



# TÄTIGKEITSBERICHT

## Studienjahr 2013/2014

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

Universitätsstr. 11 ■ 58097 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 gerade abgeschlossene Studienjahr weist zwei zentrale Unterschiede zum vorangegangenen auf: Erstens hat sich die Zahl der Studierenden vom Wintersemester (88.000) zum Sommersemester (78.000) erstmals seit Jahren reduziert, zweitens hat der HEP 2020, dessen Planungsprozess (im Rektorat) schon angelaufen ist, das ganze Jahr die Fakultäten und Lehrstühle nicht berührt.

Während ich den Rückgang der Studierendenzahl begrüße und hoffe, dass es sich nicht um einen Einmaleffekt aufgrund der Verkürzung des Einschreib- und Rückmeldezeitraums handelt, hinterlässt die „HEP-Ruhe“ bei mir einen zwiespältigen Eindruck. Einerseits finde ich es gut, dass wir uns nicht schon wieder mit der Entwicklungsplanung auseinandersetzen mussten, andererseits gibt es mir zu denken, dass ein Rektorat nach Jahren der Hochschulfreiheit bei dem dritten HEP ein Jahr braucht, um Vorstellungen zu entwickeln, die den Anstoß für die neue Planung geben sollen. Doch man wird sehen und vielleicht gilt ja, was lange währt...

An unserem Lehrstuhl wurden dieses Jahr 967 Klausuren korrigiert sowie 60 Seminararbeiten und 48 Abschlussarbeiten betreut. Außerdem haben wir das BMBF-Projekt vorangetrieben und verschiedene Aufsätze geschrieben. Die Projekttagung im letzten Herbst war recht erfolgreich, der Tagungsband ist bereits erschienen.

Aufgrund der Geruchsbelästigung wurde am ganzen Lehrstuhl der Teppichboden getauscht. Die Folgen waren das erneute Ein- und Auspacken von Umzugskisten und die mehrwöchige – in meinem Fall sogar halbjährige – Unterbringung in Ausweichquartieren. Aber auch das haben wir überstanden.



Wie jedes Jahr kam es zu personellen Veränderungen am Lehrstuhl: Konstantin Jung, Sarah Böing und Benedict Baucks kamen zu uns, Inga Overthun, Anna Langos, Sarah Böing und Ursula Müller schieden aus. Das hinterlässt ohne Zweifel Spuren.

Nach so einem Jahr kann man weder ein in der Summe positives Fazit ziehen noch zu der üblichen Routine übergehen. Das ist uns allen bewusst und wir arbeiten daran – hoffentlich mit Erfolg.

Ewald Scherm

# Inhaltsverzeichnis

1 Personalbestand/-bewegung.....	5
2 Lehre.....	9
2.1 Kursangebot .....	9
2.2 Kursbelegungen und Klausuren .....	10
2.3 Präsenzveranstaltungen.....	11
2.3.1 Seminare.....	11
2.3.2 Doktorandenseminare .....	12
2.4 Abschlussarbeiten .....	12
3 Forschung .....	15
3.1 Schwerpunkt Hochschule .....	15
3.2 Organisation .....	18
3.3 Personal .....	18
3.4 Controlling.....	19
4 Publikationen und Vorträge.....	21
4.1 Publikationen .....	21
4.2 Vorträge.....	23
5 Weiterbildung .....	25
6 Universitäre Selbstverwaltung.....	25
7 Schlusswort/Ausblick .....	26



# 1 Personalbestand/-bewegung

Im Studienjahr 2013/2014 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.



**Konstantin Jung, M.Sc.**

Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg mit den Schwerpunkten Strategisches Marketing-Management. Seit Oktober 2013 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.

**Benedict Baucks, M.Sc.**

Studium der Wirtschaftswissenschaften an der TU Dortmund mit den Schwerpunkten Human Resource Management und Unternehmensführung. Seit Juli 2014 wissenschaftlicher Mitarbeiter 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. Von Januar 2012 bis Dezember 2013 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl.

**Dipl.-Soz. Ursula Müller**

Studium der Soziologie mit den Schwerpunkten Empirische Sozialforschung, Marketing, Komparative Makrosoziologie sowie Sozialwissenschaftliche Europastudien an der Universität Bamberg. Von Mai 2012 bis Mai 2014 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. Von Juni 2012 bis Mai 2014 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl.

**Sarah Böing, M.Sc.**

Studium der Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Controlling, Marketing und Innovationsmanagement an der Bergischen Universität Wuppertal. Von Februar 2014 bis Mai 2014 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl.

**Caroline Hake**

Als studentische Hilfskraft seit April 2012 am Lehrstuhl beschäftigt.

**Jennifer Burandt**

Als studentische Hilfskraft seit März 2014 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/Lindner
41673	Planung III: Instrumente der Planung und des Controllings	Lindner
42061	Internationales Management I: Grundlagen	Gralke
42062	Internationales Management II: Planung und Organisation	Gralke/Baucks
42063	Internationales Management III: Personal und Controlling	Gralke/Jung

## 2.2 Kursbelegungen und Klausuren

Die Kursbelegungen verteilen sich für das Grund- und Hauptstudium im WS 2013/14 und SS 2014 wie folgt:

Kurs	Kurs-Titel	Beleger	
		WS 13/14	SS 14
<b>Grundlagen der BWL</b>			
40610	Grundlagen der Unternehmensführung I	1.835	1.756
<b>Bachelormodule: Organisation und Planung</b>			
41661	Organisation I	222	215
41662	Organisation II	219	211
41663	Organisation III	217	216
41671	Planung I	245	230
41672	Planung II	236	224
41673	Planung III	235	225
<b>Mastermodul: Internationales Management</b>			
42061	Internationales Management I	721	772
42062	Internationales Management II	701	750
41063	Internationales Management III	698	749
	<b>Gesamt</b>	<b>5.329</b>	<b>5.348</b>

Im Wintersemester 2013/2014 wurden in den Bachelormodulen Organisation und Planung 83 Klausuren, im Grundlagenmodul Unternehmensführung 456 Klausuren und im Mastermodul Internationales Management 177 Klausuren korrigiert; im Sommersemester 2014 wurden im Bachelorstudiengang 76 und im Mastermodul 175 Klausuren korrigiert.

## 2.3 Präsenzveranstaltungen

### 2.3.1 Seminare

Im Studienjahr 2013/14 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 2013/14 fand das Seminar „Der Mensch in Unternehmen“ vom 09.12. bis zum 11.12.13 in Hagen statt. 29 Studierende nahmen, nachdem 30 Seminararbeiten korrigiert wurden, an dem Seminar teil.

Im Rahmen der Präsenzveranstaltung wurde der Mensch in Unternehmen betrachtet, da dieser, früher als reiner Produktionsfaktor angesehen, zunehmend zum Erfolgsfaktor für Unternehmen avanciert und daher ein adäquater Umgang mit dieser erfolgsentscheidenden Ressource im Rahmen des Personalmanagements notwendig ist. Da sich das Menschenbild in der Betriebswirtschaft umfassend gewandelt hat und als Folge der Schutz des Menschen in Unternehmen hohe Relevanz erhielt, wurden zunächst die Entwicklung des Menschenbildes und des Arbeitsschutzes sowie die Ausgestaltung der Mitbestimmung thematisiert. Daraufhin wurden Fragen der Personalbeschaffung diskutiert und die Rolle des Employer Brandings in diesem Zusammenhang analysiert. Im Anschluss daran wurden Maßnahmen der Beurteilung und Entwicklung von Mitarbeitern beleuchtet, um deren Leistungsfähigkeit und Qualifikation zu gewährleisten. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Führung von Menschen in Unternehmen konnte vor allem die Relevanz einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Führer und Geführtem aufgezeigt werden. In der folgenden Diskussion rückten die Organisationskultur und das

Organisationsklima in den Mittelpunkt. Neben einer Abgrenzung der beiden Konzepte, konnte ihr Einfluss auf den Menschen in Unternehmen sowie ihre Gestaltbarkeit durch Unternehmen erörtert werden. Abschließend gelang mit der Darstellung der Organisation der Personalarbeit eine wesentliche Voraussetzung darzulegen, um die Ziele des Personalmanagements zu erreichen. Dabei wurden unter anderem Center-Konzepte sowie das Outsourcing von Personalaufgaben kritisch diskutiert.

Im Sommersemester 2014 fand das Seminar „Auf dem Weg zur unternehmerischen Hochschule: Aufgaben des Hochschulmanagements“ vom 30.06. bis zum 01.07.14 in Hagen statt. Nach der Begutachtung von 30 Arbeiten konnten 18 Studierende daran teilnehmen.

Im Zuge der jüngsten Hochschulreformen wurden den Hochschulen weitreichende Entscheidungskompetenzen zur Stärkung ihrer institutionellen Autonomie übertragen und die Hochschulleitungen damit vor Managementaufgaben gestellt, mit denen sie bisher nicht konfrontiert waren. Diese Veränderungen stellen einen radikalen Bruch mit der bisherigen Steuerungstradition deutscher Universitäten dar. Deshalb standen in der Präsenzveranstaltung zunächst die historischen Entwicklungen der Universitäten im Fokus. Anschließend wurden die verschiedenen Akteure der Universität beschrieben und die Veränderungen der Funktionen und Kompetenzen im Zuge der Hochschulreform aufgezeigt. Da sich Universitäten durch organisationale Spezifika auszeichnen, wurden diese ebenfalls dargestellt. Zudem müssen Hochschulleitungen nun eigene Ziele festlegen, Strategien zur Zielerreichung formulieren und das zur Zielerreichung entsprechend qualifizierte Personal auswählen bzw. weiterentwickeln, so dass sich eine Ausei-



nersetzung mit den Besonderheiten strategischer Planung sowie der Auswahl und Entwicklung qualifizierten Personals anschloss. Ebenso muss das Verhalten der Professoren, die sich traditionell eher mit ihrer „scientific community“ identifizieren, auf die Ziele der Universität ausgerichtet werden. Da Führung in Universitäten im deutschen Kontext sowohl kaum erforscht als auch ein Tabu-Thema in der Praxis ist, wurden insbesondere die Möglichkeiten und Grenzen transformationaler und transaktionaler Führung in Universitäten von den Studenten eingehend diskutiert. Für strategische Entscheidungen, die hochschulinterne Ressourcenverteilung und die Erfüllung von Rechenschaftspflichten benötigen Universitätsleitungen ein Controlling, das Handlungen reflektiert und relevante Informationen bereitstellt. Vor diesem Hintergrund setzten sich die Studierenden zum Abschluss mit diversen Facetten des Hochschulcontrollings auseinander.



Seminar „Auf dem Weg zur unternehmerischen Hochschule: Aufgaben des Hochschulmanagements“, Hagen, SS 2014

### 2.3.2 Doktorandenseminare

Im Studienjahr 2013/14 gab es auch wieder regelmäßig Doktorandenseminare. Ziel war es, den Doktoranden die Möglichkeit zu geben,

Problemstellung, Ziel und Aufbau ihrer Dissertationen vorzustellen und ausgewählte Probleme im Kollegenkreis zu diskutieren.

Im Wintersemester (22.10.2013, 05.11.2013, 26.11.2013) sowie im Sommersemester (09.04.2014, 29.04.2014, 06.05.2014, 20.05.2014, 26.06.2014) fanden mehrere ganztägige Doktorandenseminare statt.

## 2.4 Abschlussarbeiten

Im Studienjahr 2013/14 wurden am Lehrstuhl 48 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)

Die Steuerung von Organisationen aus systemtheoretischer Perspektive (Scherer mit Galke, 02.10.2013)

Die Relevanz räumlicher Nähe zwischen Organisationen für Innovationen (Scherer mit Galke, 14.10.2013)

Unternehmerische Universität: Unternehmen oder Universität? (Scherer mit Müller, 14.10.2013)

Implikationen des normativen Stakeholder-Ansatzes für das Management von Unternehmen (Scherer mit Klewe, 14.10.2013)

Die virtuelle Auslandsentsendung – Herausforderungen und Betreuungsmaßnahmen (Scherer mit Overthun, 14.10.2013)

Strukturelle Kopplungen im Rahmen der Steuerung von Organisationen (Scherer mit Galke, 15.11.2013)

- Boundary Spanning – Eine komplexe, mehrstufige Aufgabe (Scherm mit Lindner, 01.12.2013)
- Wandel in Universitäten: Barrieren im Change-Management-Prozess und ihre Bewältigung (Scherm mit Langos, 04.12.2013)
- Analyse organisierter Sozialsysteme (Scherm mit Gralke, 04.12.2013)
- Sensemaking – State of the Art (Scherm mit Freyaldenhoven, 14.01.2014)
- Möglichkeiten und Grenzen der Gesundheitsförderung in Organisationen (Scherm mit Fölsing, 04.02.2014)
- Upper-Echelon-Theorie – State of the Art (Scherm mit Freyaldenhoven, 05.02.2014)
- Erfolgsfaktoren des Change Managements: Gibt es sie wirklich? (Scherm mit Langos, 17.02.2014)
- Netzwerke – systemtheoretische Perspektiven (Scherm mit Gralke, 14.02.2014)
- Kennzahlengestütztes Controlling des Employer Branding – Möglichkeiten und Grenzen (Scherm mit Fölsing, 05.03.2014)
- Der Nutzen der Strukturierungstheorie für die Controllingforschung (Scherm mit de Schrevel, 05.03.2014)
- Anforderungen des Controllers an Management-Informationssysteme (Scherm mit Langos, 05.03.2014)
- Implikationen unterschiedlicher Ansätze organisatorischer Effektivität für traditionelle und moderne Kennzahlensysteme (Scherm mit Lindner, 11.03.2014)
- Die Bedeutung der Mitarbeiter für ein systemisches Management (Scherm mit Gralke, 13.03.2014)
- Aussagekraft von Rankings hinsichtlich der Leistung von Topmanagern – Eine kritische Analyse (Scherm mit Freyaldenhoven, 18.03.2014)
- Führung älterer Mitarbeiter: Bedeutung, Probleme und Lösungsmöglichkeiten (Scherm mit Fölsing, 26.03.2014)
- Dekane als mittleres Management deutscher Universitäten (Scherm mit Müller, 26.03.2014)
- Bewältigung des organisationalen Wandels durch Sinnstiftung (Scherm mit Freyaldenhoven, 27.03.2014)
- Change-Management zur Bewältigung von organisationalem Wandel in Bundesministerien (Scherm mit Freyaldenhoven, 15.04.2014)
- Das Management von Komplexität und Dynamik in internationalen Unternehmen (Scherm mit Gralke, 14.05.2014)
- New Public Management in Universitäten: Möglichkeiten und Grenzen (Scherm mit de Schrevel, 14.05.2014)
- Kreativität im Spannungsfeld von Vertrauen und Kontrolle in Unternehmen (Scherm mit Julmi, 14.05.2014)
- Neuroleadership: Möglichkeiten und Grenzen (Scherm mit Julmi, 22.05.2014)
- Möglichkeiten und Grenzen eines kennzahlengestützten Organisationscontrollings (Scherm mit Lindner, 22.05.2014)
- Gestaltungsempfehlungen für das Employer Branding aus Sicht der Werbeforschung (Scherm mit Fölsing, 22.05.2014)
- Intuitive vs. rationale Entscheidungen im Management (Scherm mit Julmi, 06.06.2014)
- Wirkung von Anreizen auf die Arbeitsmotivation (Scherm mit Langos, 06.06.2014)
- Integration der Erkenntnisse des Neuromarketing in das Employer Branding (Scherm mit Fölsing, 06.06.2014)
- Lose und strukturelle Kopplungen der Organisationen (Scherm mit Gralke, 06.06.2014)

Die Erhöhung der organisatorischen Flexibilität: Möglichkeiten und Grenzen (Scherer mit Lindner, 13.06.2014)

Better Budgetierung – Darstellung und kritische Würdigung (Scherer mit Lindner, 13.06.2014)

Erhaltung der Employability von Mitarbeitern in Unternehmen – Möglichkeiten und Grenzen (Scherer mit Fölsing, 23.06.2014)

Entwicklung eines sachzielbezogenen Kennzahlensystems für das Beschaffungsmanagement (Scherer, 30.06.2014)

Unternehmerische Entscheidungen - Wie lassen sie sich beurteilen? (Scherer mit Lindner, 30.06.2014)

Demografischer Wandel in Deutschland – Personalwirtschaftliche und organisatorische Auswirkungen (Scherer mit Lindner, 09.07.2014)

Die Erfassung der Organisation – Ein komplexes Problem (Scherer mit Lindner, 07.08.2014)

Konzepte und Methoden der Humankapitalbewertung – Eine kritische Würdigung (Scherer mit Jung, 08.08.2014)

Mitbestimmung in Unternehmen – Eine Analyse möglicher Effekte (Scherer mit Jung, 08.08.2014)

Open Innovation: Chancen und Risiken (Scherer mit Julmi, 12.08.2014)

Die motivationale Wirkung der Organisation – Eine kritische Würdigung aktueller Entwicklungen (Scherer mit Lindner, 26.08.2014)

Instrumente der Erfolgsmessung von CSR-Maßnahmen (Scherer mit Jung, 26.08.2014)

Von der traditionellen zur unternehmerischen Universität: Eine Analyse der Strukturveränderung (Scherer mit de Schrevel, 02.09.2014)

Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index – Darstellung und kritische Würdigung (Scherer mit Fölsing, 05.09.2014)





## 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 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.

Es wurden 566 Leitungsmitglieder zur Teilnahme an unserer Befragung aufgerufen; 114 (20,14%) folgten unserer Bitte. Nach einer umfangreichen Analyse der Daten wurden erste Ergebnisse in Form von Arbeitsberichten, Zeitschriftenartikeln und Konferenzbeiträgen veröffentlicht.

Das dritte Jahr begann mit der Ausrichtung der Konferenz „Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie?“ am 10. und 11. Oktober 2013. Fast 60 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus dem gesamten Bundesgebiet sowie vereinzelt aus ganz Europa sind unserer Einladung gefolgt. Die Gruppe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bestand aus einigen Hochschulforschern, Beratern und zum Großteil aus Hochschulpraktikern. Die Bandbreite der insgesamt 13 Vorträge aus den Bereichen strategisches Management, Controlling, Performance- und Qualitätsmanagement, Management von Verwaltung und Fachbereichen sowie Managementinstrumente war vielfältig, ebenso wie der Hintergrund und die Erfahrungen der Vortragenden. Neben den anregenden Diskussionen nach den Vorträgen bot sich auch bei dem gemeinsamen Abendessen am 10. Oktober im Restaurant "Artischocke" die Gelegenheit zum Austausch. In Ihrem Grußwort wünschte Frau Zdebel, Kanzlerin der FernUniversität in Hagen, dass alle nach der Konferenz „angeregt und beschwingt nach Hause reisen“. Und wir glauben und hoffen, dass genau dies eingetreten ist. Im weiteren Verlauf des Jahres wurden im Rahmen von Fallstudien Interviews mit Rektoratsmitgliedern, Wissenschaftlern und Hochschulpraktikern geführt und analysiert sowie mit der Veröffentlichung in Form von Arbeitsberichten begonnen. Die Ergebnisse der Fallstudien stellen eine wichtige Grundlage für die Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen dar. Zum 31. Mai 2014 verließ uns Ursula Müller. Im kommenden November werden die Ergebnisse unseres Projekts auf

einer Abschlusstagung vorgestellt, die gegenwärtig vorbereitet wird.

### Promotionsprojekte

Am Lehrstuhl beschäftigen sich zurzeit drei 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 umfassende staatliche Regulierung und starke 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 diente diesen das New-Public-Management (NPM) als Leitbild. Um eine Steigerung von Effizienz, Effektivität und Qualität in den Hochschulen zu erlangen, sollten diese zukünftig stärker hierarchisch geführt werden. Den Universitätsleitungen wurden im Rahmen des neuen Steuerungsmodells weitreichende Entscheidungskompetenzen 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*

Die Folge der Hochschulreform ist eine neue, „unternehmerische“ Soll-Vorstellung von Universitäten. Rektorate sollen Entscheidungs- und Leitungsaufgaben wahrnehmen, Effektivität und Effizienz sollen als „neue“ Werte ebenso wie Wettbewerbsgedanken, die aufgrund leistungs-

orientierter Mittelverteilungen notwendig sind, das Handeln leiten. Erste Erkenntnisse zeigen jedoch, dass die Ist-Situation in der Universität davon aber teilweise weit entfernt ist. Vor dem Hintergrund zukünftiger Entwicklungen im Bereich der Finanzierung der Universitäten ergibt sich dadurch aber die Gefahr, dass Universitäten im Rahmen der leistungsorientierten Mittelverteilung sanktioniert werden, wenn sie es nicht schaffen die reformintendierten Veränderungen umzusetzen. Damit die Veränderungen umgesetzt werden, muss sich das Selbstverständnis in Universitäten verändern. Effektivität sowie Effizienz müssen an Bedeutung gewinnen und unternehmerisches Handeln Einzug finden. In Unternehmen spielt dabei das Controlling eine wichtige Rolle. Zwar kommt dem Hochschulcontrolling durch das Gesetz im Wesentlichen eine Informationsfunktion zu, die strukturationstheoretische Controllingforschung ermöglicht jedoch eine erweiterte Sicht auf Controlling als Set quantifizierender, (ökonomisch) bewertender und kalkulatorischer Praktiken der reflexiven Steuerung von Organisationen, wodurch Sichtbarkeit erzeugt und Legitimation sowie Herrschaft ermöglicht wird. Neben der erweiterten Sicht auf Controlling ermöglicht die Strukturationstheorie zudem eine systematische Betrachtung der Veränderungen in Universitäten. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des Forschungsvorhabens zu ergründen, inwieweit an Universitäten die durch die Reform intendierten Veränderungen bereits gelebt werden, also nach ihnen entsprechend gehandelt wird, und wie die Controllingpraxis aussehen sollte, damit es zur Etablierung des „Unternehmerischen“ in der Universität kommt.

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

Weitere Forschungsbemühungen richten sich auf die in Universitäten praktizierten Organisationsanalysen. Ausgangspunkte der Arbeit sind die Annahme einer generell nicht vollständigen Reduzierbarkeit organisationaler Intransparenz und die Feststellung, dass es zur Bewältigung der in Universitäten in vielfältiger Weise zu erfüllenden Steuerungsaufgaben zwingend erforderlich ist, eine passende Klarheit über das zu steuernde Objekt – die eigene Universität insgesamt oder die fokussierte organisationale Subeinheit – zu schaffen. Der Stand der aktuellen Forschung zum Hochschulmanagement gibt jedoch Anlass zur Vermutung, dass der Praxis der Steuerung nur sehr unscharfe Vorstellungen zugrunde liegen, mit denen tendenziell vor allem das Universitätsspezifische, jedoch weniger das Individuelle der eigenen Universität fokussiert wird. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des Forschungsvorhabens zu eruieren, inwiefern die der Steuerung von Universitäten entgegenstehende organisationale Intransparenz reduziert wird.

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

Die jüngsten Hochschulreformen haben dazu geführt, dass die Rektoren/Präsidenten mit den Ministerien Ziele vereinbaren und die Verantwortung für deren Erfüllung übernehmen müssen.

Die Steuerung von Universitäten wird allerdings dadurch deutlich erschwert, dass in Universitäten, im Gegensatz zu (erwerbswirtschaftlichen) Unternehmen, auf Grund der organisationalen Spezifika und der traditionellen Prägung der Professoren nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Professoren ihre Handlungen aufgrund ihrer vertraglich geregelten Mitglied-

schaft per se an den Zielen der Organisation ausrichten. Zudem stoßen die in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen üblichen (hierarchischen) Steuerungsinstrumente außerhalb der Universitätsverwaltung aufgrund der Autonomie der Wissenschaftler in Forschung und Lehre an enge Grenzen, und es können Wissenschaftlern kaum besondere Anreize geboten werden. Die seit jeher konfliktären Anforderungen an das (Universitäts-)Management sind im Zuge der Hochschulreformen erheblich gestiegen. Die im Rahmen des StratUM-Projekts gewonnenen Ergebnisse belegen ebenfalls klar die weitreichende Bedeutung der universitären Leitungsorgane und deuten darauf hin, dass im Umgang mit den neuen Gegebenheiten sowie der Umsetzung des neuen Steuerungsmodells deutliche Unterschiede zwischen den Universitäten existieren. Unter diesen Bedingungen erscheint es sinnvoll, den „universitären Entscheidungsträger“ und seine Auswirkung auf die Zielerreichung näher zu analysieren.

Das Ziel der Forschungsbemühungen besteht vor diesem Hintergrund in der Analyse des Einflusses des universitären Entscheidungsträgers auf die Performance der Universität unter Berücksichtigung organisationaler Spezifika.

## 3.2 Organisation

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

In ressourcenarmen Ländern wie Deutschland sind Organisationen in besonderem Maße von ihrer Innovationskraft abhängig. Innovationen basieren letztlich immer auf kreativen Ideen, weshalb diese Organisationen vor der Herausforderung stehen, die Kreativität ihrer Mitarbeiter zu fördern. Da Kreativität jedoch keine beliebig steuerbare Ressource darstellt, müssen Or-

ganisationen entsprechende Rahmenbedingungen schaffen, durch welche die Entfaltung der Kreativität begünstigt wird bzw. werden kann.

An dieses Problem anschließend beschäftigt sich das Forschungshaben mit der Fragestellung, welchen Beitrag die Atmosphäre in einer Organisation leisten kann, die Kreativität ihrer Mitglieder zu fördern. Obwohl Atmosphären in Organisationen allgegenwärtig sind und Organisationsmitglieder ein intuitives Verständnis dafür haben, in welcher Atmosphäre sie sich aktuell befinden und welche Verhaltensweisen in dieser angemessen sind, findet die Erforschung von Atmosphären im Kontext von Organisation bislang in der Wissenschaft so gut wie nicht statt. Entsprechend sind diesbezüglich zunächst Grundlagen zu erarbeiten, mittels derer dann erörtert werden kann, wodurch sich kreative Atmosphären auszeichnen und auf welche Weise die Entfaltung der Kreativität von Organisationsmitgliedern durch diese begünstigt werden kann.

## 3.3 Personal

*Probleme der Akquisition und Bindung von Soldaten – Analyse und Lösungen (Arbeitstitel) – Andreas Fölsing*

Seit Ende 2010 befindet sich die Bundeswehr in ihrer bislang größten Strukturreform, deklariert als Neuausrichtung. Im Zuge dessen wurde Mitte 2011 die Wehrpflicht ausgesetzt. Zur Erhaltung ihrer Einsatzbereitschaft ist die Bundeswehr nun darauf angewiesen, jährlich ca. 20.000 qualifizierte Freiwillige zu akquirieren und zu binden. Um dies zu erreichen, hat die Bundeswehr ihre Personalwerbemaßnahmen in den letzten Jahren deutlich intensiviert und auch zahlreiche interne Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung umgesetzt.

Trotz dieser Maßnahmen gelingt es der Bundeswehr in auffälliger Weise nicht, Soldaten in erforderlichem Umfang zu akquirieren und zu binden. So fehlen beispielsweise für die Laufbahn der Mannschaften und Unteroffiziere derzeit 20.000 bis 30.000 Bewerber pro Jahr, die Abbrecherquote im Bereich freiwillig Wehrdienst Leistender ist nach wie vor hoch und in einer jüngst veröffentlichten Studie wurde festgestellt, dass über die Hälfte der männlichen und beinahe genau die Hälfte der weiblichen Soldaten gerne bei einem anderen Arbeitgeber beschäftigt wären.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der Arbeit herauszuarbeiten, welche Probleme bei der Akquisition und Bindung von Bundeswehrsoldaten bestehen und darauf aufbauend Lösungen zu entwickeln.

### 3.4 Controlling

*Organisationscontrolling – Reflexion 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 im (organisatorischen) Entscheidungsprozess stattfindenden Selektionen sowie Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierbarkeit des Erfolgs einer Entscheidung. Darauf aufbauend wird ein Framework entwickelt, mit dem sich (Un-)Stimmigkeiten organisatorischer Entschei-

dungen auf verschiedenen Ebenen überprüfen lassen. In diesem Zusammenhang werden Instrumente vorgestellt, die einen Reflexionsinput zur Wahrnehmung dieser Aufgabe liefern können. Entsprechend der konzeptionellen Fundierung erfolgt auch eine (Selbst-)Reflexion jener Instrumente.







# DAS RAD DER KREATIVITÄT

**Wie Körper und Geist Denkblockaden lösen**

CHRISTIAN JULMI, EWALD SCHERM, FERNUNIVERSITÄT IN HAGEN

## 4 Publikationen und Vorträge

### 4.1 Publikationen

Fölsing, Andreas/Lindner, Florian/Scherm, Ewald: Kennzahlengestütztes Controlling des Employer Branding, in: Controlling 26 (1/2014), S. 43-46

Freyaldenhoven, Ina/Scherm, Ewald: Führung in Universitäten: Eine Befragung deutscher Universitätsleitungen, Arbeitsbericht Nr. 29 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen, Hagen 2014

Freyaldenhoven, Ina/Scherm, Ewald: Führung in „erfolgreichen“ Universitäten: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitsbericht Nr. 30 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen, Hagen 2014

Julmi, Christian/Lindner, Florian/Scherm, Ewald: Stimmigkeit von Situation, Organisation und Person: Gestaltungsüberlegungen auf Basis des Informationsverarbeitungsansatzes, Diskussionsbeitrag der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen, Nr. 486, Hagen 2013

Julmi, Christian/Scherm, Ewald: Burnout trotz geringer Anforderungen: Warum auch Arbeitslose an Burnout erkranken können, in: SEM Radar. Zeitschrift für Systemdenken und Entscheidungsfindung im Management 12 (2/2013), S. 17-27

Julmi, Christian/Scherm, Ewald: Das Rad der Kreativität. Wie Körper und Geist Denkblockaden lösen, in: IM+io. Das Magazin für Innovation, Organisation und Management 29 (1/2014), S. 22-26

Julmi, Christian/Scherm, Ewald: Intuitive Fähigkeiten richtig einsetzen, in: Laske, Stephan/Orthey, Astrid/Schmid, Michael J. (Hrsg.): PersonalEntwickeln. Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker, Köln, 181. Erg.-Lfg., April 2014, 6.129, S. 1-20

Scherm, Ewald: Die "unternehmerische" Universität: vom Reformleitbild zum Managementalltag, in: die hochschule 22 (2/2013), S. 85-95

Scherm, Ewald: Universitäten zwischen Zukunftskonzept und Orientierungslosigkeit. Hochschulautonomie als Chance und Risiko, in: wissenschaftsmanagement.de, 12.12.2013

Scherm, Ewald (Hrsg.): Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? München, Mering 2014

Scherm, Ewald: Management und Universität: (k)eine konfliktäre Beziehung, in: Scherm, Ewald (Hrsg.): Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? München, Mering 2014, S. 1-34

Scherm, Ewald/Freyaldenhoven, Ina: Die Prämierung der "Halbstarken": Begründung, Methodik, Aussagefähigkeit, in: Hochschulmanagement 8 (2+3/2013), S. 72-78

Scherm, Ewald/Gralke, Hans-Jürgen: Kooperation als Grundprinzip des Forschungsmanagements, in: Wissenschaftsmanagement 19 (6/2013), S. 44-47

Scherm, Ewald/Lindner, Florian: Kapitalmarkttheoretische Grundlagen wertorientierter Kennzahlen, in: Das Wirtschaftsstudium 43 (2/2014), S. 196-202

Scherm, Ewald/Schrevel, Marcel de: Controlling an Universitäten: Entwicklungsstand und Entwicklungsbedarf, in: Hochschulmanagement 8 (4/2013), S. 97-102



Scherm, Ewald/Schrevel, Marcel de: Struktur und Controlling der unternehmerischen Universität, in: Verwaltung & Management 19 (6/2013), S. 296-301

Scherm, Ewald/Schrevel, Marcel de: „Informationssysteme haben wir,... glaube ich“. Der unterschiedliche Kenntnisstand hinsichtlich des Controllings in Universitätsleitungen, in: Wissenschaftsmanagement 20 (1/2014), S. 38-41

Scherm, Ewald/Schrevel, Marcel de: Hochschulreform und Controlling: Eine Befragung deutscher Universitätsleitungen, Arbeitsbericht Nr. 27 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen, Hagen 2014

Scherm, Ewald/Schrevel, Marcel de: Auf dem Weg zu einem neuen Selbstverständnis in Universitäten: Ergebnisse einer qualitativen Studie, Arbeitsbericht Nr. 28 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen, Hagen 2014

Scherm, Ewald/Schrevel, Marcel de/Müller, Ursula: Strategisches Universitätsmanagement: Ergebnisse einer Befragung, in: Scherm, Ewald (Hrsg.): Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? München, Mering 2014, S. 99-118

## 4.2 Vorträge

Müller, Ursula/Scherm, Ewald/Schrevel, Marcel de: Strategisches Universitäts-Management: Ergebnisse einer Befragung. Konferenz "Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie?" Hagen, 10.10.2013



Scherm, Ewald/Freyaldenhoven, Ina: Was treibt die RektorInnen zum Ranking – Auf der Suche nach Gründen. Vortrag im Rahmen des 16. Workshops der Wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement, Bremen, 22.02.2014

Julmi, Christian/Sommerhoff, Martin: Improvisation als Motor schöpferischer Gruppenprozesse. Vortrag im Rahmen der Salzburg-Tübinger Rhetorikgespräche [sa|tü|r] 2014: Findung – Erfindung – Kreativität, Tübingen, 23.05.2014



Scherm, Ewald/Schrevel, Marcel de: Die Rolle des Controlling im Rahmen des Universitätsmanagements: Empirische Ergebnisse und Gestaltungsüberlegungen. Vortrag im Rahmen der Tagung „Hochschulrechnungswesen“, Gengenbach, 18.09.2014

## 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

- war bis April 2014 Vorsitzender der Senatskommission für Planung, Struktur und Finanzen und ist weiterhin
- Mitglied der Kommission zur Qualitätsverbesserung in Studium und Lehre,
- Mitglied des Fakultätsrats der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft und
- Mitglied des Promotionsausschusses der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft.

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

Florian Lindner war bis März 2014 Mitglied des Fakultätsrats der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft.

## 7 Schlusswort/Ausblick

Die Arbeit eines Lehrstuhls in Lehre und Forschung bedarf der Unterstützung durch Mentoren, der zentralen Einrichtungen und der Universitätsverwaltung. Diese haben wir von allen Seiten erfahren und danken dafür.

Die Einschätzung, dass sich nach dem Umzug im letzten Jahr Lehrstuhlroutine ergeben hat, erwies sich als falsch – aus verschiedenen Gründen. Trotzdem geben die letzten Monate wieder Anlass zur Hoffnung. Vielleicht gelingt es uns dieses Mal, zu einem konstruktiven und kooperativen Lehrstuhlklima zurückzufinden.

Wir haben dieses Jahr geerntet, was das Jahr davor gesät worden war, deshalb stellt sich der Publikationsoutput ordentlich dar. Leider konnte dieses Jahr nicht in dem Maße gesät werden, dass wir für den Output des nächsten Jahres nichts mehr tun müssten.

Im November werden wir eine Tagung zum Thema „Entscheiden, Steuern und Reflektieren in autonomen Universitäten“ an der FernUniversität veranstalten und die Ergebnisse der zweiten empirischen Phase des StratUM-Projekts vorstellen.

Der Abschluss eines Promotionsprojekts hat sich etwas verschoben, wir rechnen daher im nächsten Jahr mit zwei abgeschlossenen Promotionsprojekten.

