



# TÄTIGKEITSBERICHT

## Studienjahr 2012/2013

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung  
Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm

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

Redaktion: Sandra Di Giovanni

Titelfoto: © FernUniversität/Veit Mette

## Vorwort

Das vergangene Studienjahr könnte für die FernUniversität auf den ersten Blick als erfolgreich gelten: Erstens hat sich die Zahl der Studierenden in den letzten acht Jahren verdoppelt, zweitens ist rund zweieinhalb Jahre nach Auslaufen des alten Hochschulentwicklungsplans nun doch ein neuer HEP 2015 verabschiedet worden.

Auf den zweiten Blick ergibt sich für viele jedoch kein Grund zur Freude. Zum einen haben die gestiegenen Studierendenzahlen nicht zu einer gleichmäßigen Belastung geführt, sondern die bestehende Schieflage noch verstärkt, wobei die Ressourcenausstattung der belasteten Bereiche nicht annähernd die gleiche Entwicklung erfahren hat. Zum anderen wurde uns mit dem HEP 2015 die „neue Macht der Rektorate“ vor Augen geführt, auf die z. B. der Bielefelder Soziologe Stefan Kühl 2011 in der Süddeutschen Zeitung hingewiesen hat.

Ich habe es bisher als völlig überzeichnet angesehen, wenn Rektoren als der „Ruin“ oder – abgeschwächt – das „Risiko“ der Universitäten bezeichnet wurden – so Jürgen Kaube 2007 in der FAZ und Lothar Zechlin, ehem. Rektor der Universität Duisburg-Essen, 2012 in einem Vortrag. Der HEP 2015 hat mich aber eines besseren belehrt. Das Hochschulfreiheitsgesetz ermöglicht tatsächlich dem Rektor(at), einen Hochschulentwicklungsplan gegen den Willen der gesamten Hochschule zu verabschieden, wenn der Hochschulrat dazu Rückendeckung gibt, d. h., die Stellungnahme des Senats vollständig ignoriert. Ob das Rektorat zusammen mit dem Hochschulrat die FernUniversität auf diese Art und Weise voranbringt, wird man sehen – Zweifel erscheinen nicht unberechtigt.

An unserem Lehrstuhl wurden dieses Jahr 655 Klausuren korrigiert sowie 56 Seminararbeiten und 53 Abschlussarbeiten betreut. Die Bachelormodule erfreuen sich konstanter, das Mastermodul steigender Nachfrage. Die Überarbeitung der drei Module wurde abgeschlossen. Außerdem haben wir uns bemüht, an frühere Publikationserfolge anzuschließen, und sind dabei auf einem guten Weg.

Nach 16 Jahren Profilstraße ist der Lehrstuhl im Juni auf den Campus gezogen. Für mich war das bereits der dritte Umzug an der FernUniversität – es bleibt hoffentlich der letzte. Dass wir im ehemaligen Technologie- und Gründerzentrum (TGZ) untergebracht sind, erklärt das neue Titelbild dieses Berichts. Wir sind mit der Unterbringung sehr zufrieden, die Raumausstattung entspricht im Wesentlichen der in der Profilstraße und wir können nun am Universitätsgeschehen auf dem Campus teilhaben.



Natürlich kam es auch wieder zu personellen Veränderungen am Lehrstuhl: Es schieden Markus Zilles Ende Juni und Ralf Klewe nach Abschluss seines Masterstudiums Ende August aus.

Vor einem Jahr hatte ich die Hoffnung gehegt, nach einer schwierigen Phase am Lehrstuhl wieder besseren Zeiten entgegenzugehen. Diese hat sich erfüllt. Auch wenn weder der Lehrstuhlbetrieb noch das BMBF-Projekt völlig friktionsfrei gelaufen sind, ziehe ich nach diesem Studienjahr ein positives Fazit: wir sind schon wieder ganz gut, können es aber noch besser.

Ewald Scherm

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Inhaltsverzeichnis .....	3
1 Personalbestand/-bewegung.....	4
2 Lehre .....	8
2.1 Kursangebot.....	8
2.2 Kursbelegungen und Klausuren.....	9
2.3 Präsenzveranstaltungen.....	10
2.3.1 Seminare .....	10
2.3.2 Doktorandenseminare.....	11
2.4 Abschlussarbeiten .....	11
3 Forschung.....	14
3.1 Schwerpunkt Hochschule.....	14
3.2 Organisation.....	18
3.3 Personal .....	19
3.4 Controlling .....	19
4 Publikationen und Vorträge.....	20
4.1 Publikationen.....	20
4.2 Vorträge.....	22
5 Weiterbildung.....	23
6 Universitäre Selbstverwaltung.....	23
7 Schlusswort/Ausblick.....	24

# 1 Personalbestand/-bewegung

Im Studienjahr 2012/2013 beschäftigte der Lehrstuhl 15 Mitarbeiter.



## **Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm**

Studium der Betriebswirtschaftslehre, 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.



## **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.



## **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.-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 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. Seit Juli 2011 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.

**Dipl.-Kffr. Ina Freyaldenhoven**

Studium der Wirtschaftswissenschaften an der FernUniversität in Hagen mit den Schwerpunkten Personalführung und Organisation, Finanzwirtschaft und Banken sowie Operations Research. Seit Januar 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl.

**Dipl.-Kffr. Inga Overthun**

Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit den Schwerpunkten Unternehmensführung, Produkt und Logistik, Innovations- und Gründungsmanagement an der Technischen Universität Dortmund. Seit Januar 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl.

**Markus Zilles, M.Sc. in Management**

Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Carl von Ossietzky Universität in Oldenburg. Von 2008 bis 2011 Masterstudium der Unternehmensführung mit den Schwerpunkten Produktion und Logistik, sowie Organisation und Personal an der Georg-August-Universität in Göttingen. Von Januar 2012 bis März 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl. Von April 2012 bis Juni 2013 Mitarbeit im BMBF-Projekt StratUM: Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren.

**Ralf Klewe**

Bachelorstudium der Wirtschaftswissenschaft mit den Schwerpunkten Organisation und Planung an der FernUniversität in Hagen. Von Januar 2012 bis August 2013 wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl.



**Dipl.-Soz. Ursula Müller**

Studium der Soziologie mit den Schwerpunkten Empirische Sozialforschung, Marketing, Komparative Makrosoziologie sowie Sozialwissenschaftliche Europastudien an der Universität Bamberg. Seit Mai 2012 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im BMBF-Projekt StratUM: Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren.

**Dipl.-Kffr. Anna Langos**

Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmensentwicklung und Organisation, Marketing und Markenmanagement sowie Wirtschafts- und Sozialpsychologie an der Universität zu Köln. Seit Juni 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl.

**Ann-Kathrin Klinkert**

Als studentische Hilfskraft von Dezember 2011 bis September 2013 am Lehrstuhl beschäftigt.

**Caroline Hake**

Als studentische Hilfskraft seit April 2012 am Lehrstuhl beschäftigt.



## 2 Lehre

### 2.1 Kursangebot

Der Lehrstuhl bietet im Rahmen des Diplom- bzw. Bachelor- und Masterstudiums die folgenden Kurse an:

Kurs	Titel	Betreuung
40610	Grundlagen der Unternehmensführung I	Julmi
41661	Organisation I: Theorien der Organisation	Freyaldenhoven
41662	Organisation II: Organisationsgestaltung	Fölsing
41663	Organisation III: Organisationaler Wandel	Fölsing
41671	Planung I: Theoretische Grundlagen der Planung und des Controllings	Lindner
41672	Planung II: Strategieformulierung und Strategieimplementierung	Langos
41673	Planung III: Instrumente der Planung und des Controllings	Lindner
42061	Internationales Management I: Grundlagen	Gralke
42062	Internationales Management II: Planung und Organisation	Gralke
42063	Internationales Management III: Personal und Controlling	Overthun

## 2.2 Kursbelegungen und Klausuren

Die Kursbelegungen verteilen sich für das Grund- und Hauptstudium im WS 2012/13 und SS 2013 wie folgt:

Kurs	Kurs-Titel	Beleger	
		WS 12/13	SS 13
<b>Grundlagen der BWL</b>			
40610	Grundlagen der Unternehmensführung I	1.708	1.693
<b>Bachelormodule: Organisation und Planung</b>			
41661	Organisation I	222	237
41662	Organisation II	211	226
41663	Organisation III	220	229
41671	Planung I	261	286
41672	Planung II	255	273
41673	Planung III	260	271
<b>Mastermodul: Internationales Management</b>			
42061	Internationales Management I	715	765
42062	Internationales Management II	694	737
41063	Internationales Management III	698	729
	<b>Gesamt</b>	<b>5.244</b>	<b>5.448</b>

Im Wintersemester 2012/2013 wurden in den Bachelormodulen Organisation und Planung 103 Klausuren und im Mastermodul Internationales Management 207 Klausuren korrigiert; im Sommersemester 2013 wurden im Bachelorstudiengang 134 und im Mastermodul 211 Klausuren korrigiert.

## 2.3 Präsenzveranstaltungen

### 2.3.1 Seminare

Im Studienjahr 2012/13 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 2012/13 fand das Seminar „Management internationaler Unternehmen“ vom 10.12. bis zum 12.12.12 in Hagen statt. 22 Studierende nahmen, nachdem 29 Seminararbeiten korrigiert wurden, an dem Seminar teil.

Im ersten Teil des Seminars standen die Grundlagen des internationalen Managements im Fokus. Dabei setzten sich die Studierenden zunächst mit den Rahmenbedingungen sowie mit der Klärung des Begriffs des internationalen Unternehmens auseinander, bevor die Managementfunktionen im internationalen Kontext voneinander abgegrenzt wurden. Darauf aufbauend erfolgte eine differenzierte Analyse der Besonderheiten strategischer Planung in internationalen Unternehmen. Anschließend fand eine intensive Auseinandersetzung mit klassischen und modernen Formen der Organisation internationaler Unternehmen statt, die in diesem Zusammenhang eine kritische Würdigung erfuhr. Im Rahmen des Personalmanagements internationaler Unternehmen wurden der grenzüberschreitende Personaleinsatz, Veränderungen in der Personalführung und -entwicklung sowie die Gestaltung von Anreizsystemen diskutiert. Die Studierenden setzten sich zum Abschluss des Seminars mit dem Einfluss der Internationalisierung auf das Controlling auseinander. Dazu erfolgten neben der Darstellung der klassischen Perspektive des internationalen Controllings auch eine Analyse kultureller Auswirkungen auf

das internationale Controlling aus funktionaler und institutioneller Perspektive statt.



Seminare „Management internationaler Unternehmen“, Hagen, WS 2012/2013

Im Sommersemester 2013 fand das Seminar „Organisation in Theorie und Praxis“ vom 01.07. bis zum 03.07.13 in Hagen statt. Nach der Begutachtung von 27 Arbeiten konnten 23 Studierende daran teilnehmen.

Im Rahmen der Präsenzveranstaltung wurde das Phänomen Organisation aus verschiedenen Forschungsperspektiven betrachtet. Zunächst standen klassische Theorien der Organisation wie das Bürokratie-Modell von Weber und das Scientific Management von Taylor im Fokus. Darauf aufbauend wurden relevante Weiterentwicklungen wie der Fordismus und die Lean Production, aber auch Fallbeispiele der Gegenwart betrachtet. In der folgenden Diskussion rückten informelle Aspekte der Organisation in den Mittelpunkt. Anknüpfend an die Untersuchung von Gruppenphänomenen und Organisationskultur wurden Fragen der Gestaltbarkeit diskutiert, etwa mittels Instrumenten wie dem Unterneh-

menstheater. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit Theorien der Mikropolitik konnte aufgezeigt werden, inwiefern die Organisation als soziales System auch von individuellen Interessen und Machtfragen geprägt ist. Abschließend gelang mit der Darstellung und kritischen Anwendung der Erkenntnisse, die der organisationssoziologische Neo-Institutionalismus bereithält, auch eine gedanklich-analytische Verknüpfung der Organisation mit der sie beeinflussenden institutionellen Umwelt.



Seminar „Organisation in Theorie und Praxis“, Hagen, SS 2013

### 2.3.2 Doktorandenseminare

Im Studienjahr 2012/2013 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 mehrere ganztägige (16.10.2012, 23.10.2012, 28.11.2012, 04.12.2012) sowie ein zweitägiges Doktorandenseminar (13.-14.11.2012) statt. Im Sommersemester fanden mehrere ganztägige Doktorandenseminare statt (09.04.2013, 07.05.2013, 28.05.2013, 09.07.2013).

## 2.4 Abschlussarbeiten

Im Studienjahr 2012/13 wurden am Lehrstuhl 53 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)

Hochschulreform in Baden-Württemberg: Wie sehen das Universitätsmitglieder? (Scherm mit de Schrevel, 31.10.2012)

Die Implementierung eines universitären Controllingsystems: Probleme und Lösungsmöglichkeiten (Scherm mit de Schrevel, 19.11.2012)

Arbeitsgestaltung und Arbeitsmotivation (Scherm mit Langos, 21.12.2012)

Der Einfluss intrinsischer und extrinsischer Motivation auf die Kreativität der Mitarbeiter (Scherm mit Julmi, 17.12.2012)

Effekte organisationaler Trägheit auf die strategische Früherkennung von Umwelttrends (Scherm mit Freyaldenhoven, 21.12.2012)

Personalplanung in großen Organisationen – Probleme und Lösungswege (Scherm mit Fölsing, 07.01.2013)

Agenturtheorie: Probleme und deren Lösungen (Scherm mit Langos, 15.01.2013)

Informale Ordnung in Organisationen (Schermitz mit Galke, 28.01.2013)

Analyse der aufgabenspezifischen Umwelt: Instrumente und deren kritische Würdigung (Schermitz mit Fölsing, 30.01.2013)

Kontextabhängigkeit von Management Accounting Systems (Schermitz mit Lindner, 30.01.2013)

Bewältigung von Krisen in Familienunternehmen mit Hilfe des Turnaround-Managements (Schermitz mit Freyaldenhoven, 06.02.2013)

Burnout in und von Organisationen: eine Bestandsaufnahme (Schermitz mit Julmi, 12.02.2013)

Change Management: Theatralische Maßnahmen eines Veränderungsprozesses (Schermitz mit Langos, 13.02.2013)

Das Menschenbild in der neueren Systemtheorie (Schermitz mit Galke, 14.02.2013)

Gestaltung eines intrinsisch motivierenden Arbeitsinhalts – Möglichkeiten und Grenzen (Schermitz mit Fölsing, 18.02.2013)

Einflussfaktoren der Effektivität einer Selbstabstimmung durch institutionalisierte Interaktion (Schermitz mit Lindner, 18.02.2013)

Corporate Governance in Non-Profit-Organisationen (Schermitz mit Overthun, 25.02.2013)

Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen für High Potentials (Schermitz mit Fölsing, 06.03.2013)

Typologien der Unternehmenskultur – Aktuelle Entwicklungen der Forschung (Schermitz mit Lindner, 06.03.2013)

Die Anwendbarkeit spieltheoretischer Modellierungen von Wertenetzen in der unternehmerischen Praxis (Schermitz mit Julmi, 06.03.2013)

Innovation oder Tradition? – Unternehmensstrukturen im Spannungsfeld von Trägheit und Veränderung (Schermitz mit Klewe, 22.03.2013)

Regionale Netzwerke als Vorteil für die Internationalisierung von KMU (Schermitz mit Overthun, 26.3.2013)

Der Atmosphärenbegriff in der betriebswirtschaftlichen Forschung (Schermitz mit Julmi, 26.03.2013)

Das Management von Fakultäten nach der Hochschulreform: Problem und Lösungsmöglichkeiten (Schermitz mit Müller, 26.03.2013)

Kulturelle Einflüsse auf den Einsatz von Koordinationsinstrumenten in internationalen Unternehmen (Schermitz mit Lindner, 26.03.2013)

Shareholder Value-Orientierung und Stakeholder-Ansatz: Vergleich und kritische Würdigung (Schermitz mit Lindner, 10.04.2013)

Hierarchie in den Unternehmen: eine Analyse der Hochschulgesetze (Schermitz mit Zilles, 10.04.2013)

Corporate Social Responsibility: unternehmerischer Anspruch oder unvermeidliche Anpassung? (Schermitz mit Klewe, 10.04.2013)

Unternehmen und ihr Umgang mit gesellschaftlichen Erwartungen (Schermitz mit Galke, 25.04.2013)

Work-Life-Balance - Möglichkeiten und Grenzen der Realisierbarkeit in Unternehmen (Schermitz mit Freyaldenhoven, 06.05.2013)

Mikropolitische Prozesse in Organisationen (Schermitz mit Galke, 15.05.2013)

Der Einfluss von Kognition, Motivation und Emotion auf die individuelle Kreativität in Organisationen (Schermitz mit Julmi, 24.06.2013)

Hochschulfreiheit und universitärer Wettbewerb: Werden sich Universitäten immer ähnlicher? (Schermit de Schrevel, 26.06.2013)

Controlling der Weiterbildung in Unternehmen – Eine kritische Analyse (Schermit Overthun, 10.07.2013)

Grenzüberschreitender Personaleinsatz in kleinen und mittelständischen Unternehmen (Schermit Overthun, 10.07.2013)

Teilautonome Arbeitsgruppen: Chancen und Risiken (Schermit Lindner, 10.07.2013)

Erfolgreiche Reintegration von Expatriates (Schermit Overthun, 16.07.2013)

Der Einsatz wertorientierter Kennzahlen im Controlling - Eine kritische Analyse (Schermit Lindner, 18.07.2013)

Die Toyota-Kultur: Erfolgsfaktor oder Mythos (Schermit Langos, 18.07.2013)

Mitarbeiterbindung in KMU - Probleme und Lösungswege (Schermit Overthun, 18.07.2013)

Stärkung der Unternehmensmarke durch markenkonformes Mitarbeiterverhalten (Schermit Fölsing, 18.07.2013)

Latente Strukturen der Organisation (Schermit Galke, 18.07.2013)

Organisatorischer Wandel aus der Perspektive des Population Ecology-Ansatzes (Schermit Freyaldenhoven, 25.07.2013)

Generation Y gewinnen und binden (Schermit Fölsing, 06.08.2013)

Merkmale kreativer Atmosphären in Organisationen (Schermit Julmi, 12.08.2013)

Erfolgspotenziale internationaler Unternehmen (Schermit Galke, 26.08.2013)

Informationsasymmetrien bei der Personalauswahl – eine theoretische Analyse (Schermit Fölsing, 20.08.2013)

Shareholder-Value-orientierte Unternehmensführung – Selbstverständlichkeit oder Gefahrenpotenzial? (Schermit Lindner, 21.08.2013)

Einflussfaktoren der Bildung von Budgetary Slack (Schermit Lindner, 13.08.2013)

Das Verhältnis von Organisationskultur und Organisationsklima (Schermit Julmi, 17.09.2013)

Implikationen des Neo-Institutionalismus für das strategische Management (Schermit Klewe, 17.09.2013)

Performance Measurement – Möglichkeiten und Grenzen in der öffentlichen Verwaltung (Schermit Freyaldenhoven, 23.09.2013)

Umgang mit Widerständen bei der Implementierung neuer Technologien (Schermit Langos, 23.09.2013)



## 3 Forschung

### 3.1 Schwerpunkt Hochschule

#### BMBF-Projekt StratUM

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojekts „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren“ (StratUM) setzt sich der Lehrstuhl mit Fragen des Strategischen Universitäts-Managements auseinander. StratUM wird vom 01.06.2011 bis zum 31.05.2014 gefördert und vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) betreut. Das Förderkennzeichen lautet 01PW11016.

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

Nachdem wir im ersten Jahr des Projekts explorative Interviews mit Universitätsmanagern (Rektoren, Prorektoren und Kanzlern) führten und die Ergebnisse in Form von Arbeitsberichten, Zeitschriftenartikeln und Konferenzbeiträgen veröffentlicht haben, lag der Schwerpunkt des zweiten Jahres auf der quantitativen Studie.



Zur Teilnahme an der Umfrage wurden 566 Leitungsmitglieder deutscher Universitäten, technischer Universitäten und anderer gleichgestellter Hochschulen eingeladen. Die E-Mail-Adressen und Anschriften wurden von der Hochschulrektorenkonferenz zur Verfügung gestellt – der wir hierfür herzlich danken – und von uns auf Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft. Die Einladung zur Befragung erfolgte am 10. Oktober 2012 per E-Mail. Am 22. Oktober 2012 wurde eine Erinnerungsmail versandt. Insgesamt kamen 66 verwertbare Fragebögen zustande. Der Fragebogen wurde darüber hinaus am 9. November in Papierform verschickt. Insgesamt wurden 48 verwertbare Papierfragebögen entgegengenommen, sodass insgesamt 114 Fragebögen zur Verfügung stehen, was einer Rücklaufquote von 20,14% entspricht und für diese Zielgruppe als gut bewertet werden kann. Nach einer umfangreichen Analyse der Daten wurde begonnen, die Ergebnisse in Form von Arbeitsberichten, Zeitschriftenartikeln und Konferenzbeiträgen zu veröffentlichen.

Im Juli 2013 stieß Hans-Jürgen Gralke zum Projekt. Er übernahm die Stelle von Markus Zilles, der diese zum Juni 2013 aufgab. Aktuell wird die im Oktober stattfindende Konferenz zum Thema „Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie?“ vorbereitet, die bereits auf reges Interesse – von Wissenschaftlern und vor allem seitens der Hochschulpraktiker – trifft. Darüber hinaus werden Fallstudien vorbereitet, die Durchführung der Interviews dazu ist im Wintersemester geplant.

### **Promotionsprojekte**

Am Lehrstuhl beschäftigen sich zur Zeit sechs Promotionsprojekte mit der Organisation Hochschule. Ihnen ist eine – mehr oder weniger – gleiche Ausgangssituation gemein.

Zunehmender (inter-)nationaler Hochschulwettbewerb, steigende Studierendenzahlen und anhaltende Finanzierungsprobleme durch den Staat waren Auslöser der Reformen deutscher Hochschulen. Das Modell der Gruppenuniversität, welches vor allem durch eine hohe staatliche Regulierung und hohe universitäre Selbstverwaltung geprägt war, hatte ausgedient. Neben den auf europäischer Ebene eingeleiteten Maßnahmen wurden in Deutschland weitere Reformen auf den Weg gebracht. Wie schon in anderen Ländern wurde dazu als Leitbild das New-Public-Management (NPM) genutzt. Um eine Steigerung von Effizienz, Effektivität und Qualität in den Hochschulen zu erlangen, sollten diese zukünftig „unternehmerisch“ geführt werden. Den Universitätsleitungen wurden im Rahmen des neuen Steuerungsmodells weitreichende Entscheidungskompetenzen zur Stärkung ihrer institutionellen Autonomie und Selbstverantwortung übertragen. Dadurch werden sie vor Managementaufgaben gestellt, mit denen sie bisher nicht konfrontiert waren. Es müssen strategische Entscheidungen getroffen, implementiert und kontrolliert werden.

### *Controlling in Universitäten: Eine strukturations-theoretische Untersuchung (Arbeitstitel) – Marcel de Schrevel*

Aufgrund der organisationalen Spezifika und Widerstände innerhalb der Universität sowie teils fehlender Managementkenntnisse sind die Universitäten gegenwärtig noch mehr oder weniger weit von der Vorstellung der unternehmerischen Universität entfernt. Da Universitäten aber die mit der Autonomie einhergehende Verantwortung für den Erfolg tragen, müssen sie sich entsprechend verändern. Aus Unternehmen weiß man, dass für Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen sowie unternehmerisches Handeln das Controlling eine wichtige Rolle spielt. Auch da-

mit verbundene Steuerungs- und Verhaltensfekte sind aus der Forschung bekannt. Vor diesem Hintergrund ist das Controlling als wichtiges Instrument zur Veränderung von der traditionellen zur unternehmerischen Universität zu sehen. Allerdings ist unklar, inwiefern das Controlling an Universitäten für das Gelingen der Transformation genutzt wird, da diesem Aspekt in der Forschung zum Universitätscontrolling bislang keine Beachtung geschenkt wird. Da sich Universitäten von anderen Organisationen unterscheiden, muss das Potential des Controllings zur Transformation vor dem Hintergrund der universitären Spezifika betrachtet werden. Dabei ist es das Ziel des Forschungsvorhabens zu ergründen, wie das Controlling organisiert, welchen Aufgaben damit nachgegangen und wie und mit welcher Intention es genutzt wird, um die Transformation zu unterstützen, und ob diejenigen, die ein Controlling verwenden, bereits weiter in der Transformation fortgeschritten sind. Die Beziehung zwischen den neuen universitären Rahmenbedingungen, dem Controlling und dem notwendigen Managementhandeln der Universitätsleitungen wird durch die Strukturtheorie verdeutlicht, die den theoretischen Rahmen des Forschungsvorhabens darstellt.

*Mehrebenenführung in Universitäten: Eine beziehungsorientierte Analyse von Universitätsleitung, Dekanen und Professoren (Arbeitstitel) – Ursula M. Müller*

Im Zuge der Hochschulreform wandelten sich Universitäten zunehmend zu Organisationen, die sich eigene Ziele stecken. Das Top-Management der Universität und die mittlere Leitungsebene der Dekane wurden gestärkt, jedoch befindet sich die Universitätsleitung aufgrund der organisationalen Spezifika der „lose gekoppelten, anarchischen Expertenorganisation“ nach wie

vor in einer schwachen Position gegenüber den Professoren. Die Gruppe der Professoren selbst ist darüber hinaus schwer hierarchisch zu steuern, da sie – als für die Leistungserbringung zuständige Gruppe – viele Freiheiten in Forschung und Lehre genießt. Aufgrund dieser organisationalen und individuellen Besonderheiten sind in Universitäten die Möglichkeiten der Steuerung durch Planung, Organisation und Anreize geringer als in Unternehmen. Daher rückt im universitären Kontext die interaktive Führung jenseits der Hierarchie in den Vordergrund, wenn universitäre Ziele verfolgt werden sollen.

Obwohl die Reformen nun teilweise mehr als 10 Jahre zurück liegen, existieren noch keine Forschungsergebnisse zum Thema Führung in deutschen Universitäten. Es ist nach wie vor unklar, ob Erkenntnisse aus dem angelsächsischen Bereich auf den deutschen Kontext übertragen werden können. Auch ist unklar, inwiefern sich die drei Universitätsleitungsgruppen (Rektoren, Prorektoren und Kanzler) voneinander unterscheiden und wie deren Beziehungen zu den Dekanen und Professoren beschaffen sind.

Ziel des Promotionsvorhabens ist es, einen Überblick über den Status quo zur Führung an deutschen Universitäten zu geben und dann Überlegungen anzustellen, wie die Beziehungen zwischen den drei Rektoratsmitgliedergruppen (Rektoren, Prorektoren und Kanzler) und dem mittleren Management (den Dekanen) sowie Professoren ausgestaltet werden sollen, damit autonome Universitäten ihre Ziele verfolgen können.

*Auf dem Weg zur Steuerung von Universitäten: Die Reduzierung organisationaler Intransparenz (Arbeitstitel) – Hans-Jürgen Galke*

Weitere Forschungsbemühungen richten sich auf die in Universitäten praktizierten Organisationsanalysen. Ausgangspunkt ist die Feststellung,

dass Universitäten heute durch vielfältige Unklarheiten, Ambiguitäten und Widersprüche geprägt sind. Diese resultieren unter anderem aus unterschiedlichen Ansichten der mit differenzierter Macht ausgestatteten Universitätsmitglieder und externen Stakeholder über das aktuelle und zukünftige Wesen der Universitäten bzw. die Funktionen, die Universitäten jetzt und in Zukunft wahrnehmen sollten. Entsprechend unscharf bleibt jede Vorstellung über tatsächliche universitäre Entwicklungen.

Trotz dieser für Steuerungsbemühungen wenig erfolgversprechenden Befundes organisationaler Intransparenz soll in Universitäten auf unterschiedlichen Ebenen gesteuert werden. Zur Bewältigung dieser Steuerungsaufgabe ist es zwingend erforderlich, zumindest eine gewisse Klarheit über das zu steuernde Objekt – die Universität insgesamt oder die fokussierte organisationale Subeinheit – zu schaffen. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des Forschungsvorhabens, zu eruieren, inwiefern es an Universitäten gelingt, die ihrer Steuerung entgegenstehende organisationale Intransparenz zu reduzieren.

*Der Einfluss der Rektoren auf die Performance der Universität (Arbeitstitel) – Ina Freyaldenhoven*

Universitäten müssen heute, wie Unternehmen, strategisch gemanagt werden. Die durch das StratUM-Projekt durchgeführte Befragung von Universitätsmanagern belegt klar die weitreichende Bedeutung der universitären Leitungsorgane. Im Umgang mit den neuen Gegebenheiten sowie der Umsetzung des neuen Steuerungsmodells zeigen die Universitäten deutliche Unterschiede. Den „universitären Entscheidungsträger“ und seine Auswirkung auf die Zielerreichung näher zu analysieren, erscheint unter diesen Bedingungen sinnvoll.

Das Ziel der Forschungsbemühungen besteht vor diesem Hintergrund in der Darstellung des Einflusses des universitären Entscheidungsträgers auf die Performance der Universität. Dabei soll einerseits analysiert werden, wie groß der Einfluss der Persönlichkeit des Entscheidungsträgers auf die strategische Wahl und die Performance letztendlich ist, andererseits sollen die spezifischen Topmanagement-Charakteristika isoliert werden, die einen erfolgreichen „Universitätsmanager“ ausmachen.

*Interkulturelle Anpassung der Steuerungsmechanismen des New-Public-Management Konzepts an die deutschen Universitäten (Arbeitstitel) – Inga Overthun*

Vorreiter des NPM-Konzepts waren Australien und Neuseeland in den 1970er Jahren, im europäischen Raum folgten kurz darauf Großbritannien und die Niederlande. Um dem NPM-Konzept zu entsprechen und autonome Universitäten mit einer unternehmerischen Ausrichtung zu schaffen, besteht die Notwendigkeit, einzelne Mechanismen zur Steuerung der Hochschulen neu zu positionieren: Der Wettbewerb zwischen den Universitäten und die Außensteuerung durch externe Stakeholder müssen erhöht sowie eine hierarchische Steuerungsstruktur innerhalb der Universitäten im Sinne des NPM-Konzepts aufgebaut werden. Im Gegenzug müssen staatliche Regulierung und universitäre Selbstverwaltung auf ein Minimum beschränkt werden. Das Konzept und die dafür veranlassten Maßnahmen sind augenscheinlich weit von der Steuerungstradition der Hochschulen in Deutschland entfernt. Die letzten Jahre haben auch gezeigt, dass die Neupositionierung der Steuerungsmechanismen auf eine Vielzahl von Widerständen trifft, welche insbesondere von Betroffenen ausgehen und in der langjährigen Hochschultradition begründet sind. Bei Erlass der Reformmaßnahmen

wurden die Rahmenbedingungen für deren Implementierung außer Acht gelassen und Überlegungen hinsichtlich eines möglichen Scheiterns weitgehend ausgeblendet. Inwieweit der Faktor Kultur die Positionierung der relevanten Steuerungsmechanismen beeinflusst, wurde nicht hinterfragt. Die kulturelle Verankerung der Betroffenen und die landesspezifische Hochschultradition machen es allerdings unerlässlich, die Steuerungsmechanismen in ihrer Ausprägung einem bestimmten kulturkonformen Muster anzupassen.

Das Ziel des Promotionsvorhabens ist es daher zu prüfen, inwiefern das eingeführte Steuerungsmuster im Hinblick auf die Landes- und Organisationskultur geeignet ist, um darauf aufbauend Vorschläge für die Anpassung des Steuerungsmusters zu machen.

*Implementation von Informationssystemen in Universitäten: Ursachen, Formen und Überwindung der Widerstände (Arbeitstitel) – Anna Langos*

Die Implementation von computergestützten Informationssystemen wurde in privatwirtschaftlichen Unternehmen hinreichend untersucht. Dabei hat sich herausgestellt, dass derartige Veränderungen häufig mit Widerständen der Betroffenen einhergehen, sodass ein adäquater Umgang mit Widerständen an Bedeutung gewinnt. In Universitäten werden aktuell umfassende Informationssysteme implementiert, um die Erfüllung neuer Managementaufgaben, veränderter Rechenschaftspflichten und Zielvereinbarungen mit Hilfe einer systematischen Informationserfassung und -verarbeitung zu unterstützen sowie notwendige Steuerungsinformationen bereitzustellen, damit Universitätsmitglieder in die intendierte Richtung gelenkt werden können. Da sich Universitäten jedoch hinsichtlich ihrer organisationalen Besonderheiten von Un-

ternehmen deutlich unterscheiden, können bisherige Erfahrungen und Lösungen einer erfolgreichen Implementation in Unternehmen nicht ohne Weiteres auf Universitäten übertragen werden. Vielmehr lässt sich vermuten, dass mit einer Implementation von Informationssystemen in Universitäten viele Probleme einhergehen. Vor allem im Hinblick auf die mit Informationssystemen verbundene Steuerungsintention sind Widerstände der Universitätsmitglieder wahrscheinlich.

Folglich besteht das Ziel des Forschungsvorhabens darin, die bei einer Implementation von Informationssystemen in Universitäten auftretenden Widerstände zu analysieren sowie Möglichkeiten zu ihrer Überwindung aufzuzeigen.

## 3.2 Organisation

*Kreative Atmosphären in Organisationen (Arbeitstitel) – Christian Julmi*

Ein weiterer Forschungsschwerpunkt befasst sich mit Kreativität. Diese spielt gerade für ressourcenarme Länder wie Deutschland, welche ihre materielle Ressourcenarmut mit einer entsprechenden Innovationskraft kompensieren müssen, eine tragende Rolle. Da hinter Innovationen letztlich immer kreative Ideen stehen, sind Organisationen, die Innovationen schaffen und verbreiten wollen, in hohem Maße von der Kreativität ihrer Mitglieder abhängig. Kreativität ist jedoch keine beliebig steuerbare Ressource, weshalb Organisationen darauf angewiesen sind, durch Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen die Entfaltung der Kreativität zu begünstigen.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich das Forschungsvorhaben mit der Fragestellung, welchen Beitrag die Atmosphäre zur Förderung der Kreativität leisten kann. Da die Erforschung von At-

mosphären in Organisationen bisher kaum stattfindet, sind zunächst Grundlagen zu erarbeiten, um überhaupt zu verstehen, worum es sich bei Atmosphären in Organisationen handelt. Hier dienen insbesondere Ansätze aus der Phänomenologie und der Ästhetik als Ansatzpunkte. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen soll erörtert werden, was eine kreative Atmosphäre ausmacht und welche Wirkung diese auf die Entfaltung der Kreativität von Organisationsmitgliedern besitzt.

### 3.3 Personal

*Akquisition und Bindung von Soldaten – Gründe des Scheiterns und Gestaltungsvorschläge (Arbeitstitel) – Andreas Fölsing*

Die Bundeswehr befindet sich seit Ende 2010 in ihrer bisher größten Strukturreform, deklariert als „Neuausrichtung“. Zur Erhaltung ihrer Einsatzbereitschaft ist die Bundeswehr nach der Aussetzung der Wehrpflicht Mitte 2011 darauf angewiesen, jährlich zirka 20.000 qualifizierte Freiwillige zu akquirieren und zu binden. Um dies zu erreichen, hat die Bundeswehr ihre Personalwerbemaßnahmen in den letzten Jahren massiv intensiviert; auf den unterschiedlichsten Wegen (z. B. auf Social Networking Sites wie Facebook) wirbt sie um qualifiziertes Personal.

Es ist jedoch zu konstatieren, dass es der Bundeswehr trotz dieser Intensivierung der Personalwerbemaßnahmen in auffälliger Weise nicht gelingt, die Personalbereitstellung in erforderlichem Maße zu gewährleisten. So ist beispielsweise bei den freiwillig Wehrdienst Leistenden, neben einem deutlichen Rückgang der Bewerberzahlen in 2013, durchweg eine hohe Abbrecherquote zu beklagen. Knapp 80 Prozent der Führungskräfte der Bundeswehr sind der Auffassung, dass die Qualität des militärischen Nach-

wuchses in allen Laufbahnen der Bundeswehr seit der Aussetzung der Wehrpflicht deutlich bzw. sehr deutlich abgenommen hat.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der Arbeit, Gründe des Scheiterns der Akquisition und Bindung von Soldaten herauszuarbeiten und darauf aufbauend Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.

### 3.4 Controlling

*Organisationscontrolling – Reflexion der Stimmigkeit organisatorischer Entscheidungen (Arbeitstitel) – Florian Lindner*

Trotz der hohen Bedeutung organisatorischer Entscheidungen für den Unternehmenserfolg und der Schwierigkeit, deren Effektivität zu ermitteln, finden sich Überlegungen zu einem sog. „Bindestrich-Controlling“ mit dem Objekt Organisation nur vereinzelt. Im Rahmen der Controllingforschung wird deshalb der Frage nachgegangen, wie organisatorische Entscheidungen erfolgsbezogen kritisch reflektiert werden können. Dazu erfolgt eine Auseinandersetzung mit organisatorischer Effektivität aus konfigurations-theoretischer Sicht. Entsprechend der theoretischen Fundierung wird ein Framework entwickelt, mit dem sich die organisatorische Stimmigkeit auf verschiedenen Ebenen überprüfen lässt. Gegenstand dieser Prüfung sind die Zielkongruenz, Maßnahmenkongruenz sowie Maßnahmenkonsistenz organisatorischer Entscheidungen. In diesem Zusammenhang werden geeignete Instrumente zur informatorischen Unterstützung dieser Aufgabe diskutiert.



# Vertrauen schafft Kreativität

Christian Julmi/  
Ewald Scherm

Wie ein kreativer Spielraum entsteht

## 4 Publikationen und Vorträge

### 4.1 Publikationen

Fölsing, Andreas/Scherm, Ewald: Digital Natives: „Kompatibel“ mit der Bundeswehr? In: Verwaltung & Management, 19 (3/2013), S. 164-168

Fölsing, Andreas: Bundeswehr im zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte – Das neue Stationierungskonzept ist für die Bundeswehr als Arbeitgeber eine schwere Hypothek, in: TELEPOLIS, Heise Zeitschriften Verlag, 19.05.2013

Gralke, Hans-Jürgen/Scherm, Ewald: Neuere Systemtheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 41 (11/2012), S. 613-615

Gralke, Hans-Jürgen/Scherm, Ewald: Die Bedeutung struktureller Kopplungen für die Organisationsanalyse in demokratisch gesteuerten Universitäten, Arbeitsbericht Nr. 26 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen, Hagen 2013

Julmi, Christian: Introduction to Game Theory, Kopenhagen 2012 (E-Book)

Julmi, Christian: Gespräche über Kreativität. Philosophische Annäherungen an ein subjektives Phänomen, Bochum, Freiburg 2013

Julmi, Christian/Lindner, Florian/Scherm, Ewald: Risiken des Shareholder-Value – Vermeidung von Unternehmenskrisen durch reflexionsorientiertes Controlling, in: Business + Innovation 4 (1/2013), S. 16-26

Julmi, Christian/Scherm, Ewald: Der atmosphärische Einfluss auf die Organisationskultur: ein multidisziplinärer Ansatz, in: SEM Radar. Zeitschrift für Systemdenken und Entscheidungsfindung im Management 11 (2/2012), S. 3-37

Julmi, Christian/Scherm, Ewald: Vertrauen schafft Kreativität. Wie ein kreativer Spielraum entsteht, in: Zeitschrift Führung + Organisation 82 (2/2013), S. 103-109

Julmi, Christian/Scherm, Ewald: Eine Frage der Intuition, in: Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources 40 (6/2013), S. 49-51

Julmi, Christian/Scherm, Ewald: Intuitives Management. Notwendigkeit, Voraussetzungen und Einflussfaktoren, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 42 (8/2013), S. 422-427

Müller, Ursula/Scherm, Ewald/Schrevel, Marcel de/Zilles, Markus: Strategisches Universitäts-Management: Erste Ergebnisse einer Vollerhebung deutscher Universitätsleitungen, Arbeitsbericht Nr. 23 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen, Hagen 2012

Müller, Ursula/Scherm, Ewald: Führen in deutschen Universitäten: Zusammenhänge mit universitäts-, amtspezifischen und soziodemographischen Merkmalen der Leitungspersonen, Arbeitsbericht Nr. 24 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen, Hagen 2013

Müller, Ursula/Scherm, Ewald: Führungserfolg an deutschen Universitäten: Zusammenhänge und Bedingungsfaktoren, Arbeitsbericht Nr. 25 des Lehrstuhls für Betriebswirtschafts-

lehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen, Hagen 2013

Scherm, Ewald: Besser als ihr Ruf, in: duz Magazin 69 (8/2013), S. 12-13

Scherm, Ewald/Gralke, Hans-Jürgen: Die Fallstudie. Stakeholder-Analyse bei einem internationalen Unternehmen, in: Das Wirtschaftsstudium 42 (5/2013), S. 674-675

Schrevel, Marcel de/Jost, Tobias: The Role of University Managers for a Successful University Development, in: The Open Management Journal 5 (2013), S. 1-8

## 4.2 Vorträge

Scherm, Ewald/Schrevel, Marcel de: Controlling der Lehre und Forschung an nordrhein-westfälischen Universitäten: Ausbaustand und Akzeptanzprobleme. Fachtagung "Innovation, Leistungsmessung und Anreizsysteme in Wissenschaft und Wirtschaft – Governance wissensintensiver Organisationen", München, 27.11.2012



Scherm, Ewald/Schrevel, Marcel de: Struktur und Controlling der unternehmerischen Universität: Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse. 15. Workshop der Kommission Hochschulmanagement, Duisburg, 23.02.2013



## 5 Weiterbildung

Der Lehrstuhlinhaber ist Gesellschafter des IWW – Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH – an der FernUniversität in Hagen; er 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. Das Kooperationsprojekt MBA Finanzmanagement und General Management der FernUniversität in Hagen, der Allfinanzakademie Hamburg sowie der University of Wales läuft aus. Es werden nur noch die eingeschriebenen Studierenden zum Abschluss gebracht.

## 6 Universitäre Selbstverwaltung

Ewald Scherm ist

- Vorsitzender der Senatskommission für Planung, Struktur und Finanzen,
- Mitglied der Qualitätskommission der FernUniversität,
- Mitglied des Fakultätsrats der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft und
- Mitglied des Promotionsausschusses der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft.

Florian Lindner ist Mitglied des Fakultätsrats der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft.

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

## 7 Schlusswort/Ausblick

Die Arbeit eines Lehrstuhls in der Lehre und Forschung bedarf der Unterstützung durch Mentoren, der zentralen Einrichtungen und der Universitätsverwaltung. Diese haben wir von allen Seiten erfahren und danken dafür. Unsere Fahrt auf dem großen Umzugskarussell der FernUniversität ging im Großen und Ganzen glatt über die Bühne, wofür wir allen Beteiligten danken. Ich habe auch die Hoffnung, dass sich noch eine Lösung für das schlechte Raumklima in meinem Dienstzimmer findet.

Letztes Jahr wagte ich an dieser Stelle zu behaupten, „dass wir trotz der personellen Veränderungen schon wieder ein gutes Stück Lehrstuhlroutine zurückgewonnen haben.“ Das hat sich dieses Jahr fortgesetzt – und darüber bin ich froh.

Dass die Arbeit eines Jahres nicht immer unmittelbar Früchte trägt, ist ganz normal und hat den positiven Effekt, zumindest das eine oder andere im nächsten Jahr vorhersehen zu können. So werden einige Publikationen erscheinen, die bereits angenommen sind. Im Oktober werden wir eine Tagung zum Thema „Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie?“ an der FernUniversität veranstalten, die sich regen Interesses erfreut. Und nicht zuletzt zeichnet sich der Abschluss eines Promotionsprojekts ab.