bleiben, lässt sich damit erklären, dass der externe Kontext im Bezug auf die Etablierung eines Talentmanagements für die Unternehmen durch Aspekte wie die demografische Entwicklung, den Fach- und Führungskräftemangel und die weltweit erhöhte Nachfrage nach qualifiziertem Personal geprägt und dadurch recht ähnlich ist. Unterschiede in der Gestaltung ergeben sich dann notwendigerweise aus internen Kontextfaktoren. Darunter ist mit der Unternehmensgröße (gemessen an der Mitarbeiterzahl) ein „klassischer“ interner Kontextfaktor, der auch bei anderen Untersuchungen auf Basis des Situativen Ansatzes eine zentrale Rolle spielt (vgl. Davila 2005, S. 226-227; Kieser 2006, S. 223-226). Die beiden anderen statistisch signifikanten Faktoren (prozentualer Anteil an Talenten, Dauer seit der Einführung des Talentmanagements) sind spezifisch für das Talentmanagement.

In einem zweiten Schritt wurden aufgrund der unterschiedlichen Fallzahlen innerhalb der Cluster aus Gründen der Vergleichbarkeit Quartile für die drei Variablen „Anzahl der Mitarbeiter", „Prozentualer Anteil an Talenten" und „Dauer seit der Einführung" gebildet. Daraufhin wurde der prozentuale Anteil der Fälle innerhalb dieser Quartile für jedes Cluster berechnet. Die Ergebnisse sind in Tabelle 5.3 dargestellt.

	Cluster 1: *Oberflächliches Talentmanagement* n = 24	**Cluster 2:** *Intensives Talentmanagement* n = 63	**Cluster 3:** *Extern ausgerichtetes Talentmanagement* n = 48	**Cluster 4:** *Intern ausgerichtetes Talentmanagement* n = 41	**Gesamt** n = 176
Anzahl der Mitarbeiter					
1-299	46 %	13 %	23 %	7 %	25 %
300-1.999	29 %	16 %	23 %	22 %	25 %
2.000-11.999	8 %	27 %	33 %	34 %	25 %
≥12.000	17 %	44 %	21 %	37 %	25 %
Prozentualer Anteil an Talenten					
1-4	25 %	17 %	2 %	36 %	25 %
5-9	15 %	29 %	15 %	36 %	25 %
10-19	20 %	38 %	41 %	23 %	25 %
≥20	40 %	16 %	42 %	5 %	25 %
Dauer seit der Einführung (in Jahren)					
0-2	52 %	13 %	27 %	29 %	25 %
3-6	29 %	27 %	23 %	29 %	25 %
7-10	14 %	29 %	25 %	21 %	25 %
≥11	5 %	31 %	25 %	21 %	25 %

Tab. 5.3: Charakteristika der Unternehmenscluster

Cluster 1 („**Oberflächliches Talentmanagement**") beinhaltet zu 75 % Unternehmen mit weniger als 2.000 Mitarbeitern und zu 46 % Unternehmen mit weniger als 300 Mitarbeitern. Diese eher kleineren Unternehmen identifizieren überwiegend einen hohen Anteil (≥10 %) ihrer Mitarbeiter als Talente. 81 % dieser Unternehmen praktizieren Talentmanagement erst seit sechs oder weniger Jahren, 52 % sogar erst seit (weniger als) zwei Jahren. Diese Unternehmen wenden Talentmanagement in nur sehr geringer Intensität an, was mit vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen existieren-

den Budgetrestriktionen (vgl. Noske/Peppinghaus 2008, S. 100) zusammenhängen kann, die zwangsläufig zu einer Senkung der Maßnahmenintensität führen. Diese geringe Intensität über alle Maßnahmen hinweg verbunden mit dem hohen Anteil an Talenten und der Einführung des Talentmanagements in den letzten Jahren lassen die Interpretation zu, dass es sich um Unternehmen handelt, welche Talentmanagement als Legitimationsfassade nutzen könnten. Eine solche ist auch bei anderen modernen Managementkonzepten zu beobachten (vgl. z. B. für Diversity-Management Süß 2008, S. 421). Dabei werden „übliche" Maßnahmen unter einem modernen Label subsumiert, das Konzept aber letztlich nicht oder nur sehr oberflächlich und symbolisch implementiert. Im Fall des Talentmanagements könnte der Aufbau einer Fassade dadurch bedingt sein, dass sich Unternehmen von dem Vorhandensein des Talentmanagements Vorteile bei dem Aufbau einer Arbeitgebermarke und der Rekrutierung von Mitarbeitern erhoffen. Dazu wird Talentmanagement offensiv nach außen zu kommuniziert, auch wenn die tatsächliche Gestaltung wenig tiefgreifend erfolgt.

Im Gegensatz dazu steht Cluster 2 („**Intensives Talentmanagement**"), in welchem sich mehrheitlich Unternehmen mit über 12.000 Mitarbeitern und damit sehr große Unternehmen befinden. In 60 % der Unternehmen dieses Clusters wurde Talentmanagement schon vor (mehr als) sieben Jahren eingeführt. Aufgrund ihrer Größe besitzen diese Unternehmen vermutlich ein institutionalisiertes Personalmanagement und haben somit auch umfassende Talentmanagement-Prozesse etabliert. Daher verwundert es nicht, dass diese Unternehmen alle drei Maßnahmenbündel relativ gesehen mit der höchsten Intensität über alle Cluster wahrnehmen. Der recht hoch erscheinende Anteil an Talenten (in 54 % der Unternehmen≥ 10 %) lässt sich mit der langen Dauer seit der Einführung begründen. Mit der Zeit einsetzende Erfahrungs- und Standardisierungseffekte ermöglichen offenbar die Förderung einer Vielzahl an Talenten.

In Cluster 3 („**Extern ausgerichtetes Talentmanagement**") findet sich keine dominante Unternehmensgröße. Auch die Dauer der Anwendung des Talentmanagements ist über die Quartile nahezu gleichverteilt. Auffällig ist aber, dass 83 % der Unternehmen dieses Clusters mehr als zehn Prozent der

Mitarbeiter als Talente identifizieren, was sich mit der starken Anwendungsintensität der Maßnahmen des Bündels „Gewinnung und Vergütung“ erklären lässt. Problematisch ist jedoch, dass die gewonnenen Talente offenbar nur mit durchschnittlicher Intensität im Rahmen der „Entwicklung und Karriereplanung“ gefördert werden. Besonders kritisch ist die nahezu fehlende Beurteilung und Einsatzplanung der Talente anzusehen, denn ohne diese Maßnahmen ist ein langfristiger, reflektierter und strategischer Einsatz der Talente nicht möglich.

In Cluster 4 („**Intern ausgerichtetes Talentmanagement**“) sind vor allem große bis sehr große Unternehmen zu finden. Diese identifizieren jedoch nur einen geringen Anteil an Talenten. In 58 % der Fälle wurde Talentmanagement erst in den letzten sechs Jahren eingeführt und stellt damit für die Unternehmen ein eher neues Konzept dar. Die Unternehmen fokussieren stark auf die Maßnahmen der „Entwicklung und Karriereplanung“ in Verbindung mit einer durchschnittlich starken Anwendung des Maßnahmenbündels „Beurteilung und Einsatz“. Dass die „Gewinnung und Vergütung“ in diesen Unternehmen mit Abstand die geringste Rolle spielt, kann damit zusammenhängen, dass Großunternehmen – im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen – im Rahmen der Rekrutierung nach wie vor Vorteile aufgrund starker Arbeitgebermarken haben und insofern entsprechende Maßnahmen des Talentmanagements (noch) keine Rolle spielen.

Fasst man diese Ergebnisse zusammen, wird deutlich, dass große Unternehmen Talentmanagement nicht nur bereits länger etabliert haben, sondern auch (deutlich) intensiver betreiben als kleinere Unternehmen. Dass etliche der großen Unternehmen ihr Talentmanagement intern ausrichten, ist vor dem Hintergrund des Situativen Ansatzes dann effektiv, wenn im Unternehmen ein Talentpool vorhanden ist, den es zu fördern gilt (z. B. durch Maßnahmen der Personalentwicklung und Karriereplanung). Umgekehrt ist ein Fit zwischen Gestaltung und situativem Kontext bei kleineren Unternehmen erreicht, wenn das Talentmanagement nach außen gerichtet vor allem auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter zielt, um Schwierigkeiten zu vermeiden, die kleine und mittlere Unternehmen – je nach Branche und geografischer Lage – bei der Rekrutierung von Personal haben können (vgl.

Rissbacher/Stahl 2003, S. 118). Dass mit der zunehmenden Unternehmensgröße auch die Intensität der Maßnahmen des Talentmanagements steigt, kann auf zunehmende personelle wie finanzielle Ressourcen sowie eine stärkere Professionalisierung des Personal- und Talentmanagements zurückgeführt werden und würde insofern erneut einen Fit zwischen den strukturellen Möglichkeiten und der Gestaltung wiederspiegeln. Insofern stehen die Ergebnisse der Studie im Einklang mit den Erkenntnissen der klassischen Forschung zum Situativen Ansatz, welche in zahlreichen Studien hoch positive Korrelationen zwischen der Größe der Organisation und dem Ausmaß an Planung und Formalisierung (als Indikatoren einer Professionalisierung verstanden) nachweisen konnten (vgl. Pugh et al. 1969; Blau/Schoenherr 1971).

5.4 Schlussfolgerungen

Die Analyse stellt die erste wissenschaftliche Studie im deutschsprachigen Raum dar, welche sich mit der Gestaltung des Talentmanagements und den Charakteristika der Unternehmen, die es einsetzen, beschäftigt. Vor der abschließenden Diskussion der Ergebnisse ist es notwendig, auf **Grenzen** der Untersuchung hinzuweisen. Im Rahmen der empirischen Arbeit resultieren diese erstens aus den beiden Erhebungszeiträumen, die etwa ein halbes Jahr auseinander liegen. Der fortschreitende Fachkräftemangel und Änderungen in der wirtschaftlichen Lage könnten zu unterschiedlichen Voraussetzungen für die Beantwortung der Fragen geführt haben. Allerdings ergab eine Prüfung keine eindeutigen Differenzen zwischen den beiden Befragungsgruppen. Zweitens haben zum Großteil Personen an der Studie teilgenommen, welche innerhalb des Unternehmens Verantwortung für Talentmanagement tragen. Einerseits sind dadurch Verzerrungen innerhalb der Ergebnisse nicht auszuschließen. Andererseits führt dieser hohe Anteil an Experten aber dazu, dass durch das abgefragte Fachwissen ein realitätsnahes Bild des Talentmanagements entsteht. Drittens besteht ein, bei Fragebogenstudien übliches, Problem darin, dass die Teilnehmer ihre subjektive Meinung äußern, die in Abhängigkeit des Involvements des Befragungsteilnehmers in das Talent-, aber auch das Personalmanagement verzerrt sein kann. Darüber hinaus wurde die Interpretation der Erkenntnisse zur Gestaltung des Ta-

lentmanagements aus Perspektive des Situativen Ansatzes vorgenommen, der nicht frei von Kritik ist (vgl. z. B. Frese 1992, S. 190-197; Kieser 2006, S. 233-239). Insbesondere lässt sich mit der vorliegenden Studie indes nicht belegen, ob die an den internen Kontextfaktoren ausgerichtete Gestaltung des Talentmanagements tatsächlich – wie im Situativen Ansatz postuliert – die Effektivität der Unternehmen bzw. ihres Personalmanagements steigert.

Trotz dieser Grenzen zeigt die Studie, dass Talentmanagement sowohl in der Literatur als auch in der Praxis zunehmende Relevanz aufweist. Die **Maßnahmen**, die das Talentmanagement größtenteils aus dem Personalmanagement adaptiert, lassen sich in die drei Maßnahmenbündel „Gewinnung und Vergütung", „Entwicklung und Karriereplanung" und „Beurteilung und Einsatz" differenzieren. Während letztere für Talente im Vergleich zu allen Mitarbeitern erwartungsgemäß wesentlich stärkere Intensitäten aufweisen, werden Maßnahmen der Gewinnung und Vergütung bei Talenten in gleicher oder erstaunlicherweise sogar geringerer Intensität im Vergleich zu allen Mitarbeitern angewandt. Einerseits können gleiche Intensitätsniveaus durch entsprechende Betriebsvereinbarungen oder durch ein geringes Differenzierungspotential in diesen Maßnahmen begründet werden, andererseits gibt die im Vergleich zu allen Mitarbeitern verminderte Intensität erste Hinweise auf die Nutzung des Talentmanagements als Legitimationsfassade: Unternehmen geben dann vor Talentmanagement zu betreiben, sind aber hinsichtlich der konkreten Maßnahmen offensichtlich sehr zurückhaltend.

Die Analyse der Maßnahmen zeigt jedoch, dass es **keine standardisierte Anwendung** des Talentmanagements gibt, sondern zwischen den Unternehmen hinsichtlich der Maßnahmen (teilweise erheblich) differenziert wird, was sich mithilfe des Situativen Ansatzes gut begründen lässt. Die Analyse der Charakteristika, die die Gestaltung des Talentmanagements in Unternehmen beeinflussen, machte drei zentrale Kontextfaktoren deutlich: Die „Anzahl der Mitarbeiter", den „prozentualen Anteil der Talente" innerhalb des Unternehmens sowie die „Dauer seit der Einführung" des Talentmanagements verursachen offenbar in den identifizierten Clustern Unterschiede in der Gestaltung des Talentmanagements. Damit verbunden sind

grundlegend unterschiedliche Ausrichtungen des Talentmanagements zu erkennen:

- Cluster 1 („**Oberflächliches Talentmanagement**“) beinhaltet überwiegend Unternehmen, die ein wenig intensives Talentmanagement betreiben. Dabei handelt es sich hauptsächlich um kleinere und mittelgroße Unternehmen mit einem hohen Anteil an Talenten. Dass die Maßnahmen des Talentmanagements wenig intensiv betrieben werden, lässt vermuten, dass diese Unternehmen ein von den anderen Personalmaßnahmen separiertes Talentmanagement möglicherweise aufgrund der geringen Unternehmensgröße nicht benötigen oder dieses wegen der hohen Kosten (noch) nicht eingeführt haben. Talentmanagement könnte somit lediglich als Legitimationsfassade zum Beispiel im Rahmen des Employer Brandings genutzt werden. Dies deckt sich mit den Annahmen von Iles, Preece und Chuai, die davon ausgehen, dass Talentmanagement aus Gründen der Außenwirkung und Legitimitätssicherung als Fassade aufgebaut werden könnte (vgl. Iles/Preece/Chuai 2010).

- In Cluster 3 („**Extern ausgerichtetes Talentmanagement**“) lassen sich Unternehmen erkennen, die das Maßnahmenbündel „Gewinnung und Vergütung“ stark fokussieren. Vor dem Hintergrund der geringen Relevanz, die dieses Maßnahmenbündel im Rahmen des Talentmanagements im Allgemeinen spielt, lässt sich auch bei den Unternehmen dieses Clusters ein eher oberflächliches und nach außen gerichtetes Talentmanagement ausmachen.

- Im Gegensatz dazu beinhalten die Cluster 2 („**Intensives Talentmanagement**“) und 4 („**Intern ausgerichtetes Talentmanagement**“) Unternehmen mit relativ intensivem Talentmanagement. Ein intensives Talentmanagement, welches wie in Cluster 2 bei allen Maßnahmen durchgehend hohe Intensitäten aufweist, wird hauptsächlich von (sehr) großen Unternehmen betrieben, die es überwiegend vor längerer Zeit (sieben oder mehr Jahre) eingeführt haben. Gleichzeitig zeigt sich bei den Unternehmen des Clusters 4, welche Talentmanagement überwiegend erst seit sechs oder weniger Jahren implementiert haben oder sich noch im Implementierungsprozess befinden, eine Fokussierung auf die Maßnahmen

der „Entwicklung und Karriereplanung“. Maßnahmen der „Bewertung und des Einsatzes“ spielen hier nur eine nachgelagerte und Maßnahmen der „Gewinnung und Vergütung“ nahezu keine Rolle.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass sich hinsichtlich der **praktischen Relevanz der Maßnahmen** des Talentmanagements eine Rangfolge bilden lässt. Während Maßnahmen der „Entwicklung und Karriereplanung“ in den meisten Unternehmen (sehr) intensiv genutzt werden, stellen Maßnahmen der „Beurteilung und des Einsatzes“ offenbar eher eine allgemeine Notwendigkeit als eine Differenzierungsmöglichkeit gegenüber anderen Unternehmen dar. Maßnahmen der „Gewinnung und Vergütung“ stehen an letzter Stelle der Rangfolge. Zum einen sind sie dem Eintritt der Talente in das Unternehmen vorgelagert und werden daher in den Unternehmen offenbar eher als Aufgabe der Rekrutierung als des Talentmanagements gesehen. Zum anderen fokussieren Maßnahmen der Vergütung ausschließlich extrinsische Anreize, die für die Talente vielfach von untergeordneter Bedeutung und damit kein nachhaltiges Differenzierungsmerkmal sind.

Insgesamt gelangt die Studie zu einer umfassenden Beschreibung des Status quo des Talentmanagements in Deutschland. Gleichzeitig liefert sie **Ansatzpunkte für weitere Forschung**: Eine weitere Erforschung des durch den Situativen Ansatz postulierten Zusammenhangs zwischen Kontextfaktoren und Gestaltung des Talentmanagements ist unerlässlich. Es ist erforderlich zu prüfen, ob das Talentmanagement der Unternehmen tatsächlich effektiv ist, wenn ein „Fit“ zwischen den identifizierten Unternehmenscharakteristika und den Talentmanagement-Maßnahmen vorliegt. Da die Einführung und Gestaltung des Talentmanagements einen fortlaufenden Prozess darstellen, der sich in zahlreichen Unternehmen noch in einer frühen Phase befindet, ist es zudem sinnvoll, dieser Dynamik gerecht zu werden und die Gestaltung sowie Effektivität des Talentmanagements auch mithilfe einer Längsschnittstudie zu analysieren, die anhand von Kriterien wie Vakanzen, Fluktuationsquote, Dauer der Besetzung von Schlüsselpositionen oder dem Karrierepfad interner Talente die Effektivität näherungsweise messen könnten.

Unabhängig von dem Forschungsbedarf leistet die Studie **Beiträge** (1) zur (empirischen) Analyse des Talentmanagements und (2) zur Untersuchung der Verbreitung (personalwirtschaftlicher) Managementkonzepte. Trotz der identifizierten Unterschiede in der Gestaltung des Talentmanagements ist nicht davon auszugehen, dass Talentmanagement – wie einige andere Managementkonzepte (vgl. z. B. Abrahamson 1996, S. 257-258 für Qualitätszirkel; Kieser 1997, S. 51 für Business Prozess Reengineering) – eine Mode ist und schnell wieder aus Forschung und Praxis verschwinden wird. Vielmehr deutet die teilweise sehr intensive Anwendung des Konzepts in zahlreichen Unternehmen in Verbindung mit sogenannten Megatrends wie der demografischen Entwicklung und der Internationalisierung auf den auch zukünftig bestehenden Bedarf hin, Talente zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln. Das Talentmanagement wird sich daher weiterhin als ein Konzept etablieren, das diese Aufgaben wahrnimmt; dies schließt jedoch nicht aus, dass es in Einzelfällen lediglich aus legitimatorischen Gründen eingeführt wird.

6 The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness – An Experimental Study[3]

6.1 Introduction

The war for talent has become a key challenge for multinational corporations in recent years. The reasons for this are diverse. Globalization and the associated intensification of competition have increased the demand for qualified human resources (Schuler/Jackson/Tarique 2011b, p. 17). Simultaneously, demographic changes and the increasing migration of high-skilled employees to foreign countries have led to a decrease in labor supply in western industrial countries (Baruch/Budhwar/Khatri 2007, p. 99). Moreover, due to the growing number of company relocations, emerging market countries are facing a rapidly increasing demand for talent that cannot be met due to the insufficient amount of available qualified manpower. Boosted by the increasing relevance of knowledge as a resource, qualified employees worldwide have become a key factor in the battle for competitive advantage (e. g. Greening/Turban 2000, p. 254-255; Hoye/Lievens 2007, p. 2024; Beechler/Woodward 2009, p. 275-276; Scullion/Collings 2011, p. 7-10). Global talent management (GTM) as a encompassing concept of "all organizational activities for the purpose of attracting, selecting, developing, and retaining the best employees in the most strategic roles […] on a global scale" (Scullion/Collings 2011, p. 6) has gained center stage for human resource management.

As a consequence of these developments, companies are increasingly trying to position themselves as attractive employers on the labor market (Schuler/Jackson/Tarique 2011a, p. 511). As part of this, the increased communication of GTM programs through websites and job advertisements, but also particularly in sustainability and personnel reports can be observed. This indicates that companies expect that improving the visibility of their GTM programs will increase their attractiveness as employers. The link between the introduction of human resource concepts and employer attractiveness is highlighted in several comparable studies. For example, the in-

[3] Eine vorherige Fassung dieses Beitrags ist in der Zeitschrift für Personalforschung (German Journal of Research in HRM) 27 (3/2013), S. 279-304 erschienen.

troduction of diversity management in companies has been shown to have a positive effect on employer attractiveness (Williams/Bauer 1994, p. 302; Thomas/Wise 1999, p. 386). Furthermore, Lievens, Decaesteker, Coetsier and Geirnaert (2001, p. 45) found a positive correlation between the person-organization fit (P-O fit) and employer attractiveness, as well as a cultural influence on the level of employer attractiveness. Therefore it can be hypothesized that GTM programs tailored to talented individuals has a positive influence on employer attractiveness.

To date, there is a dearth of empirical studies that analyze how GTM programs increases the employer attractiveness of companies for talent (the terms "talent" and "talented individuals" are used interchangeably) or how far the content of GTM programs and the cultural background of talented individuals influence this effect. However, these questions are relevant for several reasons. First, due to the "war for talent", in the future talent will be able to choose between many attractive job offers. Second, the design of GTM programs will play an important role in talented individuals' choice of employer, due to the fact that the decisive factor in selecting an employer is the P-O fit rather than the job offer itself (Rynes/Cable 2003). Third, knowledge about the influence of the design of GTM programs on employer attractiveness would enable companies to communicate more effectively with talent. The closer is the fit between talented individuals' demands and GTM programs, the greater is the number and quality of applicants and the greater is talent commitment (Piansoongnern/Anurit/Bunchapattanasakda 2008, p. 73). Finally, it can be assumed that the influence of GTM programs is moderated by cultural effects. This is because of the influence of culture on talented individuals' needs (Gunkel 2006, p. 105). It is possible that a globally designed talent management can trigger different effects on employer attractiveness in different cultures. To use these effects and thus to also ensure a cultural fit between talent and GTM programs, an exploration of cultural influences on employer attractiveness is necessary. Against this background, the aim of this paper is to analyze the influence of GTM programs on employer attractiveness as moderated by culture.

6.2 Conceptualization of Talent and Global Talent Management

In order to describe GTM, it is necessary to consider the definition of **talent** (Tansley et al. 2006, p. 2). There are numerous definitions of talent. A study conducted in 2010 showed that although 87 % of the surveyed companies defined "talent", none of the definitions were identical (Iles/Chuai/Preece 2010, p. 180). Both in practice and in academia, talent is commonly defined as a compilation of individual characteristics, thus producing a very wide connotation of talent that gives few clues as to how talent can be identified. At the same time, talent is often used interchangeably with the terms "high performer" or "high potential". Despite this variety of definitions, two frequently named elements can be identified.

The first relates to the capabilities or potential of a person and is thus linked to the original meaning of the word talent (Grossman 2004, p. 209; Ready/Hill/Conger 2008, p. 69). It is generally assumed that a special capability of a talented individual leads him/her to achieve better results than a person without this capability (Grossman 2004, p. 209). Such capabilities can include leadership skills (Ready/Hill/Conger 2008, p. 69), creativity, innovativeness and/or the potential to increase performance (Winkler 2009, p. 7). The second focuses on performance. It primarily concerns the current fulfillment of responsibilities on the basis of specialist competencies (Darrough/Melumad 1995, p. 69; Davis et al. 2007, p. 1). Taken together, one can define talent as employees who have an above-average performance potential based on their talent and perform their responsibilities (very) well. In addition, it is necessary for them to be willing and able progress further.

Against this background, GTM focuses on employees who have been identified as talent by their company. However, no common definition of **global talent management** exists (Scullion/Collings/Caliguri 2010, p. 106). Nevertheless almost all definitions of GTM encompass the task of identifying, selecting, deploying, developing and retaining talent internationally in order to secure the sustained competitive advantage of the company (Capelli 2008, p. 1-3; Scullion/Collings 2011, p. 6). To fulfill this task multinational companies construct various programs, which are implemented with numer-

ous instruments. Although these are company-specific, it is still possible to identify instruments that are part of practically all GTM concepts (Hatum 2010, p. 124). These are normally well-known HR measures (Zheng 2009, p. 485; Garavan 2012, p. 2430) that are however more nuanced, connected with each other and linked to company strategy. Four functions or phases of GTM are generally identified in the literature.

The first function concerns the acquisition and identification of talent either internally or externally. The aim is usually to build up an international talent pool that, when required, can be tapped into quickly, reliably and on a company-wide basis (Stahl et al. 2007, p. 10). Talent can be acquired and identified using several methods. For example, companies can present themselves at university and career fairs in order to increase their profile among potential talent. Moreover, by communicating the contents of their GTM program, they can make (already identified) talent aware of the special measures available for talent in the company, thus increasing the likelihood that these talented individuals will apply to the company. The second function focuses on the deployment of talent. The aim is to assign a talent to a concrete task or a concrete position. This entails quantitative and qualitative aspects, as well as spatial and temporal ones (Ready/Conger 2007, p. 70; Huang/Tansley 2012, p. 3674). At the center of the third function is the (further) development of talent. Development requirements can be identified on the basis of performance and potential assessments. Such requirements may concern specialist know-how, social competence and self-competence. A further aspect of this function is long-term career planning for talent. This has become very relevant against the background of the increasing career ambitions of talented individuals (Tranks/Rynes/Bretz 2002, p. 334). The fourth function concerns talent retention, which includes retaining and motivating talented individuals. This function is important because companies incur costs and a loss of knowledge through talent fluctuation.

6.3 Theoretical Background and Hypothesis Development

6.3.1 GTM Programs as a Signal of an Increase in Employer Attractiveness

Due to the continuing shortage of specialist and managerial labor, it is becoming increasingly important for companies to position themselves as attractive employers in the eyes of job seekers (Lievens et al. 2001, p. 31). As job seekers only have limited knowledge of the companies, companies can influence the decisions of applicants by sending certain signals. This argument can be grounded in **signaling theory**, a theory that has become increasingly important in management research in recent years (e. g. Highhouse/Thornbury/Little 2007; Connelly et al. 2011; Martin/Groen-in-'t-Woud 2011). The theory provides a basis for analyzing the behavior of two parties who have access to different information (Spence 1973, p. 356; Connelly et al. 2011, p. 39). The aim is to reduce information asymmetries between the parties by sending out signals. Such signals could for example be in the form of company-specific or job-specific information. The focus of signaling theory is on the credibility of these signals. Credibility is determined primarily through the receiver's interpretation of the signals (Martin/Groen-in-'t-Woud 2011, p. 88).

Particularly in the context of GTM it is important for companies to send out signals that are perceived positively by talented individuals. Due to the increasing shortage of qualified employees, talented individuals can choose from a growing number of attractive job opportunities. This in turn is leading to an increase in uncertainty among talented individuals in their choice of company. Targeted signals are therefore necessary in order to influence the job applications of talented individuals. However, the challenges for companies are increasing because of the awareness among talented individuals of their value for companies. Companies thus need to react to the expectations of talented individuals in order to send effective signals. Studies have shown that in the choice of employer, company-specific factors are more crucial than job-related factors (Rynes/Cable 2003). In this respect, alongside company culture and sector(s) in which the company operates,

GTM programs play an important role. The presence of GTM programs signals to talented individuals a special status within the company. The anticipated attention devoted to the needs of talent in turn increases employer attractiveness (Yaqub/Khan 2011, p. 61-62). It can therefore be assumed that the presence of GTM programs will be seen by talent as a positive signal and will thus increase the employer attractiveness of the company.

Hypothesis 1: Companies with GTM programs are more attractive as employers than companies without GTM programs.

6.3.2 The Relevance of the Person-Organization Fit and the Influence of the Individualism-Collectivism Dimension in the Context of GTM

It cannot be assumed however that GTM programs have an effect on employer attractiveness regardless of its content. Due to divergent needs on the part of talent, different GTM program contents lead to different levels of employer attractiveness. This can be justified on the basis of **P-O fit**. This describes the fit between a person and a company. The important question here is whether a job seeker finds a company more attractive to which he/she perceives a greater fit. This question has been the subject of numerous studies (e. g. Chatman 1991, p. 460-462; Kristof 1996; Ng/Burke 2005, p. 1197-1199; Hu/Su/Chen 2007, p. 2512-2514). For example Schneider, Smith, Taylor and Fleenor (1998) found that individuals are attracted to companies with different intensities depending on their interests, needs, preferences and personality. The fit between person and organization can operate at different levels.

Two main aspects of fit can be found in the literature. The first concerns the supplementary fit, i.e. the alignment of the characteristics and attributes of a person with those of a company (Kristof 1996, p. 2). This includes examining for example the congruence between the values, aims and/or norms of the individual and the organization (e. g. Chatman 1991; Cable/Judge 1996; Kristof 1996). The second relates to the complementary fit. One element of this fit concerns characteristics possessed by an individual that are lacking

or needed in the company (demand-ability fit). A further element of the complementary fit is the fit between the needs of the individual and the company's offer (needs-supplies fit) (Kristof 1996, p. 2). In the context of GTM, the adaptation of measures to the needs of talented individuals plays a crucial role. The P-O fit will therefore investigated in terms of the needs-supplies fit in this paper.

Despite the strong influence of individual factors on the needs of talented individuals, there is a dearth of research on them (McDonnell 2011, p. 172). Yet they play a key role in the context of GTM because it is only by fulfilling needs that the aims of GTM can be achieved. Although it is impossible to meet all the needs of talented individuals because of the individual nature of needs, it is vital in the international context of GTM to consider cultural differences in the needs of talent.

In an international context, the needs of talented individuals are not only influenced by individual preferences and personality, but also by the culture of the individuals. It can therefore be assumed that the instruments used by companies lead to different levels of employer attractiveness depending on the cultural background of talented individuals, thus making it sensible to offer different GTM instruments in different countries. Many studies have highlighted the need to offer culturally specific HRM instruments (Adler/Jelinek 1986; Bernardin/Russell 1993; Ramamoorthy et al. 2005). For example, Ramamoorthy and Carroll's (1998) study shows that a fit between HRM instruments and the cultural background of employees influences the effectiveness of the instruments.

A comprehensive analysis of the influence of different GTM contents is therefore only possible when the cultural background of talented individuals is included. In this paper, the constructs of **individualism** and **collectivism** are drawn on in order to consider cultural background. These constructs are chosen because they are the most widely researched cultural dimension (Sondergaard 1994; Hofstede 2001; Parkes/Bochner/Schneider 2001; Fiske 2002; Oyserman/Coon/Kammelmeier 2002) and the most important dimension in the working environment (Oyserman/Coon/Kammelmeier 2002;

Shulruf/Hattie/Dixon 2011, p. 52). In contrast to the other cultural dimensions of power distance, masculinity/femininity, uncertainly avoidance and long-term/short-term orientation, many studies have shown that individualism and collectivism "encourage and endorse different human resource management practices" (Ramamoorthly/Caroll 1998, p. 571; see also Adler/Jelinek 1986; Gomez-Mejina/Welbourne 1991). These practices are part of this study because GTM programs combine these conventional practices in a special way to target talented people. Moreover, this dimension focuses on the relation of the individual to the group, a relation that is highly relevant in the context of GTM because of the special status of talent in the company. Simultaneously the most salient feature of individualism is valuing personal independence, which includes for example uniqueness and competitiveness. Collectivism is associated with a strong sense of duty to group, relatedness to others, seeking others' advice, harmony, and working with the group (Shulruf/Hattie/Dixon 2011, p. 52). These features are very important for the assessment of GTM instruments and programs, because on the one hand individuals are the focus, while on the other working the group is essential for talented people.

Collectivism and individualism are culturally-dependent psychological constructs that are used to identify people that are differentially influenced by culture in different countries (Shulruf/Hattie/Dixon 2011, p. 51). Individualistic and collectivistic cultures can be differentiated between in terms of the extent to which interests and needs of individuals are put before the interests of a group (Hofstede 1991; Triandis 1995). The constructs can be used to classify both individuals and cultures. Hofstede (1991) assumed that individualism and collectivism is one-dimensional, bipolar variable in his research. However, several more recent investigations have shown that particularly on an individual level, individualism and collectivism is a multidimensional construct (e. g. Triandis et al. 1988; Singelis 1994; Ramamoorthy/Carroll 1998, p. 572; Triandis/Gelfand 1998). On the basis of these findings, individualism and collectivism will be treated in this paper as a multidimensional variable that relates to the individual level of talent.

Individualistic people can be ascribed a high level of autonomy. Their behavior is focused on themselves, independently of their network. Individualistic people put their own needs before those of others and only regard themselves to be a member of a group when it helps them to achieve their own goals and meet their own needs (Wagner 1995). In contrast, the behavior of collectivistic people is oriented towards the interests of their network and the well-being of everyone is put before individual interests (Parkes/Bochner/Schneider 2001). There are thus large differences between individualistic and collectivistic people both in terms of their self-conception and the perception of their surroundings. Thus cultural background shapes the thought structures, behavior and values of individuals (Ramamoorthy et al. 2005, p. 754). The term "individualistic people" is used to refer to individuals who have a high individualism score. Similarly, the term "collectivistic people" refers to people who have a high collectivism score. As the individualism-collectivism dimension is treated as a multidimensional variable, individuals have separate scores for individualism and collectivism.

This implies both that there are differences in individuals' needs and that strongly individualistic people attribute more importance to their individual needs (Triandis/Brislin/Hui 1988, p. 269). In turn, these differences have implications for the demands placed on GTM programs. As a consequence of the differences between talented individuals in terms of the demands they place on GTM and the reactions they have to different GTM contents, it can be assumed that "[t]o the extent various HRM practices differ in encouraging individual interests and competitive behavior, it is logical to expect that differences in individualism-collectivism orientations should be related to reactions to various HRM practices" (Ramamoorthy/Carroll 1998, p. 573). Starting points for differentiation in terms of contents are the aforementioned functions of GTM programs. Instruments to attract talent are primarily tailored to individual talent in the short-term and the assignment of talent is aligned to coordination and thus only operates at organizational level. In comparison, the functions development and retention offer various possibilities to increase employer attractiveness through the external communication

of individual instruments. This paper will thus focus on the following orientations of **GTM programs**: career-oriented, compensation-oriented and work-organization oriented instruments.

In relation to talent development, **career-oriented instruments** play a key role both for companies and talented individuals. Talented individuals normally pay more attention than do other employees to their career and the possibilities to develop their careers long term (Tranks/Rynes/Bretz 2002, p. 334). This relationship does not apply equally to individualistic and collectivistic talent. There are differences in the basis on which expectations of individuals' careers are formed. Individualistic people base their career expectations on their own performance (Ramamoorthy/Carroll 1998, p. 577) and thus assume that they will be promoted quicker if they perform well. Moreover, the orientation towards competitiveness and the sense of being unique among individualistic people increases the importance of career advancement as an individual goal (Triandis/Brislin/Hui 1988; Shulruf/Hattie/Dixon 2007, p. 394). Collectivistic people tend to regard advancement in a company more as a consequence of seniority (Ramamoorthy/Carroll 1998, p. 577), thus going against special career development in the context of GTM. GTM which identifies talent in relation to their capabilities and performance (see chapter 6.2) sends just signals of a performance-based development of the talented individuals. Hence the individualism value of the individual is relevant when appraising the career-oriented GTM program. The signals from the career-oriented GTM program are greater for individuals with a high individualism value than for individuals with a low value. Therefore the more individualistic is a person, the greater is the employer attractiveness of companies with a career-oriented GTM program. As seniority-based promotion goes against the key aim of GTM to promote employees with high potential, the collectivism value of a person has no moderating effect on the influence of career-oriented GTM programs on employer attractiveness. Due to the importance of career development for individualistic people, the following hypothesis can be formulated:

Hypothesis 2: The influence of a career-oriented GTM program on employer attractiveness is moderated by individualism. The more individualistic is a person, the greater is the employer attractiveness of companies with a career-oriented GTM program compared to companies without a GTM program.

Compensation-oriented instruments are important both for the attraction and retention of talent. Here, it is less salary level than the basis for salary calculation that is influenced by individualism and collectivism. Studies show that individualistic people prefer individual and performance-based pay (Ramamoorthy/Carroll 1998, p. 574; Tranks/Rynes/Breetz 2002, p. 334). Moreover, Triadis, Brislin und Hui (1988, p. 269) found that individualistic people placed more importance on pay than on the network in which they operated. In contrast, collectivism is linked to a greater desire for pay based on group performance because this encourages equality and harmony within the group (Ramamoorthy/Carroll 1998, p. 574-357). Moreover, there is evidence that collectivistic people are more satisfied with a lower salary where it serves the well-being of the group (Hui/Yee/Eastman 1995). It can therefore be assumed that salary is of secondary importance for collectivistic people. Therefore it can be argued that the collectivism value of a person does not have a strong effect on the influence of compensation-oriented GTM programs on employer attractiveness, because companies regularly offer individualistic compensation to employees in GTM programs. In contrast, the individualistic orientation of a person is highly relevant. This compensation can be performance-oriented or tailored to individual needs. Compensation based on group performance and therefore compensation which would be a positive signal for collectivistic people is not possible within a GTM program because companies utilize compensation to retain talented individuals. Thus it can be assumed that the individualistic value has a moderating effect on the influence of compensation-oriented GTM programs on employer attractiveness. This GTM program is perceived as a positive signal for people with high individualism scores therefore has a positive influence on employer attractiveness.

Hypothesis 3: The influence of a compensation-oriented GTM program on employer attractiveness is moderated by individualism. The more individualistic is a person, the greater is the employer attractiveness of companies with a compensation-oriented GTM program compared to companies without a GTM program.

Alongside compensation and career development, **work-organization oriented instruments** are also important for talent retention. Such instruments include for example working time flexibility, the distribution of responsibilities within a team or the communication and transfer of information between employees. In order to retain talent, instruments such as working time arrangements that improve work-life balance and distribution of responsibilities in the sense of team-orientation can be used. The increasing flexibility of working time, for example through home-office days or flexi-time arrangements, contradicts the high career-orientation of individualistic people. Numerous studies have shown that the utilization of work-life-balance programs, for example the use of home-office days, is negatively related to perceived career and compensation development. Being in the same place as co-workers, supervisors, and mentors makes it easier to be part of the informal political network which is necessary for career advancement (Hill/Ferris/Märtinson 2003, p. 224; see also Kurland/Bailey 1999). At the same time participating in work-life balance programs has a negative effect on the visibility of employees within organizations (Bailyn 1993) which is related to negative career consequences (Darcy et al. 2012, p. 114-115). Therefore career anxieties of individualistic people are created through spending less time in the office and being passed over for a promotion (Judiesch/Lyness 1999). Therefore, in contrast to people with a lower individualistic score, greater flexibility of working time through a work-organization oriented GTM program is not likely to increase employer attractiveness for individualistic people, because of their high career ambitions. Similarly, for an individualistic person, a strong team-orientation is likely to lead to uncertainty in the group and in the long run to a decrease in the satisfaction of the individual (Ramamoorthy/Carroll 1998, p. 573). In contrast, collectivistic people tend to prefer a reduction in the boundaries

between work and private life (Smith/Dugan/Trompenaars 1996). Colleagues are regarded as members of a network. Networks play a very important role for collectivistic people. The possibility of weakening the boundaries between work and private networks through work-life balance instruments can lead to increased satisfaction and in the long term to increased employer attractiveness. Moreover, the possibility of working in a stable team leads to higher satisfaction among collectivistic people because of their strong network orientation (Suh et al. 1998; Parkes/Bochner/Schneider 2001). A work-organization oriented GTM program which has the task of retaining talented people in the organization focuses on working time flexibility and the distribution of responsibilities within teams. While these characteristics are counter to the preferences of individualistic people, they are positively related to the preferences of collectivistic people. Based on the positive influence of work-organization oriented instruments on collectivistic talented individuals and the negative influence on individualistic talented individuals the following hypotheses can be formulated:

Hypothesis 4a: The influence of a work-organization oriented GTM program on employer attractiveness is moderated by collectivism. The more collectivistic is a person, the greater is the employer attractiveness of companies with a work-organization oriented GTM program compared to companies without a GTM program.

Hypothesis 4b: The influence of a work-organization oriented GTM program on employer attractiveness is moderated by individualism. The less individualistic is a person, the higher is the employer attractiveness of companies with a work-organization oriented GTM program compared to companies without a GTM program.

In order to investigate the relationship between GTM programs and employer attractiveness, it is crucial to consider the fit between the talented individual and the GTM program offered, and thus to consider the **P-O fit**. The influence of the P-O fit on employer attractiveness has already been highlighted by several studies (e. g. Cable/Judge 1996;

Lievens et al. 2001; Hu/Su/Chen 2007). The question therefore is whether the P-O fit is also a decisive factor in increasing employer attractiveness in the context of GTM. It can be assumed that without a fit between the GTM instruments offered and the requirements that a talented individual has on GTM, positive effects on employer attractiveness cannot be expected. GTM programs thus only have an indirect effect on employer attractiveness because the signals that a company sends out are initially used by the job seeker to compare his/her needs with the instruments offered. It is only in a second step and on the basis of this comparison that they lead to perceived employer attractiveness. Thus, the following hypothesis can be formulated (GTM programs with a content-related focus include work-organization oriented GTM programs, career-oriented GTM programs, and compensation-oriented GTM programs):

> *Hypothesis 5: The influence of GTM programs with a content-related focus on employer attractiveness is mediated by the subjectively perceived P-O fit.*

Figure 6.1 depicts the hypotheses in graphical form. In the model, the signals that a company sends out in the form of GTM programs have a positive effect on its attractiveness as an employer (hypothesis 1). This effect varies depending on the GTM orientation and is moderated by the degree of individualism and collectivism of individuals (hypotheses 2-4b). However, at a deeper level of analysis, it can be assumed that GTM programs only have an indirect effect on employer attractiveness. The effect is mediated through the subjectively perceived P-O fit of a talented individual as this individual uses the GTM signals to compare these with his own needs and his resulting demands (hypothesis 5).

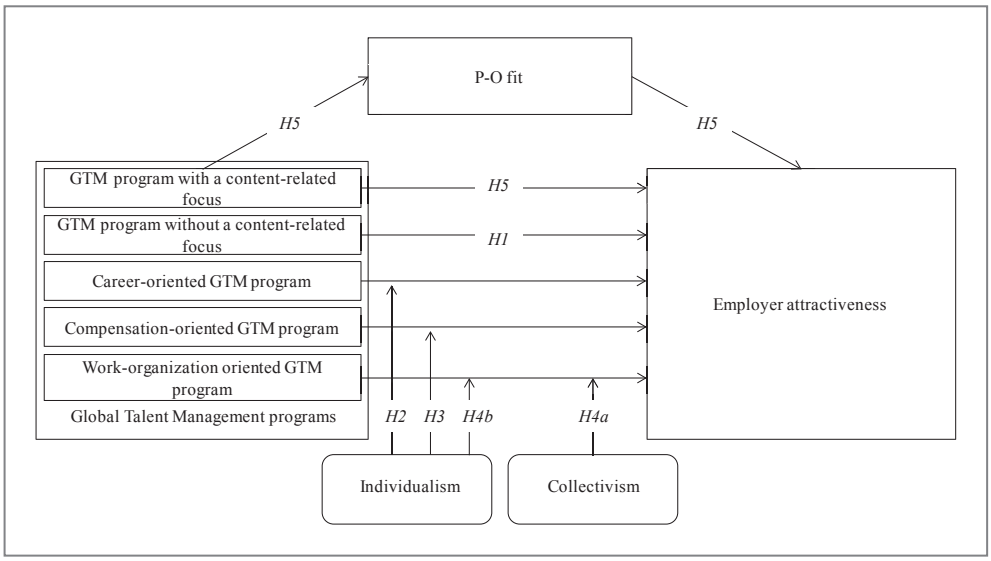


Fig. 6.1: Overview of the hypotheses

6.4 Research Design

6.4.1 Participants and Procedure

In order to study the influence of GTM programs on employer attractiveness, data were collected in autumn 2012 through an online survey. The survey was designed for students on business studies masters programs at universities in Germany and Great Britain. These students were chosen because on the one hand these students are potential talent and on the other hand they are soon applying for a job and therefore the constructed situation of the experiment could be a real situation for them. The students were informed of the survey and provided with the link to the survey either via mail from a lecturer at their university or through social networks. All participants were born in the respective country and had lived for no longer than one year in another country. Furthermore they were only familiar with the culture of their respective country of origin. A total of 217 students took part in the survey, of whom 130 were from Germany and 87 from Great Britain. Fifty-eight percent were female and this is representative of the proportion of female students in business studies programs in the two countries. The participants were on average 25.8 years old. The students had an average of 22.7 months work experience. Seventy-six point five percent of the students stated that they would be applying for jobs within the next year

and would therefore enter the labor market as potential talent. This information is summarized in table 6.1.

	Gender		Age		Work experience		Job applicant	
	m	f	M	SD	M	SD	Yes	No
Participants	91	126	25.8	4.39	22.7	30.74	166	51
Note: Work experience was measured in months; future job seeking was limited to a year. ; n = 217								

Tab. 6.1: Descriptive data of the sample

A quantitative study was carried out in order to test the hypotheses. An **experimental questionnaire design** is suitable to study the influence of the independent variable GTM on the dependent variable employer attractiveness. The survey was structured in the form of a between-subject design. The survey thus consisted of a scenario that varied in relation to the different GTM program contents and a questionnaire that was identical for all participants. This contained questions relating to the dependent and moderating variables as well as questions regarding demographic data. The scenario-based design was operationalized by putting the participants in the situation of a job seeker who saw the following description of a company at their university:

> On the notice board in your university you see this advertisement:
>
> "The Company is an international conglomerate with multiple global businesses operating in various manufacturing and service sectors. In our company, 70.000 employees work with passion and expertise to develop solutions for sustainable progress. Their skills and commitment are the basis of our success. Hence we are always looking for motivated employees". You remember that a former fellow student of yours has been working for a couple of months for this company and you call him to get further information. Your student is glad about your call and he is pleased to tell you about his experience. He says that he is very comfortable with the multifaceted duties that have been assigned to him. Also most of the supervisors are very friendly. But sometimes the size of the company makes it difficult for him to find his way around the various divisions.

The information was purposely formulated in general terms in order to avoid any association with a real company. Following the general description of the company, which represents the control version, that all participants received, the company's GTM program was described. The experimental conditions were varied between the four different GTM orientations. In one scenario, the GTM program had no focus with regards content.

> Especially the possibility of being selected for the GTM program excites him. To get into this program the past attainment and the potential of the employee are rated annually. While just a few employees manage to get selected, he hopes be one of them because the small circle of talented individuals selected enjoys a high reputation in the company and a lot of other benefits.

The remaining three scenarios were added to this description and varied between (1) a career-oriented, (2) a compensation-oriented and (3) a work-organization oriented GTM program.

> (1) The company attaches particular importance to the career of the identified talent. For this reason within the framework of GTM there are for example numerous training courses and individualized career support accessible to talent.
>
> (2) The company attaches particular importance to a performance-oriented and above-average compensation of the identified talented individuals. For this reason within the framework of GTM numerous compensation models are offered to talent.
>
> (3) The company attaches particular importance to work-life balance of the identified talented individuals and a high degree of team orientation within the GTM program. For this reason within the framework of GTM flexible working arrangements are offered to talent. Moreover the identified talented perople are embedded in a team, where they can work and make decisions together.

The control version contained no references to the presence of a GTM program. The participants were distributed to the four scenarios and the control version independently of time and place of participation. Therefore, participants and scenarios were assigned randomly. To control the randomization, a Kruskal Wallis test was conducted (Kruskal/Wallis 1952; Montgomery 2012) which shows differences in the distribution of samples. As the test shows no significant differences for the relevant demographic variables, it

can be assumed that the groups were randomly distributed and are comparable.

The survey was translated into the respective country language in order to avoid language differences in the answering behavior of participants. In order to ensure the translation equivalence of the survey from the original language English into German and in order to check the accuracy of the translation, the survey was translated back into English by a native speaker (Brislin 1980; Brislin 1986; Mullen 1995; Hair et al. 2006).

6.4.2 Measures

Following the scenario, the dependent variable employer attractiveness was measured. This was done using Highhouse, Lievens und Sinar's (2003) scale. The five items ("This company is attractive to me as a place for employment ", "For me, this company would be a good place to work", "I would not be interested in this company except as a last resort", "I am interested in learning more about this company", "A job at this company is very appealing to me"), all relating to general attractiveness (Cronbach's α = .884) were measured on a five-point likert scale (1 = "strongly disagree" to 5 = "strongly agree").

The dimensions individualism and collectivism were measured on the basis of the scale used by Shulruf, Hattie und Dixon (2007) and Shulruf (2008). The 26-item "Auckland Individualism-Collectivism Scale" (AICS) is based on the meta-analysis by Oyersmann, Coon und Kemmelmeier (2002) and consists of a scale each to measure individualism and collectivism. The individualism scale consists of 15 items and is divided into three sub-scales: competitiveness, uniqueness and responsibility. The collectivism scale consists of 11 items and two sub-scales: advice and harmony. All of the items were measured using a five-point likert scale (1 = "never or almost never" to 5 = "always or almost always") and measure individualism and collectivism on an individual level. Higher values therefore indicate a higher level of individualism and collectivism. The validity and reliability of AICS has been confirmed in various different cultures (Shulruf/Hattie/Dixon 2007), with a consistent factor structure and good internal consistency among the

scales (Bernardo 2010, p. 946). The reliability of the scales in this study is good for individualism (Cronbach's α = .811) and acceptable for collectivism (Cronbach's α = .767).

The P-O fit was then measured on the basis of Saks and Asforth's (1997) scale. The three items focus on the needs-supplies fit and were adapted linguistically to GTM, "This GTM is a good match for me", "This global talent management fulfills my needs" and "This global talent management measures up to the kind of treatment I am seeking". Reliability for this study was excellent (Cronbach's α = .906).

In order to test perception of manipulation within the scenarios (Sigall/Mills 1998) four items relating to GTM program orientation were measured. The participants were asked to what extent they agreed with the statements "The GTM attaches importance to career oriented measures", "The GTM attaches importance to work-life balance and team-oriented measures", "The GTM attaches importance to compensation-oriented measures" und "The GTM has no focus of content" (1 = "strongly disagree" to 5 = "strongly agree").

The participants were also asked to estimate their job market prospects using a five-point likert scale (1 = "very bad" to 5 = "very good"). Other studies show that this variable is a relevant factor in the appraisal of employer attractiveness (Cable/Judge 1996, p. 297-298). Therefore it can be argued that a higher estimation of job market prospects leads to higher demands on the employer which has consequences for the appraisal of employer attractiveness.

Following Bart (2001), the credibility of the described contents of the company was tested using a single item ("I think the described content is implemented in the company") on a five-point likert scale (1 = "strongly disagree" to 5 = "strongly agree").

Finally, demographic data were collected. These included gender as a dichotomous variable, age measured in years and cultural aspects. The participants were asked to state their place of birth and their cultural background

including long stays abroad. Moreover, variables such as work experience were collected in order to gain an indication of the talent of participants.

6.4.3 Results

A variance analysis was carried out in order to test the **manipulation** within the scenarios. This showed a significant relationship between the scenarios and the answers given to the manipulation check (GTM program without a content-related focus $F(3.167) = 2.795$, $p < .05$; career-oriented GTM program $F(4.167) = 2.983$, $p < .05$; compensation-oriented GTM program $F(3.167) = 7.678$, $p < .001$; work-organization oriented GTM program $F(3.167) = 29.201$, $p < .001$). It can thus be assumed that the participants comprehended the variation in the independent variable within the scenarios.

The **means, standard deviations** and **correlations** of the relevant variables in this study are shown in table 6.2. As can be seen in the table, gender correlates weakly ($r = .120$; $p < .10$) with employer attractiveness. As expected in section 3.2 there is a strong correlation between P-O fit and employer attractiveness ($r = .582$; $p < .001$). Participants who said that they perceived a higher fit between GTM instruments and their own needs, also perceived a higher level of employer attractiveness. The relationship between credibility and employer attractiveness is also highly significant ($r = .366$; $p < .001$), so that as argued by signaling theory, credibility can be regarded as a key factor in assessing employer attractiveness. Moreover, there is a significantly positive relationship between the variation of the GTM program scenarios and employer attractiveness ($r = .176$; $p < .01$). It can thus be assumed that variation in GTM programs has an influence on employer attractiveness. The highly significant correlation between individualism and country ($r = .338$; $p < .001$) confirms the assumption that individualism operates not only on an individual level but also on a cultural one (Hofstede 2001). Surprisingly, no significant relationship was found between country and collectivism. Individualism correlated highly significantly with the variables prospects on the labor market ($r = .219$, $p < .01$) and P-O fit ($r = .226$; $p < .01$) and significantly with the GTM program orientations ($r = .146$; $p < .05$).

This shows that individualism is not only important in terms of culture but also in relation to GTM programs. A correlation with country of origin was found not only for individualism but also for the variables age ($r = .205$; $p < .01$), work experience ($r = .191$; $p < .05$) and P-O fit ($r = .205$; $p < .01$).

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	8	9	10	11
1. Employer attractiveness	3.80	0.82										
2. Gender	1.58	0.50	.120^{+}									
3. Age	25.72	4.71	-.042	-.057								
4. Country of origin	1.4	0.49	-.047	.028	.205**							
5. Work experience	23.11	30.86	-.017	.063	.473***	.191*						
6. Job market prospects	3.73	0.81	-.041	-.204**	.057	-.039	-.040					
8. Credibility	3.37	0.74	.366***	.127^{+}	-.122^{+}	-.057	.012	-.093				
9. P-O fit	3.31	0.92	.582***	.036	-.062	.205**	-.030	-.017	.300***			
10. Individualism	3.62	0.51	.072	-.081	-.057	.338***	-.066	.219**	.022	.226**		
11. Collectivism	3.25	0.58	.107	.056	-.175*	-.051	-.096	-.002	.088	-.092	-.093	
12. GTM (Scenarios)	2.88	1.41	.176**	.097^{+}	-.046	.094	.012	.078	.114^{+}	.255***	.146*	-.035

Note: n = 217; with the exception of work experience n = 175; gender was coded 1 = male, 2 = female. Country of origin was coded 1 = Germany, 2 = GB, Work experience was given in months, GTM contains 1 = no GTM program, 2 = GTM program without a content-related focus, 3 = compensation-oriented GTM program, 4 = career-oriented GTM program, 5 = work-organization oriented GTM program. $^{+}p < .10$; $^{*}p < .05$; $^{**}p < .01$; $^{***}p < .001$

Tab. 6.2: Means, standard deviations and correlations of the variables

Hierarchical regression analyses were used to test the hypotheses. In a first step the variables were z-transformed in order to ensure comparability (Dawson/Richter 2006). In a second step dummy variables were formed from the variations of GTM programs in order to measure the influence of the different facets of GTM programs on employer attractiveness (work-organization oriented GTM program = 1; career-oriented GTM program = 1; compensation-oriented GTM program = 1; GTM program without a content-related focus = 1; no GTM = 0).

In order to **test hypotheses 1 to 4b**, the control variables (gender, age, country of origin, work experience, job market prospects, credibility) in model 1 and the independent variables of the four GTM program orientations and the cultural dimensions individualism and collectivism in model 2 were included in the regression analyses. In model 3 the four interaction systems (career-oriented GTM program * individualism, compensation-oriented GTM program * individualism, work-organization-oriented GTM program * collectivism; work-organization oriented GTM program * individualism) were included (see table 6.3).

Variables	Model 1	Model 2	Model 3
Control variables			
Gender	.063	.059	.106
Age	-.078	-.051	-.049
Country of origin	-.044	-.074	-.109
Work experience	.020	.031	.034
Job market prospects	-.007	-.039	.022
Credibility	.350***	.337***	.266***
Independent variables			
GTM program without a content-related focus (H1)		-.069	-.050
Work-organization oriented GTM program		.120	.143
Career-oriented GTM program		-.030	-.004
Compensation-oriented GTM program		.006	.048
Individualism		.078	.043
Collectivism		.072	.067
Interactions			
Career-oriented GTM program * Individualism (H2)			.345***
Compensation-oriented GTM program * Individualism (H3)			.152+
Work-organization oriented GTM program * Collectivism (H4a)			-.078
Work-organization oriented GTM program * Individualism (H4b)			.101
F	4.740***	2.932**	3.678***
R^2	.145	.178	.271
R^2(adjusted)	.114	.118	.198
ΔR^2(adjusted)		.004	.080

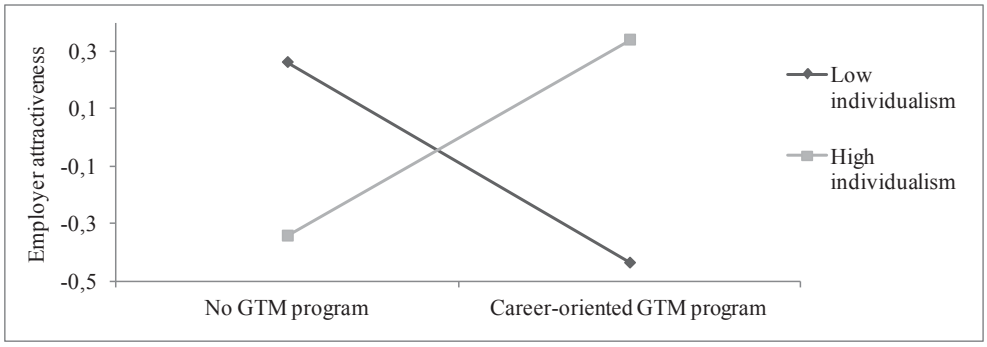
Note: Dependent variable: Employer attractiveness; Depicted are the standardized regression coefficients (β); n = 175; Adjusted R^2 was calculated using Wherry's (1931) formula. The different GTM programs were dummy coded separately with no GTM program as reference category. +p < .10; *p < .05; **p < .01; ***p < .001

Tab. 6.3: Results of the regression analysis to test hypotheses 1, 2, 3, 4a and 4b

Model 1 (F = 4.740; p < .001) has an explanatory power of 11.4 % of the variance. This is primarily due to the highly significant influence of credibility (β = .350; p < .001) that is based on the arguments of signaling theory.

While credibility is highly significant in all of the models, no further effect of GTM programs without a content-related focus could be detected in model 2 ($F = 2.932$; $p < .01$). Thus the data did not support Hypothesis 1. The variables of model 3 ($F = 3.678$; $p < .001$) have an explanatory power of 19.8 % of variance. The interaction between work-organization oriented GTM programs and collectivism and between work-organization oriented GTM programs and individualism which serves to test hypotheses 4a and 4b show no effect. In contrast, the interaction between career-oriented GTM programs and individualism is highly significant ($\beta = .345$; $p < .001$) and the interaction between compensation-oriented GTM programs and individualism is weakly significant ($\beta = .152$; $p < .10$). Hypotheses 2 and 3 could thus be confirmed.

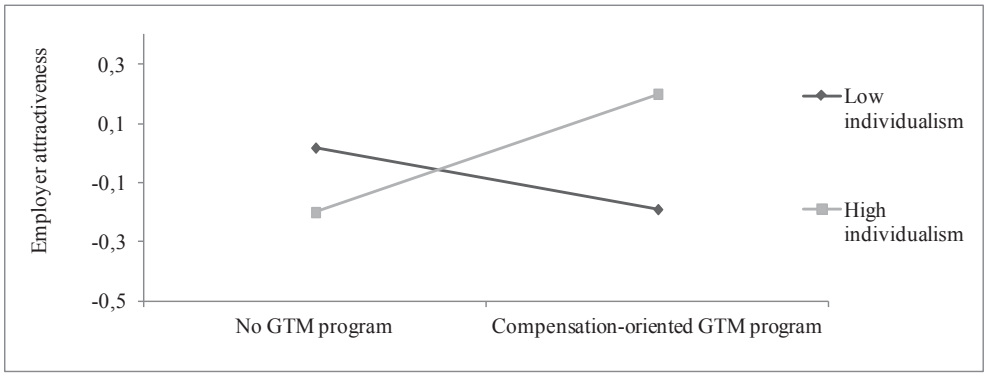
Figures 6.2 and 6.3 show the moderating effects of individualism on the influence of career-oriented and compensation-oriented GTM programs on employer attractiveness respectively.



Note: The variables were z-standardized.

Fig. 6.2: Interaction effect between career-oriented GTM programs and individualism

The study highlights that companies that do not offer a GTM program are perceived to be more attractive by individuals with a lower individualism score. For companies offering career-oriented GTM programs this effect is reversed: The attractiveness is greater for individuals with a high individualism score, while it falls to a greater extent among individuals with a low individualism score. This thus means that the more individualistic a person is, the greater a career-oriented global management will increase employer attractiveness.



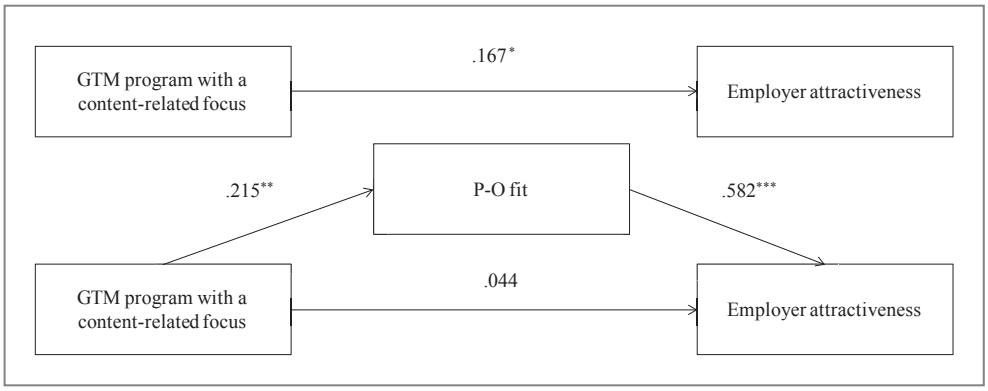
Note: The variables were z-standardized.

Fig. 6.3: Interaction effect between compensation-oriented GTM programs and individualism

Figure 6.3 also highlights that companies without a GTM program are perceived to be attractive by individuals with a low individualism score. However, if a company has a compensation-related GTM program, the employer attractiveness of this company for individualistic people increases by half a standard deviation. Less individualistic people perceive companies with compensation-oriented GTM programs to be less attractive than companies without a GTM program. However attractiveness increases much less compared to the increase in attractiveness for people with a high individualism score.

Four separate regression analyses were performed in order to **test hypothesis 5** and thus to test the mediating effect of the P-O fit on the influence of a focused GTM program on employer attractiveness. As a rule three conditions need to be fulfilled in order to prove a mediator. The independent variable must have a significant effect both on the dependent variable and the mediator, the mediator must have a significant effect on the dependent variable and when the mediator is controlled for, the effect of the independent variable on the dependent variable must decrease or be offset (Baron/Kenny 1986, p. 1176). As shown in figure 6.4, the model meets all of these conditions. While without including the P-O fit, a focused GTM program has a significant effect on employer attractiveness, this effect is offset when the P-O fit is controlled for. The P-O fit is therefore a mediator. The indirect effect is made up of the multiplication of the effects of GTM programs on the P-O fit and of the P-O fit on employer attractiveness and is significant ($\beta = .125$;

$p < .01$). The mediator thus explains 74.9 % (percent of the indirect effect of the direct effect) of the effect of GTM programs with a content-related focus on employer attractiveness.



Note: Depicted are the standardized regression coefficients (β), GTM programs with a content-related focus include work-organization oriented, career-oriented and compensation-oriented GTM programs, n = 171
$^{+}p < .10$; $^{*}p < .05$; $^{**}p < .01$; $^{***}p < .001$

Fig. 6.4: Mediating effect of the P-O fit on the influence of GTM programs with a content-related focus on employer attractiveness

6.5 Discussion

This study has aimed to investigate the influence of GTM programs on employer attractiveness modified by culture. The hypotheses on which the investigation was based were mainly confirmed. However, contrary to hypothesis 1, an increase in employer attractiveness through the implementation of GTM programs was not found. This shows that GTM programs do not send positive signals to all individuals and thus do not always increase employer attractiveness. The effect between the countries is possibly canceled out by not including cultural dimensions. This suggestion is supported by various effects that could be detected by integrating cultural dimensions in the study. On the basis of hypotheses 2 and 3 it was established that the signal that companies send out through GTM programs is received by potential talent, processed by them and included in their decision-making. Moreover, cultural differences in the effects of instruments on employer attractiveness were found. The effect of career-oriented GTM programs was strongly influenced by the individualistic nature of people. The focus on career-oriented instruments led to a strong increase in employer attractiveness for these people. The opposite effect was found for people with a low

individualism score, who tended to prefer a company with no GTM program (figure 6.2). In relation to hypothesis 3 there was also a positive effect of compensation-oriented GTM programs on employer attractiveness among individualistic people. At the same time there was a much smaller decrease in employer attractiveness among less individualistic people than was the case with career-oriented instruments. In relation to work-organization oriented GTM programs, no direct or moderated effect on employer attractiveness could be found. Hypotheses 4 a and 4 b could therefore not be confirmed.

Finally, the result of hypothesis 5 shows to what extent the P-O fit, which depicts the fit between the talent's demands and the instruments offered, has an effect on employer attractiveness. The study showed that 74.9 % of the influence is attributed to the subjectively perceived P-O fit. Individuals thus compare the three focused variations of GTM programs with their own demands. The higher the perceived fit, the more attractive they perceive the company as an employer. The adaptation of instruments to talent's demands is thus necessary both nationally and internationally in order to increase employer attractiveness through the communication of GTM instruments.

The results highlight that the differentiated use of GTM programs both in recruiting and retaining talent can have several positive effects. Multinational companies in particular are thus able to increase the number of applicants by designing cultural-specific GTM programs. Although individualism and collectivism were measured at the individual level in this study, the results still provide reference points for designing GTM programs at an international level. There were clear differences in the average scores of individualism and collectivism between Germany (individualism = 3.48 (SD = 0.48); collectivism = 3.27 (SD = 0.58)) und Great Britain (individualism = 3.83 (SD = 0.51); collectivism = 3.21 (SD = 0.59)). The relations between these values are similar to those measured at national level in various studies (e. g. Hofstede 1980; House et al. 2004). It can thus be assumed that Great Britain is more strongly individualistic than Germany, while both countries are similar in terms of collectivism. However, the assessment of the fit between offered GTM program and the required instruments takes place at the level

of the individual and is thus much more exact because of the individual measurement of the dimensions.

The results of the study thus provide the following **suggestions** for the cultural differentiation of GTM programs:

- Where GTM instruments are highly differentiated or GTM instruments are used in countries with a very homogenous cultures and a high individualism score, **career-oriented instruments** are most effective. While they lead to the highest increase in employer attractiveness for strongly individualistic people compared to the other instrument orientations, they lead to employer attractiveness falling to a greater extent for less individualistic people. It is therefore necessary to differentiate between cultures; otherwise employer attractiveness would decrease on average where individualism of the countries is uniformly distributed.

- Where GTM instruments are less differentiated or GTM instruments are used in countries with a very heterogeneous culture, **compensation-oriented instruments** are suitable. These also lead to an increase in employer attractiveness in strongly individualistic cultures. In less individualistic cultures in contrast, there is little difference in the effect on employer attractiveness between companies with compensation-oriented GTM program and those without a GTM program. Differentiation is therefore to be recommended because of the strong increase in employer attractiveness. However where there is no differentiation the negative effect is not as strong as can be expected for career-oriented GTM programs.

The necessary level of differentiation is therefore dependent on the focus of GTM programs. It makes sense to adapt instruments to the backgrounds of talented individuals in order to achieve as high a possible P-O fit between the talent and the offered instruments. The intensity of individualistic orientation plays a key role here. No effect was found regarding collectivism.

Although the study focuses on the talent recruitment phase and thus primarily investigated the effective use of GTM instruments for this function, the

results can at least give hints as to the general **cross-cultural design of GTM programs**. In order to effectively design GTM programs, the instruments need to be adapted to talent's requirements. Only when there is a fit, will the instruments be accepted and used by talent and only then can the instruments take effect. However, the review of the fit by talent plays a key role in assessment of employer attractiveness too, as was shown in this study by the evidence that the P-O fit is a mediator. As it can be assumed that the cultural influence on needs does not change considerably when individuals join a company, the relationship between cultural influence and design of instruments can be applied to the other GTM functions.

The study thus provides empirical insights into the influence of GTM programs on employer attractiveness and thus contributes to the **literature on GTM** on two counts. First, the nuanced assessment of instruments provides indications of their effectiveness and thus a reference point for the effective design of GTM programs. Second, through the analysis of the relationship between the contents of GTM programs and employer attractiveness, the study makes a contribution to the identification of cultural differences in talent's needs regarding GTM programs. Although such differences in needs and the demands to which they are linked have been largely neglected by the literature to date (McDonnell 2011, p. 172), they are a key factor in researching the mechanisms of internationally deployed GTM programs. The importance of this factor can be explained through the P-O fit that operates as a mediator on the effect of GTM programs on employer attractiveness.

Alongside the contributions made to research, the results also have **managerial relevance**. The finding that GTM programs do not per se have positive influence on employer attractiveness is for example important for talent recruitment. The limited amount of literature that has considered this relationship has assumed that there is a direct effect here (Yaqub/Khan 2011, p. 61-62). However, the results of this study suggest that the contents of GTM programs need to be adapted to talent's requirements. Thus tailored GTM programs increase employer attractiveness and also aid companies to expedite the self selection of talent by communicating the GTM programs that they deploy. This is preferable for companies because a P-O fit has many

positive effects. A P-O fit is for example a predictor for the organizational commitment, employee performance and low fluctuation rates of future employees (O'Reilly/Chatman/Caldwell 1991; Kristof-Brown/Zimmermann/ Johnson 2005). This can enable them to make the recruitment process more efficient and reduce the costs incurred in further recruitment rounds or through the selection of unsuitable candidates. However, it is important that companies deploy the instruments that they communicate because only a consistently designed GTM program can function effectively (McDonnell/Collings 2011, p. 70).

Despite these contributions, it is necessary to point to the **limitations of the study**. First, the focus on Masters students of business studies limits the generalizability of the results for students of other subjects and for talented individuals who are already in employment. At the same time, this focus ensures the homogeneity between the test groups that is required in experimental research, thus ensuring high internal validity (Sedlmeier/Renkewitz 2008, p. 137). Second, because of the chosen procedure to recruit the participants, the response rate and therefore the non response bias could not be reviewed. Moreover a limitation could result from the high correlation between the construct employer attractiveness and P-O-fit. Even if many studies use these scales at the same time, a relation between the constructs is not disputable. Third, there are limitations regarding the focus on the two countries included in the experiment. Although attention was paid to uniform distribution within the test groups and no significant influence of country of origin on employer effectiveness could be detected, possible distortions cannot be ruled out. The operationalization of culture as individualism and collectivism is a further limitation. Although these dimensions are regarded as the most important in the cross-cultural literature (Parkes/Bochner/Schneider 2001; Oyserman/Coon/Kammelmeier 2002), they only represent one element of culture. They can therefore provide first suggestions but cannot fully explain cultural differences. This may provide one explanation as to the rather limited explanatory power of the regression model (19.8 %). The personality of the individuals can be a further reason for the limited variance of the model. This was not measured because the study focused on

comparing employer attractiveness in different cultures. However personality plays an important role in shaping individuals' needs and thus requires further research in this context.

The empirical study provides first suggestions for designing culturally dependent GTM programs. It also points to areas where **further research** is needed. More research is required to investigate how culture influences talent's demands regarding GTM programs. Such research needs to include further cultural dimensions and other countries in order to provide further recommendations as to how GTM programs needs to be culturally adapted. Moreover, studies need to include talented individuals who are already in work. Although the group focused on in this study form part of potential talent, it can be assumed that their demands on GTM programs may undergo some change when they start working. In order to obtain a more comprehensive picture of talent's demands, it would be necessary to research already identified talent and also other occupational groups. Finally it would be useful for future studies to include further variants of GTM programs in order to achieve more nuanced results as to the effective use of different instruments.

7 Der Talent-Talentmanagement-Fit – Eine qualitative Analyse[4]

7.1 Einleitung

In den letzten Jahren ist das Talentmanagement verstärkt in den Blick von Praxis und Wissenschaft gerückt. Die Gründe dafür sind vielfältig: Die Globalisierung und die damit verbundene Intensivierung des Wettbewerbs erhöhen weltweit die Nachfrage nach qualifiziertem Personal (vgl. Schuler/Jackson/Tarique 2011b, S. 17). Gleichzeitig führen der demografische Wandel und die Migration von hoch qualifizierten Mitarbeitern ins Ausland gerade in westlichen Industrienationen zu einem Rückgang des Arbeitskräfteangebots (vgl. Baruch/Budhwar/Khatri 2007, S. 99; Ehrentraut/Fetzer 2007, S. 29-30; Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007, S. 59), welcher aufgrund der steigenden Bedeutung der an Mitarbeiter gebundenen Ressource Wissen als besonders kritisch einzuschätzen ist (vgl. Greening/Turban 2000, S. 254-255; Feldhoff 2005, S. 30; Hoye/Lievens 2007, S. 2024; Beechler/Woodward 2009, S. 275-276). Während qualifizierte Mitarbeiter somit immer mehr zum Schlüsselfaktor im Kampf um Wettbewerbsvorteile werden, nimmt die Anzahl der verfügbaren Talente stetig ab. Qualifizierte Mitarbeiter, sogenannte Talente, werden daher zunehmend zur kritischen Ressource in Unternehmen.

Als Folge führen immer mehr Unternehmen Talentmanagement ein. Die Auswahl und effektive Gestaltung der Maßnahmen ist jedoch in hohem Maße von unterschiedlichen Einflussfaktoren abhängig. Einerseits existieren unternehmensexterne Faktoren, wie beispielsweise die Konkurrenzsituation innerhalb der Branche oder die Dynamik der Umwelt (vgl. Kieser 2006, S. 222), welche je nach Ausprägung den Kampf um Talente verschärfen und somit als Rahmenbedingungen des Talentmanagements verstanden werden können. Andererseits existieren unternehmensinterne Faktoren, die die Gestaltungsmöglichkeiten des Talentmanagements in hohem Maße determinieren. Hierunter fallen beispielsweise die Unternehmensgröße, finanzielle Ressourcen oder auch die Unternehmensstrategie (vgl. Schwarz 2009,

[4] Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft 2013 in Hamburg präsentiert.

S. 149). Neben den unternehmensbezogenen Faktoren ist jedoch auch eine Fokussierung individueller Einflussfaktoren unerlässlich. Da es sich bei Talentmanagement um ein Konzept handelt, welches das Ziel hat, Talente effektiv auszuwählen, zu entwickeln, zu beurteilen, zu motivieren und zu binden, um so langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern (vgl. Capelli 2008, S. 1-2; Ritz/Sinelli 2010, S. 9; Scullion/Collings 2011, S. 6), ist auch eine individuelle, auf die Talente bezogene Perspektive zu berücksichtigen. Obwohl diese auch zu den unternehmensinternen Einflussfaktoren zählen, kommt der Betrachtung dieser stark divergierenden Faktoren eine Sonderrolle zu. Diese begründet sich darin, dass es unumgänglich ist, das Talentmanagement so auszurichten, dass es zu einer zielgerichteten Verhaltensbeeinflussung der Talente führt. Um diese zu forcieren, muss eine möglichst weitreichende Passung zwischen den Erwartungen der Talente und der Gestaltung des Talentmanagements bestehen. Nur so kann das Ziel des Talentmanagements erreicht und damit ein effektives, ökonomisch vertretbares Talentmanagement praktiziert werden. Dabei resultieren die Erwartungen der Talente, aus den individuellen Bedürfnissen und stellen somit die individuellen Einflussfaktoren auf das Talentmanagement dar.

Die Relevanz der Anpassung des Talentmanagements an die Erwartungen der Talente lässt sich zudem theoretisch durch den Person-Organization-Fit (P-O-Fit) begründen. Dieser beschreibt die Passung zwischen einer Person und einem Unternehmen. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, ob sich Mitarbeiter stärker mit Unternehmen identifizieren, zu denen sie einen hohen Fit empfinden. Diese Frage ist Gegenstand zahlreicher Untersuchungen (vgl. Chatman 1991, S. 460-462; Kristof 1996; Ng/Burke 2005, S. 1197-1199; Hu/Su/Chen 2007, S. 2512-2514). Diese zeigen beispielsweise, dass Individuen in Abhängigkeit von ihren Interessen, Bedürfnissen, Präferenzen und ihrer Persönlichkeit in unterschiedlichem Maße von einer Organisation angesprochen werden (vgl. Schneider et al. 1998). Weitere Studien belegen, dass ein vorhandener Fit zwischen Person und Organisation ein Prädiktor für das organisationale Commitment, die Leistung des Mitarbeiters oder eine geringere Fluktuationsneigung ist (vgl. z. B. O'Reilly/Chatman/Caldwell 1991; Kristof 1996; Van Vianen 2000; Kristof-Brown/Zimmer-

mann/Johnson 2005) und somit die Ziele des Talentmanagements unterstützt. Je größer somit der Fit zwischen den Erwartungen der Talente und der Gestaltung des Talentmanagements ist, umso eher werden die mit dem Talentmanagement verbundenen Ziele erreicht.

Vor dem Hintergrund der hohen Kosten, welche die Gewinnung, Entwicklung und Bindung hoch qualifizierter Talente erzeugen und der Relevanz des Fits zwischen der Gestaltung des Talentmanagements und den Erwartungen der Talente, welcher die Wirksamkeit der eingesetzten Maßnahmen beeinflusst, erstaunt es, dass es nahezu keine wissenschaftlichen Untersuchungen zu den divergierenden Bedürfnissen und den sich daraus ergebenen Erwartungen sowie der Anpassung des Talentmanagements an diese Erwartungen gibt (vgl. McDonnell 2011, S. 172). Auch die vereinzelt vorzufindende Literatur zu den Wechselwirkungen zwischen einzelnen situativen Faktoren und den Bedürfnissen von Mitarbeitern allgemein ist kaum auf Talente zu übertragen, da anzunehmen ist, dass die Bedürfnisse der Talente, aufgrund des Bewusstseins, ein Talent und damit für das Unternehmen von hohem Wert zu sein, von den Bedürfnissen anderer Mitarbeiter abweichen.

Daher ist es Ziel dieses Beitrags, die Passung zwischen der Gestaltung des Talentmanagements und den Erwartungen der Talente an diese Gestaltung zu analysieren. Aufbauend auf den Ergebnissen dieses Vergleichs sollen Kontextfaktoren identifiziert werden, welche neben der Passung die Effektivität des Talentmanagements beeinflussen. Als Grundlage für die Analyse erfolgen zunächst differenzierte Auseinandersetzungen mit den Begriffen Talent und Talentmanagement sowie dem Person-Organization-Fit als theoretischer Grundlage der Analyse. Daraufhin werden die zentralen Ergebnisse der empirischen Studie zum Fit zwischen den Erwartungen von Talenten an das Talentmanagement und dem Angebot des Unternehmens vorgestellt und diskutiert. Eine Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen schließen den Beitrag ab.

7.2 Talent und Talentmanagement

Zur Beschreibung von Talentmanagement ist es unerlässlich, sich mit der Definition von **Talenten** auseinanderzusetzen (vgl. Tansley et al. 2006, S. 2). Die bestehenden Definitionen sind zahlreich. Eine Studie aus dem Jahr 2010 ergab, dass, obwohl 87 % der befragten Unternehmen eine Definition von „Talent" innerhalb des Unternehmens nutzten, keine der Definitionen identisch war (vgl. Iles/Chuai/Preece 2010, S. 180). Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft wird der Begriff „Talent" in der Regel durch die Zusammenstellung von individuellen Eigenschaften definiert, wodurch ein sehr breites Verständnis von Talenten entsteht und kaum spezifische Anhaltspunkte für die Identifikation von Talenten geliefert werden. Gleichzeitig wird „Talent" oft synonym zu Begriffen wie „Hochleistungsträger", „High Performer" und „High Potential" gebraucht. Trotz der variierenden Definitionen lassen sich jedoch zwei häufig genannte Merkmale von Talenten ausmachen:

Das erste Merkmal bezieht sich, anknüpfend an die ursprüngliche Bedeutung des Wortes „Begabung", auf die Fähigkeiten bzw. das Potential einer Person (vgl. Grossman 2004, S. 209; Ready/Hill/Conger 2008, S. 69). Es wird im Allgemeinen davon ausgegangen, dass eine besondere Fähigkeit ein Talent dazu bringt, bessere Ergebnisse zu erzielen als eine Person ohne diese Fähigkeit (vgl. Grossman 2004, S. 209). Hierunter fallen zum Beispiel Führungsqualitäten (vgl. Ready/Hill/Conger 2008, S. 69), Kreativität, Innovativität und/oder das Potential zur Leistungssteigerung (vgl. Winkler 2009, S. 7). Das zweite Merkmal fokussiert auf die Leistung. Hierunter fällt hauptsächlich die derzeitige Erfüllung der Aufgaben auf Basis der fachlichen Kompetenzen (vgl. Darrough/Melumad 1995, S. 69; Davis et al. 2007, S. 1). Zusammenfassend versteht man unter Talenten somit Mitarbeiter, die durch ihre Begabung ein überdurchschnittliches Leistungspotential mitbringen und im Rahmen der Erfüllung ihrer aktuellen Aufgabe eine (sehr) gute Leistung zeigen. Daneben müssen das Potential und der Wille zur Weiterentwicklung vorhanden sein.

Talentmanagement fokussiert vor diesem Hintergrund auf Mitarbeiter, die durch das Unternehmen als Talente identifiziert wurden. Allerdings besteht auch hinsichtlich des Begriffs „Talentmanagement“ sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft keine Einigkeit (vgl. z. B. Lewis/Heckman 2006, S. 139; Scullion/Collings/Caliguri 2010, S. 106; Festing/Schäfer/Scullion 2013, S. 1874; Skuza/Scullion/McDonnell 2013, S. 454). Dieses ist neben der kurzen Historie des Begriffs der hohen Individualität der Umsetzung des Talentmanagements geschuldet. Obwohl zahlreiche divergierende Definitionen zu dem Begriff existieren, verfolgen nahezu alle das Ziel, Talente zu identifizieren, auszuwählen, einzusetzen, zu entwickeln und zu binden, um so langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern (vgl. Stahl et al. 2007; Capelli 2008, S. 1-3; Collings/Mellahi 2009, S. 304; Scullion/Collings 2011, S. 6). Um dies zu erreichen, setzen Unternehmen eine Vielzahl an Maßnahmen ein. Auch wenn der Einsatz in hohem Maße unternehmensspezifisch ist, lassen sich dennoch solche identifizieren, die Inhalt nahezu aller Talentmanagement-Konzepte sind (vgl. z. B. Hatum 2010, S. 124; Chabault/Hulin/Soparnot 2012, S. 329). Dabei handelt es sich in der Regel um aus dem Personalmanagement bekannte Maßnahmen (vgl. Zheng 2009, S. 485; Garavan 2012, S. 2430), welche jedoch differenzierter ausgestaltet, stärker miteinander verzahnt und auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sind. Auf Basis der in Kapitel 5 identifizierten Maßnahmenbündel sowie der bestehenden Talentmanagement-Literatur lassen sich **vier zentrale Funktionen** bzw. Phasen des Talentmanagements identifizierten: Das Ziel der Funktion (1) Gewinnung und Vergütung von Talenten ist in der Regel der Aufbau eines internationalen Talent-Pools, auf den bei Bedarf schnell, zuverlässig und unternehmensweit zurückgegriffen werden kann. Dabei bezieht sich die Gewinnung von Talenten sowohl auf bereits im Unternehmen tätige als auch externe Talente. Daneben sieht diese Funktion den Einsatz von Vergütungsmaßnahmen vor (vgl. Stahl et al. 2007, S. 10; 5.3.3). Das Ziel der zweiten Funktion (2) Beurteilung und Einsatz von Talenten ist die Zuordnung eines Talents zu einer konkreten Aufgabe bzw. auf eine konkrete Stelle, welche auf Basis der Beurteilung des Potentials und der Leistung erfolgt. Hierbei sind sowohl quantitative und qualitative als auch örtliche und zeitliche Aspekte zu berücksichtigen (vgl. Ready/Conger 2007, S.

70; Huang/Tansley 2012, S. 3674; 5.3.3). Innerhalb der Funktion (3) Entwicklung und Karriereplanung von Talenten wird anhand der zuvor erfolgten Leistungs- und Potentialbeurteilung der Entwicklungsbedarf der Talente ermittelt. Bei dessen Deckung werden neben dem fachlichen Know-how auch Sozial- und Selbstkompetenzen berücksichtigt. Bestandteil dieser Funktion ist zudem die langfristige Karriereplanung der Talente, welche gerade aufgrund der gesteigerten Karriereambitionen von Talenten (vgl. Tranks/Rynes/Bretz 2002, S. 334) eine hohe Relevanz zeigt (vgl. 5.3.3). Das Ziel der letzten Funktion (4) Motivieren und Binden von Talenten ist die Erhaltung von Talenten im Unternehmen. Sie ist wichtig, da die Abwanderung von Talenten für Unternehmen sowohl finanziell als auch aufgrund des abfließenden Wissens einen großen Verlust darstellt (vgl. z. B. Chabault/Hulin/Soparnot 2012, S. 329-330).

7.3 Bezugsrahmen der qualitativen Studie auf Grundlage des Person-Organization-Fits

Der **Person-Organization-Fit** beschreibt die Passung zwischen einer Person und einer Organisation. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, ob sich Individuen stärker mit Unternehmen identifizieren können, zu denen sie eine hohe Passung empfinden. Dabei kann diese Passung zwischen Person und Organisation auf verschiedenen Ebenen erfolgen. In der Literatur lassen sich zwei grundsätzliche Ausrichtungen des Fits identifizieren. Zum einen gibt es den supplementären Fit, welcher beschreibt, dass die Charakteristika und Eigenschaften einer Person mit denen eines Unternehmens übereinstimmen (vgl. Kristof 1996, S. 2). Hierzu zählt beispielsweise die Betrachtung der Kongruenz zwischen den Werten, Zielen und/oder Normen des Individuums und der Organisation (vgl. z. B. Chatman 1991; Cable/Judge 1996; Kristof 1996). Zum anderen betrachtet man den komplementären Fit. Dieser beschreibt zum einen, dass das Individuum Eigenschaften mitbringt, welche dem Unternehmen fehlen bzw. vom Unternehmen benötigt werden (Demand-Ability-Fit), zum anderen bezieht sich der komplementäre Fit auf die Passung zwischen den Bedürfnissen eines Individuums und dem Angebot des Unternehmens (Needs-Supplies-Fit) (vgl. Kristof 1996, S. 2). Im Rahmen der Gestaltung des Talentmanagements spielt gerade diese Passung des

Angebots des Unternehmens und damit die Passung der Maßnahmen zu den Bedürfnissen bzw. Erwartungen der Talente eine vorrangige Rolle. Daher wird in der folgenden Arbeit der Begriff P-O-Fit im Sinne des Needs-Supplies-Fits verwendet. Der Zusammenhang zwischen dem Person-Organization-Fit und dem Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung ist in Abbildung 7.1 zu sehen.

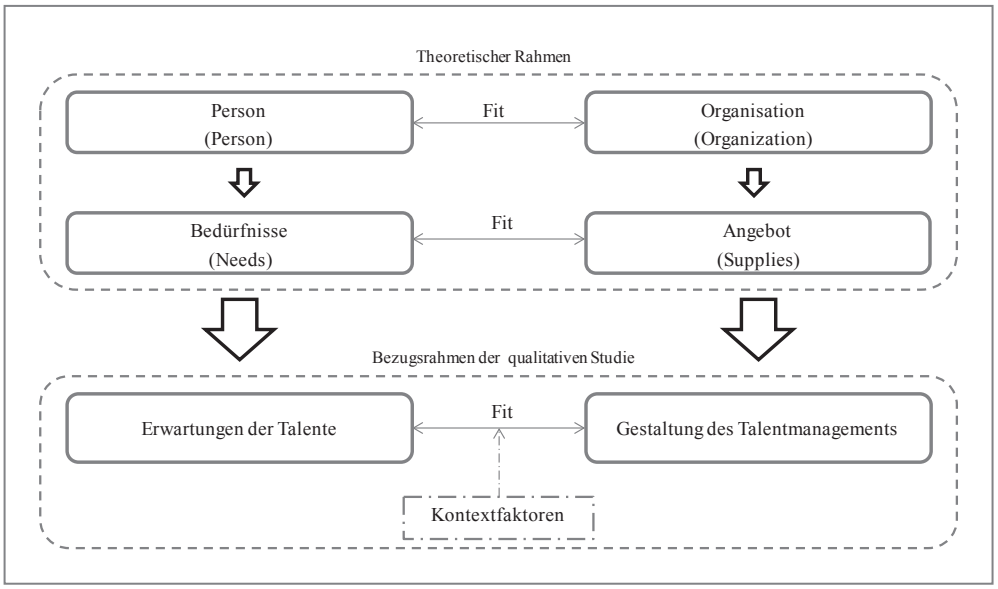


Abb. 7.1: Herleitung des Bezugsrahmens der qualitativen Studie

Aufgrund der hohen Individualität der **Erwartungen von Talenten** und den damit verbundenen Problemen, diese zu erfassen, sind die Erwartungen von Talenten ein zurzeit von der Wissenschaft noch nahezu unerforschter Gegenstand (vgl. McDonnell 2011, S. 172). Dennoch spielen sie hinsichtlich des Erfolgs des Talentmanagements eine zentrale Rolle. Obwohl aufgrund der hohen Individualität der Erwartungen von Talenten und damit aus Effizienzgründen eine Anpassung an alle Erwartungen nahezu unmöglich ist, ist dennoch eine Betrachtung der Erwartungen, welche durch die Identifikation und Vergabe des Status als Talent resultieren, unumgänglich: Durch die Identifikation von Talenten ist zu vermuten, dass bestimmte Erwartungen bei den Talenten geweckt werden. Diese ergeben sich hauptsächlich aus der mit dem Status als Talent antizipierten Sonderstellung innerhalb des Unternehmens. Beispielsweise können diese hinsichtlich der erwarteten Entwicklungsmöglichkeiten, den gewünschten Bindungsanreizen oder den wahrgenommenen Aufstiegsmöglichkeiten variieren. Durch eine (weitestgehende)

Berücksichtigung dieser Erwartungen können die Unternehmen das Verhalten der Talente beeinflussen und somit im Sinne der Ziele des Talentmanagements lenken. So kann beispielsweise durch eine weitestmögliche Anpassungen der Maßnahmen an die Erwartungen der Talente die Fluktuationsneigung gesenkt werden, wodurch das Ziel, Talente ans Unternehmen zu binden, erreicht wird (vgl. z. B. Chatman 1991, S. 474-475). Nur wenn durch den Einsatz des Talentmanagements eine solche Zielerreichung erlangt wird, kann von einem effektiven Talentmanagement und damit von einem für das Unternehmen ökonomisch sinnvollen Konzept gesprochen werden. Eine Nichtbeachtung der Erwartungen kann hingegen zu negativen Folgen führen. Beim Eintritt in das Talentmanagement-Programm werden bei einem Talent durch das Unternehmen Erwartungen geweckt, die vergleichbar mit dem Abschluss eines psychologischen Vertrags sind. Der psychologische Vertrag fokussiert dabei auf wechselseitige (implizite) Erwartungen zwischen dem Arbeitnehmer und dem Unternehmen, welche nicht im Arbeitsvertrag verankert werden (vgl. Schein 1979; Roussaeu 1989; Roussaeu 2001). Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, kann es zum Bruch des psychologischen Vertrages kommen, welcher beispielsweise zu einer verminderten Arbeitszufriedenheit, einer erhöhten Fluktuationsneigung und einer verminderten Leistungsbereitschaft führen kann (vgl. Robinson/Kraatz/Rousseau 1994; Robinson 1996; Robinson/Morrison 2000). Eine Nichterfüllung der Erwartungen führt somit nicht nur zu einer fehlenden Effektivität des Talentmanagements, sondern kann sogar zu einer weiteren Verschärfung des Mangels an Fach- und Führungskräften innerhalb des Unternehmens beitragen.

Die Anpassung des Angebots und damit der **Gestaltung des Talentmanagements** kann auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen. Einerseits haben Unternehmen die Möglichkeit, die Gestaltung der Funktionen des Talentmanagements (vgl. 7.2) zu variieren. Die darin eingesetzten Maßnahmen bieten einen weiten Raum für eine Anpassung an die Erwartungen der Talente an. Anderseits haben Unternehmen auch bei der strategischen Ausrichtung des Talentmanagements Handlungsspielraum. So sind beispielsweise Erwartungen, welche aus der Sonderstellung der Talente resultieren, einfacher bei

einem vorherrschenden hohen Stellenwert des Talentmanagements innerhalb des Unternehmens zu erfüllen, da so die Relevanz des Talentmanagements und damit auch der Talente auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens erkannt und die Maßnahmen des Talentmanagements über alle Ebenen hinweg gefördert werden.

Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass **Kontextfaktoren** existieren, welche trotz einer Anpassung des Talentmanagements an die Erwartungen der Talente den Erfolg des Talentmanagements wesentlich beeinflussen können. So kann beispielsweise trotz einer weitestgehenden Anpassung der Gestaltung des Talentmanagements an die Erwartungen der Talente eine fehlende Transparenz innerhalb des Programms die Effektivität der eingesetzten Maßnahmen verringern. Die Existenz dieser Kontextfaktoren lässt sich mit dem Situativen Ansatz begründen. So spielen bei der Gestaltung eines Talentmanagements nicht nur die individuellen Einflussfaktoren eine Rolle, sondern es muss auch die Situation, in welcher das Talentmanagement praktiziert wird, berücksichtigt werden. Diese Situation hat einerseits direkten Einfluss auf die Gestaltung des Talentmanagements (vgl. 4; 5), andererseits bildet die Situation auch den Kontext ab, in welchem die weitestmögliche Passung zwischen dem Talentmanagement und den Erwartungen der Talente zu Stande kommen soll. Daher müssen nicht nur die Passung zwischen Talentmanagement und Erwartungen, sondern auch die vorhandenen, bisher jedoch in der Forschung zum Talentmanagement nicht beachteten Kontextfaktoren bei der Gestaltung des Talentmanagements berücksichtigt werden.

7.4 Explorative Untersuchung des Fits zwischen den Erwartungen der Talente und der Gestaltung des Talentmanagements

7.4.1 Methodik und Entwicklung des Interviewleitfadens

Aufgrund des Forschungsdefizits sowohl im Bereich der Erwartungen der Talente als auch hinsichtlich der Passung zwischen den Erwartungen und der Gestaltung des Talentmanagements wurde ein **qualitatives, exploratives Forschungsdesign** gewählt. Dieses Design bietet sich an, um ein differenzierteres Verständnis über wenig erforschte Sachverhalte zu er-

langen (vgl. Lee/Mitchell/Sablynski 1999, S. 163-164; Bluhm et al. 2011, S. 1869). Aufgrund der starken Unterschiede in der Gestaltung des Talentmanagements zwischen Unternehmen wurden die Daten in Form einer Fallstudie erhoben. Nur so konnte sichergestellt werden, dass die ermittelten Inhalte den gleichen unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen unterliegen und so zur Untersuchung des Fits geeignet sind. Im Rahmen dieser Fallstudie wurden mehrere Datenerhebungsmethoden kombiniert, sodass die Analyse der Grundidee der Triangulation als Maßnahme zur Verbesserung der Güte qualitativer Befragungen folgt (vgl. Flick 2006; Bähring et al. 2008, S. 91; Creswell 2009, S. 191; Yin 2009). Zum einen wurde Sekundärmaterial, beispielsweise von der Internetpräsenz des Unternehmens oder Publikationen des oder über das Unternehmen, genutzt. Zum anderen wurden Primärdaten in Form von 20 halbstandardisierten, themenzentrierten Experteninterviews erhoben. Diese wurden von Januar bis März 2013 geführt. Dabei wurden die Interviewpartner zu verschiedenen Aspekten des Talentmanagements befragt. Die Interviews, die in Abhängigkeit von der Erreichbarkeit der Interviewpartner persönlich vor Ort oder telefonisch durchgeführt wurden, wurden aufgezeichnet und im Anschluss vollständig transkribiert. Die durchschnittliche Dauer der Interviews beträgt ca. 30 Minuten.

Das in der **Fallstudie** betrachtete Unternehmen ist ein weltweit agierender, börsennotierter Technologie-Konzern, welcher sich in vier strategische Geschäftsfelder untergliedert. Der Konzern, dessen Stammhaus sich in Deutschland befindet, hat Niederlassungen in über 190 Ländern und beschäftigt insgesamt etwa 370.000 Mitarbeiter, ca. 116.000 davon alleine in Deutschland. Der weltweite Umsatz betrug 2012 knapp 80 Milliarden Euro. Die Interviews wurden innerhalb eines Geschäftsfeldes geführt, in welchem weltweit ca. 85.000 Mitarbeiter tätig sind. Die Auswahl des Unternehmens erfolgte aufgrund der professionalisierten Personalarbeit, welche dort praktiziert wird. Zudem war es notwendig, ein Unternehmen auszuwählen, welches ein institutionalisiertes Talentmanagement besitzt. Das Unternehmen betreibt ein weltweit ausgerichtetes Talentmanagement-Programm, welches zum Ziel hat, das vorhandene Potential der Talente des Unternehmens

weltweit zu identifizieren und zu fördern, um so kritische Schlüsselpositionen mit gut ausgebildeten internen Kandidaten zu besetzen und verfolgt somit einen hauptsächlich entwicklungsorientierten Ansatz des Talentmanagements. Die Entwicklung des Talentmanagement-Programms wird seit drei Jahren zentral auf Konzernebene gesteuert. Die einzelnen Geschäftsbereiche und die sich darunter befindlichen Divisionen haben jedoch die Möglichkeit, das Programm an die lokalen Gegebenheiten anzupassen. Dieses Programm, welches in dieser Form seit 2005 besteht, fördert derzeit ca. 0.05 % der Mitarbeiter des Unternehmens.

Interviewpartner waren Personen aus drei verschiedenen Gruppen des Unternehmens. Auf Unternehmensseite wurden zum einen Mitarbeiter des Personalmanagements interviewt, welche das Talentmanagement (mit)verantworten. Diese wurden gewählt, um die angebotenen Talentmanagement-Maßnahmen zu identifizieren und ggf. Informationen über die Relevanz der Erwartungen der Talente bei der Entwicklung des Angebots zu erheben. Zum anderen wurden sieben Führungskräfte interviewt, da diesen im Rahmen des Talentmanagements durch die Nähe zu den Talenten in der Regel eine zentrale Rolle zukommt. Hierbei können ihnen ganz unterschiedliche Aufgaben, wie beispielsweise Mitarbeiter als Talente zu empfehlen oder auch die Talente auf die angebotenen Maßnahmen aufmerksam zu machen, übertragen werden. Somit haben Führungskräfte einerseits einen hohen Anteil an dem Erfolg der Talentmanagement-Maßnahmen, können andererseits aber auch Ursache für eine fehlende bzw. verminderte Effektivität der Maßnahmen sein. Die dritte Gruppe der Interviewpartner sind vom Unternehmen identifizierte Talente, welche sich sowohl hinsichtlich der Dauer der Zugehörigkeit zum Talentmanagement-Programm als auch ihrer Position innerhalb des Unternehmens unterscheiden. Diese elf Interviewpartner wurden zu ihren Erfahrungen mit dem und Erwartungen an das Talentmanagement befragt. Eine Übersicht über die Interviewpartner ist in Tabelle 7.1 zu sehen.

	Personaler	Führungskräfte	Talente
Anzahl der Interviewpartner	2	7	11
männlich/weiblich	1/1	5/2	4/7
durchschnittliche Berufserfahrung (in Jahren)	14	15.3	11.5
durchschnittliche Zeit im jetzigen Unternehmen (in Jahren)	14	11.2	11

Tab. 7.1: Übersicht über die Interviewpartner

Die auf dem Bezugsrahmen der Untersuchung basierenden **Interviewleitfäden** je Personengruppe zielten darauf ab, herauszufinden, inwieweit die Gestaltung des Talentmanagements den Erwartungen der Talente entspricht und welche Kontextfaktoren den Erfolg des Talentmanagements beeinflussen. Vor diesem Hintergrund wurden Leitfragen entwickelt, die anschließend in Pretests unter anderem mit weiteren Mitgliedern der drei Personengruppen des Unternehmens getestet und entsprechend der Anmerkungen angepasst wurden. Die Leitfragen dienten als Einstieg in die Interviewthemen, wurden situativ ergänzt bzw. in ihrer Reihenfolge an den Gesprächsablauf angepasst und hinsichtlich der drei Befragungsgruppen sprachlich und inhaltlich modifiziert.

Die Gesprächspartner wurden zunächst gebeten, etwas über ihre bisherigen Erfahrungen mit dem Talentmanagement des Unternehmens, den darin enthaltenen Maßnahmen, ihre Rolle im Rahmen des Talentmanagements und die Auswahl von Talenten für das Programm zu schildern. Ziel war es einerseits, Informationen über das Talentmanagement-Programm des Unternehmens durch die Aussagen der Personaler zu generieren. Andererseits sollte erhoben werden, wie die Talente und Führungskräfte das Talentmanagement wahrnehmen, um diese zwei Perspektiven hinsichtlich ihrer Passung miteinander vergleichen zu können. Des Weiteren wurden die Interviewpartner gefragt, welche Erwartungen sie an das Talentmanagement haben bzw. wie sie das derzeitige Talentmanagement-Programm beurteilen, um eventuelle Lücken zum vorhandenen Talentmanagement aufzudecken. Diese Frage wurde für die Personaler und Führungskräfte leicht modifiziert, sodass diese

beurteilen sollten, wie sie die Zufriedenheit der Talente mit dem Programm einschätzen. Die dritte Leitfrage bezog sich auf mögliche Probleme bzw. Hemmnisse des Talentmanagements. Hier sollten eventuelle Schwachstellen sowie Ursachen für einen empfundenen Misfit zwischen Erwartungen der Talente und dem Talentmanagement aufgedeckt werden. Des Weiteren wurden zur Einschätzung der Relevanz des Fits zwischen den Erwartungen der Talente und der Gestaltung des Talentmanagements die Interviewpartner gebeten, zu der These Stellung zu nehmen, dass nur eine Passung der beiden Faktoren zu einer effektiven Gestaltung des Talentmanagements führt. Abschließend wurden berufsbezogene und personengruppenspezifische Daten der Befragten erhoben.

7.4.2 Beschreibung der Auswertung

Die Auswertung der vollständig transkribierten Interviews erfolgte mittels der **inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse** nach Mayring (vgl. 2010, S. 98), welche mit der Software MAXQDA durchgeführt wurde. Dieses Verfahren wurde gewählt, da es ein theorie- und regelgeleitetes Vorgehen voraussetzt und so die Analyse intersubjektiv nachvollziehbar und überprüfbar macht. Zudem eröffnet dieses Verfahren die Möglichkeit, an bisheriges Wissen anzuknüpfen und gleichzeitig neue Bedeutungsstrukturen zu ermitteln (vgl. Lamnek 2010, S. 526). Hierbei wurde in einem ersten, deduktiven Schritt auf Basis des Bezugsrahmens der empirischen Untersuchung ein vorläufiges Kategoriensystem gebildet. In einem zweiten Schritt wurde das Kategoriensystem induktiv entlang des Datenmaterials modifiziert. Bei der Auswertung des Materials stellte sich heraus, dass sich der Talent-Talentmanagement-Fit auf zwei Ebenen vollzieht. Zum einen ist zu überprüfen, inwieweit ein Fit zischen der Gestaltung des Talentmanagements durch das Unternehmen und der Wahrnehmung der Talente besteht. Dieser kann durch unterschiedliche Akteure und ihre Handlungen, welche als Kontextfaktoren identifiziert wurden, beeinflusst werden. Zum anderen bilden die Talente auf Basis ihrer Wahrnehmung ein Urteil über die Passung des Talentmanagements und ihrer Erwartungen, sodass eine Bewertung des Programms nicht nur von dem Talentmanagement an sich, sondern auch von

unterschiedlichen Kontextbedingungen abhängt. Das finale System aus Ober- und Unterkategorien findet sich in Abbildung 7.2. Um Fehler bei der Zuordnung der Aussagen zu vermeiden, wurden die einzelnen Ober- und Unterkategorien mit Ankerbeispielen und Kodierregeln belegt (vgl. Mayring 2010, S. 92). Auf dieser Grundlage wurden die Interviews ausgewertet.

- Fit zwischen der Gestaltung des Talentmanagements und der Wahrnehmung der Gestaltung durch die Talente
  - Gestaltung des Talentmanagements durch das Unternehmen
  - Wahrnehmung der Gestaltung des Talentmanagements durch die Talente
- Akteure und ihre Handlungen als Einflussfaktor auf den Fit
  - Die Rolle der Personaler im Talentmanagement
    - Aufgaben der Personaler
    - Probleme durch die zentrale Rolle der Personaler
  - Rolle der Führungskräfte im Talentmanagement
    - Aufgaben der Führungskräfte
    - Probleme durch die zentrale Rolle der Führungskräfte
  - Kommunikation
    - Kommunikation des Talentmanagements innerhalb des Unternehmens
    - Kommunikation innerhalb des Talentmanagement-Programms
    - Aufbau eines Talent-Netzwerks
- Fit zwischen den Erwartungen der Talente und der wahrgenommenen Gestaltung des Talentmanagements
  - Erwartungen der Talente an das Talentmanagement
  - Erwartungen des Unternehmens an Talente
  - Relevanz des Fits zwischen den Erwartungen der Talente und der Gestaltung des Talentmanagements
  - Beachtung der Erwartungen durch das Unternehmen bei der Gestaltung des Talentmanagements
- Bewertung des Talentmanagements

Abb. 7.2: Kategoriensystem der Inhaltsanalyse

Zur Sicherung der Intracoder-Reliabiliät wurde die Kodierung mit einem Abstand von zwei Monaten für einen Teil der Interviews wiederholt (vgl. Lombard/Snyder-Duch/Campanella 2002). Hierbei zeigten sich keine wesentlichen Differenzen. Die Kodierung der Interviewpartner erfolgte hinsichtlich der drei befragten Personengruppen. Mitarbeiter des Personalmanagements wurden mit den Kürzeln P.1 und P.2, Talente mit den Kürzeln T.1 bis T.11 und Führungskräfte mit den Kürzeln F.1 bis F.7 kodiert.

7.4.3 Ergebnisse

7.4.3.1 Fit zwischen der Gestaltung des Talentmanagements und der Wahrnehmung der Gestaltung durch die Talente

Die Analyse der Interviews zeigt, dass der Fit zwischen den Erwartungen der Talente und der Gestaltung des Talentmanagements nicht zuletzt von der Wahrnehmung der Talente abhängt. Somit ist es notwendig sowohl die tatsächliche Gestaltung des Talentmanagements, auf Basis der Aussagen der Personaler in Kombination mit Publikationen des Unternehmens, als auch die Wahrnehmung der Gestaltung durch die Talente vergleichend zu untersuchen:

Das auf drei Jahre ausgelegte **Talentmanagement-Programm** besteht aus drei Kernelementen. Das erste Element bilden die Identifikation von Talenten und ein jährliches Review. Die Identifikation von Talenten erfolgt innerhalb eines jährlich stattfindenden Mitarbeiter-Durchsprache-Prozesses, in welchem Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen gemeinsam mit der Personalabteilung jeden Mitarbeiter einzeln beurteilen. Hierbei können durch die zuständigen Führungskräfte Talente für das Programm nominiert werden. Dafür müssen Mitarbeiter drei Voraussetzungen erfüllen. Zum einen muss das Talent das Potential haben, innerhalb der nächsten drei Jahre mindestens zwei Funktionsstufen im Unternehmen aufzusteigen (vgl. P.1; P.2). Zum anderen muss sich das Talent dazu bereit erklären, international uneingeschränkt flexibel zu sein, und als dritte Voraussetzung die Herausforderungen, die mit dem Eintritt in das Programm verbunden sind, anzunehmen (vgl. P.2). Neben der Identifikation der Talente werden diese Gespräche dazu genutzt, die Entwicklung bereits identifizierter Talente in Form eines Reviews zu überprüfen. Dieses Programm besitzt einen hohen Stellenwert innerhalb des Unternehmens und enthält Mitarbeiter, die als *„absolute Granaten“* (P.1) des Unternehmens gelten und *„das Zeug zu viel mehr haben“* (P.1).

Das zweite Kernelement beinhaltet die Entwicklung und den Einsatz von Talenten. Zu Beginn des Programms wird für jedes Talent in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung und der Führungskraft ein drei Jahre umfas-

sender Entwicklungsplan erstellt. Hierin werden neben der zu erreichenden Funktionen innerhalb des Unternehmens auch Stärken und Schwächen des Talents festgehalten, aus welchem im Idealfall die darauf folgenden Maßnahmen abgeleitet werden (vgl. P.1; P.2). Die Auswahl der angebotenen Maßnahmen ist vielfältig und besteht aus verpflichtenden Bestandteilen, wie beispielsweise einem Development-Center oder der Zuteilung eines Mentors (vgl. P.1), und freiwilligen Bestandteilen, zu denen Coaching, Profiling oder Management-Kurse zählen (vgl. P.1). Diese Maßnahmen sind auf einer Intranet-Plattform einsehbar und werden den Talenten entweder vorgeschlagen oder von dem Talent selber ausgewählt. Obwohl der Relevanz von Bindungsmaßnahmen für Talente ein hoher Stellenwert eingeräumt wird („[…] *wie gesagt, bei den Leuten, klar ganz speziell, die wollen wir erst recht halten*“ (P.1), gibt es innerhalb des Unternehmens keine Maßnahmen, die speziell auf die Bindung von Talenten fokussieren.

Das dritte Kernelement des Talentmanagement-Prozesses besteht aus einer Nachbesprechung nach Beendigung des Programms. Diese wird in Form eines Austrittsinterviews durchgeführt: *„Dann gibt's nochmal so ein Abschlussgespräch und dann war's das auch“* (P.1; ähnlich P.2). Ein vorzeitiger Austritt aus dem Programm ist nicht vorgesehen, lediglich eine Unterbrechung ist möglich (vgl. P.2).

Während die Personaler ein strukturiertes und weitestgehend einheitliches Bild des Talentmanagement-Programms erkennen lassen, zeigt sich die **Wahrnehmung des Programms** durch die Talente wesentlich differenzierter:

Zehn der elf befragten Talente war der Prozess der Identifikation innerhalb des ersten Kernelements von Talenten bekannt. Ein Talent kannte weder den hinter der Identifikation liegenden Prozess noch das Ergebnis dieses Prozesses, sodass dieser Interviewpartner, obwohl er vom Unternehmen als Talent für das Interview vermittelt wurde, nicht wusste, inwieweit er vom Unternehmen als Talent gesehen wird (vgl. T.6). Alle Talente erklärten sich bereit, im Rahmen des Programms uneingeschränkt flexibel und damit international mobil zu sein. Die Interviews zeigen jedoch, dass dieses von einem

Teil der Talente lediglich als formaler Akt gesehen wurde: „*Na ja, ich hab mir damals einfach gesagt, ich unterschreib`s, wenn dann zu dem Zeitpunkt die passenden Rahmenbedingungen halt nicht da sind, dann werde ich halt […] einen Rückzieher machen*“ (T.2). Auch die Bedeutung von Talenten und damit des Talentmanagements innerhalb des Unternehmens wird durchaus unterschiedlich eingeschätzt. Ein Großteil der Talente sieht die Identifikation als eine Wertschätzung an (vgl. z. B. T.3; T.8; T.10), mit der auch eine Sonderstellung innerhalb des Unternehmens einhergeht (vgl. T.2; T.9). Allerdings zeigt sich auch, dass der Titel „Talent“ gerade durch die Abgrenzung von anderen ebenfalls gut arbeitenden Mitarbeitern durchaus als kritisch angesehen werden kann, da die Identifikation auf subjektiven Kriterien beruht (vgl. z. B. T.4; T.3).

Auf die Frage, welche Talentmanagement-Maßnahmen das Programm enthält und welche dieser Maßnahmen bereits genutzt wurden, ergibt sich ebenfalls ein sehr differenziertes Bild. Die Intranet-Plattform, welche eine Übersicht aller Maßnahmen enthält, ist nur vier der elf Talente bekannt (vgl. z. B. T.1; T.3; T.6; T.8), was dazu führt, dass nur diese Talente den vollen Umfang der Maßnahmen wahrnehmen, die restlichen Talente hingegen ausschließlich die Maßnahmen kennen, welche durch das Unternehmen an sie herangetragen wurden. Verbunden damit variiert auch die Ansicht der Befragungsteilnehmer, inwieweit man die Teilnahme an den Maßnahmen selber steuern kann. So gaben fünf der Talente an, nur durch einen Vorschlag der Personalabteilung an diesen Maßnahmen teilnehmen zu können (vgl. z. B. T.1; T.2; T.3). Diese Talente hatten zum Teil bereits über ein Jahr keine Berührungspunkte zu dem Programm (vgl. T.2; T.4). Zwei der Talente gaben an, zurzeit keine Maßnahmen nutzen zu können, da diese nicht finanzierbar seien (vgl. T.10) oder bereits zu viel investiert wurde, sodass vor dem nächsten Karriereschritt keine Maßnahmen mehr genehmigt werden (vgl. T.6).

Kenntnis von einer Evaluation des Talentmanagements und damit des dritten Kernelements hatte keines der Talente. Allerdings zeigte sich trotz der teilweise weit über die drei Jahre hinausgehenden Zugehörigkeit zu dem Programm nur ein Interviewpartner davon überzeugt, am Ende des Pro-

gramms zu stehen (vgl. T.9). Hinsichtlich der Gefahr, vor dem Ablauf der Programmlaufzeit aus dem Talentmanagement aussteigen zu müssen, zeigt sich ein recht einheitliches Bild. Ein Großteil der befragten Talente geht im Gegensatz zu den Aussagen der Personaler davon aus, dass die mehrfache Ablehnung von Jobangeboten bei Einschränkung der internationalen Mobilität oder auch der Ablehnung von mehreren Maßnahmen zu einem Ausschluss des Programms führen kann. Zwei der Interviewpartner erwarten sogar, dass man bei Nichterfüllung der Herausforderungen des Programms das Programm verlassen muss, um so den elitären Charakter des Programms zu wahren (vgl. T.1; T.5).

Es zeigt sich, dass die Gestaltung des Talentmanagements durch das Unternehmen von den Talenten ganz unterschiedlich wahrgenommen wird. Die Informationen der Talente zum Programm sind zum Teil veraltet, zum Teil aber auch falsch oder es fehlen grundlegende Informationen. Als Ursache für diese Unterschiede konnten in den Interviews zwei zentrale Kontextfaktoren identifiziert werden, welche neben der Gestaltung die Wirksamkeit des Talentmanagements beeinflussen: *„Wenn ich das Gefühl habe, diese Kommunikation läuft nicht, dann kann ich […] mir tausend schöne Maßnahmen überlegen, wenn die nicht ankommen und wenn ich das Gefühl habe, das interessiert auch meine Führungskraft oder meine Organisation nicht, dann hilft mir das Programm in dem Sinne nicht“* (P.2; ähnlich F.4).

7.4.3.2 Kontextfaktoren: Akteure des Talentmanagements

Einen in den Interviews identifizierten Kontextfaktor stellen die Akteure des Talentmanagements dar, welche anders als die Talente nicht im Mittelpunkt des Programms stehen, sondern eine unterstützende Rolle einnehmen. Diese sind zum einen die Personaler, welche die Aufgabe haben, das Talentmanagement zentral zu koordinieren und zu unterstützen, und zum anderen die Führungskräfte, welche auf Basis der Informationen, welche sie von der Personalabteilung erhalten, die Identifikation der Talente verantworten und die Talente in ihrer Entwicklung fördern sollen. Die Interviews zeigen jedoch in beiden Gruppen differenzierte Ergebnisse, inwieweit die Umsetzung dieser Aufgaben gelingt.

Aus der Perspektive der Talente zeigt sich ein zweigeteiltes Bild der **Unterstützung durch die Personalabteilung**. Während ein Teil der Talente von einer regelmäßigen und umfassenden Unterstützung berichtet (vgl. T.5; T.11), geben andere Talente an, sich von der Personalabteilung zu wenig informiert zu fühlen (vgl. T.8) oder zu selten von der Personalabteilung zu hören: *„Es wurde ein Entwicklungsplan erstellt und das ist eigentlich auch das Einzige, wo ich in Kontakt gekommen bin mit dem Thema. […] Das ist genau zwei Jahre her“* (T.4). Ein einheitlicheres Bild zeigt sich aus der Perspektive der Führungskräfte. Der Großteil der Führungskräfte gibt an, durch die Personalabteilung nur wenig Unterstützung zu bekommen: *„Die [HR] spiel[t] keine aktive Rolle […] in dem Programm“* (F.7; ähnlich F.1). Diese fehlende Unterstützung bezieht sich einerseits auf die Weitergabe von Informationen, z. B. *„Wahrscheinlich erwartet die HR, dass Führungskraft mehr macht oder mehr Input bringt, Führungskraft sagt aber, HR ist auch für Personalentwicklung verantwortlich oder zumindest Wege und Mittel, Möglichkeiten aufzuzeigen, und das ist im Moment auch meine Haltung, dass da zu wenig ... und ich kann mich, wenn ich dann mehr weiß, auch noch mehr einbringen“* (F.6) oder die Unterstützung bei der Suche nach neuen Stellen für Talente: *„Darauf zu warten, dass die HR 'n guten Job besorgt – vergessen Sie's. Sie verwalten*“ (F.7). Gleichzeitig wird auch die fehlende Unterstützung des unternehmensweiten Talent-Transfers angesprochen: *„[…][D]ie Personalabteilung versucht schon innerhalb eines Sektors dann auch die Talente in verschiedenen Divisionen […] zu halten“* (F.4). Neben der mangelhaften Unterstützung durch die Personalabteilung zeigt sich jedoch auch, dass die Führungskräfte diese Unterstützung nicht aktiv einfordern, was auf eine nur geringe Relevanz des Themas für die Führungskräfte hindeutet.

Auch auf die Frage, welche **Aufgaben die Führungskräfte** im Rahmen des Talentmanagements einnehmen, zeigen sich ebenfalls heterogene Ansichten. Während die Personaler die Führungskräfte als Multiplikatoren des Programms ansehen, welche die Aufgabe haben, die Informationen an die Talente weiterzugeben (vgl. P.2) und als *„Ansprechstation Nummer 1“* (P.2) gelten, sind die Führungskräfte selber zu großen Teilen zu wenig über das

Programm informiert, um diese Aufgabe zu erfüllen (vgl. z. B. F.6). Obwohl die Mehrzahl der Führungskräfte dazu bereit ist, Talente innerhalb der eigenen Abteilung zu identifizieren und zu fördern, ist die Unterstützung des Programms eher gering. Die Ursachen dafür sind ganz unterschiedlich: Einerseits sehen Führungskräfte die Gefahr *„Menschen zu verbrennen“* (F.5), welche im Nachhinein dem Anspruch des Talentmanagements nicht gerecht werden, andererseits sind sich Führungskräfte aber auch nicht über ihre Aufgabe innerhalb des Programms oder das Programm selber bewusst: *„Unsere Aufgabe im Rahmen dieses Talentprogramms […] ist eigentlich begrenzt“* (F.3), *„Ja, das ist auch noch so'n Punkt, […] ich weiß nicht, wie der saubere Prozess ist. Ich bin mir gar nicht sicher, ob ich irgendwann mal offiziell darüber informiert worden bin, dass die betreffenden Mitarbeiter […] Talents sind“* (F.6), *„Ich glaube, es ist auch nicht so durchdrungen das ganze Programm […]“* (F.2). Aber auch bei der zentralen Aufgabe der Führungskräfte, der Identifikation von Talenten, zeigt sich, dass das Talentmanagement bei einigen Führungskräften nur eine untergeordnete Bedeutung einnimmt: *„[…] [J]etzt erinnere ich mich mal an die letzte Runde, da haben wir eigentlich gar keinen besprochen. Warum eigentlich? Weil wir keinen in der Hand haben als Organisation? Weiß ich jetzt gar nicht. Hab' ich mir keine Gedanken zu gemacht. Wär' so 'ne 3000-Mann-Organisation, die wir da durchgesprochen haben, und […] haben nicht über […] Talents gesprochen. Entweder hat keiner einen, aber dann hätte ja vorher eine Abfrage sein müssen ... kann ich Ihnen nicht beantworten“* (F.2).

Das fehlende Bewusstsein der Führungskräfte über ihre zentrale Rolle innerhalb des Talentmanagements wird von den Talenten als äußerst kritisch beurteilt. Im Gegensatz zu den Führungskräften selbst haben diese die zentrale Bedeutung der Führungskräfte innerhalb des Prozesses erkannt: *„Aber hätte ich 'ne Führungskraft gehabt, die da überhaupt keine Lust gehabt hätte, mich weiterzuentwickeln, weil sie mich lieber hätte binden wollen, wäre ich da wahrscheinlich bis heute nicht drin“* (T.8; ähnlich T.10; T.11), *„[…] [I]st dann wirklich […] meine einzige Person nach außen nur mein direkter Chef, und wenn der das gerade nicht auf seiner Agenda hat, dann bin ich quasi verloren“* (T.6). Obwohl etwa die Hälfte der Talente mit der Unter-

stützung durch die Führungskraft weitestgehend zufrieden war, zeigten sich bei der anderen Hälfte gravierende Probleme: Führungskräfte identifizierten ihre Talente nicht, um diese nicht aus ihrem Team zu verlieren oder zeigten auch grundsätzlich wenig Interesse an der Entwicklung ihrer Mitarbeiter: *„[…] [Man hat] dann gesagt, okay, wir definieren keine […] Talent[e] mehr, weil dann sind die Leute weg für uns“* (T.6), *„Sie ist aus meiner Sicht keine Führungskraft, also, in dem Verständnis, das ich hab', dass man eben auch Mitarbeiter entwickelt und sich da in deren Themen auch stärker mit einbringt“* (T.10).

Insgesamt zeigt sich, dass – unabhängig von der Gestaltung des Programms – Akteure einen hohen Einfluss auf die Wahrnehmung des Talentmanagements haben. Sowohl auf der Ebene der Personaler als auch bei den Führungskräften lässt sich ein heterogenes Bild der Unterstützung, aber auch des Interesses des Talentmanagement-Programms feststellen. Trotz der teilweise bereits hohen Arbeitsbelastung innerhalb der beiden Gruppen ist diese Unterstützung im Talentmanagementprozess jedoch unerlässlich. *„Das Wichtigste ist, dass man Support hat, dass man immer jemanden hat, der sich für einen zuständig fühlt, […] und dass man nicht alleine gelassen ist oder sich alleine gelassen fühlt. Wenn man gerade in diesem Development-Plan z. B. Schritte definiert hat und man fühlt sich komplett alleine und die ganze weitere Befolgung, da fühlt sich niemand mehr für zuständig, dann […] bringt das ganze Talentmanagement nichts“* (T.11). Die Unterstützung der Akteure kann somit als zentraler Einflussfaktor auf den Erfolg des Talentmanagements angesehen werden.

7.4.3.3 Kontextfaktoren: Kommunikation des Talentmanagements

Neben den Akteuren ließen die Interviews auch die Kommunikation des Talentmanagements als einen weiteren Kontextfaktor erkennen. Es zeigte sich, dass zwei Ebenen der Kommunikation relevant sind. Einerseits ist die Kommunikation des Talentmanagements innerhalb des Unternehmens zu beachten. Andererseits ist auch die Kommunikation innerhalb des Talentmanagement-Programms relevant. Hierunter fallen sowohl die Kommunika-

tion der Gestaltung des Talentmanagements, die Möglichkeit, Änderungswünsche zu äußern, als auch die Kommunikation der Talente untereinander.

Eine offene **Kommunikation des Talentmanagements innerhalb des Unternehmens** ist nicht erkennbar. Das Programm wird außerhalb des Talentmanagements kaum wahrgenommen. Acht der Talente gaben an, dass weder ihre Kollegen noch sie selber wissen, wer alles zu dem Talent-Pool des Unternehmens gehört (vgl. z. B. T.3; T.7; T.11). Die Talente gehen davon aus, dass die Kommunikation nach außen *„sehr restriktiv gehandhabt“* (T.8) wird, um Neid bei den anderen Mitarbeitern vorzubeugen. Auch auf Ebene der Führungskräfte wird der Grund für die bewusste Zurückhaltung in der Gefahr der Demotivation der anderen Mitarbeiter gesehen (vgl. z. B. F.1; F.3; F.4). Die Folge ist einerseits, dass das Programm innerhalb des Unternehmens vielen potenziellen Talenten wie auch der Mehrheit der befragten Talente vor dem Eintritt in das Programm nicht bekannt ist und diese sich somit nicht proaktiv für das Talentmanagementprogramm bewerben können. Andererseits kann durch diese Geheimhaltung auch der eigentliche Stellenwert dieses Programms innerhalb des Unternehmens nicht kommuniziert werden.

Aber auch die **Kommunikation innerhalb des Talentmanagement-Programms** zeigt Lücken auf. So gab die Mehrzahl der Talente an, sich nicht ausreichend über das Programm und etwaige Änderungen informiert zu fühlen: *„Wenn dann wirklich Änderungen vorgenommen werden […], hätte ich schon die Erwartung, dass die Teilnehmer des Programms […] kurz informiert werden“* (T.5), *„Das wäre vielleicht auch schon so'n kleiner Kritikpunkt, den ich daran stelle, weil letztendlich habe ich halt nur gehört, okay, ich bin jetzt in diesem […] Talent-Programm […] und mehr oder weniger keine weiteren Informationen“* (T.3). Auch ist vielen der Talente weder bewusst, wer für die Kommunikation des Talentmanagements zuständig ist (vgl. T.6; T.7), noch wer im Fall von auftretenden Schwierigkeiten als Ansprechpartner dient (vgl. T.3; T.8). Allerdings gilt dieses nicht nur für die Talente, sondern auch die Führungskräfte zeigen sich lückenhaft informiert hinsichtlich der Gestaltung und der Änderungen des Talentmanagement-Programms (vgl. F.2; F.6).

Von nahezu allen Interviewpartnern wird der **Aufbau eines Talent-Netzwerkes** befürwortet. Aufgrund der fehlenden Transparenz hinsichtlich des Talent-Pools kennen sich die Talente untereinander nicht und kritisieren die fehlende Möglichkeit sich auszutauschen: *„Weil eben, es wird so geheim gehalten, es ist noch nicht mal ein Austausch da mit anderen in dieser Gruppe. Das heißt, ich kann da auch keinen Erfahrungsaustausch in dem Sinne bewegen oder ... ich würd's mir gerne erhoffen, aber dann müsste sich ja der komplette Umgang mit dem Programm sich ändern auf Firmenseite her“* (T.4). Dieser fehlende Austausch erschwert die Kommunikation des Programms innerhalb des Unternehmens, da so jede Information über Personaler und Führungskraft zu jedem einzelnen Talent gelangen muss.

7.4.3.4 Fit zwischen den Erwartungen der Talente und der wahrgenommenen Gestaltung des Talentmanagements

Auf Basis des wahrgenommenen Talentmanagements lässt sich überprüfen, inwieweit ein Fit zwischen den Erwartungen der Talente und dem Talentmanagement besteht. Hierzu werden zum einen die Erwartungen fokussiert, die an das Programm bestehen, zum anderen wird überprüft, inwieweit das Unternehmen versucht, die Gestaltung des Programms an die Erwartungen der Talente anzupassen.

Drei der Talente bestätigen, dass sich durch die Identifikation für das Programm die **Erwartungen der Talente** an das Unternehmen gesteigert haben (vgl. T.9; T.10; T.11). Aufgrund des Bausteinprinzips des Talentmanagements in dem Unternehmen zielten die bestehenden Erwartungen der Talente jedoch weniger auf einzelne Maßnahmen als eher auf die generelle Umsetzung des Talentmanagements (vgl. z. B. T.7). So zeigte sich, dass die überwiegende Anzahl an Talenten eine stärkere Begleitung innerhalb des Programms erwartet (vgl. z. B. T.8; T.10) und damit verbunden auch eine stärkere Individualisierung des Programms gewünscht ist: *„Meine Erwartung ist, […] dass die [Maßnahmen] effektiver gestaltet werden sollen, […] dass es halt sehr generell ist“* (T.11). Daneben wird aber auch die mit dem Programm versprochene Fokussierung auf die Entwicklung vermisst. Die Mehrheit der Talente gab an, dass sie eine Entwicklung und damit stärkere

Förderung der Karriere erwarten, welche noch nicht eingetroffen ist (vgl. z. B. T.8; T.9; T.10). Diese Erwartung nach einer stärkeren Karriereforderung geht in vielen Fällen mit dem Wunsch einher, mehr Informationen über das Talentmanagement-Programm zu bekommen, um so alle Möglichkeiten nutzen zu können (vgl. T.3; T.4). Obwohl das Unternehmen durch das Intranet alle Informationen zur Verfügung stellt, zeigen sich hier die Folgen der mangelhaften Kommunikation. Hierin lässt sich auch der Grund für den Wunsch fast aller Talente nach einem Austausch zwischen den Talenten sehen (vgl. z. B. T.4; T.8), durch welchen eine höhere Transparenz des Programms geschaffen werden würde.

Gleichzeitig zeigte sich aber auch, dass neben der starken Orientierung des Talentmanagements auf die Entwicklung der Talente auch bindungsorientierte Komponenten erwartet werden: *„Dazu muss ich aber sagen, dass ich immer dafür bin, dass man auch ein bisschen Work-Life-Balance haben muss, und […] da habe ich das Gefühl, dass das Unternehmen da überhaupt keine Rücksicht drauf nimmt“* (T.8; ähnlich T.7). Die Relevanz einer verstärkten Orientierung auf die Work-Life-Balance ist nicht nur hinsichtlich der Bindung von Talenten relevant, sondern beugt auch der Überlastung der Talente vor: *„Das […] Programm […] ist der optimale Nährboden für Burnout-Fälle, weil dort mehr oder weniger unbegrenzte Leistungsbereitschaft vorhanden ist und die Qualität zwar auch hoch ist, aber die Leistungsbereitschaft noch höher ist und sehr viele Leute dann quasi über ihren Zenit hinausgehen“* (T.7).

Die Erwartungen der Talente beziehen sich jedoch nicht nur auf die Gestaltung und Umsetzung des Talentmanagements, sondern es bestehen auch Erwartungen der Talente an die Auswahl und Anwendung der Kriterien, die bei der Identifikation der Talente genutzt werden. Starke Kritik zeigte sich bei dem Faktor der grenzenlosen Flexibilität. Dieser wurde von nahezu allen Interviewpartnern als problematische Komponente identifiziert: *„[W]as ich schade finde an dem Talentmanagement, ist, […] dass es unheimlich viele Talente gibt, die auch lokal große Talente sind, die aber vielleicht nicht räumlich flexibel sind, und dass die dadurch frustriert werden, dass die dann durchs Raster fallen“* (T.8), *„[M]an verpflichtet sich ja, […] man*

verkauft seine Seele ja gewissermaßen damit“ (T.4). Die Flexibilität wird somit von einer Vielzahl der Interviewpartner als problematisch angesehen, da sie einerseits die Eigenschaft „Talent zu haben“ mit der Eigenschaft „unabhängig zu sein“ gleichsetzt und somit zahlreiche potentielle Talente übersehen werden und andererseits trotz dieser Anforderung in den meisten der befragten Fällen diese Mobilität während der Laufzeit des Programms nicht eingefordert wird: *„Ich würde diesen globalen Aspekt herausnehmen. Weil es geht um Talente, es geht nicht um Flexibilität. Sonst wäre es ein Flexibilisierungsprogramm […] und nicht 'n Talentprogramm“* (F.7; ähnlich z. B. F.2; F.6; T.9).

In den Interviews zeigte sich ebenfalls, dass auch das Unternehmen **Erwartungen an die Talente** stellt. Abgesehen von der geforderten Flexibilität und einer hohen Leistungsbereitschaft ist die zentrale Erwartung des Unternehmens, dass die Talente zu der Umsetzung des Programms beitragen, indem sie ein gewisses Maß an Eigeninitiative zeigen: *„Ich verstehe auch, dass die sagen, Mensch, eigentlich müsstet ihr doch auf uns zukommen. […] [A]ber ich denke, genauso ist es okay, wenn wir sagen, Mensch, die Eigeninitiative, die muss eben auch da sein“* (P.2). Diese Erwartung wird den Talenten jedoch nicht direkt kommuniziert, sodass sich gravierende Unterschiede in der Zufriedenheit bei den Talenten, die selbst die Initiative ergreifen (*„Heißt, wenn man diese aktive Holschuld von sich aus nicht bringt, dann kommt auch relativ wenig zurück“* (T.7), *„Also, wenn ich jetzt ganz viele Sachen in meinem Entwicklungsplan stehen habe, die leicht zu verwirklichen wären, muss ich mich auf jeden Fall selbst drum kümmern, dass die verwirklicht werden. Und da hat kein anderer ein Auge drauf“* (T.5)), und denen, die auf ein Zukommen der Personalabteilung warten (*„Seit zwei Jahren ist nix passiert. Da ich keine Erwartungen habe […], bin ich auch nicht enttäuscht“* (T.4; ähnlich T.6)), erkennen lassen.

Die **Relevanz der Anpassung des Talentmanagements an die Erwartungen der Talente** wurde von nahezu allen Interviewpartnern gesehen: *„[W]enn diese Erwartungen dann hinterher nicht erfüllt werden und das passiert halt häufiger, dann glaube ich auch, […] würd' 'ne gewisse Unzufriedenheit aufkommen, dann würd‘ das einfach nicht mehr so greifen“*

(T.1) oder *„Sie können damit auch Leute frustrieren und sie können die auch so frustrieren, dass die sagen, ich seh keine Zukunft mehr, ich gehe“* (F.4). Trotzdem wurde betont, dass gerade in großen Unternehmen eine Anpassung an alle Erwartungen nicht möglich ist: *„1000 […] Talents – 1000 Meinungen“* (P.2). Das Unternehmen versucht dennoch trotz der weltweiten Standardisierung im ersten Schritt des Programms eine Anpassung an die Gegebenheiten der einzelnen Unternehmensteile (vgl. P.2) und im zweiten Schritt auch an die einzelnen Talente (vgl. P.2). Diese Anpassungsmöglichkeiten werden jedoch von einem Teil der Talente nicht wahrgenommen, sodass sie ihre Erwartungen nicht oder nur teilweise als beachtet wahrnehmen: *„Also, ich glaub', […] das Thema an sich ist erst mal nicht so doll an Erwartungen des einzelnen Talents gerichtet“* (T.9; ähnlich T.7).

7.4.3.5 Bewertung des Talentmanagements

Nahezu alle Interviewparter identifizieren die erhöhte Sichtbarkeit innerhalb des Unternehmens als einen zentralen Vorteil des Talentmanagement-Programms. Diese verhilft den Talenten zu mehr Berücksichtigung bei freien Stellen und somit in vielen Fällen zu besseren Aufstiegschancen (vgl. z. B. F.4; F.6; T.4; T.5): *„[W]enn man die Durchsprache von den Mitarbeitern jährlich macht und dann sagt er, ja, das ist by the way ein […] Talent, hört natürlich schon jemand mal hin und denkt darüber nach und sagt, vielleicht könnt' ich mir mal den schnappen und den bei mir im Business unterbringen“* (F.3). Drüberhinaus sieht der Großteil der Führungskräfte jedoch weder wesentliche Vor- noch Nachteile in dem Programm für Talente. Eine der Führungskräfte beurteilt das Programm so, dass der *„Vorteil […] schon relativ klar auf Unternehmensseite bei dem Programm“* (F.5) liegt. Als wesentliche Schwäche wird jedoch nicht das Programm an sich, sondern die Umsetzung genannt. Kritisiert wird die fehlende Struktur, zu wenig Unterstützung und die zu geringe Aktivität im Programm (vgl. F.5; F.6; F.7). Als besonders kritisch sind diese Aussagen vor dem Hintergrund anzusehen, dass ein Teil der Führungskräfte angibt, dieses Programm nicht an die eigenen Talente weiterempfehlen zu wollen (vgl. z. B. F.7).

Die Beurteilung des Talentmanagement-Programms durch die Talente lässt sich in drei Gruppen aufteilen. Während einige der Talente das Programm als gut empfinden und weiterempfehlen würden (vgl. T.1; T.9; T.11), andere Talente das Programm durchlaufen, aber keine zentralen Vorteile sehen, stellt etwa die Hälfte der befragten Talente das Programm als durchaus kritisch dar (vgl. z. B. T.10). Die Beurteilung lässt Parallelen zu den Erwartungen der Talente erkennen. Bei Talenten, die eher einen kritischen Blick auf das Talentmanagement haben, zeigten sich tendenziell mehr unerfüllte Erwartungen wie beispielsweise eine stärkere Begleitung oder mehr Informationen zu dem Programm. Daneben zeigt sich auch eine schlechtere Bewertung bei denjenigen Talenten, die weitere Bindungsinstrumente, wie beispielsweise eine stärkere Beachtung der Work-Life-Balance, forderten.

7.5 Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass nicht die Gestaltung des Talentmanagements durch das Unternehmen alleine, sondern nur in Kombination mit der Betrachtung der Wahrnehmung der Talente ausschlaggebend für den Erfolg des Talentmanagements ist. Somit ist eine Erweiterung des Modells des Talent-Talentmanagement-Fits notwendig, da es sich nicht um einen, sondern um zwei aufeinander aufbauende Fits handelt. In einem ersten Schritt ist somit eine Passung zwischen der Gestaltung des Talentmanagements und der Wahrnehmung durch die Talente zu schaffen. Diese Passung wird in hohem Maße durch die Kontextfaktoren beeinflusst. Erst auf Basis der Wahrnehmung findet eine Überprüfung der Passung der Erwartungen der Talente statt (siehe Abbildung 7.3).

Abb. 7.3: Erweiterung des Talent-Talentmanagement-Fits auf Basis der Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Der Fit zwischen der Gestaltung des Talentmanagements und der Wahrnehmung wird somit in hohem Maße durch die identifizierten Kontextfaktoren, Akteure und Kommunikation, beeinflusst. Obwohl im Fallbeispiel die Maßnahmen so kombinierbar sind, dass jedes Talent die für ihn geeigneten Maßnahmen auswählen kann, wird diese Möglichkeit nur von wenigen Talenten wahrgenommen. Ebenso verdeutlichen die Interviews, dass das eigentliche Programm des Talentmanagements von kaum einem Interviewpartner in seiner Gänze verstanden wurde. Dieses zeigt, dass der Fit zwischen der Wahrnehmung des Talentmanagements und der ursprünglichen Gestaltung in den meisten Fällen des Fallbeispiels nicht gegeben ist. Die Analyse stellte zudem heraus, dass je positiver die Kontextfaktoren auf diesen Fit einwirken und umso ähnlicher somit die Wahrnehmung dem eigentlichen Talentmanagement ist, desto stärker ist auch der Fit zwischen den Erwartungen und der Wahrnehmung durch die Talente.

Die durch die Talente kommunizierten Erwartungen bestätigen dieses Ergebnis. Sie fokussierten hauptsächlich auf die Verbesserung der Kommunikation und der Unterstützung der Führungskräfte bzw. Personaler und damit auf den Einfluss der Kontextfaktoren. Unternehmen können somit den Fit zu den Erwartungen nicht ausschließlich über die Gestaltung des Talentmanagements beeinflussen, sondern müssen in gleichem Maße auch an die Übertragung dieser Gestaltung an die Talente beachten. Der zentrale Ansatzpunkt zur Herstellung des Fits zwischen der Wahrnehmung und der Gestaltung des Talentmanagements ist der Einbezug und damit die Erhöhung des Commitments der Akteure zu diesem Programm. Um dieses zu erreichen, sind eine stärkere Kommunikation und damit verbunden eine erhöhte Bekanntheit innerhalb des Unternehmens wichtig. Studien zeigen, dass, anders als im Fallbeispiel erwartet, ein vorhandenes Talentmanagement die nicht als Talente identifizierten Mitarbeiter nicht demotiviert, sondern bei einer offenen Kommunikation eher zu höheren Leistungen motiviert (vgl. Björkman et al. 2012, S. 209-210). Nur durch eine offene Kommunikation kann somit auch der hohe Stellenwert des Talentmanagements, der, wie die Analyse zeigt, von Personalern und Talenten durchaus unterschiedlich wahrge-

nommen wird, im Unternehmen durchgesetzt und so die Voraussetzungen für ein effektives Talentmanagement geschaffen werden.

Dennoch zeigte die Analyse auch Kritik an der derzeitig einseitigen Ausrichtung des Talentmanagements auf die Personalentwicklung und damit dem Fehlen von Bindungsanreizen. Während monetäre Reize keine Rolle spielen, werden hauptsächlich Anreize vermisst, welche den Talenten helfen, ihre Work-Life-Balance zu verbessern. Vor dem Hintergrund des fortschreitenden Fach- und Führungskräftemangels werden Bindungsanreize für das Unternehmen umso wichtiger, da die Talente durch die derzeitige starke Ausrichtung des Talentmanagements auf Personalentwicklungsmaßnahmen noch attraktiver für andere Unternehmen werden. Fehlende Bindungsanreize des Unternehmens können gerade in Kombination mit unerfüllten Erwartungen so zu einer verstärkten Fluktuation der Talente führen.

Die Studie ergänzt die bestehende **Literatur zum Talentmanagement** somit in mehrerlei Hinsicht: Zum einen liefert diese Studie erste Erkenntnisse zu den divergierenden Erwartungen von Talenten an das Talentmanagement. Diese stellen im Rahmen der effektiven Gestaltung des Talentmanagements einen zentralen Faktor dar: „[…] understanding and managing their different expectations and needs is going to be an important facet of effective TM" (vgl. McDonnell 2011, S. 172). Die Erkenntnisse dieser Studie liefern somit einen ersten Schritt zur effektiven Gestaltung des Talentmanagements. Zum anderen ergänzt diese Studie die Literatur, welche sich mit dem Fit des Talentmanagements befasst. Hierbei fokussiert die bestehende Literatur hauptsächlich auf den strategischen Fit zwischen Talentmanagement und Unternehmen (vgl. z. B. Ashton/Morton 2005; Bethke-Langenegger/Mahler/Staffelbach 2011) und in wesentlich geringerem Maße auf den Fit einzelner Maßnahmen und Instrumente und den Zielen des Talentmanagements (vgl. Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 1756). Diese Untersuchungen, welche ausschließlich auf organisationaler Ebene stattfinden, werden durch diese Studie auf individueller Ebene ergänzt. Diese Ergänzung nimmt im Rahmen der Untersuchungen zum Fit eine zentrale Rolle ein, da nur eine Beachtung eines zweiseitigen Fits, sowohl auf organisatio-

naler als auch auf individueller Ebene, bei der Gestaltung des Talentmanagements zum Erfolg führen kann (vgl. Kieser 2006, S. 218-223). Zudem wird die Talentmanagement-Literatur um bisher nicht beachtete Kontextfaktoren ergänzt.

Neben den Beiträgen zur Forschung lassen sich auf Basis der Ergebnisse **Implikationen für die Praxis** ableiten. Die Erkenntnis, dass nicht ausschließlich die Gestaltung des Talentmanagements allein, sondern auch die Modifikation der Kontextfaktoren ausschlaggebend für den Erfolg ist, weist gerade in großen Unternehmen eine hohe Bedeutung auf. Während die Entwicklung und Implementation eines Talentmanagement-Programms für viele Unternehmen an erster Stelle steht (vgl. Strack et al. 2012, S. 7), deutet diese Studie darauf hin, dass hinsichtlich der Umsetzung des Programms noch wesentliche Mängel bestehen. Das Talentmanagement ist bei der Umsetzung auf die Unterstützung der Akteure angewiesen. Während das Talentmanagement für die verantwortlichen Personaler Vorteile für ihren Arbeitsbereich und persönliche Vorteile für Talente mit sich bringt, birgt ein solches Programm für Führungskräfte in der Regel lediglich Nachteile in Form von Mehrarbeit und der Gefahr der Abwanderung von talentierten Mitarbeitern. Trotz dieses fehlenden Anreizes stellen Führungskräfte im Rahmen des Talentmanagements den zentralen Multiplikator dar, ohne den weder die Kommunikation noch die Identifikation und weitere Unterstützung des Programms funktioniert. Somit ist es unerlässlich, die Führungskräfte stärker in den Prozess des Talentmanagements zu integrieren und damit auch das Commitment zu dem Programm zu stärken. Dieses kann jedoch nur gelingen, wenn das Talentmanagement innerhalb des Unternehmens auf oberster Ebene angesiedelt und unternehmensweit kommuniziert wird (vgl. z. B. Cohn/Khurana/Reeves 2005; Berke/Kossler/Wakefield 2008, S. 3). Zudem stellt auch die Kommunikation des Talentmanagements auf allen Ebenen ein Problem dar, welches für Unternehmen zu lösen gilt.

Gleichzeitig zeigt diese Studie, dass eine einseitige Fokussierung der Maßnahmen auf die Personalentwicklung problematisch sein kann. So wird deutlich, dass Talente die Relevanz des Programms als nicht besonders hoch einschätzten, da sie sich auch ohne das Programm gute Karrierechancen

ausmalen. Gleichzeitig steigert die einseitige Förderung der Entwicklung der Talente die Abwanderungsrisiken, da demgegenüber keine adäquaten Maßnahmen die Talente an das Unternehmen binden. Daher ist es unerlässlich, dass ein Talentmanagement einen wahrnehmbaren Nutzen für die Talente besitzt, um so die Erwartungen der Talente ansprechen zu können. Nur so kann ein Talentmanagement die Ziele, die es verfolgt, erreichen.

Neben den Beiträgen zu der wissenschaftlichen Literatur und den Praxisimplikationen, welche diese Studie liefert, ist es notwendig, auf die **Grenzen** der empirischen Untersuchung hinzuweisen. Diese ergeben sich einerseits aus dem gewählten Forschungsdesign. Aufgrund der in qualitativen Untersuchungen üblichen vergleichsweise geringen Anzahl an Interviewpartnern (n = 20) sowie der Fokussierung auf ein Unternehmen ist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse begrenzt (vgl. Pryzborsky/Wohlrab-Sahr 2008, S. 311-350). Zudem ließ sich aus forschungspragmatischen Gründen nicht vermeiden, dass zwischen persönlichen und telefonisch geführten Interviews variiert wurde, sodass Verzerrungen aufgrund des Befragungskontextes nicht ausgeschlossen werden können. In der Analyse zeigten sich hier jedoch weder positive noch negative Einflüsse des Befragungskontextes. Zudem haben einige der Führungskräfte auch das Talentmanagement-Programm des Unternehmens durchlaufen bzw. haben Talente bereits eine gewisse Führungsverantwortung. Obwohl eine eindeutige Zuordnung der Interviewpartner zu den einzelnen Gruppen möglich war, besteht die Möglichkeit, dass gerade bei den Führungskräften die Bereitschaft, das Talentmanagement zu fördern, im Vergleich zu anderen Führungskräften des Unternehmens erhöht ist. Die Tatsache, dass diese dennoch als eher gering einzuordnen ist, erhöht die Relevanz des Themas innerhalb des Unternehmens.

Insgesamt liefert diese explorative Studie erste Erkenntnisse zu den Erwartungen der Talente an das Talentmanagement und dem darauf basierenden Fit zu der Gestaltung des Talentmanagements. Gleichzeitig liefert sie **Ansatzpunkte für weitere Forschung**: Erstens ist es notwendig, die gewonnenen Erkenntnisse auch mit Unternehmen anderer Branchen und Größen abzugleichen. So ist beispielsweise ungeklärt, ob die Erwartungen von Talenten in Anhängigkeit von der generellen Einstellung der Talente zum Un-

ternehmens oder auch den bisherigen Erfahrungen mit der Personalarbeit des Unternehmens abhängen. Auch ist es erforderlich, die Erwartungen von Talenten in Unternehmen unterschiedlicher Größe vergleichend zu untersuchen, um möglicherweise die Unterschiede in der Gestaltung des Talentmanagements zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und Großunternehmen erklären zu können. Zweitens bedarf es weitergehender Untersuchungen der Kontextfaktoren des Fits. Mithilfe einer quantitativen Studie könnte der Einfluss der identifizierten Faktoren als moderierende Variable untersucht sowie die Erkenntnisse dieser Studie ergänzt bzw. durch eine großzahlige Untersuchung bestätigt werden.

8 Zusammenfassende Beiträge und Schlussfolgerungen

8.1 Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion des Talentmanagements

Die wissenschaftliche Literatur zum Thema Talentmanagement zeigt in den letzten Jahren einen kontinuierlichen Anstieg an Publikationen. Dennoch ist die Anzahl an wissenschaftlichen Aufsätzen nach wie vor eher als gering anzusehen. Ebenso wie die in Abschnitt 5.2.2 durchgeführte Analyse zeigt auch die Literaturübersicht von Thunnissen, Boselie und Fruytier, dass zwischen 2001 und 2012 ca. 60 wissenschaftliche Publikationen zum Talentmanagement erschienen sind (vgl. 2013, S. 1747). Nur ein Drittel dieser Publikationen beinhaltet empirische Untersuchungen, sodass sich die aktuelle wissenschaftliche Forschung zum Talentmanagement hauptsächlich auf konzeptionellem Level bewegt (vgl. Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 1748-1749). Trotz der bereits 2006 (vgl. Lewis/Hackman 2006) und 2009 (vgl. Collings/Mellahi 2009) aufgezeigten Relevanz von empirischen Studien in diesem Themengebiet besteht somit auch heute noch ein Mangel an empirischen Erkenntnissen zum Talentmanagement (vgl. Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 1748). Diese Arbeit mit vier unterschiedlichen empirischen Studien leistet somit einen wesentlichen Beitrag zu der Erforschung des Talentmanagements und ergänzt die bestehende Literatur um folgende Punkte:

(1) In der wissenschaftlichen Literatur besteht bis heute keine Einigkeit über das Verständnis des Begriffs **Talent** (vgl. z. B. Capelli 2008, S. 1; Collings/Mellahi 2009, S. 304; Tansley 2011). Dabei zeigen sich häufig Unterschiede, welche sich auf den Anteil der Talente an allen Mitarbeitern im Unternehmen beziehen. Zum einen können Unternehmen alle Mitarbeiter als Talente benennen oder zum anderen nur einen kleinen Teil der Mitarbeiter als Talente identifizieren (vgl. 2.1 und z. B. Iles/Chuai/Preece 2010, S. 180-181; Stahl et al. 2012). Die bestehende Literatur geht davon aus, dass es Tendenzen gibt, beide Ansätze innerhalb eines Unternehmens zu nutzen, in Abhängigkeit von der Spezialisierung der Mitarbeiter (vgl. Stahl et al. 2012, S. 26). Die Studie in Kapitel 4 verdeutlicht jedoch, dass durchaus Un-

terschiede in dem prozentualen Anteil von identifizierten Talenten zwischen den Unternehmen existieren. Hierbei zeigen sich deutliche Unterschiede in Abhängigkeit von der Größe der Unternehmen. Während große Unternehmen dazu tendieren einen geringen Anteil an Mitarbeitern als Talente zu identifizieren, zeigen KMU ein sehr heterogenes Bild. Hier lassen sich einerseits Unternehmen finden, die nur wenige oder durchschnittlich viele Mitarbeiter als Talente identifizieren, andererseits zeigen sich auch zahlreiche KMU, die alle Mitarbeiter als Talente benennen. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine Abhängigkeit der Identifikation von Talenten von den mit der Größe variierenden Strukturen innerhalb des Unternehmens besteht, und unterstützten damit die Annahme von Collings/Mellahi (2009), dass ein Zusammenhang zwischen der Gestaltung des Personalmanagements und der Anzahl der identifizierten Talente innerhalb eines Unternehmens existiert. Die Dissertation liefert somit einen Beitrag zu der Generierung eines zwischen Praxis und Wissenschaft geschärften Verständnisses des Begriffs Talent, welches hochrelevant ist, da nur ein solches tiefergehendes Verständnis eine Basis für eine umfassende Diskussion des Themas Talentmanagements bilden kann (vgl. Tansley 2011, S. 266; Gallardo-Gallardo 2012, S. 2). Gleichzeitig zeigen die empirischen Studien, dass der Anteil an Talenten im Unternehmen einen wesentlichen Einflussfaktor auf die Gestaltung des Talentmanagements darstellt (vgl. 5), was die Relevanz der Erforschung des Begriffes Talent weiter steigert.

(2) Etwa 70 % der wissenschaftlichen Publikationen zum Talentmanagement beinhalten Aussagen zu **Maßnahmen des Talentmanagements**. Der Fokus liegt dabei auf den Maßnahmen der Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Talenten (vgl. Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 1753). Nur selten werden hingegen einzelne Instrumente benannt und die Maßnahmen somit konkretisiert (vgl. Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 1754). Die empirische Studie in Kapitel 5 setzt hier an und unternimmt durch eine Verdichtung einzelner Instrumente eine Zuordnung von Instrumenten zu den übergeordneten Maßnahmen. Die daraus resultierenden Maßnahmenbündel verdeutlichen Zusammenhänge zwischen verschiedenen Maßnahmen des Talentmanagements. So zeigt sich durch die Zuordnung zu

einem Maßnahmenbündel, dass die Intensitäten in der Anwendung von Gewinnungs- und Vergütungsmaßnahmen für Talente innerhalb von Unternehmen voneinander abhängig sind. Gleiches zeigte sich für Maßnahmen der Entwicklung und Karriereplanung und für Beurteilungs- und Einsatzplanungsmaßnahmen von Talenten (vgl. 5.3.3). Diese Erkenntnisse erweitern die bestehende Literatur einerseits um die Konkretisierung von Maßnahmen durch einzelne Instrumente, andererseits um ein tieferes Verständnis der Zusammenhänge von Maßnahmen innerhalb des Talentmanagements, welches einen weiteren Schritt zur Erforschung der effektiven Gestaltung des Talentmanagements darstellt.

Trotz der hohen Relevanz der Bindung von Talenten an das Unternehmen (vgl. Allen/Bryant/Vardaman 2010; Stahl et al. 2012) zeigen die Ergebnisse der empirischen Studien, dass explizite Bindungsmaßnahmen bei der Gestaltung des Talentmanagements in der Regel vernachlässigt bzw. nicht für Talente im Vergleich zu den anderen Mitarbeitern differenziert werden (vgl. 5; 7). Dieses Ergebnis wird ebenfalls durch die eher nachrangige Beachtung der Bindungsmaßnahmen in der wissenschaftlichen Talentmanagement-Literatur bestätigt. Ein Grund dafür kann sein, dass bereits durch die übrigen Maßnahmen versucht wird, ein hohes Commitment bei den Talenten zu erzeugen, sodass eine Abgrenzungsproblematik zwischen Gewinnungs- und Entwicklungsmaßnahmen sowie den Maßnahmen der Bindung besteht. Diese Annahme wird durch die Ergebnisse der Studie in Kapitel 7, die ein stark auf die Entwicklung der Talente fokussiertes Talentmanagement untersucht, untermauert. Hierbei zeigt sich, dass durch die intensive Förderung der Karriere der Talente bereits eine Erhöhung des Commitments der Talente von dem Unternehmen antizipiert wird. Zudem zeigt diese Studie, dass eine Bindung über ein gewisses Maß hinaus teilweise nicht als positiv wahrgenommen wird. Unterstützt wird diese Annahme durch Somaya und Williamson (2011), die in ihrer Untersuchung zu dem Schluss kommen, dass Unternehmen die Abwanderung von Talenten akzeptieren und diese in ihre Strategie integrieren sollten: „Perhaps it is time to declare that the “War for Talent“ ist over … talent has won!“ (2011, S. 75), da Talente, welche den

Willen haben, das Unternehmen zu verlassen, auch durch einen hohen Ressourceneinsatz langfristig nicht im Unternehmen gehalten werden können.

(3) Daneben liefert diese Dissertation Erkenntnisse zu der **Kontextabhängigkeit des Talentmanagements**. In der Literatur wird immer wieder herausgestellt, dass es nicht Ziel ist, ein „Best Practice"-Beispiel des Talentmanagements zu entwickeln (vgl. z. B. Scullion/Collings/Calliguri 2010), sondern die Forschung zu der Kontextabhängigkeit von Talentmanagement zu intensivieren: „Practices are only best in the context for which they are designed" (vgl. Stahl et al. 2012, S. 26; ähnlich Festing/Schäfer/Scullion 2013, S. 1887). Dabei wird einerseits auf einen Mangel an Untersuchungen auf nationalem Level hingewiesen. Die Identifikation von nationalen Besonderheiten durch die Erforschung des Talentmanagements in unterschiedlichen Ländern ist jedoch von hoher Relevanz, da nationale Gegebenheiten starken Einfluss auf die Umsetzung des Talentmanagements nehmen (vgl. Scullion/Collings 2011, S. 6). Daher lässt sich eine Reihe von Studien finden, welche Talentmanagement in einem Land oder im Vergleich zweier Länder untersuchen (vgl. 5.2.2). Untersuchungen von Talentmanagement im deutschen Kontext finden sich jedoch kaum. Lediglich eine Studie untersucht die Gestaltung des Talentmanagements in Deutschland für KMU (vgl. Festing/Schäfer/Scullion 2013). Somit ist „TM in Germany […] underresearched" (Festing/Schäfer/Scullion 2013, S. 1887-1888). Diese Forschungslücke ist als problematisch anzusehen, da gerade Deutschland durch die hohe Anzahl an ansässigen innovativen Unternehmen, welche eine hohe Nachfrage nach Talenten generieren, von den starken Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen sein wird (vgl. Festing/Schäfer/Scullion 2013, S. 1873). Diese Dissertation verringert diese Forschungslücke durch die Untersuchung der Gestaltung und Verbreitung des Talentmanagements in Unternehmen in Deutschland (vgl. 4; 5; 7). Die Studien liefern Erkenntnisse zu den Maßnahmen, die innerhalb des Talentmanagements angewandt werden, und deren Anwendungsintensitäten, zu unterschiedlichen Implementierungsformen des Talentmanagements und der Verbreitung des Talentmanagements. Damit zeigen sie ein umfassendes

Bild des Talentmanagements in Unternehmen in Deutschland auf, welches eine Grundlage für international vergleichende Studien bietet.

Andererseits fordert die wissenschaftliche Literatur Untersuchungen der Gestaltung des Talentmanagements in Abhängigkeit von der Größe der Unternehmen (vgl. Festing/Schäfer/Scullion 2013, S. 1887). Hier liefert die Studie in Kapitel 4 differenzierte Ergebnisse. Es zeigt sich, dass es wesentliche Unterschiede in der Gestaltung des Talentmanagements zwischen KMU und Großunternehmen gibt. Gleichzeitig wird erläutert, warum diese existieren und inwieweit diese durchaus als sinnvoll anzusehen sind. Die Studie ergänzt somit die auf Talentmanagement in KMU fokussierte Studie von Festing, Schäfer und Scullion (2013) um die Betrachtung des Vergleichs zu Großunternehmen.

(4) Daneben ergänzt diese Arbeit die bestehende Literatur um eine weitergehende Betrachtung der **Akteure innerhalb des Talentmanagements**. Bislang werden hauptsächlich Führungskräfte und Personalmanager als beeinflussende Akteure innerhalb der Unternehmen identifiziert (vgl. Guthridge/Komm/Lawson 2008; Farndale/Scullion/Sparrow 2010). Die Rolle der Talente findet dabei nur geringe Beachtung (vgl. z. B. Ready/Conger 2007). Die Autoren, welche die unterschiedlichen Akteure innerhalb des Talentmanagements betrachten, gehen zudem nahezu alle davon aus, dass es keine Diskrepanzen zwischen den Zielen des Talentmanagements und den eigenen Zielen und Bedürfnissen der Talente, also keine gegensätzlichen Interessen, gibt (vgl. Thunissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 1755). Diese Arbeit erweitert diese Perspektive, indem die Erwartungen der Talente als Einflussfaktor auf die Gestaltung des Talentmanagements untersucht werden (vgl. 6; 7). Somit geht diese Dissertation nicht von der sonst in der Literatur vorzufindenden einseitigen „Top-to-bottom“-Planung (vgl. Thunissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 1755) des Talentmanagements aus, sondern liefert zusätzlich zu den Erkenntnissen für eine Top-down-Planung (vgl. 4; 5) auch Erkenntnisse zu einer Bottom-up-Planung sowie Umsetzung durch die Untersuchung des Einflusses der Erwartungen der Talente auf die Gestaltung des Talentmanagements (vgl. 7). Daneben zeigt die Studie in Kapitel 7, dass durchaus Interessenkonflikte zwischen den Interessen der

Mitarbeiter und dem Talentmanagement und damit den Unternehmensinteressen bestehen können, was ein Umdenken in der Forschung zum Talentmanagement nötig macht.

(5) Gleichzeitig liefert diese Arbeit durch die Untersuchung der divergierenden **Erwartungen der Talente** an das Talentmanagement erste Erkenntnisse zu einem bisher völlig unerforschten Einflussfaktor. Dieser hat im Rahmen der effektiven Gestaltung des Talentmanagements eine zentrale Bedeutung: „[…] understanding and managing their different expectations and needs is going to be an important facet of effective TM" (vgl. McDonnell 2011, S. 172). Die Erkenntnisse der Studien in Kapitel 6 und 7 über die Kultur- und Situationsabhängigkeit von Erwartungen, den Zusammenhang zwischen Angebot und Erwartung und den Einfluss anderer Faktoren auf die Entstehung von Erwartungen der Talente liefern somit zentrale Ansatzpunkte zu einer differenzierteren Erforschung des Zusammenhangs zwischen Talentmanagement und Talent und damit einer effektiven Gestaltung des Talentmanagements.

(6) Zudem liefert diese Dissertation Hinweise zu der Diskussion des Talentmanagements als **Legitimationsfassade**. Damit knüpft diese Arbeit an die Forschungsergebnisse von Iles, Preece und Chuai (2010) an, die sich mit der Frage des Talentmanagements als Modeerscheinung beschäftigen. Trotz Hinweisen darauf, dass Talentmanagement keine Mode ist und sich damit langfristig in Unternehmen etablieren wird, konnten die Autoren keine abschließende Beantwortung der Modefrage liefern (vgl. Iles/Preece/Chuai 2010, S. 125). Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 zeigen, dass zwischen den Intensitäten, mit denen Unternehmen Talentmanagement betreiben, wesentliche Unterschiede existieren. Während eine große Anzahl an Unternehmen Talentmanagement intensiv und umfassend betreibt, gibt es auch zahlreiche Unternehmen, die sich nur auf einige Maßnahmen beschränken oder angeben Talentmanagement zu betreiben, aber kaum Maßnahmen im Rahmen des Talentmanagements anwenden. Die Frage nach einer Legitimationsfassade kann somit als kontextabhängig bezeichnet werden. Während hauptsächlich größere Unternehmen Talentmanagement tatsächlich implementiert haben, zeigen sich gerade in den letzten Jahren immer mehr, häufig

kleinere Unternehmen, die Talentmanagement als Legitimationsfassade nutzen (vgl. 5.3.4.2). Die Ergebnisse dieser Arbeit unterstützen somit die Ergebnisse von Iles, Preece und Chuai, dass Talentmanagement eher nicht als Modeerscheinung interpretiert werden kann (2010, S. 125), auch wenn nicht ausgeschlossen werden kann, dass es einige Unternehmen aus legitimatorischen Gründen nutzen (vgl. 5; 7).

8.2 Beiträge zu den wissenschaftlichen Diskussionen des Situativen Ansatzes und des Person-Organization-Fits

Der **Situative Ansatz** (bzw. die Kontingenztheorie), welcher sich seit den 60er-Jahren kontinuierlich weiterentwickelt hat (vgl. Pugh/Hickson 1976, S. IV-X; Bea/Göbel 2002, S. 84), wird auch heute noch für zahlreiche Studien als theoretische Fundierung herangezogen (vgl. Simon/Hitt 2009; Boyd et al. 2012; Hanisch/Wald 2012; Helkiö/Tenhiälä 2013). Dennoch zeigt sich auch nach fünf Jahrzehnten Forschung nahezu keine Konsistenz in den Ergebnissen (vgl. Kieser/Walgenbach 2010). Während der Situative Ansatz in den Bereichen des Controllings, Strategischen Managements und Marketings bereits eine lange Tradition hat (vgl. z. B. Gerdin/Greve 2004, S. 303; Heiens/Pleshko 2011), lassen sich hinsichtlich der **Integration von Funktionen des Personalmanagements** als Gestaltungsfaktoren und damit hinsichtlich der Integration von „weichen“ nicht bzw. nur schwer messbaren Faktoren nur vereinzelte Studien finden (vgl. Baron/Hannan 2002). Zwar bedient sich auch die Literatur, die sich mit dem Personalmanagement beschäftigt, der Argumentation des Situativen Ansatzes (vgl. z. B. Lertxundi/Landeta 2011), ein direkter Bezug zu dem Ansatz zeigt sich jedoch nur selten. Diese Arbeit leistet daher einen wichtigen Beitrag zu der Erschließung dieser bisher unzureichend erforschten Zusammenhänge zwischen Situativem Ansatz und Maßnahmen des Personalmanagements (vgl. 4; 5). Durch den Bezug des Ansatzes auf das Talentmanagement zeigt sich somit, dass dieser Ansatz nicht nur in Bezug auf Strukturen und Strategien Relevanz zeigt, sondern auch auf Managementkonzepte innerhalb der Organisation übertragbar ist. Somit leistet diese Arbeit durch die Anwendung des

Situativen Ansatzes nicht nur eine weitere Überprüfung und Verfeinerung des Ansatzes, sondern erhöht auch den Erklärungsbeitrag dieser Theorie.

Die Forschung zum Situativen Ansatz fokussiert zudem bislang fast ausschließlich auf den Zusammenhang zwischen Situation und Organisationsstruktur und untersucht damit nur den auf die interne und externe Situation bezogenen Teil des Ansatzes. Das „Verhalten und die Eigenschaften der Organisationsmitglieder werden in vielen Untersuchungen vernachlässigt“ (Höhne 2009, S. 91). Allerdings spielen die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder eine wesentliche Rolle bei Generierung einer effektiven und effizienten Struktur einer Organisation (vgl. Kieser 1981). Durch die in Kapitel 6 und 7 generierten Erkenntnisse hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Gestaltung eines Talentmanagements und den Reaktionen der Talente bzw. der Identifikation von situativen Einflussfaktoren, welche das Verhalten beeinflussen und somit indirekt auf die Effektivität der Struktur wirken, liefert diese Dissertation einen wesentlichen Erkenntnisgewinn hinsichtlich des Zusammenhangs von Gestaltungsoptionen innerhalb einer Organisation und dem Verhalten der Mitarbeiter und vermittelt damit ein besseres Verständnis der individuellen Ebene des Situativen Ansatzes.

Daneben liefert diese Arbeit Ansätze zur **Erweiterung der Argumentation** des Situativen Ansatzes. Die Theorie geht von einem Einfluss der Struktur einer Organisation auf das Verhalten der Mitarbeiter aus (vgl. Kieser 2006). Dieser direkte Bezug wurde durch Kieser und Walgenbach erweitert, indem postuliert wurde, dass nicht nur ein einseitiger Einfluss der Struktur auf das Verhalten besteht, sondern auch das Verhalten der Mitarbeiter auf die Gestaltung der Struktur wirkt (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 199). Diese Erweiterung unterstützt somit den Fit-Gedanken, der im P-O-Fit zum Ausdruck kommt. Die Studien in Kapitel 6 und 7 zeigen jedoch, dass das Verhalten der Mitarbeiter nicht direkt von der Gestaltung abhängt. Die Glaubwürdigkeit der postulierten Inhalte der Organisation hat einen wesentlichen Einfluss auf die durch die Inhalte antizipierte Wirkung (vgl. 6.4.3). Gleichzeitig zeigt diese Arbeit, dass Kontextfaktoren wie beispielsweise die Kommunikation oder das Verhalten von Führungskräften den Zusammenhang von Gestaltungsparametern und Verhalten von Mitarbeitern beeinflus-

sen (vgl. 7.5). Somit wirkt nicht die Struktur an sich, sondern vielmehr die durch die Mitarbeiter wahrgenommene Struktur auf das Verhalten der Mitarbeiter. Die gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der Relevanz der Wahrnehmung innerhalb dieses theoretischen Konstrukts und auch die ersten Ergebnisse zu beeinflussenden Variablen sind aufgrund der weiter steigenden empirischen Relevanz des Situativen Ansatzes bedeutsam und liefern Ansatzpunkte für eine Erweiterung des Ansatzes.

Daneben liefert diese Studie Beträge zur wissenschaftlichen Diskussion des **Person-Organization-Fits.** Der P-O-Fit ist mit seinen unterschiedlichen Ausrichtungen ein in der Literatur viel diskutiertes Thema (vgl. z. B. Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson 2005; De Cooman et al. 2009). Hinsichtlich seiner Verbreitung ist jedoch zwischen den unterschiedlichen Ausrichtungen des P-O-Fits zu unterscheiden. Während der supplementäre Fit, der auf die Ähnlichkeit von Werten und Normen ausgerichtet ist, weit erforscht ist (vgl. z. B. Ng/Burke 2005; Hu/Su/Chen 2007), zeigt der komplementäre Fit, der unter anderem die Passung zwischen Bedürfnissen und Angebot beinhaltet, noch zahlreiche Forschungslücken auf. Dieses erstaunt, da Studien, welche die Auswirkungen der unterschiedlichen Ausprägungen des Fits vergleichen, zeigen, dass der Needs-Supplies-Fit zum einen höchste Relevanz sowohl bei der Arbeitgeberwahl als auch der Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen besitzt (vgl. Cable/DeRue 2002, S. 875), zum anderen einen stark positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat (vgl. Hinkle/Choi 2009, S. 327). Eine weitere Erforschung des Needs-Supplies-Fits ist somit in hohem Maße relevant. Diese Dissertation setzt hier an und ergänzt die wissenschaftliche Literatur zum Needs-Supplies-Fit in mehrerlei Hinsicht:

(1) Diese Arbeit erweitert den **Erklärungsbeitrag** des Need-Supplies-Fits durch die Übertragung der Argumentation auf einen Teilbereich innerhalb der Organisation. Die bisherige Forschung fokussiert hauptsächlich auf den Bezug zwischen den Bedürfnissen einer Person und den Charakteristika von angebotenen Jobs (vgl. Brkich/Jeffs/Carless 2002; Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson 2005). In geringerem Maße lassen sich auch Studien mit einem Bezug zwischen den Bedürfnissen von Mitarbeitern und der Höhe der Entlohnung finden (vgl. z. B. Milkovich/Newman/Gerhart 2011). Die einzi-

ge Studie, die einen Bezug zwischen dem Fit-Gedanken und dem Talentmanagement aufstellt, bezieht sich hingegen ausschließlich auf den supplementären Fit (vgl. Ng/Burke 2005). Die bisherige Forschung zum Needs-Supplies-Fit liefert somit wenig Ansatzpunkte, inwieweit eine Übertragung auf Managementkonzepte möglich ist. Diese Dissertation setzt an dieser Stelle an und überträgt den Grundgedanken der Theorie auf ein eigenes in der Organisation existierendes, umfassendes Konzept. So zeigen die Ergebnisse des Kapitels 6 durch den Nachweis des Mediatoreffektes, dass gerade der Needs-Supplies ausschlaggebend für die Effektivität des Talentmanagements ist und damit eine zentrale Bedeutung innerhalb der Gestaltung einnimmt. Durch die Ergebnisse der Untersuchungen des Fits zwischen den Bedürfnissen bzw. Erwartungen der Talente und der Gestaltung des Talentmanagements zeigt sich, dass der Needs-Supplies-Fit, analog zu der durch Ng und Burke erfolgten Übertragung des supplementären Fits (2005), zur Erforschung des Fits zwischen der Ausrichtung von Managementkonzepten und Individuen geeignet ist (vgl. 6; 7), und liefert somit einen Ansatzpunkt für die weitere Verbreitung dieser Theorie. Gleichzeitig erhöht die empirische Anwendung des Needs-Supplies-Fits innerhalb eines anderen Fokus die empirische Evidenz des Ansatzes.

(2) Weiterhin ergänzt diese Arbeit die Literatur zum Needs-Supplies-Fit um bisher nicht beachtete **Einflussfaktoren**. Der Einfluss von kulturellen Aspekten auf den Zusammenhang von Bedürfnissen und dem Angebot von Unternehmen wurde bisher nur in geringem Maße erforscht. Allerdings ist vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung und der damit immer heterogener werdenden Arbeitnehmerschaft die Beachtung der kulturabhängigen Unterschiede in den Bedürfnissen von Mitarbeitern unumgänglich. Diese Arbeit verringert dieses Forschungsdefizit, indem in Kapitel 6 die kulturellen Dimensionen Individualismus und Kollektivismus als zusätzliche Einflussfaktoren untersucht und ein Einfluss von Individualismus auf diesen Zusammenhang nachgewiesen wurde. Diese Arbeit belegt somit, dass Erwartungen nicht nur auf individueller Basis divergieren, sondern auch nationale Unterschiede vorzufinden sind. Dieses ist umso relevanter, da gerade durch die fortschreitende Globalisierung und die in diesem Rah-

men geforderte internationale Ausrichtung des Talentmanagements diese Arbeit zentrale Erkenntnisse zu der internationalen Anpassung des Talentmanagements an die Erwartungen der Talente liefert.

Gleichzeitig fordert die Literatur eine Untersuchung der **additiven Effekte des komplementären und supplementären Fits** (vgl. Kristof 1996; Westerman/Cyr 2004). Bislang wurden im Wesentlichen die unterschiedlichen Ausprägungen des Fits (P-O-Fit, Needs-Supplies-Fit, Demands-Abbilities-Fit) einzeln untersucht. Dennoch wird in der Literatur vielfach die Hypothese aufgestellt, dass ein vorhandener Fit zwischen den Bedürfnissen und dem Angebot durch einen vorhandenen Fit zwischen den Werten und Normen von Person und Organisation positive Effekte verstärken bzw. das Vorhandensein eines Misfits die Effekte negativ beeinflussen kann (vgl. Kristof 1996, S. 31). Trotz der Fokussierung dieser Dissertation auf den Needs-Supplies-Fit lassen sich erste Anhaltspunkte für die Bestätigung dieser von Kristof (1996) aufgestellten Hypothesen finden. So zeigen die Ergebnisse der Studie in Kapitel 7, dass neben dem komplementären Fit auch andere Faktoren Einfluss auf die wahrgenommene Passung zwischen Talentmanagement und Bedürfnissen haben und somit den Erfolg beeinflussen können. Hierbei wird deutlich, dass neben dem Needs-Supplies-Fit auch die Kompatibilität zwischen der Kultur des Unternehmens und den Einstellungen der Talente entscheidend für eine positive Wahrnehmung des Talentmanagements ist. In der Dissertation wird dieser supplementäre, kulturelle Misfit durch die hohen Mobilitätsanforderungen, welche das Unternehmen als Grundvoraussetzung einfordert, deutlich. Diese werden von den Talenten als problematisch wahrgenommen, sodass festgestellt werden kann, dass die internationale Mobilität, welche als Grundsatz innerhalb des Unternehmens gelebt werden soll, nicht bei den Talenten als ein solcher Grundsatz wahrgenommen wird. Als Folge dieses Misfits zeigt sich Unzufriedenheit mit dem Programm, welche sich nicht auf einen fehlenden Needs-Supplies-Fit zurückführen lässt.

Neben den einzelnen Beiträgen zu den Ansätzen liefert diese Dissertation auch erste Erkenntnisse zu der **kombinierten Nutzung des Situativen Ansatzes und des Person-Organization-Fits**, welche sich trotz der auf den

gleichen Annahmen beruhenden Argumentation der beiden Theorien in der wissenschaftlichen Diskussion bisher nur vereinzelt zeigen:

Die in Kapitel 6 beschriebene Studie untersucht den Needs-Supplies-Fit hinsichtlich seiner Wirkung als Mediator zwischen dem Angebot eines Unternehmens und der Erreichung der antizipierten Ziele dieses Angebots. Hinweise auf die Funktion des Fits als Mediator lassen sich in der Literatur zum Situativen Ansatz zahlreich finden (vgl. z. B. Venkatraman 1989). Hierbei stehen in der Regel die Zusammenhänge von Situation und Strategie oder Situation und Struktur im Vordergrund. Eine Adaption auf den Needs-Supplies-Fit und damit die individuelle Ebene des Fits findet sich bisher in der wissenschaftlichen Literatur nicht. Die Studie in Kapitel 6 erweitert somit zum einen das Verständnis des Needs-Supplies als wesentlichen Bestandteil der Bewertung von Managementkonzepten. Zum anderen liefert diese Studie weiterhin Erkenntnisse hinsichtlich der Kompatibilität des Person-Organization-Fits und des Situativen Ansatzes. Die Übertragung der in der Literatur zum Situativen Ansatz diskutierten Mediatoranalyse auf den Need-Supplies-Fit mit den daraus resultierenden hochsignifikanten Ergebnissen (vgl. 6.4.3) unterstützt die Annahme, dass die auf den gleichen Annahmen beruhenden Ansätze nebeneinander anwendbar sind. Diese kombinierte Anwendung der sich in der Argumentation ergänzenden Ansätze führt zu einer wesentlichen Erhöhung des Erklärungsbeitrags innerhalb dieser Arbeit.

8.3 Gesamthafte Betrachtung der Beiträge zum Talentmanagement vor dem Hintergrund des Situativen Ansatzes

Insgesamt wird die wissenschaftliche Diskussion zum Talentmanagement durch diese Dissertation um unterschiedliche Erkenntnisse erweitert:

(1) Vor dem Hintergrund, dass es sich nach wie vor um ein stark von Praxisliteratur geprägtes Themengebiet handelt, welches oft auf einzelne Beispiele fokussiert (vgl. Scullion/Collings 2011, S. 5), liefert nicht zuletzt die **theoretische Fundierung** dieser Dissertation eine differenzierte Betrachtungsweise, welche jedoch innerhalb der einzelnen Studien von identischen

Grundannahmen ausgeht und daher ein umfassendes Bild des Themas Talentmanagement liefert. Theoretische Fundierungen der Forschung zum Talentmanagement erfolgen bislang hauptsächlich durch verhaltenswissenschaftliche Theorien (vgl. Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 1758). Dies wird vielfach kritisiert, da durch die hohe Zahl an unterschiedlichen Prämissen, die den Theorien zugrunde gelegt werden, die Vereinheitlichung des Verständnisses bis heute ausbleibt. Daher wird vielfach eine Fundierung des Talentmanagements durch traditionelle Organisationstheorien, insbesondere den Situativen Ansatz, gefordert (vgl. Tarique/Schuler 2010; Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 1738). Gleichzeitig weisen zahlreiche Autoren darauf hin, dass eine Untersuchung des Talentmanagements vor dem Hintergrund des internen und externen Kontextes hochrelevant ist (vgl. Scullion/Collings 2011, S. 6; Stahl et al. 2012, S. 26; Festing/Schäfer/Scullion 2013, S. 1887). Durch die Untersuchung des Talentmanagements auf Basis des Situativen Ansatzes liefert diese Arbeit somit einen wesentlichen Beitrag zu einem tiefergreifenden Verständnis des Talentmanagements.

(2) Daneben ergänzen die in den vier Studien auf Basis des theoretischen Bezugsrahmens identifizierten situativen Einflussfaktoren die bestehende Forschung zum Talentmanagement in mehrerlei Hinsicht: Durch die Identifikation von Einflussfaktoren sowohl auf organisationaler (vgl. 4; 5) als auch individueller (vgl. 6; 7) Ebene integriert diese Dissertation **unterschiedliche Perspektiven** des Situativen Ansatzes miteinander. Somit werden Betrachtungsebenen kombiniert, um einerseits ein umfassendes Bild des Talentmanagements und andererseits Ansatzpunkte für eine effektive Gestaltung des Talentmanagements zu liefern. Die Erkenntnisse dieser Arbeit zeigen zudem, dass Talentmanagement-Konzepte nicht einzeln, sondern immer in Kombination mit der Situation, in welcher sich das Talentmanagement befindet, zu betrachten sind, was ein Umdenken der Forschung hin zu einer stärkeren Betrachtung der Kontextabhängigkeit notwendig macht.

Zudem weist die Studie in Kapitel 6 den Einfluss des Talentmanagements auf Arbeitgeberattraktivität nach. Hierdurch wird die bisher in der Talentmanagement-Forschung sehr rudimentär betrachtete **Zielerreichung** näher

fokussiert und mit der Arbeitgeberattraktivität ein Erfolgskriterium des Talentmanagements identifiziert.

Daneben zeigt die **Identifikation des Einflusses von Kontextfaktoren** auf den Zusammenhang zwischen Talentmanagement und den Erwartungen der Talente (vgl. 7.5.1), dass Faktoren der internen Situation im Sinne des Situativen Ansatzes nicht nur einen direkten Einfluss auf das Talentmanagement haben, sondern gleichzeitig indirekt auf das Verhalten der Talente wirken. Dieses belegt auch die Studie in Kapitel 6, welche zeigt, dass Faktoren der externen Situation, welche als Kultur in dieser Studie untersucht werden, ebenfalls einen Einfluss auf das Verhalten haben. Diese Erkenntnisse zeigen besondere Relevanz, da sie zu einer Erweiterung des Situativen Ansatzes führen und so die organisationalen und individuellen Einflussfaktoren nicht getrennt voneinander analysiert werden dürfen, sondern etwaige Interdependenzen beachtet werden müssen.

Insgesamt werden somit aus unterschiedlichen Perspektiven Einflussfaktoren auf das Talentmanagement identifiziert und darauf basierend deren Wirkung auf das Talentmanagement untersucht. Die Nutzung des Situativen Ansatzes als Bezugsrahmen dieser Dissertation ermöglicht die Erlangung differenzierter Erkenntnisse zu der Kontextabhängigkeit des Talentmanagements, welche sowohl für die Praxis als auch für die Forschung zum Talentmanagement hochrelevant sind.

(3) Neben der theoretischen Fundierung sowie der Identifikation von Einflussfaktoren liefert auch die Kombination von Forschungsmethoden einen Beitrag zu der differenzierteren Erforschung des Talentmanagements. Durch den in der Literatur zum Talentmanagement geforderten **„Mixed-Methods"-Ansatz** (vgl. McDonnell 2011, S. 173), der in dieser Arbeit aus quantitativen Fragebogen- und Experimentalstudien (vgl. 4; 5; 6) und einer qualitativen Interviewstudie (vgl. 7) besteht, konnten die Vorteile der unterschiedlichen Forschungsrichtungen kombiniert (vgl. Nienhüser/Krins 2005; Bortz/Döhring 2006; Creswell 2009) und das Talentmanagement aus unterschiedlichen Blickwinkeln untersucht werden. Die Studien in Kapitel 4 und 5 lieferten somit auf einer quantitativen Basis Erkenntnisse zu den Einfluss-

faktoren auf die Gestaltung des Talentmanagements in Deutschland. Die quantitative Erhebung ermöglichte es, ein differenziertes Bild über den Status quo zu erlangen, Maßnahmenbündel zu generieren und Einflussfaktoren zu ermitteln. Ergänzend dazu wird in Kapitel 6 ein experimentelles Forschungsdesign genutzt. Dieses hat im Vergleich zu zeitpunktbezogenen Fragebogenstudien zwei spezifische Vorteile. Zum einen können durch die Variation einer unabhängigen Variable bei gleichzeitiger Konstanthaltung aller anderen Variablen Kausalitäten zwischen unabhängiger und abhängiger Variable nachgewiesen werden. Zum anderen wird das Problem der Endogenität durch eine randomisierte Zuteilung der Teilnehmer zu den Szenarien umgangen (vgl. z. B. Hamilton/Nickerson 2003). Diese Vorteile wurden genutzt, um die Gestaltung des Talentmanagements hinsichtlich ihrer Effektivität zu überprüfen und moderierende und mediierende Effekte zu identifizieren. Abschließend wurde auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse eine qualitative Studie durchgeführt (vgl. 7). Durch die Nutzung dieser Forschungsmethode konnten differenziertere Erkenntnisse zu der Passung sowohl zwischen dem Talentmanagement und den Talenten als auch beeinflussenden Faktoren generiert werden, welche die Erkenntnisse zu den situativen Einflussfaktoren (vgl. 4; 5) sowie dem Zusammenhang zwischen Talentmanagement, Talenten und Effektivität (vgl. 6) abrunden.

Insgesamt leistet diese Dissertation durch die Untersuchung des Talentmanagements mit vier verschiedenen Forschungsfragen, der theoretischen Fundierung, der zeitlichen Versetzung der Studien sowie der methodischen Vielfalt einen wesentlichen Beitrag zu der Erforschung des Talentmanagements und erweitert somit die wissenschaftliche Literatur zu dem Thema Talentmanagement, aber auch zum Situativen Ansatz und P-O-Fit.

8.4 Implikationen für die Praxis

Dem Thema Talentmanagement wird in der Praxis nach wie vor höchste Relevanz eingeräumt. Dies belegen einerseits die hohe Anzahl an Praxispublikationen zu dem Thema (vgl. 5.2.2; z. B. Ackermann/Wehner 2012; Anderson 2012; Gräßler 2012; Hellenkamp/Drechsel 2012) und zum anderen die zahlreich vorzufindenden Unternehmens-Studien (vgl. z. B. Boston

Consulting Group 2012; Ernst & Young 2012; Towers Watson 2012). Vor dem Hintergrund der Bedeutung, welche Talente innerhalb von Unternehmen haben, und der hohen Kosten, die mit dem Einsatz von Talentmanagement verbunden sind, ist eine effektive Gestaltung des Talentmanagements für Unternehmen von hoher Relevanz. Daher bereichert diese Arbeit nicht nur die wissenschaftliche Talentmanagement-Literatur in vielfältiger Weise, sondern liefert auch unterschiedlichste Implikationen für die Praxis:

Obwohl diese Arbeit nicht das Ziel hatte, Gestaltungsempfehlungen herzuleiten, liefern die Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren doch zahlreiche Ansatzpunkte für eine effektive Gestaltung des Talentmanagements. Sowohl die Identifikation der Einflussfaktoren (vgl. 4; 5; 6; 7) als auch der Nachweis der Relevanz der Anpassung des Talentmanagements an die Erwartungen der Talente (vgl. 6) bestätigt die **Kontextabhängigkeit des Talentmanagements**. Somit ist es für Unternehmen unerlässlich, das Talentmanagement an die Situation, in welcher das Talentmanagement praktiziert wird, anzupassen. Die in der Praxis häufig vorzufindende Übertragung ganzer Talentmanagement-Konzepte von einem auf ein anderes Unternehmen ist damit als hochproblematisch anzusehen. Dieses gilt besonders für erfolgreiche Konzepte, welche in Unternehmen anderer Größe übertragen werden sollen. Die Kapitel 4 und 5 zeigen, dass die Anzahl der Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens als ein wesentlicher situativer Einflussfaktor auf die Gestaltung des Talentmanagements wirkt.

Unternehmen unterschiedlicher Größe weisen wesentliche Unterschiede in der Gestaltung des Talentmanagements, dem Verständnis von Talenten, aber auch den generell vorliegenden Voraussetzungen auf. Diese Unterschiede weisen darauf hin, dass sowohl der „War for Talent“ als auch das in diesem Kampf angewendete Talentmanagement nur in geringem Maße zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größen vergleichbar sind. Es ist zu vermuten, dass Großunternehmen und KMU in vielen Fällen einen Kampf um unterschiedliche Talente führen, da anzunehmen ist, dass Talente, welche aufgrund des fortschreitenden Mangels an Fach- und Führungskräften die Wahl zwischen mehreren Arbeitgebern haben, die Entscheidung für ein KMU oder für ein Großunternehmen sehr bewusst treffen. Folglich ist auf

individueller Ebene davon auszugehen, dass sich die Ziele, Bedürfnisse und beruflichen Prioritäten der Talente, die sich für KMU entscheiden, von denen, die Großunternehmen wählen, differenzieren. Der wesentliche Kampf um Talente wird somit weniger zwischen Großunternehmen und KMU, sondern innerhalb der einzelnen Größenklassen ausgetragen. Dieses ist für Unternehmen sowohl bei dem Vergleich unterschiedlicher Talentmanagement-Konzepte als auch bei der Anpassung des Talentmanagements an die Erwartungen von Talenten zu beachten, da davon auszugehen ist, dass sich auf Basis der divergierenden Ziele und Bedürfnisse sich auch die Erwartungen der Talente an das Talentmanagement in Abhängigkeit von der Größe der Unternehmen unterscheiden. Unternehmen sollten das Talentmanagement somit neben den situativen Faktoren ausschließlich an den Erwartungen der Talente ausrichten, welche sich tatsächlich im Unternehmen befinden, um zu einer effektiven Gestaltung zu gelangen.

Aber nicht nur für Unternehmen unterschiedlicher Größen ist die Kontextabhängigkeit des Talentmanagements relevant. Die Erkenntnis, dass die Erwartungen der Talente eine hohe Relevanz bei der Gestaltung des Talentmanagements zeigen, diese aber gleichzeitig in hohem Maße **kulturabhängig** sind, belegt, dass Talentmanagement-Konzepte gerade im internationalen Kontext entweder sehr flexibel gestaltet werden müssen, was jedoch die Kosten erhöht, oder die Konzepte in unterschiedlichen Kontexten variieren müssen. Kapitel 4 zeigt, dass der Grad des Individualismus ausschlaggebend für die Variation der Erwartungen ist. Somit liefert diese Arbeit einen Ansatzpunkt für die Anpassung von Talentmanagement-Inhalten an verschiedene kulturelle Kontexte, welche vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung und der damit immer größer werdenden Diversität der Talente weiterhin an Bedeutung gewinnen wird.

Aufgrund der zahlreichen Einflussfaktoren, welchen das Talentmanagement unterliegt, und der hohen Kosten, die die Einführung eines umfassenden Talentmanagement-Konzepts erzeugt, ist nicht immer die Einführung eines kompletten Talentmanagement-Programms, sondern eine schrittweise Integration einzelner Maßnahmen in das Unternehmen sinnvoll. Dabei bieten die Ergebnisse des Kapitels 5 Ansatzpunkte für ein effektives Vorgehen. Durch

die Identifikation einer **Rangfolge in der Relevanz** der einzelnen Maßnahmenbündel zeigt sich, welchen Maßnahmen im Rahmen des Talentmanagements in der Regel eine zentrale Bedeutung zukommt. Diese stellen vor allem Maßnahmen dar, welche sich auf die Entwicklung und Karriereplanung der Talente beziehen. Dies bestätigt auch die Studie in Kapitel 7, in welchem das stark auf die Entwicklung der Talente fokussierte Talentmanagement inhaltlich von einem Großteil der Talente als sehr positiv wahrgenommen wird. Bei einer schrittweisen Entwicklung und Einführung des Talentmanagements ist somit in einem ersten Schritt auf diese Maßnahmen zu fokussieren, um so einen Kompromiss zwischen den in der Regel in dieser Phase begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen und den Erwartungen der Talente zu finden.

Gleichzeitig belegt diese Arbeit, dass nicht ausschließlich die Gestaltung des Talentmanagements, sondern auch die **Modifikation von Kontextfaktoren** ausschlaggebend für den Erfolg ist (vgl. 7) bzw. situative Faktoren nicht nur auf die Gestaltung, sondern auch auf das Verhalten der Talente wirken. Dies weist gerade in großen Unternehmen eine hohe Bedeutung auf. Während die Entwicklung und Implementierung eines Talentmanagement-Programms für viele Unternehmen an erster Stelle steht (vgl. Strack et al. 2012, S. 7), zeigt sich, dass vielfach hinsichtlich der Umsetzung des Programms noch wesentliche Defizite bestehen, welche umso gravierender sind, je größer ein Unternehmen ist. Das Talentmanagement ist bei der Umsetzung auf die Unterstützung der Akteure angewiesen. In diesem Rahmen stellen Führungskräfte einen kritischen Faktor dar, da sie zentrale Multiplikatoren des Talentmanagements sind, ohne die weder die Kommunikation noch die Identifikation und weitere Unterstützung des Programms funktionieren. Somit ist es unerlässlich, die Führungskräfte stärker in den Prozess des Talentmanagements zu integrieren und damit auch das Commitment zu dem Programm zu stärken. Dieses kann durch eine Ansiedlung des Talentmanagements auf der obersten Ebene des Unternehmens erreicht werden. Durch den Einbezug aller strategisch relevanten Mitarbeiter in den Planungs- und Gestaltungsprozess des Talentmanagements und der Kommunikation des Talentmanagements als unternehmensweite Aufgabe kann inner-

halb des Unternehmens ein einheitliches „Talent-Mindset“ erzeugt werden, das das unternehmensweite Commitment für das Programm erhöht.

Daneben liefert diese Dissertation aber auch Praxisimplikationen, die die **Rekrutierung von Talenten** betreffen. Die Erkenntnis, dass ein Talentmanagement nicht per se einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität hat, belegt, dass die Inhalte des Talentmanagements an die Erwartungen, die die Talente an das Talentmanagement haben, anzupassen sind, um einen positiven Effekt auf die Attraktivitätswirkung zu erzeugen (vgl. 6). Dabei kann durch die Kommunikation eines Talentmanagements, welches auf die Talente fokussiert, die das Unternehmen benötigt, bereits vor Eintritt in das Unternehmen ein Selbstselektionsprozess forciert werden. Hierdurch können Unternehmen sowohl den Bewerbungsprozess als auch den Identifikationsprozess von Talenten insgesamt effizienter gestalten und die Kosten der späteren Selektion bzw. einer Falschauswahl können verringert werden. Die Anpassung der Maßnahmen an die Erwartungen der Talente ist jedoch nicht nur hinsichtlich der Gewinnung der Talente relevant, sondern führt auch nach Eintritt der Talente in das Unternehmen zu einem erhöhten organisationalen Commitment, einer höheren Leistung des späteren Mitarbeiters oder einer geringeren Fluktuationsneigung. Eine auf die Erwartungen der Talente ausgerichtete Gestaltung erhöht somit die Effektivität der eingesetzten Maßnahmen und hat gleichzeitig das Potential, durch den Selektionsprozess der Talente, Kosten, die auf der Identifikation zum Unternehmen nicht passender Talente resultieren, vorzubeugen.

8.5 Grenzen und weiterer Forschungsbedarf

Vor dem Hintergrund der noch in den Anfängen stehenden Forschung zum Talentmanagement bietet diese Dissertation zahlreiche Ansatzpunkte für weitere Forschungsvorhaben. Zuvor ist jedoch auf die **Grenzen der vorliegenden Arbeit** hinzuweisen. Zum einen ergeben sich Grenzen aus den Spezifika der einzelnen Forschungsmethoden, die bereits in den einzelnen Kapiteln diskutiert wurden (vgl. 4.5; 5.4; 6.5; 7.5.2). Zum anderen kann die Vergleichbarkeit der einzelnen Studien als Grenze angesehen werden. Obwohl die Studien alle durch die Anwendung des Situativen Ansatzes bzw. des P-

O-Fits auf den gleichen Grundannahmen basieren, weisen die Aufsätze durch unterschiedliche Forschungsfragen, Zielgruppen und Forschungsmethoden wesentliche Unterschiede auf. Diese führen zu einer eingeschränkten Vergleichbarkeit der Ergebnisse der einzelnen Studien, da sich diese teilweise auf unterschiedliche Ebenen und Talentmanagement-Konzepte beziehen. Gleichzeitig ermöglicht aber nur eine solch vielschichtige Betrachtung die Erlangung von differenzierteren Erkenntnissen zum Thema Talentmanagement. Zudem resultiert eine Einschränkung dieser Arbeit aus der Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Diese ergibt sich aus der überwiegenden Fokussierung der Studien auf deutsche Unternehmen (vgl. 4; 5; 7). Die Arbeit liefert somit zum Großteil Erkenntnisse zum Talentmanagement in Deutschland und reduziert damit das nationale Forschungsdefizit, fokussiert jedoch nur in Kapitel 6 auf ein international ausgerichtetes Talentmanagement. Gleichzeitig stellt diese Forschung jedoch Ansatzpunkte für international ausgerichtete Vergleiche von Talentmanagement-Konzepten dar.

Daneben resultieren Grenzen aus dem der Arbeit zugrunde liegenden Situativen Ansatz. Dieser liefert eine systematische Vorgehensweise, im Rahmen derer Strukturen mit einer Vielfalt an Einflussfaktoren in Beziehung gesetzt werden können, um ein differenziertes und empirisch gestütztes Verständnis von Ursache-Wirkungs-Gefügen zu erhalten (vgl. Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt 2002, S. 39). Damit ist der Situative Ansatz ein nützliches Instrument der Forschung, da er in Kombination mit einer geeigneten Operationalisierung gut nachvollziehbar ist und sich dadurch ein komplexes Bild der Realität darstellen lässt (vgl. Donaldson 2001, S. 1-3). Gleichzeitig stellt diese Operationalisierung aber auch die wesentliche Herausforderung bei der Anwendung des Situativen Ansatzes dar, wodurch der Ansatz mit unterschiedlicher Kritik belegt ist. Durch die Anwendung des Situativen Ansatzes als Bezugsrahmen unterliegen die Ergebnisse dieser Arbeit somit auch Grenzen, welche dieser Kritik entstammen. Einerseits wird der einseitige Einfluss der Situation auf die Organisation kritisiert. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass auch eine Organisation in gewissem Maße Einfluss sowohl auf die interne als auch externe Situation ausüben kann (vgl. Kieser 2006, S. 234). Es liegt somit kein einseitiger Einfluss, sondern ein Fit zwi-

schen Situation und Organisation vor. In dieser Arbeit wurde auch von einem einseitigen Einfluss der Situation ausgegangen. In Abhängigkeit von der Bedeutung, welche ein Talentmanagement-Konzept innerhalb eines Unternehmens einnimmt, sind aber durchaus auch Einflüsse des Konzeptes auf die interne Situation und bei fortschreitendem Mangel an Fach- und Führungskräften auch auf die externe Situation denkbar. So können auf interner Ebene Prozesse innerhalb des Unternehmens verändert werden, um die Funktionalität des Talentmanagements zu erhöhen, oder auch die Ressourcenausstattung durch das Unternehmen verändert werden. Extern kann ein Talentmanagement-Konzept beispielsweise den Konkurrenzkampf um die Talente innerhalb der Branche verschärfen. Als weitere wesentliche Kritik wird im Rahmen des Situativen Ansatzes immer wieder die Komplexität der zu operationalisierenden Konstrukte angeführt (vgl. z. B. Kieser 2006, S. 232; Höhne 2009, S. 92-93). Diese stellen auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Einschränkung dar. Die in Kapitel 5 identifizierten Einflussfaktoren wurden somit zwar auf Basis einer Vielzahl an gemessenen Variablen als beeinflussende Faktoren identifiziert, eine vollständige Erfassung aller Situationsfaktoren kann diese Studie jedoch nicht garantieren.

Somit liefert diese Dissertation gleichzeitig **Ansatzpunkte für weitere Forschungsvorhaben**: Diese Arbeit identifiziert unterschiedliche organisationsinterne situative Faktoren, die die Gestaltung des Talentmanagements beeinflussen (vgl. 4; 5). Aufgrund der Betrachtung auf nationaler Ebene konnten keine externen situativen Faktoren identifiziert werden. Diese werden jedoch zukünftig aufgrund der steigenden internationalen Tätigkeit von Unternehmen bei der Anpassung des Talentmanagements an Relevanz gewinnen. Zur Identifikation externer situativer Faktoren ist eine Fokussierung auf länderübergreifende Talentmanagement-Konzepte unumgänglich, da nur so wesentliche Differenzen in den Unternehmensumwelten sichtbar werden. Vor dem Hintergrund der bestehenden Forschung auf nationalem und internationalem Level bietet sich zur Analyse dieser Faktoren der Einsatz einer Meta-Analyse an. Diese ermöglicht es, die Ergebnisse, welche sich auf einzelne Länder beziehen, international vergleichend zu analysieren. Die Ergebnisse einer solchen Analyse würden es Unternehmen ermöglichen, durch

die Anpassung an länderbedingte Einflussfaktoren das Talentmanagement effektiver zu gestalten, und auf dieser Basis zudem erste Erkenntnisse zu der Übertragbarkeit des Talentmanagements in andere kulturelle Kontexte generieren. Diese sind für international ausgerichtete Unternehmen hochrelevant, da die Übertragung von Praktiken des Personalbereichs in andere kulturelle Kontexte bisher besonders problematisch ist (vgl. Kostova 1999, S. 308), gleichzeitig aber vor dem Hintergrund des weltweiten Mangels an Fach- und Führungskräften in den kommenden Jahren immer relevanter wird.

Weiterhin ist es erforderlich, unterschiedliche Facetten des Talentmanagements mit Langzeitstudien zu erforschen. Hier würde ein Panel von Unternehmen bzw. Talenten über einen längeren Zeitraum mehrfach befragt werden. Mit dieser Forschungsmethode wäre es denkbar, Unternehmen bei der Einführung bzw. Umstrukturierung eines Talentmanagements zu begleiten und so langfristig Aussagen zu Kausalitäten zwischen Gestaltung des Talentmanagements, Verhalten der Talente und Erfolgskriterien zu generieren. Zwar liefert bereits Kapitel 6 erste empirische Erkenntnisse zu der Kausalität zwischen der Gestaltung und dem Erfolg des Talentmanagements, allerdings steht ein Nachweis der Kausalitäten bei den in den anderen Studien identifizierten Einflussfaktoren aus. Dieser würde die theoretisch bzw. konzeptionell fundierten und logisch begründbaren Richtungen der Einflüsse noch weiter stärken. Andererseits können durch Langzeitstudien auch Einflüsse des globalen Kontextes betrachtet werden. Durch die zeitversetzte Befragung eines Unternehmenspanels wäre es so möglich, Auswirkungen von volkswirtschaftlichen oder branchenspezifischen Veränderungen auf die Gestaltung des Talentmanagements zu untersuchen.

Neben der Anpassung an die externe Situation sollte im internationalen Kontext auch eine möglichst weitgehende Anpassung an die kulturabhängigen Erwartungen der Talente erfolgen. Hier liefert diese Dissertation durch die Identifikation der Dimension Individualismus als Einflussfaktor auf den Fit zwischen Gestaltung des Talentmanagements und Erwartungen der Talente Anhaltspunkte für eine bestehende Kulturabhängigkeit der Erwartungen von Talenten. Zum umfassenden Verständnis der kulturellen Einflussfaktoren sind jedoch die moderierenden Einflüsse weiterer kultureller Di-

mensionen zu überprüfen. Hierzu würde sich der Einsatz weiterer experimenteller Untersuchungen in unterschiedlichen Ländern anbieten.

Daneben stellen die generellen Erwartungen der Talente weiteren Forschungsbedarf dar. Die Dissertation liefert aufgrund des explorativen Charakters der Untersuchungen zu den Erwartungen der Talente (vgl. 6; 7) lediglich erste Ansatzpunkte. Es ist denkbar, dass diese von vielen unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden. Hier sind beispielsweise unterschiedliche Persönlichkeitsfaktoren, der soziale Hintergrund der Talente oder auch Faktoren, welche die grundsätzliche Einstellung zum Unternehmen beeinflussen, anzubringen. Die weitere Erforschung der Erwartungen und ihrer Einflussfaktoren ist hochrelevant. Gerade da Unternehmen das Talentmanagement nicht an alle Erwartungen anpassen können, würden weitere Erkenntnisse Unternehmen dazu verhelfen, Erwartungscluster zu bilden und diese bei der Gestaltung des Talentmanagements zu beachten. Nur so ist eine effektive Gestaltung durch einen Kompromiss zwischen notwendiger Individualisierung und möglicher Standardisierung zu erreichen.

Gleichzeitig belegt diese Arbeit, dass hinsichtlich von Bindungsmaßnahmen im Rahmen des Talentmanagements noch wesentlicher Forschungsbedarf besteht. Hier ist vor allem der Zusammenhang zwischen den eingesetzten Maßnahmen eines Programms und dem erzeugten Commitment zu untersuchen. Die Ergebnisse dieser Arbeit (vgl. 7) weisen darauf hin, dass bereits die Aufnahme in das Programm ein gewisses Maß an Commitment zum Unternehmen erzeugen soll. Zur Überprüfung dieses Zusammenhangs ist der Einsatz einer Langzeitstudie sinnvoll, um die Mitarbeiter vor und nach dem Eintritt in ein Talentmanagement-Programm hinsichtlich ihres Commitments zu befragen. Daneben ist ein stärkerer Fokus der Forschung auf die Akteure des Talentmanagements notwendig. Kapitel 7 zeigt, dass Personalmanager und auch Führungskräfte einen zentralen Beitrag zu dem Erfolg des Talentmanagements beisteuern. Die bisherige Forschung zum Talentmanagement fokussiert jedoch ausschließlich auf das Verhalten des Unternehmens als Ganzes, ohne die Interessen der einzelnen Akteure zu betrachten. Aufgrund der zentralen Bedeutung, welche die Akteure bei der

Umsetzung des Talentmanagements haben, ist eine differenziertere Betrachtung unter interessens- und machttheoretischen Gesichtspunkten zum Verständnis der Prozesse innerhalb eines Talentmanagement-Programms unumgänglich.

Literaturverzeichnis

Abrahamson, Eric (1996): Management Fashion, in: Academy of Management Review 21 (1/1996), S. 254-285

Ackermann, Karl-Friedrich/Wehner, Martina (2012): Talent Management. Noch viele Baustellen, in: Personalwirtschaft 39 (10/2012), S. 28-32

Adler, Nancy J./Jelinek, Mariann (1986): Is "organization culture" culture bond? In: Human Resource Management 25 (1/1986), S. 73-90

Allen, David G./Bryant, Phillip C./Vardaman, James M. (2010): Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies, in: Academy of Management Perspectives 24 (2/2010), S. 48-64

Anderson, Kai (2012): Ihre Verbindung wird gehalten. Talent-Relationship-Management, in: personalmagazin 14 (8/2012), S. 34-35

Ashton, Chris/Morton, Lynne (2005): Managing Talent for Competitive Advantage. Taking a Systematic Approach to Talent Management, in: Strategic HR Review 4 (5/2005), S. 28-31

Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2011): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 13. Aufl., Berlin, Heidelberg 2011

Bähring, Katrin/Hauff, Sven/Sossdorf, Maik/Thommes, Kirsten (2008): Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen: Ein Leitfaden, in: Die Unternehmung 62 (1/2008), S. 89-111

Bailyn, Lotte (1993): Breaking the Mold: Women, Men and Time in the New Corporate World, New York 1993

Baron, James N./Hannan, Michael (2002): Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies, in: California Management Review 44 (3/2002), S. 8-36

Baron, Reuben M./Kenny, David A. (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, in: Journal of Personality and Social Psychology 51 (6/1986), S. 1173-1182

Bart, Christopher K. (2001): Measuring the Mission Effect in Human Intellectual Capital, in: Journal of Intellectual Capital 2 (3/2001), S. 320-330

Baruch, Yehuda/Budhwar, Pawan S./Khatri, Naresh (2007): Brain drain: inclination to stay abroad after studies, in: Journal of World Business 42 (1/2007), S. 99-112

Bea, Franz X./Göbel, Elisabeth (2002): Organisation – Theorie und Gestaltung, 2. Aufl., Stuttgart 2002

Beechler, Schon/Woodward, Ian (2009): The global "war for talent", in: Journal of International Management 15 (3/2009), S. 273-285

Berke, David/Kossler, Michael E./Wakefield, Michael (2008): Developing Leadership Talent, San Francisco 2008

Bernardin, John H./Russell, Joyce E. A. (1993): Human Resource Management: An Experiment Approach, New York 1993

Bernardo, Allan B. I. (2010): Extending hope theory: Internal and external locus of trait hope, in: Personality and Individual Differences 49 (8/2010), S. 944-949

Bethke-Langenegger, Pamela/Mahler, Philippe/Staffelbach, Bruno (2011): Effectiveness of talent management strategies, in: European Journal of International Management 5 (5/2011), S. 524-539

Björkman, Ingmar/Ehrenrooth, Mats/Mäkelä, Kristiina/Smale, Adam/Sumelius, Jennie (2012): Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification, in: Human Resource Management 52 (2/2012), S. 195-214

Blau, Peter M./Schoenherr, Richard A. (1971): The Structure of Organizations, New York 1971

Bluhm, Dustin J./Harman, Wendy/Lee, Thomas W./Mitchell, Terence R. (2011): Qualitative Research in Management: A Decade of Progress, in: Journal of Management Studies 48 (8/2011), S. 1866-1891

Bödeker, Nico/Hübbe, Eberhard (2008): Etappe 5: Talentmanagement, in: Meifert, Matthias T. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung – Ein Programm in acht Etappen, Berlin, Heidelberg 2008, S. 215-243

Bortz, Jürgen/Döhring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozial- und Humanwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg 2006

Boston Consulting Group (2012): Creating People Advantage 2012, Boston 2012

Boudreau, John W./Ramstad, Peter M. (2005): Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition, in: Human Resource Management 44 (2/2005), S. 129-136

Boyd, Brian K./Haynes, Michael A./Bergh, Donald D./Ketchen, David J. Jr. (2012): Contingency Hypotheses in Strategic Management Research: Use, Disuse, or Misuse? In: Journal of Management 38 (1/2012), S. 278-313

Bretz, Robert D./Judge, Timothy A. (1994): Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success, in: Journal of Vocational Behavior 44 (1/1994), S. 32-54

Brislin, Richard W. (1980): Translation and content analysis of oral and written material, in: Triandis, Harry C./Berry, John W. (Hrsg.): Handbook of cross-cultural psychology, Boston 1980, S. 389-444

Brislin, Richard W. (1986): The wording and translation of research instrument, in: Lonner, Walter J. (Hrsg.): Field methods in cross cultural research, Thousand Oaks 1986, S. 137-164

Brkich, Marianna/Jeffs, Danielle/Carless, Sally A. (2002): A global self-report measure of person-job fit, in: European Journal of Psychological Assessment 18 (1/2002), S. 43-51

Bröckermann, Reiner (2009): Personalwirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 2009

Brouthers, Keith D./Nakos, George (2004): SME entry mode choice and performance: a transaction cost perspective, in: Entrepreneurial Theory and Practice 28 (3/2004), S. 229-247

Bundeszentrale für politische Bildung (2010): Anzahl transnationaler Unternehmen, URL: http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52630/anzahl; 17.11.2013

Burns, Tom E./Stalker, G. M. (1961): The Management of Innovation, London 1961

Cable, Daniel M./DeRue, Scott D. (2002): The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perception, in: Journal of Applied Psychology 87 (5/2002), S. 875-884

Cable, Daniel M./Judge, Timothy A. (1996): Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes 67 (3/1996), S. 294-311

Capelli, Peter (2008): Talent on demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty, Boston 2008

Caplan, Robert D. (1987): Person-environment fit theory and organizations: commensurate dimensions, time perspectives, and mechanism, in: Journal of Vocational Behavior 31 (3/1987), S. 248-267

Chabault, Denis/Hulin, Annabelle/Soparnot, Richard (2012): Talent management in clusters, in: Organizational Dynamics 41 (4/2012), S. 327-335

Chambers, Elizabeth G./Foulon, Mark/Handfield-Jones, Helen/Hankin, Steven M./Michaels, Edward G. (1998): The War for Talent, in: The McKinsey Quarterly 46 (3/1998), S. 44-57

Chatman, Jennifer A. (1991): Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, in: Administrative Science Quarterly 36 (3/1991), S. 459-484

Christ, Michael/Adams-Lang, Catrin/Stephan, Kathrin (2010): Der Aviation Leadership Compass bei der Deutschen Lufthansa AG – Das Kompetenzmodell im Talentmanagement des Lufthansa Airlineverbundes, in: Personalführung 43 (7/2010), S. 46-54

Clake, Rebecca/Winkler, Victoria (2006): Reflections on talent management, The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London 2006

Cohn, Jeffrey M./Khurana, Rakesh/Reeves, Laura (2005): Growing Talent as if your Business Depended on it, in: Harvard Business Review 83 (10/2005), S. 62-70

Collings, David G./Mellahi, Kamel (2009): Strategic talent management: A review and research agenda, in: Human Resource Management Review 19 (4/2009), S. 304-313

Connelly, Brian L./Certo, S. Trevis/Ireland, R. Duane/Reutzel, Christopher R. (2011): Signaling Theory: A Review and Assessment, in: Journal of Management 37 (1/2011), S. 39-67

Cooke, Fang Lee (2011): Talent Management in China, in: Scullion, Hugh/Collings, David (Hrsg.): Global Talent Management, London 2011, S. 132-154

Creswell, John W. (2009): Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, 3. Aufl., Los Angeles 2009

Creswell, John W./Clark, Vicki L. P. (2007): Designing and Conducting mixed method research, Thousand Oaks 2007

Darcy, Colette/McCarthy, Alma/Hill, Jimmy/Grady, Geraldine (2012): Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage, in: European Management Journal 30 (2/2012), S. 111-120

Darrough, Masako/Melumad, Nahum (1995): Divisional versus Company-Wide Focus: The Trade-Off between Allocation of Managerial Attention and Screening of Talent, in: Journal of Accounting Research 33 (Supplement/1995), S. 65-94

Davila, Tony (2005): An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms, in: Accounting, Organizations and Society 30 (3/2005), S. 223-248

Davis, Tony/Cutt, Maggie/Flynn, Neil/Mowl, Peter/Orme, Simon (2007): Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management, Cornwall 2007

Dawson, Jeremy F./Richter, Andreas W. (2006): Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test, in: Journal of Applied Psychology 91 (4/2006), S. 917-926

De Cooman, Rein/De Gieter, Sara/Pepermans, Roland/Hermans, Sabrina/Du Bois, Cindy/Caers, Ralf/Jegers, Marc (2009): Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses, in: Journal of Vocational Behavior 74 (1/2009), S. 102-107

Dimitratos, Pavlos/Johnson, Jeffrey/Slow, Jonatham/Young, Stephen (2003): Micromultinationals: new types of firms for the global competitive landscape, in: European Management Journal 21 (2/2003), S. 164-174

Donaldson, Lex (2001): The Contingency Theory of Organizations, Thousand Oaks 2001

Downey, H. Kirk/Hellriegel, Don/Slocum, John W. Jr. (1975): Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance, in: Academy of Management Journal 18 (1/1975), S. 149-155

Drews, Oliver (2009): Instrumente des Talentmanagements, München 2009

Dwyer, Sean/Richard, Orlando C./Chadwick, Ken (2003): Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational cultures, in: Journal of Business Research 56 (12/2003), S. 1009-1019

Ebers, Mark (2004): Kontingenzansatz, in: Schreyögg, Georg/Werder, Axel von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004, S. 653-667

Eckehammer, Bo (1974): Interactionism in personality from a historical perspective, in: Psychological Bulletin 81 (12/1974), S. 1026-1048

Edwards, Tony (2011): The Transfer of Employment Practices Across Borders in Multinational Companies, in: Harzing, Anne-Wil/Pinnington, Ashly H. (Hrsg.): International Human Resource Management, 3. Aufl., London et al. 2011, S. 267-290

Ehrentraut, Oliver/Fetzer, Stefan (2007): Die Bedeutung älterer Arbeitnehmer im Zuge der demographischen Entwicklung, in: Holz, Melanie/Da-Cruz, Patrik (Hrsg.): Demographischer Wandel in Unternehmen, Wiesbaden 2007, S. 23-35

Ernst & Young (2012): Praradigm shift – Building a new talent management model to boost groth, URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Building_a_new_talent_management_model/$FILE/Talent%20-%20Building%20a%20new%20talent%20management%20model.pdf, 17.11.2013

Etemad, Hamid (2004): Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview, in: Canadian Journal of Administrative Science 21 (1/2004), S. 1-21

Farndale, Elaine/Scullion, Hugh/Sparrow, Paul (2010): The Role of Corporate HR Functions in Global Talent Management, in: Journal of World Business 45 (2/2010), S. 161-68

Feldhoff, Ellen (2005): Strategisches Management humaner Wissensressourcen, Wiesbaden 2005

Festing, Marion/Schäfer, Lynn/Scullion, Hugh (2013): Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research, in: International Journal of Human Resource Management 24 (9/2013), S. 1872-1893

Fiske, Alan P. (2002): Using Individualism and Collectivism to Compare Cultures – A Critique of the Validity and Measurement of the Constructs: Comment on Oyserman et al. (2002), in: Psychological Bulletin 128 (1/2002), S. 78-88

Flick, Uwe (2006): Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung, 4. Aufl., Reinbeck bei Hamburg 2006

Frese, Erich (1992): Organisationtheorien: Historische Entwicklung, Ansätze, Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 1992

Gallardo-Gallardo, Eva (2012): What we actually mean ba talent in business? Does it really matter? In: Working Papers in Economics from Universitat de Barcelona, No 258, URL: http://www.ere.ub.es/dtreball/E11258.rdf/at_download/file, 09.08.2013

Garavan, Thomas N. (2012): Global talent management in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn, in: International Journal of Human Resource Management 23 (12/2012), S. 2428-2449

Gerdin, Jonas/Greve, Jan (2004): Forms of contingency fit in management accounting research – a critical review, in: Accounting, Organizations and Society 29 (3-4/2004), S. 303-326

Gomez-Mejina, Luis R./Welbourne, Theresa M. (1991): Compensation strategy in a global context, in: Human Resource Planning 14 (1/1991), S. 29-42

Gräßler, Ralf (2012): Zukunft gestalten – Talentmanagement, in: Arbeit und Arbeitsrecht 67 (3/2012), S. 152-155

Greening, Daniel W./Turban, Daniel B. (2000): Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, in: Business Society 39 (3/2000), S. 254-280

Grossmann, Gene M. (2004): The Distribution of Talent and the Pattern of Consequences of International Trade, in: Journal of Political Economy 112 (1/2004), S. 206-239

Gunkel, Marjaana (2006): Country-Compatible Incentive Design. A Comparison of Employee's Performance Reward Preferences in Germany and the USA, Wiesbaden 2006

Guthridge, Matthew/Komm, Asmus B./Lawson, Emily (2008): Making Talent a Strategic Priority, in: McKinsey Quarterly 44 (1/2008), S. 48-59

Hagenkötter, Katharina (2010): Talent Management global, regional und lokal gestalten, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung 2010, Köln 2010, S. 260-266

Hair, Joseph F./Black, William C./Babin, Barry J./Tatham, Ronald/Anderson, Rolph E. (2006): Multivariate data analysis, 6. Aufl., New York 2006

Hamilton, Barton H./Nickerson, Jackson A. (2003): Correcting for endogeneity in strategic management research, in: Strategic Organization 1 (1/2003), S. 51-78

Hanisch, Bastian/Wald, Andreas (2012): An bibliometric view on the use of contingency theory in project management research, in: Project Management Journal 43 (3/2012), S. 4-23

Harris, Stanley G./Mossholder, Kevin W. (1996): The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation, in: Journal of Management 22 (4/1996), S. 527-547

Hartmann, Evi/Feisel, Edda/Schober, Holger (2010): Talent management of western MNCs in China – Balancing global integration and local responsiveness, in: Journal of World Business 45 (2/2010), S. 169-178

Hatum, Andrés (2010): Next Generation Talent Management, Brasingstoke, Hampshire 2010

Heiens, Richard A./Pleshko, Larry P. (2011): A Contingency Theory Approach to Market Orientation and Related Marketing Strategy Concepts: Does Fit Relate to Profit Performance? In: Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society 11 (4/2011), S. 485-500

Helkiö, Pekka/Tenhiälä, Antti (2013): A contingency theoretical perspective to the product-process matrix, in: International Journal of Operations & Production Management 33 (2/2013), S. 216-244

Hellenkamp, Detlef/Drechsel, Carolin (2012): Talent-Management. Qualifizierte Nachwuchskräfte wollen attraktive Arbeitgeber, in: Bankmagazin 61 (6/2012), S. 58-60

Hess, Uwe (2006): Über die Natur von KMUs und anderer Unternehmen, in: Berndt, Ralph (Hrsg.): Management-Konzepte für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin et al. 2006, S. 35-64

Heyse, Volker/Ortmann, Stefan (2008): Talent Management in der Praxis, München et al. 2007

Hickson, David J./McMillan, Charles J. (1981): Organization and Nation. The Aston Programme IV, Westmead 1981

Hiekel, Alexandra/Neymanns, Tim S. (2010): Talent Management – Der Status Quo, in: Wissensmanagement 12 (2/2010), S. 24-27

Highhouse, Scott/Lievens, Filip/Sinar, Evan F. (2003): Measuring Attraction to Organizations, in: Educational and Psychological Measurement 63 (6/2003), S. 986-1001

Highhouse, Scott/Thornbury, Erin E./Little, Ian S. (2007): Social-identity functions of attraction to organizations, in: Organizational Behavior and Human Decision Process 103 (1/2007), S. 134-146

Hill, E. Jeffrey/Ferris, Maria/Märtinson, Vjollca (2003): Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life, in: Journal of Vocational Behavior 63 (2/2003), S. 220-241

Hinkle, Robin K./Choi, Namok (2009*):* Measuring Person-Environment Fit: A Further Validation of the Perceived Fit Scale, in: International Journal of Selection and Assessment 17 (3/2009), S. 324-328

Hofstede, Geert H. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Newbury Park 1980

Hofstede, Geert H. (1991): Cultures and Organizations: Software of the Mind, London 1991

Hofstede, Geert H. (2001): Culture’s Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2. Aufl., Thousand Oaks et al. 2001

Höhne, Elisabeth (2009): Kontingenztheorie, in: Schwaiger, Manfred/Meyer, Anton (Hrsg.): Theorien und Methoden in der Betriebswirtschaftslehre, München 2009, S. 83-96

House, Robert J./Hanges, Paul J./Javidan, Mansour/Dorfman, Peter W./Gupta, Vipin (2004): Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks et al. 2004

Hoye, Greet van/Lievens, Filip (2007): Social Influences in Organizational Attractiveness: Investigation If and When Word of Mouth Matters, in: Journal of Applied Social Psychology 37 (9/2007), S. 2024-2047

Hu, Changya/Su, Hsiao-Chiao/Chen, Chang-I B. (2007): The effect of person-organization fit feedback via recruitment web sites on applicant attraction, in: Computers in Human Behavior 23 (5/2007), S. 2509-2523

Huang, Jimmy/Tansley, Carole (2012): Sneaking through the minefield of talent management: the notion of rhetorical obfuscation, in: International Journal of Human Resource Management 23 (17/2012), S. 3673-3691

Hui, C. Harry/Yee, Candice/Eastman, Karen L. (1995): The Relationship between Individualism – Collectivism and Job Satisfaction, in: Applied Psychology: An International Review 44 (3/1995), S. 276-282

Iles, Paul/Chuai, Xin/Preece, David (2010): Talent management in HRM in multinational companies in Bejing: definitions, differences and drivers, in: Journal of World Business 45 (2/2010), S. 179-189

Iles, Paul/Preece, David/Chuai, Xin (2010): Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda, in: Human Resource Development International 13 (2/2010), S. 125-145

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (2013a): KMU-Definition des IfM Bonn, URL: http://www.ifm-bonn.org/ mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/, 17.11.2013

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (2013b): Schlüsselzahlen der KMU nach Definition des IfM Bonn, http://www.ifm-bonn.org/statistiken/entwicklungen-im-mittelstand/#accordion=0&tab=0, 17.11.2013

Judiesch, Michael K./Lyness, Karen S. (1999): Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success, in: Academy of Management Journal 42 (6/1999), S. 641-651

Ketokivi, Mikko (2006): Elaborating the contingency theory of organizations: The case of manufacturing flexibility strategies, in: Production and Operation Management 15 (2/2006), S. 215-228

Kiesel, Jochen (2001): Szenario-Management als Instrument zur Geschäftsweltplanung, Marburg 2001

Kieser, Alfred (1981): Klassische Organisationslehre, empirische Organisationsforschung und Organisationspraxis, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze, München 1981, S. 201-215

Kieser, Alfred (1996): Moden und Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft 56 (1/1996), S. 21-39

Kieser, Alfred (1997): Rhetoric and Myth in Management Fashion, in: Organization 4 (1/1997), S. 49-74

Kieser, Alfred (2006): Der Situative Ansatz, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart 2006, S. 215-246

Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1983): Organisation, 2. Aufl., Berlin, New York 1983

Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2010): Organisation, 6. Aufl., Stuttgart 2010

Kim, Chung Lee/Scullion, Hugh (2011): Exploring the links between corporate social responsibility and global talent management: A comparative study of the UK and Korea, in: European Journal of International Management 5 (5/2011), S. 501-523

Kolb, Meinulf (2008): Personalmanagement: Grundlagen, Konzepte, Praxis, Wiesbaden 2008

Kostova, Tatiana (1999): Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective, in: Academy of Management Review 24 (2/1999), S. 308-324

Kreikebaum, Hartmut/Gilbert, Dirk L./Reinhardt, Glenn O. (2002): Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden 2002

Kristof, Amy L. (1996): Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications, in: Personnel Psychology 49 (1/1996), S. 1-49

Kristof-Brown, Amy L./Jansen, Karen L./Colbert, Amy E. (2002): A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations, in: Journal of Applied Psychology 87 (5/2002), S. 985-993

Kristof-Brown, Amy L./Zimmerman, Ryan D./Johnson, Erin C. (2005): Consequences of individual`s fit at work: A meta-analysis of person job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, in: Personnel Psychology 58 (2/2005), S. 281-342

Kruskal, William H./Wallis, W. Allen (1952): Use of ranks in one-criterion variance analysis, in: Journal of the American Statistical Association 47 (260/1952), S. 583-621

Kurland, Nancy B./Bailey, Diane E. (1999): When workers are here, there, and everywhere: A discussion of the advantages and challenges of telework, in: Organizational Dynamics 28 (2/1999), S. 53-58

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2008): Internationales Management, 6. Aufl., München 2008

Kwon, Kiwook/Chung, Kweontaek/Roh, Hyuntak/Chadwick, Clint/Lawler, John J. (2012): The Moderating Effects of Organizational Context on the Relationship Between Voluntary Turnover and Organizational Performance: Evidence from Korea, in: Human Resource Management 51 (1/2012), S. 47-70

Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Weinheim 2010

Lauver, Kristy J./Kristof-Brown, Amy (2001): Distinguishing between Employees‘ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit, in: Journal of Vocational Behavior 59 (3/2001), S. 454-470

Lawrence, Paul R. (1993): The Contingency Approach to Organizational Design, in: Gohembiewski, Robert T. (Hrsg.): Handbook of Organizational Design, New York 1993, S. 9-18

Lawrence, Paul R./Lorsch, Jay W. (1967): Organizations and environment, Boston 1967

Lee, Thomas W./Mitchell, Terence R./Sablynski, Chris J. (1999): Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979-1999, in: Journal of Vocational Behavior 55 (2/1999), S. 161-187

Lertxundi, Aitziber/Landeta, Jon (2011): The moderating effect of cultural context in the relation between HPWS and performance: en exploratory study in Spanish multinational companies, in: International Journal of Human Resource Management 22 (18/2011), S. 3949-3967

Lewin, Kurt (1935): Dynamic theory of personality, New York 1935

Lewis, Robert E./Heckman, Robert, J. (2006): Talent management: A critical review, in: Human Resource Management Review 16 (2/2006), S. 139-154

Lievens, Filip/Decaesteker, Christoph/Coetsier, Pol/Geirnaert, Jo (2001): Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organization Fit Perspective, in: Applied Psychology: An International Review 50 (1/2001), S. 30-51

Lombard, Matthew/Snyder-Duch, Jennifer/Campanella, Cheryl (2002): Content Analysis in Mass Communication, in: Human Communication Research 28 (4/2002), S. 587-604

Martin, Graeme/Groen-in‘t-Woud, Saskia (2011): Employer branding and corporate reputation management in global companies: a signaling

model and case illustration, in: Scullion, Hugh/Collings, David G. (Hrsg.): Global Talent Management, New York 2011, S. 87-110

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse, 11. Aufl., Weinheim 2010

McDonnell, Anthony (2011): Still Fighting the „War for Talent"? Bridging the Science versus Practice Gap, in: Journal of Business Psychology 26 (2/2011), S. 169-173

McDonnell, Anthony/Collings, David G. (2011): The Identification and Evaluation of Talent in MNEs, in: Scullion, Hugh/Collings, David G. (Hrsg.): Global Talent Management, New York 2011, S. 56-73

McDonnell, Anthony/Lamare, Ryan/Gunnigle, Patrick/Lavelle, Jonathan (2010): Developing tomorrow's leaders – Evidence of global management in multinational enterprises, in: Journal of World Business 45 (2/2010), S. 150-160

Mellahi, Kamel/Collings, Davis G. (2010): The Barriers to Effective Global Talent Management: The Example of Corporate Élites in MNEs, in: Journal of World Business 45 (2/2010), S. 143-149

Mesaros, Leila/Vanselow, Achim/Weinkopf, Claudia (2009): Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategie, Bonn 2009

Michaels, Ed/Handfield-Jones, Helen/Axelrod, Beth (2001): The War for Talent, Boston 2001

Milkovich, George T./Newman, Jerry/Gerhart, Barry A. (2011): Compensation, 10. Aufl., New York 2011

Montgomery, Douglas C. (2012): Design and Analysis of Experiments, 9. Aufl., Hoboken 2012

Muchinsky, Paul M./Monahan, Carlyn J. (1987): What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary

models of fit, in: Journal of Vocational Behavior 31 (3/1987), S. 268-277

Mullen, Michael R. (1995): Diagnosing measurement equivalence in cross-national research, in: Journal of International Business Studies 26 (3/1995), S. 573-596

Nakos, George/Brouthers, Keith D. (2002): SME entry mode choice of SMEs in central and eastern Europe, in: Entrepreneurial Theory and Practice 27 (1/2002), S. 47-63

Nienhüser, Werner/Krins, Christina (2005): Betriebliche Personalforschung – Eine problemorientierte Einführung, München, Mering 2005

Ng, Eddy S. W./Burke, Ronald J. (2005): Person-Organization Fit and the War for Talent: Does Diversity Management make a Difference? In: International Journal of Human Resource Management 16 (7/2005), S. 1195-1210

Noske, Christine/Peppinghaus, Benedikt (2008): Qualifizierungsperspektiven für kleine und mittlere Unternehmen, in: Knüpper-Heger, Ursula/Strohmaier, Eckart (Hrsg.): Potenziale mobilisieren – Veränderungen gestalten: Zukunft berufliche Bildung, 5. BIBB Fachkongress 2007, Ergebnisse und Perspektiven, Bielefeld 2008, S. 99-112

Oelsnitz, Dietrich von der/Stein, Volker/Hahmann, Martin (2007): Der Talente-Krieg, Bern, Stuttgart, Wien 2007

O'Reilly, Charles/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F. (1991): People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, in: Academy of Management Journal 34 (3/1991), S. 487-516

O'Reilly, Charles/Pfeffer, Jeffrey (2000): Cisco Systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets, in: Human Resource Planning 23 (3/2000), S. 38-52

Oyserman, Daphna/Coon, Heather M./Kemmelmeier, Markus (2002): Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses, in: Psychological Bulletin 128 (1/2002), S. 3-72

Parkes, Louise/Bochner, Stephen/Schneider, Sherry (2001): Person-Organization Fit Across Cultures: An Empirical Investigation of Individualism and Collectivism, in: Journal of Applied Psychology: An International Review 50 (1/2001), S. 81-108

Parsons, Frank (1909): Choosing a vocation, Boston 1909

Pervin, Lawrence A. (1968): Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit, in: Psychological Bulletin 69 (1/1968), S. 56-68

Piansoongnern, Opas/Anurit, Pacapol/Bunchapattanasakda, Chanchai (2008): Managing Talented Employees: A Study of Leading Corporations in Europe, in: European Journal of Social Sciences 6 (1/2008), S. 70-90

Pryzyborsky, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2008): Qualitative Sozialforschung, München, Wien 2008

Pugh, Derek S./Hickson, David S. (1976): Organizational Structure in its Context, The Aston Programme I, Westmead 1976

Pugh, Derek S./Hickson, David S./Hinings, Christopher R./Turner, C. (1969): The Context of Organization Structures, in: Administrative Science Quarterly 14 (1/1969), S. 91-114

Pugh, Derek S./Hinings, Christopher R. (1976): Organizational Structure. Extensions and Replications, The Aston Programme II, Westmead 1976

Ramamoorthy, Nagarajan/Carroll, Stephen J. (1998): Individualism/Collectivism Orientations and Relations Toward Alternative

Human Resource Management Practices, in: Human Relations 51 (5/1998), S. 571-588

Ramamoorthy, Nagarajan/Gupta, Amit/Sardessai, Ron M./Flood, Patrick C. (2005): Individualism/collectivism and attitudes towards human resource systems: a comparative study of American, Irish and Indian MBA students, in: International Journal of Human Resource Management 16 (5/2005), S. 852-869

Rastetter, Daniela (2004): Methoden der Personalforschung, quantitative, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl, Stuttgart 2004, Sp. 1177-1186

Ready, Douglas A./Conger, Jay A. (2007): Make your Company a Talent Factory, in: Harvard Business Review 85 (1/2007), S. 68-77

Ready, Douglas A./Hill, Linda A./Conger, Jay A. (2008): Winning the Race for Talent in Emerging Market, in: Harvard Business Review 86 (11/2008), S. 62-72

Rissbacher, Christoph/Stahl, Heinz (2003): Kooperationsfähigkeit – Stillschweigend vorausgesetzt und doch so rar, in: Stahl, Heinz/Hinterhuber, Hans (Hrsg): Erfolgreich im Schatten der Großen, Berlin 2003, S. 117-134

Ritz, Adrian/Sinelli, Peter (2010): Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen, in: Ritz, Adrian/Thom, Norbert (Hrsg.): Talent Management, Wiesbaden 2010, S. 3-24

Robinson, Sandra L. (1996): Trust and breach of the psychological contract, in: Administrative Science Quarterly 41 (4/1996), S. 574-599

Robinson, Sandra L./Kraatz, Matthew S./Rousseau, Denise M. (1994): Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study, in: Academy of Management Journal 37 (1/1994), S. 137-152

Robinson, Sandra L./Morrison, Elizabeth W. (2000): The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study, in: Journal of Organizational Behavior 21 (5/2000), S. 525-546

Rothwell, William J. (2010): Effective Succession Planning – Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, 4. Aufl., New York 2010

Rousseau, Denise M. (1989): Psychological and Implied Contracts in Organizations, in: Employee Responsibilities and Rights Journal 2 (2/1989), S. 121-139

Rousseau, Denise M. (2001): Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology 74 (4/2001), S. 511-541

Rynes, Sara L./Cable, Daniel M. (2003): Recruiting Research in the 21st Century: Moving to a Higher Level, in: Borman, Walter C./Ilgen, Daniel R./Klimoski, Richard J. (Hrsg.): Handbook of Psychology, Industrial and Organization Psychology, 12. Aufl., Hoboken et al. 2003, S. 55-76

Saks, Alan M./Ashforth, Blake E. (1997): A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes, in: Personnel Psychology 50 (2/1997), S. 395-426

Schaper, Niclas (2009): Wozu benötigt die Personalpraxis Talentmanagementansätze – Grundlegende Fragen und Lösungsansätze, in: Weitz, Andrea (Hrsg.): Talentmanagement im Mittelstand, Lengerich et al. 2009, S. 13-35

Schein, Edgar H. (1979): Organizational Psychology, 3. Aufl., Englewood Cliffs 1979

Scherer, Andreas G./Beyer, Rainer (1998): Der Konfigurationsansatz im Strategischen Management – Rekonstruktion und Kritik, in: Die Betriebswirtschaft 58 (3/1998), S. 332-347

Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2010): Personalmanagement, 2. Aufl., München 2010

Schiess, Michael/Thoma, Christoph/Anderson, Kai (2007): Talente finden, fördern und halten, in: Personalwirtschaft 34 (3/2007), S. 30-32

Schneider, Benjamin/Smith, D. Brent/Taylor, Sylvester/Fleenor, John (1998): Personality and organizations: A test of homogeneity of personality hypothesis, in: Journal of Applied Psychology 83 (3/1998), S. 462-470

Schuler, Randall S./Jackson, Susan E./Tarique, Ibraiz (2011a): Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM, in: Journal of World Business 46 (4/2011), S. 506-516

Schuler, Randall. S./Jackson, Susan E./Tarique, Ibraiz (2011b): Framework for global talent management: HR actions for dealing with global talent challenges, in: Scullion, Hugh/Collings, Davis G. (Hrsg.): Global Talent Management, New York 2011, S. 17-36

Schwarz, Sandra (2009): Muster erfolgreicher Internationalisierung von Handelsunternehmen, Wiesbaden 2009

Scullion, Hugh/Collings, David G. (2011): Global talent management: introduction, in: Scullion, Hugh/Collings, David G. (Hrsg.): Global Talent Management, New York 2011, S. 3-16

Scullion, Hugh/Collings, David G./Caliguri, Paula (2010): Global Talent Management, in: Journal of World Business 45 (2/2010), S. 105-108

Sedlmeier, Peter/Renkewitz, Frank (2008): Forschungsmethoden und Statistik in der Psychologie, München 2008

Sekiguchi, Tomoki (2007): A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection, in: Journal of Managerial Psychology 22 (2/2007), S. 118-131

Senge, Konstanze (2011): Das Neue am Neo-Institutionalismus, Wiesbaden 2011

Shulruf, Boaz (2008): Theory and practice in the use and interpretation of Likert-type scales within a cross-cultural context, in: Palcroft, Lauren B./Lopez, Melissa V. (Hrsg.): Personality assessment: New Research, New York 2008, S. 237-258

Shulruf, Boaz/Hattie, John/Dixon, Robyn (2007): Development of a New Measurement Tool for Individualism and Collectivism, in: Journal of Psychoeducational Assessment 25 (4/2007), S. 385-401

Shulruf, Boaz/Hattie, John/Dixon, Robyn (2011): Intertwinement of individualist and collectivist attributes and response sets, in: Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology 5 (1/2011), S. 51-65

Sigall, Harold/Mills, Judson (1998): Measures of independent variables and mediators are useful in social psychology experiments: But are they necessary? In: Personality and Social Psychology Review 2 (3/1998), S. 218-226

Simon, Hermann (1996): Hidden Champions, Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies, Boston 1996

Simon, David G./Hitt, Michael A. (2009): Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance, in: Strategic Management Journal 30 (13/2009), S. 1375-1394

Simon, Hermann/Huber, Frank (2006): Hidden Champions: Der Weg zur Weltmarktführerschaft, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 2006, S. 51-78

Singelis, Theodore M. (1994): The Measurement of Independent and Interdependent Self-Construals, in: Personality and Social Psychology Bulletin 20 (5/1994), S. 580-591

Skuza, Agnieszka/Scullion, Hugh/McDonnell, Anthony (2013): An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland, in: International Journal of Human Resource Management 24 (3/2013), S. 452-470

Smith, Peter B./Dugan, Shaun/Trompenaars, Fons (1996): National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations, in: Journal of Cross-Cultural Psychology 27 (2/1996), S. 231-264

Somaya, Deepak/Williamson, Ian O. (2011): Embracing turnover: moving beyond the "war for talent", in: Scullion, Hugh/Collings, David (Hrsg.): Global Talent Management, London 2011, S. 74-86

Sondergaard, Mikael (1994): Research note: Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications, in: Organizational Studies 15 (3/1994), S. 449-456

Sparrow, Paul/Brewster, Chris/Harris, Hillary (2004): Globalizing Human Resource Management, London 2004

Spence, Michael (1973): Job Market Signaling, in: Quarterly Journal of Economics 87 (3/1973), S. 355-374

Staehle, Wolfgang H. (1973): Organisation und Führung soziotechnischer Systeme – Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973

Stahl, Günter K./Björkman, Ingmar/Farndale, Elaine/Morris, Shad S./Paauwe, Jaap/Stiles, Philip/Trevor, Jonathan/Wright, Patrick M. (2007): Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain their Talent Pipeline, INSTEAD Working Paper Series, Fontainebleau 2007

Stahl, Günter K./Björkman, Ingmar/Farndale, Elaine/Morris, Shad/Paauwe, Jaap/Stiles, Philip/Trevor, Jonathan/Wright, Patrick (2012): Six Principles of Effective Global Talent Management, in: MIT Sloan Management 53 (2/2012), S. 24-32

Statistisches Bundesamt (2011): Demografischer Wandel in Deutschland Nr. 1, Berlin 2011

Statistisches Bundesamt (2013): Arbeitsmarkt, URL: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/lrerw013.html, 17.11.2013

Strack, Rainer/Caye, Jean-Michel/Bhalla, Vikram/Tollman, Peter/Linden, Carsten/Haen, Pieter van der/Quiros, Horacio (2012): Creating People Advantage 2012 – Mastering HR Challenges in a Two-Speed World, Boston 2012

Suh, Eunkook/Diener, Ed/Oishi, Shigehiro/Triandis, Harry C. (1998): The shifting basis of life satisfaction judgment across cultures: emotions versus norms, in: Journal of Personality and Social Psychology 74 (2/1998), S. 482-493

Süß, Stefan (2008): Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 60 (6/2008), S. 406-430

Süß, Stefan (2009): Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Diversity-Management in Deutschland, München, Mehring 2009

Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006): Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? In: Die Betriebswirtschaft 66 (5/2006), S. 521-541

Tagesschau (2013): Zuwanderer dringend gesucht, URL: http://www.tagesschau.de/wirtschaft/fachkraeftemangel-zuwanderung100.html, 17.11.2013

Tansley, Carole (2011): What do we mean by the term “talent” in talent management? In: Industrial and Commercial Training 43 (5/2011), S. 266-274

Tansley, Carole/Harris, Lynette M./Stewart, Jim/Turner, Paul A. (2006): Talent Management: Understanding the Dimensions, London 2006

Tarique, Ibraiz/Schuler, Randall S. (2010): Global Talent Management: Literature review, integrative framework, and suggestion for further research, in: Journal of World Business 45 (2/2010), S. 122-133

Tayeb, Monir (1987): Contingency Theory and Culture: A Study of Matched English and Indian Manufacturing Firms, in: Organizational Studies 8 (3/1987), S. 241-261

Taylor, Sully/Napier, Nancy K. (2005): International HRM in the twenty-first century: crossing boundaries, building connections, in: Scullion, Hugh/Linehan, Margaret (Hrsg.): International Human Resource Management: a Critical Text, London 2005, S. 298-318

Thom, Norbert/Friedli, Vera (2008): Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten, Bern 2008

Thom, Norbert/Friedli, Vera/Moser, Regine/Saxer, Andrea (2003): Retention-Management für High Potentials, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2004, München, Unterschleißheim 2003, S. 237-247

Thomas, Kecia M./Wise, P. Gail (1999): Organizational Attractiveness and Individual Differences: Are Diverse Applicants Attracted by Different Factors? In: Journal of Business and Psychology 13 (3/1999), S. 375-390

Thompson, James D. (1967): Organizations in action, New York 1967

Thunnissen, Marian/Boselie, Paul/Fruytier, Ben (2013): A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’ In: International Journal of Human Resource Management 24 (9/2013), S. 1744-1761

Towers Watson (2012): The Next High-Stakes Quest; Balancing Employer and Employee Priorities, Global Talent Management and Rewards Study 2012-2013, URL: https://www.towerswatson.com/de-DE/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/11/Towers-Watson-Talent-Management-Rewards-Studie-2012-Deutschland-ergebnisse, 17.11.2013

Tranks, Christine Q./Rynes, Sara L./Bretz, Robert D. Jr. (2002): Attracting Applicants in the War for Talent: Differences in Work Preferences among high Achievers, in: Journal of Business and Psychology 16 (3/2002), S. 331-345

Triandis, Harry C. (1995): Individualism and Collectivism, Boulder 1995

Triandis, Harry C./Brislin, Richard/Hui, Harry C. (1988): Cross-cultural training across the individualism-collectivism divide, in: International Journal of Intercultural Relations 12 (3/1988), S. 269-289

Triandis, Harry C./Bontempo, Robert/Villareal, Marcelo J./Asai, Masaaki/Lucca, Nydia (1988): Individualism and Collectivism – Cross-Cultural Perspectives on Self Ingroup Relationship, in: Journal of Personality and Social Psychology 54 (2/1988), S. 323-338

Triandis, Harry C./Gelfand, Michele J. (1998): Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism, in: Journal of Personality and Social Psychology 74 (1/1998), S. 118-128

Tung, Rosalie (2007): The human resource challenge to outward foreign investment aspirations from emerging countries: the case of China, in: International Journal of Human Resource Management 18 (5/2007), S. 868-889

Tymon, Walter G. Jr./Stumpf, Stephen A./Doh, Jonathan P. (2010): Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards, in: Journal of World Business 45 (2/2010), S. 109-121

Tziner, Aharon (1987): Congruency issue retested using Fineman's achievement climate notion, in: Journal of Social Behavior and Personality 2 (1/1987), S. 63-78

Ulrich, Dave/Ulrich, Michael (2011): Marshalling Talent, in: Berger, Lance A./Berger, Dorothy R. (Hrsg.): The Talent Management Handbook, 2. Aufl., New York et al. 2011, S. 518-528

Vaiman, Vlad/Nigel, Holden (2011): Talent management in Central and Eastern Europe, in: Scullion, Hugh/Collings, David (Hrsg.): Global Talent Management, London 2011, S. 178-193

Vaiman, Vlad/Scullion, Hugh/Collings, David (2012): Talent Management Decision Making, in: Management Decision 50 (5/2012), S. 925-941

Valverde, Mireia/Scullion, Hugh/Ryan, Gerard (2013): Talent management in Spanish medium-sized organizations, in: International Journal of Human Resource Management 24 (9/2013), S. 1832-1852

Van Vianen, Annelies E. M. (2000): Person-Organization Fit: The Match between Newcomers and Recruiters Preferences for Organizational Cultures, in: Personnel Psychology 53 (1/2000), S. 113-149

Venkatraman, N (1989): The Concept of Fit Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, in: Academy of Management Review 14 (3/1989), S. 423-444

Venkatraman, N/Camillus, John C. (1984): Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management, in: Academy of Management 9 (3/1984), S. 513-525

Vivas-López, Salvador/Peris-Ortiz, Marta/Rueda-Armengot, Carlos (2011): Managing talent for organizational learning, in: European Journal of International Management 5 (5/2011), S. 540-557

Wagner, John A. (1995): Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups, in: Academy of Management Journal 38 (1/1995), S. 152-172

Walgenbach, Peter/Oertel, Simon (2010): Die Umwelt der Organisation, in: Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Titscher, Stefan (Hrsg.): Praxis der Organisationsanalyse, Wien 2010, S. 63-82

Walker, James W./LaRocco, James M. (2002): Perspectives: talent pools: the best and the rest, in: Human Resource Planning 25 (3/2002), S. 12-14

Weber, Barbara M. (2009): Talent Management – Inhalte, Instrumente und Abgrenzungen, Saarbrücken 2009

Welge, Martin/Al-Laham, Andreas (2012): Strategisches Management, 6. Aufl., Wiesbaden 2012

Westerman, James W./Cyr, Linda A. (2004): An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories, in: International Journal of Selection and Assessment 12 (3/2004), S. 252-261

Wherry, Robert J. (1931): A new formula for predicting the shrinkage of the coefficient of multiple correlation, in: Annals of Mathematical Statistics 2 (4/1931), S. 440-451

Williams, Margaret L./Bauer, Talya N. (1994): The Effect of a Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness, in: Group & Organization Management 19 (3/1994), S. 295-308

Winkler, Jan (2009): Talent Management, Hamburg 2009

WTO (2013): World Trade Organization – International Trade and Market Access Data, URL: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_bis_e.htm?soluion=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState={%22impl%22:%22client%22,%22params%22:{%22langParam%22:%22en%22}}, 17.11.2013

Woodward, Joan (1965): Industrial Organization: Theory and Practice, London et al. 1965

Yaqub, Babar/Khan, Muhammad A. (2011): The role of Employer Branding and Talent Management for Organizational Attractiveness, in: Far East Journal of Psychology and Business 5 (1/2011), S. 57-65

Yin, Robert K. (2009): Case Study Research: Design & Methods, 4. Aufl., Thousand Oaks 2009

Zheng, Connie (2009): Keeping talents for advancing service firms in Asia, in: Journal of Service Management 20 (5/2009), S. 482-502