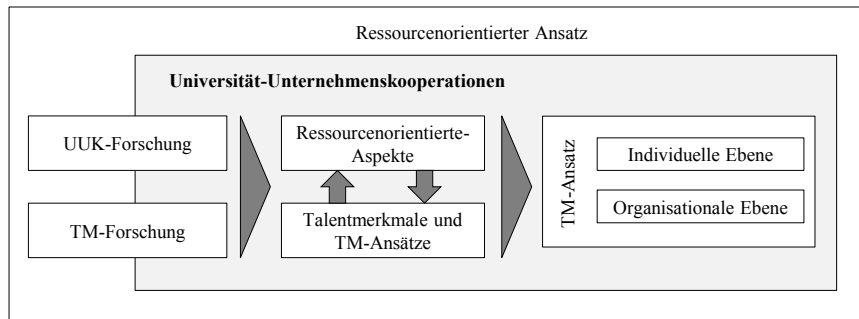


II TALENT MANAGEMENT IN UNIVERSITÄT- UNTERNEHMENSKOOPERATIONEN – ENTWICKLUNG EINES KONZEPTIONELLEN BEZUGRAHMENS

Aufgrund der mangelnden Berücksichtigung von TM im Rahmen der bisherigen Forschungsbeiträge über kooperative UU-Beziehungen werden im Folgenden theoretische Grundlagen einer TM-Perspektive auf UUKs gelegt.³⁸⁵ Zunächst werden UUKs aus einer ressourcenorientierten Perspektive beleuchtet. In Kapitel II.1 werden hierfür die theoretischen Grundlagen erarbeitet. Anschließend erfolgt ein Überblick über den aktuellen Stand der TM-Forschungsbemühungen; insbesondere werden die in der Literatur diskutierten Talent- und TM-Auslegungen dargestellt (Kapitel II.2). Um zentrale Erkenntnisse zu rekapitulieren, wird ein weiteres Zwischenfazit gezogen. Auf Basis der identifizierten Forschungsdefizite erfolgt im Anschluss die Ableitung der Forschungsleitfrage und der untergeordneten Untersuchungsfragen für die vorliegende Arbeit. Sodann wird ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt (Kapitel II.3), der als Ausgangsbasis für die empirische Untersuchung in Teil III dient. In der *Abbildung II-1* sind zentrale Forschungsfelder der vorliegenden Arbeit überblicksartig aufgeführt.

Abb. II-1: Zentrale Forschungsfelder der vorliegenden Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung.

³⁸⁵ In Kapitel I.4 sind wesentliche Erkenntnisse der bisherigen Forschungsbemühungen dargestellt. Zur Übersicht wesentlicher Forschungsbeiträge über kooperative UU-Beziehungen, vgl. Anhang 1.

II.1 UUKs aus Sicht einer ressourcenorientierten Argumentation

Im Hinblick auf UUKs existiert eine Vielzahl an theoretischen Erklärungsansätzen.³⁸⁶ Da die vorliegende Arbeit TM in Ausbildung betreffenden UUKs untersucht, werden ressourcenorientierte Ansätze – insbesondere der Resource-based View (RBV) sowie der Relational View – als geeignete theoretische Ausgangsbasis gewählt (Teilkapitel II.1.1). Anschließend erfolgt eine Ausführung zum Wettbewerb um Talente (Teilkapitel II.1.2).

II.1.1 *Resource-based View und Relational View als theoretische Ausgangsbasis*

Gemeinhin gilt die Ressource „Mensch“ als wesentlicher Erfolgsfaktor in Organisationen.³⁸⁷ Um diese Aussage wissenschaftlich zu fundieren, greift die vorliegende Arbeit auf *ressourcenorientierte Ansätze* des strategischen Managements zurück.³⁸⁸

Im Rahmen des strategischen Managements basiert der *Resource-based View* (organisationsintern) auf der Annahme, dass durch eine heterogene Ressourcenausstattung, über die Organisationen verfügen oder zu denen sie Zugang haben, ein strategischer Wettbewerbsvorteil hervorgehen kann.³⁸⁹ Demnach müssen wettbewerbsrelevante Ressourcen, welche auch als Stärken einer Organisation bezeichnet werden, folgende Eigenschaften aufweisen: Sie sind *wertvoll*, *spezifisch* und *knapp* beziehungsweise in begrenztem Ausmaß vorhanden und *nicht* oder *nur begrenzt imitier-* und *substituierbar*.³⁹⁰ Durch Ak-

³⁸⁶ Vgl. Teilkapitel I.1.1.

³⁸⁷ Vgl. Barney (2001), S. 627; Colbert (2004), S. 341.

³⁸⁸ Vgl. Barney (1991); Dyer/Singh (1998); Grant (1991); Lavie (2006); Mesquita et al. (2008); Penrose (1959); Pfeffer/Salancik (1978); Wernerfelt (1984).

³⁸⁹ Vgl. Barney (1991); Barney et al. (2001); Penrose (1959); Wernerfelt (1984). Die ressourcenorientierten Ansätze haben zur Erklärung der Erzielung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen zunehmend an Bedeutung gewonnen, vgl. Duschek/Sydow (2002), S. 426.

³⁹⁰ Vgl. Barney (1991), S. 106ff.; Grant (1991), S. 123ff. Vgl. hierzu auch Barney et al. (2001), S. 625; Wernerfelt (1984), S. 172 sowie Williamson (1985). Zur Knappheit, vgl. ergänzend Ringlstetter (1995), S. 81. Zur Spezifität, vgl. ergänzend Rasche (1994), S. 82ff.

quisition, Entwicklung, Kombination und effektiven Einsatz von wettbewerbsrelevanten Ressourcen können nachhaltige Wettbewerbsvorteile entstehen, die einen einzigartigen Wert für Organisationen darstellen.³⁹¹

Unterdessen betont eine Vielzahl von Autoren, dass keine Organisation über alle erforderlichen Ressourcen allein verfügt oder diese komplett eigenständig aufbauen kann, um langfristig erfolgreich zu sein.³⁹² Ebenso betont der Kernkompetenzansatz die kooperative Nutzung von komplementären Ressourcen über Organisationsgrenzen hinweg, um Kernkompetenzen zu generieren.³⁹³ Aus diesem Grund wird, ergänzend zum RBV, der *Relational View* (organisationsübergreifend) als theoretischer Ausgangspunkt hinzugezogen.³⁹⁴

Der *Relational View* basiert auf der zentralen Aussage, dass dauerhafte Wettbewerbsvorteile aus organisationsübergreifenden Beziehungen entstammen.³⁹⁵ Demzufolge tragen Kooperationspartner entscheidend zum Erfolg einer Organisation bei.³⁹⁶ Interorganisationale Kooperationen bieten somit die Möglichkeit, Zugang zu Ressourcen zu erhalten, die Bandbreite der Tätigkeitsfelder auszuweiten oder bisherige Tätigkeiten effizienter durchzuführen.³⁹⁷ Im Hinblick auf UUKs, und hier insbesondere auf kooperative Beziehungen im Bereich der universitären Ausbildung, lässt sich das Ressourcenverhältnis

³⁹¹ Vgl. Barney (1991), S. 105ff.; Colbert (2004), S. 343. Zum Schutz der Wettbewerbsvorteile dienen Eigentumsrechte, Ressourcenknappheit, kausale Ambiguität, komplexe Verknüpfung der Ressourcen sowie der gewonnene Zeitvorsprung einer Organisation, vgl. exemplarisch Dyer/Singh (1998), S. 674.

³⁹² Vgl. beispielsweise Coase (1937), S. 388ff.; Commons (1934), S. 73ff.; Dyer/Singh (1998), S. 660; Lavie (2006), S. 641; Pfeffer/Salancik (1978), S. 139; Richardson (1972), S. 890ff. Vgl. hierzu auch Ringlstetter (1997), S. 30f.

³⁹³ Vgl. Hamel (1991), S. 84ff.; Lei (1993), S. 33ff.; Prahalad/Hamel (1990), S. 81. Vgl. hierzu auch Duschek/Sydow (2002), S. 427. „Core competence is communication, involvement and a deep commitment to working across organizational boundaries“ (Prahalad/Hamel 1990, S. 81). Allerdings stellen Duschek/Sydow (2002) fest, dass kooperative Kernkompetenzen lediglich einen instrumentellen, jedoch keinen institutionellen Charakter aufweisen, vgl. Duschek/Sydow (2002), S. 428.

³⁹⁴ Der Relational View gilt als weitgehend komplementär zum RBV, jedoch mit der Erweiterung um interorganisationale Beziehungen, vgl. Dyer/Singh (1998); Lavie (2006); Mesquita et al. (2008).

³⁹⁵ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 660f.; Gulati et al. (2000), S. 203. Vgl. hierzu auch Duschek/Sydow (2002), S. 428.

³⁹⁶ Vgl. Herbst (2002), S. 55f.; Sydow (1992), S. 196ff.

³⁹⁷ Vgl. exemplarisch Contractor/Lorange (2002a); Dyer/Singh (1998); Gläser et al. (2004); Gulati et al. (2000); Zentes et al. (2005a). Für einen Überblick über Motive und Beweggründe für kooperative Zusammenschlüsse, vgl. exemplarisch Herbst (2002), S. 57ff. Vgl. hierzu auch Teilkapitel 1.2.2.

der Kooperationspartner als *komplementär* bezeichnen.³⁹⁸ Während Universitäten über Humanressourcen verfügen, welche eine überwiegend theoretische Ausbildung an der Universität durchlaufen, besitzen Unternehmen praktische Expertise, die in kooperativen Lehrveranstaltungen den Studierenden nähergebracht werden kann. Demzufolge besteht ein interorganisationaler Wissensaustausch. Darüber hinaus ist festzustellen, dass einerseits Studierende und Absolventen auf der Suche nach beruflichen Einstiegsmöglichkeiten sind und andererseits Unternehmen ihre Arbeitgebermarke präsentieren und ihre Bekanntheit steigern möchten, um Nachwuchskräfte für ihre Vakanzen zu gewinnen.³⁹⁹

„The ability of alliance partners to realize the benefits from complementary strategic resources is conditioned on compatibility in decisions processes, information and control systems, and culture [...]“ (Dyer/Singh 1998, S. 668; Parenthese durch die Autorin)⁴⁰⁰

Um eine Nachahmung von Dritten zu verhindern beziehungsweise die Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen sicherzustellen, sind Imitationsbarrieren notwendig, wie beispielsweise eine wechselseitige Verknüpfung von kooperativen Ressourcen der Kooperationspartner.⁴⁰¹ Darüber hinaus sind die Knappheit an Kooperationspartnern mit komplementären Ressourcen und relationalen Fähigkeiten sowie die fehlende Teilbarkeit der Ressourcen förderlich, um eine Imitation von Dritten zu verhindern.⁴⁰² Weiterhin ist die Etablierung einer vertrauensvollen Beziehung unter den Kooperationspartnern hilfreich, um Wettbewerbsvorteile aufrechtzuerhalten.⁴⁰³ Angesichts der kausalen

³⁹⁸ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 666f.; Wernerfelt (1984), S. 175.

³⁹⁹ Dieses komplementäre Ressourcenverhältnis zeichnet sich auch für Forschungsk Kooperationen ab, wobei die Generierung innovativen Wissens im Vordergrund steht. Für eine detaillierte Betrachtung von UU-Forschungsk Kooperationen aus einer wissensorientierten Perspektive, vgl. Woll (2013), S. 54ff.

⁴⁰⁰ Vgl. hierzu auch Doz (1996), S. 74ff.; Kanter (1994), S. 105ff.

⁴⁰¹ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 672. Im Zeitverlauf finden Co-Spezialisierungen der involvierten Ressourcen in Kooperationen statt, was zu einer Ressourceninterdependenz und -spezifität führt, vgl. Duschek/Sydow (2002), S. 429.

⁴⁰² „[R]elational rents may be difficult to imitate because potential alliance partners with the necessary complementary resources and relational capability are rare“ (Dyer/Singh 1998, S. 673; Parenthese durch die Autorin). Vgl. hierzu auch Duschek/Sydow (2002), S. 429. Bei einer Trennung von kooperationspezifischen Ressourcen ist die Aufrechterhaltung von Ressourcenvorteilen häufig nicht möglich. Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 673. Vgl. hierzu auch Duschek/Sydow (2002), S. 430.

⁴⁰³ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 673.

Ambiguität können weitere Imitationsbarrieren errichtet werden, da Marktbegleiter oftmals nicht vollständig feststellen können, was zur Erzielung von *relationalen Renten*⁴⁰⁴ führt. Sollten Marktbegleiter in der Lage sein, herauszufinden, wodurch relationale Renten entstehen, werden diese in Anbetracht von Kosten- und Zeitüberlegungen dennoch häufig nicht repliziert.⁴⁰⁵

In der *Abbildung II-2* sind zusammenfassend wesentliche Merkmale zum RBV und Relational View dargestellt, welche zur die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen beitragen.

⁴⁰⁴ Anhand des Relational View besteht die Möglichkeit, *relationale Renten* zu generieren, die zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen können. Relationale Renten entstehen durch gemeinsame Austauschbeziehungen „that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners“ (Dyer/Singh 1998, S. 662). Relationale Renten werden auch als kooperative Kernkompetenzen bezeichnet, vgl. Duschek/Sydow (2002), S. 429. Allerdings entstehen die Wettbewerbsvorteile originär in organisationsübergreifenden Beziehungen und sind fest darin verankert, vgl. Dyer/Singh (1998), S. 671ff. Vgl. hierzu auch Duschek/Sydow (2002), S. 430.

⁴⁰⁵ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 673. Der Relational View weist jedoch auch einige Schwächen auf, da keine ausreichende konzeptionelle Erklärung über den Prozess der Generierung von Renten bzw. Kernkompetenzen erfolgt.

Abb. II-2: Erzielung von Wettbewerbsvorteilen mittels Resource-based View und Relational View

Dimension	Resource-based View	Relational View
Untersuchungsobjekt	Organisation	Mindestens zwei Organisationen
Primäre Quellen für Wettbewerbsvorteile	Humanressourcen, u. a. ▪ Wissen/Know-how/Kompetenzen ▪ Managementfähigkeiten Intangible Ressourcen, u. a. ▪ Patente ▪ Prozesse, Routinen ▪ Reputation Tangible Ressourcen, u. a. ▪ Knappe physische Ressourcen ▪ Finanzielle Ressourcen ▪ Innovative Produkte	Beziehungsspezifische Investments ▪ Interorganisationaler Wissensaustausch ▪ Komplementäre Ressourcenausstattung ▪ Effektive Governance-Mechanismen
Mechanismen zum Schutz von Wettbewerbsvorteilen	Ergriffene Barrieren einer einzelnen Organisation, um Imitation zu vermeiden ▪ Ressourcenknappheit/Eigentumsrechte ▪ Kausale Ambiguität ▪ Zeitvorsprung ▪ Verknüpfung der Vermögensbestände (bspw. Humanvermögen)	Dyadische/netzwerkorientierte Barrieren, um Imitation zu vermeiden ▪ Kausale Ambiguität ▪ Zeitvorsprung ▪ Interorganisationale Verknüpfung der Vermögensbestände ▪ Partnerknappheit ▪ Unteilbarkeit der Ressourcen ▪ Institutionelle Bedingungen
Kontrolle über rentengenerierende Quellen	Einzelne Organisation	Kollektiv

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dyer/Singh (1998), S. 674.

Angesichts der ressourcenorientierten Argumentation wird *Talent* in UKs als strategische Ressource verstanden, die wertvoll und einzigartig sowie begrenzt imitierbar und substituierbar ist, sodass daraus ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil für beide Kooperationspartner hervorgehen kann.⁴⁰⁶

⁴⁰⁶ Vgl. Dries (2013b), S. 275f. Darüber hinaus sind in der Literatur unterschiedliche theoretische Perspektiven aus der Psychologie vorzufinden, bspw. die Betrachtung von Talent in der Arbeitspsychologie (individuelle Differenzierung); Erziehungspsychologie (angeborene Begabung); Berufspsychologie (Identität); Positiven Psychologie (Stärke) sowie Sozialpsychologie (Wahrnehmung von Talent), vgl. exemplarisch Dries (2013b), S. 275ff. und Sonnenberg et al. (2014), S. 273ff. Farndale et al. (2010) bezeichnen Talent als eine Kombination aus *Humankapital* (z. B. Kompetenzen, Wissen, Persönlichkeitsmerkmale) und *Sozialkapital* (z. B. Mobilisierung von gegenwärtigen und zukünftigen Ressourcen) sowie *politischem Kapital* (z. B. Reputation, Legitimität) und *kulturellem Kapital* (z. B. Transfer von Bräuchen und Gewohnheiten), vgl. Farndale et al. (2010), S. 1779.

II.1.2 Zum Wettbewerb um Talente

Vor dem Hintergrund einer ressourcenorientierten Argumentation gelten Talente als strategisch relevante Ressourcen, die nachhaltige Wettbewerbsvorteile herbeiführen können. Demzufolge befinden sich Organisationen im Wettbewerb um Talente. In diesem Teilkapitel werden die Ursachen (1) sowie Motive (2) der Wettbewerbsorientierung näher erläutert.

(1) Ursachen der Wettbewerbsorientierung

Als wesentliche *Ursachen* der Wettbewerbsorientierung werden externe und interne (organisationale) Veränderungen in einer globalisierten Umwelt aufgeführt, die auf das Entstehen von TM und damit auf eine zunehmende Wettbewerbsorientierung zurückzuführen sind.⁴⁰⁷

Zunächst ist eine Veränderung der Wertschöpfung festzustellen, die mit einer Zunahme an *wissensintensiven Dienstleistungsorganisationen* in einer globalisierten Welt verbunden ist:

„The move from product-based to knowledge-based economies is a fundamental business transformation impacting the global war for talent. [...]. Service economies shift investment towards intangible and human assets.“ (Beechler/Woodward 2009, S. 275; Parenthese durch die Autorin)⁴⁰⁸

Dadurch sind Humanressourcen stärker denn je als wesentliche Produktionsfaktoren bedeutsam, da sie mit Wissen und Kompetenzen ausgestattet sind, die entscheidend zur Performance einer Organisation beitragen.⁴⁰⁹ Aus diesem Grund steigt für Organisationen die Bedeutung, hochqualifizierte und motivierte Personen anzuziehen und zu akquirieren, zu fördern und zu binden.

⁴⁰⁷ Für eine Übersicht über Ursachen von TM, vgl. Schuler et al. (2011), S. 508 und Tansley et al. (2007), S. 2.

⁴⁰⁸ Vgl. hierzu auch Iles et al. (2010a), S. 183.

⁴⁰⁹ Vgl. exemplarisch Ritz/Sinelli (2011), S. 4; Scullion et al. (2010), S. 106; Schuler et al. (2011), S. 507f.; Tarique/Schuler (2010), S. 123; Williams (2000), S. 10.

„Certainly, many factors other than talent management are driving return to shareholders, but these data provide compelling evidence that better talent management results in better performance.“ (Michaels et al. 2001, S. 7)

Als weitere Ursache wird der *demografische Wandel* aufgeführt, der zukünftig zu einer Verknappung der Arbeitnehmer durch eine abnehmende Population sowie zu einer strukturellen Verschiebung führen kann.⁴¹⁰ Als Konsequenz sind Organisationen dazu veranlasst, wertvolles Wissen zu sichern beziehungsweise zu transferieren. Außerdem wird erwartet, dass sich der Wettbewerb um hochqualifizierte Personen weiter zuspitzt und somit deren Akquisition zunehmend erschwert wird, da die Anforderungen an Humanressourcen steigen und insgesamt weniger Humanressourcen verfügbar sein werden, was wiederum negative Auswirkungen für Wachstum und Wohlfahrtsentwicklung zur Folge haben kann.⁴¹¹

„Attracting – and retaining – the best available people is likely to become even more challenging as the competition for high-performer and high-potential executives intensifies.“ (Williams 2000, S. 9)⁴¹²

Zudem ist eine Veränderung von einem *regionalen* bis hin zu einem *globalen Wettbewerb* um Talente zu verzeichnen:

„In addition to demographic changes, globalization, with increasing economic integration across nations, profoundly impacts labor supply and the talent war.“ (Beechler/Woodward 2009, S. 275)⁴¹³

Darüber hinaus wird im Rahmen der Globalisierung die *Wissensmigration* als problematisch angeführt, da in Deutschland die Zahl der Abwanderungen von hochqualifizierten Personen ins Ausland besonders hoch ist.⁴¹⁴ Gemäß Ritz/Sinelli (2011) sind die staatliche und die betriebliche Bildungspolitik dazu angehalten, einen solchen „Braindrain“

⁴¹⁰ Für Deutschland wird prognostiziert, dass die Population im Jahr 2050 auf 70 Millionen Einwohner zurückgegangen sein wird, wobei ein Drittel der Bevölkerung über 60 Jahre alt sein wird. Im gleichen Ausmaß reduziert sich die Anzahl der unter 20-Jährigen, vgl. Al Ariss et al. (2014), S. 178; Ritz/Sinelli (2011), S. 4. Vgl. hierzu auch Beechler/Woodward (2009), S. 275; Cappelli (2005), S. 144; Schuler et al. (2011), S. 509; Tarique/Schuler (2010), S. 126.

⁴¹¹ Vgl. Cappelli (2005), S. 147; Ritz/Sinelli (2011), S. 5; Schuler et al. (2011), S. 509; Scullion et al. (2010), S. 106; Tarique/Schuler (2010), S. 126f.

⁴¹² Vgl. hierzu auch Festing/Schäfer (2014), S. 268; Iles et al. (2010a), S. 183.

⁴¹³ Vgl. Scullion et al. (2010), S. 106.

⁴¹⁴ Vgl. Ritz/Sinelli (2011), S. 6; Vgl. hierzu auch Beechler/Woodward (2009), S. 275; Tarique/Schuler (2010), S. 126.

zu vermeiden.⁴¹⁵ Al Ariss et al. (2014) prognostizieren, dass Talent lokal knapp vorhanden sein wird, obwohl global eine Fülle an Talenten besteht.⁴¹⁶

Hinzu kommt eine wachsende *Diversität*, insbesondere in Bezug auf das Geschlecht, die Herkunft sowie die kulturelle Verankerung der Humanressourcen. Beispielsweise argumentieren Ritz/Sinelli (2011), dass Schlüsselpositionen verstärkt von Frauen zu übernehmen sind, um die Lücke an Talenten, welche durch die demografische Veränderung verursacht wird, zu schließen.⁴¹⁷ Eine weitere Form der Diversität ist das Auftreten von unterschiedlichen Arbeitsformen und -modellen, die sich am HR-Lebenszyklus orientieren:

„Rather than a linear pattern – education, work, retirement – there is a move to ‘cyclic lifeplans’ with periods of education, work and recreation overlapped and interspersed across a lifetime.“ (Beechler/Woodward 2009, S. 277)⁴¹⁸

Des Weiteren wird die sinkende Loyalität gegenüber Arbeitsbeziehungen als Herausforderung für Organisationen in Bezug auf die Retention angesehen, da sich zunehmend „das Marktgleichgewicht bei einem Nachfrageüberhang auf dem Arbeitsmarkt vermehrt in Richtung Talent“ (Ritz/Sinelli 2011, S. 7) verschiebt.

(2) Motive der Wettbewerbsorientierung

Die unterschiedlichen Ursachen der Wettbewerbsorientierung um Talente rufen unterschiedliche *Motive* hervor, überwiegend auf individueller und organisationaler Ebene, beispielsweise in Bezug auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, die Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen sowie die Verfolgung von Nachhaltigkeitsaspekten.

Als zentrales Ziel von TM wird die *Steigerung der Unternehmensperformance* in der einschlägigen Literatur aufgeführt:

⁴¹⁵ Vgl. Ritz/Sinelli (2011), S. 6.

⁴¹⁶ Vgl. Al Ariss et al. (2014), S. 178.

⁴¹⁷ Vgl. Ritz/Sinelli (2011), S. 7. Vgl. hierzu auch Beechler/Woodward (2009), S. 276; Boudreau (2013), S. 288f.; Ng/Burke (2005), S. 1206.

⁴¹⁸ Vgl. hierzu auch Al Ariss et al. (2014), S. 178.

„Within the organizational level, there is no unanimity on the intended objective: profit, competitive advantage or sustainability. However, the main objective of talent management is firm performance, which can be influenced by increased employee well-being.“ (Thunnissen et al. 2013a, S. 1753)⁴¹⁹

Im Detail betrachtet verfolgt TM zum einen die *Akquisition, Entwicklung, Motivation und Bindung von Talenten* und zum anderen eine *Wertsteigerung der Ressourcenausstattung*.⁴²⁰ Dadurch soll die gesamte Performance einer Organisation unterstützt und verbessert werden.⁴²¹ Eine Wertsteigerung der Ressourcenausstattung ist beispielsweise möglich, wenn bereits vorhandene Humanressourcen in alternativen Betätigungsfeldern eingesetzt werden können und sie mit ihren spezifischen Merkmalen einen Wert schaffen.⁴²²

In Bezug auf die Akquisition und Bindung von Talenten entsteht der bereits angesprochene „Krieg um Talente“⁴²³, wodurch die marktbezogene Denkweise im HRM deutlich wird.⁴²⁴ Ringlstetter/Kaiser (2008) beschreiben in diesem Zusammenhang, dass Organisationen das Produkt „Arbeitsplatz“ verkaufen. Demgegenüber wird ein Kandidat vielmehr als Kunde behandelt, der diesen Arbeitsplatz erwirbt.⁴²⁵ Als Konsequenz entwi-

⁴¹⁹ Boudreau/Ramstad (2005) argumentieren, dass TM auch das Ziel der Nachhaltigkeit verfolgt und somit über finanzielle Ziele hinaus betrachtet wird, vgl. Boudreau/Ramstad (2005), S. 130f. Vgl. hierzu auch Vaiman et al. (2012), S. 935.

⁴²⁰ Vgl. exemplarisch Beechler/Woodward (2009), S. 274.; Hartmann et al. (2010), S. 30; McDonnell et al. (2010), S. 158; Meyers/Woerkom (2014), S. 192; Ritz/Thom (2011); S. 235; Schiemann (2014), S. 282. Vgl. hierzu auch Thunnissen et al. (2013a), S. 1752. Akquisition und Bindung sowie die Wertsteigerung von Humanressourcen werden auch als „Stellhebel“ zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bezeichnet, vgl. Krauss (2002), S. 154f. Vgl. hierzu auch Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 57.

⁴²¹ Vgl. exemplarisch Ashton/Morton (2005), S. 30; Collings/Mellahi (2009), S. 304; Dutttagupta (2005), S. 2; Lewis/Heckman (2006), S. 149; Michaels et al. (2001), S. 11. Collings/Mellahi (2009) konstatieren, dass effektives TM eine indirekte positive Korrelation mit organisationaler Performance aufweist, wobei Motivation, Commitment und Extra-Rollenverhalten als Mediatoren wirken, was positiv auf die individuelle Performance wirkt, vgl. Collings/Mellahi (2009), S. 309f. Vgl. hierzu auch Höglund (2012). Als weitere indirekte Ziele werden die Steigerung des persönlichen Engagements und Commitments genannt, vgl. Stahl et al. (2007), S. 15f.; Thunnissen et al. (2013a), S. 1752f. und S. 1756. Vgl. hierzu auch Cheese et al. (2008).

⁴²² Diese Möglichkeit wird als direkte bzw. kurzfristige Wertsteigerung bezeichnet. Alternativ kann durch eine allgemeine Reduzierung von Talenten eine Ressourcenasymmetrie erreicht werden. Diese indirekte bzw. langfristige Wertsteigerung wird jedoch aufgrund mangelnder Steuerbarkeit als problematisch angesehen, vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 58f.

⁴²³ Zum „War for Talents“, vgl. Chambers et al. (1998). Vgl. hierzu auch Axelrod et al. (2001), S. 9f.; Michaels et al. (2001), S. 1. Vgl. hierzu Kapitel II.2.

⁴²⁴ Vgl. Krauss (2002), S. 155ff.

⁴²⁵ Vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 58. Vgl. hierzu Teilkapitel I.3.3.

ckeln Organisationen spezifische Maßnahmen, beispielsweise im Bereich Personalmarketing, um ihren Bedarf an Humanressourcen zu decken und sich von anderen konkurrierenden Organisationen zu differenzieren:

„Employers must invest in programs that help them target appropriate recruits and identify where their recruiting investments are most effective.“ (Cappelli 2005, S. 148)

Es zählt hierbei nicht nur der Eintritt eines Kandidaten in ein Unternehmen, sondern auch sein Verbleib, da sich Mitarbeiter mit einem hohen Marktwert durchaus der Wechselmöglichkeit beziehungsweise des Kaufs eines anderen Arbeitsplatzes bewusst sind. Demzufolge versuchen Organisationen sich, auch nach Eintritt eines Kandidaten von anderen Organisationen zu differenzieren.⁴²⁶

II.2 Erkenntnisse bisheriger TM-Forschungsbemühungen

Spätestens seit der veröffentlichten Studie von McKinsey zum „War for Talents“⁴²⁷ existiert ein erhöhtes wissenschaftliches und wirtschaftliches Interesse am *Talent-Phänomen*.⁴²⁸ Seit Ende der 1990er-Jahre gilt TM als eines der wichtigsten Themen innerhalb der HRM-Forschung sowie in der Praxis.⁴²⁹

„[T]he talent management literature seems to have evolved from a marginal topic in the literature to a growing one [...].“ (Dries 2013b, S. 273; Parenthesen durch die Autorin)

Dieses Interesse spiegelt sich in der gestiegenen Anzahl der veröffentlichten Monografien und Artikel in Fachzeitschriften zwischen 1990 und 2014 wider.⁴³⁰ Insbesondere in den letzten fünf Jahren ist die Zahl der TM-Veröffentlichung signifikant angestiegen.⁴³¹ Jedoch existiert keine einheitliche Definition von Talent für diesen Kontext, weshalb im Folgenden eine Übersicht über unterschiedliche Begriffsverständnisse dargelegt wird, um Gemeinsamkeiten für eine Begriffsklärung herauszuarbeiten (Teilkapitel II.2.1). Im

⁴²⁶ Vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 58.

⁴²⁷ Vgl. Chambers et al. (1998). Vgl. hierzu auch Axelrod et al. (2001), S. 9f.; Michaels et al. (2001), S. 1.

⁴²⁸ Vgl. Thunnissen et al. (2013b), S. 326.

⁴²⁹ Vgl. exemplarisch Al Ariss et al. (2014), S. 173; Dries (2013b), S. 273; Iles et al. (2010b), S. 126; Morley et al. (2015), S. 2; Thunnissen et al. (2013b), S. 326.

⁴³⁰ Vgl. Dries (2013b), S. 273; Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 290.

⁴³¹ Vgl. Dries (2013b), S. 273.

Anschluss werden zentrale Ansätze zur Systematisierung von TM erläutert sowie Abgrenzungsmerkmale zum HRM aufgezeigt (Teilkapitel II.2.2). Das Kapitel endet mit der Aufdeckung von relevanten TM-Forschungsbedarfen des dynamischen Forschungsfeldes, woraus die Forschungs- und Untersuchungsfragen der vorliegenden Arbeit abgeleitet werden (Teilkapitel II.2.3).⁴³²

II.2.1 Zum pluralistischen Talentverständnis

In diesem Teilkapitel beziehen sich die Ausführungen zunächst auf die Auslegung des ursprünglichen Talentbegriffs (1), bevor die unterschiedlichen Merkmale des organisationalen Talentbegriffs dargelegt werden (2), die zum gegenwärtigen, pluralistischen Verständnis beitragen, aber auch Uneinigkeit und Irritationen in Wissenschaft und Praxis hervorrufen (3).

⁴³² Der durchgeführte qualitative Literaturüberblick für TM wurde für den Zeitraum 1990 bis 2014 für peer-reviewed Journals, ausgewählte Monographien und Sammelbände durchgeführt und lehnt sich an die „traditional literature review“-Vorgehensweise von Jesson et al. (2011) an. Für die Literatursuche wurden folgende Datenbanken verwendet: Business Source Complete, EconLit sowie der Online-Katalog OPAC (Bayerischer Verbundkatalog). „Talent“ und „Talent Management“ dienten als Schlüsselwörter für die Literaturrecherche. Zunächst wurde keine Einschränkung auf bestimmte Fachzeitschriften oder A-Publikationen vorgenommen, um vorzeitige Ausschlüsse interessanter TM-Forschungsbeiträge zu vermeiden. Somit konnte ein breiter Einblick in das Themenfeld gewonnen werden. Des Weiteren wurden die Literaturverzeichnisse aller gefundenen Forschungsbeiträge nach weiteren relevanten Quellen durchsucht. Anhand dieser Vorgehensweise konnten 230 Beiträge aufgefunden werden. Der Überblick über die TM-Literatur deckt folgende inhaltliche Schwerpunkte ab: Ursachen und Motive; theoretisch-konzeptionelle Perspektiven und Definitionen; TM in unterschiedlichen Organisationen, Branchen und Ländern; TM-Aktivitäten sowie Konflikte, welche in Zusammenhang mit TM stehen. Quantitativ betrachtet stammen die meisten Artikel aus folgenden Journals: Journal of World Business, Human Resource Management Review, International Journal of Human Resource Management, Harvard Business Review sowie Human Resource Management. Ein Auszug von wesentlichen TM-Forschungsbeiträgen ist im Anhang 2 hinterlegt, wobei die Beiträge in Abhängigkeit der inhaltlichen Schwerpunktsetzung sowie der Reputation beziehungsweise dem Rating der Fachzeitschrift gemäß dem Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB) und den Journal Citation Reports (JCR) von Thomson Reuters ausgewählt wurden. Vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 291. Vgl. hierzu auch Kapitel I.2. Zur Übersicht über zentrale Themen in der TM-Literatur, vgl. exemplarisch Tansley et al. (2013), S. 339 sowie Thunnissen et al. (2013a), S. 1749ff.

(1) Zur Herkunft des Talentbegriffs

Der Begriff *Talent* existiert bereits seit Jahrhunderten, jedoch ist ein konsistentes Begriffsverständnis nicht vorzufinden.⁴³³ Etymologisch betrachtet beruht das bekannte Fremdwort auf dem Griechischen „*tálan*“ (Waage, das Gewogene, bestimmtes Gewicht) und galt als offizielle Handelsbezeichnung für ein bestimmtes Gewicht und die damit verbundene Geldsumme.⁴³⁴ In der Bibel erscheint im Neuen Testament eine erweiterte Bedeutung in Bezug auf „anvertrautes Vermögen, anvertrautes Gut“⁴³⁵, woraus sich im übertragenen Sinn die Bedeutung „die (einem von Gott anvertraute) geistige Anlage“ (Duden 2007b, S. 835) ableitet.

Tansley (2011) beschreibt den historischen Wandel des Begriffsverständnisses wie folgt: Im 13. Jahrhundert wurde der Begriff mit einer Neigung („*inclination*“) oder Geisteshaltung („*disposition*“) in Verbindung gebracht. Hingegen erfolgte im 15. Jahrhundert eine Assoziation mit Begriffen wie Schatz, Kostbarkeit, Reichtum, geistige Begabung sowie natürliche beziehungsweise angeborene Fähigkeit („*treasure, riches, mental endowment, natural ability*“). Im 17. Jahrhundert wurde von einer besonderen angeborenen Fähigkeit beziehungsweise einer Begabung oder Eignung unterschiedlichster Art („*special natural ability or aptitudes and faculties of various kinds*“) gesprochen, währenddessen im 19. Jahrhundert die Ansicht bestand, dass Talent durch eine Person verkörpert wird („*talent was viewed as embodied in the talented – hence a person of talent and ability*“). Die Hervorhebung einer *besonderen* Fähigkeit und Begabung, die eine Person verkörpert, um außerordentliche geistige und physische Leistungen zu vollbringen, lag darin begründet, Talent von einer normalen beziehungsweise durchschnittlichen Fähigkeit („*mere skill*“) zu unterscheiden.⁴³⁶

Die ursprüngliche Verwendung des Begriffs erscheint somit sehr umfassend und erstreckt sich über eine Gewichts- und Münzeinheit bis hin zur Begabung. In gegenwärtigen Lexika wird Talent sowohl als Adjektiv sowie als Personifikation aufgefasst: „Begabung, die jemanden zu ungewöhnlichen beziehungsweise überdurchschnittlichen

⁴³³ Vgl. für diesen Abschnitt Tansley (2011), S. 267. Vgl. hierzu auch Ritz/Sinelli (2011), S. 7f.; Vaiman/Collings (2013), S. 1737.

⁴³⁴ Vgl. Duden (2007b), S. 835.

⁴³⁵ Vgl. Matthäus-Evangelium, 18:24 und 25:15–28.

⁴³⁶ Vgl. Tansley (2011), S. 267. Vgl. hierzu auch Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 292.

Leistungen auf einem bestimmten, besonders auf künstlerischem Gebiet befähigt“ (Duden 1989, S. 1511) sowie „jemand der Talent hat“ (Duden 1989, S. 1511).⁴³⁷ Begriffe wie „Anlage, Befähigung, Begabung, Berufung, Fähigkeit[en], Gabe[n], Genialität, Genie, Intelligenz, Veranlagung“ (Duden 2007a, S. 850; Parenthesen im Original) werden als Synonym für das Eigenschaftswort verwendet, wobei „Berufener, [...] fähiger Kopf, Genie, [...] Wunderkind“ (Duden 2007a, S. 850; Parenthesen durch die Autorin) als personifiziertes Synonym Anwendung findet. All diese Bezeichnungen weisen auf Fähigkeiten beziehungsweise Personen hin, welche außerordentliche Leistungen ermöglichen beziehungsweise vollbringen können und demnach die Schlussfolgerung zulassen, dass eine große Nachfrage nach diesen Fähigkeiten und Personen besteht. Der Rückschluss, dass diese Fähigkeiten und Personen rar sind, kann anhand der Definitionen im Duden nicht klar gezogen werden, da dort keine engere Begriffsbestimmung in Bezug auf die Begabung sowie das Gebiet beziehungsweise den Kontext erfolgt.

(2) Merkmale des organisationalen Talentbegriffs

In Bezug auf den organisationalen Kontext ist festzuhalten, dass vor allem durch die Ende der 1990er-Jahre veröffentlichte Studie „War for Talents“⁴³⁸ der US-amerikanischen Unternehmensberatung McKinsey ein regelrechter „Hype“ angestoßen wurde, sich mit TM in Organisationen, vor allem in Unternehmen, auseinanderzusetzen.⁴³⁹ McKinsey bezieht Talent auf die *besten Mitarbeiter*, welche nur knapp vorhanden sind, sodass Organisationen um sie kämpfen müssen, da jene für sie überlebenswichtig sind und eine wesentliche Quelle zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen darstellen, „since the differential value created by the most talented knowledge workers is enormous“ (Michaels et al. 2001, S. 3).⁴⁴⁰ Aus diesem Grund konkurrieren Organisationen um die in begrenzter Anzahl verfügbaren Talente und versuchen, sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen, um im umkämpften Markt um die Besten zu bestehen.⁴⁴¹ Gemäß Beechler/Woodward (2009) wurde diese Sichtweise von vielen Organisationen

⁴³⁷ Für eine Übersicht über die Definition von Talent in Lexika anderer Sprachen, vgl. Tansley (2011), S. 269.

⁴³⁸ Vgl. Chambers et al. (1998). Vgl. hierzu auch Axelrod et al. (2001), S. 9f.; Michaels et al. (2001), S. 1.

⁴³⁹ Vgl. Beechler/Woodward (2009), S. 274; Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 290; Iles et al. (2010a), S. 179; Ritz/Sinelli (2011), S. 7.

⁴⁴⁰ Vgl. Chambers et al. (1998), S. 48.

⁴⁴¹ Vgl. Michaels et al. (2001), S. 5ff.

übernommen, welche die *Top 10 bis 20 Prozent* der Mitarbeiter einschließt und alternativ die Bezeichnung A-Level-Mitarbeiter, A-Player, High-Potential, Hochleistungsträger, Star, High-Performer oder Top-Performer tragen.⁴⁴² Im Gegensatz zu dieser ausgewählten beziehungsweise exklusiven Sichtweise bezeichnen Lewis/Heckman (2006) Talent lediglich als *Euphemismus für Personen*.⁴⁴³ Allein angesichts dieser Auffassungen wird deutlich, wie breit das Begriffsverständnis ist. Selbst innerhalb einer Organisation existieren unterschiedliche Auffassungen darüber, was unter Talent zu verstehen ist.⁴⁴⁴

Mit Bedacht auf die Begriffsvielfalt ist es nicht verwunderlich, dass in der Wissenschaft und Praxis über verschiedene Merkmale und Ausprägungen des organisationalen Talentbegriffs stark diskutiert wird, da „talent as an underlying construct is taken for granted and thus not defined explicitly“ (Gallardo-Gallardo et al. 2013, S. 290).⁴⁴⁵

„TM scholars are rarely precise about what exactly they mean by talent, probably because there are widely held implicit theories about what talent is.“ (Gallardo-Gallardo et al. 2013, S. 290)⁴⁴⁶

So bestehen Uneinigkeit und Irritationen („rhetorical obfuscation“)⁴⁴⁷ über zum Teil gegensätzliche Merkmalsausprägungen des Talentbegriffs, die in der *Abbildung II-3* dargestellt sind und im Folgenden näher erläutert werden.

⁴⁴² Vgl. Aguinis/O’Boyle (2014), S. 315f.; Beechler/Woodward (2009), S. 274; Huselid et al. (2005), S. 110; Malik/Singh (2014), S. 330; Stahl et al. (2007), S. 4. Vgl. hierzu auch Ritz/Sinelli (2011), S. 8.

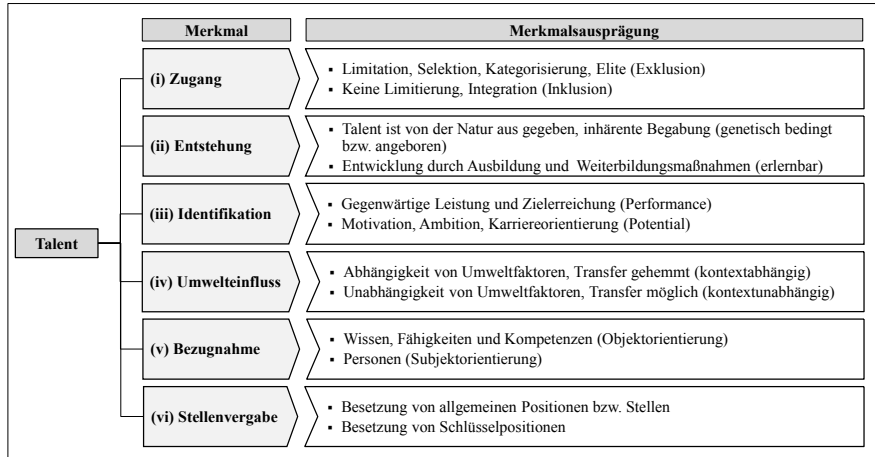
⁴⁴³ Vgl. Lewis/Heckman (2006), S. 141.

⁴⁴⁴ Vgl. Sonnenberg et al. (2014), S. 274.

⁴⁴⁵ Vgl. hierzu auch Tansley (2011), S. 269. Für eine Übersicht über organisationale Talentverständnisse, vgl. Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 291.

⁴⁴⁶ Vgl. hierzu auch Vaiman/Collings (2013), S. 1737.

⁴⁴⁷ Vgl. Huang/Tansley (2012), S. 3673ff.

Abb. II-3: Merkmale und Ausprägungen des organisationalen Talentbegriffs

Quelle: Eigene Darstellung.

(i) Zugang

Wie bereits angedeutet, existiert in der Literatur ein Diskurs über die Frage, inwieweit Talent auf einen exklusiven beziehungsweise ausgewählten Personenkreis zutrifft oder im Gegensatz dazu keine Beschränkung, sondern eine egalitäre Sichtweise in Form einer Inklusion vorsieht.⁴⁴⁸

Beechler/Woodward (2009) bezeichnen den von McKinsey geprägten „Star approach“⁴⁴⁹ (*Exklusion*) als den am weitesten verbreiteten Ansatz in Wissenschaft und Praxis.⁴⁵⁰ Darin wird Talent folgendermaßen definiert:

„[P]eople who can lead a company, division, or function; guide a new product or team; supervise a shift in an industrial plant; or manage a store with 15 or 150 associates. Managerial talent [...] is the critical one and it is at the epicenter of the war for talent.“
(Michaels et al. 2001, S. 2; Parenthesen durch die Autorin)

⁴⁴⁸ Vgl. exemplarisch Blass (2009), S. 24f.; Malik/Singh (2014), S. 331.

⁴⁴⁹ Vgl. Beechler/Woodward (2009), S. 274.

⁴⁵⁰ Vgl. hierzu auch Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 295f.; Malik/Singh (2014), S. 332; Meyers/Woerkom (2014), S. 192; Thunnissen et al. (2013b), S. 327.

Darüber hinaus werden einem Talent nach Michaels et al. (2001) folgende Eigenschaften zugeschrieben:

„[...] combination of sharp strategic mind, leadership ability, emotional maturity, communications skills, ability to attract and inspire other talented people, entrepreneurial instincts, functional skills, and the ability to deliver results.“ (Michaels et al. 2001, S. xiii; Parenthese durch die Autorin)⁴⁵¹

Dieser ausgewählte Personenkreis gehört zu den Top 10 bis 20 Prozent der Belegschaft und übernimmt häufig Führungs- und Leitungsaufgaben.⁴⁵²

„[Talent] also incorporates how companies drive performance and therefore refers to a selected group of employees – those that rank at the top in terms of capability and performance – rather than the entire workforce.“ (Stahl et al. 2007, S. 4; Parenthese durch die Autorin)⁴⁵³

Zum exklusiven Zugang sind durchaus kritische Stimmen in der Literatur vorhanden:

„[I]dentifying an elite subset of the organization as talents can lead to self-fulfilling prophecies such as the Pygmalion effect [...]. [...] allocating a large proportion of the organization's resources to a small number of 'superstars' might damage organizational morale, embittering loyal employees and causing resentment among peers [...].“ (Gallardo-Gallardo et al. 2013, S. 296; Parenthesen durch die Autorin)⁴⁵⁴

Inwieweit der Status von Individuen, welche als Talente bezeichnet werden, innerhalb einer Organisation kommuniziert werden soll, wird ebenfalls in der Literatur diskutiert. Empirische Studien belegen, dass durch die Bekanntmachung die Performance, das Commitment und die Karriereaussichten der Talente verbessert werden können.⁴⁵⁵ Hin- gegen existieren nur wenige Studien, die sich mit den Auswirkungen auf Individuen beschäftigen, welche nicht als Talent ausgewählt wurden.⁴⁵⁶

⁴⁵¹ Vgl. hierzu auch Smart (2005), S. 7ff.; Williams (2000), S. 35ff.

⁴⁵² Vgl. Beecher/Woodward (2009), S. 274; Huang/Tansley (2012), S. 3681f.; Nilsson/Ellström (2012), S. 27; Stahl et al. (2007), S. 4; Tansley (2011), S. 272. McDonnell/Collings (2011) beschreiben, dass TM nicht jeden Mitarbeiter einer Organisation einschließt, vgl. McDonnell/Collings (2011), S. 58.

⁴⁵³ Vgl. hierzu auch Iles et al. (2010a), S. 181f.

⁴⁵⁴ Als Pygmalion-Effekt wird eine Auswirkung bezeichnet, wenn die positive oder negative Erwartung über die Leistung einer Person sich im späteren Verlauf bestätigt. Ermöglicht wird dies, da der Entscheidungsträger seine Erwartungen in subtiler Weise der betreffenden Person mitteilt, z. B. durch persönliche Zuwendung, Lob oder hohe Leistungsanforderungen, welche Auswirkung auf die Motivation und das Selbstwertgefühl einer Person haben, vgl. McNatt (2000), S. 314ff. Vgl. hierzu auch DeLong/Vijayaraghavan (2003), S. 101f.

⁴⁵⁵ Vgl. Gelens et al. (2013); Gelens et al. (2014).

⁴⁵⁶ Vgl. exemplarisch DeLong/Vijayaraghavan (2003); Malik/Singh (2014). Vgl. hierzu auch Cappelli/Keller (2014), S. 315f.

Im Gegensatz zur Segmentierung des Personalbestands („workforce differentiation“)⁴⁵⁷ beschreiben Beechler/Woodward (2009), dass häufig der Begriff Talent als Synonym für alle Individuen einer Organisation verwendet wird.⁴⁵⁸

„According to this approach, every employee has his or her own strengths and thus, can potentially create added value for the organization.“ (Gallardo-Gallardo et al. 2013, S. 295)

Die Vorzüge einer *Inklusion* liegen – insbesondere angesichts einer wissens- und dienstleistungsbasierten Wirtschaft – darin begründet, dass die Mitarbeiter im Allgemeinen zur Performance einer Organisation beitragen.⁴⁵⁹ Hingegen behaupten Nijs et al. (2014), dass „not all talents can be equally valuable to an organization“ (S. 188).

„An inclusive approach guarantees an egalitarian distribution of resources across all employees in an organization rather than a focus on a small subset of elite performers, this way avoiding a drop in the morale of loyal employees who are not considered ‘superstars’.“ (Gallardo-Gallardo et al. 2013, S. 295)⁴⁶⁰

Die Debatte um die Eingrenzung des Personenkreises lässt sich abschließend nicht endgültig klären, obwohl ein exklusiver Zugang zu dominieren scheint: „[O]rganizations use both the inclusive and exclusive approach, although the exclusive conceptualization seems to be most preferred“ (Thunnissen et al. 2013a, S. 1750; Parenthese durch die Autorin).⁴⁶¹ Diese Auseinandersetzung deutet bereits auf die Organisations- und Situationsabhängigkeit des Talentbegriffs hin.

(ii) Entstehung

Ob Talent angeboren und/oder erlernbar ist („nature-nurture“-Beziehung)⁴⁶², stellt ein weiteres Merkmal des Talentbegriffs dar. Die Auseinandersetzung schließt die Betrachtung von Talent als Begabung („giftedness“), Stärke („strength“), (Meta-)Kompetenzen

⁴⁵⁷ Vgl. Huselid/Becker (2011), S. 422; Chambers et al. (1998), S. 52; Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 295; Tansley et al. (2007), S. 8. Vgl. hierzu auch Becker et al. (2009).

⁴⁵⁸ Vgl. Beechler/Woodward (2009), S. 274. Vgl. hierzu auch Silzer/Dowell (2010), S. 14.

⁴⁵⁹ Vgl. Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 295; Schroevers/Hendriks (2012), S. 355f.

⁴⁶⁰ Vgl. hierzu auch Groysberg et al. (2004), S. 94f.

⁴⁶¹ Vgl. hierzu auch Morley et al. (2015), S. 3f.

⁴⁶² Vgl. Meyers et al. (2013), S. 307.

und Potenzial ein, wobei keine Einigkeit darüber besteht, inwieweit Talent angeboren und/oder erlernbar ist.⁴⁶³

„Literature on *giftedness* mainly falls under the research domain of education and deals with individuals who achieve outstanding performance levels in sports, music, mathematics, physics, chess, arts, general memory tasks, and other domains.“ (Meyers et al. 2013, S. 307; Kursivdruck durch die Autorin)

Unter der Annahme, dass Talent angeboren ist, existieren nur wenige begabte Individuen, die besondere Gaben besitzen, um außerordentliche Leistungen auf einem bestimmten Gebiet zu vollbringen vermögen.⁴⁶⁴ Talent wird in diesem Zusammenhang auch als Stärke angesehen, welche zum Teil angeboren ist, aber auch in einem gewissen Ausmaß weiterentwickelt werden kann.⁴⁶⁵

In Bezug auf den organisationalen Kontext treten eher Kompetenzen als „behavioral manifestations of talent“ (Boyatzis 2008, S. 8) in den Vordergrund, die beispielsweise bei Beförderungen und Nachfolgeplanungen in Betracht gezogen werden.⁴⁶⁶ Meyers et al. (2013) argumentieren, dass die meisten Individuen in der Lage sind, sich Wissen und Fähigkeiten anzueignen. Dagegen postulieren sie, dass Charaktereigenschaften und eine gewisse Eignung beziehungsweise Geschicklichkeit eher als angeboren zu bewerten sind.⁴⁶⁷ Letzteres trifft auch für das Potenzial zu, welches latent ausgeprägt ist, wobei eine Weiterentwicklung erfolgen kann und sogar muss, um eine tatsächlich herausragende Leistung vollbringen zu können.⁴⁶⁸

„The assumption that talent is fixed is dangerous because theories of performance and ability become self-fulfilling prophecies. [...] when people believe they are born with natural and unchangeable intelligence, it causes them to learn less over time; [...] they don't expend the effort to learn new things or improve old skills [...] people who believe that intelligence is malleable keep getting smarter [...].“ (Beechler/Woodward 2009, S. 277; Parenthesen durch die Autorin)

⁴⁶³ Vgl. Meyers et al. (2013), S. 307ff. Vgl. hierzu auch Gagné (2000), S. 67; Gagné (2005), S. 99f.; Nijs et al. (2014), S. 182f.; Tansley (2011), S. 271.

⁴⁶⁴ Vgl. exemplarisch Williams (2000), S. 49.

⁴⁶⁵ Vgl. Meyers et al. (2013), S. 307.

⁴⁶⁶ Vgl. hierzu auch Tansley (2011), S. 271.

⁴⁶⁷ Vgl. Meyers et al. (2013), S. 307.

⁴⁶⁸ Vgl. Meyers et al. (2013), S. 308.

Befürworter, die Talent als angeboren bezeichnen, berufen sich auf die Korrelation von Talent und Intelligenz, die genetisch bestimmt ist. Darüber hinaus argumentieren sie, dass bereits Kinder über außergewöhnliche Fähigkeiten verfügen und insgesamt nur sehr wenige Top-Performer existieren.⁴⁶⁹ Befürworter, welche Talent als erlernbar bezeichnen, behaupten unterdessen, dass Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Erfahrung ursächlich für herausragende Leistungen sind. Demzufolge besteht für jedes Individuum die Möglichkeit, sich zu einem Talent zu entwickeln.⁴⁷⁰ Aus diesem Grund stützt sich die Mehrzahl der Autoren auf eine *wechselseitige Sichtweise*.⁴⁷¹

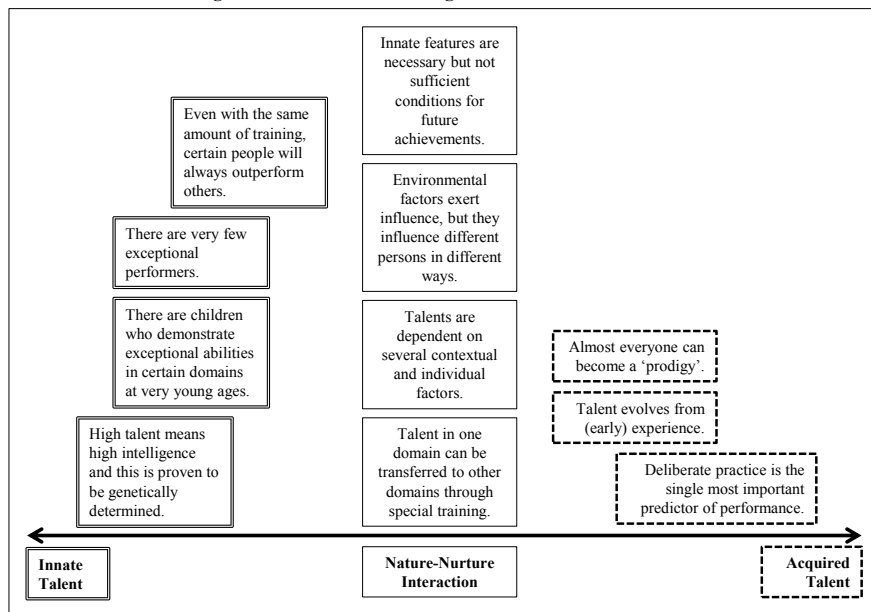
Eine Übersicht über Argumente, welche die angeborene und/oder erlernbare Sichtweise unterstützen, ist in der *Abbildung II-4* dargestellt.

⁴⁶⁹ Vgl. Howe et al. (1998), S. 399ff.; Nijs et al. (2014), S. 182f.; Meyers et al. (2013), S. 309.

⁴⁷⁰ Vgl. Howe et al. (1998), S. 403ff.; Meyers/Woerkom (2014), S. 196 und S. 198f.; Meyers et al. (2013), S. 310f. Vor diesem Hintergrund besteht die Frage, inwieweit Organisationen selbst in die Ausbildung und Entwicklung von Talenten investieren („make“) und/oder die Beschaffung von Talenten über den externen Arbeitsmarkt erfolgt („buy“), vgl. Cunningham (2007), S. 5; Vaiman/Collings (2013), S. 1737.

⁴⁷¹ Vgl. exemplarisch Gagné (2005), S. 102f.; Gagné (2000), S. 68; Meyers et al. (2013), S. 311ff.; Nijs et al. (2014), S. 188; Renzulli (2005), S. 252f. Vgl. hierzu auch Csikszentmihalyi (1998).

Abb. II-4: Verbreitete Argumente über die Entstehung von Talent in der Literatur



Quelle: Meyers et al. (2013), S. 308.

(iii) Identifikation

Große Aufmerksamkeit erfährt die Talent-Debatte bezogen darauf, inwieweit Performance und/oder Potenzial als Bestandteil des Talentbegriffs gelten, wobei beide oftmals mit einem exklusiven Zugang verbunden werden:

„Either way, both the high performer and the high potential approach to talent imply exclusiveness.“ (Gallardo-Gallardo et al. 2013, S. 296)⁴⁷²

Talent in Bezug auf *Potenzial* beschreibt Individuen, die eine Aussicht auf zukünftige Führungs- und Leitungsaufgaben innerhalb einer Organisation haben und daher als High-Potential mit folgenden Charakteristiken bezeichnet werden:

⁴⁷² Vgl. hierzu auch Blass (2009), S. 26f.

„[...] someone with the ability, engagement, and aspiration to rise to and succeed in more senior, more critical positions.“ (Tansley 2011, S. 272; Parenthese durch die Autorin)⁴⁷³

Thom (2003) fügt ergänzend hinzu, dass die Bezeichnung High-Potential vor allem auf jüngere Individuen mit einer höheren fachlichen Ausbildung angewandt wird, die eine starke Motivation und den stetigen Antrieb nach Weiterentwicklung besitzen.⁴⁷⁴ Entgegengesetzt dazu formuliert Stamm (2007), dass überdurchschnittlich Begabte auch unter Nichtakademikern vorkommen.⁴⁷⁵

Im Vergleich dazu gelten Individuen als Talente, welche gegenwärtig eine herausragende Leistung beziehungsweise *Performance* erbringen und somit den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen können.⁴⁷⁶ Oftmals ist eine Kombination aus Potenzial und Performance hinsichtlich des Talentbegriffs in der Literatur vorzufinden:

„Talent consists of those individuals who can make the greatest difference to organizational performance, either through their immediate contribution or in the longer term by demonstrating the highest levels of potential.“ (Tansley et al. 2007, S. 8)⁴⁷⁷

Infolgedessen lässt sich festhalten, dass sowohl die *gegenwärtige Performance* als auch das *zukünftige Potenzial* wesentliche Bestandteile des Talentbegriffs darstellen, wobei Kritik in Bezug auf deren Messbarkeit geäußert wird:

„[E]valuations of performance and pal are usually not based on objective indicators alone, but rather reflect judgments made by top and line management [...]. Hence, the process of identifying talented employees is inherently subjective, and thus susceptible to bias [...]. [...] the assumption that past performance predicts future performance, [...], is a controversial point [...].“ (Gallardo-Gallardo et al. 2013, S. 296; Parenthesen durch die Autorin)

⁴⁷³ Vgl. hierzu auch McDonnell/Collings (2011), S. 58, die Talent als: „employees that possess the potential to have a differential impact on organizational success“ (McDonnell/Collings 2011, S. 58) bezeichnen.

⁴⁷⁴ Vgl. Thom (2003), S. 237.

⁴⁷⁵ Vgl. Stamm (2007), S. 32.

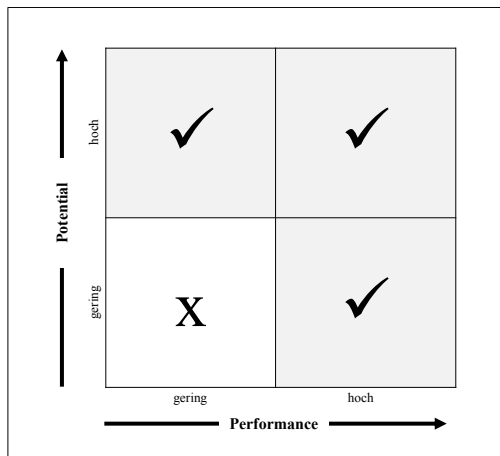
⁴⁷⁶ „[T]alent is now a critical driver of corporate performance“ (Michaels et al. 2001, S. 2; Parenthese durch die Autorin). Vgl. Aguinis/O’Boyle (2014), S. 315; Chambers et al. (1998), S. 49; Stahl et al. (2007), S. 4; Tansley (2011), S. 272.

⁴⁷⁷ Vgl. hierzu exemplarisch Boudreau/Ramstad (2007), S. 2; Minbaeva/Collings (2013), S. 1765; Tansley/Tietze (2013), S. 1800; Thom/Nesemann (2011), S. 25; Williams (2000), S. 49.

Es ist festzustellen, dass Zweifel in den Forschungsbeiträgen bestehen, inwieweit eine objektive Identifikation von Talent möglich ist, da vielmehr subjektive Einschätzungen der Entscheidungsträger zum Tragen kommen. Darüber hinaus wird in der Literatur diskutiert, ob die vergangene Leistung als Prognose für zukünftige Leistung überhaupt in Betracht gezogen werden kann.⁴⁷⁸ Weiterhin fordern Nijs et al. (2014) eine kontinuierliche und lebenslange Talentidentifikation in Organisationen.⁴⁷⁹

In *Abbildung II-5* sind zusammenfassend die Optionen zur Talentidentifikation skizziert.

Abb. II-5: Optionen zur Identifikation von Talent



Quelle: Eigene Darstellung.

(iv) Umwelteinfluss

Inwieweit Talent abhängig von Umwelteinflüssen ist, wird ebenso in die Auseinandersetzung über die Begriffsdefinition von Talent einbezogen. Aktuelle Diskussionen in

⁴⁷⁸ Vgl. hierzu Cappelli/Keller (2014), S. 314f.; Nijs et al. (2014), S. 189; Silzer/Church (2010), S. 275f.; Silzer/Dowell (2010), S. 54; Pepermans et al. (2003), S. 673f.

⁴⁷⁹ Vgl. Nijs et al. (2014), S. 189. Zur Diskussion, inwieweit Talent dauerhaft oder temporär ausgeprägt ist, vgl. Blass (2009), S. 28f.

Wissenschaft und Praxis beschäftigen sich mit der Frage, ob und wie sich die Performance eines talentierten Individuums in unterschiedlichen Situationen beziehungsweise Kontexten verändert.⁴⁸⁰

Minbaeva/Collings (2013) konstatieren, dass Organisationen häufig davon ausgehen, dass Talent übertragbar ist:

„[O]rganisations often operate under the assumptions that talent is portable and that re-locating top talent within MNCs will result in immediate improvements in performance. However, [...] there is no guarantee that their high performance will be maintained [...]“ (Minbaeva/Collings 2013, S. 1767; Parenthesen durch die Autorin)⁴⁸¹

Empirische Studien belegen, dass talentierte Individuen mit außerordentlicher Performance Schwierigkeiten haben, ihre Leistung in vollem Umfang zu übertragen, wenn sie einen Organisationswechsel vollziehen:

„[S]tar performance was not as portable as believed and when star analysts switched employers their performance dipped significantly, a dip that lasted for five years suggesting that the translation of talent into performance is not stable.“ (Collings/Mellahi 2013, S. 324)⁴⁸²

„A star’s performance is not solely a function of individual capabilities. That performance also relies on a range of factors and resources, some of which are clearly firm specific and therefore lost when these employees change employers.“ (Minbaeva/Collings 2013, S. 1768)⁴⁸³

⁴⁸⁰ Vgl. Collings/Mellahi (2013), S. 323; Meyers/Woerkom (2014), S. 194ff.; Minbaeva/Collings (2013), S. 1767f.

⁴⁸¹ Vgl. hierzu auch Groysberg et al. (2006), S. 92f.

⁴⁸² Vgl. hierzu exemplarisch die Studien von Groysberg (2010), S. 125ff.; Groysberg et al. (2004), S. 94ff.; Groysberg et al. (2006), S. 98ff.; Huckman/Pisano (2006), S. 481ff. Für eine Übersicht über empirische Studien zur Kontextabhängigkeit, vgl. Beechler/Woodward (2009), S. 277f. Minbaeva/Collings (2013) stellen fest, dass Performance nur begrenzt übertragbar ist, was die enge Verzahnung von Talent und Performance unterstreicht (Minbaeva/Collings 2013, S. 1767). In Anbetracht der Stärke des Umwelteinflusses stellt sich ebenso die Frage, ob Organisationen intern („make“) oder extern („buy“) ihre Talente beschaffen, vgl. Dries (2013b), S. 278.

⁴⁸³ Vgl. Meyers et al. (2013), S. 312f. Groysberg et al. (2006) postulieren, dass „[t]he more closely the new environment matches the old, the greater the likelihood of success in the new position [...]“ (S. 100; Parenthesen durch die Autorin). Vgl. hierzu auch Beechler/Woodward (2009): „The skills and experience that ‘stars’ bring with them into a new organization are more likely to transfer effectively to the executive’s new role when the new environment is similar to the old one“ (S. 278; Parenthesen durch die Autorin). Gagné (2005) beschreibt, dass die Ausbildung von Talent im Allgemeinen von Umweltfaktoren abhängig ist, vgl. Gagné (2005), S. 100.

Organisationale Integrationsmaßnahmen sowie individuelle Motivation können den Talenttransfer unterstützen.⁴⁸⁴ Meyers et al. (2013) beschreiben, dass durch spezielle Trainings- und Schulungseinheiten ein Talenttransfer möglich ist. Jedoch stützt sich die Argumentation lediglich auf Ergebnisse empirischer Studien von Athleten, die von einer Sportart zur anderen wechseln.⁴⁸⁵ Ergänzend postulieren Meyers et al. (2013), dass „[t]he idea of talent transfer might be readily applied to the working context“ (S. 313; Parenthese durch die Autorin).⁴⁸⁶ Inwieweit allerdings die gleiche Aufgabe beziehungsweise Rolle zu unterschiedlicher Performance in unterschiedlichen Organisationen führen kann, wird nicht beantwortet.⁴⁸⁷

Vor diesem Hintergrund ist festzustellen, dass Talent als weitgehend *kontextabhängig* betrachtet wird. Allerdings können entsprechende Maßnahmen die Übertragbarkeit fördern. Zudem wird hervorgehoben, dass die Schaffung gleichartiger Kontextbedingungen begünstigend auf den Talenttransfer wirkt.⁴⁸⁸

(v) *Bezugnahme*

Gallardo-Gallardo et al. (2013) bringen Talent grundsätzlich mit zwei Perspektiven in Verbindung: zum einen mit einer Objektbezugnahme und zum anderen mit einer Subjektbezugnahme.⁴⁸⁹

Innerhalb der *Objektbezugnahme* wird Talent wie folgt verstanden: Talent als natürliche Begabung; Talent als Beherrschung von systematisch entwickelten Fähigkeiten und Wissen; Talent als Commitment sowie als Fit zwischen individuellen Fähigkeiten und

⁴⁸⁴ Vgl. exemplarisch Collings/Mellahi (2013), S. 324; Groysberg et al. (2004), S. 97f. Minbaeva/Collings (2013) verweisen in Anbetracht des internationalen Kontexts auf die Bedeutung effektive Auswahlssysteme sowie auf eine persönliche und kulturelle Vorbereitung der Individuen, vgl. Minbaeva/Collings (2013), S. 1767.

⁴⁸⁵ Vgl. Meyers et al. (2013), S. 313.

⁴⁸⁶ Vgl. hierzu auch Williams (2000), der Talent als portabel bezeichnet: „[Talent] is seen as: [...] high ability in areas of activity that strongly indicate transferable and comparable capability, in other fields of endeavour, even though the individual may not have yet had experience of the latter“ (Williams 2000, S. 49; Parenthesen durch die Autorin).

⁴⁸⁷ Vgl. Collings/Mellahi (2009), S. 323.

⁴⁸⁸ Vgl. Beechler/Woodward (2009), S. 278; Groysberg et al. (2006), S. 100; Minbaeva/Collings (2013), S. 1768.

⁴⁸⁹ Vgl. Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 293ff. Vgl. hierzu auch Iles et al. (2010a), S. 181ff.

Kontextfaktoren, um eine überragende Performance zu erzielen.⁴⁹⁰ Laut Ulrich (2007) ist Talent eine multiplikative Formel aus Kompetenz, Commitment und Mitwirkung:

„Talent equals competence times commitment times contribution. [...] leaders for an organization may be competent (able to do the work) and committed (willing to do the work), but unless they are making a real contribution through the work (finding meaning and purpose in their work), then their interest in what they are doing diminishes and their willingness to harness their talent in the organization wanes.“ (Ulrich 2007, S. 32; Parenthese durch die Autorin)⁴⁹¹

Die Betrachtung von Talent als Fit zwischen individuellen Fähigkeiten und organisationalen Kontextfaktoren („the right place, the right position, and/or right time“)⁴⁹² bezieht sich auf die Debatte über die Kontextabhängigkeit:

„The organizational context is critical since people can be expected to perform above or below their normal level depending on their immediate environment [...]“ (Gallardo-Gallardo et al. 2013, S. 294; Parenthese durch die Autorin)⁴⁹³

Im Gegensatz zur Objektbezugnahme fokussiert sich die *Subjektbezugnahme* direkt auf Personen, die als Talente gelten. Gallardo-Gallardo et al. (2013) unterscheiden hierbei zwischen einer exklusiven und inklusiven Sichtweise.⁴⁹⁴ Zusätzlich erfolgt die Unterscheidung zwischen High-Potential und High-Performer.

„Which approach is ‘better’ is likely to be determined by an organization’s mission and culture [...]. [...] the subject and the object approach to talent can inform each other in that the object approach specifies which personal characteristics to look for in identifications of talent, whereas the subject approach provokes important discussions about cut-offs and norms“ (Gallardo-Gallardo et al. 2013, S. 297 f.; Parenthesen durch die Autorin)⁴⁹⁵

⁴⁹⁰ Zum Überblick über die Verwendung von Talent als Objekt in den bisherigen Forschungsbemühungen, vgl. Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 293. Commitment bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die eigene Arbeitstätigkeit sowie auf den Arbeitgeber: „[T]he talent construct is seen as being related to will, perseverance, motivation, interest, and passion. [...] [It] refers to employees’ willingness to invest discretionary energy into their organization’s success – thus aligning personal with organizational goals [...]“ (Gallardo-Gallardo et al. 2013, S. 294; Parenthesen durch die Autorin). Vgl. hierzu auch Ulrich (2007), S. 32f. Der Ansatz Talent als Commitment zu betrachten, wird als ergänzende Konzeptualisierung verstanden, „there were no publications stating that talent equals commitment“ (Gallardo-Gallardo et al. 2013, S. 294).

⁴⁹¹ Vgl. hierzu auch Ulrich/Smallwood (2012), S. 60.

⁴⁹² Vgl. exemplarisch Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 294; Ulrich (2007), S. 32.

⁴⁹³ Aus diesem Grund heben beispielsweise Collings/Mellahi (2009) die Bedeutung von „matching people to positions“ (Collings/Mellahi 2009, S. 307) hervor, um zunächst Schlüsselpositionen zu identifizieren und anschließend geeignete Personen für diese Position zu gewinnen. Vgl. hierzu Teilkapitel II.2.2.

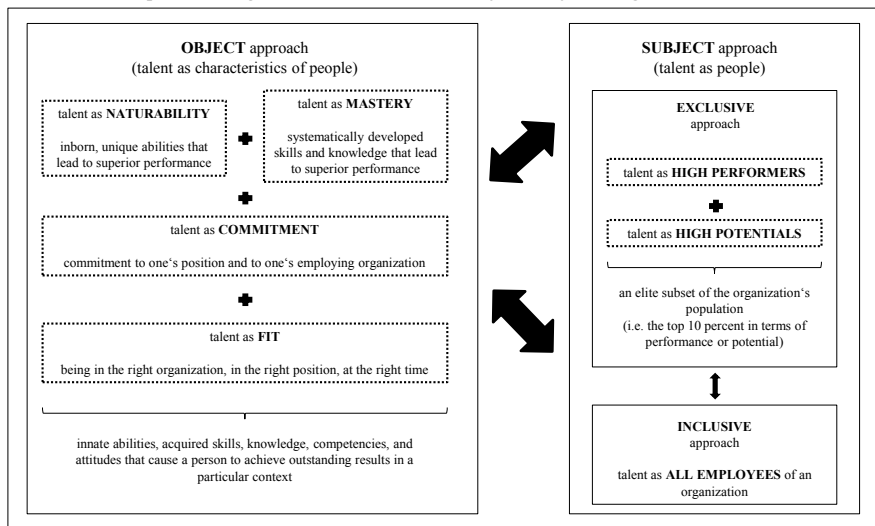
⁴⁹⁴ Vgl. hierzu auch Iles et al. (2010a), S. 181.

⁴⁹⁵ Vgl. hierzu auch Iles (2013), S. 301.

Eine Entscheidung über die Präferenz einer Objekt- und/oder Subjektbezugnahme lassen Gallardo-Gallardo et al. (2013) zugunsten einer organisationsspezifischen Handhabung offen. In Abhängigkeit des Verwendungszwecks können sich Objekt- und Subjektbezugnahme ergänzen, denn beide Perspektiven enthalten Informationen, die für die jeweils andere von Bedeutung sein können.⁴⁹⁶

In der *Abbildung II-6* ist die Objekt-Subjektbezugnahme zusammenfassend skizziert.

Abb. II-6: Konzeptualisierung von Talent anhand einer Objekt-Subjektbezugnahme



Quelle: Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 297.

(vi) Stellenvergabe

Die Ausprägung des Merkmals Stellenvergabe umfasst die Zuweisung beziehungsweise Besetzung allgemeiner Positionen oder ausschließlich Schlüsselpositionen in einer Organisation.

⁴⁹⁶ Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 297f.

Michaels et al. (2001) behaupten, dass alle Stellen in einer Organisation mit Talenten besetzt werden sollen, die eine hohe Performance aufweisen.⁴⁹⁷ In Anbetracht dessen verfügen Organisationen über die allgemeine Ressource Talent „without regards for organizational boundaries or specific positions“ (Lewis/Heckman 2006, S. 141). Im Gegensatz dazu behaupten Minbaeva/Collings (2013), dass organisationale Ressourcen verschwendet werden, wenn alle Positionen mit Talenten besetzt sind:

„[R]esources are wasted when a star performer is in a position with little potential for differentiation between an average and a top performer.“ (Minbaeva/Collings 2013, S. 1766; Parenthese durch die Autorin)⁴⁹⁸

Aus diesem Grund ist zwischen strategischen und nicht-strategischen Positionen zu differenzieren, wobei strategische Positionen vorzugsweise von Talenten zu besetzen sind.⁴⁹⁹

„It includes talent segmentation, or identifying pivotal talent pools where the quality and/or availability of human capital makes the biggest difference to strategic success.“ (Boudreau/Ramstad 2005, S. 129)⁵⁰⁰

Ausgehend von den bisherigen Forschungsbemühungen ist festzuhalten, dass nach der Kritik an Michaels et al. (2001) die Besetzung von *Schlüsselpositionen* mit Talenten weitgehend befürwortet wird.⁵⁰¹ Boudreau/Ramstad (2005) stellen fest, dass solche Schlüsselpositionen auf allen Ebenen einer Organisation vorhanden sind, welche Einfluss auf die Performance einer Organisation nehmen können. In diesem Zusammenhang heben Boudreau/Ramstad (2005) den *Aufbau von Talente-Pools* hervor.⁵⁰²

⁴⁹⁷ Folglich sollen Organisationen lediglich aus „A-Player“ bestehen bzw. diese ausschließlich akquirieren. Vgl. Michaels et al. (2001), S. 13ff.; Smart (2005), S. 4. Diese Auffassung steht in Verbindung mit einer subjektorientierten, exklusiven Sichtweise von Talent. Unter der Annahme, dass in einer Organisation alle Personen als Talente bezeichnet werden (Inklusion), würde demnach eine allgemeine Stellenbesetzung stattfinden – ohne Zuweisung von bestimmten Schlüsselpositionen, vgl. Gallardo-Gallardo et al. 2013, S. 295.

⁴⁹⁸ Vgl. Huselid et al. (2005), S. 113.

⁴⁹⁹ Vgl. Minbaeva/Collings (2013), S. 1766. Vgl. hierzu auch Huselid et al. (2005), S. 115, die strategische Positionen als „A positions“ bezeichnen: „An A position is defined primarily by its impact on strategy and by the range in the performance level of the people in the position. From these two characteristics flow a number of other attributes that distinguish A positions from B and C jobs“ (Huselid et al. 2005, S. 115). Zur Abgrenzung von A-, B- oder C-Positionen, vgl. Huselid et al. (2005), S. 115. Vgl. ebenso Iles et al. (2010a), S. 182. Vgl. hierzu auch Boudreau/Ramstad (2007), S. 43; Tansley (2011), S. 270. Vgl. ebenso Collings/Mellahi (2009), S. 307, die die Besetzung von Schlüsselpositionen („pivotal talent positions“) hervorheben.

⁵⁰¹ Vgl. exemplarisch Boudreau/Ramstad 2005, S. 129; Huselid et al. (2005), S. 113ff.; Minbaeva/Collings (2013), S. 1766.

⁵⁰² Vgl. Boudreau/Ramstad (2005), S. 129.

(3) Spannungen im Talent-Diskurs

Basierend auf den dargelegten Merkmalen und ihren Ausprägungen ist zusammenfassend festzustellen, dass kein eindeutiges Talentverständnis im organisationalen Kontext existiert – weder in der Wissenschaft noch in der Praxis.

„In summary, scholars are divided on whether or not to differentiate the workforce, and if so, on what basis (talent as an object or subject). Despite different interpretations of talent, scholars agree on the impact of context on the exact and precise description of talent. Talent is not absolute, it is relative and subjective. The mix of differentiating competencies and abilities varies according to the organizational environment (e.g. sector, labor market, customer orientation), the type of work, the internal and external circumstances of an organization and across time.“ (Thunnissen et al. 2013a, S. 1751 f.; Parenthesen im Original)

Durch die mangelnde strukturelle Schärfe entsteht eine mehrdeutige, unklare und schwammige Begriffsfestsetzung:

„Ambiguities [...] of the term talent [...] are interrelated with fundamental assumptions and beliefs about the nature, value and instrumentality of talent or, in short, talent philosophies.“ (Meyers/Woerkom 2014, S. 193; Parenthesen durch die Autorin)⁵⁰³

Diese Mehrdeutigkeit kann zu Missverständnissen und Spannungen führen, welche Auswirkungen auf die Grundsätze und Aufgabenfelder von TM nach sich ziehen.⁵⁰⁴

In der Literatur wird beschrieben, dass trotz der Aufmerksamkeit, die das Themenfeld erfährt, viele Organisationen nicht in der Lage sind, ihre Talente effektiv zu fördern und deren Performance zu messen.⁵⁰⁵

Unter der Berücksichtigung multipler Anspruchsgruppen können Interessenkonflikte außerhalb (bspw. auf dem Arbeitsmarkt) und innerhalb von Organisationen auftreten. Innerhalb einer Organisation ist es daher wichtig, dass sich alle TM-Beteiligten auf ein *gemeinsames Talentverständnis* einigen, um Interessenkonflikte zu vermeiden.⁵⁰⁶

„Managers, HR and employees are all warring powers fighting for their own honor and virtue. [...] A diversity of (conflicting) interests and goals can have a negative impact

⁵⁰³ Vgl. hierzu auch Tansley (2011), S. 273. „Even though the field has evolved, scholars did not succeed in establishing unambiguous definitions of talent and talent management“ (Thunnissen et al. 2013b, S. 328).

⁵⁰⁴ Vgl. Dries (2013b), S. 278ff.; Lewis/Heckman (2006), S. 140; Nijs et al. (2014), S. 180; Malik/Singh (2014), S. 330; Nilsson/Ellström (2012), S. 28.

⁵⁰⁵ Vgl. Farndale et al. (2010), S. 162; Minbaeva/Collings (2013), S. 1770; Vaiman/Collings (2013), S. 1739.

⁵⁰⁶ Vgl. Dries/Pepermans (2012), S. 374f.

on the effectiveness of talent management [...].“ (Thunnissen et al. 2013a, S. 1757; Parenthese durch die Autorin)

Darüber hinaus wird in der TM-Literatur diskutiert, inwiefern die *Identifikation von Talenten* gerecht ist.⁵⁰⁷ Aufgrund unvollständiger und fehlerhafter Informationen sowie begrenzter kognitiver Fähigkeiten erscheinen Entscheidungsträger bei der Frage, wer als Talent gilt, limitiert in ihrer Urteilsbildung.⁵⁰⁸ Ferner verursachen die Methoden zur Identifikation von Talenten Bedenken, da die Entscheidung zur Aufnahme in den Talente-Pool sowohl auf objektiven als auch auf subjektiven Leistungsbewertungen beruht.⁵⁰⁹ Außerdem kann die Leistungsbewertung in Abhängigkeit vom kulturellen Kontext variieren, sodass kein konsistentes Ergebnis in einem multinationalen Unternehmen vorliegt.⁵¹⁰ Mäkelä et al. (2010) behaupten, dass, je größer die kulturelle und institutionelle Distanz zwischen Talent und Entscheidungsträger ist, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Person in den Talente-Pool aufgenommen wird.⁵¹¹

Zudem kann die *Entwicklung von Talenten* in multinationalen Unternehmen erschwert werden, wenn sie nicht in der Zentrale ansässig sind. Mellahi/Collings (2010) argumentieren auf Basis der begrenzten Rationalität, dass durch soziale Abgrenzung und geografische Distanz die Personen in Tochtergesellschaften beziehungsweise in Niederlassungen im Ausland für strategische Positionen in multinationalen Unternehmen schlichtweg übersehen werden können.⁵¹²

„Talents located in the centre are more visible to, and valued by, key corporate decision makers than talent located in the subsidiary.“ (Mellahi/Collings 2010, S. 148)

Demnach sind Talente besser im Umfeld der Entscheidungsträger der Hauptverwaltung beziehungsweise Zentrale zu positionieren, um sichtbar zu sein und sich präsentieren zu können.⁵¹³ Vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agenten-Theorie begründen Mel-

⁵⁰⁷ Vgl. exemplarisch Mellahi/Collings (2010), S. 143ff.; Minbaeva/Collings (2013), S. 1771f.; Morley et al. (2015), S. 4.

⁵⁰⁸ Vgl. Minbaeva/Collings (2013), S. 1771.

⁵⁰⁹ Vgl. Mäkelä et al. (2010), S. 137f.

⁵¹⁰ Vgl. Mellahi/Collings (2010), S. 146; Minbaeva/Collings (2013), S. 1772.

⁵¹¹ Vgl. Mäkelä et al. (2010), S. 138.

⁵¹² Vgl. Mellahi/Collings (2010), S. 147.

⁵¹³ Vgl. hierzu auch Mäkelä et al. (2010), S. 139.

lahi/Collings (2010), dass Entscheidungsträger in Niederlassungen wenig Interesse daran haben, ihre ansässigen Talente an die Zentrale für Entwicklungsprogramme „zu verlieren“, da sie Nachteile bei der Aufgabenbewältigung befürchten:

„[T]he loss of top talent may hinder the subsidiary’s ability to carry out its activities and therefore subsidiary managers may conclude that it is not in their self-interest to divert talent to support the principles’ interests.“ (Mellahi/Collings 2010, S. 146; Parenthese durch die Autorin)

Zur Handhabung dieser Barrieren schlagen Minbaeva/Collings (2013) vor, sowohl kulturelle Besonderheiten als auch umfassende Beurteilungskriterien in den Identifizierungsprozess einzubeziehen:

„Organisations must ensure that talent decisions are based on a number of different inputs, such as performance reviews, 360 degree feedback, assessment and development centres, and other culturally appropriate inputs. These should be combined with talent discussion forums in which senior leaders assess talent in a more qualitative way.“ (Minbaeva/Collings 2013, S. 1772)⁵¹⁴

In der *Abbildung II-7* sind die beschriebenen Diskussionspunkte überblicksartig dargestellt.

⁵¹⁴ Vgl. Iles et al. (2010a), S. 180; Thunnissen et al. (2013a), S. 1758.

Abb. II-7: Spannungen im Talent-Diskurs

Diskussionspunkt	Herausforderung	Spannung	Implikationen für TM-Strategien und TM-Aufgabenfelder
Was (oder wer) ist ein Talent?	Was soll TM beinhalten?	▪ Objekt: ▪ Subjekt:	▪ Kompetenz-Management, Wissens-Management ▪ Karriere-Management, Nachfolgeplanung
Wie stark ist Talent verbreitet?	Auf Basis welches Prinzips sollen Organisationen ihre Ressourcen verteilen?	▪ Inklusion: ▪ Exklusivität:	▪ Stärkenbasierter Ansatz ▪ Segmentierung des Personalbestands
Kann Talent vermittelt und erlernt werden?	Wie können Organisationen Engpässe auf dem Arbeitsmarkt bewältigen?	▪ Angeboren: ▪ Erworben:	▪ Selektion, Assessment, Identifizierung ▪ Entwicklung, Erfahrung, Lernen
Bezieht sich Talent eher auf Fähigkeiten oder Motivation?	Was sollen Organisationen in ihre Auswahl einbeziehen?	▪ Potenzial: ▪ Performance:	▪ Motivation, Ambition, Karriereorientierung ▪ Output, Performance, erreichte Ziele, Ergebnisse
Ist Talent abhängig von den vorzufindenden Umweltbedingungen?	Sollen Organisationen extern oder intern Humanressourcen akquirieren?	▪ Übertragbar: ▪ Kontextabhängig:	▪ Rekrutierung, Identifikation vor Eintritt ▪ Fit-Identifikation nur nach einer bestimmten Sozialisierungsperiode
Sind alle Stellen einer Organisation mit Talenten zu besetzen?	Sollen Organisationen ausschließlich Talente akquirieren?	▪ Schlüsselposition: ▪ Allgemeine Position:	▪ Identifikation von strategischen Positionen ▪ Selektion, Assessment, Identifizierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dries (2013b), S. 278.

II.2.2 Zur Systematisierung und Abgrenzung von TM

Im folgenden Teilkapitel wird zunächst ein Auszug über die Fülle der in der Literatur vorkommenden TM-Definitionen dargestellt (1). Im Anschluss daran werden Aufgabenfelder (2) sowie wesentliche TM-Ansätze in Abgrenzung zum HRM diskutiert (3). Schließlich wird eine Erweiterung der TM-Ansätze in Form einer Mehrebenenbetrachtung präsentiert (4).

(1) Zum Begriffsspektrum von TM

Die vorherigen Ausführungen haben eingehend die vielfältigen Merkmale und Ausprägungen des Talentbegriffs offenbart. Sie spiegeln die Interdisziplinarität und die damit verbundene Begriffsvielfalt wider, die zum *pluralistischen Verständnis* beitragen.⁵¹⁵ Es verwundert daher wenig, dass ebenfalls diverse Betrachtungsweisen über TM existieren.

Wie Cappelli/Keller (2014) feststellen, beginnt fast jede TM-Veröffentlichung mit einer Stellungnahme zur Definition und Abgrenzung.⁵¹⁶

„The term talent management has escaped a standard definition, and nearly every article written on the topic begins with handwringing over the conceptual boundaries of the term.“ (Cappelli/Keller 2014, S. 306)

Zum einen wird TM sehr breit definiert, ohne wesentliche Abgrenzung zum HRM.⁵¹⁷ Zum anderen wird TM von einem Großteil der Autoren als Management von Individuen mit hoher Performance und/oder hohem Potenzial aufgefasst, welche in sogenannte Talente-Pools oder in spezifische Programme aufgenommen werden, um sie auf zukünftige Führungstätigkeiten vorzubereiten.⁵¹⁸ Darüber hinaus wird TM als Identifikation von Schlüsselpositionen verstanden, die einen bedeutsamen Beitrag zum Wettbewerbsvorteil einer Organisation leisten.⁵¹⁹

Michaels et al. (2001) heben die Etablierung eines bestimmten „mindset“ hervor, um TM in der Organisation zu verankern.⁵²⁰ In diesem Zusammenhang befürworten Farndale et al. (2010) eine enge Verknüpfung zwischen Unternehmensstrategie und TM als Teil der Unternehmenskultur.⁵²¹

⁵¹⁵ Vgl. Morley et al. (2015), S. 5; Thunnissen et al. (2013a), S. 1751f.

⁵¹⁶ Vgl. Cappelli/Keller (2014), S. 306. Vgl. hierzu auch Thunnissen et al. (2013a), S. 1749f.

⁵¹⁷ Vgl. exemplarisch Cappelli (2008), S. 1; Duttagupta (2005), S. 2.

⁵¹⁸ Vgl. exemplarisch McDonnell et al. (2010), S. 158; Michaels et al. (2001), S. 11; Ritz/Thom (2011), S. 235; Stahl et al. (2007), S. 5; Tarique/Schuler (2010), S. 124.

⁵¹⁹ Vgl. exemplarisch Collings/Mellahi (2009), S. 304; Scullion et al. (2010), S. 106.

⁵²⁰ Vgl. Michaels et al. (2001), S. 11.

⁵²¹ Vgl. Farndale et al. (2010), S. 166f.; Vgl. hierzu auch Silzer/Dowell (2010), S. 22; Sparrow et al. (2013), S. 1788f.; Tansley et al. (2007), S. 12f.

Zudem hat sich GTM („Global Talent Management“)⁵²² als eigene Forschungsrichtung innerhalb der TM-Forschungsaktivitäten herausgebildet, das auf die Aufgabenfelder des internationalen HRM zurückgreift, um Themen wie Auslandsentsendungen und das Management von multinationalen Organisationen abzubilden.⁵²³

Lewis/Heckman (2006) stellen fest, dass Begriffe wie „Talent Management“, „Talent Strategy“, „Succession Management“ sowie „Human Resource Planning“ häufig synonym, ohne klare Abgrenzung, verwendet werden.

„A review of the literature focused on talent management reveals a disturbing lack of clarity regarding the definition, scope and overall goals of talent management.“
(Lewis/Heckman 2006, S. 139)⁵²⁴

Trotz der mannigfaltigen Auslegungen fehlen innerhalb des TM-Diskurses präzise Definitionen, die die *mangelnde Trennschärfe* zum HRM aufzulösen vermögen.⁵²⁵

„Clarifying the conceptual boundaries of strategic talent management represents an important task in the development of the topic. It provides a frame of reference for academics and practitioners in developing research in the field. It is also important in helping to differentiate strategic talent management from strategic human resource management.“ (Collings/Mellahi 2009, S. 306)

In der *Abbildung II-8* sind ausgewählte TM-Definitionen dargestellt, welche die verschiedenartigen Auslegungen in den Forschungsbeiträgen exemplarisch wiedergeben.⁵²⁶

⁵²² Vgl. Scullion et al. (2010), S. 106. Vgl. hierzu auch Morley et al. (2015); S. 5.

⁵²³ Für eine Übersicht über GTM-Definitionen, vgl. Cerdin/Brewster (2014), S. 248.

⁵²⁴ Vgl. hierzu auch Morley et al. (2015), S. 3.

⁵²⁵ Vgl. Collings/Mellahi (2009), S. 305; Vaiman et al. (2012), S. 926. „It is difficult to identify the precise meaning of “talent management” because of the confusion regarding definitions and terms and the many assumptions made by authors who write about TM“ (Lewis/Heckman 2006, S. 139).

⁵²⁶ Für ergänzende Übersichten zu TM-Definitionen, vgl. Dries (2013b), S. 274; Silzer/Dowell (2010), S. 16f.; Thunnissen et al. (2013a), S. 1750.

Abb. II-8: Ausgewählte TM-Definitionen

Referenz	TM Definitionen
Al Ariss et al. 2014	„[W]e conceptualize TM as “activities and processes that involve the following: (1) systematic identification of positions that differentially contribute to an organization’s sustainable competitive advantage; (2) the development of a diverse talent pool to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling them; and (3) continued commitment to the organization and to the well-being of societies, while taking local and national contexts into account”.“ (S. 177)
Ashton, C.; Morton, L. 2005	„TM is a strategic and holistic approach to both HR and business planning or a new route to organizational effectiveness. This improves the performance and the potential of people – the talent – who can make a measurable difference to the organization now and in future. And it aspires to yield enhanced performance among all levels in the workforce, thus allowing everyone to reach his/her potential [...]“ (S. 30)
Cappelli, P. 2008	„At its heart, talent management is simply a matter of anticipating the need for human capital and setting out a plan to meet it.“ (S. 1)
Collings, D. G.; Mellahi, K. 2009	„Activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organisation’s sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high potential and high performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organisation.“ (S. 304)
Duttagupta, R. 2005	„In the broadest possible terms, TM is the strategic management of the flow of talent through an organization. Its purpose is to assure that a supply of talent is available to align the right people with the right jobs at the right time based on strategic business objectives.“ (S. 2)
Hartmann et al. 2010	„[T]alent management focuses on the development of employees and the creation of an organizational culture [...]“ (S. 176)
McDonnell et al. 2010	TM mit Fokus auf globale Nachfolgeplanung und Entwicklungsprogramme für angehende Führungskräfte. (S. 158; internationaler Kontext)
Michaels et al. 2001	„[M]ake talent a competitive advantage: 1. Embrace a talent mindset; 2. Craft a winning employee value proposition, 3. Rebuild your recruiting strategy, 4. Weave development into your organization, 5. Differentiate and affirm your people.“ (S. 11)
Myers, M. C.; Woerkom, M. v. 2014	„[W]e refer to talent management as the systematic utilization of human resource management (HRM) activities to attract, identify, develop, and retain individuals who are considered to be ‘talented’ (in practice, this often means the high-potential employees, the strategically important employees, or employees in key positions).“ (S. 192)
Ritz, A.; Thom, N. 2011	„TM bezeichnet jene Organisationskonzepte und -maßnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, welche aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden.“ (S. 235)
Schiemann, W. A. 2014	„TM is a unique function that integrates all of the activities and responsibilities associated with the management of the talent lifecycle regardless of geography – from attracting and acquiring talent to developing and retaining it.“ (S. 282)
Scullion et al. 2010	„Global talent management includes all activities for the purpose of attracting, selecting, developing, and retaining the best employees in the most strategic roles (those roles necessary to achieve organizational strategic priorities) on a global scale. Global talent management takes into account the differences in both organizations’ global strategic priorities as well as the differences across national contexts for how talent should be managed in countries where they operate.“ (S. 106, internationaler Kontext)
Silzer, R. F.; Howell, B. E. 2010	„Talent management is an integrated set of processes, programs, and cultural norms in an organization designed and implemented to attract develop, deploy, and retain talent to achieve strategic objectives and meet future business needs.“ (S. 18)
Stahl et al. 2007	„[O]ur conception of talent management specifically involves attracting, selecting, developing, and retaining high potential employees.“ (S. 5)
Tarique, I.; Schuler, R. S. 2010	„Global talent management is about systematically utilizing IHRM activities [...] to attract, develop, and retain individuals with high levels of human capital (e.g. competency, personality, motivation) consistent with the strategic directions of the multinational enterprise in a dynamic, highly competitive, and global environment.“ (S. 124, internationaler Kontext)

Quelle: Eigene Darstellung.

(2) TM-Aufgabenfelder

Neben der Diskussion um die Abgrenzung beschäftigt sich eine Vielzahl der Veröffentlichungen mit TM-Aufgabenfeldern.⁵²⁷ Bislang wurde nicht eindeutig herausgestellt, welche wesentlichen Aufgabenfelder im Rahmen eines effektiven TM abgedeckt werden sollen, wobei das Talentverständnis aller Beteiligten in die Entscheidung einzubeziehen ist.⁵²⁸

„Indeed, it is important to build an understanding of which elements of TM practice are most associated with effective TM.“ (Vaiman/Collings 2013, S. 1738 f.)

Unterdessen wird TM mit einer Fülle an HRM-Aufgabenfeldern in Verbindung gebracht.⁵²⁹ Der primäre Fokus liegt auf der Allokation, insbesondere der Nachfolgeplanung, sowie der Akquisition, gefolgt von der Entwicklung und Retention von Talenten.⁵³⁰ Eine Differenzierung zum HRM erfolgt anhand der *Segmentierung von Humanressourcen* sowie der Hervorhebung der *Retention von Talenten*. Abgesehen davon herrscht eine große Kongruenz zwischen TM- und HRM-Aufgabenfeldern.

In Bezug auf die Allokation und *Nachfolgeplanung* verfolgen viele Organisationen laut Stahl et al. (2007) eine Talente-Pool-Strategie: Mitglieder des Pools erfahren in Abhängigkeit von den organisationalen Bedarfen besondere Entwicklungsmaßnahmen, um ihre Fähigkeiten auszubauen und ihre Performance zu verbessern, mit dem Ziel, bestimmte Positionen in der Zukunft zu besetzen beziehungsweise bestimmte Laufbahnen einzuschlagen.⁵³¹

⁵²⁷ Vgl. exemplarisch Lewis/Heckman (2006), S. 149f.; Tansley et al. (2007), S. 21ff.; Tymon et al. (2010), S. 119. Zur Übersicht von lebenszyklusorientierten HRM-Funktionen, vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 12f.

⁵²⁸ Vgl. Collings/Mellahi (2009), S. 307ff.; Farndale et al. (2010), S. 162; Lepak/Snell (1999), S. 45; Sonnenberg et al. (2014), S. 273ff. Vgl. hierzu auch Becker et al. (2009). „Success depends on achieving talent-perception congruence: a match in the talent perceptions of both employer and employee“ (Sonnenberg et al. 2014, S. 279).

⁵²⁹ Vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 12ff.; Ringlstetter/Kniehl (1995), S. 151ff.

⁵³⁰ Vgl. Thunnissen et al. (2013a), S. 1753. Vgl. hierzu auch Festing/Schäfer (2014), S. 263; Schiemann (2014), S. 282; Schuler et al. (2011), S. 510ff.; Stahl et al. (2007), S. 21; Thom (2003), S. 238ff.

⁵³¹ Vgl. Stahl et al. (2007), S. 10f. Vgl. hierzu auch Collings/Mellahi (2009), S. 307. Zur Verbindung zwischen TM und Expatriation, vgl. exemplarisch Cerdin/Brewster (2014); Cole (2011); Farndale et al. (2010); Li/Scullion (2010); Meyskens et al. (2009).

Hinsichtlich der *Akquisition* werden talentierte Kandidaten als Kunden betrachtet, um die mit aufwendigen Marketing-Methoden geworben wird. In diesem Zusammenhang wird Personalmarketing/Arbeitgeber-Marketing („Employer Branding“) als ein bedeutender Bestandteil von TM wahrgenommen.⁵³² Höllmüller (2002) unterscheidet, dass hierbei Organisationen Entscheidungen treffen müssen, auf welchen Teilmärkten und mit welchen Strategien in Bezug auf die Gestaltung der Anreize, Kommunikation und Auswahlkriterien Talente gewonnen werden können und wie die Implementierung dieser Akquisitionsstrategien erfolgen kann.⁵³³ Darüber hinaus merken Stahl et al. (2007) an, dass ein Fit zwischen Organisation und Kandidat bestehen soll.⁵³⁴

In Bezug auf die *Entwicklung* wird die Debatte von entsprechenden Entwicklungsmaßnahmen, von der Beteiligung des Top-Managements sowie von der Auseinandersetzung über die Besetzung von Positionen mit internen Talenten („make“) oder vom Arbeitsmarkt beschafften Talenten („buy“) geprägt.⁵³⁵ McDonnell/Collings (2011) betonen in diesem Zusammenhang die Herstellung einer Balance zwischen der Beschaffung von internen und externen Talenten.⁵³⁶

In Bezug auf die *Retention* befürworten Stahl et al. (2007) die Formulierung einer „employee value proposition“⁵³⁷ seitens der Organisation, um Talente langfristig von sich zu überzeugen. Darüber hinaus fördern individuelle Karrierepläne, eine ansprechende Entlohnung sowie eine Ausgewogenheit zwischen Beruf und Freizeit die Bindung an eine Organisation.⁵³⁸

In der *Abbildung II-9* sind die HRM-Aufgabenfelder im Vergleich zu den TM-Aufgabenfeldern skizziert.

⁵³² Vgl. Michaels et al. (2001), S. 70ff.; Stahl et al. (2007), S. 11. Vgl. hierzu auch Kucherov/Zavyalova (2012); Zsuzsanna/Gabor (2012).

⁵³³ Vgl. Höllmüller (2002), S. 63ff.

⁵³⁴ Vgl. Stahl et al. (2007), S. 12.

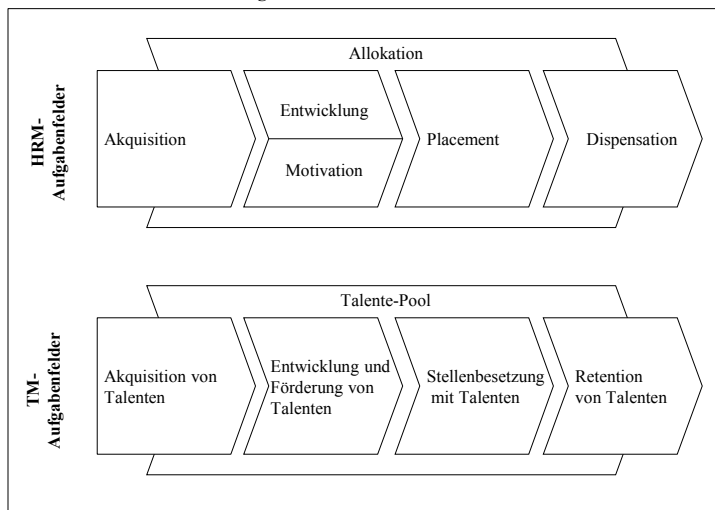
⁵³⁵ Vgl. Cappelli (2008), S. 105ff.; Collings/Mellahi (2009), S. 307f.; McDonnell/Collings (2011), S. 61; Stahl et al. (2007), S. 14f. Vgl. hierzu auch Claussen et al. (2014) sowie Vos/Dries (2013).

⁵³⁶ Vgl. McDonnell/Collings (2011), S. 61.

⁵³⁷ Vgl. Michaels et al. (2001), S. 43f.; Stahl et al. (2007), S. 18.

⁵³⁸ Vgl. Stahl et al. (2007), S. 18ff. Vgl. hierzu auch Teilkapitel I.3.3 sowie Teilkapitel II.1.2.

Abb. II-9: HRM- und TM-Aufgabenfelder



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Höllmüller (2002), S. 56.

(3) Wesentliche TM-Ansätze in der HRM-Literatur

Angesichts der Kritik bezüglich einer wenig ausgeprägten, theoretisch-konzeptionellen Fundierung leisten Lewis/Heckman (2006) einen Versuch der Systematisierung, indem sie drei wesentliche TM-Ansätze identifizieren: TM als typische HRM-Funktionen und Aktivitäten (i)⁵³⁹, TM mit Fokus auf Allokation, insbesondere zur Handhabung der Nachfolgeplanung (ii),⁵⁴⁰ sowie TM mit Fokus auf das Management von Talenten (iii). Letztgenannter Ansatz bezieht sich zum einen auf Individuen, die eine hohe Performance und/oder ein hohes Potenzial zeigen, was zur Segmentierung des Personalbestands führt, sodass im Extremfall ausschließlich „A-Player“ akquiriert werden, was

⁵³⁹ „The first [strain] defines talent management as a collection of typical human resource department practices, functions, activities or specialist areas such as recruiting, selection, development, and career and succession management [...]. [This] requires doing what HR has always done but doing it faster [...] or across the enterprise“ (Lewis/Heckman 2006, S. 140; Parenthesen durch die Autorin). Zur Übersicht über HRM-Aufgabenfelder, die als TM-Aufgabenfelder bezeichnet werden, vgl. Silzer/Dowell (2010), S. 19.

⁵⁴⁰ „A second perspective of talent management focuses primarily on the concept of talent pools. TM, [...] is a set of processes designed to ensure an adequate flow of employees into jobs throughout the organization [...]. These approaches are often quite close to what is typically known as succession planning/management of human resource planning“ (Lewis/Heckman 2006, S. 140; Parenthesen durch die Autorin).

wiederum zum „topgrading“⁵⁴¹ der Organisation führt. Zum anderen enthält dieser Ansatz die Auffassung, jedes Individuum zu fördern, da die Bedeutung von Talenten aufgrund ökonomischer und sozio-demografischer Gründe generell zunimmt.⁵⁴²

In Ergänzung zur theoretischen Fundierung von Lewis/Heckman (2006) konstatieren Collings/Mellahi (2009): „despite the growing popularity of talent management and over a decade of debate and hype, the concept of talent management remains unclear“ (S. 304). In Anbetracht dessen entwickeln Collings/Mellahi (2009) einen vierten TM-Ansatz – TM als Identifikation von Schlüsselpositionen (iv). Dieser vierte Ansatz beruht sowohl auf der Identifikation von Schlüsselpositionen als auch auf der Bildung von Talente-Pools, wobei ausschließlich Schlüsselpositionen mit Talenten zu besetzen sind.⁵⁴³

Darüber hinaus wird in der Literatur zwischen internem und externem TM unterschieden. Externes TM fokussiert auf potenzielle Mitarbeiter. Hingegen beschäftigt sich internes TM mit bestehenden Mitarbeitern einer Organisation (v).

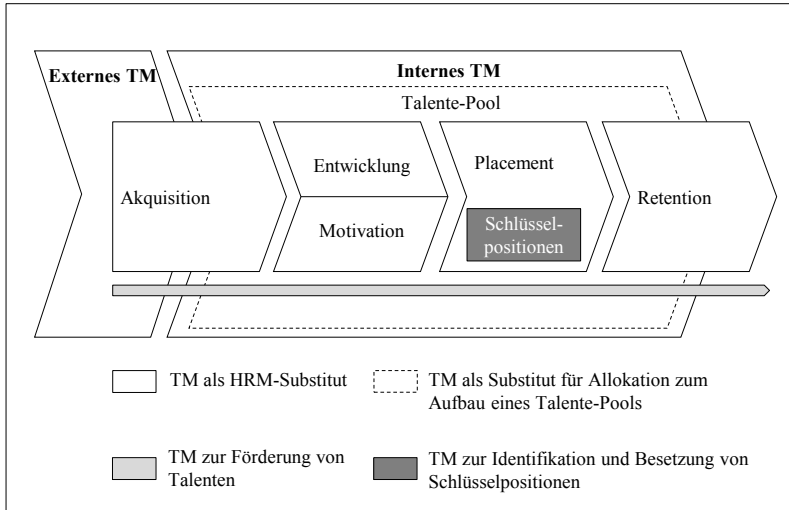
Im Folgenden werden die vorgestellten TM-Ansätze (i bis v), die anhand der Darstellung der HRM-Aufgabenfelder in der *Abbildung II-10* veranschaulicht sind, diskutiert.

⁵⁴¹ Vgl. Smart (2005), S. 4ff.

⁵⁴² Vgl. Lewis/Heckman (2006), S. 140f. „A third perspective on TM focuses on talent generically; that is, without regard for organizational boundaries or specific positions. Within this perspective two general views on talent emerge. The first regards talent (which typically means high performing and High-Potential talent) as an unqualified good and a resource to be managed primarily according to performance levels. That is, highly competent performers are to be sought, hired, and differentially rewarded regardless of their specific role or, in some cases, the organization’s specific needs. [...] The second perspective of generic talent regards it as an undifferentiated good and emerges from the both the humanistic and demographic perspective“ (Lewis/Heckman 2006, S. 141; Parenthesen durch die Autorin).

⁵⁴³ „[T]he starting point for any talent management system should be the systematic identification of the key positions which differentially contribute to an organization’s sustainable competitive advantage. [...] The second element of our definition emphasis the development of a talent pool of High-Potential and high performing incumbents [...]. In order for strategic or pivotal jobs to have a differential impact on organisational performance, it is important that such jobs are filled with high performing or High-Potential employees“ (Collings/Mellahi 2009, S. 305f.; Parenthesen durch die Autorin). Vgl. Morley et al. (2015), S. 3.

Abb. II-10: Wesentliche TM-Ansätze



Quelle: In Anlehnung an Collings/Mellahi (2009), S. 305 f.; Lewis/Heckman (2006), S. 139 f.; Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 12 ff.

(i) TM als Substitut für HRM-Funktionen

Diese Auffassung enthält keine zusätzlichen Informationen darüber, *wie* TM erfolgt, da TM lediglich als Ersatz für typische HRM-Aufgabenfelder dient („key practice approach“)⁵⁴⁴. Aus diesem Grund bezeichnen Lewis/Heckman (2006) diesen Ansatz als überflüssig, da HRM lediglich durch den Begriff „TM“, ohne inhaltliche Neuerungen und Veränderungen in Bezug auf Prozesse und Systeme, ersetzt wurde.

„Thus the first use of TM is superfluous. Perhaps it serves the purpose of re-branding HR practices to keep them seemingly new and fresh, but it does not advance our understanding of the strategic and effective management of talent.“ (Lewis/Heckman 2006, S. 141)

⁵⁴⁴ Vgl. Sparrow et al. (2011), S. 7f. Vgl. hierzu auch Morley et al. (2015), S. 3.

Folglich ist die Kritik „alter Wein in neuen Flaschen“ durchaus berechtigt.⁵⁴⁵ Allerdings kann TM als „re-branding“⁵⁴⁶ einen positiven Effekt auf die Wahrnehmung der Personalabteilung innerhalb und außerhalb einer Organisation nach sich ziehen, wodurch jedoch kein Beitrag in Bezug auf die Handhabung von Talenten geschaffen wird.

(ii) TM als Substitut für Allokation

Unter der Annahme, dass TM weitgehend als Allokation, insbesondere als Nachfolgeplanung, verstanden wird, bietet diese Strömung ebenso wie „TM als Substitut für HRM-Funktionen“ nur eingeschränkt einen wissenschaftlichen und praktischen Fortschritt. Aus diesem Grund wird auch diese Auslegung von TM seitens Lewis/Heckman (2006) für unnötig erklärt.⁵⁴⁷

Festzuhalten ist jedoch, dass unter dieser Sichtweise sogenannte *Talente-Pools* etabliert werden („key strategic pools approach“)⁵⁴⁸, um zukünftige Anforderungen an Stellenbesetzungen nachkommen zu können:

„Central to these approaches is projecting employee/staffing needs and managing the progression of employees through positions, quite often via the use of enterprise-wide software systems.“ (Lewis/Heckman 2006, S. 140)

Demzufolge wird TM als qualitative und quantitative Personaleinsatzplanung verstanden, wobei IT-gestützte TM-Systeme mehrere Stellen zeitgleich betrachten können, jedoch die gleichen Funktionen beinhalten wie bisherige „Manpower-“ oder „Workforce“-Planungssysteme.⁵⁴⁹

(iii) TM als Management von Talenten

Lewis/Heckman (2006) bezeichnen diese Strömung als problematisch, da zum einen diskutiert wird, dass jedes Individuum mit einem Talent ausgestattet ist und gefördert werden sollte, was abermals „TM als Substitut für HRM-Funktionen“ entsprechen

⁵⁴⁵ Vgl. Lewis/Heckman (2006), S. 142.

⁵⁴⁶ Vgl. Lewis/Heckman (2006), S. 141.

⁵⁴⁷ Vgl. Lewis/Heckman (2006), S. 141.

⁵⁴⁸ Vgl. Sparrow et al. (2011), S. 11. Vgl. hierzu auch Morley et al. (2015), S. 3.

⁵⁴⁹ Vgl. Lewis/Heckman (2006), S. 140f.

würde. Indes erscheint dies unter ökonomischen Gesichtspunkten aufgrund der problematischen Ressourcenallokation weniger erstrebenswert:

„It offers no guidance to determine how many resources should be allocated to uncovering each employee's talent and seems to assume that all employees are equally valuable to the firm from an economic and developmental perspective.“ (Lewis/Heckman 2006, S. 142)

Zum anderen besteht innerhalb der Forschungsbeiträge die Auffassung, ausschließlich Individuen mit einer hohen Performance zu fördern („key people approach“)⁵⁵⁰ – bis hin zur Ansicht, dass sich Organisationen lediglich aus „A-Player“-Individuen zusammensetzen sollten.⁵⁵¹ Auch diese Sichtweise wird in diversen Forschungsbeiträgen kritisiert, da nicht für alle Positionen im Unternehmen eine überdurchschnittliche Performance notwendig erscheint:

„It is neither practicable nor desirable to fill all positions in an organization with A performers. This would result in an over-investment in non-pivotal roles in the organization.“ (Collings/Mellahi 2009, S. 306)⁵⁵²

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass die bislang dargelegten TM-Ansätze keinen wesentlichen neuen Forschungsbeitrag zu generieren vermögen, weshalb sich die nachfolgende Auslegung von TM etabliert hat.

(iv) TM zur Identifikation und Besetzung von Schlüsselpositionen

Um TM stärker von den typischen HRM-Aufgabenfelder zu differenzieren, schlagen Collings/Mellahi (2009) vor, dass TM zunächst mit der systematischen Identifikation von Schlüsselpositionen („key position approach“)⁵⁵³ innerhalb einer Organisationen beginnen sollte, bevor diese mit Individuen besetzt werden, welche sich im Talente-Pool befinden und eine hohe Performance und/oder ein hohes Potenzial aufweisen.

⁵⁵⁰ Vgl. Sparrow et al. (2011), S. 4f. Vgl. hierzu auch Morley et al. (2015), S. 3.

⁵⁵¹ Vgl. Chambers et al. (1998), S. 56f.; Michaels et al. (2001), S. 11; Smart (2005), S. 4.

⁵⁵² Vgl. hierzu auch Boudreau/Ramstad (2007), S. 99ff.; Huselid et al. (2005), S. 113; Lewis/Heckman (2006), S. 142; Minbaeva/Collings (2013), S. 1766.

⁵⁵³ Vgl. Sparrow et al. (2011), S. 9f. Vgl. hierzu auch Morley et al. (2015), S. 3.

„[S]trategic talent management focuses on those incumbents who are included in the organization's pivotal talent pool and who occupy, or are being developed to occupy, pivotal talent positions.“ (Collings/Mellahi 2009, S. 306)

Collings/Mellahi (2009) behaupten, dass viele Organisationen ein „over-investment“ in nicht-strategische Positionen betreiben.⁵⁵⁴ Ihrer Ansicht nach ist es entscheidend, strategische von nicht-strategischen Positionen zu differenzieren.⁵⁵⁵ Denn in nicht-strategischen Positionen müssen nicht zwangsläufig „A-Player“ eingesetzt werden. Diese Vorgehensweise führt zu „a more deliberate utilization of organization resources“ (Collings/Mellahi 2009, S. 306). Des Weiteren beinhaltet dieser TM-Ansatz eine differenzierte HR-Architektur, um die Besetzung von Schlüsselpositionen zu erleichtern. Infolgedessen wird TM als ein Prozess aufgefasst, durch den Organisationen die Bedürfnisse von Talenten in strategischen Positionen antizipieren und erfüllen können.⁵⁵⁶ Diese Positionen können mit internen oder externen Individuen besetzt werden, wobei sich ein Großteil der Forschungsbeiträge auf internes TM bezieht, die beispielsweise die Identifikation und Retention von gegenwärtigen Mitarbeitern betreffen.⁵⁵⁷

„[T]he core of talent management practices are aimed at existing employees. And despite the attention in the literature on strategic jobs, many of the major concerns in the practice of talent management have to do with identifying individuals for development and future advancement.“ (Cappelli/Keller 2014, S. 314)

(v) Internes und externes TM

Internes TM befasst sich mit der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern für sogenannte Talente-Pools, welche eine hohe gegenwärtige Performance und/oder hohes Potenzial aufweisen, um zukünftige strategische Positionen im In- und Ausland zu besetzen.⁵⁵⁸

„The rising interest in global operations, driven by growing markets in Asia, has called special attention to talent management in multinational enterprises (MNEs). TMT [top

⁵⁵⁴ Vgl. Collings/Mellahi (2009), S. 306.

⁵⁵⁵ Vgl. hierzu auch Cappelli/Keller (2014), S. 306.

⁵⁵⁶ Vgl. Cappelli/Keller (2014), S. 306. Vgl. hierzu das Merkmal „Stellenvergabe“ in Teilkapitel II.2.1.

⁵⁵⁷ Vgl. Cappelli/Keller (2014), S. 314.

⁵⁵⁸ Vgl. Cappelli/Keller (2014), S. 314ff. Vgl. hierzu auch das Merkmal „Identifikation“ in Teilkapitel II.2.1.

management team] positions in international subsidiaries are widely seen as strategic job.“ (Cappelli/Keller 2014, S. 320; Parenthese durch die Autorin)⁵⁵⁹

Angeichts einer zunehmenden internationalen Geschäftstätigkeit müssen strategische Positionen mit Individuen besetzt werden, die in der Lage sind, im globalen Umfeld zu agieren. Aus diesem Grund ist die Entwicklung von interkulturellen Kompetenzen im internationalen TM-Kontext bedeutsam.⁵⁶⁰ Darüber hinaus wird versucht, die Mitglieder des Talente-Pools an die Organisation zu binden („talent-pool retention“)⁵⁶¹.⁵⁶² Dies kann beispielsweise durch vertragliche Vereinbarungen sichergestellt werden.⁵⁶³ Des Weiteren beschäftigt sich internes TM mit Karriere-Management, wodurch nicht nur vertikale „Kaminkarrieren“, sondern auch horizontale oder diagonale Karrierepfade eingeschlagen werden können.⁵⁶⁴ Um dies zu vereinfachen, sind interne Jobboards beziehungsweise interne Stellenausschreibungen in der Praxis verbreitet, jedoch stehen sie aus Sicht bisheriger Forschungsbemühungen weniger im Fokus.⁵⁶⁵

Im Gegensatz zum internen TM erscheint *externes TM* in Bezug auf die Besetzung von strategischen Positionen weniger Aufmerksamkeit in der TM-Forschungsdebatte zu erhalten. Spezialisierte Unternehmen wie Headhunter oder Online-Stellenbörsen für Führungspositionen unterstützen Organisationen in der Akquisition von Talenten.⁵⁶⁶

Insgesamt betrachtet sind die zentralen TM-Ansätze sehr stark an die HRM-Aufgabenfelder angelehnt. Jedoch sind die meisten TM-Ansätze – mit Ausnahme des

⁵⁵⁹ Vgl. hierzu auch Schuler et al. (2011); Scullion/Collings (2011), Scullion/Starkey (2000); Tarique/Schuler (2010).

⁵⁶⁰ Vgl. Caligiuri (2006), S. 220ff.

⁵⁶¹ Vgl. Cappelli/Keller (2014), S. 316ff.

⁵⁶² „Talent-pool retention is a particularly pressing concern. [...] we have little understanding of how executives, HiPo candidates, and top performers come to leave organizations“ (Cappelli/Keller 2014, S. 317; Parenthese durch die Autorin).

⁵⁶³ „A popular approach for addressing retention concerns, and one that is relatively new, is the use of explicit employment contracts that try to restrict the ability of employees to leave. It is, [...], legal to require that they pay back training and education investments if they leave before a certain date. It is also legal to require noncompete agreements that prevent employees who leave from working for competitors for a fixed period of time“ (Cappelli/Keller 2014, S. 317; Parenthese durch die Autorin).

⁵⁶⁴ Vgl. Cappelli/Keller 2014, S. 318. „Having developed a broader set of competencies, the internal talent pool is more likely to meet the changing demands of future strategic jobs“ (Cappelli/Keller 2014, S. 318).

⁵⁶⁵ Vgl. Cappelli/Keller (2014), S. 319.

⁵⁶⁶ Vgl. Cappelli/Keller (2014), S. 321f.

ersten vorgestellten Substitut-Ansatzes – auf eine oder mehrere HRM-Aufgabenfelder begrenzt. Lediglich der vierte Ansatz stellt eine wesentliche Neuerung dar, da die Identifikation von strategischen Positionen als Ausgangspunkt für TM herangezogen wird. Um über die HRM-Aufgabenfelder hinaus TM-Ansätze darzustellen, wird im folgenden Abschnitt eine Mehrebenenbetrachtung von TM präsentiert.

(4) Mehrebenenbetrachtung von TM

Thunnissen et al. (2013b) beanstanden, dass sich bisherige Forschungsbeiträge auf eine limitierte Auswahl von HRM-Aufgabenfeldern beziehen.⁵⁶⁷ Sie bezeichnen die bestehenden TM-Ansätze als einseitig und kritisieren diese, da die beteiligten Akteure unterschiedliche Zielsetzungen mit TM verfolgen würden, was sich dessen ungeachtet in den meisten Forschungsbeiträgen nicht niederschlägt.⁵⁶⁸ Ergänzend bezeichnen sie die bisherigen Ansätze als „unitarist“⁵⁶⁹ und „managerial“⁵⁷⁰, da TM lediglich als Instrument zur Erfüllung organisationaler Ziele eingesetzt wird.

Schließlich werden in der Literatur Bedenken geäußert, ob die vorgestellte Auffassung für andere Organisationen, beispielsweise öffentliche Organisationen, geeignet ist:

„The one-dimensional and biased approach to talent management may be suitable for studying and implementing talent management in multinational and private organizations, but it is probably inadequate to describe talent management in, for example, public organizations or small enterprises.“ (Thunnissen et al. 2013b, S. 329)

Demzufolge schlagen Thunnissen et al. (2013b) einen TM-Ansatz vor, der mehrere Betrachtungsebenen einschließt (s. *Abb. II-11*).

⁵⁶⁷ Vgl. Thunnissen et al. (2013b), S. 328.

⁵⁶⁸ Vgl. Thunnissen et al. (2013b), S. 328. „[B]y being open to a plurality of perspectives found in HR practice rather than departing from normative frameworks advocating ‘one right way’ of approaching or studying talent management“ (Dries 2013a, S. 269).

⁵⁶⁹ „[T]alent management literature adopts a unitarist approach. The organization is typically presented as a unified sector, in which all actors systematically and unanimously work together to reach organizational goals, such as organizational flexibility and profitability“ (Thunnissen et al. 2013b, S. 328; Parenthese durch die Autorin).

⁵⁷⁰ „[T]alent management literature can be characterized as managerialist, comparable to criticism of the field of human resource management [...]. [...] Talent management is presented as a tool to manage the talent [...]“ (Thunnissen et al. 2013b, S. 329; Parenthesen durch die Autorin).

Abb. II-11: Mehrebenenbetrachtung von TM

	Individuelle Ebene	Organisationale Ebene	Gesellschaftliche Ebene
Wirtschaftlicher Nutzen von TM	▪ Finanzielle Gegenleistung ▪ Arbeitsplatzsicherheit	▪ Profitabilität ▪ Organisationale Flexibilität ▪ Effizienz und Effektivität ▪ Konkurrenzfähigkeit ▪ Legitimation	▪ Wirtschaftslage und (inter-)nationale Konkurrenzfähigkeit einer Industrie, einer Region oder eines Landes
Nicht wirtschaftlicher Nutzen von TM	▪ Bedeutsame und herausfordernde Aufgaben ▪ Wachstum und soziale Bedürfnisse ▪ Faire und gerechte Behandlung		▪ Soziale Verantwortung, z. B. Beitrag zur sozialen/moralischen Entwicklung der Gesellschaft

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Thunnissen et al. (2013b), S. 331.

Unter der Annahme, dass TM pluralistisch verstanden wird, bezieht sich TM auf die Ebene der Individuen, der Organisation und der Gesellschaft, wobei neben dem wirtschaftlichen auch der nicht-wirtschaftliche Nutzen einbezogen wird.⁵⁷¹ Der wirtschaftliche Wert von TM auf individueller Ebene beinhaltet Arbeitsplatzsicherheit und finanzielle Gegenleistungen. Darüber hinaus bietet TM den Nutzen, einer bedeutsamen und herausfordernden Tätigkeit nachzugehen. Weiterhin werden Individuen in Abhängigkeit ihrer Leistung eingesetzt, was Thunnissen et al. (2013b) als fair und gerecht auffassen (nicht-wirtschaftlicher Nutzen). Im Hinblick auf die organisationale Ebene wird TM zugeschrieben, zur Profitabilität, organisationalen Flexibilität, Effizienz und Effektivität sowie Konkurrenzfähigkeit beizutragen (wirtschaftlicher Nutzen). Darüber hinaus führt TM zur Legitimation der Handlungen einer Organisation (nicht wirtschaftlicher Nutzen). Auf gesellschaftlicher Ebene hat TM den wirtschaftlichen Nutzen, zur (inter-)nationalen Konkurrenzfähigkeit einer Industrie, Region oder eines Landes beizutragen und ebenso zur sozialen Verantwortung einer Gesellschaft (nicht-wirtschaftlicher Nutzen).

Angeichts eines pluralistischen TM-Verständnisses schlagen Al Ariss et al. (2014) vor, TM eher als *relationales Konstrukt* („relational construct“)⁵⁷² aufzufassen, um Beziehungen auf der individuellen, organisationalen, institutionellen, nationalen und internationalen sowie sektoralen Ebene zu betrachten (s. *Abb. II-12*).⁵⁷³ Beispielsweise bezieht

⁵⁷¹ Vgl. Thunnissen et al. (2013b), S. 331.

⁵⁷² Vgl. Al Ariss et al. (2014), S. 176.

⁵⁷³ Vgl. Al Ariss et al. (2014), S. 176f.; vgl. hierzu auch Thunnissen et al. (2013a), S. 1755.

sich TM auf die Wahrnehmung der Führungskräfte und Mitarbeiter in der eigenen Organisation (individuelle Ebene). Die organisationale Ebene bezieht sich auf TM-Aktivitäten, -Richtlinien und -Grundsätze einer Organisation. Regeln, Werte und Regulierungen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene betreffen die institutionelle Ebene. In Abhängigkeit der Umweltbedingungen wird untersucht, inwieweit TM-Aktivitäten nationale Grenzen inmitten verschiedener Netzwerke und Organisationen überwinden können (nationale/internationale Ebene).⁵⁷⁴

Abb. II-12: Charakterisierung der TM-Forschung anhand verschiedener Betrachtungsebenen

Ebene	Spezifische Forschungsthemen
Individuelle Ebene	Individuelle oder persönliche Tätigkeit, Strategie oder Erfahrung
Organisationale Ebene	Unternehmensweite Grundsätze, Richtlinien und Tätigkeiten – bewusst und unbewusst – sowie HRM-Strategien, die TM gestalten
Institutionelle Ebene	Externe (z. B. rechtliche, politische, technologische, wirtschaftliche, sozio-kulturelle) Rahmenbedingungen, die TM formell oder informell in der Ausbildung oder Erwerbstätigkeit institutionalisieren – regional, national und international
Nationale/internationale/ sektorale Ebene	Analyse von TM in Abhängigkeit des Kontexts; Untersuchung, wie TM über nationale Grenzen hinweg in unterschiedliche Industrien, Netzwerke und Organisationen übertragen werden kann

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Al Ariss et al. (2014), S. 177.

In der Gesamtheit lässt sich erkennen, dass die neusten Forschungsbeiträge über eine HRM-fokussierte Betrachtung hinausgehen und sich weiteren Betrachtungsebenen widmen. Neben der individuellen Ebene wird der Ebene der Organisation (bspw. in Form von strategischen Positionen) in den jüngsten Forschungsbeiträgen verstärkt Beachtung geschenkt, was nach Cappelli/Keller (2014) dazu führen kann, dass betriebswirtschaftliche Studien mit Fokus auf die organisationale Ebene an Bedeutung gewinnen.⁵⁷⁵ Schließlich werden die institutionelle, gesellschaftliche, nationale und internationale sowie sektorale Ebene in den TM-Diskurs einbezogen, um somit zur Entwicklung des Forschungsfeldes beizutragen.

⁵⁷⁴ Vgl. Al Ariss et al. (2014), S. 176f. Vgl. hierzu auch Tansley et al. (2013), S. 339; Thunnissen et al. (2013a), S. 1756; Thunnissen et al. (2013b), S. 331ff.

⁵⁷⁵ Vgl. Cappelli/Keller (2014), S. 324.

II.2.3 Zwischenfazit II: TM als dynamisches Forschungsfeld

In diesem Teilkapitel erfolgen zusammenfassend eine Darstellung der bisherigen TM-Forschungsaktivitäten (1) sowie eine Darlegung zukünftiger Forschungsbedarfe, worauf sich die übergreifende Forschungsfrage sowie die untergeordneten Untersuchungsfragen für die vorliegende Arbeit stützen (2).

(1) Status quo der TM-Forschungsaktivitäten

Zunächst ist festzuhalten, dass die dargestellten Merkmale des Talentbegriffs dazu beitragen, unterschiedliche TM-Ansätze zu strukturieren und nachzuvollziehen:

„Although there is not yet consensus on definitions of TM, we are beginning to understand that decisions around TM systems often reflect beliefs around *inter alia*, the level of exclusivity versus inclusivity of talent systems, the emphasis of performance versus potential, the importance of pivotal positions, the balance between developing talent internally (making it) versus buying it from the external labour market, and the systems and processes underscoring the management of talents within the organization.“
(Vaiman/Collings 2013, S. 1737; Kursivdruck im Original)⁵⁷⁶

Es besteht keine Übereinkunft innerhalb des TM-Forschungsdiskurses über einen einzigen und alleinigen Ansatz.⁵⁷⁷ Cappelli/Keller (2014) drücken die Dynamik des TM-Forschungsfeldes folgendermaßen aus: „The practices associated with talent management and therefore the academic literature tracking those practices are in considerable flux“ (S. 323). Boudreau (2013) und Dries (2013b) sprechen sich in diesem Zusammenhang für eine Akzeptanz unterschiedlicher Auslegungen aus:

„A comprehensive and common talent definition is not necessary for improving talent systems that enhance individual, organizational and social contributions of talent management. Nor is a common definition necessary to future integrative research.“
(Boudreau 2013, S. 286)⁵⁷⁸

Die Mehrheit der TM-Ansätze beruht auf der Annahme, dass durch die Maximierung der Talente ein Wettbewerbsvorteil für Organisationen entsteht. Um die Performance der

⁵⁷⁶ Vgl. hierzu auch Dries (2013b), S. 275; Meyers/Woerkmann (2014), S. 192.

⁵⁷⁷ „Even though the field has evolved, scholars did not succeed in establishing unambiguous definitions of talent and talent management“ (Thunissen et al. 2013b, S. 328). Vgl. hierzu auch Al Ariss et al. (2014), S. 173; Nilsson/Ellström (2012), S. 30.

⁵⁷⁸ Vgl. hierzu auch Dries (2013b), S. 283; Tansley et al. (2013), S. 338.

Organisation zu steigern, wird TM mit HRM-Funktionen kombiniert. Die Debatte zum Verständnis und zur Abgrenzung von TM scheint in Abhängigkeit der organisations- und umweltspezifischen Anforderungen (Kontextabhängigkeit) zu variieren, weshalb ein Großteil der Forschungsbeiträge einen situativen Ansatz bevorzugt:

„In all of these areas, the current global economic climate and the differing needs of talent for each organization suggest that a contingency approach in the context of talent management is the order of the day.“ (Tansley et al. 2013, S. 339)⁵⁷⁹

Ein Schwerpunkt der TM-Literatur basiert auf den strategischen Fit-Gedanken (vertikaler Fit), weniger auf einem internen Fit zwischen den Aufgabenfeldern (horizontaler Fit).⁵⁸⁰ In der vorherrschenden Literatur wird bislang kaum Bezug auf einen Fit zwischen TM und weiteren Unternehmensfunktionen sowie auf einen Fit zwischen TM und der institutionellen Umwelt genommen.⁵⁸¹ Aus diesem Grund befürworten Thunnissen et al. (2013a) „a greater awareness of contextual fit, beyond the usual focus on strategic or cultural fit“ (Thunnissen et al. 2013a, S. 1757).

(2) TM-Forschungsbedarf

Obwohl die Kontextabhängigkeit von TM in der Literatur hervorgehoben wird, deckt die Analyse der bisherigen Forschungsbeiträge auf, dass TM häufig einseitig betrachtet wird, da die Aussagen zum Großteil auf theoretisch-konzeptionellen sowie vereinzelt empirischen Studien in multinationalen Unternehmen und Professional Service Firms⁵⁸²

⁵⁷⁹ Vgl. hierzu auch Boudreau/Ramstad (2005), S. 134; Collings/Mellahi (2009), S. 309; Festing/Schäfer (2014), S. 269; Vaiman/Collings (2013), S. 1737. „Practices are “best” only in a given context. In other words, what is right for one company may not work for another“ (Stahl et al. 2007, S. 30). Vgl. hierzu auch Thunnissen et al. (2013a), S. 1754; Vaiman et al. (2012), S. 934.

⁵⁸⁰ Vgl. Ashton/Morton (2005), S. 30; Stahl et al. (2007), S. 7.

⁵⁸¹ Vgl. Thunnissen et al. (2013a), S. 1756. Vgl. hierzu auch Davies/Davies (2010); S. 424; Stahl et al. (2007), S. 12. Zu Perspektiven des inhaltlichen Fits, vgl. Boselie (2014); S. 27ff.; Krauss (2002), S. 26. Vaiman/Collings (2013) ergänzen, dass weiterer Forschungsbedarf besteht, um die Verbindung zwischen TM, Strategie und Kultur einer Organisation herauszuarbeiten, um einen Best-Fit zu erreichen, vgl. Vaiman/Collings (2013), S. 1737. Vgl. hierzu auch Dries (2013b), S. 283.

⁵⁸² Professional Service Firms bieten hochgradig wissensintensive Dienstleistungen vornehmlich für Geschäftskunden und öffentliche Institutionen an. Dabei stellen die Mitarbeiter die wichtigste Ressource im Leistungserstellungsprozess dar. Vgl. exemplarisch Bürger (2005); Kaiser/Ringlstetter (2011); Kampe (2011); Schulze-Borges (2011).

(PSFs) beruhen.⁵⁸³ Vaiman/Collings (2013) kritisieren diese eindimensionale Betrachtung und fordern eine *Erweiterung der empirischen Studien*.⁵⁸⁴ Neben multinationalen Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftssektoren sind verstärkt KMU, Non-Profit- und öffentliche Organisationen in die TM-Forschung einzubeziehen.⁵⁸⁵ Infolgedessen basiert das derzeitige TM-Verständnis überwiegend auf der Konzeptualisierung und den empirischen Studienergebnissen im Hinblick auf multinationale Unternehmen.⁵⁸⁶

„Even more so, the field is in urgent need of more empirical research to develop and test the existing frameworks currently found in the conceptual literature. Up until now the talent management literature has built on assumptions and hypotheses. Research needs to address the question of how organizations define talent, and investigate the typologies that are dominant in organizational reality [...]“ (Thunnissen et al. 2013b, S. 334; Parenthese durch die Autorin)⁵⁸⁷

Im Jahr 2013 wurden vereinzelt Studien veröffentlicht, welche, stützend auf den RBV, Überlegungen zur Konzeptualisierung von TM in KMU in unterschiedlichen Wirtschaftssektoren beinhalten.⁵⁸⁸ Festing et al. (2013) postulieren, dass KMU durch die Bildung von Netzwerken, wie beispielsweise Kooperationen mit externen Partnern, Talente akquirieren und binden können.⁵⁸⁹

Weiterer Forschungsbedarf besteht in der *Untersuchung von TM in unterschiedlichen Ländern*. Da das Forschungsfeld noch relativ jung ist, existieren in Westeuropa bislang nur vereinzelt empirische Studien.⁵⁹⁰ Ursächlich dafür ist, dass bis vor wenigen Jahren

⁵⁸³ Vgl. Al Ariss et al. (2014), S. 174; Vaiman/Collings (2013), S. 1738.

⁵⁸⁴ Vgl. Morley et al. (2015), S. 3; Vaiman/Collings (2013), S. 1738. Vgl. hierzu auch Thunnissen et al. (2013b), S. 333. Vgl. Davies/Davies (2010) als eine der wenigen Betrachtungen von TM in öffentlichen Organisationen.

⁵⁸⁵ Vgl. Thunnissen et al. (2013b), S. 333; Vaiman/Collings (2013), S. 1738; Vaiman et al. (2012), S. 935.

⁵⁸⁶ Vgl. exemplarisch Farndale et al. (2010), S. 1780f.; Garavan (2012), S. 2436ff.; Groysberg (2010), S. 46; Mäkelä et al. (2010), S. 136f.; McDonnell/Collings (2011), S. 58ff.; McDonnell et al. (2010), S. 153; Mellahi/Collings (2010), S. 145f.; Michaels et al. (2001), S. ix; Sparrow et al. (2013), S. 1782f.; Werr/Schilling (2011), S. 135ff.

⁵⁸⁷ Vgl. hierzu auch Dries (2013b), S. 272.

⁵⁸⁸ Vgl. Festing et al. (2013), S. 1877; Valverde et al. (2013), S. 1837f. und S. 1849. Ergebnisse dieser Studien zeigen, dass eher ein allgemeiner, inklusiver TM-Ansatz in KMU bevorzugt wird. Investitionen in die Entwicklung und Bindung der Humanressourcen dominieren die TM-Aufgabenfelder. Unternehmen mittlerer Größe messen TM eine höhere Bedeutung als kleine Unternehmen bei und führen Kooperationen mit anderen Organisationen durch. Hingegen verfügen kleinere Unternehmen über weniger Ressourcen, um in TM-Aufgabenfelder zu investieren, vgl. Festing et al. (2013), S. 1885.

⁵⁸⁹ Vgl. Festing et al. (2013), S. 1886. Vgl. hierfür auch Mayer-Haug et al. (2013), S. 1262f.

⁵⁹⁰ Vgl. exemplarisch Burbach/Royle (2010); Festing et al. (2013) und Valverde et al. (2013) für empirische Studien in Westeuropa (Deutschland, Irland und Spanien).

die TM-Debatte hauptsächlich durch Forschungsaktivitäten in den USA vorangetrieben wurde.⁵⁹¹ In den letzten Jahren ist jedoch festzustellen, dass die Anzahl der empirischen Studien in verschiedenen kulturellen und institutionellen Kontexten zunimmt – insbesondere in Schwellenländern.⁵⁹² Beispielsweise findet die Untersuchung von TM in asiatischen Ländern, allen voran in China, zunehmend Beachtung.⁵⁹³ Vaiman/Collings 2013 behaupten, dass das Wachstum der Schwellenländer eine Auswirkung auf zukünftige TM-Ansätze haben wird. Aus diesem Grund besteht großer Forschungsbedarf in den BRICS- und Next-11-Staaten.⁵⁹⁴ Ebenso ziehen Entwicklungsländer in Zentral- und Mitteleuropa das Interesse auf sich:

„[T]here is a dearth of research on TM in the emerging markets of central and eastern Europe [...], of which the rapid economic, social and political transformation makes understanding of the culture more challenging for researchers.“ (Vaiman/Collings 2013, S. 1738; Parenthesen durch die Autorin)⁵⁹⁵

Ferner besteht Forschungsbedarf hinsichtlich *zukünftiger TM-Ansätze* sowie deren Effekten auf individueller, organisationaler und institutioneller Ebene in Abhängigkeit von den Umweltbedingungen.⁵⁹⁶ Darunter bezeichnet Dries (2013a) die nach einem inklusiven oder exklusiven TM-Ansatz als eine der wichtigsten Fragen für zukünftige empirische Forschungsbemühungen.⁵⁹⁷ Inwieweit die vorherrschenden Ansätze zur Talentidentifikation im organisationalen Kontext zuverlässig und valide sind, ist ebenso von Forschungsinteresse.⁵⁹⁸ Zudem ist innerhalb der TM-Forschung die Untersuchung der Unterschiede zwischen Konzeptualisierung und Implementierung von Bedeutung.⁵⁹⁹

⁵⁹¹ Vgl. Morley et al. (2015), S. 4.

⁵⁹² Vgl. Vaiman/Collings (2013), S. 1738. Für Forschungsbeiträge aus USA, vgl. exemplarisch Boudreau/Ramstad (2005); Cappelli (2008); Groyberg (2010); Tarique/Schuler (2010); Schuler et al. (2011).

⁵⁹³ Vgl. exemplarisch die empirischen Studien von Hartmann et al. (2010), Iles et al. (2010a); Preece et al. (2011); Tymon et al. (2010); Vance et al. (2013).

⁵⁹⁴ Vgl. Vaiman/Collings (2013), S. 1738. Die Abkürzung BRICS steht für folgende Schwellenländer: Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika. Next-11 umfasst folgende elf Schwellenländer: Ägypten, Bangladesch, Indonesien, Iran, Mexiko, Nigeria, Pakistan, Philippinen, Südkorea, Türkei und Vietnam. Vgl. hierzu Farndale et al. (2010), S. 161; Morley et al. (2015), S. 4; Vaiman et al. (2012), S. 935.

⁵⁹⁵ Vgl. Vaiman/Holden (2011) und Skuza et al. (2013) für empirische Studien in Mittel- und Zentraleuropa.

⁵⁹⁶ Vgl. Al Ariss et al. (2014), S. 178; Cappelli/Keller (2014), S. 324; Dries (2013a), S. 270; Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 298; Thunnissen et al. (2013b), S. 333f.; Vaiman et al. (2012), S. 934.

⁵⁹⁷ Vgl. Dries (2013a), S. 269f. Vgl. hierzu auch Morley et al. (2015), S. 3f.

⁵⁹⁸ Vgl. Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 298.

⁵⁹⁹ Vgl. Cappelli/Keller (2014), S. 323f.; Gallardo-Gallardo et al. (2013), S. 298; Vaiman et al. (2012), S. 934.

Darüber hinaus besteht Forschungsbedarf an der Verknüpfung zwischen TM und weiteren HRM-Funktionen wie Diversity Management und Expatriation.⁶⁰⁰ Schließlich stellt sich die Frage nach der zukünftigen Rolle von HRM-Verantwortlichen, Führungskräften und Entscheidungsträgern in einer Organisation sowie von weiteren Stakeholdern wie beispielsweise Regierungen, Nichtregierungsorganisationen sowie Universitäten.⁶⁰¹

„Talent management is a relatively young academic field that lacks a solid base of empirical research to test and validate core conceptual ideas. Therefore we can conclude that the field is partly still in its infancy, with some progress towards adolescence.“ (Thunnissen et al. 2013b, S. 328)

Um fundierte TM-Ansätze hervorzubringen und das Forschungsfeld weiterzuentwickeln, ist es wichtig, TM in unterschiedlichen Kontexten zu untersuchen. Die vorliegende Arbeit beabsichtigt, zur Entwicklung des Forschungsfeldes beizutragen, indem sie sich mit der Ausprägung von TM in Ausbildung betreffenden Kooperationen zwischen Unternehmen und Universitäten auseinandersetzt.⁶⁰² Darüber hinaus widmet sich der empirische Teil der Arbeit (Teil III) einer bislang wenig beachteten Fachrichtung innerhalb des UIB-Forschungsdiskurses. Die Disziplin der Wirtschaftswissenschaften wird für die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit ausgewählt. Des Weiteren werden neben Industrieunternehmen auch Dienstleistungsunternehmen in die Betrachtung einbezogen, um so die bisherigen UIB-Forschungserkenntnisse zu erweitern.⁶⁰³ Schließlich werden neben der Sichtweise der Unternehmen die Sichtweisen der beteiligten Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeiter und Studierenden in die Untersuchung implementiert, denen in bisherigen Forschungsbemühungen eher selten Aufmerksamkeit entgegengebracht wurde.⁶⁰⁴

⁶⁰⁰ Vgl. Al Ariss et al. (2014), S. 178.

⁶⁰¹ Vgl. Thunnissen et al. (2013b), S. 334. Für eine Übersicht über zukünftige Forschungsfragen und -inhalte, vgl. exemplarisch Al Ariss et al. (2014), S. 178; Tansley et al. (2013), S. 339.

⁶⁰² Zur Betrachtung der Forschungsleitfrage und der Untersuchungsfragen, vgl. die Ausführungen in der Einführung der vorliegenden Arbeit.

⁶⁰³ „[L]ittle if anything is known about the characteristics (or change in the characteristics) of this interface in other fields such as the social science and the humanities. The bulk of literature on university-industry interactions also devotes little attention to [the] service-sector [...]“ (Gulbrandsen et al. 2011, S. 4; Parenthesen durch die Autorin).

⁶⁰⁴ Vgl. exemplarisch Gluck et al. (1987); Slaughter et al. (2002).

II.3 Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens zur TM-Gestaltung in UUKs

In diesem Kapitel wird die situative Gestaltung von TM näher beleuchtet, um eine Sensibilisierung im Hinblick auf interne und externe Kontextfaktoren zu ermöglichen. Darauf aufbauend wird ein konzeptioneller Bezugsrahmen zur Gestaltung von TM in UUKs entwickelt, der als Ausgangsbasis für die empirische Untersuchung dient.

Wie bereits im Teil II der zugrunde liegenden Arbeit aufgeführt wurde, sind neben dem ressourcenorientierten Ansatz ebenso Situations- beziehungsweise Kontextfaktoren bei der organisationalen Gestaltung von TM bedeutsam.⁶⁰⁵ In der Organisationstheorie wird dieses Vorgehen als *situativer Ansatz* oder *Kontingenzansatz* bezeichnet.⁶⁰⁶ Demzufolge basieren TM-Gestaltungsempfehlungen auf der spezifischen Situation einer Organisation. Hierbei wird eine Unterscheidung zwischen internen und externen Kontextfaktoren vorgenommen. Als *interne Kontextfaktoren* gelten wesentliche Einflussfaktoren wie die Aufgaben, das Verhalten sowie die Charakteristika der Organisationsmitglieder.⁶⁰⁷ Darüber hinaus sind u. a. die Rechtsform, Eigentumsverhältnisse sowie die Größe und das Leistungsprogramm der Organisation zu berücksichtigen. Als *externe Kontextfaktoren* gelten generell die Anforderungen der Umwelt. Diese beinhalten institutionelle Rahmenbedingungen wie beispielsweise politisch-rechtliche, gesellschaftlich-kulturelle sowie wirtschaftliche Faktoren. Insbesondere sind die Anforderungen der Wettbewerbssituation zu berücksichtigen, wie beispielsweise in Bezug auf konkurrierende Organisationen und die Kundenstruktur.⁶⁰⁸ Die internen und externen Anforderungen üben Einfluss auf die Ausprägung der Talentmerkmale in einem spezifischen Kontext aus, was auf das Verständnis sowie auf die Gestaltung von TM einwirkt.⁶⁰⁹ In Anbetracht des Untersuchungsgegenstands ist davon auszugehen, dass die vorherrschenden UUK-

⁶⁰⁵ Vgl. Garavan (2012), S. 2431f. Vgl. hierzu auch Boudreau/Ramstad (2005), S. 134; Collings/Mellahi (2009), S. 309; Stahl et al. (2007), S. 30; Thunnissen et al. (2013a), S. 1754; Vaiman et al. (2012), S. 934.

⁶⁰⁶ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 45ff.; Picot (1993), S. 114. Der *situative Ansatz* ist Ausgangspunkt zahlreicher moderner Organisationstheorien und beschreibt, dass Unterschiede in der Organisationsstruktur auf Situationsunterschiede zurückzuführen sind. Vgl. hierzu auch Amrhein (1998), S. 23f.

⁶⁰⁷ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 206ff.; Picot (1993), S. 115.

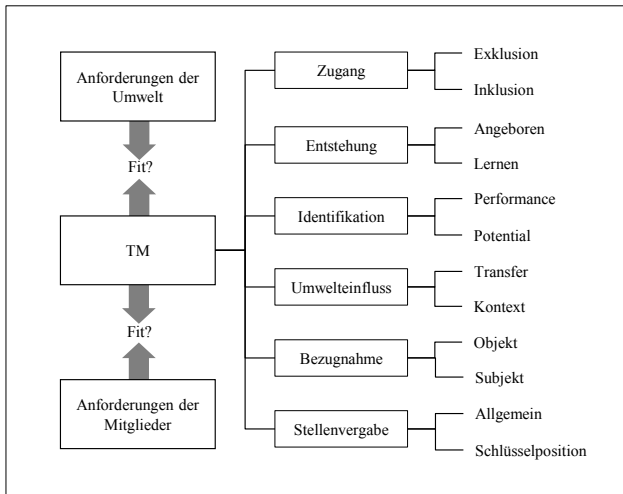
⁶⁰⁸ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 209. Vgl. hierzu auch Ringlstetter (1997), S. 24ff. Vgl. Teilkapitel I.2.1 zur Darstellung der wesentlichen Rahmenbedingungen der Kooperationspartner.

⁶⁰⁹ Zur Darstellung der Talentmerkmale, vgl. Teilkapitel II.2.1.

Kontextfaktoren einen Einfluss auf die Ausprägung von TM ausüben. Um einen *Fit* herzustellen, müssen sowohl die Anforderungen der Mitglieder als auch diejenigen der Umwelt berücksichtigt werden.

Die dargelegte Überlegung zur Gestaltung eines situativen TM-Ansatzes ist in der *Abbildung II-13* veranschaulicht.

Abb. II-13: Konzeptionelle Überlegung zur Herausbildung eines situativen TM-Ansatzes

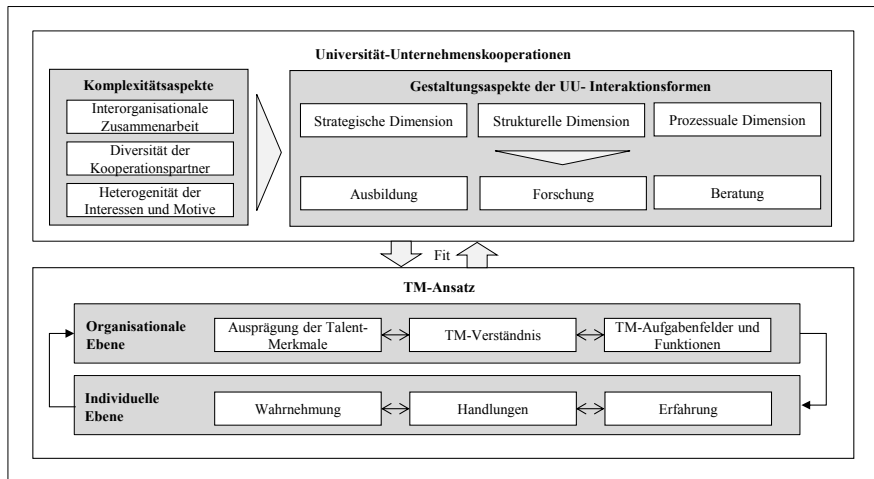


Quelle: Eigene Darstellung.

Die Gestaltungsaspekte von UUKs in Bezug auf die strategische, strukturelle und prozessuale Dimension wurden in Kapitel I.2 erläutert. Darüber hinaus wurden Komplexitätsaspekte in Bezug auf die interorganisationale Zusammenarbeit sowie Diversität der Kooperationspartner und der damit verbundenen verschiedenartigen Motive dargelegt. Diese Kontextfaktoren sind in die Betrachtung einzubeziehen, denn dadurch werden die Ausprägungen der Talentmerkmale, das TM-Verständnis und die TM-Aufgabenfelder bestimmt (organisationale Ebene). Indes wird TM in UUK-Aktivitäten seitens der Mitwirkenden subjektiv wahrgenommen und erlebt sowie durch ihre Handlungen beeinflusst (individuelle Ebene). Demzufolge wird angenommen, dass die individuelle und

organisatorische Ebene eng miteinander verbunden sind und sich wechselseitig beeinflussen.⁶¹⁰ Darüber hinaus kommt dem institutionellen Rahmen eine bedeutsame Rolle bei der Gestaltung von TM in UUKs zu. Ziel ist die Herstellung eines *Fits* zwischen TM und den individuellen, organisationalen und institutionellen Anforderungen. In der *Abbildung II-14* sind die Anforderungen seitens der Mitglieder und der Umwelt von UUKs in Verbindung mit TM dargestellt.

Abb. II-14: Konzeptioneller Bezugsrahmen zur Gestaltung von TM in UUKs



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Betrachtung von TM in UUKs ist ohne Rücksichtnahme spezifischer Gegebenheiten eines konkreten Fallbeispiels kaum möglich und demgemäß nicht originäres Ziel der vorliegenden Arbeit. Dieser aus umfangreichen Auseinandersetzungen mit dem Untersuchungsobjekt hervorgehende Bezugsrahmen soll zur Beantwortung der formulierten Forschungs- und Untersuchungsfragen zu in Ausbildung betreffenden UUK-Aktivitäten dienen. Im folgenden Teil wird die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit umfassend dargestellt.

⁶¹⁰ Zur Erläuterung der Mehrebenenbetrachtung von TM, vgl. Teilkapitel II.2.2.



<http://www.springer.com/978-3-658-15106-5>

Talent Management in
Universität-Unternehmenskooperationen
Eine fallstudienorientierte Untersuchung
Fuchs, J.P.
2016, XXXI, 326 S. 52 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-15106-5