

EINFÜHRUNG

Spätestens seit der Veröffentlichung der Studie „War for Talent“⁵ Ende der 1990er-Jahre erhält *Talent Management* (TM) zunehmend Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis.⁶ In der besagten Studie wird postuliert, dass sich Organisationen im Kampf beziehungsweise Wettbewerb um Talente mit anderen Organisationen befinden.⁷ Die Begierde wird dadurch geweckt, da jene maßgeblich zum Organisationserfolg beitragen.⁸ Allerdings ist festzustellen, dass weder in der Wissenschaft noch in der Praxis Übereinkunft herrscht, *wer* oder *was* als Talent gilt.⁹ Vielmehr existiert ein Begriffspluralismus, der durch situative Kontextfaktoren der Organisationen hervorgerufen wird.¹⁰

Es ist jedoch kein neuartiges Phänomen, dass Humanressourcen als eine bedeutsame Quelle für die Erzielung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen im Rahmen des strategischen Managements angesehen werden.¹¹ Um eine bestmögliche Humanressourcen-Ausstattung sicherzustellen, greifen Organisationen auf TM zurück. Jedoch wurde TM im tertiären Bildungswesen bislang kaum aus wissenschaftlicher Perspektive untersucht, obwohl Humanressourcen bereits vor Unternehmenseintritt eine berufsqualifizierende Ausbildung im Rahmen eines Studiums durchlaufen, in dem Talente herausgebildet oder weiterentwickelt werden können.¹² Hingegen finden sich in der Praxis zahlreiche *Universität-Unternehmenskooperationen* (UUKs), um u. a. der Akquisition und Entwicklung von Talenten nachzukommen.¹³ Folglich greift die vorliegende Arbeit den Bedarf auf, TM in Ausbildung betreffenden Kooperationsaktivitäten zwischen Universitäten und Unternehmen näher zu untersuchen.

⁵ Vgl. Chambers et al. (1998). Vgl. hierzu auch Axelrod et al. (2001), S. 9f.; Michaels et al. (2001), S. 1.

⁶ Vgl. Dries (2013b), S. 273ff.; Farndale et al. (2010), S. 1779. Vgl. hierzu auch Anderson/Frickenschmidt (2012), S. 48.

⁷ Vgl. Chambers et al. (1998). Vgl. hierzu auch Axelrod et al. (2001); Michaels et al. (2001).

⁸ Vgl. exemplarisch Axelrod et al. (2001), S. 9f.; Michaels et al. (2001), S. 1; Ritz/Sinelli (2011), S. 3.

⁹ Zum Talentverständnis, vgl. exemplarisch Ritz/Sinelli (2011), S. 7f.; Tansley (2011), S. 267; Vaiman/Collings (2013), S. 1737.

¹⁰ Vgl. exemplarisch Boudreau (2013), S. 286; Cappelli/Keller (2014), S. 324; Morley et al. (2015), S. 5; Thunnissen et al. (2013a), S. 1751f.; Thunnissen et al. (2013b), S. 328;

¹¹ Vgl. Barney (1991); Penrose (1959); Wernerfelt (1984).

¹² Vgl. Al Ariss et al. (2014), S. 174; Thunnissen et al. (2013b), S. 333; Vaiman/Collings (2013), S. 1738.

¹³ Vgl. exemplarisch Faulkner/Senker (1994), S. 681ff.; Meyer-Krahmer/Schmoch (1998), S. 841f.; Rappert et al. (1999), S. 877.

Im folgenden Verlauf dieser Einführung werden zunächst die Ausführungen zur Relevanz der Thematik vertieft. Weiterhin werden wahrnehmbare Forschungsdefizite dargestellt (1). Daraufhin erfolgt die Ableitung der Forschungsfrage, die maßgeblich das weitere Vorgehen der Arbeit bestimmt. Im Zuge dessen wird die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit detailliert beschrieben (2). Abschließend wird die Struktur der Arbeit vorgestellt sowie eine überblicksartige Darstellung des Inhalts vorgenommen (3).

(1) Relevanz und wahrnehmbare Forschungsdefizite

Interorganisationale Beziehungen haben in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen, so auch die Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Unternehmen in den Kooperationsfeldern Forschung, Beratung sowie *Ausbildung*.¹⁴ Aufgrund der Zunahme des Wettbewerbs um Talente nehmen kooperative Beziehungen zwischen Universitäten und Unternehmen eine herausragende Stellung ein. Beide Kooperationspartner erkennen immer häufiger die Vorteile im Hinblick auf die Akquisition und Entwicklung von Talenten, was sich beispielsweise an der stetig wachsenden Anzahl von kooperativen Beziehungen widerspiegelt.¹⁵ Ursächlich dafür ist zum einen der Umbruch in der Produktion von Wissen und Innovationen, der vermehrt durch eine ausgeprägte *Transdisziplinarität* sowie ein Wechselspiel aus fundierter *Theorie- und Anwendungsorientierung* gekennzeichnet ist.¹⁶ Zum anderen hat sich angesichts der (öffentlichen) Ressourcenknappheit und der signifikanten Zunahme wirtschaftlicher Globalisierungsaktivitäten die Wettbewerbssituation zugespitzt, was dazu führen kann, dass Universitäten eher als *unternehmerische Universitäten* auftreten und verstärkt marktähnliche Aktivitäten wahrnehmen.¹⁷ Gleichzeitig präsentieren sich Unternehmen als *universitäre Unternehmen* und besetzen zunehmend akademische Aufgabenfelder, um der veränderten Wettbewerbssituation zu begegnen.

¹⁴ Vgl. exemplarisch Belderbos et al. (2004), S. 1241; Elmuti et al. (2005), S. 116; Giuliani/Arza (2009), S. 906; Metcalfe (2006), S. 460.

¹⁵ Vgl. Perkmann et al. (2011), S. 202.

¹⁶ Zum institutionellen Wandel von Universitäten, vgl. Etzkowitz/Leydesdorff (2000), S. 110; Gibbons et al. (1994), S. 3ff.

¹⁷ Vgl. Schily (2007), S. 19f. Zur „Academic Capitalism“-Debatte, vgl. Slaughter/Leslie (1997); Slaughter/Rhoades (2004). Die Auswirkungen dieser Entwicklung sind vielfältig. Beispielsweise kann dies zu Veränderungen des deutschen Hochschulwesens und seinen Hochschularten führen, vgl. exemplarisch Bok (2003), S. 202f.; Münch (2009), S. 10ff.; Rothaermel et al. 2007, S. 691.

TM und deren Ausprägung in *Ausbildung betreffenden Kooperationsaktivitäten* zwischen Universitäten und Unternehmen stellen ein weitgehend unerforschtes Phänomen dar. Lediglich vereinzelt lassen sich Motive wie die Akquisition von Nachwuchskräften und die Weiterbildung von Mitarbeitern (Unternehmensperspektive) sowie die Verbesserung des Arbeitsmarktbezugs und die Erweiterung der beruflichen Perspektiven (Universitätsperspektive) mit TM in Ausbildung betreffenden UUKs in Verbindung bringen.¹⁸ Eine weiterführende Auseinandersetzung, insbesondere im Hinblick auf das *Talent-* und *TM-Verständnis* sowie die *Ausprägung von TM* in Ausbildung betreffenden UUK-Aktivitäten, blieb bislang unberücksichtigt. Jedoch lassen die bisherigen Ausführungen Rückschlüsse zu, dass dies bedeutsam für kooperative Beziehungen zwischen Universitäten und Unternehmen ist.

Die Vernachlässigung von TM in UUKs, vor allem in Ausbildung betreffenden UUK-Aktivitäten, begründet sich darin, dass der Forschungs- und Entwicklungsaspekt in der Medizin sowie in den Ingenieur- und Naturwissenschaften im Mittelpunkt bisheriger Forschungsbemühungen in interorganisationalen Beziehungen zwischen Universitäten und Unternehmen stand.¹⁹ Beiträge über Ausbildung betreffende kooperative Aktivitäten erscheinen in der Forschungsdebatte unterrepräsentiert.²⁰ Weiterhin wurde der kooperativen Zusammenarbeit in den *Wirtschaftswissenschaften* bislang wenig Aufmerksamkeit entgegengebracht.²¹ Darüber hinaus sind kaum Dienstleistungsunternehmen als Kooperationspartner in die bisherige Betrachtung eingeschlossen worden.²² Überdies wurden in bisherigen Forschungsbemühungen die Sichtweisen der an einer UUK-

¹⁸ Vgl. exemplarisch Blackman/Segal (1991), S. 299; Frank et al. (2007), S. 24f.; Garrick et al. (2004), S. 336f.

¹⁹ UU-Forschungsk Kooperationen umfassen zum Großteil auf die gemeinsame Entwicklung von innovativen Produkten, Dienstleistungen und Prozessen. Vgl. exemplarisch Abramo et al. (2011); Agrawal (2001); Arvanitis et al. (2008); Autio et al. (2008); Azagra-Caro et al. (2006); Beise/Stahl (1999); Bekkers/Bodas Freitas (2008); Bernardos Barbolla/Casar Corredera (2009); Garrick et al. (2004); Hagedoorn et al. (2000); Mansfield/Lee (1996); Meyer-Krahmer/Schmoch (1998); Mindruta (2013); Mora Valentín et al. (2004); Perkmann et al. (2013); Perkmann/Walsh (2007); Plewa/Quester (2007); Woll (2013).

²⁰ Perkmann et al. (2013) konstatieren, dass die Auswirkungen von „academics’ engagement with industry on teaching is not clear and the question has not been addressed in the literature“ (Perkmann et al. 2013, S. 428). Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Agrawal (2001), S. 300f. und Mora Valentín (2002), S. 38.

²¹ „[L]ittle if anything is known about the characteristics (or change in the characteristics) of this [university-industry] interface in other fields such as the social science and the humanities“ (Gulbrandsen et al. 2011, S. 4; Parenthese durch die Autorin).

²² „The bulk of literature on university-industry interactions also devotes little attention to [the] service-sector [...]“ (Gulbrandsen et al. 2011, S. 4; Parenthese durch die Autorin).

Aktivität beteiligten Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiter nur vereinzelt berücksichtigt.²³

Da bislang kooperative UU-Beziehungen in der Ausbildung weniger im Mittelpunkt der Forschungsbemühungen standen und diese zur Akquisition und Entwicklung von Talenten beitragen können, werden in erster Linie *Ausbildung betreffende kooperative Aktivitäten* in Bezug auf TM untersucht.²⁴ Die Kooperationspartner begegnen dabei zahlreichen Herausforderungen, welche sich auf die Besonderheiten der heterogenen Akteurskonstellation sowie unterschiedliche Zielsetzungen zurückführen lassen. Darüber hinaus ist bei UU-Forschungsk Kooperationen vermehrt eine strategische Steuerung seitens der Universitäten und Unternehmen wahrzunehmen; hingegen werden Ausbildung betreffende kooperative Aktivitäten bislang weniger strategisch im Sinne einer langfristigen und weitsichtigen Ausrichtung gesteuert.²⁵

Vor diesem Hintergrund versucht die vorliegende Arbeit, einen Beitrag zur Gestaltung von TM in Ausbildung betreffenden UUK-Aktivitäten zu leisten. Nachstehend werden die konkrete Forschungsfrage und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit detailliert beschrieben.

(2) Forschungsfrage und Zielsetzung

Angesichts der vorherigen Ausführungen besteht die Aufgabe der vorliegenden Arbeit darin, die Ausprägung von TM in Ausbildung betreffenden Kooperationen zwischen Universitäten und Unternehmen umfassend darzulegen und zu verstehen. Dieses Forschungsvorhaben spiegelt sich in folgender übergeordneten Forschungsfrage wider:

²³ In bisherigen Forschungsbeiträgen dominiert oftmals die Unternehmensperspektive. Vgl. Gluck et al. (1987), die wie nur wenige Autoren die Auswirkungen von Kooperationen zwischen Universitäten und Unternehmen auf Studierende und Post-Doktoranden untersuchen. Vgl. hierzu auch Slaughter et al. (2002).

²⁴ Zum Hinweis auf diese Forschungslücke, vgl. Perkmann et al. (2013), S. 428. Vgl. hierzu auch Agrawal (2001), S. 300f.; Mora Valentín (2002), S. 38.

²⁵ Zur strategischen Steuerung von UU-Forschungsk Kooperationen, vgl. Perkmann et al. (2011), S. 203f.; Woll (2013), S. 191ff. Vgl. hierzu auch Teilkapitel I.2.3. Zur Steuerung von Ausbildung betreffenden UUKs, vgl. die Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Teil III.

„Welche Ausprägung erfährt TM in Ausbildung betreffenden Kooperationsaktivitäten zwischen Universitäten und Unternehmen?“

Für das weitere Vorgehen und zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsleitfrage wurden vier untergeordnete Untersuchungsfragen²⁶ formuliert:

Untersuchungsfrage 1

Inwieweit und warum erfolgt die Integration von TM in Kooperationsaktivitäten?

Untersuchungsfrage 2

Wie wird Talent in Kooperationsaktivitäten verstanden und identifiziert?

Untersuchungsfrage 3

Wodurch zeichnet sich der TM-Ansatz der Kooperationspartner aus?

Untersuchungsfrage 4

Inwiefern treten Konflikte im Rahmen von TM in Kooperationsaktivitäten auf?

Entsprechend den vorherigen Ausführungen lässt sich die Zielsetzung der Arbeit in folgende drei Erkenntnisziele gliedern: Zum einen wird ein *theoretisches Erkenntnisziel* mit dieser Arbeit verfolgt, um TM in Ausbildung betreffenden UUK-Aktivitäten umfassend zu erklären. Zum anderen soll ein *deskriptives Erkenntnisziel* mit der vorliegenden Arbeit erreicht werden, indem reale, Ausbildung betreffende kooperative UU-Aktivitäten und deren TM-Ausprägung umfassend beschrieben und diskutiert werden. Schließlich sollen mit dieser Arbeit Implikationen zur Gestaltung von TM in UUK-Aktivitäten, welche die Ausbildung betreffen, abgeleitet werden, um dem *praktischen Erkenntnisziel* gerecht zu werden.²⁷

Zur Konkretisierung dieser Erkenntnisziele wird die Hervorbringung folgender Beiträge mit der Arbeit beabsichtigt:

²⁶ Die nachstehenden Untersuchungsfragen beziehen sich ausschließlich auf UUK-Aktivitäten, welche das UU-Kooperationsfeld *Ausbildung* betreffen.

²⁷ Zur Übersicht über Erkenntnisziele der BWL, vgl. Zelewski (2008), S. 24.

- Erstens sollen die gewonnenen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit dazu dienen, ein umfassendes Bild zur *Zielsetzung der Kooperationspartner* und *Einbindung von TM in Ausbildung betreffenden UUK-Aktivitäten* herzustellen. Um möglichst tiefe Einblicke in die Zusammenarbeit zu erhalten, wird eine qualitative Fallstudie als Forschungsdesign gewählt. Als Untersuchungsgegenstand dienen dabei die vorherrschenden UU-Interaktionsformen in der Lehre, welche ergiebige Erkenntnisse über TM sowie über Gestaltungsparameter von UUK-Aktivitäten zulassen. Die in dieser Arbeit untersuchten Interaktionsformen sind Bestandteil eines institutionalisierten UU-Kooperationsprogramms im Rahmen des Studiums an einer wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät einer deutschen Universität. Diese Gegebenheiten sind für die Kooperationsgestaltung und vor allem in Bezug auf TM zu beachten.
- Zweitens wird mit der Arbeit ein Beitrag zum *empirisch belegten Verständnis von Talent und TM* in Ausbildung betreffenden UUK-Aktivitäten verfolgt. Die durch die Untersuchung abgeleiteten TM-Ausprägungen in UUK-Aktivitäten sollen als Ausgangspunkt für weitere Forschungsvorhaben dienen. Insbesondere werden vier wesentliche *Talentmerkmale* in der Arbeit beleuchtet: Zugang, Entstehung, Bezugnahme und Identifikation.
- Drittens soll in Abhängigkeit vom Kontext ein *situativer TM-Ansatz* in Ausbildung betreffenden UUK-Aktivitäten entwickelt werden, welcher die Motive und das Talentverständnis der Kooperationspartner berücksichtigt.
- Viertens sollen im Rahmen der vorliegenden Arbeit Konfliktfelder von TM in UUK-Aktivitäten aufgedeckt werden, die einen Beitrag zur Sensibilisierung der Kooperationsbeteiligten liefern. Darauf aufbauend werden allgemeine *Gestaltungsempfehlungen* für Kooperationspartner im UU-Kooperationsprozess entwickelt, die einen Beitrag zur *erfolgsorientierten Steuerung von UUK-Aktivitäten in der Ausbildung* leisten sollen. Ferner sollen anhand der gewonnenen Erkenntnisse Schlussfolgerungen über den Wandel der universitären Ausbildung abgeleitet werden.

Zusammenfassend betrachtet, greift die vorliegende Arbeit die identifizierten Forschungsdefizite auf und versucht, einen Beitrag zur Erweiterung des Forschungsdiskur-

ses im Rahmen von TM und Ausbildung betreffenden UUKs zu leisten. Gleichwohl sollen die gewonnenen Erkenntnisse der Praxis dienen, die sich mit TM in UUK-Aktivitäten auseinandersetzt.

(3) Zum Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Um das Untersuchungsobjekt umfassend zu verstehen, werden zunächst UUKs näher beleuchtet und Besonderheiten dieser interorganisationalen Beziehungen hervorgehoben. In Verknüpfung mit einer ressourcenorientierten Sichtweise wird auf Basis der vorhandenen Forschungserkenntnisse ein Bezugsrahmen zur situativen Gestaltung von TM in Ausbildung betreffenden UUKs erstellt. Basierend auf den Ergebnissen einer Fallstudienuntersuchung erfolgt die umfassende Beantwortung der Forschungsfrage, um die soeben dargelegte Zielsetzung der vorliegenden Arbeit zu erfüllen.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in drei wesentliche Teile, die von einer Einführung und Schlussbetrachtung umrahmt werden:

Teil I beinhaltet eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsobjekt. Neben einer umfassenden Begriffsbestimmung und Systematisierung von Ausbildung betreffenden UUKs werden überblicksartig die bisherigen Forschungsbemühungen dargelegt. Ein Exkurs thematisiert das neue Verhältnis von Wissenschaft, Wirtschaft und Staat.

In *Teil II* werden UUKs auf Basis einer ressourcenorientierten Argumentation dargestellt. Diese theoretische Sichtweise dient als Ausgangspunkt für eine TM-Betrachtung in Ausbildung betreffenden Kooperationsaktivitäten. Ebenso werden die Erkenntnisse bisheriger Forschungsbeiträge aufgeführt, welche zu einem pluralistischen TM-Verständnis beitragen. Darauf aufbauend wird ein konzeptioneller Bezugsrahmen zur situativen Gestaltung von TM in Ausbildung betreffenden UUKs entwickelt, der als Grundlage für die empirische Untersuchung dient.

Teil III bildet die empirische Untersuchung von TM in Ausbildung betreffenden UUK-Aktivitäten ab. Hierbei erfolgt zunächst eine intensive Auseinandersetzung mit dem Forschungsdesign und den methodischen Grundlagen. Weiterhin werden die Datenerhe-

bung und –auswertung detailliert beschrieben. Schließlich werden die Ergebnisse ausführlich dargestellt und interpretiert. Zum Abschluss dieses Teils werden die theoretischen und empirisch gewonnenen Erkenntnisse verknüpft.

Die *Schlussbetrachtung* der vorliegenden Arbeit dient zum einen der Rekapitulation und zum anderen der Einordnung der Ergebnisse in den Forschungsdiskurs. Weiterhin werden praktische Implikationen und Anregungen zur Gestaltung von TM in Ausbildung betreffenden UUKs abgeleitet. Zur Abrundung der Arbeit erfolgt abschließend ein Ausblick auf zukünftige Forschungsbemühungen.

In der *Abbildung E-1* ist der Aufbau der vorliegenden Arbeit skizziert.

Abb. E-1: Aufbau der Arbeit

Einführung		
(1) Relevanz und Forschungsdefizite	(2) Forschungsfrage und Zielsetzung	(3) Aufbau und Vorgehensweise
Teil I: Universität-Unternehmenskooperationen in Deutschland als Untersuchungsobjekt		
I.1 Begriffsbestimmung und Stellenwert	I.2 Erkenntnisse bisheriger Forschungsbemühungen	
I.3 Exkurs: Zum (neuen) Verhältnis von Wissenschaft, Staat und Wirtschaft	I.4 Zwischenfazit	
Teil II: TM in UUKs – Zur Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens		
II.1 UUKs aus Sicht einer ressourcenorientierten Argumentation	II.2 Erkenntnisse bisheriger Forschungsbemühungen	
II.3 Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens		
Teil III: Empirische Untersuchung von TM in UUKs – Eine Fallstudienbetrachtung		
III.1 Forschungsdesign und Methodik	III.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung	
III.3 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse	III.4 Zwischenfazit zur empirischen Untersuchung	
Schlussbetrachtung		
(1) Rekapitulation und Einordnung der Ergebnisse in den Forschungsdiskurs	(2) Praktische Implikationen und Anregungen für Ausbildung betreffende UUK-Aktivitäten	(3) Ausblick auf zukünftige Forschungsbemühungen

Quelle: Eigene Darstellung.



<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