

Profilstr. 8 ■ 58093 Hagen ■ Tel.: 02331/987-2692 ■ Fax: 02331/987-2480
E-Mail: Lehrstuhl.Scherm@FernUni-Hagen.de ■ <http://www.fernuni-hagen.de/scherm>

Redaktion: Sandra Di Giovanni

1 Vorwort

Mit rund 75.000 eingeschriebenen Studierenden ist die Fern-Universität auch in diesem Jahr die größte Universität Deutschlands. Den Kollegen und Mitarbeitern in den nachgefragten Studiengängen reicht das schon lange, unser Rektor jedoch träumt von 100.000 Studierenden und die Marketingabteilung wirbt mit großen Anzeigen – wer versteht das noch? Während andere autonome Universitäten im fünften Jahr der Hochschulfreiheit in NRW an ihrer Profilbildung arbeiten, fehlt der FernUniversität in Hagen – außer der Utopie 100.000(!) Studierende – noch immer eine erkennbare strategische Orientierung.

Da auf die Fakultät für Wirtschaftswissenschaft rund 35 % der Studierenden entfallen, können wir über Langeweile nicht klagen. Die Zahl der Prüfungen, Seminar- und Abschlussarbeiten liegt seit Jahren auf sehr hohem Niveau und die neuen Studiengänge verschärfen die Situation noch, da sowohl im Bachelor- als auch im Masterstudiengang Abschlussarbeiten nachgefragt werden. Die Fakultät stellt sich dieser Herausforderung trotz ihrer seit Jahren unzureichenden Ausstattung. Die dringend notwendige Ressourcenverteilung innerhalb der Universität verbunden mit einer strategischen Neuausrichtung hat das Rektorat bisher nur halbherzig in Angriff genommen. Außerdem werden die eingeleiteten Maßnahmen noch Zeit brauchen, bis sie ihre volle Wirkung entfalten. Die Hochschulentwicklungsplanung für die nächsten Jahre sieht zwar an erster Stelle die Erhöhung des Zuschusshaushaltes um fast 30 Millionen Euro vor, für die Verwendung der Mittel gibt es aber noch keine Pläne.

Wir haben an unserem Lehrstuhl dieses Jahr 497 Klausuren korrigiert sowie 61 Seminararbeiten und 54 Abschlussarbeiten betreut. Unsere Bachelor-Module werden gut, das Master-Modul wird sehr gut nachgefragt. Von den zwei Projektarbeiten, die wir auf die Bekanntmachung des BMBF zum Themenfeld „Wirtschaftsökonomie“ hin im letzten Jahr eingereicht haben, hat eine zum Erfolg geführt; seit Juni beschäftigen sich drei Mitarbeiter mit strategischem Universitätsmanagement. Der übrige Forschungsoutput ist dagegen hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Das Promotionsverfahren Irina von Kempkis wurde erfolgreich beendet.

War die Situation am Lehrstuhl im letzten Studienjahr vor allem von einem Generationenwechsel geprägt, hatte die Unruhe in diesem Jahr andere Ursachen: Sindi Skroch wechselte in das Dekanat der Fakultät, da Sandra Di Giovanni nach ihrer Elternzeit wieder zu 100% bei uns ist. Melanie Mörken absolviert eine Station ihrer Ausbildung im Sekretariat. Björn Kruse sucht sein Glück bei Kollegin Baumöl in der Wirtschaftsinformatik, Daniel Borchert bei „echter Arbeit“. Insa Muth kommt nach ihrer zweiten Elternzeit nicht mehr an den Lehrstuhl zurück. Isabelle Dorenkamp und Tobias Jost bilden zusammen mit – dem Neuzugang – Marcel de Schrevel die Projektmannschaft. Die Verstärkung am Lehrstuhl stellen Christian Julmi, Andreas Fölsing und Tadija Kraljević dar. Außerdem gab es Wechsel bei den SHK: Astrid Thiemann und Natascha Flamkamp schieden aus, Vanessa Killing und Sarah Arens kamen dazu.

Wir hoffen, dass nach den vergangenen zwei ereignisreichen Jahren wieder Routine einkehrt und es uns gelingt, das frühere Leistungsniveau zu erreichen.

Ewald Scherm

Inhaltsverzeichnis

1 Vorwort	1
2 Personalbestand/-bewegung	4
3 Lehre	9
3.1 Kursangebot	9
3.2 Kursbelegungen und Klausuren	10
3.3 Präsenzveranstaltungen	11
3.3.1 Freiwillige Präsenzveranstaltungen	11
3.3.2 Seminare	11
3.3.3 Doktorandenseminare	12
3.4 Abschlussarbeiten	12
4 Forschung	15
4.1 Forschungsschwerpunkte	15
4.2 BMBF-Projekt	18
4.3 Promotionsprojekte	19
4.4 Abgeschlossene Promotion	20
5 Publikationen	21
6 Weiterbildung	23
7 Universitäre Selbstverwaltung	23
8 Schlusswort/Ausblick	24

2 Personalbestand/-bewegung

Im Studienjahr 2010/2011 beschäftigte der Lehrstuhl 20 Mitarbeiter.



Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm

Studium der Betriebswirtschaftslehre (1981-86), Promotion (1990) und Habilitation (1994) an der Universität Regensburg. Vertretung des Lehrstuhls für Personalwirtschaftslehre an der Universität Leipzig (1994-95). Nach Rufen an die Universitäten Leipzig und Duisburg sowie die FernUniversität in Hagen seit WS 1995/96 Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Organisation und Planung in Hagen.



Sekretariat: Sandra Di Giovanni

Seit 1996 an der FernUniversität beschäftigt. Von Januar 1999 bis August 2005 im Sekretariat des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalführung und Organisation, seit Mai 2005 am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung.



Sekretariat: Sindi Skroch

Seit 2007 an der FernUniversität beschäftigt. Von Januar 2010 bis Mai 2010 während der Ausbildung am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung, von Juni 2010 bis Mai 2011 Sekretariatsvertretung am Lehrstuhl.



Sekretariat: Melanie Mörken

Seit 2009 an der FernUniversität beschäftigt. Seit Juli 2011 während der Ausbildung am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung.

**Dipl.-Ök. Insa Muth**

Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum mit dem Studienschwerpunkt Planung und Organisation. Während des Studiums dort als studentische Hilfskraft tätig. Von Mai 2003 bis September 2011 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl beschäftigt.

**Mag. rer. soc. oec. Isabelle Dorenkamp**

Nach zweijährigem Grundstudium der BWL an der RWTH Aachen von 2003-2007 Hauptstudium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der WU Wien. Zusätzlicher CEMS Master in International Management an der WU Wien und Copenhagen Business School. Seit Dezember 2007 am Lehrstuhl beschäftigt. Dort Mitarbeit im BMBF-Projekt StratUM: Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren.

**Dipl.-Ök. Tobias Jost**

Studium der Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Management und Unternehmensentwicklung an den Universitäten Dortmund und Wuppertal. Nach einem anschließenden Auslandssemester an der Universität Autónoma de Barcelona als Knowledge Management Consultant bei einem Berliner Lösungsanbieter, eingesetzt im Wissensmanagement eines internationalen Luft- und Raumfahrtunternehmens. Seit Mai 2009 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl. Dort Mitarbeit im BMBF-Projekt StratUM: Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren.

**Dipl.-Kfm. Hans-Jürgen Galke**

Studium der Wirtschaftswissenschaften – Grundstudium an der Universität Dortmund und der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Hauptstudium an der FernUniversität in Hagen mit den Schwerpunkten Organisation und Planung. Seit Juni 2009 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.



M.Sc. WiPäd Henning Rode

Neben einer Ausbildung zum Industriekaufmann und anschließender Berufstätigkeit von 2001-2005 duales Studium zum Bachelor of International Management an der FOM Essen. Von 2007-2009 Master-Studium der Wirtschaftspädagogik mit den Schwerpunkten Personal, Marketing, Strategie und dem Nebenfach Sportdidaktik an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Seit November 2009 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.



Dipl.-Ök. Björn Kruse

Studium der Wirtschaftswissenschaft mit den Schwerpunkten Human Resource Management, Produktionswirtschaft und Wirtschaftspolitik, insbesondere Wettbewerbstheorie und -politik, an der Ruhr-Universität Bochum. Von August 2009 bis Juli 2011 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.



Dipl.-Kfm. (FH) Florian Lindner, M.Sc.

Studium der Wirtschaftswissenschaften an der FH Aachen, anschließend Studium der International Business Administration mit den Schwerpunkten Controlling, Internationales Management, Banken und Finanzierung sowie Interkulturelle Kommunikation an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder). Seit März 2010 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.



Dipl.-Kfm. Daniel Borchert

Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Organisation, Personal und Unternehmensführung sowie Finanzwirtschaft an der Universität Bielefeld. Von März 2010 bis Juli 2011 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.

**Dipl.-Wi.-Ing. Christian Julmi**

Studium des Wirtschaftsingenieurwesens u.a. mit den Schwerpunktfächern ökonomische Interaktions- und Entscheidungsmodelle sowie Finanz- und Rechnungswesen an der Universität Karlsruhe. Seit April 2011 wissenschaftlicher Mitarbeiter

am Lehrstuhl.

**Dipl.-Ök. Marcel de Schrevel**

Studium der Wirtschaftswissenschaft mit den Schwerpunktfächern Personal und Arbeit, Arbeitsökonomik sowie Non-Profit-Management an der Leibniz Universität Hannover. Seit Juni 2011 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl. Dort

Mitarbeit im BMBF-Projekt StratUM: Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren.

**Dipl.-Kfm. Andreas Fölsing**

Studium der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisationslehre an der Helmut-Schmidt-Universität (Universität der Bundeswehr) in Hamburg. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Offizier bei der Bundeswehr seit Juli 2011 wissenschaftlicher

Mitarbeiter am Lehrstuhl.

**Dipl.-Kfm., M.A. Tadija Kraljević**

Studium der Germanistik und Informationswissenschaft an der Philosophischen Fakultät in Zagreb (Kroatien). Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunktfächern Unternehmensführung, Personal und Organisation an der Heinrich-

Heine-Universität in Düsseldorf. Seit September 2011 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.

**Astrid Thiemann**

Als studentische Hilfskraft von Mai 2008 bis März 2011 am Lehrstuhl beschäftigt.

**Natascha Flamkamp**

Als studentische Hilfskraft von April 2010 bis Januar 2011 am Lehrstuhl beschäftigt.

**Vanessa Killing**

Als studentische Hilfskraft seit April 2011 am Lehrstuhl beschäftigt.

**Sarah Arens**

Als studentische Hilfskraft von April 2011 bis September 2011 am Lehrstuhl beschäftigt.

3.2 Kursbelegungen und Klausuren

Die Kursbelegungen verteilen sich für das Grund- und Hauptstudium im WS 2010/11 und SS 2011 wie folgt:

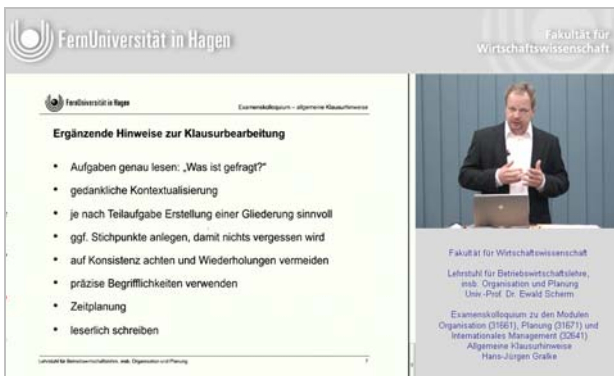
Kurs	Kurs-Titel	Beleger	
		WS 10/11	SS 11
Grundlagen der BWL			
40610	Grundlagen der Unternehmensführung I	1.296	1.629
Bachelormodule: Organisation und Planung			
41661	Organisation I	244	247
41662	Organisation II	247	241
41663	Organisation III	239	253
41671	Planung I	229	248
41672	Planung II	232	251
41673	Planung III	222	255
Mastermodul: Internationales Management			
42061	Internationales Management I	526	522
42062	Internationales Management II	516	504
41063	Internationales Management III	518	504
	Gesamt	4.269	4.654

Im Modul Unternehmensführung wurden 333 Klausuren von unserem Lehrstuhl korrigiert; in den Modulen Organisation, Planung und Internationales Management waren es 254 Klausuren im Wintersemester 2010/11 und 243 Klausuren im Sommersemester 2011.

3.3 Präsenzveranstaltungen

3.3.1 Freiwillige Präsenzveranstaltungen

Seit dem Studienjahr 2010/11 stehen zu den Modulen Organisation, Planung und Internationales Management sowie Unternehmensführung jeweils Online-Seminare zur Klausurvorbereitung zur Verfügung. Es werden sowohl allgemeine Klausurhinweise gegeben als auch Übungsaufgaben besprochen. Daneben wird ein Überblick über die Lehrinhalte der jeweiligen Module geschaffen.



3.3.2 Seminare

Im Studienjahr 2010/11 hat der Lehrstuhl zwei Seminare angeboten, wobei die Teilnahme sowohl im Rahmen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre als auch in den Modulen Organisation, Planung und Internationales Management möglich war.

Im Wintersemester 2010/11 fand das Seminar „Wettbewerbsvorteile durch Innovation“ in Hagen statt. 29 Studierende nahmen, nachdem 31 Seminararbeiten korrigiert wurden, an dem Seminar teil. Nach einer einleitenden Auseinandersetzung mit Grundlagen und theoretischen Strömungen der Unternehmensführung wurde die Bedeutung individuellen und organisationalen Lernens für die Entstehung von Innovationen diskutiert. Im weiteren Verlauf standen die Hu-

manressourcen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen im Mittelpunkt der Betrachtung. Zunächst konnten unter dem Schlagwort Diversity Management anhand geeigneter Praxisbeispiele die Chancen und Grenzen des Managements von Vielfalt herausgearbeitet werden. Anschließend wurden verschiedene Ansätze der Humankapitalbewertung vorgestellt und in Hinblick auf deren Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen kritisch hinterfragt. Nachfolgend standen mit Open- und Closed-Innovation zwei alternative und besonders praxisrelevante Formen der Innovation zur Diskussion, deren Entwicklungslinien und Kernprozesse aufgezeigt wurden. Abschließend wurde anhand des Phänomens regionaler Cluster die Bedeutung des regionalen Kontextes für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen beleuchtet. Im Rahmen einer lebhaften Diskussion konnten die Teilnehmer, die in den vorangegangenen Themenblöcken gewonnenen Erkenntnisse einfließen lassen, Inhalte verknüpfen und das Gelernte festigen.



Im Sommersemester 2011 fand das Seminar „Management des Wandels unterschiedlicher Organisationen“ in Schwerte statt. Nach der Begutachtung von 30 Arbeiten konnten 26 Studie-

rende daran teilnehmen. Im Rahmen der Präsenzveranstaltung wurden zunächst Begriff, Ursachen und grundlegende Modelle organisationalen Wandels vorgestellt sowie unterschiedliche Ansätze zu dessen Bewältigung aufgezeigt und kritisch gewürdigt. Ausgehend von diesen Grundlagen wurde der Wandel in unterschiedlichen Organisationen betrachtet. Neben öffentlicher Verwaltung, Nonprofit-Organisationen und Hochschulen standen Familienunternehmen und internationale Unternehmen im Fokus. Es wurden zunächst jeweils Ursachen und Widerstände des Wandels aufgezeigt und anschließend Möglichkeiten und Grenzen von Change Management, Organisationsentwicklung und Wissensmanagement zur Bewältigung bzw. Unterstützung organisationaler Veränderungsprozesse diskutiert.



Seminar „Management des Wandels unterschiedlicher Organisationen“, Arcadeon, SS 2011

3.3.3 Doktorandenseminare

Im Studienjahr 2010/2011 gab es auch wieder regelmäßig Doktorandenseminare. Ziel war es, den Doktoranden die Möglichkeit zu geben, Problemstellung, Ziel und Aufbau ihrer Dissertation vorzustellen und ausgewählte Probleme im Kollegenkreis zu diskutieren.



Im Wintersemester fanden ein zweitägiges Doktorandenseminar (18.-19.11.10) sowie zwei halb- bis ganztägige Seminare (21.12.10, 29.03.11) statt. Im Sommersemester fanden regelmäßig wie folgt halb- bis ganztägige Doktorandenseminare statt: 12.04.11, 22.06.11 und 12.07.11.

3.4 Abschlussarbeiten

Im Studienjahr 2010/11 wurden am Lehrstuhl 54 Abschlussarbeiten betreut. Über die vom Lehrstuhl angebotenen Themen hinaus hatten die Studenten vereinzelt die Möglichkeit, eigene Problemstellungen vorzuschlagen und zu bearbeiten. Diese mussten sich jedoch in das Forschungsprofil des Lehrstuhl einordnen lassen.

(Betreuer und Abgabedatum in Klammern)

Ein neuer Absatzmarkt für AQS? – Eine Branchenstrukturanalyse des Auditierungsmarkts für Business Aviation Airlines (Scherm mit Jost, 06.10.2010)

Ursache-Wirkungsbeziehungen innerhalb der Balanced Scorecard (Scherm mit Lindner, 11.10.2010)

Die Leistungsorganisation eines Unternehmens – eine Gestaltungsaufgabe (Scherm mit Borchert, 25.11.2010)

Wirtschaftspolitische Initiativen zur Entwicklung regionaler Cluster (Scherer mit Rode, 03.01.2011)

Entscheidungsstrukturen deutscher Hochschulen nach US-amerikanischem Vorbild – eine Effektivitätsanalyse (Scherer mit Dorenkamp, 07.01.2011)

Agiles Projektmanagement – Eine Analyse der Anwendbarkeit bei TRUMPF (Scherer mit Lindner, 11.01.2011)

Bewertung der organisationalen Wissensbasis – Möglichkeiten und Grenzen (Scherer mit Borchert, 13.01.11)

Wissensmanagement – kritische Würdigung verschiedener Ansätze (Scherer mit Lindner, 27.01.11)

Bestimmungsfaktoren und Verläufe der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen (Scherer mit Borchert, 08.02.2011)

Innovationsmanagement in KMU – Möglichkeiten und Grenzen (Scherer mit Kruse, 16.02.2011)

Funktionen von Hochschul-Leitbildern – eine kritische Auseinandersetzung (Scherer mit Dorenkamp, 16.02.2011)

Change Management in Universitäten (Scherer mit Jost, 11.03.2011)

Der Einfluss der Unternehmenskultur auf Mergers & Acquisitions (Scherer mit Lindner, 11.03.2011)

Das Potenzial regionaler Cluster zur Wissensgenerierung (Scherer mit Gralke, 11.03.2011)

Akademische Spin-Offs: Voraussetzungen und Barrieren (Scherer mit Gralke, 18.03.2011)

Reflexives Organisationscontrolling – Funktion, Instrumente und praktische Umsetzung (Scherer mit Lindner, 24.03.2011)

Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen: Chancen, Risiken und Hindernisse (Scherer mit Borchert, 29.03.2011)

Nachhaltigkeit in Kommunen (Scherer mit Dorenkamp, 29.03.2011)

Closed Source vs. Open Source – ein Vergleich von Unternehmenszielen (Scherer mit Kruse, 31.03.2011)

Veränderung der Unternehmenskultur- Möglichkeiten und Grenzen (Scherer mit Borchert, 12.04.2011)

Strategische Organisationsanalyse – die Verteilung von Machtpotenzialen an Hochschulen (Scherer mit Gralke, 27.04.2011)

Triadengespräche als interkulturelles Training (Scherer mit Jost, 27.04.2011)

Effektive Gestaltung der Entscheidungsprozesse in NPO (Scherer mit Dorenkamp, 02.05.2011)

Wirtschaftspolitische Förderung regionaler Cluster – Möglichkeiten und Grenzen (Scherer mit Gralke, 02.05.2011)

Personaltransfers zwischen Hochschulen und Unternehmen in regionalen Clustern (Scherer mit Rode, 03.05.2011)

Intermediation von Wissen in regionalen Clustern (Scherer mit Rode, 17.05.2011)

Personalbeschaffung mithilfe sozialer Medien (Scherer mit Kruse, 17.05.2011)

Managementaufgaben der Unternehmerischen Hochschule (Scherer mit Dorenkamp, 18.05.2011)

Widerstand gegen Wandel in Hochschulen (Scherer mit Dorenkamp, 30.05.2011)

Organisationales Lernen im Kontext des Diversity Managements (Scherer mit Rode, 15.06.2011)

Kulturelle Einflüsse im internationalen Controlling (Scherer mit Lindner, 15.06.2011)

Unternehmensinterne Barrieren bei der Umsetzung des Open-Innovation-Ansatzes (Scherer mit Kruse, 20.06.2011)

Die Bedeutung der Hochschulen für die Entwicklung regionaler Cluster (Scherer mit Galke, 07.07.2011)

Bedeutung und Gestaltung des Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen (Scherer mit Borchert, 18.07.2011)

Open-Innovation für KMU - Chancen und Risiken (Scherer mit Kruse, 18.07.2011)

Wissenstransfers von Hochschulen in regionalen Innovationssystemen (Scherer mit Rode, 26.07.2011)

Die Gestaltung von Anreizsystemen zur Unterstützung des Wissensmanagements (Scherer mit Borchert, 26.07.2011)

Reflexion von Personalentwicklungsmaßnahmen im Rahmen des Personalcontrollings - eine kritische Auseinandersetzung (Scherer mit Borchert, 26.07.2011)

Change Management in der öffentlichen Verwaltung (Scherer mit Rode, 26.07.2011)

Strategische Planung in Hochschulen (Scherer mit Dorenkamp, 02.08.2011)

Organisatorischer Wandel in nordrhein-westfälischen Universitäten (Scherer mit Jost, 08.08.2011)

Förderung von Kooperationen in der Luft- und Raumfahrtindustrie (Scherer mit Galke, 16.08.2011)

Managemententscheidungen aus der Perspektive des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus (Scherer mit Galke, 16.08.2011)

Entscheidungsprozesse in Hochschulen – rational oder anarchisch? (Scherer mit Dorenkamp, 18.08.2011)

Regionale Cluster – eine dynamische Perspektive (Scherer mit Galke, 18.08.2011)

Die Analyse von Joint Ventures aus ressourcenorientierter und transaktionskostentheoretischer Perspektive (Scherer mit Lindner, 25.08.2011)

Interne und externe Personalbeschaffung im Profifußball: ein transaktionskostentheoretischer Vergleich (Scherer mit Jost, 25.08.2011)

Einflussfaktoren der Effektivität strategischer Frühaufklärung (Scherer mit Lindner, 12.09.2011)

Netzwerkstrukturen internationaler Unternehmen (Scherer mit Lindner, 12.09.2011)

Anreize im professionellen Mannschaftssport am Beispiel des Profifußballs (Scherer mit Jost, 12.09.2011)

Open-Source-Softwareentwicklung – ein Vergleich mit der Entwicklung proprietärer Software (Scherer mit Kruse, 23.09.2011)

Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklung einer einheitlichen Unternehmenskultur in internationalen Unternehmen (Scherer mit Julmi, 23.09.2011)

Unternehmensführung aus systemtheoretischer Perspektive (Scherer mit Galke, 28.09.2011)

Anreizgestaltung für ehrenamtliche Mitarbeiter in sozialen NPO (Scherer mit Dorenkamp, 28.09.2011)



4 Forschung

4.1 Forschungsschwerpunkte

Im Studienjahr 2010/11 konzentrierten sich die Forschungsaktivitäten des Lehrstuhls auf folgende Bereiche:

Strategische Planung

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen von Universitäten haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Universitäten agieren heute weitgehend autonom und sind für ihre Bestandssicherung verantwortlich. Im Zuge dessen stehen Universitätsleitungen erstmals vor der Herausforderung, eigene Ziele festzulegen und Strategien zur Zielerreichung zu formulieren, d. h. strategisch zu planen. Damit setzt sich die betriebswirtschaftliche Literatur zwar schon seit Jahrzehnten auseinander. Als Objekt strategischer Planung werden jedoch stets Unternehmen betrachtet. Da sich Universitäten nicht zuletzt hinsichtlich ihrer Leistungen von Unter-

nehmen unterscheiden, sind der Übertragbarkeit instrumenteller und inhaltlicher Erkenntnisse strategischer Planung Grenzen gesetzt. Auch die aktuelle Diskussion zum Hochschulmanagement trägt den universitären Besonderheiten nicht hinreichend Rechnung. Daher setzen wir uns mit strategischer Planung in Universitäten auseinander und fokussieren auf die Entwicklung von Instrumenten zur strategischen Analyse und von Strategieoptionen. Dazu werden herkömmliche betriebswirtschaftliche Instrumentarien und Konzepte modifiziert und ergänzt.

Neben der inhaltlichen Gestaltung von Strategien ist der prozessuale Ablauf der Strategieformulierung von Interesse. Schließlich wurden im Zuge jüngster Reformen die traditionell zu langwierigen Prozessen und den Status Quo erhaltenden Entscheidungen tendierende Gremienstruktur aufgehoben und eine unternehmerische Leitungs- und Entscheidungsstruktur eingeführt. Damit sollen effiziente und effektive Entscheidungsprozesse möglich werden. Empirische Er-

kenntnisse über den Ablauf strategischer Entscheidungsprozesse deuten allerdings daraufhin, dass den mit den Reformen einhergehenden neuen Anforderungen der Effektivität und Effizienz nur schwer oder (zu) langsam entsprochen werden kann. Hochschulinhärente Spezifika wie eine hohe Expertenmacht be- oder verhindern weiterhin strategische Prozesse. Damit stellt sich die Frage, wie strategische Entscheidungsprozesse gestaltet werden können, um jüngsten Entwicklungen Rechnung zu tragen. Ausgehend von einer Analyse prozessualer Besonderheiten strategischer Entscheidungen in Hochschulen soll Hochschulleitungen Hilfestellung für erfolgreiche strategische Entscheidungsprozesse gegeben werden.

Organisation

Mit dem Bologna-Prozess und den neuen Landeshochschulgesetzen werden den Universitäten von Seiten der Hochschulpolitik weitreichende Veränderungsprozesse auferlegt. Für deren aktive Bewältigung zeichnen die universitären Leitungsorgane verantwortlich, schließlich sollen sie ihre Universität neuerdings managen. Darüber hinaus stehen sie von nun an in der Verantwortung, selbständig Ziele für ihre Universität zu formulieren und diese den Zielen entsprechend zu verändern – ein Erfordernis, das nicht zuletzt dem zunehmenden Wettbewerb geschuldet ist. Er drängt universitäre Leitung dazu, Profile in Lehre und Forschung zu bilden und diese fortwährend zu schärfen. Unter dem Strich bedeutet das: Die Leitungsorgane einer Universität sind heute nicht mehr davor gefeit, Veränderungsprozesse zu steuern – seien es hochschulpolitisch oder selbständig initiierte.

Dass dies problemlos möglich ist, wird allerdings vielfach bezweifelt, immerhin können die Ziele derartiger Veränderungsprozesse vor allem mit den spezifischen Identitäten wissenschaftlicher Organisationseinheiten auf Konfrontationskurs

liegen. Identitätsbedingte Trägheit ist dann keine Seltenheit. Wie diese überwunden werden kann, ist unklar. Schließlich fehlt es universitären Leitungsorganen nach wie vor an wirkungsvollen Möglichkeiten, Einfluss auf das Personal wissenschaftlicher Organisationseinheiten zu nehmen. Das Ziel der Forschungsbemühungen besteht vor diesem Hintergrund darin, das Zustandekommen unterschiedlicher organisationaler Identitäten in Universitäten und deren Bedeutung im Rahmen universitärer Veränderungsprozesse zu untersuchen. Anschließend sollen Überlegungen angestellt werden, ob und – wenn ja – wie universitäre Veränderungsprozesse identitätsorientiert gesteuert werden können.

Darüber hinaus richteten sich die Forschungsbemühungen auf die Steuerung von Organisationen. Systemtheoretisch betrachtet, steuern sich Organisationen zwar ausschließlich selbst, jedoch kann ein Management auf den Kontext organisationaler Selbststeuerung Einfluss nehmen und auf diesem Wege versuchen, die Evolution einer Organisation zielorientiert zu „dirigieren“. Um (wenn auch nur begrenzt rationale) Entscheidungen über kontextuelles Steuern treffen zu können, ist es erforderlich, eine Vorstellung über das Funktionieren der fokussierten Organisation zu besitzen. Als soziale Systeme stellen sich Organisationen für einen Beobachter (Management) jedoch als äußerst intransparent dar und es müssen daher Wege gefunden werden, diese Intransparenz durch eine Konstruktion von Bildern der jeweiligen Organisation zu reduzieren. Die Reduzierung von Intransparenz organisierter Sozialsysteme stellt ein bislang wenig beachtetes Problemfeld in der systemtheoretischen Organisationsforschung dar. Die Arbeit versucht, diese Lücke partiell zu schließen. Dazu sollen zunächst auf theoretischem Wege Optionen der Konstruktion von Bildern organisierter Sozialsysteme herausgearbeitet werden. Darauf-

hin soll empirisch überprüft werden, inwieweit es für diese Optionen Korrelate in der Praxis der Steuerung von Organisationen gibt.

Die Kreativität der Mitarbeiter nimmt für Organisationen im Zuge der Verschärfung und Globalisierung des Wettbewerbs eine Schlüsselposition ein. Kreativität ist jedoch nicht beliebig steuerbar und hängt wesentlich von der Atmosphäre ab, in der sich die Mitarbeiter befinden. Vor diesem Hintergrund gehen die Forschungsbemühungen in diesem Bereich am Lehrstuhl der Frage nach, was eine kreative Atmosphäre ausmacht. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht das individuelle und subjektive Empfinden von Atmosphären, weshalb als theoretische Grundlagen Ansätze aus der Phänomenologie und der Ästhetik dienen. Es handelt sich daher um eine stark interdisziplinär ausgerichtete Forschung. Da die Erforschung von Atmosphären in Organisationen – die nicht mit dem Konzept des Organisationsklimas zu verwechseln sind – bislang nicht stattfindet, bezieht sich der Forschungsschwerpunkt in diesem Bereich zunächst auf Grundlagenforschung.

Personal

Organisationen bedürfen zur Verfolgung ihrer Ziele qualifizierter Mitarbeiter. Diese sind jedoch häufig aus den unterschiedlichsten Gründen nicht in ausreichender Zahl vorhanden, sodass auf den externen Arbeitsmarkt zurückgegriffen werden muss. Allerdings sind gerade hier in den letzten Jahren gravierende Beschaffungsengpässe zu verzeichnen, die in der Literatur vielfach mit dem Begriff „Fachkräftemangel“ belegt werden. Darüber hinaus ist aus heutiger Sicht davon auszugehen, dass sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren, insbesondere aufgrund der absehbaren demographischen Entwicklung und vorherrschender Defizite im Bildungssystem, weiter verschlechtert.

Somit stehen Organisationen, deren Gesamtaufgabe nicht allein durch die bereits vorhandenen Organisationsmitglieder bewältigt werden kann, in einem sich verschärfenden Wettbewerb um qualifiziertes Personal auf dem externen Arbeitsmarkt. Dies gilt auch für die Bundeswehr. Insbesondere jedoch aufgrund des hohen Anteils an zeitvertraglich gebundenen Arbeitskräften und des daraus resultierenden hohen jährlichen Regenerationsumfangs sowie ihrer derzeitigen Neuausrichtung (Aussetzen der Wehrpflicht, deutliche Umfangreduzierung, organisatorische Veränderungen) steht die Bundeswehr vor großen personellen Herausforderungen. In einem sich verschärfenden Wettbewerb um qualifiziertes Personal kommt es somit entscheidend darauf an, durch ein adäquates Personalmarketing ein positives Arbeitgeber- oder Personalimage auf den relevanten Arbeitsmarktsegmenten zu schaffen sowie das Interesse der Arbeitskräfte zu wecken und einen Anreiz für die Bewerbung zu geben.

Ziel dieser Arbeit ist es daher, ein auf die Bundeswehr zugeschnittenes, ganzheitliches Personalmarketing-Konzept zu entwickeln.

Controlling

Im Rahmen der Controllingforschung wird der Frage nachgegangen, wie organisatorische Entscheidungen perspektiven- und abweichungsorientiert reflektiert werden können. Dabei soll das reflexionsorientierte Controlling in funktionaler und instrumenteller Hinsicht weiterentwickelt werden, sodass eine Bereitstellung von Informationen zur Messung der organisatorischen Effizienz und Effektivität und eine darauf aufbauende Reflexion ermöglicht wird. Eine besondere Berücksichtigung sollen diesbezüglich internationale Unternehmen finden. Aufgrund der geographischen und kulturellen Distanz sind Entscheidungen im Rahmen der Organisationsgestaltung unter hoher Unsicherheit zu treffen,

wodurch sich ein erhöhter Reflexionsbedarf ergibt. Als theoretische Grundlage dienen die neue Institutionenökonomik, der situative Ansatz als auch verhaltenswissenschaftliche Theorien der Organisation.

Zur Steuerung der Universität muss die Universitätsleitung, welche durch die neue Leitungs- und Entscheidungsstruktur unternehmerische Handlungsspielräume erhalten hat, nun verschiedene Managementaufgaben wahrnehmen. Die in diesem Rahmen getroffenen Entscheidungen sowie die Steuerungshandlungen zu deren Umsetzung erfolgen unter Unsicherheit und müssen im Rahmen eines Controllings auf ihre Effektivität und Effizienz hin reflektiert werden. Da das Hochschulcontrolling in seiner jetzigen Perspektive zu eng ausgelegt ist, soll es durch ein umfassenderes Controlling ersetzt werden. Im Rahmen der Dissertation sollen konzeptionelle Überlegungen des reflexionsorientierten Controllings auf Universitäten übertragen werden. Dabei gilt es in funktionaler Sicht die verschiedenen Aufgaben des Controllings in Universitäten zu ergründen, wobei zwischen der Managementfunktion und der Managementunterstützungsfunktion differenziert wird. Ferner ist in instrumenteller Sicht das Identifizieren notwendiger Kriterien und Instrumente sowohl zur Entdeckung von Abweichungen im Strategie- und Steuerungsprozess als auch zu deren Ursachenanalyse beabsichtigt. Darüber hinaus wird in institutioneller Sicht der Frage nachgegangen, wie ein reflexionsorientiertes Controlling in Universitäten organisiert sein muss, um die Reflexion von Entscheidungen und Steuerungshandlungen zu ermöglichen.

4.2 BMBF-Projekt

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojekts „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren“ (StratUM) setzt sich der Lehrstuhl seit dem 1. Juni 2011 mit Fragen des Strategischen Universitäts-Managements auseinander.

Das Erfordernis, Universitäten (strategisch) zu managen, ist nicht zuletzt auf den zunehmenden Wettbewerb zwischen Hochschulen zurückzuführen. Dieser zieht auf europäischer und nationaler Ebene politische Initiativen zur Stärkung der Hochschulen nach sich. Deutsche Hochschulen sehen sich mit dem Bologna-Prozess und novellierten Hochschulgesetzen konfrontiert. Während Ersterer ihnen die Gestaltung international anschlussfähiger Studienstrukturen abverlangt, zielen Letztere auf den Abbau staatlicher Detailsteuerung und die Stärkung hochschulischer Autonomie. Dies geht mit einer Erweiterung der Entscheidungskompetenzen und neuen Leitungsstrukturen einher. Den gestärkten Hochschulleitungen obliegt es nunmehr, die internationale Anschlussfähigkeit sicherzustellen, die hochschulische Leistungserstellung angesichts knapper öffentlicher Kassen an Effizienzkriterien auszurichten und die Bildung hochschulspezifischer Profile voranzutreiben – nur so können sich deutsche Hochschulen im Wettbewerb positionieren.

Dazu ist es notwendig, die gesetzlich eingeräumten Handlungsspielräume auszufüllen und Managementaufgaben wahrzunehmen, die in Form und Umfang bisher so nicht bestanden haben. (1) sind die bisher den Ministerien obliegenden strategischen Entscheidungen zu treffen, (2) ist deren Implementierung sicherzustellen und (3) sind Entscheidungen und Implementierung im Rahmen des Controllings zu reflektie-

ren – kurzum: Hochschulen sind strategisch zu managen. Fraglich ist allerdings, inwieweit sich diese managen lassen, da sie anders funktionieren als Unternehmen.

Kennzeichnend für Hochschulen ist, dass deren Wissenschaftler mit ihrem Expertenwissen von zentraler Bedeutung für die Leistungserstellungsprozesse sind. In Forschung und Lehre erbringen sie sehr komplexe, nur bedingt mess- und kontrollierbare Leistungen. Dabei gilt hohe individuelle Autonomie als Voraussetzung wissenschaftlicher Tätigkeit. Sie ist dienstrechtlich verankert und verschafft den Wissenschaftlern eine starke Stellung in der Hochschule. Ihre Bindung an die Fachdisziplin ist jedoch in aller Regel größer als an die Hochschule. Durch diese Fokussierung entstehen organisationale Identitäten, aus denen nicht selten eigensinnige Verhaltensweisen und Blockaden resultieren, die es zu überwinden gilt. Jedoch bestehen weder eine Hierarchie, die auch die Wissenschaftsbereiche erfasst, noch funktionierende Anreizsysteme. Die Wissenschaftler agieren demnach weitgehend autonom; die Einflussnahme auf das Verhalten ist begrenzt.

Das Projekt will Gestaltungsempfehlungen für das strategische Management in Universitäten geben, wobei auf drei interdependente Managementaufgaben fokussiert wird. Zum einen geht es um die strategische Entscheidung als die primäre Aufgabe der Universitätsleitung in den neuen Strukturen, zum anderen um die Steuerung (in) der Universität, der das hierarchische Element in wesentlichen Teilen fehlt. Da Entscheidungen und Steuerungshandlungen unter Unsicherheit erfolgen, stellt die Reflexion dieser im Rahmen eines Controllings die dritte Aufgabe dar. Das Projekt soll dabei Antworten geben auf Fragen (1) nach der Gestaltung strategischer Entscheidungsprozesse und der Übertragbarkeit bekannter Planungsinstrumente, (2) nach Mög-

lichkeiten der Überwindung von Blockaden jenseits hierarchischer Steuerung sowie (3) nach Kriterien und Instrumenten eines abweichungs- und perspektivenorientierten Controllings.

StratUM wird bis zum 31.05.2014 gefördert und vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) betreut. Das Förderkennzeichen lautet 01PW11016. Die Bearbeitung des Projekts erfolgt durch Frau Isabelle Dorenkamp, Herrn Tobias Jost und Herrn Marcel de Schrevel.

4.3 Promotionsprojekte

Strategische Planung in Universitäten (Arbeitstitel) – Isabelle Dorenkamp

Die Reduzierung von Intransparenz organisierter Sozialsysteme (Arbeitstitel) – Hans-Jürgen Galke

Universitäre Veränderungsprozesse identitätsorientiert steuern – eine systemische Perspektive (Arbeitstitel) – Tobias Jost

Organisationscontrolling in internationalen Unternehmen (Arbeitstitel) – Florian Lindner

Die Implementierung von ERP-Systemen an Universitäten (Arbeitstitel) – Henning Rode

Kreative Atmosphären in Organisationen (Arbeitstitel) – Christian Julmi

Reflexionsorientiertes Controlling in Universitäten (Arbeitstitel) – Marcel de Schrevel

Personalmarketing in der Bundeswehr (Arbeitstitel) – Andreas Fölsing

4.4 Abgeschlossene Promoti- on

Im Januar 2011 wurde Dr. Irina von Kempiski-Racoszyna mit einer Dissertation zu dem Thema „Pfadabhängigkeit und kommunikatives Handeln“

promoviert. Zweit- bzw. Drittgutachter waren Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler und Univ.-Prof. Dr. Wilhelm Rödder.

Die Arbeit greift die viel diskutierte Problematik der organisationalen Pfadabhängigkeit auf. Der Ausgang der Untersuchung wird von einer analytischen Betrachtung von Pfadabhängigkeit in Technik und Volkswirtschaftslehre und den bisher zur organisationalen Pfadabhängigkeit vorgelegten Forschungen genommen. Es zeigt sich, dass alle Forschungsarbeiten Defizite aufweisen, insbesondere, da sie den Prozesscharakter organisationalen Handelns nicht oder nicht ausreichend berücksichtigen. Daher leistet die Arbeit eine Analyse der organisationalen Pfadabhängigkeit auf der Basis der Organisationstheorie von Karl E. Weick. Hierbei zeigt sich, dass Kommunikation und kommunikatives Handeln eine zentrale Rolle für den Verlauf des Prozesses des Organisierens zukommt. Die Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas wird als Grundlage herangezogen, um konzeptionelle Ansätze für ein Pfadmanagement zu entwerfen, das Entstehen von Pfadabhängigkeit zu verhindern bzw. eingetretene Pfadabhängigkeit zu brechen hilft.



5 Publikationen

Kleiner, Markus: Strategisches Entscheiden in Unternehmen, Berlin 2011

Lindner, Florian/Scherm, Ewald: Controlling organisatorischer Entscheidungen: Konzeptionelle Überlegungen, Diskussionsbeitrag der Fakultät Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen, Nr. 469, Hagen 2011

Scherm, Ewald: Sieben Wege - ein Ziel? In: Personalmagazin 13 (2/2011), S. 40-42

Scherm, Ewald: Personalarbeit legitimieren, in: Personal 63 (3/2011), S. 29-31

Scherm, Ewald: Universitäten nach der Hochschulreform: große Aufgaben für das Management, Arbeitsbericht Nr. 18 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen, Hagen 2011

Scherm, Ewald/Fleischmann, Lisa: Internationales Mitbestimmungsmanagement, in: Keuper, Frank/Schunk, Henrik A. (Hrsg.): Internationalisierung deutscher Unternehmen - Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 99-120

6 Weiterbildung

Der Lehrstuhlinhaber ist Gesellschafter des IWW – Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH – an der FernUniversität in Hagen; er leitet dort die Abteilung für Personalwirtschaft und vertritt im Rahmen verschiedener Weiterbildungsprogramme die Fächer Personalmanagement und Internationales Management. Daneben ist er Mitglied des HIMS – Hagener Institut für Managementstudien e.V. – an der FernUniversität in Hagen und vertritt in dem Hagener Zertifikatsstudium Management bzw. dem Master of Science „Management“ den Studienbereich Unternehmensführung und Controlling. In dem Kooperationsprojekt MBA Finanzmanagement und General Management der FernUniversität in Hagen, der Allfinanzakademie Hamburg sowie der University of Wales bietet der Lehrstuhlinhaber die Fächer Strategische Planung, Organisation und Internationales Management an.

7 Universitäre Selbstverwaltung

Der Lehrstuhlinhaber ist Mitglied des Fakultätsrats der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft.

Hans-Jürgen Galke ist Mitglied des Prüfungsausschusses der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft.

8 Schlusswort/Ausblick

Die Arbeit eines Lehrstuhls bedarf vielfältiger Unterstützung. Wir haben diese von den Mentoren erfahren. Wenn darüber hinaus zahlreiche personelle Veränderungen am Lehrstuhl auftreten und zudem ein Projekt beantragt/gestartet wird, hat das eine enge Zusammenarbeit mit der Universitätsverwaltung zur Folge. Diese verlief sehr positiv. Wir danken allen.

Im letzten Jahr gab ich mich noch der Illusion hin, dass der tiefgreifende organisationale Wandel, den der Generationenwechsel ausgelöst hatte, schon teilweise bewältigt war. Zwar fielen erwartete Probleme deutlich geringer aus, jedoch habe ich auch viele Probleme (noch) nicht gesehen bzw. nicht (richtig) wahrgenommen. Aufgrund der zahlreichen personellen Veränderungen sind wir noch immer weit von einer notwendigen Lehrstuhlroutine entfernt.

Wer vorher keine nennenswerten freien Kapazitäten hatte, darf sich natürlich nicht wundern, dass ein neues Projekt mit drei Mitarbeitern zusätzlich belastet und die Engpasssituation verschärft. Ich gehe aber davon aus, dass sich das entspannt, auch wenn ich nicht unterstelle, dass StratUM zum Selbstläufer wird. Da wir zurzeit drei weitere MitarbeiterInnen suchen, lässt sich schon jetzt absehen, dass das bevorstehende Studienjahr in jedem Fall spannend wird.