



**BERGISCHE UNIVERSITÄT
WUPPERTAL**

**Arbeitspapiere
des Fachbereichs
Wirtschaftswissenschaft**

Strategieentwicklung an Universitäten

Stand der Diskussion

Anike M. v. Gagern & Michael J. Fallgatter

Bergische Universität Wuppertal
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Personalmanagement und Organisation
Gaußstraße 20
42119 Wuppertal

**Nummer 208
Wuppertal, April 2007**

Strategieentwicklung an Universitäten – Stand der Diskussion

Anike M. v. Gagern¹ & Michael J. Fallgatter²

Das Management deutscher Hochschulen rückt zunehmend in das öffentliche Interesse. Deutsche Hochschulen sind Teil eines internationalen Bildungsmarktes, der sich durch stetig schärfer werdenden Wettbewerb, angeführt von den angelsächsischen Universitäten und getrieben u.a. durch die zunehmende Vergleichbarkeit der Abschlüsse im Gefolge der sog. "Bologna-Deklaration" von 1999, auszeichnet. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Frage interessant, ob und in welcher Form das Thema Strategieentwicklung in Hochschulen im Bereich der Hochschulforschung anerkannten nationalen wie auch internationalen Fachzeitschriften diskutiert wird. Dieses Arbeitspapier soll erstens Ausgangspunkte für Strategieentwicklung an Universitäten aufzeigen, zweitens ein Bild des derzeitigen Forschungsstands von Strategieentwicklung in Hochschulen und ihrer Schwerpunkte in nationalen und internationalen Zeitschriften zeichnen, um drittens zukünftigen Forschungsbedarf herauszukristallisieren.

Arbeitspapier Nr. 208

Bergische Universität Wuppertal
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Personalmanagement und Organisation

März 2007

¹ Dipl. Oec. Anike M. v. Gagern ist Doktorandin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation der Bergischen Universität Wuppertal, Gaußstraße 20, 42119 Wuppertal.

² Prof. Dr. Michael J. Fallgatter ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation der Bergischen Universität Wuppertal, Gaußstraße 20, 42119 Wuppertal.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1 Ausgangspunkte.....	3
2 Vergleich von Diskussionsschwerpunkten in deutschsprachigen und internationalen Zeitschriften.....	6
2.1 Überblick	6
2.2 Deutschsprachige Zeitschriften	8
2.3 Internationale Zeitschriften.....	12
3 Fazit	16
Literaturverzeichnis	18

1 Ausgangspunkte

Das Management deutscher Hochschulen rückt seit spätestens Anfang der 1990er Jahre in das öffentliche Interesse. Deutsche Hochschulen sind Teil eines internationalen Bildungsmarktes, der sich durch stetig schärfer werdenden Wettbewerb, angeführt von den angelsächsischen Universitäten und getrieben u.a. durch die zunehmende Vergleichbarkeit der Abschlüsse im Gefolge der sog. "Bologna-Deklaration" von 1999, auszeichnet¹. Immer dringlicher stellt sich die Frage, ob deutsche Hochschulen für diesen Wettbewerb überhaupt gerüstet sind².

Im Wettbewerb zwischen Hochschulen gibt Profilbildung die Möglichkeit, am Markt (sei es für Professoren, Nachwuchswissenschaftler, Studierende oder Mitarbeiter der Verwaltung) sichtbarer zu werden – und damit, sich im Wettbewerb zu behaupten. Im Rahmen des folgenden Literaturüberblicks wird daher analysiert, ob und in welcher Form das Thema Strategieentwicklung in Hochschulen im Bereich der Hochschulforschung anerkannten nationalen wie auch internationalen Fachzeitschriften diskutiert wird. Ziel der Analyse ist die Entwicklung eines Bildes des derzeitigen Forschungsstands von Strategieentwicklung in Hochschulen und ihrer Schwerpunkte, um im Anschluss zukünftigen Forschungsbedarf herauszukristallisieren.

Um der Komplexität des Themas gerecht zu werden, ist die Literaturanalyse breit angelegt und in drei Kategorien aufgegliedert: Reform der Rahmenbedingungen für Hochschulen, Strategieentwicklung an einzelnen Hochschulen und Management von Veränderungsprozessen an einzelnen Hochschulen. Grund für die erste Kategorie ist, dass sich die Veränderung der (rechtlichen) staatlichen Rahmenbedingungen in Form von Hochschulreformen oftmals als Treiber von Strategieentwicklung darstellen. Die zweite Kategorie zielt auf die inhaltlichen Elemente ab, auf die sich Strategieentwicklung in Hochschulen bezieht (z.B. Schwerpunkte von Forschung und Lehre, Internationalisierung, Methodik, Einbindung von Unternehmen und anderen Organisationen in Forschung und Lehre). Durch die letzte Kategorie wird das Management des Prozesses

¹ Vgl. Marginson (2006).

² Vgl. Weber (2003), Berchem (2005).

von Veränderungen, spezifisch dem der Strategieentwicklung in Hochschulen, in den Blick genommen.

Entsprechend sind die relevanten Stichworte für die Literaturanalyse neben "Hochschulreform", "Strategie", "Strategieentwicklung", "Strategieprozess", "Profilierung" und "Positionierung" auch "Führung", "Veränderungsmanagement" und ihre englischen Äquivalente. Die Analyse zielt auf die Inhalte der Artikel ab, nicht lediglich auf die Titel, so dass die Artikel auch dann ergebnisrelevant für die Analyse sind, wenn eines der Stichworte nur kurz thematisiert wird.

Die Stichwortsuche wird zunächst in den Jahrgängen 1995-2006 (laufend) von 10 deutschsprachigen und 15 englischsprachigen Zeitschriften durchgeführt. Die Auswahl basiert auf dem JOURQUAL-Zeitschriftenranking, Teilbereich Hochschulmanagement, des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB), sowie auf der Analyse der Veröffentlichungsliste von Hochschulmanagement-Experten (z.B. als Mitglied der Kommission Hochschulmanagement des VHB). Auf Grundlage von Urteilen der VHB-Mitglieder werden die folgenden Zeitschriften als betriebswirtschaftlich relevant für den Teilbereich Hochschulmanagement erachtet: "Das Hochschulwesen", "DUZ. Deutsche UniversitätsZeitung", "Zeitschrift für Hochschulentwicklung"³, "Chronicle of Higher Education", "Higher Education", "Journal of Higher Education", "Journal of Marketing Education", "Journal of Marketing for Higher Education", "Management Learning" und "Research in Higher Education"⁴. Durch den Abgleich dieser Zusammenstellung mit den Veröffentlichungslisten ausgewählter Experten vergrößert sich der Raum der Literaturanalyse um die deutschen Hochschulmanagement-Zeitschriften "Die Hochschule"⁵ und "Forschung & Lehre" sowie die betriebswirtschaftlichen Publikationen "Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis" (BFuP), "Der Betriebswirt" (DBW), "Zeitschrift für Betriebswirtschaft" (zfb), "Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung" (zfbf) und "Zeitschrift für Führung und Organisation" (zfo). Bei den englischen Publikationen kommen die Hochschulmanagement-Fachzeitschriften "European Journal of Education", "Higher Education Policy", "Higher Education Quarterly" und "Journal of Higher Education Policy & Management" hinzu sowie die betriebswirtschaftlichen Zeitschrif-

³ Bis 2005: "Zeitschrift für Hochschuldidaktik".

⁴ Vgl. <http://pbwi2www.uni-paderborn.de/www/vhb/vhb-online.nsf/id/41DF29B664818AB5C12570960049411B>, 2. Oktober 2006.

⁵ Vor 1998: "Hochschule Ost".

ten "Academy of Management Journal", "Academy of Management Review", "Administrative Science Quarterly" und "Public Administration Review".

Dabei stellen sich aus dem deutschen Sprachraum die 5 Zeitschriften "Das Hochschulwesen", "Die Hochschule"⁶, "DUZ. Deutsche Universitätszeitung" und "Forschung & Lehre" sowie die österreichische "Zeitschrift für Hochschuldidaktik" als relevant heraus. Aus dem angelsächsischen Sprachraum fließen die 7 Fachzeitschriften "The Journal of Higher Education" und "Journal of Marketing for Higher Education" (in den USA verlegt), die in den Niederlanden verlegten Zeitschriften "Higher Education" und "Research in Higher Education" und die in Großbritannien verlegten Zeitschriften "Higher Education Policy", "Higher Education Quarterly" und "Journal of Higher Education Policy & Management" in die tiefere Literaturanalyse ein⁷.

Sowohl in deutschen als auch internationalen betriebswirtschaftlich orientierten Zeitschriften gibt es in den untersuchten Jahrgängen 1995-2006 sehr wenige Publikationen, die sich mit dem Thema Hochschulen befassen. In den deutschen Zeitschriften lassen sich rund 10 Publikationen finden, die sich mit Unternehmerrausbildung und Existenzgründungen an Hochschulen, aber auch mit Rankings oder der Rechnungslegung von Hochschulen befassen. Die für die Literaturanalyse relevanten Stichworte sind nicht Thema der Artikel – genauso wenig wie in den englischsprachigen Pendanten⁸ –, daher werden sie in der Literaturanalyse außen vor gelassen.

⁶ Die Zeitschrift wurde bis 2001 unter dem Titel "Hochschule Ost" verlegt; die Jahrgänge 1995-1997 sind nicht zugänglich und sind entsprechend nicht in die Analyse eingeflossen.

⁷ Die analysierten englischen Hochschulmanagement-Fachzeitschriften "Chronicle of Higher Education", "European Journal of Education", "Journal of Marketing Education", "Review of Research in Education" haben thematische Schwerpunkte, die außerhalb der für die Literaturanalyse relevanten Themen liegen, und werden daher in der Literaturanalyse außen vor gelassen. Beispielsweise beinhaltet die Online-Publikation "Chronicle of Higher Education" lediglich Kurznachrichten (wie etwa Personalien aus dem Hochschulbereich); die Artikel der Zeitschrift "Journal of Marketing Education" hingegen sind stark empirisch und marketingpraktisch orientiert (z.B. Effektivität von Marketingausgaben).

⁸ Dies verwundert speziell vor dem Hintergrund, dass einer der wegweisenden Artikel zu Hochschulmanagement (Cohen, March und Olsen (1972)) in der Zeitschrift "Administrative Science Quarterly" erschienen ist.

2 Vergleich von Diskussionsschwerpunkten in deutschsprachigen und internationalen Zeitschriften

2.1 Überblick

In der Literaturanalyse wird das Thema Strategieentwicklungsprozesse, differenziert nach dem Vorkommen in deutschsprachigen und internationalen Zeitschriften, untersucht. Dies dient dazu, die relative Wichtigkeit des Themas und seiner Kategorien im deutschsprachigen Raum mit der im angelsächsischen Raum (auf die sich der maßgebliche Teil der Veröffentlichungen in internationalen Zeitschriften bezieht) zu vergleichen. Eine weitere Differenzierung der internationalen Zeitschriften in Artikel über spezifische Länder (USA, Großbritannien) ist für den Erkenntnisgewinn des vorliegenden Forschungsvorhabens nicht erforderlich.

Das Bild, das sich aus der Literaturanalyse ergibt, ist sehr differenziert. Zunächst ist auffällig, dass Themen rund um die Kategorie Hochschulreform den größten Anteil an relevanten Artikeln ergeben: Von rund 7.400 Hauptbeiträgen in den relevanten Zeitschriften beschäftigen sich 6,1% mit diesem Themengebiet. Weit abgeschlagen dahinter ist der Anteil an Artikeln mit Strategiethemen (0,6%) und mit Strategieprozess-themen (0,3%) (vgl. Abb. 1).

in Prozent

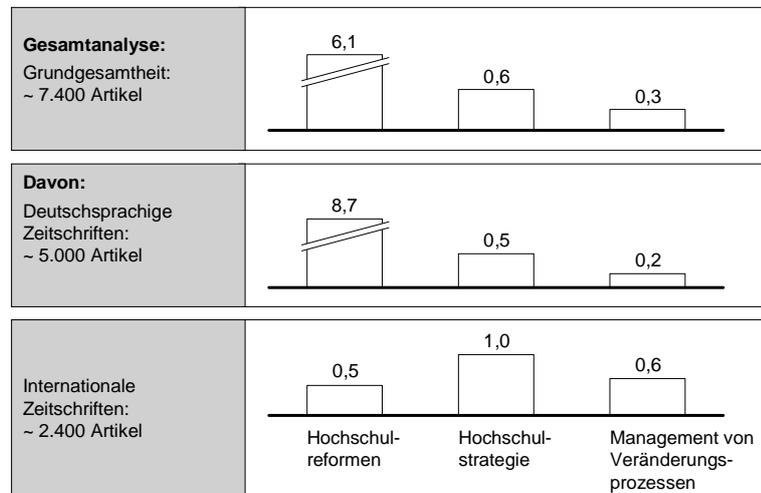


Abb. 1: Häufigkeit von Strategieentwicklungsthemen in deutschen und internationalen Hochschulzeitschriften

Werden die relevanten Artikel nach Herkunft aus deutschsprachigen und internationalen Zeitschriften aufgliedert, ergibt sich ein noch ausgeprägteres Bild. Von rund 5.000 Artikeln in relevanten deutschsprachigen Zeitschriften thematisieren 8,7% das Thema Hochschulreformen – in internationalen Zeitschriften, Grundgesamtheit rund 2.400 Artikel, sind es lediglich 0,5%. Grundlegend anders sieht es bei Artikeln mit Strategiethemem und mit Strategieprozess-themen aus: Der Anteil der deutschsprachigen Zeitschriften liegt bei 0,5% bzw. 0,2%, der der internationalen hingegen bei 1% bzw. 0,6%.

Bei Betrachtung der Entwicklung der Themen über Zeit ist auffällig, dass Artikel mit Bezug auf Hochschulreformen in deutschsprachigen Zeitschriften tendenziell zunehmen, während die Artikel in den Kategorien Strategieentwicklung und Management von Veränderungsprozessen auf niedrigem Niveau verharren. Ganz anders in internationalen Zeitschriften: Die Diskussion von Hochschulreformen ist rückläufig, die von Strategieentwicklung stabil, wohingegen Artikel über Veränderungsmanagement zunehmen.

2.2 Deutschsprachige Zeitschriften

Die Literaturanalyse in den deutschsprachigen Zeitschriften "Das Hochschulwesen", "Die Hochschule", "DUZ. Deutsche Universitätszeitung", "Forschung & Lehre" und "Zeitschrift für Hochschuldidaktik" ergibt, dass die meisten relevanten Artikel in der Kategorie Hochschulreformen zu finden sind. Thematisch reicht dies von der Konstatierung des zunehmenden Wettbewerbs über die Diskussion der Notwendigkeit von Reformen bis hin zu der Begleitung ihrer konkreten Ausgestaltung in Form von Gesetzesvorlagen auf Landes- und Bundesebene und Schilderungen von Erfahrungen mit der Umsetzung. Verglichen mit der Kategorie Hochschulreformen (8,7% der Artikel thematisieren sie) werden Strategieentwicklung (0,5%) und Management von Veränderungen (0,2%) kaum thematisiert (vgl. Abb. 2).

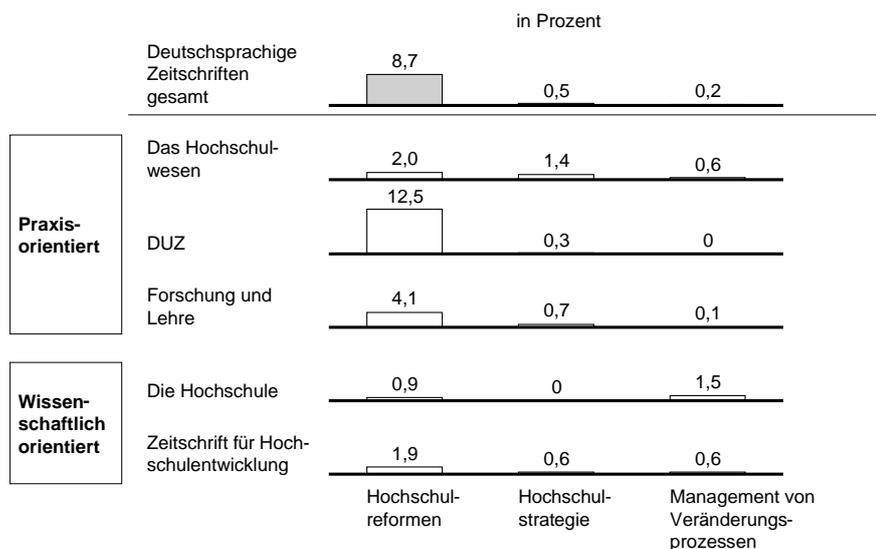


Abb. 2: Häufigkeit von Strategieentwicklungsthemen in einzelnen deutschen Hochschulzeitschriften

Drei der fünf deutschsprachigen Zeitschriften sind vorrangig auf praktische Fragen und Probleme des Hochschulmanagements und der Hochschullehrer ausgerichtet, weniger auf die Abbildung des Stands der Hochschulforschung. Die Artikel in den Zeitschriften "Das Hochschulwesen", "DUZ" sowie "Forschung und Lehre" sind eher deskriptiv-anekdotesch als empirisch-analytisch. Die Zeitschrift "Die Hochschule" bildet

mit ihrem stark forschungsorientierten Ansatz die Ausnahme unter den deutschen Zeitschriften. Zwei Ausgaben fokussieren Themen, die in den Bereich der Literaturanalyse fallen: Hochschulreformen⁹ und die Gestaltung von Hochschulorganisationen¹⁰. Die österreichische "Zeitschrift für Hochschuldidaktik" ist zwar im Gegensatz zu den deutschen Zeitschriften forschungsorientiert, inhaltliche Relevanz für die Literaturanalyse haben jedoch nur zwei Ausgaben (sogar auf die letzten 25 Jahrgänge bezogen): Eine Ausgabe widmet sich der Frage nach Hochschulreformen mit besonderem Fokus auf Österreich¹¹, eine andere diskutiert den Stand der Internationalisierung an österreichischen Hochschulen¹².

Im Vergleich zwischen den Zeitschriften ist auffällig, dass in den praxisorientierten Zeitschriften "DUZ" und "Forschung und Lehre" (die viele und kürzere Artikel beinhalten, die wiederum in der Grundgesamtheit der deutschsprachigen Artikel einen wichtigen Anteil ausmachen) das Thema Hochschulreformen eine besonders wichtige Rolle einnimmt. Gründe dafür sind einerseits auf die Komplexität der Hochschulreformen zurückzuführen, die auf Bundes- und Landesebene in den vergangenen Jahren im Rahmen von Föderalismusreform¹³ und der Neugestaltung der Gesetzgebung auf Landesebene¹⁴ angestoßen worden sind. Daraus resultiert ein eminenter Bedarf seitens der Hochschulführung, durch die genannten Fachzeitschriften praktisch in Kenntnis der aktuellen (rechtlichen) Situation gesetzt zu werden, um informierte Entscheidungen treffen zu können.

Andererseits ist festzustellen, dass Strategieentwicklung sowie die damit zusammenhängenden Methoden kaum thematisiert werden – und wenn der Themenkomplex thematisiert wird, dann durch wissenschaftlich orientierte Zeitschriften (1,6 und 0,5%) eher als durch praxisorientierte (0,6, 0 und 0,1% der Artikel, vgl. Abb. 2). Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass entweder von Seiten der Fachzeitschriften entsprechende Themen als nicht relevant erachtet werden – oder die Datenbasis nicht vorhanden ist, um darüber zu schreiben. Letzteres würde bedeuten, dass auf Seiten der Hochschulführung das Bewusstsein noch nicht gewachsen ist, wie Strategieentwicklung und Positionierung im immer stärker werdenden Wettbewerb zusammenhängen.

⁹ Vgl. z.B. Kreckel (2002).

¹⁰ Vgl. z.B. Engels (2004).

¹¹ Vgl. z.B. Brinek und Mikosch (2000).

¹² Vgl. z.B. Pechar und Pellert (1999).

¹³ Vgl. <http://dip.bundestag.de/btd/16/008/1600813.pdf>, 9. Oktober 2006.

¹⁴ Vgl. z.B. Nordrhein-Westfalen: http://www.innovation.nrw.de/Hochschulen_in_NRW/Recht/NeuesHG.html, 9. Oktober 2006.

Der sich verschärfende Wettbewerb¹⁵ und die damit verbundene Frage nach der Notwendigkeit der stärkeren – horizontalen wie vertikalen – Ausdifferenzierung des Universitätsmarktes¹⁶ sind in deutschsprachigen Zeitschriften oftmals Ausgangspunkt für die Diskussion notwendiger Hochschulreformen. Die mit Hochschulreformen verbundenen Themen reichen dabei von der Diskussion der umgesetzten¹⁷ österreichischen¹⁸ und Schweizer¹⁹ Hochschulreformen über die Notwendigkeit von deutschen Hochschulreformen²⁰, die Ausgestaltung einzelner Reformbestandteile (beispielsweise Dienstrechts-²¹ und Föderalismusreform²² in Deutschland) hin zu der auf Ebene der Bundesländer diskutierten Gründung von Stiftungshochschulen²³, Einführung von Hochschulräten²⁴ oder Etablierung von Zielvereinbarungen der Universitäten mit den Kultusministerien²⁵.

Der nächste logische Schritt des Umgangs mit den veränderten Rahmenbedingungen innerhalb einer spezifischen Hochschule wird auf einer sehr pragmatischen Ebene diskutiert. Die einzelnen Aspekte von Hochschulreformen (z.B. Problematik der Besetzung von Hochschulräten²⁶, Herausforderungen von Zielvereinbarungen einer Universi-

¹⁵ Vgl. z.B. Seeling (2000), Franck (2002), Berchem (2005), Frühwald (2005), Müller-Böling und Buch (2006) und Zechlin (2006); aktuell wird der nationale Wettbewerb insbesondere durch die Exzellenzinitiative der Bundesregierung entfacht (vgl. <http://www.bmbf.de/de/1321.php>, 9. Oktober 2006).

¹⁶ Vgl. z.B. Teichler (1997), Krull (2001) und Zechlin (2006); die Frage nach der Notwendigkeit der "vollständigen" Universität (i.S.v. Fächerspektrum) diskutieren z.B. Finetti (1998) und Mittelstraß (1996) und kommen zu dem Ergebnis, dass die vollständige Universität eine Illusion und eine – maßvolle – Differenzierung sinnvoll ist.

¹⁷ Österreich hat in den 1990er Jahren begonnen, die Gesetzgebung für Hochschulen mit dem Universitätsorganisationsgesetz (UOG) 1993, Universitätsstudien gesetz 1997 und Universitätsgesetz (UG) 2002 zu reformieren, um z.B. das Management der Hochschulen zu stärken, vgl. z.B. Brinek und Mikosch (2000), Hassauer (2000) und Höllinger (2000).

¹⁸ Vgl. zur kritischen Rezeption und Auseinandersetzung mit den österreichischen Hochschulreformen Pechar und Pellert (1997), Titscher, Winckeler, Biedermann, Gatterbauer, Laske, Moser, Strehl, Wojda und Wulz (2000), Habersam und Piber (2003), Pellert (2003), v. Eckardstein und Güttel (2003), Burtscher, Pasqualoni und Scott (2005).

¹⁹ Vgl. Gäbler (2000); auch die Schweizer Hochschulen befinden sich in einer Umbruchphase (vgl. die Studie des Think Tank "Avenir Suisse", Sporn und Eberli (2004), sowie die Initiative der Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur auf parlamentarischer Ebene, die auf die Notwendigkeit zur Portfoliobereinigung und "Aufgabenteilung in besonders kostenintensiven Bereichen" hinwies, vgl. "97.419 - Parlamentarische Initiative zum Bildungsrahmenartikel in der Bundesverfassung, Bericht der Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Nationalrats vom 23. Juni 2005", S. 15, vgl. <http://www.parlament.ch/ed-pa-wbk-bildungsrahmenartikel-bericht-2005-06-23.pdf>, 11. Mai 2006).

²⁰ Vgl. z.B. Landfried (2000), Kreckel (2002), Hölscher und Kreckel (2006).

²¹ Die Notwendigkeit einer Besoldungsreform diskutiert Plander (2003), die Auswirkungen der W-Besoldung diskutieren Detmer und Preißler (2005) wie auch v. Eckardstein, Oechsler und Scholz (2001) und Schneller (2003); Plander (2004), Richter (2003) und auch Ropohl (2003) zeigen Möglichkeiten der leistungsabhängigen Bezahlung innerhalb des neuen Dienstrechts auf.

²² Vgl. z.B. Batts (2003), Schneider (2005) und Stephan (2006).

²³ Palandt (2002a).

²⁴ Vgl. z.B. Gäbler (2000), van Bebber (2001).

²⁵ Vgl. z.B. Palandt (2002b), Stock (2004).

²⁶ van Bebber (2001).

tät mit dem spezifischen Kultusministerium²⁷, Neuerungen der W-Besoldung²⁸, Organisation der Universität²⁹) werden als Solitäre betrachtet und in der Regel nicht als Anknüpfungspunkte für strategische Fragestellungen genommen.

Dies bedeutet, dass etwa die Besetzung von Hochschulräten in der Regel unabhängig von Fragen nach inhaltlichen Schwerpunkten in der Forschung oder der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft an der Hochschule thematisiert werden. Gleiches gilt für strategische Aspekte, die nicht direkt mit Hochschulreformen zusammenhängen, beispielsweise Internationalisierung³⁰ oder Berufungsmanagement³¹. Auch sie werden ohne Verbindung zur strategischen Positionierung der Hochschule diskutiert. Dies schlägt sich auch darin nieder, dass Beschreibungen grundlegender strategischer Überlegungen einzelner Universitäten – beispielsweise in Form von Leitbild- oder Visionsentwicklung, Strategieprozessen oder 5-Jahres-Plänen – in deutschsprachigen Zeitschriften die Ausnahme bleiben³².

Die Thematisierung prozessualer Aspekte ist ebenfalls eine Randerscheinung. Allgemein wird die Schwerfälligkeit von Universitäten bei anstehenden Veränderungen konstatiert³³. Interessenskonflikte zwischen den unterschiedlichen Gruppen der Universität (Professoren, akademischer Mittelbau, Studierende, Mitarbeiter)³⁴, das Konfliktpotential zwischen Präsidium und Dekanat, das mit der zunehmenden Verlagerung von Verantwortlichkeiten auf die Präsidien an Schärfe zunimmt ("Hohe Autonomie für die Universitätsleitung geht zu Lasten der Fachbereichs-/Lehrstuhlautonomie. Umgekehrt bedeutet eine hohe Lehrstuhlautonomie eine Einschränkung der Universitätsautonomie als Ganzer."³⁵) werden beschrieben, die Möglichkeiten von Leitung und Steuerung von

²⁷ Vgl. z.B. Detmer und Besau (2003), Stock (2004).

²⁸ Vgl. z.B. v. Eckardstein, Oechsler und Scholz (2001), Witte und Schreiterer (2002), Plander (2003), Schneller (2003), Detmer und Preißler (2005).

²⁹ Vgl. z.B. Winter (2004) und Bleijerveld (2005).

³⁰ Vgl. z.B. Ludescher und Waxenegger (1999), Faber (2000), Teichler (2002), Kühn (2003) und Neave (2003).

³¹ Vgl. z.B. Grahl (2003), Schmitt (2004).

³² Vielzitierte Ausnahmen sind beispielsweise wird der Prozess der Leitbildentwicklung an der Universität Hamburg (vgl. z.B. Bülow-Schramm (1999)), an der Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP) (vgl. z.B. Gerke (1995)) und an der Universität Konstanz (vgl. z.B. Altenmüller (1999)).

³³ So beschreibt Hoffacker (2000) "Verweigerungshaltungen gegenüber Veränderungen" (Hoffacker (2000), S. 70), die der Organisationskultur der Universitäten zueigen ist, und Nickel (2001), S. 176, diskutiert die Problematik des mangelnden Selbstverständnisses der "Universität als Organisation"; vgl. dazu auch Carstensen (2004), Engels (2004).

³⁴ Vgl. z.B. Dürkop und Kriseleit (1997), van Bebber (1999), Cremers (2000) und Nickel (2004); Müller (2002) diskutiert die schwierige Position der Dekane inmitten dieser vielfältigen (und gegensätzlichen) Interessen.

³⁵ Oechsler und Reichwald (1997), S. 283; auch Kern (2005) diskutiert die Problematik von Führungsstrukturen in Universitäten. Die Problematik der "sehr hohen horizontalen Autonomie jeder hochschulischen Arbeitseinheit" (Schimank (1999), S. 11) führt zum wechselseitigen in-Ruhe-Lassen ("Gesetz der Zurückhaltung auf Gegenseitigkeit", Schimank (1999), S.13).

Hochschulen problematisiert³⁶. Nur in seltenen Fällen werden Lösungsansätze zur Einbindung von unterschiedlichen Interessengruppen gestreift, wie etwa mit Hilfe von "Promotoren"³⁷ in St. Gallen oder "Fakultätsentwicklern"³⁸ in Göttingen.

2.3 Internationale Zeitschriften

Die Spannbreite der englischsprachigen Zeitschriften "Higher Education", "Higher Education Policy", "Higher Education Quarterly", "The Journal of Higher Education", "Journal of Higher Education Policy & Management", "Journal of Marketing for Higher Education" und "Research in Higher Education" bezüglich der strategischen Themen ist wesentlich weiter als die der deutschsprachigen Pendanten. Sie reicht von internationalen Fallstudien über Hochschulreformen und ihren Auswirkungen auf Universitäten über empirisch orientierte Artikel mit Fokus auf konventionelle präskriptive Strategiethemata zu Spezifika der Führung von Hochschulen in Veränderungsprozessen. Schwerpunkt liegt auf Artikeln, die sich mit Inhalten der Strategieentwicklung einzelner Hochschulen befassen (1% der untersuchten Artikel, vgl. Abb. 3).

³⁶ Vgl. Stock (2004).

³⁷ Zur Unterstützung der Konzeption und Einführung neuer Studiengänge, vgl. Euler und Seufert (2005), S. 13, dazu auch Euler und Wilbers (2005).

³⁸ Die Organisationsreform an der Universität Göttingen wurde mit Hilfe von "Fakultätsentwicklern" durchgeführt, vgl. Franke, Kreysing, Pautsch, Schwensen und Vollmayr (2002), S. 98, ähnlich auch die Arbeitsgruppe der Universität Oldenburg, vgl. Hener (2004), S. 149.

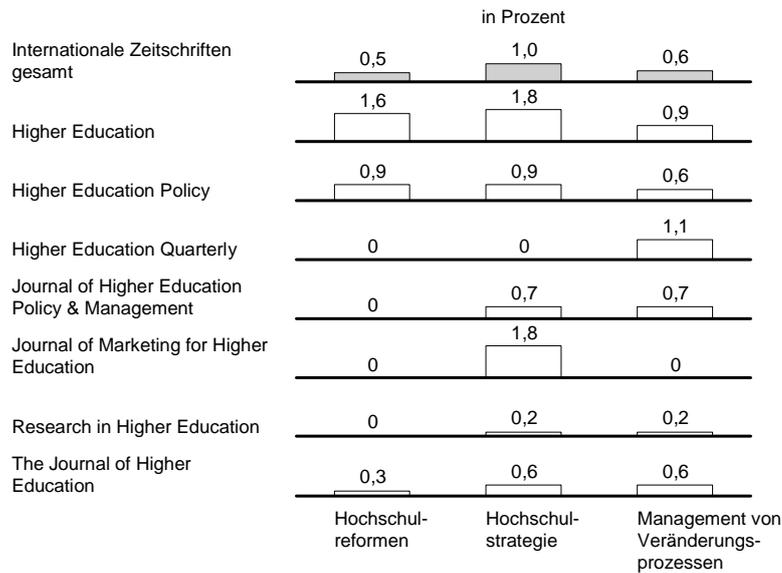


Abb. 3: Häufigkeit von Strategieentwicklungsthemen in einzelnen internationalen Hochschulzeitschriften

Im Gegensatz zu den deutschsprachigen Zeitschriften haben Hochschulreformen in internationalen Zeitschriften nicht die gleiche Präsenz (8,7% zu 0,5%, vgl. Abb. 2 und 3). Bei der Betrachtung der Entwicklung der drei Themenkomplexe über Zeit ist auffällig, dass über die vergangenen Jahre inhaltliche wie auch prozessuale Aspekte von Universitätsstrategien immer wichtiger werden, hingegen die Thematisierung von Hochschulreformen tendenziell abnimmt. Darüber hinaus unterscheidet sich die Art der Thematisierung von Hochschulreformen erheblich von der der deutschsprachigen Zeitschriften, insbesondere den praxisorientierten. Der methodische Ansatz in den internationalen Fachzeitschriften ist durchgängig Empirie-getrieben und erkenntnisorientiert, um beispielsweise im Rahmen von regional oder international vergleichenden Fallstudien die "best practice" herauszuarbeiten und konkrete Handlungsanleitungen zu geben. Konkrete Beispiele sind häufig als Fallstudien aufbereitet, so z.B. die Hochschulreformen in Großbritannien³⁹ oder Japan⁴⁰ oder strategische Auswirkungen von Reformen auf einzelne Universitäten⁴¹, v.a. in Artikeln der Zeitschrift "Higher Education".

³⁹ Vgl. z.B. Green (1995) und Hoare (1995).

⁴⁰ Vgl. z.B. Amano (1997) und Ogawa (2002).

⁴¹ Beispielsweise diskutieren Honan und Teferra (2001) wie auch Askling (2001) Auswirkungen der Reformen in den USA bzw. Schweden auf die Gruppe der Professoren, insbesondere in Bezug auf Besoldung, Incentivierung und Rekrutierung.

Allgemeine strategische Themen, die im Vergleich zu den Themenbereichen von Hochschulreformen und Veränderungsprozessen am häufigsten diskutiert werden, werden ebenfalls oftmals anhand von Fallstudien aufbereitet. Dazu gehören etwa die ausführliche Erörterung der Übertragbarkeit präskriptiver Strategieansätze (strategische Positionierung, strategische Planung, strategische Optionen)⁴² oder des in Phasen unterteilten Strategieprozesses⁴³ auf Universitäten. Auch einzelne inhaltliche Bestandteile von spezifischen Universitätsstrategien (insbesondere Internationalisierung⁴⁴) werden analysiert.

Der Anteil relevanter Artikel, die sich mit Veränderungsprozessen (zu denen allgemein auch Strategieprozesse gezählt werden⁴⁵) befassen, ist dreimal so groß wie der in deutschsprachigen Zeitschriften (0,2 zu 0,6%, vgl. Abb. 2 und 3). Die Universität als handelnde Einheit rückt in den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses⁴⁶, ihre spezifischen Eigenschaften, die – nicht nur in Umbruchsituationen – besondere Beachtung erfordern. Die Ergebnisse, die in Universitäten in Veränderungsprozessen produziert werden, werden als (durch Change Management-Ansätze) beeinflussbar und sogar aktiv gestaltbar⁴⁷ beschrieben, nicht mehr als kontingente Resultante des zufälligen zeitlichen Zusammenstreffens von Entscheidungsgelegenheiten, Teilnehmern, Problemen und Lösungen⁴⁸. Der Themenkomplex der universitären Veränderungsprozesse, der bei allen Zeitschriften durchgängig eine hohe relative Wichtigkeit hat (vgl. Abb. 3), ist thematisch breit aufgestellt. Er reicht von der theoretischen Diskussion der Anwendbarkeit von Change Management-Theorien auf den Universitätskontext⁴⁹ über die anwendungsorientierte Herausarbeitung wesentlicher Elemente für erfolgreiche Universitätstransformationen⁵⁰ hin zu der Erörterung von Spezifika universitärer Veränderungsprozesse, beispielsweise der Notwendigkeit der Einbindung unterschiedlicher Gruppen in die Entscheidungsfin-

⁴² Vgl. z.B. Lynch (1989), Brown, Saunders und Siyahi (1993), Hall und Elliott (1993), Finley, Rogers und Galloway (2001), Bingham, Quigley und Murrey (2001), Smith (2002).

⁴³ Daxner (1995) und Morpew und Hartley (2006) diskutieren die Schritte zur Erarbeitung bzw. die Bestandteile einer Mission, Brown und Wolf (1995) die (inhaltlichen) Schritte eines Strategieprozesses.

⁴⁴ Vgl. Scott (2006).

⁴⁵ Vgl. Schreyögg (2003), S. 495ff.

⁴⁶ Die Entdeckung der Universität als Organisation wurde nicht erst von Autoren in den 1990er Jahren gemacht; ihre Arbeit fußt auf den Standardwerken von Cohen, March und Olsen (1972) und Weick (1976).

⁴⁷ Meister-Scheytt und Scheytt (2005).

⁴⁸ So die Beschreibung von Entscheidungen in "organized anarchies" nach Cohen, March und Olsen (1972).

⁴⁹ Fincher (1996) diskutiert die Übertragbarkeit evolutorischer und revolutionärer Theorien auf den Universitätskontext.

⁵⁰ Vgl. Kezar und Eckel (2002a); die spezifischen Vorteile von geplanter und strukturierter Kommunikation in Veränderungsprozessen diskutiert Wood (1999).

dung⁵¹. Insbesondere letzterer Aspekt ist eng verknüpft mit allgemeinen Fragen der "academic governance"⁵², die jedoch nur in sehr wenigen Artikeln – und dort nur oberflächlich – mit Strategieentwicklungsprozessen verknüpft werden.

⁵¹ Vgl. Lueddeke (1999) und Milliken (2001); Arnold (2004) diskutiert spezifisch die Auswirkung unterschiedlicher Universitätskulturen auf die Anforderungen an Veränderungsprozesse, u.a. auch die Entscheidungsfindung.

⁵² Kezar (2005).

3 Fazit

Durch die Literaturanalyse wird der unterschiedliche "Reifegrad" des Themas Strategieentwicklung an Universitäten in unterschiedlichen Ländern deutlich. Hochschulreformen spielen in internationalen Zeitschriften ein untergeordnetes Thema. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass die institutionellen Rahmenbedingungen im angelsächsischen Raum nicht so grundlegenden Veränderungen unterliegen wie derzeit die österreichischen, Schweizer oder deutschen. Stattdessen sind sie so stabil, dass die Aufmerksamkeit in internationalen Zeitschriften auf das Thema Strategieentwicklung konzentriert und dieses aus unterschiedlichen Perspektiven (Internationalisierung, Taktung der Strategieprozesse, Einbindung der unterschiedlichen Interessengruppen etc.) diskutiert.

In deutschsprachigen Zeitschriften ist (noch) das Thema Hochschulreformen vorherrschend, da Hochschulreformen gerade durchgeführt worden sind (z.B. in Österreich) bzw. gerade werden (z.B. nordrhein-westfälisches Hochschulfreiheitsgesetz). Die Reflexion, welche grundlegenden strategischen Veränderungen Hochschulreformen bzw. der zunehmende internationale Wettbewerb an spezifischen Hochschulen erfordern, steckt in deutschen Zeitschriften noch in den Kinderschuhen (bzw. die Strategieentwicklung an deutschen Hochschulen überhaupt).

Fragen nach der Organisation und Führung von Veränderungsprozessen an Universitäten werden unter dem Stichwort "Change Management" zunehmend insbesondere in internationalen Zeitschriften thematisiert. Das Themenspektrum reicht dabei von der Implementierung neuer Organisationsstrukturen in Folge von Hochschulreformen⁵³, der Einführung von Veränderungen im Studiencurriculum⁵⁴ oder den Wechselwirkungen spezifischer Universitätskulturen mit benötigten Change Management Ansätzen⁵⁵ hin zu konzeptionellen Frameworks zu transformationalem und inkrementellem Wandel⁵⁶.

Strategieentwicklung an Hochschulen als Veränderungsprozess wird weder in deutschsprachigen noch in internationalen Zeitschriften dezidiert thematisiert. Zwar

⁵³ Ingalls (1995), Meister-Scheytt und Scheytt (2005).

⁵⁴ Arnold (2004), Hossler, Kuh und Olsen (2001b), Hossler, Kuh und Olsen (2001a).

⁵⁵ Kezar und Eckel (2002b), Middlehurst (2004).

⁵⁶ Green (1995), Fincher (1996), Kezar und Eckel (2002a).

lassen sich Strategieprozesse als vorrangig von außen angestoßen (z.B. durch Veränderung der Rahmenbedingungen im Zuge von Hochschulreformen) als transformationaler Wandel konzeptualisieren, der mit Hilfe des Frameworks beispielsweise Einblicke in Zeitdauer und Heftigkeit eines universitären Strategieprozesses ermöglicht. Diese Frameworks geben zum einen jedoch wenig konkrete Handlungsanleitung für Führungskräfte in Hochschulen, die sich mit diesen Fragen konfrontiert sehen. Zum anderen werden sie den spezifischen Anforderungen an Führung und Organisation eines komplexen universitären Strategieentwicklungsprozesses nicht gerecht.

Diese Forschungslücke auch auf internationaler Ebene erstaunt zum einen vor dem Hintergrund der beschriebenen Ausführlichkeit der Diskussion sowohl von Hochschulreformen als auch von Inhalten von Strategieprozessen – zum anderen wegen der Virulenz des Themas. Denn Fragen nach der Governance von Strategieprozessen haben praktische Relevanz für das Hochschulmanagement jeder Universität, die sich im Wettbewerb nachhaltig positionieren möchte. Anregungen für die Forschung können die vorhandenen konzeptionellen wie auch auf spezifische Veränderungsprozesse bezogenen Artikel liefern. Eine differenzierte Betrachtung des Strategieentwicklungsprozesses an Universitäten macht es erforderlich, die Besonderheiten der Organisation Universität mit ihren konsensual geprägten Entscheidungsstrukturen und -prozessen⁵⁷, die hohe Anforderungen an Führungskräfte⁵⁸ stellen (beispielsweise die divergieren Bedürfnisse verschiedener handelnder Mitgliedergruppen⁵⁹ zu synthetisieren oder die Brücke zwischen Management und Kollegialstrukturen⁶⁰ zu schlagen) sowie die der Universität inhärenten Expertenkultur⁶¹ zu berücksichtigen. Die identifizierte Forschungslücke signalisiert vielversprechenden Forschungsbedarf.

⁵⁷ Vgl. z.B. Tapper und Palfreyman (1998), Kezar (2000), Lapworth (2004) und Middlehurst (2004); erste Gedankenanstöße zum Umgang mit dieser Problematik liefern z.B. Lorange (2000) und Eckel und Kezar (2003) unter dem Stichwort "sensemaking".

⁵⁸ Yelder und Codling (2004) sowie Wolverson, Ackerman und Holt (2005) gehen allgemein auf Anforderungen an Führungskräfte in Hochschulen ein.

⁵⁹ Die Ziele einer Universität werden als vielschichtig und konfligierend beschrieben, vgl. z.B. Bolton (1996), Sporn (1996), Dill (1999) und Patterson (2001); Kezar (2000) und Middlehurst (2004) gehen insbesondere auf die divergierenden Interessen unterschiedlicher Gruppen ein.

⁶⁰ Die zwei Pole liegen zwischen dem "managerial style of leadership" (Askling (2001), S. 173), der insbesondere von Staat und Öffentlichkeit eingefordert wird, einerseits, und den herrschenden "collegial decision-making procedures" (Askling (2001), S. 173) in Universitäten andererseits; vgl. dazu auch Hoff (1999) und Allen (2003).

⁶¹ Vgl. Reponen (1999) und Pasternack (2000).

Literaturverzeichnis

- Allen, D. K. (2003), Organizational climate and strategic change in higher education: Organisational insecurity, *Higher Education*, 46 (1), 61-92.
- Altenmüller, G. H. (1999), Rückkehr in die Zukunft, *DUZ* (1-2), 12-15.
- Amano, I. (1997), Structural changes in Japan's higher education system – from a planning to a market model, *Higher Education*, 34 (2), 125-139.
- Arnold, G. B. (2004), Symbolic Politics and Institutional Boundaries in Curriculum Reform: The Case of National Sectarian University, *The Journal of Higher Education*, 75 (5), 572-593.
- Askling, B. (2001), Higher education and academic staff in a period of policy and system change, *Higher Education*, 41 (1/2), 157-181.
- Battis, U. (2003), Veränderungen zum Besseren - Zur geplanten "Modernisierung der bundesstaatlichen Ordnung", *Forschung & Lehre* (8), 410-411.
- Berchem, T. (2005), Maßnahmen an der Spitzengruppe - Wie wettbewerbsfähig ist die deutsche Universität?, *Forschung & Lehre* (5), 234-239.
- Bingham, F. G., Quigley, C. J., & Murrey, K. B. (2001), A Response to "Beyond the Mission Statement: Alternative Futures for Today's Universities", *Journal of Marketing for Higher Education*, 11 (4), 19-27.
- Bleijerveld, R. H. T. (2005), Von der Gremienuniversität zum Hochschulunternehmen - Die Organisationsreformen an der Universität Amsterdam, *Die Hochschule* (1), 171-196.
- Bolton, A. (1996), The leadership challenge in universities: The case of business schools, *Higher Education*, 31 (4), 491-506.
- Brinek, G., & Mikosch, H. (2000), Universitätsreform - wohin?, *Zeitschrift für Hochschuldidaktik* (4), 9-12.
- Brown, H. E., Saunders, P. M., & Siyahi, C. V. (1993), Positioning the Undervalued Metropolitan University, *Journal of Marketing for Higher Education*, 4 (1/2), 159-175.
- Brown, M. A., & Wolf, D. M. (1995), Planning for Change, *Higher Education Policy*, 8 (3), 46-48.
- Bülow-Schramm, M. (1999), Von heren Zielen und täglicher Kleinarbeit, *Das Hochschulwesen* (2), 45-47.
- Burtscher, C., Pasqualoni, P.-P., & Scott, A. (2005). Das österreichische Universitäts-system im Schatten zweier Gesetze. In H. Welte, M. Auer & C. Meister-Scheytt (Eds.), *Management von Universitäten - Zwischen Tradition und (Post-) Moderne* (pp. 153-170). München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Carstensen, D. (2004), Lernen in Veränderungsprozessen - Organisationales Lernen und defensive Routinen an Universitäten, *Die Hochschule* (1), 49-62.

- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1-26.
- Cremers, H. (2000), Die Gruppenuniversität muss abgeschafft werden, *Das Hochschulwesen* (3), 83-88.
- Daxner, M. (1995), Intimations to Academic Governance, *Higher Education Policy*, 8 (3), 11-14.
- Detmer, H., & Besau, S. (2003), Zielvereinbarungen, *Forschung & Lehre* (10), 542.
- Detmer, H., & Preißler, U. (2005), Die "neue" Professorenbesoldung - Ein Überblick, *Forschung & Lehre* (5), 256-257.
- Dill, D. D. (1999), Academic accountability and university adaptation: The architecture of an academic learning organization, *Higher Education*, 38 (2), 127-154.
- Dürkop, M., & Kriseleit, O. (1997), Das positive Selbstbild suchen, *DUZ* (19), 18-19.
- Eckel, P., & Kezar, A. (2003), Key Strategies for Making New Institutional Sense: Ingredients to Higher Education Transformation, *Higher Education Policy* (16), 39-53.
- Engels, M. (2004), Eine Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht, *Die Hochschule* (1), 12-29.
- Euler, D., & Seufert, S. (2005), Change Management in der Hochschullehre: Die nachhaltige Implementierung von e-Learning-Innovationen, *Zeitschrift für Hochschuldidaktik* (3), 3-15.
- Euler, D., & Wilbers, K. (2005), Radikaler, bologna-konformer Change an einer Hochschule am Beispiel des Selbststudiums der Universität St. Gallen, *Zeitschrift für Hochschuldidaktik* (5), 3-17.
- Faber, K. (2000), Universitäten im 21. Jahrhundert, *Das Hochschulwesen* (1), 24-28.
- Fincher, C. (1996), Institutional change and evolution, *Research in Higher Education*, 37 (4), 503-507.
- Finetti, M. (1998), Mut zur Lücke, *DUZ* (12), 8-11.
- Finley, D. S., Rogers, G., & Galloway, J. R. (2001), Beyond the Mission Statement: Alternative Futures for Today's Universities, *Journal of Marketing for Higher Education*, 10 (4), 63-82.
- Franck, E. (2002), Wettbewerb im Hochschulwesen - was heißt das? Eine Analyse aus betriebswirtschaftlicher Sicht, *Forschung & Lehre*, 4, 174-177.
- Franke, S., Kreysing, M., Pautsch, A., Schwensen, A., & Vollmayr, H. (2002), Organisationsreform an der Universität Göttingen, *Die Hochschule* (2), 93-106.
- Frühwald, W. (2005), Die Universität als "Cosmopolitan local institution" - Welche Chancen haben die deutschen Hochschulen im internationalen Wettbewerb?, *Forschung & Lehre* (5), 243-245.
- Gäbler, U. (2000), Autonomie - Erfahrungen an der Universität Basel, *Zeitschrift für Hochschuldidaktik* (4), 84-90.
- Gerke, K. (1995), Sich selbst rigoros in Frage stellen, *DUZ* (12), 14-16.
- Grahl, C. (2003), "Wer zahlt, beruft" - Die Geschichte des Berufsrechts und die Stiftungshochschulen, *Forschung & Lehre* (9), 488-490.

- Green, M. F. (1995), Transforming British higher education: A view from across the Atlantic, *Higher Education*, 29 (3), 225-239.
- Habersam, M., & Piber, M. (2003). Universitäten als Kolonien einer metrischen Controllinglogik? In H. Welte, M. Auer & C. Meister-Scheytt (Eds.), *Management von Universitäten – Zwischen Tradition und (Post-) Moderne* (pp. 363-384). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Hall, M. C., & Elliott, K. M. (1993), Strategic Planning for Academic Departments: A Model and Methodology, *Journal of Marketing for Higher Education*, 4 (1/2), 295-308.
- Hassauer, F. (2000), Die moderne Universität - eine Idealvorstellung. Zehn Thesen zur Strukturreform der österreichischen Universitäten, *Zeitschrift für Hochschuldidaktik* (4), 102-110.
- Hener, Y. (2004), Leistungsfähige Organisationsstrukturen für eine mittlere Universität - Organisationsreform an der Universität Göttingen, *Die Hochschule* (1), 143-157.
- Hoare, A. G. (1995), Scale economies in academic excellence: An exploratory analysis of the United Kingdom's 1992, *Higher Education*, 29 (3), 241-260.
- Hoff, K. S. (1999), Leaders and managers: Essential skills required within higher education, *Higher Education*, 38 (3), 311-331.
- Hoffacker, W. (2000), "Organisationskultur" - ein Steuerungsinstrument für die Hochschulen, *Das Hochschulwesen* (3), 70-73.
- Höllinger, S. (2000), Es kommt die Renaissance der Universität. Auch wenn die Kulturen sich langsamer ändern als die Strukturen., *Zeitschrift für Hochschuldidaktik* (4), 13-23.
- Hölscher, M., & Kreckel, R. (2006), Zur Rolle der Hochschuldidaktik im Zuge der aktuellen Hochschulreformen, *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* (1), 62-81.
- Honan, J. P., & Teferra, D. (2001), The US academic profession: Key policy changes, *Higher Education*, 41 (1/2), 183-203.
- Hossler, D., Kuh, G. D., & Olsen, D. (2001a), Finding (More) Fruit on the Vines: Using Higher Education Research and Institutional Research to Guide Institutional Policies and Strategies (Part II), *Research in Higher Education*, 42 (2), 223-235.
- Hossler, D., Kuh, G. D., & Olsen, D. (2001b), Finding Fruit on the Vines: Using Higher Education Research and Institutional Research to Guide Institutional Policies and Strategies, *Research in Higher Education*, 42 (2), 211-221.
- Ingalls, W. B. (1995), Building consensus for change: Developing an administrative and management structure in a southern African university, *Higher Education*, 29 (3), 275-285.
- Kern, H. (2005), "Organisierte Anarchie" - Über die Kunst, eine Universität zu steuern, *Forschung & Lehre* (11), 604-607.
- Kezar, A. (2000), Pluralistic Leadership, *The Journal of Higher Education*, 6, 722-743.
- Kezar, A. (2005), Consequences of Radical Change in Governance: A Grounded Theory Approach, *The Journal of Higher Education*, 76 (6), 634-668.

- Kezar, A., & Eckel, P. (2002a), Examining the Institutional Transformation Process: The Importance of Sensemaking, Interrelated Strategies, and Balance, *Research in Higher Education*, 43 (3), 295-328.
- Kezar, A., & Eckel, P. D. (2002b), The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education, *The Journal of Higher Education*, 73 (4), 435-460.
- Kreckel, R. (2002), Universitätsreform warum und zu welchem Ende? 12 Thesen, *Die Hochschule* (2), 4-21.
- Krull, W. (2001), "Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung" oder: Wie werden Hochschulen zu Zukunftswerkstätten der Gesellschaft?, *Das Hochschulwesen* (5), 134-140.
- Kühn, P. J. (2003), Internationalisierung der Universität - Eine Analyse ihrer Grundsätze und Ziele, *Forschung & Lehre* (12), 660-661.
- Landfried, K. (2000), Reformen in Deutschland, *Zeitschrift für Hochschuldidaktik* (4), 119-124.
- Lapworth, S. (2004), Arresting Decline in Shared Governance: Towards a Flexible Model for Academic Participation, *Higher Education Quarterly*, 58 (4), 299-314.
- Lorange, P. (2000), Setting strategic direction in academic institutions: the case of the business school, *Higher Education Policy* (13), 399-413.
- Ludescher, M., & Waxenegger, A. (1999), Zum Stand der Internationalisierung an drei österreichischen Universitäten, *Zeitschrift für Hochschuldidaktik* (1), 111-125.
- Lueddeke, G. R. (1999), Toward a constructivist framework for guiding change and innovation in higher education, *The Journal of Higher Education*, 70 (3), 235-260.
- Lynch, J. (1989), Strategic market Planning: Analyzing the Curriculum Portfolio, *Journal of Marketing for Higher Education*, 2 (2), 151-162.
- Marginson, S. (2006), Dynamics of National and Global Competition in Higher Education, *Higher Education*, 52 (1), 1-39.
- Meister-Scheytt, C., & Scheytt, T. (2005), The Complexity of Change in Universities, *Higher Education Quarterly*, 59 (1), 76-99.
- Middlehurst, R. (2004), Changing Internal Governance: A Discussion of Leadership Roles and Management Structures in UK Universities, *Higher Education Quarterly*, 58 (4), 258-279.
- Milliken, J. (2001), 'Surfacing' the Micropolitics as a Potential Management Change Frame in Higher Education, *Journal of Higher Education Policy & Management*, 23 (1), 75-84.
- Mittelstraß, J. (1996), Abschied von der vollständigen Universität, *DUZ* (23), 13-15.
- Morphew, C. C., & Hartley, M. (2006), Mission Statements: A Thematic Analysis of Rhetoric Across Institutional Type, *The Journal of Higher Education*, 77 (3), 456-471.
- Müller-Böling, D., & Buch, F. (2006), Hochschulentwicklung in Zeiten der Entgrenzung - Implikationen aktueller Makrotrends für die Hochschule als Lernort, *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* (1), 47-61.

- Müller, W. (2002), Vom Sprecher zum Leiter, *DUZ* (3), 24-25.
- Neave, G. (2003), Internationalisation, Regionalisation and choosing the Community to serve: Or, in the Ballet of the Knowledge Company, should the University attempt the Grand Ecart?, *Das Hochschulwesen* (4), 130-134.
- Nickel, S. (2001), Universitäten auf dem Weg zu Public-Profit-Organisationen?, *Hochschule Ost* (2), 167-182.
- Nickel, S. (2004), Dezentralisierte Zentralisierung - Die Suche nach neuen Organisations- und Leitungsstrukturen für Fakultäten und Fachbereiche, *Die Hochschule* (1), 87-98.
- Oechsler, W. A., & Reichwald, R. (1997), Managementstrukturen an deutschen Universitäten aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, *Forschung & Lehre* (6), 282-285.
- Ogawa, Y. (2002), Challenging the traditional organization of Japanese universities, *Higher Education*, 43 (1), 85-108.
- Palandt, K. (2002a), Stiftungshochschulen - Das niedersächsische Konzept, die Hochschulen auch finanziell selbständiger zu machen, *Das Hochschulwesen* (6), 202-206.
- Palandt, K. (2002b), Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Landesregierung, *Das Hochschulwesen* (5), 162-167.
- Pasternack, P. (2000), Die Hochschulqualitätsdebatte, *Das Hochschulwesen* (2), 38-43.
- Patterson, G. (2001), The Applicability of Institutional Goals to the University Organisation, *Journal of Higher Education Policy & Management*, 23 (2), 159-169.
- Pechar, H., & Pellert, A. (1997). Die Reorganisation der österreichischen Universitäten. In R. Grossmann (Ed.), *Besser Billiger Mehr – Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität* (pp. 91-95). Wien.
- Pechar, H., & Pellert, A. (1999), Internationalisierung österreichischer Universitäten - Editorial, *Zeitschrift für Hochschuldidaktik* (1), 5-7.
- Pellert, A. (2003). Politik als Reformhindernis? In J. Lühje & S. Nickel (Eds.), *Universitätsentwicklung – Strategien, Erfahrungen, Reflexionen* (pp. 19-25). Frankfurt am Main.
- Plander, H. (2003), Das überkommene Besoldungs- und Vergütungssystem im Hochschulbereich als Anlass und Gegenstand von Reformen: Eine Übersicht, *Das Hochschulwesen* (5), 179-182.
- Plander, H. (2004), Leistungsbezogene Professorenbesoldung: Reformmotor oder Reformbremse?, *Das Hochschulwesen* (2), 42-50.
- Reponen, T. (1999), Is leadership possible at loosely coupled organizations such as universities?, *Higher Education Policy*, 12, 237-244.
- Richter, W. F. (2003), Kreativität gefordert - Leitlinien zur leistungsorientierten Besoldung von Professoren, *Forschung & Lehre* (7), 362-364.
- Ropohl, G. (2003), Sanktionen statt Prämien - Wie man die leistungsorientierte Besoldung praktikabel macht, *Forschung & Lehre* (3), 136-138.

- Schimank, U. (1999), Professorenautonomie und Selbststeuerung der deutschen Hochschulen, *Das Hochschulwesen* (1), 11-14.
- Schmitt, T. (2004), Berufungsverfahren im internationalen Vergleich - Ergebnisse und Empfehlungen für eine Reform an deutschen Hochschulen, *Forschung & Lehre* (6), 304-306.
- Schneider, H.-P. (2005), Kultur und kooperativer Föderalismus - Die Organisation von Bildungssystemen im internationalen Vergleich, *Forschung & Lehre* (8), 418-419.
- Schneller, A. (2003), Und wer kauft ein 'W'?, *DUZ* (17), 10-11.
- Schreyögg, G. (2003). *Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden Gabler.
- Scott, J. C. (2006), The Mission of the University: Medieval to Postmodern Transformations, *The Journal of Higher Education*, 77 (1), 1-39.
- Seeling, S. (2000), Zeit für Reformen, *DUZ* (4), 19.
- Smith, K. (2002), Strategy Development for Incumbent Urban Universities: Moving Forward in an Increasingly Competitive Environment, *Journal of Marketing for Higher Education*, 12 (2), 35-47.
- Sporn, B. (1996), Managing university culture: An analysis of the relationship between institutional culture and, *Higher Education*, 32 (1), 41-61.
- Sporn, B., & Eberli, C. (2004). *Hochschule Schweiz. Ein Vorschlag zur Profilierung im internationalen Umfeld: Avenir Suisse*.
- Stephan, H.-C. (2006), Im Netz der neuen Freiheit, *DUZ* (3), 11-13.
- Stock, M. (2004), Steuerung als Fiktion - Anmerkungen zur Implementierung der neuen Steuerungskonzepte an Hochschulen aus organisationssoziologischer Sicht, *Die Hochschule* (1), 30-48.
- Tapper, T., & Palfreyman, D. (1998), Continuity and Change in the Collegial Tradition, *Higher Education Quarterly*, 52 (2), 142-161.
- Teichler, U. (1997), Strukturwandel des Hochschulwesens - Konzepte, internationale Erfahrungen und Entwicklungen in Deutschland, *Das Hochschulwesen* (3), 150-157.
- Teichler, U. (2002), Internationalisierung der Hochschulen, *Das Hochschulwesen* (1), 3-9.
- Titscher, S., Winckeler, G., Biedermann, H., Gatterbauer, H., Laske, S., Moser, R., et al. (2000). *Universitäten im Wettbewerb. Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- v. Eckardstein, D., & Güttel, W. H. (2003). §13 Abs. 6 Universitätsgesetz 2002: Wissensbilanzierung und/oder Wissenscontrolling an Universitäten? In H. Welte, M. Auer & C. Meister-Scheytt (Eds.), *Management von Universitäten – Zwischen Tradition und (Post-) Moderne* (pp. 385-406). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- v. Eckardstein, D., Oechsler, W. A., & Scholz, C. (2001), Personalmanagement und Dienstrechtsreform - eine kritische Analyse, *Forschung & Lehre* (4), 192-195.

- van Bebber, F. (1999), Experiment entschärft, *DUZ* (15-16), 21-23.
- van Bebber, F. (2001), Rat ist gefragt, *DUZ* (21), 14.
- Weber, W. (2003). Strategische Positionierung von Hochschulen. In M. Ringlstetter, H. Henzler & M. Mirow (Eds.), *Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung – Theorien – Konzepte – Anwendungen* (pp. 502-511). Wiesbaden.
- Weick, K. E. (1976), Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 1-20.
- Winter, M. (2004), Fachbereiche und Fakultäten - Bestehende Organisationsstrukturen und aktuelle Reformprojekte an Universitäten, *Die Hochschule* (1), 100-142.
- Witte, J., & Schreiterer, U. (2002), Wie es die anderen machen - die Professorenbesoldungsreform im Lichte internationaler Erfahrungen, *Forschung & Lehre* (9), 475-477.
- Wolverton, M., Ackerman, R., & Holt, S. (2005), Preparing for Leadership: What Academic Department Chairs Need to Know, *Journal of Higher Education Policy & Management*, 27 (2), 227-238.
- Wood, J. (1999), Establishing internal communication channels that work, *Journal of Higher Education Policy & Management*, 21 (2), 135-149.
- Yielder, J., & Codling, A. (2004), Management and Leadership in the Contemporary University, *Journal of Higher Education Policy & Management*, 26 (3), 315-328.
- Zechlin, L. (2006), Im Zeitalter des Wettbewerbs angekommen - Der Differenzierungsprozess innerhalb der Universitäten läuft, *Forschung & Lehre* (8), 446-448.

Die Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität Wuppertal erscheinen unregelmäßig.

Bestellungen richten Sie an:

Name des Herausgebers
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Bergische Universität Wuppertal
Gaußstr. 20
42097 Wuppertal

- | | |
|---|--|
| Koubek/Wiedemeyer/Gester | Unternehmensverfassung und Mitbestimmung in Europa, Nr. 155, 1992 |
| Braun, Wolfram | Ökonomische Gerechtigkeit, Nr. 156, 1992 |
| Sievers, Burkard | Characters in Search of a Theatre, Nr. 157, 1992 |
| Kißler/Eckert/Sparrer/ von Wedel-Parlow | Migrations- und Metropolisierungsforschung in Lateinamerika unter besonderer Berücksichtigung Zentralamerikas, Nr. 158, 1992 |
| Backhaus, Hagen | Multi-Media im Marketing-ASKOT, Autonomes System der Kommunikation im Tourismus, Nr. 159, 1992 |
| Buttermann, Hillebrand,Hödl, Oberstrass | Ein integriertes makroökonomisches Input-Output-Modell für die Bundesrepublik Deutschland, Nr. 160, 1992 |
| Hödl, Pereira, Dausch | Fördermaßnahmen im Bereich der Telekommunikation, Nr. 161, 1992 |
| Eckert, Josef | Arbeitsmigration aus Afrika in die EG. Eine Bibliographie., Nr. 162, 1993 |
| Sievers, Burkard | Love in the time of AIDS, Nr. 163, 1993 |
| Hödl, Erich
Floerecke, Peter
Kalter, Bernhard | Ökonomische Strukturanalyse der Bergischen Großstädte Wuppertal-Solingen-Remscheid, Nr. 164, 1993 |
| Cleff, Thomas | Kultur als Determinante für Regelungen der Arbeitnehmermitsprache. Ein deutsch-französischer Vergleich, Nr. 165, 1993 |
| Backhaus, Hagen
Glomb, Herbert | Interaktive Absatzsysteme - Multi-Media im Marketing, Nr. 166, 1994 |

- Ziegler, Andreas GEE1: Ein Programmsystem zur Schätzung von Parameterstrukturen in multivariaten verallgemeinerten linearen Modellen mit Generalized Estimating Equations, Nr. 167, 1994
- Henke, Achim Entwicklung und Verabschiedung der Richtlinie zur Bildung von Europäischen Betriebsräten, Nr. 168, 1994
- Sievers, Burkhard Mythos als Metapher - Die Schlacht am Lerchenfeld, Nr. 169, 1995
- Hödl, Erich
Kuhne, Dirk
Voßnacke, Michael Strukturanalyse der Luftschadstoffemissionen durch Engergieverbräuche in der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1970-86, Nr. 170, 1995
- Sydow, Jörg
Martin Kloyer Managementpraktiken in Franchisingnetzwerken -Erkenntnisse aus sechs Fallstudien- Nr. 171, 1995
- Hödl, Erich
Weida, Andreas Wettbewerbsorientierte Strukturpolitik in der Europäischen Union Nr. 172, 1995
- Hödl, Erich
Balaghi-Mobayen, Mustafa Deutsche Direktinvestitionen in den modernen Industriebranchen des Irans Nr. 173, 1995
- Koubek, Norbert
Gester, Heinz
Stindt, Ferdinand Die Auswirkung der divisionalen Unternehmensstrukturen auf das Personalmanagement und die Arbeitnehmervertretung Nr. 174, 1996
- Meinzen, Ferdinand Problemetik einer effizienten staatlichen Regulierung von Stromverteilungssystemen Nr. 175, 1996
- Backhaus, Hagen
Zydorek, Christoph Multimedia und die Virtuelle Messe: Substitut oder Ergänzung zur klassischen stationären Messe? Nr. 176a, 1996
- Sievers, Burkard Accounting for the Caprices of Madness Narrative Fiction as a Means of Organizational Transcendence Nr. 176, 1996
- Baisch, Helmut Risikowirtschaft I. Handlungsfreiheiten und Handlungszwänge in einer fremdfinanzierten Ökonomie Nr. 177, 1997

- Kappelhoff, Peter
Wenzel, Olaf Studium und Berufseinstieg
Eine Absolventenbefragung am Fachbereich Wirtschafts-
wissenschaft der Bergischen Universität-GHS Wuppertal
Nr. 178, 1997
- Baisch, Helmut Risikowirtschaft II. Markt und Macht in einer mischfinan-
zierten Ökonomie
Nr. 179, 1997
- Klein, Magdalena
Krebs, Michael Klassische und moderne Ansätze der betriebswirtschaftlichen
Theorie
Nr. 180, 1998
- Krebs, Michael Die virtuelle Unternehmung als Wissensorganisation:
Potentiale und Grenzen des Wissensmanagements
Nr. 181, 1998
- Frambach, Hans Ein neuer Gedanke zur Entstehung der Neoklassik
Nr. 182, 1998
- Eissrich, Daniel
Frambach, Hans Zum Verständnis des Transaktionskostenbegriffs in der
ökonomischen Theorie
Nr. 183, 1998
- Hödl, Erich
Oberstraß, Martin Konsequenzen einer kompensierten Steuer auf Energieträger -
ein Vergleich ökonometrischer Studien
Nr. 184, 1999
- Grieger, Jürgen Umorientierung der Personalwirtschaftslehre?
Personalwirtschaftliche Ziele im Lichte der Shareholder
Value- und Corporate Governance-Diskussionen
Nr. 185, 1999
- Wenzel, Olaf Erlebnismilieus? Die empirische Umsetzung des
Milieumodells von Gerhard Schulze
Nr. 186, 1999
- Grieger, Jürgen Ansatzpunkte und Perspektiven der Rekonstruktion von
Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus
Nr. 187, 1999
- Koubek/Böckly/Gester Wissensmanagement und personalwirtschaftliche
Standartsoftware in internationalen Unternehmen
Nr. 188, 2000
- Heindl, Heinrich/
Pauschert, Dirk Wissensmanagement im virtuellen Unternehmen
Nr. 189, 1998
- Heindl, Heinrich Die digitale Signatur im Internet-Rechtsverkehr
Nr. 190, 1999

Heindl, Heinrich	Benchmarking Best Practices Nr. 191, 1999
Gehle/Heindl/Klein/ Pauschert/Witt	Internetökonomie in New York - Analyse der Rahmen- bedingungen von New Economy-Unternehmen in New York Nr. 192, 2001
Gehle/Heindl/Klein/ Pauschert/Witt	Standorte der New Economy: Das Ruhrgebiet im globalen Wettbewerb der Regionen Nr. 193, 2001
Tindemans, Leo	Die Zukunft Europas Nr. 194, 2001
Pauschert, Dirk	Benchmarking und Innovation Nr. 195, 1999
Pauschert, Dirk	Benchmarking der Internetökonomie - Evaluierung von Erfolgsfaktoren der New Economy in New York Nr. 196, 2000
Frambach, Hans	Die Zertifizierungsverfahren FSC und PEFC im Vergleich - Ein Beitrag zur Zertifizierung nachhaltiger Forstwirtschaft Nr. 197, 2001
Frambach, Hans	Die neoklassische "Geschichte" der Ökonomie: Bemerkungen zur Standortbestimmung von Douglass C. North's Theorie vom Wandel der Institutionen, Nr. 198, 2001
Heindl/Pauschert	Erfolgsfaktoren von New Economy im Silicon Alley, Nr. 199, 2002
Sievers/Ahlers-Niemann	The psychoanalytic study of organizations. A bibliography in the making, Nr. 200, 2003
Koubek, Böckly	Kennzahlen-Systeme im Personalmanagement, Nr. 201, 2003
Weinert, Stephan/ Meyer, Kirsten	"The Evolution of IT-Outsourcing: From its Origins to Current and Future Trends", Nr. 202, 2005
Grieger, Jürgen	"Corruption in Organizations. Some Outlines for Research", Nr. 203, 2005
Fallgatter, Michael, J./ Pluntke, Franziska	Zum 360° -Feedback – eine Analyse der Entwicklungslinien und Funktionsfähigkeit, Nr. 204, 2006
Keim, Martin/Weinert, Stephan	Langzeitstudierende im Fachbereich B der Bergischen Universität Wuppertal - eine explorative Studie, Nr. 205, 2006

Fallgatter, Michael/Brink,
Siegrun

Zum Einfluss der Legitimation auf die Entwicklung junger
Unternehmen: Das Beispiel DocMorris, Nr. 206, 2006

Fallgatter, Michael/Breitsohl,
Heiko

Zur Diskussion um ausufernde Managervergütungen -
Hintergrund, empirischer Zugang, Einordnung, Nr. 207, 2006