

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

22. Workshop Hochschulmanagement

- Genossenschaftsforschung im deutschsprachigen Raum
 - Wann erleben wissenschaftliche Mitarbeiter*innen ihre Arbeit als sinnvoll?
Erste Befunde aus einer Untersuchung an einer österreichischen Fachhochschule
- Wissenschaftskommunikation und Forschungsmarketing – Ein Einblick in Theorie, Erfahrung & Praxis
 - Ethikunterricht im Rechnungswesen: Allheilmittel? Eine empirische Analyse von Rechnungswesen-Studierenden in Rumänien
- The War for Talent – Was das Hochschulmanagement von der Wahrnehmung von Ingenieurstudenten lernen kann
Eine empirische Analyse des Employer Branding am Beispiel deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)
- Forschungssteuerung an Österreichs öffentlichen Universitäten

4 | 2020

Herausgeber*innenkreis

Thomas Behrens, Dr., Ministerialdirigent a.D., Abteilungsleiter für Wissenschaft und Forschung, Hochschulen im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern; ehem. Kanzler der Universität Greifswald

Alexander Dilger, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisationsökonomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, *geschäftsführender Herausgeber der Zeitschrift*

Herbert Grüner, Dr., Rektor der New Design University/ Privatuniversität St. Pölten, Professor für Wirtschaftswissenschaften der Kunsthochschule Berlin-Weissensee

Michael Hölscher, Dr., Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

Roland Kischkel, Dr., Kanzler der Universität Wuppertal

Bernd Kleimann, Prof. Dr., Leiter der Abteilung Governance in Hochschule und Wissenschaft, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW)

Stefan Lange, Dr., wissenschaftlicher Referent, stellv. Geschäftsstellenleiter, Geschäftsstelle des Rats für Informationsinfrastrukturen, Göttingen

Wilfried Müller, Dr., Professor für Sozialwissenschaftliche Technikforschung i.R., Hochschulberater, Mitglied des Fachbeirats Lehre der Alfred Toepfer Stiftung, ehem. Rektor der Universität Bremen, ehem. Vizepräsident der HRK

Claudia Peus, Dr., geschäftsführende Vizepräsidentin für Talent Management und Diversity, Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, Technische Universität München

Joachim Prinz, Dr., Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen, Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)

Solveig Randhahn, Dr., Studiendekanin und Geschäftsführerin, Fakultät für Gesellschaftswissenschaften, Universität Duisburg-Essen

Antje Stephan, Dr., Kanzlerin der Hochschule für Künste Bremen

Margret Wintermantel, Dr., Professorin für Sozialpsychologie, Präsidentin des DAAD, ehem. Präsidentin der Universität des Saarlandes

Wolff-Dietrich Webler, Dr., ehem. Professor of Higher Education, Bergen University (Norway), Ehrenprofessor der Staatl. Päd. Universität Jaroslavl Wolga, Leiter des IWBB – Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

Hinweise für die Autor*innen

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor*innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten und nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandelt zu haben. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autor*innenhinweisen“ auf unserer Website: www.universitaetsverlagwebler.de

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Website.

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung:

UVW UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld
Tel.: 0521 - 92 36 10-12, Fax: 0521 - 92 36 10-22

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 11.12.2020

Grafik: Ute Weber Grafik Design, München.
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular.

Satz: UVW, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Druck: Sievert Druck & Service GmbH, Bielefeld

Abonnement/Bezugspreis ab 2019: (zzgl. Versandkosten)

Jahresabonnement 79 Euro

Einzelheft: 21 Euro, Doppelheft: 39.90 Euro

Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten.

Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfasser*innennamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber*innen bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Einführung der geschäftsführenden Herausgeber*innen

Von Joachim Prinz & Michaela Schaffhauser-Linzatti **97**

Organisations- und Managementforschung

Anselm Balk
Genossenschaftsforschung im deutschsprachigen Raum **98**

Karin Link & Gina Falkner
Wann erleben wissenschaftliche Mitarbeiter*innen ihre
Arbeit als sinnvoll?
Erste Befunde aus einer Untersuchung an einer
österreichischen Fachhochschule **103**

Barbara M. C. Bauder & Till C. Jelitto
Wissenschaftskommunikation und Forschungsmarketing –
Ein Einblick in Theorie, Erfahrung & Praxis **109**

Eva Emese Zsargo & Michaela Schaffhauser-Linzatti
Ethikunterricht im Rechnungswesen: Allheilmittel?
Eine empirische Analyse von Rechnungswesen-
Studierenden in Rumänien **113**

Marvin Zumkley
The War for Talent – Was das Hochschulmanagement von
der Wahrnehmung von Ingenieurstudenten lernen kann
Eine empirische Analyse des Employer Branding am Beispiel
deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) **117**

Judith Frei, Dorothea Greiling & Judith Schmidhuber
Forschungssteuerung an Österreichs öffentlichen
Universitäten **123**

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS **IV**

Fünf Neuerscheinungen im UVW

Joachim Nettelbeck: Serendipity und Planen. Zum reflexiven Verwalten von Wissenschaft und Gestalten ihrer Institutionen. Der Jurist und ehem. Sekretär des Wissenschaftskollegs zu Berlin (Dissertation zu Berufungsverfahren in Deutschland und Frankreich (1981), der auch 10 Jahre Erfahrungen als Hochschulkkanzler sammeln konnte), hat einen bemerkenswerten Band verfasst und uns zur Publikation übergeben. Er schreibt in der Einleitung:

„Neue Einsichten sind nicht vorhersehbar. Sie unterliegen dem, was Robert Merton für die Forschung mit Serendipity gekennzeichnet hat, und sind deshalb davon abhängig, dass den Wissenschaftlern Freiräume eingeräumt werden. Auch Studierende brauchen diesen Freiraum. Auch die bildende Wirkung des Studiums ist unvorhersehbar, die Wirkung, wie eigene Fragen und Anliegen sich mit dem verbinden, was im Studium oder durch Lehrbücher vermittelt wird. Die Methoden des New Public Management haben sich auch in der Wissenschaft ausgebreitet. Indikatoren sind zunächst einmal nützliche Informationen. Wenn sie jedoch das Verhalten von Politik und Verwaltung bestimmen, werden sie für die Wissenschaftler zu zwingenden Normen, führen zur Standardisierung und behindern die kreative Seite der Wissenschaft. Demgegenüber plädiert dieses Buch dafür, die Verwaltung von den Wissenschaftlern und der Eigenart von Wissenschaft her zu denken, von ihrer Unvorhersehbarkeit, und sich den widrigen Wirkungen der Steuerung über Indikatoren zu widersetzen. Es plädiert für eine reflexive Verwaltung. Eine solche Verwaltung ist eine anspruchsvolle, kreative Tätigkeit, die ihren Teil zu einer demokratischen Gestaltung öffentlich finanzierter Forschung beizutragen hat, sowohl im Interesse der Wissenschaftler und des Gemeinwohls wie zur Zufriedenheit des Verwalters.“

2007 hat *Wolff-Dietrich Webler* damit begonnen, jährlich eine Gruppe von Expert*innen aus der Hochschul- bzw. Wissenschaftspolitik, Wissenschaftsförderung, der Leitung von Hochschulen und aus der Hochschulforschung (Forschung über Hochschulen) zu einer einwöchigen Klausur über drängende Themen der Wissenschafts- und Hochschulentwicklung nach Sylt einzuladen. Dieses „Hochschulforum Sylt“ – jeweils begrenzt auf 20-25 Teilnehmer – fand 2020 zum 14. Mal statt, in aller Vorsicht als Präsenztagung. Da Webler vorher im April seinen 80. Geburtstag feiern konnte, hat ein Kreis bisheriger Teilnehmer*innen ihm unter dem Titel **„Die ganze Hochschule soll es sein!“** (dem Thema 2018) eine umfangreiche Festschrift gewidmet. Sabine Behrenbeck, Krista Sager und Uwe Schmidt haben die Herausgabe des Bandes mit 27 Beiträgen auf 392 Seiten übernommen. Einzelheiten sind verfügbar unter <https://www.universitaetsverlagwebler.de/behrenbeck-et-al-2020>

Ein ausführliches, sein Leben beleuchtendes Interview mit dem Jubilar ist in der Ausgabe 1/2020 der Zeitschrift „Hochschulmanagement“ erschienen.

Hartmut von Hentig ist in diesem Herbst 95 Jahre alt geworden. Selten hat ein Wissenschaftler außerhalb seines wissenschaftlichen Werkes größere Kontroversen ausgelöst. Deren Verlauf bildet ein Lehrstück über die Unfähigkeit vieler Wissenschaftler*innen, mit Kontroversen dieser Art auch nur nach wissenschaftlichen Regeln der Wahrheitsuche – geschweige denn der Rechtsstaatlichkeit – umzugehen. Trotz schwerster Vorwürfe in Tageszeitungen ist gegen Hentig nie ein Strafverfahren, geschweige denn auch nur ein Ermittlungsverfahren eingeleitet worden. Alle Vorwürfe beruhten nur auf Vermutungen und entbehrten jeden Beweises. Insofern muss ein Rufmord tragischen Ausmaßes konstatiert werden. In dieser Konstellation hat *Erhard Wiersing* (Fachkollege aus Detmold) in vierjähriger akribischer Arbeit eine Biografie Hentigs verfasst: **Hartmut von Hentig – Essay zu Leben und Werk**. Eine Rezension von Helmwart Hierdeis (ehem. Prof. für Allg. Pädagogik an der Universität Innsbruck) finden Sie unter www.socialnet.de/rezensionen/27371.php.

Karsten König wird seine Dissertation im UVW publizieren: **Macht und Verständigung in der externen Hochschulsteuerung. Verhandlungsmodi in Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule**. Er schrieb uns dazu: „Als ehemaliger Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung habe ich über 10 Jahre die Entwicklung von externen Zielvereinbarungen und Hochschulverträgen zwischen Staat und Hochschulen untersucht. In Kürze stehen in zahlreichen Bundesländern neue Vertragsverhandlungen an und ich konnte diese Verhandlungen sehr grundlegend untersuchen und in eine neue empirische Perspektive einordnen.“

Auch *Pascale Stephanie Petri*, Psychologin an der Universität Gießen, veröffentlicht ihre Dissertation bei uns: **Neue Erkenntnisse zu Studienerfolg und Studienabbruch. Einblicke in die Studieneingangsphase**. Dazu schreibt sie: „Vor dem Hintergrund, dass eine Reduktion der Abbruchquote angestrebt wird, besteht Handlungsbedarf, um die Diskrepanz zwischen wissenschaftlichen Untersuchungen im Bereich Studienabbruch und deren Erkenntnissen einerseits und den in der institutionellen Beratungspraxis vorzufindenden Angeboten andererseits zu minimieren. Im Rahmen meines Promotionsprojektes habe ich daher zunächst ausgewählte bestehende Modelle des Studienabbruchs theoretisch und empirisch verglichen und anschließend auf Basis der so gewonnenen Erkenntnisse ein neues, integratives Modell des Studienabbruch entwickelt (das EOS-Modell), welches ich umfangreich validiert habe. Es kann zukünftig als Grundlage für institutionelles Handeln im Bereich Studienabbruchprophylaxe dienen.“ Für alle in den Bereichen Curriculumentwicklung, Studienqualität, Studienberatung Engagierten ist dies eine spannende Lektüre.

Weitere Informationen zu diesen Publikationen erhalten Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de

Liebe Leserin, lieber Leser,

es freut uns, Ihnen eine besondere Ausgabe des Hochschulmanagements zu präsentieren. Die darin enthaltenen Artikel basieren auf dem 22. Workshop Hochschulmanagement des vhb, der im Februar 2020, noch live vor Corona, an der Universität Wien stattfand. Die heterogenen Vorträge und die große Teilnehmerzahl haben gezeigt, dass Forschung über den tertiären Bildungssektor lebendig ist wie noch nie und unsere scientific community – quod erat demonstrandum – nicht erst durch lockdown und Online-Fernunterricht in der Öffentlichkeit präsent ist.

Warum ist diese Ausgabe besonders? Wir bringen diesmal ganz bewusst einen Querschnitt österreichischer Beiträge, die aber nicht so sehr regionale Gegebenheiten untersuchen, sondern nichtsdestotrotz international ausstrahlen.

Anselm Balk von der Universität Wien widmet seine Analyse der Genossenschaftsforschung im deutschsprachigen Raum einer Organisationsform, in der ca. ein Drittel aller Deutschen und ein Viertel aller Österreicher Mitglied sind, der aber in universitärer Forschung und Lehre wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Er arbeitet die individuellen, stark interdisziplinären Schwerpunkte der 15 Institutionen heraus, die auch im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft genossenschaftlicher Institute AGI kooperieren, und zeigt auf, dass sie überwiegend als An-Institute mit Drittmittelfinanzierung geführt werden.

Seite 98

Die österreichische Entwicklung des Fachhochschulsektors begann viel später als in Deutschland, aber unabhängig von der unterschiedlichen Einbettung in die tertiäre Bildungslandschaft hängt ihr Erfolg von qualifizierten und engagierten Mitarbeitern ab. **Karin Link und Gina Falkner** von der Fachhochschule Wiener Neustadt präsentieren Ergebnisse einer empirischen Studie, die dem Sinnerleben von Forschenden und Lehrenden an Fachhochschulen nachgeht und die Rahmenbedingungen für Förderung und Erhaltung ihrer Motivation skizziert.

Seite 103

Barbara M.C. Bauder und Till C. Jelitto von der PR&D Public Relations für Forschung & Bildung, Wien, greifen die Bedeutung von Wissenschaftskommunikation und Forschungsmarketing als wichtige Säule der Third Mission auf. Sie diskutieren die positiven Wirkungen von Investitionen in Maßnahmenpakete, die in konzeptionellem Kontext mit der Kommunikationsstrategie der Einrichtung stehen, um damit ihre wissenschaftliche Exzellenz zu demonstrieren, das Knüpfen von Kontakten zu neuen Kooperationspartnerinnen und -partnern erleichtern, den Forschungstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft intensivieren und die Drittmittelakquise unterstützen.

Seite 109



Joachim Prinz



Michaela Schaffhauser-Linzatti

Eva Emese Zsargo und Michaela Schaffhauser-Linzatti greifen ein Thema auf, das in Wirtschaftskreisen gerade brandaktuell ist: Kriminalität mit Hilfe von Rechnungslegung. Sie untersuchen anhand einer empirischen Studie an rumänischen Hochschulen, ob eine ethische Ausbildung von Studierenden im Bereich Rechnungswesen auch zu einer erhöhten Sensitivität hinsichtlich ethischer Verhaltensweisen führt.

Seite 113

Marvin Zumkley von der Universität Duisburg-Essen analysiert empirisch die Wahrnehmung von Ingenieurstudenten in Bezug auf den deutschen Mittelstand als Arbeitgeber. Denn neben dem allgemeinen *war for talent* stehen vor allem deutsche KMU vor der Herausforderung des Fachkräftemangels. Zudem wird es für KMU schwierig, gefragte Zielgruppen wie Ingenieure zu gewinnen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden nicht nur Empfehlungen für KMU abgeleitet, sondern auch aufgezeigt was das Hochschulwesen – als alternativer potenzieller Arbeitgeber – von der Wahrnehmung lernen kann, um eine attraktive und wettbewerbsfähige Arbeitgebermarke (Employer Brand) zu schaffen.

Seite 117

Um etwas Licht in die universitäre Wissensbilanz blackbox zu schaffen, analysieren die Autoren **Judith Frei, Dorothea Greiling und Judith Schmidhuber** Forschungsdokumentationssysteme. Dabei handelt es sich insbesondere um inneruniversitäre Planungs- und kybernetische Steuerungsinstrumente um die Leistungsfähigkeit öffentlicher Universitäten in Österreich zu fördern und zu überprüfen. Neben weiteren eingesetzten monetären sowie nicht-monetären Anreizen zeigt sich, dass an öffentlichen Universitäten ein breiter Mix an Instrumenten zur aktiven Forschungssteuerung angewandt werden.

Seite 123

Wir wünschen unseren Leserinnen und Lesern viele neue Einblicke in die unterschiedlichsten Themengebiete!

Joachim Prinz und Michaela Schaffhauser-Linzatti

Jahresverzeichnis 2020

Das **Inhaltsverzeichnis des Jahrgangs 2020** der Zeitschrift *Hochschulmanagement* finden Sie auf unserer Website als PDF-Datei: <https://www.universitaetsverlagwebler.de/jvz>

Anselm Balk



Genossenschaftsforschung im deutschsprachigen Raum

Cooperatives are among the largest economic organisations in the German-speaking area. In Germany more than 22 million people were members of a cooperative in 2018, which corresponds to about one in four people (GVB 2018). In Austria, the cooperative penetration rate is even higher with 3.3 million members or almost 33% of the total population (Brazda 2017, p. 11f). Also among the Swiss population the proportion is high. The two consumer cooperatives Migros and Coop alone count over 2.2 and 2.5 million members, respectively (statista 2019). Due to this great social and economic importance in Germany, Austria, and Switzerland, university research institutions have been established since the beginning of the 20th century and increasingly since the end of World War II, which deal with the specifics of the cooperative system. In the context of this article, these university cooperative research institutions will be presented with their respective main topics.

I. Genossenschaftsforschungseinrichtungen im deutschsprachigen Raum

Genossenschaften fällt durch ihre starke Präsenz im Banken- und Wohnbereich, aber auch in der Landwirtschaft und anderen Wirtschaftssparten eine große wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Bedeutung zu, doch agieren sie aufgrund ihrer Organisationsstruktur anders als andere wirtschaftliche Unternehmensformen. Zudem bilden sie aufgrund der ihnen zugeschriebenen Doppelnatur (Draheim 1952) eine Mischform aus wirtschaftlichem Unternehmen und Personenverband mit sozialer Komponente. Um diese Besonderheit der genossenschaftlichen Unternehmensform zu beforschen, wurden mit der wachsenden Bedeutung des Genossenschaftssektors seit Anfang des 20. Jahrhunderts universitäre Genossenschaftsforschungseinrichtungen eingerichtet. Diesen universitären Genossenschaftsforschungseinrichtungen ist eigen, dass sie meist nicht direkt durch die Universität bzw. die Allgemeinheit finanziert werden, sondern großteils als sog. universitäre An-Institute von Drittmittelgebern. So gibt es an den Universitäten keine eigenen Lehrstühle für Genossenschaftswesen. Die Drittmittelgeber sind in der Regel angeschlossene Vereine, in denen sich Genossenschaftsverbände, Einzelgenossenschaften und/oder Privatpersonen zur Förderung der universitären genossenschaftlichen Forschung zusammengeschlossen haben. Die Forschung zielt dabei zum einen auf die unmittelbare Beforschung der Praxis, zum anderen auf die Grundlagenforschung in genossenschaftsspezifischen Themenfeldern ab. Wichtig für die Genossenschaftsforschung waren daher immer Personen, die beide Bereiche in sich vereinen und sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft führende Positionen einnehmen konnten.

Geschichtlich betrachtet kamen die ersten universitären Genossenschaftsforschungsinstitute in den 1910er Jahren auf, doch lässt sich eine große Gründungswelle genossenschaftlicher Forschungseinrichtungen erst mit dem Ende des 2. Weltkriegs ausmachen. Grund für die Zunahme an Genossenschaftsforschungseinrichtungen war die wachsende wirtschaftliche Bedeutung der genossenschaftlichen Rechtsform und damit das starke Interesse der Genossenschaftspraxis an einer Beforschung des Genossenschaftsthemas.

Die Ausrichtung war zunächst stark auf rechtliche Themengebiete fokussiert, doch verlagerten sich die genossenschaftlichen Fragestellungen vermehrt in den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich, weshalb heute ein Großteil der Forschungseinrichtungen an den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten angesiedelt ist. Die 15 universitären Genossenschaftsforschungseinrichtungen sind dabei über die Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute (AGI) miteinander verbunden. Zudem gibt es seit 1950 die Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), die als zentrale Fachzeitschrift der deutschsprachigen Genossenschaftsforschung fungiert.

II. Übersicht universitärer Genossenschaftsforschungseinrichtungen

In Abbildung 1 sind die Standorte der einzelnen in der AGI zusammengeschlossenen Genossenschaftsforschungseinrichtungen grafisch dargestellt. In Marburg und Wien gibt es jeweils zwei genossenschaftliche Forschungseinrichtungen.

Die hier vorgestellten Forschungseinrichtungen lassen sich grob in acht verschiedene Kategorien einteilen, wobei es bei fast allen Einrichtungen zu Überlappungen in eine oder

Abb. 1: Sitz aller in der AGI zusammengeschlossener Genossenschaftsforschungseinrichtungen



Quelle: eigene Darstellung, Karte: NordNordWest

mehrere der anderen Kategorien kommen kann. Eine grobe Einteilung ergibt sich wie folgt:

1. Betriebswirtschaftlich: Erlangen-Nürnberg, Fribourg, Innsbruck, Wien, Wien (WU)
2. Volkswirtschaftlich: Münster
3. Juristisch: Marburg I, Luzern
4. Soziologisch: Köln
5. Agrarökonomisch: Berlin, Gießen, Hohenheim
6. Regionalpolitisch: Halle
7. Entwicklungspolitisch: Marburg II
8. Historisch: Hamburg

1. Genossenschaftsforschungseinrichtungen mit vorwiegend betriebswirtschaftlichem Bezug

1.1 Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen, Universität Erlangen-Nürnberg

Das Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen der Universität Erlangen-Nürnberg wurde im Jahr 1949 gegründet und verfolgt einen stark betriebswirtschaftlichen Zugang zum Thema Genossenschaftswesen, wobei der Ansatz der „Harmonietheorie“ und damit einer spezifischen gemeinschaftsorientierten Ausprägung des handelnden Genossenschaftsmitglieds prägend ist (vgl. Mändle/Swoboda 1992, S. 337 und S. 463). Inhaltlich versteht sich das Institut als praxisnah und widmet sich in seiner Forschung den Fragen nach der Verbesserung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaften und der Verwirklichung ihres in der Satzung festgelegten Förderauftrags (Genossenschaftsinstitut 2020).

Geleitet wird die Forschungseinrichtung seit März 2018 von Prof. Dr. Matthias Wrede, Inhaber des Lehrstuhls für Sozialpolitik an der Universität Erlangen-Nürnberg. Am Institut sind derzeit fünf Personen beschäftigt. Weiters befindet sich dort der Redaktionssitz der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG).

1.2 Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Universität Fribourg (Schweiz)

Das Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management (VMI) der Universität Fribourg ist das Kompetenzzentrum für Verbands- und NPO-Management im deutschsprachigen Raum. Es wurde 1976 ohne finanzielle Beteiligung der Universität Fribourg gegründet. Neben der Forschung bildet die Weiterbildung von Personen aus der NPO- und Genossenschaftspraxis eine wesentliche Säule des Instituts (o.A. 2015, S. 69). Direktor des Instituts ist Prof. Markus Gmür. Für das Institut wesentlich, ist die Entwicklung und stetige Weiterentwicklung des Freiburger Management-Modells (o.A. 2015, S. 70).

1.3 Fachbereich für Genossenschaftswesen, Universität Wien

Der Fachbereich für Genossenschaftswesen an der Universität Wien wurde 1952 gegründet und wird seit Ende 2019 von Prof. Michaela Schaffhauser-Linzatti geleitet. Derzeit sind fünf Personen direkt am Fachbereich beschäftigt (FB Genos 2020a). Schwerpunkte der Forschung, die eng mit der Lehre verknüpft ist, sind insbesondere

- volkswirtschaftliche,
- betriebswirtschaftliche,
- soziologische und
- rechtswissenschaftliche Fragen, die auch unter geschichtlichen Gesichtspunkten behandelt werden (FB Genos, 2020b).

So waren in den letzten Jahrzehnten historisch-analytische Forschungsaktivitäten für den Fachbereich prägend (Brazda/Blisse 2018). Damit ist der Fachbereich sehr interdisziplinär aufgestellt und wirkt in einer großen Bandbreite von Themen.

1.4 Forschungsinstitut für Kooperation und Genossenschaften, Wirtschaftsuniversität Wien

Das Forschungsinstitut für Kooperation und Genossenschaften wurde 1989 an der Wirtschaftsuniversität Wien gegründet und wird seit 2005 von Prof. Dietmar Rößl geleitet, der zeitgleich auch Vorstand des Instituts für KMU-Management ist. Im Rahmen des Forschungsinstituts werden Fragen der zwischenbetrieblichen Kooperation sowie des Genossenschaftsmanagements behandelt, wobei ein besonderes Augenmerk auf das Mitglie-

derbeziehungsmanagement gelegt wird (RICC 2020). Im Bereich der Grundlagenforschung wird etwa der Frage nachgegangen, welche Vorbedingungen bzw. welche unterschiedlichen Koordinationsmechanismen in kooperativen Arrangements zu einer guten Leistungsfähigkeit führen können (Hatak 2014, S. 61).

2. Genossenschaftsforschungseinrichtungen mit vorwiegend volkswirtschaftlichem Bezug

2.1 Institut für Genossenschaftswesen, Universität Münster

Das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster ist mit 20 Mitarbeiter*innen zahlenmäßig die größte Genossenschaftsforschungseinrichtung im deutschsprachigen Raum und verfolgt einen volkswirtschaftlichen Forschungsansatz, der im Bereich der Institutionenökonomik zu verorten ist (IfG Münster 2020a). Das Institut wird von Prof. Theresia Theurl, Professorin für Volkswirtschaftslehre, als geschäftsführende Direktorin geleitet (IfG Münster 2020b). Gegründet wurde das Institut 1947.

Die Forschungseinrichtung in Münster ist eines der wenigen genossenschaftlichen Forschungsinstitute, das weitestgehend aus staatlichen Mitteln finanziert wird (Reichel 2011, S. 176). Um der Ausgestaltung des oben beschriebenen genossenschaftlichen Ansatzes zu entsprechen, wurden vier Forschungscluster gebildet, die die folgenden Themen umfassen (IfG Münster 2020c):

- Institutionenökonomische Analysen,
- Kooperation (anwendungsorientierte Vertiefung von Institutionalisierungsentscheidungen und Management von Kooperationen),
- genossenschaftsstrategische Fragen (Strategieoptionen von Genossenschaften als spezielle Kooperationsform),
- heutige Genossenschaftsidee (komparative Vorteile der genossenschaftlichen Organisationsform).

3. Genossenschaftsforschungseinrichtungen mit vorwiegend juristischem Bezug

3.1 Institut für Genossenschaftswesen (ifG), Universität Marburg

Das Marburger Institut für Genossenschaftswesen wurde im Zuge der Gründungswelle genossenschaftlicher Forschungseinrichtung nach dem 2. Weltkrieg 1947 gegründet (ifG Marburg 2020a). Geschäftsführender Direktor ist Prof. Sascha H. Mölls, der neben der Leitung der Forschungseinrichtung auch Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Rechnungslegung der Universität Marburg ist (ifG Marburg 2020b). Geprägt wurde das Institut durch seinen langjährigen Leiter Prof. Dr. em. Volker Beuthien. Insgesamt sind zehn Personen direkt am Institut beschäftigt.

Als Forschungsschwerpunkte verfolgt das ifG die Bereiche Recht und Wirtschaft. Im Zuge von wirtschafts- und unternehmensrechtlichen Fragestellungen untersucht das Institut etwa Governance-Strukturen von Genossenschaftsbanken oder die Auswirkungen neuer rechtlicher Rahmenbedingungen für Genossenschaften allgemein, insbesondere aber für Kreditgenossenschaften.

3.2 Kompetenzstelle Genossenschaftsrecht, Universität Luzern

Die Kompetenzstelle Genossenschaftsrecht ist mit Gründungsdatum 1. Juli 2009 das jüngste der in die AGI auf-

genommenen Institute. Angesiedelt ist sie am Institut für Unternehmensrecht und wird von Dr. Nadja Fabrizio geleitet, die sich intensiv mit rechtlichen Fragestellungen rund um das Genossenschaftsthema im Schweizer Rechtsraum beschäftigt. Wesentlich ist dabei vor allem die Grundlagenforschung zum Genossenschaftsrecht, doch werden auch konkrete rechtliche Fragestellungen behandelt (Universität Luzern 2020). Auch auf staatlicher Ebene ist die Kompetenzstelle aktiv, etwa wenn es um Vernehmlassungsprozesse oder der Befragung im Vorfeld von Gesetzgebungsverfahren kommt (Jungmeister 2013, S. 71).

4. Genossenschaftsforschungseinrichtungen mit vorwiegend soziologischem Bezug

4.1 Seminar für Genossenschaftswesen, Universität zu Köln

Das Seminar für Genossenschaftswesen (SfG) der Universität zu Köln wurde als eines der wenigen genossenschaftlichen Forschungsinstitute bereits vor dem 2. Weltkrieg 1926 gegründet. Geschäftsführender Direktor des Seminars ist Prof. Frank Schulz-Nieswandt, der neben der Leitung des Seminars für Genossenschaftswesen, auch die Professur für Sozialpolitik und Methoden der qualitativen Sozialforschung am Institut für Soziologie und Sozialpsychologie (ISS) innehat (SfG Köln 2020). Insgesamt arbeiten sechs Personen am Seminar.

Die Forschungsschwerpunkte des Seminars sind auf eine sozialwissenschaftliche Betrachtung der genossenschaftlichen Kooperative hin ausgerichtet, doch verfolgen die einzelnen Mitarbeiter*innen zusätzlich weitere Schwerpunkte. So werden unter anderem volkswirtschaftlich-sozialwissenschaftliche, betriebswirtschaftliche, aber auch entwicklungspolitische Fragestellungen in Bezug auf die Genossenschaften behandelt. Ein weiterer Schwerpunkt ist das Management von Genossenschaften im sozialen Bereich (Schmale 2016, S. 246).

5. Genossenschaftsforschungseinrichtungen mit vorwiegend agrarökonomischem Bezug

5.1 Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, Universität Hohenheim

Die 1971 gegründete Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim zeichnet insbesondere die enge Zusammenarbeit mit den Fachgebieten für Agrarinformatik und Unternehmensführung aus. Die Leitung der Forschungsstelle hat Prof. Reiner Doluschitz inne (Doluschitz 2016, S. 50). Aktuell sind sechs Personen für das Institut tätig. Folgende acht Themenschwerpunkte werden verfolgt:

- Struktur- und Entwicklungsfragen sowie Anpassungsstrategien von Genossenschaften aus unterschiedlichen Sparten,
- Neugründungen von Genossenschaften nach der Novelle des GenG 2006,
- Zukunftsfelder für Genossenschaften, u.a. im ländlichen Raum, in der Kommunalwirtschaft, in der Pflege und Seniorenbetreuung,
- Kooperationen und Fusionen,
- Mitgliedschaft als Ressource und Managementaufgabe,
- genossenschaftliche Werte,
- Regulatorik in Genossenschaftsbanken,

- Entwicklungsstrategien für Energie- und Winzergenossenschaften (Doluschitz 2016, S. 51).

5.2 Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Humboldt-Universität, Berlin

Das Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität in Berlin wurde im Jahr 1991 gegründet, doch reichen seine Ursprünge bis 1906 zurück (IfG Berlin 2020a). Damit ist das Institut in Berlin die älteste universitäre Genossenschaftsforschungseinrichtung im deutschsprachigen Raum.

Angesiedelt ist das Institut am Department für Agrarwissenschaften und wird seit 2014 von Prof. Markus Harnisch geleitet. (IfG Berlin 2020b). Der Forschungsschwerpunkt liegt auf der Kooperation und Selbstorganisation im Bereich der nachhaltigen Bewirtschaftung ländlicher Gebiete. Räumlich fokussiert sich das Institut vor allem auf die Entwicklung in den Neuen Bundesländern, Osteuropa und den Fernen Osten. Untersucht wurde und wird vor allem die Transformation, die sich durch den Fall des Eisernen Vorhangs für ländliche Genossenschaften ergaben (IfG Berlin 2020c).

5.3 Institut für Genossenschafts- und Kooperationswesen (IfG), Universität Gießen

Das Institut für Genossenschaftswesen (IfG) an der Universität Gießen wurde 1961 gegründet und wird aktuell von Prof. Rainer Kühl geleitet. Angesiedelt ist es im Bereich der Agrar- und Ernährungswissenschaften. Als Ziel wird die beständige Verbesserung der konkreten Anwendungsforschung in der Analyse kooperativer Geschäftsfelder im Bereich der Agrar- und Ernährungswirtschaft angeführt (Kühl 2017, S. 58). Eine der Hauptaufgaben ist somit die Beforschung der sich verändernden Rahmenbedingungen innerhalb der genossenschaftlich organisierten Agrarunternehmen. Neu hinzugekommen ist dabei ein verhaltensökonomischer Ansatz, mit dessen Hilfe konkrete Problemstellungen der genossenschaftlichen Praxis vom IfG betrachtet werden. Weiters behandelt das Institut auch konkrete strategische Fragestellungen der genossenschaftlich organisierten Unternehmen innerhalb der Agrar- und Ernährungswirtschaft und behandelt dabei neben dezidiert agrarwissenschaftlichen Thematiken auch rechtliche und betriebswirtschaftliche Fragestellungen (Kühl 2017, S. 60).

6. Genossenschaftsforschungseinrichtungen mit vorwiegend regionalpolitischem Bezug

6.1 Interdisziplinäre Wissenschaftliche Einrichtung für Genossenschafts- und Kooperationsforschung (IWE GK), Universität Halle

Die Ursprünge der interdisziplinären genossenschaftlichen Forschungseinrichtung an der Universität Halle gehen auf das Jahr 1911 zurück, doch musste es seine Aktivitäten während der Teilung Deutschlands einstellen und konnte erst 1990 wiedereröffnet werden (IWE GK 2020a). Geschäftsführender Direktor der Forschungseinrichtung ist seit 2011 der Jurist Prof. Winfried Kluth.

Die Forschungseinrichtung selbst ist eine Einrichtung der juristischen und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Als Arbeitsfelder bzw. Forschungsschwerpunkte mit Fokus

Ostdeutschland werden sechs Bereiche angegeben:

- Entwicklung des Genossenschaftsrechts im engeren Sinn,
- Governance von Genossenschaften,
- Sozial- und Infrastrukturgenossenschaften,
- Agrargenossenschaften national und international,
- Prüfungswesen,
- Innovationskooperation, kommunale Kooperation.

Damit deckt die Einrichtung so gut wie alle genossenschaftlichen Forschungsfelder ab. Thematisch werden neben institutionenökonomischen auch systemtheoretische Ansätze verfolgt (IWE GK 2020b).

6.2 Internationales Institut für Genossenschaftsforschung in Alpenraum (IGA), Universität Innsbruck

Das internationale Institut für Genossenschaftsforschung im Alpenraum wurde 1995 als Verein gegründet. Geleitet wird das IGA von Prof. Arnulf Perkounigg, dem ehemaligen Direktor des Raiffeisenverbandes Tirol. Als Forschungsschwerpunkt hat sich das IGA die Beforschung des Genossenschaftswesens im Alpenraum gesetzt, wobei als wesentliches Ziel die Frage behandelt wird, wie und ob es durch genossenschaftliche Kooperation möglich ist, die regionale Identität, insbesondere im Alpenraum, aufrecht zu erhalten. Weiters sollen Genossenschaften im alpenländischen Raum gefördert werden (Perkounigg 2015, S. 301).

7. Genossenschaftsforschungseinrichtungen mit vorwiegend entwicklungspolitischem Bezug

7.1 Arbeitsgruppe Entwicklungs- und Kooperationsökonomie, Universität Marburg

Als zweite genossenschaftliche Forschungsstelle der Universität Marburg gibt es seit 1963 die Arbeitsgruppe Entwicklungs- und Kooperationsökonomie, die von Prof. Michael Kirk geleitet wird, dem fünf Mitarbeiter*innen zur Seite stehen. Die Arbeitsgruppe hat einen explizit entwicklungspolitischen Auftrag und beschäftigt sich mit der Kooperationsökonomie in den Ländern des globalen Südens. Dabei wird die Forschung, ähnlich dem Münsteraner Institut, vor allem unter Berücksichtigung von institutionenökonomischen Ansätzen durchgeführt. Unter diesem Gesichtspunkt werden die Bereiche (genossenschaftliche) Kooperation, kollektives Handeln und Selbsthilfeorganisationen in Entwicklungs- und Transformationsländern untersucht (AG Marburg 2020).

8. Genossenschaftsforschungseinrichtungen mit vorwiegend historischem Bezug

8.1 Arbeitsstelle für Genossenschaftsgeschichte, Universität Hamburg

Als Nachfolgeeinrichtung des ehemaligen Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Hamburg existiert noch eine Arbeitsstelle für Genossenschaftsgeschichte, die einerseits Ringvorlesungen wie im Wintersemester 2018/19 zum Thema: „Genossenschaftsbewegung im Aufbruch – Geschichte und Aktualität kooperativen Wirtschaftens“ abhält und andererseits jährlich eine Tagung zur Genossenschaftsgeschichte in Hamburg organisiert. Akteur ist Dr. Holger Martens, Vorstand der Historiker-Genossenschaft eG in Hamburg.

III. Herausforderungen und Chancen der universitären Genossenschaftsforschung

Die genossenschaftlichen Themengebiete und die spezifischen Schwerpunkte der Genossenschaftsforschungseinrichtungen reichen, wie gezeigt wurde, von betriebs- und volkswirtschaftlichen, über soziologische, entwicklungspolitische und rechtliche, bis hin zu geschichtlichen und regionalspezifischen Fragestellungen und decken damit ein weites und ineinander verwobenes Feld ab. Diese Themenbreite wird der Genossenschaft als Organisationsform gerecht, allerdings erschwert sie, das Themenfeld als solches greifbar zu machen (vgl. auch Blome-Drees 2011). Doch kann genau dieser breite und interdisziplinäre Charakter der Genossenschaftsforschung als große Chance gesehen werden, der es ermöglicht, einzelne wissenschaftliche Disziplinen stärker miteinander zu verbinden und so Forschungsprojekte anzuregen, für die die Genossenschaftsforschung Beispielcharakter trägt. Damit schlummert in der Genossenschaftsforschung das große Potenzial, im Rahmen eines interdisziplinären universitären Austauschs, als Drehscheibe zu fungieren.

Literaturverzeichnis

- AG Marburg (2020): Arbeitsgruppe Entwicklungs- und Kooperationsökonomie – Forschung. Online: <https://www.uni-marburg.de/de/fb02/professuren/vwl/ike/forschung> (21.02.2020).
- Blome-Drees, J. (2011): Grundsätzliche Überlegungen zu einer anwendungsorientierten Genossenschaftswissenschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 62 (2), S. 101-116.
- Brazda, J. (2017): Einführung. In: Brazda, J. (Hg.): Identität der Genossenschaften in Österreich. Vorträge und Aufsätze des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, Eigenverlag des FOG, Wien, Band 40, S. 5-14.
- Brazda, J./Blisse, H. (Hg.) (2018): Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung, Festschrift für Robert Schediwy zum 70. Geburtstag, Wien.
- Draheim, G. (1952): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. Göttingen.
- Doluschitz, R. (2016): Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 66 (1), S. 50-53.
- Genossenschaftsinstitut (2020): Leitbild. Online: <https://www.genossenschaftsinstitut.de/Leitbild> (21.02.2020).
- GVB (2018): Über 100.000 neue Mitglieder bei Genossenschaften in Deutschland. Online: <https://www.gvbayern.de/standard/artikel/genossenschaftsbericht-2018-10759> (21.02.2020).
- FB Genos (2020a): Team. Online: <https://genos.univie.ac.at/team/> (21.02.2020).
- FB Genos (2020b): Forschung. Online: <https://genos.univie.ac.at/forschung/> (21.02.2020).
- Hataak, I. (2014): Das RiCC – Research Institute for Co-operation and Co-operatives der WU Wirtschaftsuniversität Wien. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 64 (1), S. 61-64.
- IfG Berlin (2020a): Fachbereich Ökonomik ländlicher Genossenschaften. Online: <https://www.agrar.hu-berlin.de/de/institut/departments/daoekoopw/iss> (21.02.2020).
- IfG Berlin (2020b): MitarbeiterInnen. Online: <https://www.agrar.hu-berlin.de/de/institut/departments/daoekoopw/iss/Institut/MitarbeiterInnen> (21.02.2020).
- IfG Berlin (2020c): Publikationen. Online: <https://www.agrar.hu-berlin.de/de/institut/departments/daoekoopw/publikationen> (21.02.2020).
- ifG Marburg (2020a): ifG Marburg. Online: <https://www.uni-marburg.de/de/fb02/forschung/forschungsinstitute-und-arbeitsgruppen/weitere-institute/ifg> (21.02.2020).
- ifG Marburg (2020b): Direktoren. Online: <https://www.uni-marburg.de/de/fb02/forschung/forschungsinstitute-und-arbeitsgruppen/weitere-institute/ifg/team/vorstand> (21.02.2020).
- IfG Münster (2020a): Institutsaktivitäten. Online: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/profil/institutsaktivitaeten/> (21.02.2020).
- IfG Münster (2020b): Institutsleitung. Online: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/organisation/theurl/> (21.02.2020).
- IfG Münster (2020c): Forschungsprofil. Online: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/profil/forschungsprofil/> (21.02.2020).
- IWE GK (2020a): Geschichte. Online: <https://www.iwegk.de/geschichte/> (21.02.2020).
- IWE GK (2020b): Inhalte und Ziele der IWE GK. Online: <https://www.iwegk.de/ziele/> (21.02.2020).
- Jungmeister, A. (2013): Das IFU-BLI Institut für Unternehmensrecht an der Universität Luzern. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63 (1), S. 70-71.
- Kühl, W. (2017): Kooperativ, in jeder Hinsicht – Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Gießen. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 67 (1), S. 58-60.
- Mändle, E./Swoboda, W. (1992): GenossenschaftsLexikon. Wiesbaden.
- o.A. (2015): VMI – Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement der Universität Freiburg (Schweiz). In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 65 (1), S. 69-72.
- Perkounigg, A. (2015): IGA – Das Internationale Institut für Genossenschaftsforschung im Alpenraum (Österreich, Innsbruck). In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 64 (4), S. 301-304.
- Reichel, R. (2011): Leistungsprofile der Genossenschaftsinstitute im deutschsprachigen Raum. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 61 (2), S. 169-184.
- RICC (2020): RiCC Institut. Online: <https://www.wu.ac.at/ricc/ricc-institut> (21.02.2020).
- Schmale, I. (2016): 90 Jahre Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 66 (4), S. 245-247.
- SfG Köln (2020): Seminar für Genossenschaftswesen. Online: <https://www.genosem.uni-koeln.de/de/> (21.02.2020).
- statista (2019): Marktanteile der führenden Detailhändler in der Schweiz im Jahr 2018. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/368538/umfrage/marktanteile-der-fuehrenden-unternehmen-im-lebensmittel-handel-in-der-schweiz/> (21.02.2020).
- Universität Luzern (2020): Fokus Genossenschaften. Online: <https://www.unilu.ch/fakultaeten/rf/institute/institut-fuer-wirtschaft-und-regulierung-wire/forschung/unternehmen/fokus-genossenschaften/#section=c68799> (21.02.2020).

■ Anselm Balk, MSc, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich für Genossenschaftswesen, Universität Wien, E-Mail: anselm.balk@univie.ac.at

Für weitere Informationen zu unserem gesamten Zeitschriftenangebot, dem Abonnement einer Zeitschrift, dem Erwerb eines Einzelheftes oder eines anderen Verlagsproduktes, zur Einreichung eines Artikels, den Autor*innen hinweisen oder sonstigen Fragen besuchen Sie unsere Website www.universitaetsverlagwebler.de oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de Telefon: 0521/ 923 610-12 Fax: 0521/ 923 610-22

Postanschrift: UniversitätsVerlagWebler, Bündler Straße 1-3, 33613 Bielefeld

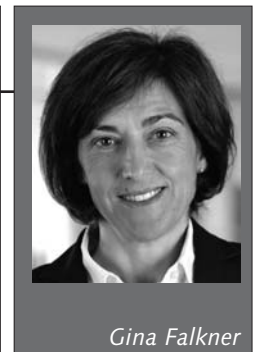
Karin Link & Gina Falkner

Wann erleben wissenschaftliche Mitarbeiter*innen ihre Arbeit als sinnvoll?

Erste Befunde aus einer Untersuchung an einer österreichischen Fachhochschule



Karin Link



Gina Falkner

Meaning at work is an important issue for work engagement as studies in economic contexts show. Nevertheless there is no scholarly discussion for academic contexts. Contrarily, working in academic institutions is associated with high meaning at work per se as these working conditions offer high autonomy and recognizable benefits for others. Still, working conditions in academic institutions are getting increasingly challenging and thus bear risks for loss of meaning. In this paper we present the first results of an in-depth qualitative study in an Austrian University of Applied Sciences. We consider this as a starting point for further scholarly discussion as our analysis shows that meaning at work is a pivotal issue for the management of academic institutions.

Der Erfolg von Hochschulen hängt zunehmend von qualifizierten und engagierten Mitarbeitern ab. Modernes Hochschulmanagement steht daher vor der Frage, welche Rahmenbedingungen es braucht, um diese Mitarbeiter*innen nachhaltig an die Organisation zu binden und deren Potenziale zu entfalten. Wie Studien aus dem wirtschaftlichen Kontext zeigen, kommt dem Sinnerleben am Arbeitsplatz dabei zentrale Bedeutung zu. Die Arbeit in wissenschaftlichen Kontexten ist aufgrund der hohen Autonomie und des erkennbaren Nutzens per se mit hohem Sinnerleben assoziiert. Diese Grundannahme ist zumindest zu hinterfragen, da sich die Anforderungen und Arbeitsbedingungen an Hochschulen teilweise drastisch ändern und damit die Gefahr von Sinnverlusten steigt. Dieser Beitrag ist eine erste Annäherung an die Thematik des Sinnerlebens am Arbeitsplatz Hochschule. Er diskutiert erste Befunde aus einer qualitativen Untersuchung an einer österreichischen Fachhochschule und versteht sich damit als Startpunkt für eine weiterführende wissenschaftliche Diskussion. Ziel ist es, wissenschaftlich fundierte Ableitungen für ein sinnorientiertes Hochschulmanagement zu skizzieren.

1. Sinnerleben am Arbeitsplatz – erste Annäherungen an den Forschungsgegenstand

Erste Ansatzpunkte für die Bedeutung von Sinnerleben am Arbeitsplatz liefern Hackman und Oldham (1976) bereits in den 1970er Jahren. Im Rahmen ihrer Job Characteristics Theory ist die Bedeutsamkeit der Aufgabe einer jener fünf Faktoren, der die Arbeitszufriedenheit zentral mit beeinflusst. Neuere Studien verweisen auf positive Auswirkungen sinnvoller Arbeit sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene: Mitarbeiter*innen,

die ihre Arbeit als sinnerfüllt erleben, sind zufriedener, emotional stabiler und gesünder (Tausch 2011), wohingegen als sinnlos erlebte Arbeit frustrierend, erschöpfend und belastend wirken kann (Schnell/Höge/Pollet 2013). Aus dem Blickwinkel der Organisation sind Mitarbeiter*innen, die ihre Arbeit als sinnvoll erleben, leistungsbereiter, motivierter und es zeigen sich positive Zusammenhänge zu Arbeitsengagement, Commitment und Arbeitszufriedenheit (Allan et al. 2019). Sinnerleben am Arbeitsplatz zu ermöglichen, wird daher auch zur zentralen Führungsaufgabe (Link/Falkner 2018).

Sinnhafte Arbeit ist Forschungsgegenstand in verschiedenen Disziplinen, wobei zwischen meaning of work und meaning in work unterschieden wird. Meaning of work d.h. der „Sinn der Arbeit“ bezieht sich auf die Frage, wie wichtig die (Erwerbs-)Arbeit für die Stiftung von Lebenssinn ist, während meaning in work die Sinnhaftigkeit in der Arbeit, also die subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit meint (Hardering 2015).

Mit Sinn verbinden wir gemeinhin, was uns wichtig und zweckdienlich erscheint. Sinn ist daher nicht objektiv vorhanden, sondern Sinn entsteht erst durch die Bewertung, die wir bei einer Tätigkeit wahrnehmen oder erleben (Schnell 2016). Dieses subjektive bzw. persönliche Sinnverständnis orientiert sich an Viktor Frankls These der Selbsttranszendenz menschlichen Strebens (Ehresmann/Badura 2018), d.h. das Streben nach Sinn ist etwas zutiefst Menschliches und Sinn stiftet, was über die persönliche Existenz hinausgeht (Frankl 2015).

Sinn entsteht durch Bewertungsprozesse. Sinnvoll erscheint etwas, wenn es einen Bedeutungsüberschuss hat, d.h. wenn die Sache eine weitergehende Bedeutung hat. Wenn z.B. jemand einen Text liest und dadurch die Gedanken auf neue Pfade lenkt, dann macht das Lesen Sinn. Sinn entsteht also durch Wahrnehmung eines Bedeutungsüberschusses. Das hierarchische Sinn-

modell von Schnell und Hoof (2012) illustriert diese Zusammenhänge zwischen Wahrnehmungen, Handlungen, Zielen, Lebensbedeutung und Lebenssinn. Auf der Ebene der Wahrnehmung wird (um beim obigen Beispiel zu bleiben) der Reiz Lesen zu einer sinnvollen Wahrnehmung konstruiert, wodurch weitere Handlungen z.B. der Kauf eines Buches ausgelöst werden. Diese Handlungen sind aber nur dann sinnvoll, wenn sie auch übergeordneten Zielen dienen, z.B. sich ständig weiterzubilden. Ziele sind grundsätzlich oft sinnvoll. Während intrinsische Ziele längerfristig motivieren, können extrinsische Ziele früher oder später auch in einem Gefühl der Sinnlosigkeit münden. Ziele werden als sinnvoll erlebt, wenn sie wiederum mit den übergeordneten Lebensbedeutungen übereinstimmen, d.h. wenn sie die Werte und Überzeugungen einer Person widerspiegeln, z.B. wenn Bildung einen hohen Wert hat. Lebensbedeutungen werden dann als sinnvoll angenommen, wenn man das eigene Leben generell als sinnvoll ansieht. Der Lebenssinn an der Spitze der Pyramide (Sinnerfüllung, Sinnkrise, existenzielle Indifferenz) setzt also einen Vertrauensvorschuss voraus, um sinnerfüllt zu leben, sich Ziele zu setzen, sinnvoll zu handeln und die Welt als sinnvoll wahrzunehmen. Das hierarchische Sinnmodell zeigt auch die Notwendigkeit innerer Kohärenz zwischen den einzelnen Ebenen auf. Sinnerleben wird dann möglich, wenn niedrigere Ebenen konsistent mit übergeordneten Ebenen sind (vertikale Kohärenz), z.B. dass die Handlungen mit den Zielen übereinstimmen. Auch vorhandene Prozesse auf „einer“ Ebene sollten sich gegenseitig ergänzen bzw. nicht widersprechen (horizontale Kohärenz), z.B. sollten unterschiedlichen Werte nicht in Konflikt zueinander stehen.

Sinnprozesse finden aber nicht nur in der Auseinandersetzung mit sich selbst statt, sondern müssen durch die Umwelt ergänzt werden. Diese kann auf jede Ebene einwirken – sowohl sinnstützend als auch sinnhinderlich. Was als sinnvolle und sinnlose Umweltbedingung erlebt wird, ist wiederum relativ (Relativität des Sinnbegriffs), da Menschen sehr unterschiedliche Bedingungen als sinnstiftend erleben können (Schnell 2016). Umwelten sollten daher verstehbar und bewältigbar sein, um Sinnprozesse produktiv zu unterstützen (Antonovsky/Franke 1997).

Berufliche Sinnerfüllung wird als individuelle Erfahrung von Bedeutsamkeit, Orientierung, Kohärenz und Zugehörigkeit im Rahmen der aktuellen Arbeitstätigkeit definiert. All diese Kriterien beeinflussen, ob ein Mensch eine spezifische berufliche Tätigkeit als sinnvoll erlebt (Schnell/Höge/Pollet 2013). Je mehr die Arbeit für andere von Nutzen ist, desto eher wird sie als sinnvoll erlebt (Bedeutsamkeit). Unternehmen, welche den wirtschaftlichen Selbsterhalt mit gesellschaftlichem Nutzen verknüpfen, also eine selbsttranszendente Unternehmensorientierung aufweisen, können das berufliche Sinnerleben ihrer Mitarbeiter*innen steigern. Ebenso, wenn der Umgang am Arbeitsplatz als offen, wertschätzend und partizipativ wahrgenommen wird (Zugehörigkeit). Kohärenz bezieht sich darauf, wie sehr die berufliche Tätigkeit mit der Vorstellung einer idealen, den persönlichen Interessen entsprechenden Tätigkeit, übereinstimmt, d.h. wie gut die Person zu ihrem Job passt (Job-Passung). Wenn berufliches Handeln zur Erreichung der

Arbeitsziele beiträgt und diese mit den persönlichen Lebensbedeutungen harmonieren, spricht man von vertikaler Kohärenz. Horizontale Kohärenz liegt dann vor, wenn z.B. die Arbeitsziele zusammenpassen bzw. sich nicht widersprechen (Schnell 2016).

Zusammenfassend zeigt die Analyse der Literatur, dass viele Forschungsarbeiten darauf abzielen, Aspekte der Arbeitsgestaltung zu identifizieren, die zum Erleben von Sinnhaftigkeit beitragen. Aufgabenbezogene Ressourcen wie z.B. Handlungsspielräume korrelieren positiv mit dem Arbeitsengagement und sind empirisch gut belegt (Höge/Schnell 2012). Aufgaben, die die direkte Interaktion mit den Nutznießern der eigenen Tätigkeit ermöglichen, verstärken die Effekte sinnstiftenden Führungsverhaltens (Grant 2012) und auch die Kultur einer Organisation hat zentralen Einfluss auf das individuelle Sinnerleben (Ehresmann/Badura 2018).

Wenig untersucht sind hingegen die subjektiven Erfahrungen des Sinnerlebens, also konkret die Frage, was das Sinnerleben am Arbeitsplatz ausmacht, welches die subjektiv wahrgenommenen Quellen für Sinnerleben oder auch Sinnverlust sind (Hardering 2017). Busse (2019) versucht hier eine erste konzeptionelle Annäherung; empirische Arbeiten zur subjektiven Bewertung von Arbeitsinhalten, -ergebnissen und -effekten sind rar. Erkenntnisse in Bezug auf subjektive Wahrnehmungen und Bewertungen sind jedoch wichtig, da die individuelle, kognitive Bewertung eine zentrale Bedeutung für die Entstehung eines affektiv-motivationalen Zustands hat (Höge/Schnell 2012). Ob eine Tätigkeit als sinnvoll oder sinnlos bewertet wird, hat damit großen Einfluss auf die Motivation.

Auffallend ist auch, dass Tätigkeiten, die eine hohe Qualifikation erfordern, hohe Autonomiespielräume, komplexe Arbeitsinhalte und einen erkennbaren Nutzen haben, in der Sinnforschung bisher wenig berücksichtigt wurden. Vielmehr werden diese Tätigkeiten fast automatisch mit hohem Sinnerleben assoziiert. Diese Grundannahme muss zumindest hinterfragt werden. Arbeitsbedingungen, die es zunehmend erschweren, die eigenen Ansprüche umzusetzen, können gerade in diesen Bereichen zu Sinnverlusten führen (Hardering 2017).

In Anbetracht dieser Befunde verwundert es, dass es praktisch keine wissenschaftliche Diskussion zu Sinnerleben am Arbeitsplatz Hochschule gibt. Dies umso mehr, als sich die Aufgaben des wissenschaftlichen Hochschulpersonals durch hohe Komplexität auszeichnen und sich die Anforderungen und Arbeitsbedingungen teilweise drastisch verändern (Schmidt/Richter 2009). Neben der quantitativen Ausweitung der Lehre übernehmen die Fachhochschulen auch immer mehr Aufgaben im Forschungsbereich und in der wissenschaftlichen Weiterbildung (Stolle 2013). Dies eröffnet nicht nur Chancen in Bezug auf Sinnerleben am Arbeitsplatz, sondern birgt auch die Gefahr von Sinnverlusten.

Ziel dieser Studie ist es daher, eine erste Annäherung an das Thema Sinnerleben am Arbeitsplatz Fachhochschule zu ermöglichen. Dazu geht es in einem ersten Schritt darum, zu verstehen, wie und warum wissenschaftliche Mitarbeiter*innen Sinn am Arbeitsplatz erleben oder nicht erleben, um dann Konsequenzen für ein sinnorientiertes Hochschulmanagement abzuleiten. Zentrale For-

schungsfragen sind: (1) Welche Relevanz & Bedeutung hat das Thema Sinn für die eigene berufliche Tätigkeit? (2) Wann erleben die Befragten Sinn am Arbeitsplatz? (3) Welche ersten Ableitungen ergeben sich daraus für ein sinnorientiertes Hochschulmanagement?

2. Methodische Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird eine qualitative Erhebung an einer österreichischen Fachhochschule durchgeführt. Qualitative Methoden erlauben den Zugang zu subjektiver Wirklichkeitskonstruktion und sind daher besonders geeignet, Erkenntnisse im Bereich der Sinnforschung zu erzielen (Borgmann 2016).

Datenquellen: Um dem für qualitative Forschung wesentlichen Kriterium der Triangulation bereits in der Datenerhebung gerecht zu werden, dienen als Datenquellen (a) leitfadengestützte Interviews, (b) interne wie externe Dokumente sowie (c) Forschungstagebücher und Beobachtungen.

Im Rahmen dieser ersten Untersuchung wurden leitfadengestützte Interviews mit 11 wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen geführt, die organisational an einer wirtschaftlichen Fakultät verankert, hier jedoch in unterschiedlichen Fachbereichen tätig sind. Die interviewten Personen sind zwischen 30 und 47 Jahre alt und haben eine Betriebszugehörigkeit von 0,5 bis 7 Jahren. Bei der Auswahl der Interviewpartner*innen wurde innerhalb der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen auf eine gute Diversität geachtet, insbesondere was Alter, Geschlecht, Fachbereich oder auch Betriebszugehörigkeit betrifft. Es galt, hier möglichst viele unterschiedliche Perspektiven einzufangen, um ein erstes generelles Verständnis für das wahrgenommene Sinnerleben am Arbeitsplatz Hochschule mit gemeinsamen Mustern zu entwickeln.

Die Stellen sind Dauerbeschäftigungsverhältnisse und weisen sehr ähnliche Anforderungs- und Verantwortungsprofile auf. Die Aufgabenbereiche der interviewten Personen gliedern sich für alle in Lehre, Forschung und administrative Tätigkeiten. Die Dauer der Interviews liegt zwischen 30 und 60 Minuten, das Interviewmaterial umfasst in Summe 7 Stunden und 36 Minuten. Sämtliche Interviews wurden wortgetreu transkribiert und umfassen insgesamt 151 Seiten. Dokumente, Forschungstagebücher und Beobachtungsnotizen komplettieren das Interviewmaterial.

Datenanalyse: Die Datenanalyse folgt den Grundprinzipien systematischer, interpretativer Analyse (Kuckartz 2018). Basis der Datenanalyse sind die transkribierten Interviews, ergänzt um Informationen aus Dokumenten, Archivmaterialien und Beobachtungen. In dieser Studie erfolgt eine Kombination aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung. Die erste Phase der Auswertung von qualitativen Daten ist stets hermeneutisch-interpretativ d.h. den Text zu lesen und den subjektiven Sinn zu verstehen. Diese Auseinandersetzung mit dem Text dient dazu, ein Gesamtverständnis zu entwickeln. In der zweiten Phase werden die thematischen Hauptkategorien entwickelt, wobei diese (deduktiven) Kategorien auf der Grundlage des Interviewleitfadens gebildet wurden. Die Lektüre der Texte dient dazu, die Themen nochmals auf ihre konkrete Anwendbarkeit hin zu überprüfen. Ebenso

können sich neue zunächst nicht erwartete Themen ergeben (induktive Kategorien). Danach beginnt der erste Codierprozess, indem man jeden Text sequenziell durchgeht und Textabschnitte den Kategorien zuweist. Nach dem ersten Codierprozess werden alle mit der gleichen Kategorie codierten Textstellen zusammengefasst. Auf dieser Basis erfolgt dann eine Ausdifferenzierung der zunächst noch relativ allgemeinen Kategorien d.h. es werden neue Subkategorien gebildet. Im zweiten Codierprozess wird das komplette Material mit den ausdifferenzierten Kategorien nochmals codiert. Dadurch kann das Gütekriterium der Intracoderreliabilität erfüllt werden. Abschließend werden die inhaltlichen Ergebnisse in qualitativer Weise präsentiert, wobei hier Interpretationen vorgenommen werden können und prototypische Beispiele zitiert werden.

3. Erste Befunde

Folgt man der gängigen wissenschaftlichen Diskussion, so scheint der Arbeitsplatz Hochschule aufgrund der hohen Autonomie und des erkennbaren Nutzens der eigenen Tätigkeit per se mit hoher Sinnerfüllung assoziiert (Hardering 2017). Im ersten Teil der Analyse beleuchten wir daher diesen Arbeitskontext genauer und nähern uns durch die subjektiven Wahrnehmungen der wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen ein Stück weit deren Zielen, Werten, und Lebensbedeutungen. Der zweite Teil der Analyse widmet sich den individuell wahrgenommenen Quellen für Sinnerleben oder Sinnverluste und bildet damit die Basis für die Ableitungen für ein sinnorientiertes Hochschulmanagement im darauffolgenden Kapitel (Diskussion und Fazit).

3.1 Subjektive Wahrnehmungen in Bezug auf den Arbeitsplatz Fachhochschule

Die wichtigsten Gründe für die berufliche Tätigkeit an einer Fachhochschule sind Lehre bzw. Unterrichten, Praxisnähe und die persönliche Weiterentwicklung. Auffallend ist, dass die Möglichkeit zu unterrichten, den größten Stellenwert hat. Das persönliche Aufgabenfeld nehmen die Interviewten grundsätzlich als sehr vielfältig, komplex und mitunter auch als sehr herausfordernd wahr. Es umfasst die drei Bausteine Lehre, Forschung und Administration. Die Aufteilung mit den jeweiligen Gewichtungen ist in den Dienstverträgen geregelt, was sich in der tatsächlichen Ausformung im täglichen Tun nicht immer widerspiegelt.

Lehre: Ein gewichtiger Teil der Tätigkeit ist in der Wahrnehmung der Interviewten mit Lehre assoziiert. „*Von meiner Tätigkeit her, ist ein guter Anteil, den ich mit der Lehre verbringe, also Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Lehrveranstaltungen inklusive Prüfungswesen*“ (01_02_MA). Die Lehre an der Fachhochschule ist im Sinne der Arbeitsaufgabe ganzheitlich organisiert und umfasst alle Prozessschritte von der ersten Idee bis hin zu den Evaluierungen. Dieses starke Gewicht auf der Lehre war für einige auch der Grund, sich überhaupt für eine Tätigkeit an einer Fachhochschule zu entscheiden und spiegelt sich auch im Selbstverständnis vieler Interviewpartner*innen wider: die meisten sehen sich als Lehrende, Lehrkörper, Wissens- und Kompe-

tenzvermittler oder Sinnstifter für Studierende. Und sind nach ihrer eigenen Einschätzung „genau deswegen auch an der richtigen Stelle da“ (01_01_MA).

Forschung: Für Forschung ist im eigenen Tätigkeitsfeld aufgrund des hohen Lehranteils vergleichsweise weniger Spielraum und vielfach wird eine fehlende Forschungskultur wahrgenommen: „*Meine Hauptgebiete sind 60% Lehre laut Dienstvertrag; daneben, sofern es die Zeit zulässt, was meistens dann nur im Sommer möglich ist, noch ein wenig Forschung*“ (01_03_MA). Trotzdem ist Forschung für einige der Interviewten ein wichtiger Baustein in ihrem Tätigkeitsfeld: „*Ja, also ich habe es eigentlich spannend gefunden an einer akademischen Institution zu arbeiten [...], in der akademischen Welt hat man dann eher die Möglichkeit zu sagen, aha gut, das ist eine gute Frage, da möchte ich mir was anschauen, vielleicht ein Forschungsprojekt dazu machen*“ (01_10_MA). Forschung ist vornehmlich mit angewandter Forschung assoziiert, die Idee der Grundlagenforschung findet sich kaum. Vielmehr nennen die Interviewten in diesem Zusammenhang die forschungsgeleitete Lehre, die im Rahmen ihrer Tätigkeit wenig stattfindet. Auch hier zeigt sich wieder die hohe Bedeutung der Lehre, des Unterrichtens, die Idee der Bildung.

Administration: Alle Interviewten weisen auf den sehr hohen Anteil an administrativen Tätigkeiten hin. Dies ist zum einen internen Planungs-/Steuerungs- und Kontrollroutinen (oft als Bürokratie tituliert) geschuldet, zum anderen dem hohen Anteil an externen Lektor*innen, die mit ihren Beiträgen sinnvoll in das Gesamtlehrkonzept der jeweiligen Fachrichtungen integriert werden müssen. Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen übernehmen damit auch eine Fülle an Management- und Führungsaufgaben, die als solche aber wenig sichtbar sind. „*Und dann halt der größte Aspekt ist die Admin und Organisation, also ich kann mich erinnern, wie ich angefangen habe, hat es immer geheißen maximal 40% Admin, wenn ich das jetzt mal so klar umreiß, bin ich auf den 70% oder 80%, sicher nicht weniger*“ (01_01_MA). Diese Vielschichtigkeit spiegelt sich auch in den Wahrnehmungen zur eigenen Rolle wieder, die von Bunter Hund, Hansdampf in allen Gassen, methodischer Troubleshooter bis hin zu Ermöglicher/Koordinator und interner Berater reichen.

3.2 Wann wird die eigene Tätigkeit als sinnvoll bzw. sinnlos erlebt?

Die Analysen zeigen, dass Sinn für alle Interviewten eine sehr große Bedeutung hat – sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext. Einzelne setzen sich sehr reflektiert mit diesem Thema auseinander und beantworten die Sinnfrage für sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Rolle. Die Frage nach dem Sinn ist grundsätzlich sehr stark mit der eigenen beruflichen Rolle an der Fachhochschule verknüpft. Ihre Tätigkeit eröffnet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, etwas zu tun, was sie subjektiv als sinnvoll erachten – gleichzeitig wird damit aber auch implizit erwartet, dass diese Sinnerfüllung am Arbeitsplatz Fachhochschule möglich ist. „*Nur Hereinkommen, Tun und dann wieder heimgehen*“ (01_01_MA) ist den Mitarbeitenden zu wenig. Das Gefühl, etwas Sinnvolles getan zu haben, ist essentiell.

Quellen für Sinnerleben: Lehre, eigene Weiterentwicklung, Forschung und soziales Miteinander

Bei unserer Frage nach den Quellen für Sinnerleben bezieht sich der überwiegende Teil der Antworten auf die Lehrtätigkeit. Sinnerleben ist eng verknüpft mit dem Gefühl, dass „*der Studierende entweder eine persönliche Weiterentwicklung hat, [...] oder weil er auf einmal ein Interesse für ein Thema hat, das er vorher nicht gehabt hat*“ (01_01_MA). Die Studierenden und deren Lernerfolg sind der zentrale Bezugspunkt, wenn es um das eigene Gefühl geht, etwas Sinnvolles getan zu haben. Dies kann zum Beispiel die Erweiterung der fachlich-inhaltlichen Kompetenzen aber auch Entwicklung sozialer Kompetenzen bedeuten. Es bezieht sich ebenso auf das Wecken von Interesse oder Neugier wie auf die Weiterentwicklung der Reflexionsfähigkeit der Studierenden. Das Gefühl, Nutzen für jemand anderen zu stiften ist zentral für das Sinnerleben der Interviewpartner*innen. Die Wege in der Lehre, auf denen diese Entwicklungen bei Studierenden angestoßen werden, können dabei vielfältig sein: das Halten eines guten Vortrages, das Ausprobieren einer neuen didaktischen Methode, das Einbringen spannender neuer Erkenntnisse, das Verfassen von Übungsfällen, die Durchführung von Projekten etc. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch der zweite Bezugspunkt, nämlich die Kolleg*innen an der Fachhochschule. Vor allem jene, die über hohe Fachexpertise verfügen und intern andere Kolleg*innen unterstützen erleben diese Tätigkeit als sehr sinnerfüllend. Der zweite große Block an Antworten betrifft die eigene Weiterentwicklung. Die Möglichkeit, sich selbst weiter zu entwickeln, Neues dazu zu lernen, innovativ zu sein, geben den Mitarbeiter*innen das Gefühl, dass ihre berufliche Tätigkeit Sinn macht. „*Also ich finde es auch in dem Sinne, dass ich mein Wissen einbringen kann, mich weiterentwickeln kann, dass es nicht dieselbe Tätigkeit immer ist, sondern wirklich sehr abwechslungsreich [...] für mich sehr sinnstiftend*“ (01_08_MA). Ähnlich zum Themenblock Lehre sind auch hier die Quellen, um Sinn zu erleben vielfältig. Sie beziehen sich auf die Möglichkeit sich neues Wissen anzueignen und dieses dann auch anzuwenden, von Kolleg*innen zu lernen, Erfahrungen zu sammeln, Kontakte zu knüpfen, das Gefühl zu haben, zu wachsen. Wege, um dieses zu erreichen sind, das sich Zeit nehmen können für vertieftes Literaturstudium, Recherchen, die Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsthemen, Ausprobieren von digitalen Medien, den Austausch und die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen, das Übernehmen neuer, herausfordernder Aufgaben, die Durchführung von Projekten, etc.

Interessanterweise bezogen sich bei den Fragen nach den Sinnquellen am Arbeitsplatz vergleichsweise wenige Antworten auf das Thema Forschung. Dennoch sind diese differenziert zu betrachten: Für einige wirkt Forschungstätigkeit sehr sinnstiftend. Vor allem dann, wenn sie dazu beiträgt, die eigene Erkenntnis zu erweitern, mehr aber, wenn sie „*spannenderweise, mehr wirklich mit dem Ziel von einem sozialen, wertvollen outcome*“ (01_07_MA) verbunden ist. Ähnlich wie bei der Lehre zeigt sich auch hier, dass Sinnerleben im Rahmen von Forschungstätigkeiten eng mit der Idee, Nutzen für andere, die Weiterentwicklung der Gesellschaft, einen Beitrag für etwas

Gutes in der Welt zu leisten, verbunden ist. Sie wirkt auch sinnstiftend, wenn sie mit der eigenen Weiterentwicklung verbunden ist, was vor allem jene Mitarbeiter*innen betrifft, die eine Dissertation anstreben. Für Einzelne erschließt sich dieses Sinnerleben im Forschungskontext grundsätzlich nicht oder nur sehr kurzfristig, selbst wenn sie erfolgreich publizieren.

Einen sehr hohen Stellenwert für das subjektiv wahrgenommene Sinnerleben hat das soziale Miteinander am Arbeitsplatz. Dieses Miteinander kann sich ganz einfach auf das Einander-näher-Kommen beziehen. Es betrifft aber auch den Austausch von Sichtweisen unter Kolleg*innen, die Zusammenarbeit im Rahmen von Lehrveranstaltungen oder Projekten, die Durchführung gemeinsamer, interdisziplinärer Forschungsprojekte etc.

Quellen für Sinnverluste: Bürokratie, Meetings, organisationale Routinen und Machtkämpfe

Bei den Quellen für Sinnverluste stehen als sinnlos empfundene administrative Tätigkeiten an der Spitze. Diese betreffen organisationale Planungsaktivitäten, Dokumentationen, Formulare und Listen, interne Systeme, die die eigene Arbeit nicht wirklich unterstützen, Formalismen, die viel Zeit in Anspruch nehmen, Prüfungsaufsichten Interessanterweise ist es nicht der administrative Aufwand per se, der als sinnlos erlebt wird. Das Gefühl des Sinnverlusts entsteht dann, wenn nicht klar ist, welchen Beitrag die administrativen Tätigkeiten wofür liefern, und wenn die eigenen Tätigkeiten keinen wirksamen output erzielen. „Also es geht jetzt nicht um das fünfmal Ausfüllen, sondern wenn ich weiß, ich fülle es aus und es braucht aber keiner“ (01_01_MA). Ebenso lösen Prozesse, die keinen erkennbaren Mehrwert liefern, das Gefühl von Sinnverlusten aus.

Meetings werden bei den Quellen für Sinnverluste sehr oft genannt. Auch hier sind es nicht die Meetings per se, sondern jene Treffen oder Sitzungen, die einen nicht betreffen: „dass da ganz, ganz schlaue Köpfe beieinander sitzen und dann betrifft das Gespräch in Wahrheit gerade mal zwei“ (01_07_MA), die ineffizient ablaufen, die als Bühne für Scheinpartizipation dienen, oder in denen man selbst keinen wichtigen Beitrag leisten kann.

Bestimmte organisationale Routinen oder auch Machtkämpfe stellen ebenso Quellen für Sinnverluste dar. Besonders lange Entscheidungswege, die sich über mehrere Hierarchieebenen spannen, hemmen die Flexibilität und Schnelligkeit. Organisationale Routinen, die keinen erkennbaren Mehrwert bringen, werden nicht als unterstützend, sondern als belastend empfunden. Machtkämpfe oder Mikropolitik wirken besonders sinnlos: „Sinnlose Diskussionen oder Kompetenzwarr, Machtdynamiken, die man immer wahrnimmt und solche ganzen Spielchen“ (01_03_MA).

4. Diskussion und Fazit

Die bisherigen Analysen des Datenmaterials zeigen, dass das Thema Sinn für die wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen an der Fachhochschule einen große Relevanz besitzt. Sie versprechen sich von ihrer beruflichen Tätigkeit an der Fachhochschule, dass sie hier eine für sie persönlich sinnvolle Tätigkeit ausüben können und

erwarten das damit implizit auch von ihrem Arbeitsplatz. Diese Ergebnisse entsprechen jenen aus dem wirtschaftlichen Umfeld, wo zahlreiche Autor*innen auf die hohe Bedeutung des Sinnerlebens hinweisen (Tausch 2011; Schnell/Höge/Pollet 2013). Gerade vielfältige, komplexe Tätigkeiten sind durch große Autonomiespielräume und ihren erkennbaren Nutzen mit hohem Sinnerleben assoziiert (Hardering 2017). Unsere ersten Befunde für Fachhochschulen weisen grundsätzlich in diese Richtung, allerdings ist ein differenzierter Blick notwendig.

Autonomie in der persönlichen Arbeitsgestaltung wird grundsätzlich wahrgenommen und ist für die Befragten ein sehr wichtiger Aspekt. Die Ausgestaltung der Lehre von der ersten Idee über die Konzeption, organisatorische Planung, Durchführung bis hin zur Evaluierung ist organisational sehr eigenverantwortlich verankert und bietet große Handlungsspielräume. Bei Forschungsthemen sind die Spielräume enger. Forschungsprojekte sind organisationsintern zu beantragen und müssen innerhalb bestimmter Schwerpunktthemen verortet werden. Sie sollen zu einem erkennbaren wissenschaftlichen output (Publikation) führen, vornehmlich drittmittelfinanziert sein und angewandte Forschung betreffen. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen erfolgt die Ausgestaltung eigenverantwortlich. Als belastend wird die Einschränkung der Autonomiespielräume durch die zunehmende Bürokratie wahrgenommen. Interne Planungs- und Kontrollinstrumente, Dokumentationen und organisationale Routinen, deren Sinn sich nicht erschließt, sind neben Meetings die primären Quellen für Sinnverluste. Diese Sinnverluste wirken sich auf Arbeitsengagement, Motivation und commitment aus (Allan et al. 2019) und können überdies gesundheitliche Folgen nach sich ziehen (Schnell/Höge/Pollet 2013). Aus Sicht eines sinnorientierten Hochschulmanagements kommt hier insbesondere Führungskräften eine bedeutende Rolle zu (Link/Falkner 2018). Bestimmte organisationale Routinen, die Autonomiespielräume einschränken, sind oft für den erfolgreichen Fortbestand von Organisationen notwendig. Führungskräfte können durch transparente Kommunikation Sinn, Zweck und Nutzen dieser Routinen erkennbar machen und damit Sinnprozesse bei den Mitarbeiter*innen anregen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber auch, dass Organisationen vermeintliche bürokratische Notwendigkeiten immer wieder kritisch reflektieren und Routinen gegebenenfalls ändern – gerade, wenn es darum geht Sinnerleben durch Eigenverantwortlichkeit zu ermöglichen.

Unsere Analysen zeigen, dass das Erkennen des Nutzens der eigenen Tätigkeit für das persönliche Sinnerleben essentiell ist. Das Streben nach Sinn manifestiert sich damit auch im Kontext des Arbeitsplatzes Fachhochschule als etwas zutiefst Menschliches, das Handlungsenergie freisetzt (Frankl 2015). Der Nutzen der eigenen beruflichen Tätigkeit ist für die Interviewpartner*innen über weite Strecken erkennbar und zeigt sich vermehrt in der Lehre und der persönlichen Weiterentwicklung, dem sozialen Miteinander, streckenweise in der Forschung oder in der Abwicklung von (Nachhaltigkeits-)Projekten. Am Beispiel der Forschung zeigt sich hier sehr schön, dass Sinn nicht objektiv vorhanden ist, sondern subjektiv konstruiert wird (Frankl 2015). Während für manche Mitarbei-

ter*innen forschende Tätigkeiten zutiefst sinnerfüllend sind, erschließt sich für andere der Sinn in diesem Bereich gar nicht. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Forschungsorientierung an Fachhochschulen hat das interessante Implikationen für sinnorientiertes Hochschulmanagement. Gerade wenn es darum geht, Forschung zu fördern empfiehlt sich ein genauerer Blick auf die Mitarbeiter*innen und ihre persönlichen Ziele, Werthaltungen und Sinnquellen, weshalb die Job-Passung (Kohärenz) eine wichtige Rolle spielt Denn besonderes Engagement ist hier von all jenen zu erwarten, denen Forschung individuelles Sinnerleben ermöglicht.

Fragt man nach dem Warum, so ist all den genannten Sinnquellen gemein, dass ihnen jener Bedeutungsüberschuss innewohnt, der für das Sinnerleben zentral ist. Handlungen werden dann als sinnvoll interpretiert, wenn sie übergeordneten Zielen dienen, die ihrerseits mit übergeordneten Lebensbedeutungen übereinstimmen, die sich aus dem tieferen Lebenssinn ableiten (Schnell 2016). Essenziell ist dabei die wahrgenommene innere Stimmigkeit, also die vertikale Kohärenz zwischen Wahrnehmung, Handlung, Zielen, Lebensbedeutungen (Werten) und dem Lebenssinn. Wird diese innere Stimmigkeit wahrgenommen, so stellt sich ein positives Gefühl der Kohärenz ein. Die Erfahrung von Sinnhaftigkeit speist sich damit wesentlich aus dem Gefühl, das aus der wahrgenommenen Übereinstimmung zwischen individuellem und sozialen Nutzen entsteht (Hardering 2017). Unsere Befunde zeigen, dass dieser Abgleich, also passt meine Wahrnehmung, Handlung zu dem was mir wichtig ist, permanent stattfindet. Die Mitarbeiter*innen ziehen immer wieder Bilanz, oft implizit, besonders in Situationen von wahrgenommenen Sinnverlusten jedoch bewusst und explizit. Sofern es die Handlungsspielräume zulassen und die Bilanz grundsätzlich positiv ausfällt, versuchen die Mitarbeitenden dieses Kohärenzgefühl durch aktive Arbeitsgestaltung wiederherzustellen, d.h. belastende Arbeitsanteile werden als Herausforderung umgedeutet bzw. die Arbeit wird dergestalt verändert, dass sie besser mit den Ansprüchen und Zielen übereinstimmt (Hardering 2017). Bestehen diese Möglichkeiten nicht, so hat das nachhaltige Wirkung auf die Motivation, das Arbeitsengagement und die Zufriedenheit (Allen et al. 2018).

Zusammengefasst zeigen diese ersten Befunde, dass die Tätigkeit als wissenschaftliche*r Mitarbeiter*in an einer Fachhochschule ein hohes Potenzial an Sinnerleben, aber auch die Gefahr von Sinnverlusten am Arbeitsplatz birgt. Sinn im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit zu erleben, ist für die Mitarbeiter*innen zentral. Den Schwerpunkt für individuelles Sinnerleben bildet die Lehre, die persönliche Weiterentwicklung, das soziale Miteinander und partiell die Forschung. Bürokratie, Meetings, organisationale Routinen und Machtkämpfe sind zentrale Quellen für Sinnverluste. Für sinnorientiertes Hochschulmanagement bedeutet das, die individuellen, subjektiven Ziele, Werthaltungen und Lebensbedeutungen der Mitarbeiter*innen zu kennen, diese aufzugreifen und diese durch entsprechende Organisationsgestaltung mit den organisationalen Zielen in Beziehung zu setzen. Das legt das Fundament für sinnerfülltes Arbeiten und damit für Arbeitsengagement, Motivation und Zufriedenheit.

Literaturverzeichnis

- Allan, B. A./Batz-Barbarich, C./Sterling H. M./Tay, L. (2019): Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. In: Journal of Management Studies, 56 (3), pp. 500-528.
- Antonovsky, A./Franke, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, Bd. 36. Tübingen.
- Borgmann, S. (2016): Warum das Leben keinen Sinn haben darf...: (Eigen-) Sinn als Teil der *conditio humana* im Kontext qualitativer Forschung. In: Borgmann, S./Eysel, N./Selbert, S.K. (Hg.): Zwischen Subjekt und Struktur. Suchbewegungen qualitativer Forschung. Wiesbaden, S. 127-139.
- Busse, R. (2019): Sinnstiftendes Management. Welche Faktoren das Sinnerleben der Mitarbeiter beeinflussen. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 88 (2), S. 130-138.
- Ehresmann, C./Badura, B. (2018): Sinnquellen in der Arbeitswelt und ihre Bedeutung für die Gesundheit. In: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hg.): Fehlzeitenreport 2018. Berlin, S. 47-73.
- Flick, U. (2009): Designing qualitative research. In: Flick, U. (ed.): The Sage Qualitative Research Kit. Sage, London et al.
- Frankl, V. E. (2015): Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk. 28. Auflage. München/Berlin.
- Froschauer, U./Lueger, M. (2009): Interpretative Sozialforschung. Der Prozess. Wien: Facultas.
- Grant, A. M. (2012): Leading with meaning. Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. In: Academy of Management Journal, 55 (2), pp. 458-476.
- Hackman, J. R./Oldham, G. R. (1976): Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. In: Organizational Behavior and Human Performance, 16, pp. 250-279.
- Hardering, F. (2015): Meaningful work: Sinnvolle Arbeit zwischen Subjektivität, Arbeitsgestaltung und gesellschaftlichem Nutzen. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 40 (4), S. 391-410.
- Hardering, F. (2017): Wann erleben Beschäftigte ihre Arbeit als sinnvoll? Befunde aus einer Untersuchung über professionelle Dienstleistungsarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, 46 (1), S. 39-54.
- Höge, T./Schnell, T. (2012): Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen. In: Wirtschaftspsychologie, 1, S. 91-99.
- Kuckartz, U. (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Link, K./Falkner, G. (2018): Führung – was macht Sinn? Wie Führungskräfte Sinnerleben ermöglichen können. In: Austrian Management Review, 8, S. 60-68.
- Schmidt, B./Richter, A. (2009): Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren, In: Beiträge zur Hochschulforschung, 31 (4), S. 8-35.
- Schnell, T./Höge, T./Pollet, E. (2013): Predicting meaning in work: Theory, data, implications. In: The Journal of Positive Psychology, 8 (6), pp. 543-554.
- Schnell, T. (2016): Psychologie des Lebenssinns. Berlin/Heidelberg.
- Schnell, T./Hoof, (2012): Meaningful commitment: Finding meaning in volunteer work. In: Journal of Beliefs & Values, 33, pp. 35-53.
- Stolle, B. (2013): Perspektiven für das wissenschaftliche Personal an Fachhochschulen. In: Keller, A./Pöschl, D./Schütz, A. (Hg.): Baustelle Hochschule. Attraktive Karrierewege und Beschäftigungsbedingungen gestalten. Bielefeld, S. 93-99.
- Tausch, R. (2011): Sinn in unserem Leben – bedeutsam für seelische Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Lebensqualität. In: Ringlstetter, M./Kaiser, S./Müller-Seitz, G. (Hg.): Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship. 2. Auflage. Wiesbaden, S. 73-88.

■ Karin Link, Dr., Leiterin am Institut für Persönliche Kompetenzentwicklung, Fachhochschule Wr. Neustadt,
E-Mail: karin.link@fhwn.ac.at

■ Gina Falkner, Mag., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Management & Leadership Development, Fachhochschule Wr. Neustadt, E-Mail: gina.falkner@fhwn.ac.at

Barbara M. C. Bauder & Till C. Jelitto

Wissenschaftskommunikation und Forschungsmarketing – Ein Einblick in Theorie, Erfahrung & Praxis



Barbara M. C. Bauder



Till C. Jelitto

Science communication and research marketing are important pillars of universities' "Third Mission". Nevertheless, researchers usually show little appreciation for the values of communicative tools. Together with time consuming restructuring measures and bottlenecks in budgets or in-house communication this contributes to the waste of opportunities and benefits offered by a focused and targeted science-PR. The investment in a package of measures resulting in a regular communicative news flow to the target groups has indeed many advantages: demonstration of scientific excellence, easier contacting of partners for cooperation, intensifying the transfer of knowledge into society and economy or support of third-party funding.

In the following report, we would like to introduce science communication and research marketing to you – based on our long lasting experience in communication of R&D – and to encourage you to spend time and resources on those topics.

Nach über 20 Jahren Erfahrung in der Kommunikation von Wissenschaft, Forschung und Innovation für die österreichische Science-Community getrauen wir uns zu sagen, dass Science-PR und Forschungsmarketing anscheinend offenbar immer noch Brachflächen sind, die es eigentlich dringend zu bestellen gälte.

Dies ist umso erstaunlicher, als die Bildungslandschaft in den letzten Jahren rasanten Veränderungen unterworfen ist, staatliche Universitäten in einen kompetitiven Wettstreit mit privaten Hochschulen und Fachhochschulen treten und erfolgreiche Science-PR bzw. effektives Forschungsmarketing die Positionierung und Profilschärfung der Institution in den Reihen der Mitbewerber*innen erleichtern würde. Egal, ob es um die Rekrutierung der besten Forschenden, Lehrenden oder Studierenden geht, um die Einwerbung von Drittmitteln und Förderungen oder ob mit Bangen der nächsten Akkreditierung entgegengesehen wird – die Rahmenbedingungen für jede einzelne Institution werden härter.

In einer Zeit wachsender sozialer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Herausforderungen sind Hochschulen zunehmend gefordert, die Erkenntnisse aus den Kernaufgaben Forschung und Lehre auch zur Erfüllung der sogenannten „Third Mission“ in Gesellschaft und Wirtschaft einzubringen – durch die aktive und bewusste Übernahme von Verantwortung für die Gesellschaft, in deren Auftrag sie arbeiten. Wissenschaftskommunikation und Forschungsmarketing stellen für beide zentralen Schwerpunkte der Third Mission – einerseits der gezielten Nutzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Umgang mit vielfältigen gesellschaftlichen Herausforderungen und andererseits dem Transfer von Technologien und Innovationen in Form von Kooperationen mit der Wirtschaft – wichtige Säulen dar, die es zu nützen gelten würde.

An wissenschaftlicher Exzellenz mangelt es in den seltensten Fällen – sehr wohl aber am Bewusstsein für die Schätze an Erkenntnissen und Innovationsleistungen, auf denen die Forscher*innen sitzen und die nur darauf warten, an die jeweiligen Zielgruppen herangetragen zu werden. Diesen Mangel allerdings den Wissenschaftler*innen vorwerfen zu wollen, wäre grundfalsch – denn dass sich Forschende primär ums Forschen kümmern wollen – und auch kümmern sollen – steht außer Frage. Ausnahmen bestätigen zwar die Regel – und zweifelsohne gibt es in den Reihen der Forschenden auch schillernde Persönlichkeiten und kommunikative Stars – aber nicht jedem*r Wissenschaftler*in ist die Gabe der Kommunikation nach außen in die Wiege gelegt. Selbst das Promoten der Forschungserfolge via eigene Social Media-Kanäle wie z.B. Twitter oder Facebook bedeutet noch lange nicht, dass die Wissenschaftler*innen durch geschickte Textaufbereitungen auch in der Lage sind, Breiten- oder Fachmedien mit großer Reichweite bedienen zu können.

Wer aber ist denn nun zuständig dafür, dass die Erfolge der Einrichtungen auch hinausgetragen werden?

1. Von Monstern und Menschen

In der tatsächlichen Verantwortung stehen aus der Erfahrung in der gelebten Praxis heraus die Hochschulen selbst, die auch die Aufgabe hätten, ihre Forschenden für den Wert kommunikativer Maßnahmen zu sensibilisieren. Wissenschaftler*innen können von Theodore Levitt (Levitt 1960) lernen, der in seinem berühmten Essay „Marketing myopia“ argumentierte, dass ein primäres Ziel der Industrie sein sollte, Kund*innen zufrieden zu stellen anstatt Güter zu verkaufen – Marketing erfüllt

also die Bedürfnisse der Käufer*innen. Umgelegt auf die Forscher*innen bedeutet dies, ihre Erkenntnisse aus F&E nicht nur den Zielgruppen zur Verfügung stellen zu wollen, sondern auch auf Interessenslagen in den Zielgruppen zu reagieren und zu erkennen, dass Wissenschaft Antworten auf Fragen geben kann, die tatsächlich bereits in der Öffentlichkeit vorhanden sind und für das Leben jedes einzelnen einen potentiellen Nutzen haben können (Jelitto 2002).

Einige Gründe, warum diese Sensibilisierung der Forschenden nicht oder in nicht ausreichendem Ausmaß passiert, seien hierorts kurz erwähnt: Anscheinend wird an Hochschulen viel gebaut. Meistens: umgebaut – oder ein wenig professioneller ausgedrückt: „umstrukturiert“. Dies ist natürlich richtig und wichtig, um Weichen für die Zukunft zu stellen – allerdings wird das Jetzt und Hier darüber ganz gerne mal vergessen und Chancen vergeben, Wissenschaft und Innovation zu positionieren. Und – das Umstrukturierungsmonster ist immer hungrig. Es verschluckt besonders gerne und viel Zeit, Budget und Ressourcen – sie alle stehen dann leider für andere Maßnahmen wie z.B. eine fokussierte und proaktive Science-PR nicht mehr zur Verfügung.

Eine weitere, recht häufige Ursache liegt jedoch in den internen Strukturen der Hochschulen selbst begraben, die ja zumeist eine eigene PR-Abteilung haben – aber dennoch oft keine wirkliche Science-PR betreiben.

Von Ehrungen, Preisen, Stipendien und Corporate News liest man da Einiges – leider erfährt die*der geneigte Leser*in aber nur sehr wenig von den tatsächlich erbrachten Leistungen der Wissenschaftler*innen. Mitarbeiter*innen der hausinternen PR sind zwar Medienprofis, verfügen aber in den meisten Fällen über keinen Background als Wissenschaftler*in. Dies schafft Hemmschwellen auf beiden Seiten, die es zu überwinden bedürfte – und einen Flaschenhals in der internen Kommunikation, denn die PR-Abteilung erfährt zumeist nichts/zur wenig/zu spät von den Forschungserfolgen im eigenen Haus. Aktiv an die Forschenden heranzutreten würde möglicherweise Abhilfe schaffen. Einen tatsächlichen Zugang zum*r Wissenschaftler*in zu finden, kann sich in der gelebten Realität aber schnell mal als herausfordernd darstellen, wenn man das Herzblut, die Mühen und die Energien nicht am eigenen Leib erfahren hat, die Forschende tagtäglich in ihre Arbeit stecken.

Es ist nicht immer leicht, einem*r der schweigenden Wissenschaftler*innen die geleisteten Erfolge aus der Nase zu ziehen – besonders dann nicht, wenn die Forschenden fix davon überzeugt sind, dass ihre Arbeit alles Mögliche ist – außer kommunizierenswert. Von „noch nicht fertig“ bis „schon zu lange fertig“, von „zu einfach“ bis „zu komplex“, von „interessiert sowieso keinen“ bis zu „weiß eh schon jeder“ – es gibt wenig Ausflüchte, die wir in der Praxis nicht schon gehört hätten.

Bereits hier ist einer der „Check-Points“, an dem die PR-Profis ansetzen könnten – indem sie den Wissenschaftler*innen einerseits die Scheu vor dem Unbekannten nehmen und gleichzeitig klarmachen, dass dadurch keine zusätzliche Arbeit auf die Forschenden abgewälzt werden soll. Es ist nicht die Aufgabe der Wissenschaftler*innen, ihre Forschungsergebnisse in prägnant-knackige Texte für diverse Kommunikationskanäle zu

fassen, trotzdem deren wissenschaftliche Seriosität zu wahren und den schmalen Grat, auf dem man hierbei manchmal balancieren muss, zu erkennen – sondern Sache der Kommunikationsabteilungen oder externer Agenturen mit Spezialfokus auf Science-PR.

In der Praxis erweist es sich als hilfreich, den Forschenden im Rahmen des „News-Scoutings“ einen simplen Zettel die Hand zu drücken, auf dem einige Medienanlässe – d.h. Ereignisse und Erkenntnisse, die von den Medien mit großer Wahrscheinlichkeit als für interessant und daher berichtenswert befunden werden – vermerkt sind. Wissenschaftler*innen sind es gewohnt, mit klar aufgelisteten Fakten klarzukommen und werden daher liefern, was in weiterer Folge PR-technisch verwertet werden kann: z.B. aktuelle Publikationen, die in einem peer-reviewed Journal erschienen sind, Förderzusagen, der Start oder das Ende eines Forschungsprojekts, die Einreichung eines Patents oder die Herstellung eines Prototyps, gelungene Vereinbarungen mit Partnern*innen oder auch gewonnene Preise und Ehrungen sowie aktuelle Konferenzteilnahmen.

Die Kooperation mit den Forschenden wird umso besser gelingen, je mehr diese vom Wert erfolgreichen Forschungsmarketings bzw. einer effektiven Science-PR nicht nur für die Hochschule, sondern auch für ihre eigene Karriere überzeugt sind. Für letzteren Punkt ist es auch durchaus legitim, als PR-Profi ein bisschen auf das Konkurrenzverhalten und den Neid der Wissenschaftler*innen zu bauen und die erfolgreichen Ergebnisse der Science-PR – z.B. in Form der generierten Medienberichte – über die interne Kommunikation an alle Forschenden zurückzuspielen. Zumeist stellt sich dann recht schnell der „Ich-will-auch-Effekt“ ein, wenn dem*der Kollegen*in genau jene Aufmerksamkeit in den Medien zuteilgeworden ist, die man selber gerne erwecken würde.

2. Von Möglichkeiten und Maßnahmen

Um die Beantwortung der Kernfrage, warum eine Hochschule gut beraten ist, Ressourcen in Wissenschaftskommunikation und Forschungsmarketing zu investieren, kommen die Verantwortlichen meist nicht herum: Mit gezielter Wissenschaftskommunikation gelingt die Demonstration der wissenschaftlichen Exzellenz, sie erleichtert das Knüpfen von Kontakten zu neuen Kooperationspartner*innen, intensiviert den Forschungstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft und unterstützt die Drittmittelakquise. Erfolgreiches Forschungsmarketing erleichtert den Zugang zu Investoren und Förderungen, man steigert damit das Marktinteresse und erhält vielleicht auch noch mehr Zitierungen und Experteneinladungen.

Bleibt nur noch eine offene Frage – wie funktioniert Wissenschaftskommunikation eigentlich in der Praxis – und wie „forschungsmarketing“ man?

Die drei wichtigsten Eckpfeiler sind sehr rasch erklärt: machen, machen und – machen! Und zwar alles, was es ermöglicht, Informationen aus dem Forschungsbetrieb der Organisation an die relevanten Zielgruppen – z.B. (zukünftige) Studierende und Lehrende, potentielle Kooperationspartner*innen, Entscheidungsträger*innen aus Politik und Wirtschaft, Fördergeber*innen, Journalist*innen – heranzutragen.

Grundsätzlich ist es vernünftig, auf verschiedene Arten von Maßnahmen zu setzen, die sich einerseits ergänzen und andererseits durch Entfaltung von Synergien verstärken. Mit Push-Maßnahmen erweckt man in den Zielgruppen erstes Interesse, indem man durch aktive Kommunikation nach außen idealerweise in regelmäßigen Abständen über einen längeren Zeitraum hinweg etwas von sich und seinen (Forschungs-) Aktivitäten „hören“ lässt. Medienarbeit, E-Mail-Marketing (Newsletter), Kongressbesuche oder direktes Kontaktieren von relevanten Ansprechpersonen sind gute Beispiele für Push-Maßnahmen.

Mit Pull-Maßnahmen hingegen gelingt es, die Interessenten mit zusätzlichen Informationen über die Hochschule, ihre Forschenden und die Innovationsleistungen, die ja andauernd und regelmäßig (sic! nicht nur zu Kongress-Zeiten!) erbracht werden, zu versorgen – z.B. über eine Webseite, einen YouTube-Kanal, über diverses Imagematerial (Folder, Broschüren, Berichte) und einen Social Media-Auftritt.

3. Unverzichtbar – Medienarbeit und Webseite in konzeptionellem Kontext

Erfahrungsgemäß sind Budgets, die für Wissenschaftskommunikation und Forschungsmarketing an Hochschulen anfangs zur Verfügung stehen, limitiert, und es muss sorgfältig kalkuliert werden, in welche Maßnahmen investiert werden soll. Vor der Implementierung von konkreten, einzelnen Maßnahmen erweist es sich als sinnvoll, diese in einen übergeordneten Kontext zu stellen und eine Strategie zu entwerfen, welchen Fokus die Science-PR haben soll und welche Zielgruppen über welche kommunikativen Kanäle denn erreicht werden sollen.

In einem „Regieplan“, der sich über eine längere Zeitperiode erstreckt, wird dann ein auf das verfügbare Budget maßgeschneidertes Maßnahmenpaket zusammengestellt, das eine erfolgreiche und proaktive Kommunikation gemäß der strategischen Ausrichtung der Hochschule erlaubt. Manche Hochschulen konzentrieren sich in der Kommunikation z.B. auf einen ganz bestimmten Themen- oder Fachbereiche, die mehr ins Licht der Öffentlichkeit oder anderer Zielgruppen gerückt werden soll; andere berichten regelmäßig über die „Highlights“ ihrer wissenschaftlichen Aktivitäten aus verschiedenen Disziplinen. Wieder andere wollen das Spektrum ihrer gesamten Forschungsleistungen zeigen und ihre Science-PR dementsprechend gestalten. Ganz egal, welchen Fokus die Kommunikation nach außen haben soll – eine gute Planung schon das Portemonnaie und bringt größtmögliche Effizienz.

Exemplarisch für alle Tools aus der Kommunikationskiste seien hierorts zwei Maßnahmen herausgegriffen, die wir für essentiell halten – Medienarbeit (Push) und Webseite (Pull).

4. Medienarbeit – was ist das?

Hinter dem sperrigen Begriff „Medienarbeit“ verbergen sich verschiedene Maßnahmen, deren gemeinsamer Nenner die Involvierung von Journalist*innen ist – mit dem Ziel, die News aus Wissenschaft und Innovation

breiter zu streuen. Der Bogen spannt sich dabei von Presseaussendungen über -hintergrundgespräche und -konferenzen, von Einzelinterviews zu Inklusionen oder aber zu einem Plausch mit dem*der Lieblingsjournalist*in bei einem Kaffee.

Medienarbeit verbindet langanhaltende Wirkung mit einer der besten Kosten-Nutzen-Relationen. Da Schlüsselmedien als exzellente Multiplikatoren fungieren, ist es möglich, mit einer einzigen Maßnahme durch geschickte Aufbereitung des Textes eine breite Streuung zu erzielen und so diverse Zielgruppen für die Aktivitäten der Hochschule zu interessieren. Die Berichterstattung durch Dritte wird außerdem zumeist als objektiv(er) wahrgenommen und besitzt daher eine hohe Glaubwürdigkeit.

Ein paar Tipps aus der Praxis seien an dieser Stelle erlaubt, um die höchstmögliche Effizienz zu gewährleisten: Ein kontinuierlicher Newsflow ist eines der Erfolgsgeheimnisse einer gelungenen Medienarbeit, denn dieser baut einerseits Vertrauen bei den Redakteur*innen und Blogger*innen auf, demonstriert aber andererseits die Dynamik innerhalb der Hochschule – dort tut sich immer wieder etwas Neues und Spannendes! Im Abstand einiger Wochen oder Monate regelmäßig ein Lebenzeichen zu geben, ist nachhaltiger als ein Feuerwerk an Maßnahmen zu einem singulären Zeitpunkt zu setzen – und mit Sicherheit auch kostengünstiger.

Ein weiterer Aspekt ist das gleichzeitige Bedienen verschiedener Medienarten, die von unterschiedlichen Zielgruppen konsumiert werden – eine Coverage in Breitenmedien verschafft Awareness für Hochschul-relevante Themen in der Öffentlichkeit, eine in Fachmedien wiederum erweckt die Aufmerksamkeit von Entscheidungsträger*innen, die diese oft als Kriterium heranziehen.

Journalist*innen lieben Aktualität, auch bei Forschungs-News – sorgfältige Abstimmung von PR-Abteilungen mit den Forschenden kommt diesem Gesichtspunkt sehr zugute. Z.B. ist das Versenden einer Pressemitteilung am selben Tag, an dem eine Publikation in einem peer-reviewed (= objektiv!) Journal erscheint, durch abgestimmte Planung sehr gut möglich und trifft die Bedürfnisse der Medien bzw. deren Anforderungen an Aktualität der News.

Wer es schafft, in den Botschaften aktuell zu sein, das Interesse der Zielgruppen mit dem Eigeninteresse zu verweben und den Anlass mundgerecht in kleinen Happen und dennoch seriös bzw. wissenschaftlich korrekt aufzubereiten, wird sich die Medienvertreter*innen zum Freund machen. Wer seine Botschaften im Rahmen der strategischen Ausrichtung seiner Organisation Mantra-artig wiederholt und sich mehrmals pro Jahr aktiv meldet, verankert sich in den Köpfen der Journalist*innen und man wird ihm seine nächste Meldung gerne abnehmen, weil durch die Vorarbeit bereits eine Vertrauensbasis in die Qualität der News geschaffen wurde.

Medienarbeit steht und fällt – abgesehen von der Qualität der Texte – allerdings mit einem guten Netzwerk an Medienkontakten, egal ob im In- oder Ausland, denn Wissenschaftsnews wollen – wenn möglich – international und erfolgreich an den Mann oder die Frau gebracht werden. „Medienkontakte“ meint jedoch nicht nur die allgemeinen Redaktionsadressen diverser Breiten- oder Fachmedien, sondern idealerweise individuelle Kontak-

te von Journalist*innen, von denen bekannt ist, für welches Ressort sie arbeiten und für welche Themen sie sich interessieren. Dieses Wissen vorausgesetzt, gelingt es, eine Pressemeldung themenspezifisch über einen quasi maßgeschneiderten „Verteiler“ an das Kontaktenetzwerk zu übermitteln, was die anschließende Coverage steigern wird. In Summe bedeutet dies, dass sich das Investment an Zeit und Ressourcen in eine gut gepflegte Datenbank auszahlen würde – besonders in so schnelllebigsten Zeiten wie heute, in denen Medien immer wieder mal verschwinden oder neu auf der Bildfläche auftauchen und man in der Aktualisierung der Daten gut daran tut, am Ball zu bleiben.

Exemplarisch für eine solche Datenbank sei unser Agentur-interner Medienverteiler erwähnt, der über 12.500 individuelle Kontaktadressen von Journalist*innen aus dem In- und dem (weltweiten) Ausland umfasst, die sowohl für Breitenmedien als auch für Fachmagazine arbeiten.

Mit unseren Pressetexten übermitteln wir die News aus F&E an Medienvertreter*innen folgender Ressorts:

- Wissenschaft und Forschung/Wissenschaft und Forschung allgemein,
- Bildung/Bildung allgemein,
- Geistes- und Sozialwissenschaften (mit den Unterressorts Geistes- und Sozialwissenschaften allgemein, Geschichte/Archäologie, Philosophie, Politik, Psychologie),
- Kultur (mit den Unterressorts Kultur allgemein, Gesellschaft/Lifestyle, Literatur, Musik, Reise),
- Life Sciences/Life Sciences allgemein,
- Medizin/Medizin allgemein,
- Naturwissenschaft (mit den Unterressorts Naturwissenschaft allgemein, Astronomie, Chemie, Mathematik, Natur, Physik, Sport),
- Technologie/Technik (mit den Unterressorts Technologie/Technik allgemein, Audio/Video, Fertigungsindustrie, IT, Mobilität/Auto, Umwelt/Energie),
- Wirtschaft (mit den Unterressorts Wirtschaft allgemein, Finanzen, Karriere, Medien/PR),
- Fachspezialisten (für diverse Themen),
- Termine/Termine allgemein.

5. Webseite – aber wie?

Nahezu alle Hochschulen besitzen eine eigene Webpage – oftmals muss man aber recht lange suchen, bis man irgendwo versteckt ein paar News aus der Wissenschaft aufgespürt hat. Ideal ist es, wenn den wissenschaftlichen Leistungen und Innovationen samt den dahinterstehenden Persönlichkeiten die Wichtigkeit zukommt, die ihnen gebühren – indem man eine eigenständige Seite für F&E einplant und diese nicht als Unterseite einer übergeordneten Organisationshierarchie führt (vgl. Könniker 2012). Für wichtig halten wir den Fokus auf Leistung und Innovation, durchaus ein wenig gemischt mit Contents über Persönliches über die Forschenden selbst. Bilder erzählen oft mehr als ewig lange Texte; Grafiken, Animationen und kurze Videos sorgen für Abwechslung und Emotionalisierung. Innovationsleistungen visualisieren und durch geeignete Schnittsequenzen, Kameraführung oder Unterlegung mit Musik zu emotionalisieren, ist die erste Säule eines solchen gelungenen Kurz-

videos – das Einhalten von Informationshierarchien die zweite. Es sollte klar erkennbar sein, was an der wissenschaftlichen Leistung neu ist, wozu sie dient oder dienen könnte und welche Probleme sie lösen wird – eine Länge von zwei bis drei Minuten ist dabei vollkommen ausreichend. Ein kurzer Verweis auf weitere Entwicklungen, die der gerade erworbenen Erkenntnis nachfolgen werden, ist ein guter Schlusspunkt, um die Themensequenz für den*die User*in zu Ende zu bringen.

6. Zusammenfassung

Wissenschaftskommunikation und Forschungsmarketing sind wichtige Säulen der Third Mission einer Hochschule und die Investition in ein Maßnahmenpaket, das in konzeptionellem Kontext mit der Kommunikationsstrategie der Einrichtung steht und mit dem man regelmäßig News aus der hauseigenen F&E „hören“ lässt, lohnt sich. Sie demonstrieren damit Ihre wissenschaftliche Exzellenz, erleichtern das Knüpfen von Kontakten zu neuen Kooperationspartner*innen, intensivieren den Forschungstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft und unterstützen die Drittmittelakquise. Erfolgreiches Forschungsmarketing erleichtert Ihnen den Zugang zu Investoren und Förderungen, Sie steigern damit das Marktinteresse und erhalten mehr Zitierungen und Experteneinladungen.

Wenn Sie nicht wissen, wie Science-PR und Research-Marketing bei genau Ihrer Hochschule funktionieren kann, dann lassen Sie uns doch einfach mal darüber sprechen – wir unterstützen Sie gerne.

Literaturverzeichnis

- Jelitto, T. C. (2002): To sell science, find out what people want to buy. In: *Nature*, 417, S. 787.
- Könniker, C. (2012): Wissenschaft kommunizieren. S. 189.
- Levitt, T. (1960): Marketing myopia. In: *Harvard Business Review*, 38, pp. 465-66.

■ **Barbara M. C. Bauder**, Dr., Biologin (Veterinärmedizinischen Universität Wien) & PR-Beraterin bei PR&D Public Relations für Forschung & Bildung, Wien, E-Mail: bauder@prd.at

■ **Till C. Jelitto**, Dr., MBA, Biologe (University of Edinburgh) & Managing Partner bei PR&D Public Relations für Forschung & Bildung, Wien, E-Mail: jelitto@prd.at

Eva Emese Zsargo & Michaela Schaffhauser-Linzatti

Ethikunterricht im Rechnungswesen: Allheilmittel?

Eine empirische Analyse von Rechnungswesen-Studierenden in Rumänien



Eva Emese Zsargo



Michaela
Schaffhauser-
Linzatti

Creative Accounting methods may at least accelerate or even induce corporate break downs. That is why, the profession of financial accountants as well as accounting education face heavy critics in regard to their ethical attitudes. This study investigates whether the implementation of ethical issues in university teaching might increase their sensitivity in regard to ethical behaviour and lead to a decrease in creative, manipulative financial practices. Romania as one of the most corrupt countries in the European Union has been chosen to conduct an empirical analysis. We apply questionnaires to reveal whether or not accounting students of the best Romanian universities behave more ethically when they are confronted with ethical aspects during their university education.

1. Problemstellung

Die vom Rechnungswesen erstellten Informationen sind die Sprache von Unternehmen und bilden das Rückgrat jeglicher unternehmerischen Entscheidung (Schaffhauser-Linzatti 2017, S. 136ff.), das die Realität in Zahlen abbildet (Wong/Jui 2013). Sie determinieren die Entscheidungsfindung externer und interner Stakeholder und sind folglich für den wirtschaftlichen Erfolg jeder ökonomisch agierenden Institution mitverantwortlich (Tilt 2009). Die Erstellung und Präsentation dieser Daten gewährt den zuständigen Mitarbeiter*innen je nach Rechnungslegungsregime sehr große Freiheiten (Gunz 2012), deren Spielraum von außerhalb der zuständigen Abteilungen nicht erkannt werden kann und somit von den intrinsischen Zielsetzungen der handelnden Personen abhängig ist (Stolowy et al. 2014). Diese Informationsasymmetrie kann durch Prinzipal-Agent Verhältnisse, widersprechende Zielsysteme und Interessenskonflikte von Buchhaltern, Einflüsse durch Kultur, Normen, Reputation, Sozialstatus, Nepotismus, Einschüchterung oder Eigeninteressen bedingt sein (Marques/Azevedo-Pereira 2009; Jackling et al. 2007). Die Grenze zwischen legaler Ausnutzung der Wahlmöglichkeiten und bereits nicht mehr legaler Datenmanipulation ist sehr schmal und liegt in einem Graubereich. Allgemeine Vorgaben wie die Präsentation eines „true and fair view“ (IAS 1.15) oder eines möglichst getreuen Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (§ 190 UGB) gelten zwar als ‚overriding principle‘, sind aber juristisch nur sehr schwer bzw. nicht nachweisbar und geben daher eher eine allgemeine, ethische Handlungsrichtlinie vor. Das Agieren außerhalb der Grenze zugunsten des Datenerstellers wird als kreative, unethische

Buchhaltung bezeichnet (Bhasin 2013; Naser/Nuseibeh/Rashed 2013), worunter v.a. überzogene Aufwendungen und Erträge subsumiert werden (Tassadaq/Malik 2015). Mögliche Techniken kreativer Buchhaltung sind Big Bath Charges, der Ausweis überhöhter außerplanmäßiger Verluste in einem einzigen Jahr, um in Folge höhere Gewinne darstellen zu können (Jordan/Clark 2004); *Creative Acquisition Accounting*, wobei nach IFRS die Abschreibungsmethode verändert werden kann (Greenidge 2018), Cookie Jar Reserves, die ungerechtfertigte Bildung von Restrukturierungsrückstellungen (Adkins 2019), den Ausweis von *Aufwendungen als Vermögensgegenstand* (Bragg 2018) oder *Earnings Management*, die zeitliche Verschiebung von Erträgen (Xu/Taylor/Dugan 2007; Healy/Wahlen 1999).

Auswirkungen solcher illegaler bzw. grenzwertiger Bilanzierungsmethoden sind eine unfaire Bevorzugung einzelner Stakeholder und eine verzerrte Entscheidungsfindung der Akteure, die in weiterer Folge zu Misstrauen in den Kapitalmarkt und den Berufsstand der Finanzbuchhaltung (Duska/Duska 2003; Metzler 2004), zu Finanzskandalen und zu Unternehmenszusammenbrüchen führen können (Bhasin 2016). In Großbritannien wurden beispielsweise 20% aller Unternehmensgewinne als Ergebnis kreativer Buchhaltung identifiziert (Amat et al. 2003). Es ist daher geboten Maßnahmen zu definieren, die diesem Verhalten entschieden entgegenzutreten. Extrinsisch sind die rechtlichen Regime angehalten Kontrollmaßnahmen einzuführen und durchzusetzen, die eine strenge Kontrolle und rigide Sanktionen bei Fehlverhalten garantieren.

Eine intrinsische Maßnahme zu einer qualitätvolleren und ehrlicheren Rechnungslegung ist eine stärkere Verankerung ethischer Prinzipien, die von Faktoren wie Or-

ganisationskultur (Campbell/Göritz 2014; Douglas et al. 2001), Ethik-Kodex des Unternehmens (Craft 2013; Webley/Werner 2008) oder Persönlichkeitsmerkmale wie Geschlecht (divers: Marques/Azevedo-Pereira 2009; Grill 2010; Hartikainen/Torstila 2004), Alter (McDewitt et al. 2007; Gill 2010; Serwinek 1992), Arbeitserfahrung (Pimentel et al. 2010; O'Fallon/Butterfield 2005; Sweeney/Arnold/Pierce 2010), Religion (Keller/Smith/Smith 2007; Bernardi et al. 2011) und Ausbildungsniveau (Modarres 2011; Cohen/Pant/Sharp 2001) beeinflusst werden. Ziel der vorliegenden Arbeit ist ein empirischer Beitrag zum Einflussfaktor Ausbildung, der sowohl auf berufsbildender als auch auf akademischer Ebene als ein dringendes Gebot der Stunde gesehen wird (Waddock 2005). Der kreativen Buchhaltung und den Anreizen an Finanzbuchhalter zu deren Anwendung ist das Konzept der Ethik gegenüberzustellen und daraus abzuleiten, wie Finanzbuchhalter in zielkonfliktären Situationen agieren. Um den Einfluss eines Ethikunterrichtes auf das Verhalten aufzuzeigen, wurde unter Studierenden des Rechnungswesens in Rumänien eine empirische Fragebogenanalyse durchgeführt, wobei die Fragen aus verwandten Studien (Elias 2002; Makhabane 2015) abgeleitet und entsprechend der Situation adaptiert wurden.

Die Arbeit baut auf der Hypothese auf, dass sich Studierende des Rechnungswesens, die einen Ethikkurs absolviert haben, ethischer verhalten als Studierende ohne ethische Bildung. Die Ergebnisse sollen in die curriculare Weiterentwicklung an Universitäten und Hochschulen einfließen.

2. Bisherige Forschungsergebnisse

Die bisherigen wissenschaftlichen Studien zeigen ein durchaus heterogenes Bild (für eine Zusammenfassung siehe unter anderem Latan et al. 2017). Kohlberg (1969) entwickelt ein theoretisches Fundament für eine Ethikausbildung an Universitäten. Er leitet daraus ab, dass die kognitive Entwicklung auf unterschiedlichen Ebenen abläuft und eine ethische Ausbildung ethisches Handeln fördert. Miller et al. (2014) zeigen auf, dass folglich die ethische Entwicklung mit Eintritt in die tertiäre Ausbildung nicht abgeschlossen ist und noch beeinflusst werden kann. Rest (1986) identifiziert die Kombination aus intellektuellen Strukturen und psychologischen Prozessen mit den Komponenten Bewusstsein, Beurteilungsvermögen, Intention und Verhalten als maßgeblich, wobei die ersten drei das Verhalten determinieren. Um ethische Dilemmas zu lösen, entwickeln Langenderfer und Rockness (1989) das siebenstufige AAA-Ablaufmodell von Faktenidentifizierung bis Handlung. Stuart und Stuart (2004) raten Buchhaltern erst zu einer Identifikation und Analyse des Geschäftsvorganges, bevor eine Handlung bzw. eine Entscheidung stattfinden.

Gemäß Alsop (2003) haben daher wirtschaftlich orientierte Ausbildungsstätten eine Verantwortung hinsichtlich der Entwicklung ethischer Entscheidungsfindung. O'Leary (2009) und Dellaportas (2006) decken einen positiven Zusammenhang von Ethikunterricht auf Handlungsweisen von Rechnungswesen-Studierenden auf, während Ozdogan und Eser (2007) keine signifikante Verhaltensänderung nachweisen, aber Rechnungswesen-Studierenden

eine höhere Sensibilität für ethische Fragestellungen attestieren als Studierenden anderer Fachrichtungen.

3. Methode der empirischen Analyse

Die Untersuchung fokussiert auf Rumänien, da dieser Staat zu den korruptesten Ländern Europas zählt (Chenel/Ruqayyah 2019). Mehr als 42% aller Unternehmen wurden bereits Opfer wirtschaftlicher Verbrechen (PwC 2018); auch die Bevölkerung ist direkt davon betroffen und nimmt die hohe Korruption bewusst wahr (Lica-Banu 2015). Die Untersuchung ist auch als Pre-test für internationale Vergleichsstudien gedacht. Mit dieser Auswahl soll nicht nur auf die negative Rolle von Korruption und ethischem Fehlverhalten in Rumänien hingewiesen werden, sondern es sollte bereits aufgrund der großflächigen Untersuchung eine Sensibilisierung künftiger Rechnungslegungsverantwortlicher gerade in einem so schwierigen Umfeld erzielt werden.

Die Analyse wurde in zwei Stufen durchgeführt:

a) Qualitative Analyse

In der ersten Stufe wurden als Stichprobe zunächst Rechnungswesen-Lehrgänge auf Bachelorebene in den fünf besten Universitäten Rumäniens, die im Universitaria Consortium zusammengefasst sind, definiert. Nach einer umfassenden qualitativen Analyse der Curricula und Syllabi mussten die Alexandru Ioan Cuza Universität und die Universität Bukarest ausgeschlossen werden, da keinerlei entsprechenden Kurse angeboten werden. In der Babes-Bolyai Universität, der Bucharest School of Economic Studies und der West University of Timisoara konnte eine Vollerhebung durchgeführt werden. Deren Lehrveranstaltungen beinhalten als Themenschwerpunkte den Unterschied zwischen Ethik und Moral, das Erkennen ethischer Normen und moralischer Verhaltensweisen im Geschäftsleben, die Einbindungen ethischer Prinzipien ins Geschäftsleben, die Entwicklung ethischer Codes of Conduct und Kompetenzen zur Lösung ethischer Probleme.

b) Quantitative Analyse

In der zweiten Stufe wurde eine quantitative Analyse mittels Fragebogenerhebung aller Rechnungswesen-Studierenden in den verbliebenen drei Universitäten durchgeführt. Aufgrund von Datenschutzvorschriften konnten die Studierenden nur über facebook und ähnliche außeruniversitäre Quellen adressiert werden. Final lagen 137 vollständig auswertbare Fragebögen vor, davon 31% von der Bucharest School of Economic Studies, 29% von der West University of Timisoara und 40% von der Babes-Bolyai Universität. 46% der Teilnehmer*innen waren männlich, 54% weiblich. Das Durchschnittsalter betrug 21,6 Jahre.

Insgesamt hatten 59,8% der Studierenden zum Zeitpunkt der Befragung einen Ethikkurs absolviert. Von den Teilnehmer*innen der West University of Timisoara und der Babes-Bolyai Universität, an denen die Kurse verpflichtend sind, hörten bereits 68% Ethik-Inhalte. An der Bucharest School of Economic Studies, an denen entsprechende Kurse als Wahlfach angeboten werden, hatten (bisher) nur 39,5% Ethikkurse besucht.

Der Fragenkatalog umfasst 16 Fragen mit zwei inhaltlichen Schwerpunkten, die auf den Untersuchungen von Elias (2002) und Makhabane (2015) basieren und spezifisch ergänzt wurden. Schwerpunkt I bezieht sich auf die Einschätzung ethischen Verhaltens, beispielsweise ob Unternehmen kreative Buchhaltung anwenden, um an Kredite zu kommen oder Steuern zu reduzieren, oder ob Ergebnissteuerung über die Berichtsperioden hinweg betrieben wird. Schwerpunkt II erhebt die Wichtigkeit ethischen Verhaltens für die Teilnehmer*innen, beispielsweise in der Identifikation ethischer Auswirkungen von Rechnungslegungsmaßnahmen oder dem Grad der Akzeptanz kreativer Techniken.

4. Ergebnisse

Die Ergebnisse der Fragenschwerpunkte sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

Bei einem Signifikanzniveau von 5% bestätigen der 2-seitige t-Test mit einem $t = -7,33$ und der Mann-Whitney U Test mit $U = 62890$, $z = 5,48091$, $p = 0,00000 < 0,01$ signifikant die Hypothese, dass kreative Rechnungswesen-Techniken als unlauter wahrgenommen werden.

Bei einem Signifikanzniveau von 5% bestätigen der 2-seitige t-Test mit einem $t = -10,59$ und der Mann-Whitney U Test mit $U = 10065,5$, $z = 8,67257$ und $p = 0,00000 < 0,01$ signifikant die Hypothese, dass eine Ethikausbildung zu einem ethischeren Verhalten führt.

Die Auswertung der personenbezogenen Statistik zeigt keine signifikanten Unterschiede bezüglich Alter oder Geschlecht und teilweise Unterschiede zwischen den Universitäten, die Kurse verpflichtend und freiwillig anbieten.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse ein gering höheres ethisches Verhalten von Studierenden, die einen entsprechenden Kurs belegt hatten. Um die Untersuchung auf eine breitere Basis zu stellen und vielleicht eindeutiger Resultate zu erhalten, müsste die Studie auf eine größere Stichprobe ausgeweitet werden. Neben externen, hier nicht untersuchten Faktoren (Lehnert/Park/Singh 2015) ist als weitere Limitierung, die allerdings auf alle Umfragen mit gesellschaftlich relevanten Themen zutrifft, die Neigung, eher in einer sozial erwünschten Weise zu antworten, auch wenn höchste Anonymität gegeben war.

5. Empfehlungen

Aus den Ergebnissen lassen sich Empfehlungen bzw. weitere Schritte auf drei Ebenen ableiten.

Auf wissenschaftlicher Ebene wurde nachgewiesen, dass Ethikkurse zu einem verbesserten ethischen Verhalten von Rechnungswesen-Studierenden führen. Aufgrund dieser Verhaltensänderung ist zu hoffen, dass diese Studierenden ihre ethische Einstellung auch in ihr Berufsleben einbringen.

Folglich sollte sich die Qualität des Berichtswesens verbessern und sich diese verbesserte Qualität in weniger Finanzkrisen niederschlagen.

Auf einer politischen Ebene zeigt die Studie Universitäten und Ministerien, dass die Einführung von Ethikkursen in einer entsprechenden Ausbildung zielführend wäre, und falls möglich, als verpflichtender Gegenstand. Als dritten Aspekt müssen die offenen Punkte der Untersuchung offengelegt werden. Es sollten alle Studierenden einer Studienrichtung einbezogen werden (können), um den Selektionseffekt der Teilnehmer*innen zu reduzieren. Eine Ausweitung auf weitere Länder und Fächer und nicht nur Rechnungswesen wäre empfehlenswert. Bei einer größeren Stichprobe ist auch eine detailliertere Auswertung zwischen freiwilligem und verpflichtendem Besuch von Ethikkursen aussagekräftig. Natürlich wäre eine Langzeitstudie, wie diese Studierenden ethische Inhalte auch tatsächlich in der Praxis leben, wünschenswert.

Trotz dieser Einschränkungen kann aus der Studie die Empfehlung abgeleitet werden, jedenfalls verpflichtende ethische Kurse in der Ausbildung zum Finanzbuchhalter einzuführen.

Literaturverzeichnis

Adkins, W. (2019): An Example of Cookie Jar accounting. Small Business – Chron.com, <http://smallbusiness.chron.com/example-cookie-jar-accounting-35842.html> (10.10.2019).

Alsop, R. (2003): Right and wrong: can business schools teach students to be virtuous? In the wake of all the corporate scandals, they have no choice but to try. Wall Street Journal (17 September 2003) p. R9.

Amat, O./Gowthorpe, C./Perramon, J. (2003): Earnings management in Spain, Economics Working Papers Series, Universitat Pompeu Fabra, available at econ-papers.

Bernardi, R./Lecca, C./Murphy, J./Sturgis, E. (2011): Does education influence ethical decisions? An international study. In: Journal of Academic ethics, 9 (3), 235-256. doi:10.1007/s10805-011-9134-3.

Bhasin, M. L. (2016): Survey of creative accounting Practices: An Empirical Study. In: Wulfenia Journal, 23 (1); Jan.

Bhasin, M. L. (2013): Corporate governance and forensic accountant: an exploratory study, Journal of accounting, Business and Management, October, 20 (2), pp. 55-75.

Bhasin, M. L. (2016): Survey of Creative Accounting Practices: An Empirical Study. In: Wulfenia Journal KLAGENFURT 23 (1), pp. 143-162.

Bragg, S. (2018): Asset recognition criteria. <https://www.accountingtools.com/articles/asset-recognition-criteria.html> (10.10.2019).

Bundesgesetz über besondere zivilrechtliche Vorschriften für Unternehmen (Unternehmensgesetzbuch – UGB). StF: dRGBL. S 219/1897 (BGBl Nr. 86/1939).

Campbell, J.-L./Göriz, A. S. (2014): Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations. Journal of Business ethics, 120 (3), pp. 291-311. doi:10.1007/s10551-013-1665-7.

Chenel, T./Ruqayyah, M. (2019): these-are-the-13-most-corrupt-countries-in-europe-2019. Business Insider France, <https://www.businessinsider.de/these-are-the-13-most-corrupt-countries-in-europe-2019-2?op=1> (24.03.2019).

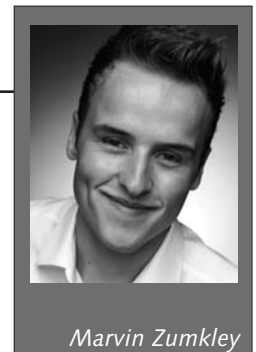
Tab. 1: Zusammenfassung der deskriptiven Ergebnisse

	Studierende mit Ethikkurs (59,8%)			Studierende ohne Ethikkurs (40,2%)			gesamt		
	nein	ja	weiß nicht	nein	ja	weiß nicht	nein	ja	weiß nicht
Kreative Rechnungswesentechniken sind gerechtfertigt	74%	10%	16%	44%	24%	33%	62%	15%	23%
Ethikkurse sensibilisieren für ethische Fragestellungen	5%	95%		18%	82%		10%	90%	

- Cohen, J./Pant, L./Sharp, D. (2001): An examination of differences in ethical decision-making between Canadian business students and accounting professionals. In: *Journal of Business ethics*, 30 (4), pp. 319-336. doi:10.1023/A:1010745425675.
- Craft, J. L. (2013): A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004-2011. In: *Journal of Business ethics*, 117 (2), pp. 221-259. doi:10.1007/s10551-012-1518-9.
- Dellaportas, S. (2006): Making a difference with a discrete course on accounting ethics. In: *Journal of Business Ethics*, 65 (4), pp. 391-404.
- Douglas, P. C./Davidson, R. A./Schwartz, B. N. (2001): The effect of organizational culture and ethical orientation on accountants' ethical judgments. In: *Journal of Business ethics*, 34 (2), pp. 101-121. doi:10.1023/A:1012261900281.
- Douglas, G./Pearce, J./Woodward, H. (2009): Cohabitants, Property and the Law: A Study of Injustice. In: *The Modern Law Review*, 72 (1), pp. 24-47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2230.2009.00732.x>.
- Duska, R. F./Duska, B. S. (2003): *Accounting Ethics*, Oxford: Blackwell Publishing, p. 174.
- Elias, R. (2002): Determinants of earnings management ethics among accountants. In: *Journal of Business ethics*, 40, pp. 33-45.
- Gill, S. (2010): Is gender inclusively an answer to ethical issues in business? An Indian stance. In: *Gender in Management: An International Journal*, 25 (1), pp. 37-63. doi:10.1108/17542411011019922.
- Greenidge S. A. (2018): Creative accounting Practice: Does It Compromise The Integrity Of accounting ethics.
- Gunz S. (2012): *Accounting and Business ethics*. In: Chadwick, R. (ed.): *Encyclopedia of Applied ethics*, 2nd ed., Amsterdam.
- Hartikainen, O./Torstila, S. (2004): Job-related ethical judgment in the finance profession. In: *Journal of Applied Finance*, 14 (1), pp. 62-76.
- Healy, P. M./Wahlen, J. M. (1999): A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting. In: *Accounting Horizons*, 13 (4), pp. 365-383. <https://doi.org/10.2308/acch.1999.13.4.365>.
- Jackling, B./Cooper, B. J./Leung, P./Dellaportas, S. (2007): Professional accounting bodies' perceptions of ethical issues, causes of ethical failure and ethics education. In: *Managerial auditing journal*, 22 (9), pp. 928-944.
- Jeanjean, T./Stolowy, H./Erkens, M./Yohn, T. L. (2014): International evidence on the impact of adopting English as an external reporting language. In: *Journal of International Business Studies*, 46 (2), pp. 123-152.
- Jordan, C. E./Clark, S. J. (2004): Big Bath Earnings Management: The Case Of Goodwill Impairment Under SFAS No. 142. In: *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 20 (2). <https://doi.org/10.19030/jabr.v20i2.2206>.
- Keller, A. C./Smith, L. M./Smith, K. T. (2007): Do gender, educational level, religiosity, and work experience affect the ethical decision-making of U.S. accountants? In: *Critical Perspectives on accounting*, 18 (3), pp. 299-314. doi:10.1016/j.cpa.2006.01.006.
- Kohlberg, L. (1969): Stage and sequence: the cognitive- developmental approach to socialization. In: Golsin, D. A. (ed.): *Handbook of Socialization Theory and Research*, Chicago: Rand McNally, pp. 347-480.
- Langenderfer, H.Q./Rockness, J.W. (1989): 'Integrating ethics into the accounting curriculum: Issues, problems and solutions'. In: *Issues in accounting education*, 4 (1), pp. 58-69.
- Latan, H./Jabbour, C. J. C./de Sousa Jabbour, A. B. L. (2017): Ethical awareness, ethical judgment and whistleblowing: A moderated mediation analysis. In: *Journal of Business ethics*, pp. 1-16.
- Lehnert, K./Park, Y.-H./Singh, N. (2015): Research note and review of the empirical ethical decision-making literature: Boundary conditions and extensions. In: *Journal of Business Ethics*, 129 (1), pp. 195-219. doi:10.1007/s10551-014-2147-2
- Lica-Banu L. (2015): EY Romania, Fraud Survey, Fraud and corruption – the easy option for growth? (24.03.2019).
- Makhabane F. T. (2015): A field study submitted to the UFS Business School in the Faculty of Economic and Management Sciences in partial fulfillment of the requirements for the degree.
- Marques, P. A./Azevedo-Pereira, J. (2009): Ethical ideology and ethical judgments in the Portuguese accounting profession. In: *Journal of Business ethics*, 86 (2), pp. 227-242. doi:10.1007/s10551-008-9845-6.
- McDevitt, R./Giapponi, C./Tromley, C. (2007): A model of ethical decision making: The integration of process and content. In: *Journal of Business ethics*, 73 (2), pp. 219-229. doi:10.1007/s10551-006-9202-6.
- Metzler, A. (2014): European Economic and Social Committee, The role and future of liberal professions in European civil society 2020. (INT/687 EESC-2013-01748-00-01-AC-TRA).
- Miller, W./Becker, D. A./Pernsteiner, A. (2014): The accounting ethics Course Reconsidered. In: *Global Perspectives on accounting education*, 11, pp. 77-98.
- Modarres, A. (2011): Beyond the Digital Divide. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com), National Civic Review. doi:10.1002/ncr.20069.
- Moraes, M. C. C./Silva, A. M. C./Carvalho, F. A. A. (2010): O comportamento dos futuros contabilistas perante diferentes dilemas éticos. In: *Pensar Contábil*, 12 (48), p. 22-30.
- Naser, K./Nuseibeh, R./Rashed, W. (2013): Manager' Perception of Dividend Policy: Evidence from Companies Listed on Abu Dhabi Securities Exchange. In: *Issue in Business Management and Economics*, 1, pp. 1-12.
- O'Fallon, M. J./Butterfield, K. D. (2005): A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. In: *Journal of Business ethics*, 59 (4), pp. 375-413. doi:10.1007/s10551-005-2929-7.
- O'Leary, C. (2009): An empirical analysis of the positive impact of ethics teaching on accounting students, accounting education. In: *International journal*, 18 (4), pp. 505-520.
- Ozdogan, F. B./Eser, Z. (2007): Ethical sensitivity of college students in a developing country. In: *Journal of Teaching in International Business*, 19 (1), pp. 83-99.
- Pimentel, J. R. C./Kuntz, J. R./Detelin, S. E. (2010): Ethical decision-making: An integrative model for business practice. In: *European Business Review*, 22 (4), pp. 359-376. doi:10.1108/09555341011056159.
- PwC Global Economic Crime and Fraud Survey: <http://business-review.eu/news/pwc-study-42-percent-of-romanian-organisations-have-been-victims-of-fraud-in-the-las-two-years-167676> (24.03.2019).
- Rest, J. (1986): *Moral Development: Advances in research and Theory*, Praeger Publishers, New York. 1994, 'Background: Theory and research'. In: Rest, J./Navarez, D. (eds.): *Moral Development in the Professions*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 1-126.
- Schaffhauser-Linzatti, M. (2017): *Rechnungswesen Schritt für Schritt. Mit Lösungen für die Rechenbeispiele!* 3. Auflage. Facultas, Vienna.
- Serwinek, P. (1992): Demographic & related differences in ethical views among small businesses. In: *Journal of Business ethics*, 11 (7), pp. 555-566. doi:10.1007/BF00881448.
- Stuart, I./Stuart, B. (2004): *Ethics in the post-Enron age*. Mason, OH: South-Western/Thomson.
- Sweeney, B./Arnold, D./Pierce, B. (2010): The impact of perceived ethical culture of the firm and demographic variables on auditors' ethical evaluation and intention to act decisions. In: *Journal of Business ethics*, 93 (4), pp. 531-551. doi:10.1007/s10551-009-0237-3.
- Tassadaq, F./Malik, Q.A. (2015): Creative accounting and financial reporting: model development and empirical testing, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(2), 544-551.
- Tilt, C. A. (2009): Corporate Responsibility, Accounting and Accountants. In: Idowu, S./Leal Filho, W. (eds.): *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*. Berlin/Heidelberg. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-642-02630-0_2.
- Waddock, S. (2005): Hollow men and women at the helm... Hollow accounting ethics? In: *Issues in accounting education*, 20 (2), pp. 145-150. doi:10.2308/iace.2005.20.2.145.
- Webley, S./Werner, A. (2008): Corporate codes of ethics: Necessary but not sufficient. In: *Business ethics: A European Review*, 17 (4), pp. 405-415. doi:10.1111/j.1467-8608.2008.00543.x.
- Wong, J./Jui, L. (2013): Roles and Importance of Professional accountants in Business, China Accounting Journal, published by the Chinese Institute of CPAs.
- Xu, R. Z./Taylor, G. K./Dugan, M. T. (2007): *Journal of Accounting Literature*; Gainesville, Bd. 26, pp. 195-228.
- West University of Timisoara, Faculty of Business Administration: <https://feaa.uvt.ro/ro/>
Babes-Bolyai University: <https://www.ubbcluj.ro/ge/facultati/>
Bucharest School of Economic Studies: https://www.ase.ro/index_en.asp

■ Eva Emese Zsargo, Accounting Associate, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Wien, E-Mail: emese_zsargo@yahoo.de
■ Michaela Schaffhauser-Linzatti, ao.Univ.-Prof. Dr., Leitung Fachbereich für Genossenschaftswesen, Geschäftsführende Vorständin FOG, Universität Wien, E-Mail: michaela.linzatti@univie.ac.at

Marvin Zumkley



Marvin Zumkley

The War for Talent – Was das Hochschulmanagement von der Wahrnehmung von Ingenieurstudenten lernen kann

Eine empirische Analyse des Employer Branding am Beispiel deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)

Besides the general War for Talent, especially German SMEs face the challenge of the skill shortage. Within the talent pool, engineers are a very sought-after target group. Their demand increased lately and, in this field, shortages hamper growth and innovation. It can be concluded that it will be difficult for German SMEs to acquire them. But there is less known about the perception of engineering students as future engineers regarding German SMEs. Therefore, engineering students are investigated. Findings will demonstrate how attractive SMEs as employers are perceived and how important certain factors are when choosing potential employers. This knowledge can help to create an attractive and competitive employer brand. As alternative potential employer for engineering students, higher education can make use of the findings, too.

1. Einleitung

Im 21. Jahrhundert stehen moderne Unternehmen vor der Herausforderung, Talente anzuziehen, auszuwählen und zu halten, bedingt durch den zunehmenden Mangel an Fachkräften, den Wettbewerb um Bewerber*innen und die Vielfalt der Arbeitskräfte. Daher ist es für Organisationen sehr wichtig, talentierte Mitarbeiter*innen zu finden und auch zu rekrutieren (Ployhart 2006). Ebenso Michaels et al. (2001) betonen in *The War for Talent* das Problem des zunehmenden Wettbewerbs um die Rekrutierung und Bindung von Talenten. Dieser Wettbewerb wird zudem durch den demographischen Wandel erschwert. Der Fachkräftemangel hat auch zu einer Veränderung des Machtverhältnisses zwischen Arbeitgeber und Bewerber*innen geführt. In der Vergangenheit musste nur der*die Bewerber*in das Unternehmen von seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Stelle überzeugen. Heutzutage müssen auch die Unternehmen den*die Bewerber*in mit ihrer Arbeitgebermarke überzeugen (Ambler/Barrow 1996; Trost 2018), um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden (Trost 2013; Trost 2014). Um dies zu erreichen, tendieren Unternehmen zunehmend dazu, Branding im Personalmanagement, auch Employer Branding genannt, anzuwenden, um potenzielle Mitarbeiter*innen anzuziehen (Ambler/Barrow 1996; Backhaus/Tikoo 2004; Sullivan 2004).

In Deutschland stehen vor allem KMU vor der Herausforderung des Fachkräftemangels (Immerschitt/Stumpff 2019; Trost 2014). Mittelfristig wird der Fachkräftemangel noch größer, wenn 2025 die „Babyboomer“ in den Ruhestand gehen (Leifels 2018). Der Fachkräftemangel im deutschen Mittelstand wirkt sich auch auf die Innovationskraft und das Wirtschaftswachstum aus. Ein

Grund dafür, dass KMU vor der Herausforderung stehen, Fachkräfte in Deutschland zu rekrutieren, ist der harte Wettbewerb um die besten Talente mit den Großkonzernen (Hoffmann 2018). Ein weiterer Grund ist die Tatsache, dass es viele offene Stellen, aber wenige Bewerber*innen gibt. Zwei Drittel der deutschen Mittelständler rechnen mit Einstellungsproblemen. Damit sind KMU pessimistischer geworden (Leifels 2018).

Da es für deutsche KMU voraussichtlich schwieriger sein wird, qualifizierte Arbeitskräfte und Talente zu finden, und sie daher als attraktive Arbeitgeber angesehen werden müssen, ist es wichtig zu wissen, wie deutsche KMU als Arbeitgeber wahrgenommen werden und wie wichtig den Talenten bestimmte Faktoren bei der Auswahl potenzieller Arbeitgeber sind. Dieses Wissen kann dazu beitragen, eine attraktive und wettbewerbsfähige Arbeitgebermarke zu schaffen (Berthon et al. 2005; Böttger 2012; Sullivan 2004; Wilden et al. 2010). Einige Autor*innen haben die Wahrnehmung von Studierenden in Bezug auf KMU als Arbeitgeber untersucht, z.B. Szillat (2018), und Brimmen (2015) in Bezug auf Marketingstudierende. Weniger bekannt ist jedoch die Wahrnehmung der Ingenieurstudierenden in Bezug auf den deutschen Mittelstand. Warum ihre Wahrnehmung wichtig ist, wird im Folgenden diskutiert. Der Bedarf an Ingenieur*innen ist im Vergleich zum Jahr 2017 gestiegen (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2019). Trotz des Wachstums im Beschäftigungsbereich der Ingenieur*innen hemmen Engpässe in diesem Bereich Wachstum und Innovation (VDI 2018). Bis zum Jahr 2029 müssen in Deutschland altersbedingt 700.000 Ingenieur*innen ersetzt werden (VDI 2015). Da infolgedessen auch die Nachfrage des deutschen Mittelstands nach Ingenieur*innen gestiegen ist (2018 waren 99,5% aller deutschen Organisationen dem

Mittelstand zuzuordnen) (IfM Bonn 2018) und da es für diese KMU wahrscheinlich noch schwieriger wird, qualifizierte Arbeitskräfte und Talente zu finden, kann geschlussfolgert werden, dass es für deutsche KMU schwierig sein wird, diese zukünftigen Ingenieure zu gewinnen. Besonders von Ingenieurstudierenden als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden kann dem deutschen Mittelstand helfen, die zunehmend nachgefragten Fachkräfte aus einem Berufsfeld zu gewinnen, in dem der Fachkräftemangel Wachstum und Innovation hemmt (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2019; VDI 2018). Die folgende Forschungsfrage leitet sich aus der Forschungslücke ab.

Was ist die Wahrnehmung von Ingenieurstudierenden hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität deutscher KMU und welche Faktoren sind für Ingenieurstudierende bei der Wahl des potenziellen Arbeitgebers wichtig?

Basierend auf den genannten Überlegungen werden theoretische Grundlagen der Talent Management Theorie und des Employer Branding erläutert, gefolgt von der Datenanalyse einer Umfrage von 385 Ingenieurstudierenden an deutschen Hochschulen.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Talent Management Theorie

In der Talentmanagementliteratur lassen sich zwei Philosophien unterscheiden. Die eine Philosophie besagt, dass Unternehmen jede*n Mitarbeiter*in als Talent gleich behandeln – inklusiver Ansatz. Die andere Philosophie besagt, dass Unternehmen eine*n Mitarbeiter*in mehr schätzen als den*die anderen (mit dem Argument, dass nur Menschen mit hohem Potenzial und hoher Leistung als Talent angesehen werden können – exklusiver Ansatz) (Becker et al. 2009; Bratton/Gold 2012; Lewis/Heckman 2006; Schuler et al. 2011). Collings und Mellahi (2009) schlagen vor, dass Organisationen strategische Rollen gegenüber nicht-strategischen Rollen anerkennen sollten, z.B. mit Talentpools für hochpotenzielle und leistungsstarke Stelleninhaber*innen, um identifizierte organisatorische Schlüsselpositionen oder geschäftskritische Rollen zu besetzen und so einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Für ein erfolgreiches globales Talentmanagement schlagen Stahl et al. (2012) vor, sich als Unternehmen mit Employer Branding zu differenzieren. Warum dies wichtig ist, wird im Folgenden erörtert.

2.2 Die Wichtigkeit von Employer Branding

Employer Branding ist das Bemühen eines Unternehmens, bestehenden und potenziellen Mitarbeiter*innen zu kommunizieren, dass das Unternehmen eine bevorzugte Organisation zum Arbeiten ist (Lloyd 2002; Berthon et al. 2005). Effektives Employer Branding hilft, Mitarbeiter*innen zu halten und führt zu einem Wettbewerbsvorteil (Backhaus/Tikoo 2004; Conference Board 2001). Es wirkt sich positiv auf die Wertschöpfungskette und andere Organisationsbereiche aus (Stotz/Wedel-Klein 2013).

2.3 Arbeitgeberattraktivität

Ein essentieller Teil des Employer Branding ist die Arbeitgeberattraktivität, der Nutzen, den potenzielle Ar-

beitnehmer*innen in der Arbeit für eine bestimmte Organisation sehen. Die Anziehung derjenigen Mitarbeiter*innen, die über überlegene Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, ist eine primäre Quelle von Wettbewerbsvorteilen (Berthon et al. 2005). Ein Grund dafür, ist, dass Arbeitnehmer*innen produktiv sind, wenn sie von attraktiven Arbeitsbedingungen umgeben sind (Trost 2018).

2.4 Messung der Arbeitgeberattraktivität und der Bedeutung von Faktoren für die Wahl des potenziellen Arbeitgebers

Es gibt Methoden, um die Attraktivität einer Arbeitgebermarke und Faktoren für die Wahl potenzieller Arbeitgeber zu messen. Berthon et al. (2005) entwickelten eine 25-Punkte-Skala für die Arbeitgeberattraktivität. Zunächst verwendeten die Autoren eine siebenstufige Likert-Skala (1 = in sehr geringem Umfang; 7 = in sehr großem Umfang) und stellten die Frage, wie wichtig die Items für Studierende bzgl. potenzieller Arbeitgeber sind. Die gleiche Skala wurde auch verwendet, um zu untersuchen, inwieweit es attraktiv ist, für ein bestimmtes Unternehmen zu arbeiten. Böttger (2012) unterschied bei der Befragung von Studierenden die Skala zwischen Wichtigkeitsfaktoren und Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren. Die Autorin befragte einerseits Faktoren (Items), bei denen potenzielle Arbeitnehmer*innen einschätzen konnten, wie wichtig diese für sie bei der Wahl eines potenziellen/zukünftigen Arbeitgebers sind. Auf einer Ratingskala von 1 (= äußerst wichtig) bis 5 (= überhaupt nicht wichtig) konnten die Probanden Items wie z.B. gute Bezahlung bewerten. Auf der anderen Seite wurden einige dieser Items auf bestimmte Organisationen übertragen, um die Wahrnehmung der Testpersonen darüber zu erheben, wie gut die Organisationen die Items erfüllen.¹ Den Antworten auf den jeweiligen Skalen, die als Ratingskalen dargestellt sind, wurden Zahlen zugeordnet, die den Befragten die Möglichkeit geben, sich selbst zu bewerten. Streng genommen liefern Ratingskalen nur ordinal skalierte Informationen. Die Skala kann jedoch mit metrischen Daten bewertet werden, da davon ausgegangen wird, dass die Abstände zwischen den Zahlen gleich sind und sie somit die Anforderungen einer Intervallskala erfüllt (Berekoven et al. 2009; Saunders et al. 2016).

2.5 Hypothesenbildung

Trotz des aktuellen Abbaus der Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern gibt es immer noch Unterschiede zwischen Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt, im Berufsfeld und in den Wirtschaftssektoren, z.B. bei der Entlohnung (Frauen verdienen weniger) (Kutzner 2017; Lenz/Adler 2010). Die Gehaltsunterschiede resultieren unter anderem aus der Verantwortung der Frauen für Kindererziehung und Segregation – ungleiche Verteilung der Karrierechancen zwischen Frauen und Männern – (England 2005). Männer und Frauen haben auch un-

¹ Auf der Grundlage der gesichteten Literatur kann geschlussfolgert werden, dass Items bezüglich der Untersuchung von Wichtigkeitsfaktoren bei der Auswahl potenzieller Arbeitgeber auch für Untersuchungen zur Arbeitgeberattraktivität verwendet werden können. Die Items bleiben die gleichen. Die Unterscheidung erfolgt daher auf der Skala. Siehe diesbezüglich auch andere Autoren (Brimmen 2015; Grobe 2003).

terschiedliche Gehaltsvorstellungen, Frauen erwarten weniger (Edding 2014). Darüber hinaus lassen sich auch Unterschiede in der Anzahl des Geschlechts in der Arbeitswelt feststellen (9/10 Männer, aber nur 3/4 Frauen, die arbeiten) (Cotter et al. 2004). Daraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

H1: Männliche und weibliche Ingenieurstudierende unterscheiden sich in den Items *gute Bezahlung/hohes Einstiegsgehalt* und *Work-Life-Balance* signifikant bezüglich ihrer Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität des deutschen Mittelstandes und der Bedeutung der Faktoren bei der Wahl des potenziellen Arbeitgebers.

Es gibt Beweise dafür, dass sich erfahrene und weniger erfahrene Studierende in Bezug auf die Kenntnis des Arbeitsmarktes unterscheiden (Betts 1996). Daher kann die folgende Hypothese postuliert werden:

H2: Ingenieurstudierende mit und ohne Berufserfahrung unterscheiden sich in den Items *gute Bezahlung/hohes Einstiegsgehalt* und *Work-Life-Balance* signifikant bezüglich ihrer Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität des deutschen Mittelstandes und der Bedeutung der Faktoren bei der Wahl des potenziellen Arbeitgebers.

2.6 Klassifikation und Daten von KMU in Europa und Deutschland

Nach der European Commission (2019) wird eine Organisation als „mittelgroß“ eingestuft, wenn sie weniger als 250 Mitarbeiter*innen hat und ihr Jahresumsatz nicht mehr als 50 Millionen € oder die Bilanzsumme nicht mehr als 43 Millionen € beträgt (siehe Tabelle 1). Nach Angaben des IfM Bonn (2019) kann die Zahl der Beschäftigten bei KMU in Deutschland insgesamt maximal 499 Mitarbeiter*innen betragen (siehe Tabelle 2).

Tab. 1: Klassifizierung von KMU in Anlehnung an die European Commission

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz/Jahr	oder	Bilanzsumme
mittel	< 250		≤ € 50 Millionen		≤ € 43 Millionen
klein	< 50		≤ € 10 Millionen		≤ € 10 Millionen
kleinst	< 10		≤ € 2 Millionen		≤ € 2 Millionen

Tab. 2: Klassifizierung von KMU in Anlehnung an das IfM Bonn

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz/Jahr
KMU (zusammen)	< 500		max. € 50 Millionen
mittel	max. 499		max. € 50 Millionen
klein	max. 49		max. € 10 Millionen
kleinst	max. 9		max. € 2 Millionen

3. Empirische Analyse

3.1 Datenbeschreibung und deskriptive Statistik

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden die Daten von 385 Ingenieurstudierenden, die überwiegend an westdeutschen Hochschulen studieren, erhoben (Zeitraum

von 3 Wochen: 27.06.2019 – 17.07.2019). Die Umfrage wurde face-to-face durchgeführt, um den Fragebogen zu erklären und Rückfragen zu beantworten. Darüber hinaus sind die Daten tendenziell sehr verlässlich. Durch die persönliche Befragung wurde das Risiko eines Rückzugs minimiert. Da alle Fragen verpflichtend waren, wurden auch keine fehlenden Werte erwartet (Burns et al. 2017; Weis/Steinmetz 2012). Es wurden 385 Proband*innen von sieben verschiedenen Hochschulen befragt. Tabelle 3 zeigt die Hochschulen, an denen Studierende befragt wurden sowie die zugehörigen Häufigkeiten.

Auf einer Skala von 1 (= überhaupt nicht wichtig) bis 5 (= sehr wichtig) (Grobe 2003; Zikmund et al. 2011) wurden die Studierenden nach allgemeinen Wichtigkeitsfaktoren für die Wahl des potenziellen Arbeitgebers befragt (Grobe 2003; Sullivan 2004). Die Items *gute Bezahlung/hohes Einstiegsgehalt* und *Work-Life-Balance* wurden abgefragt und haben sich in der Literatur etabliert, wenn es um Faktoren für die Wahl des potenziellen Arbeitgebers geht (z.B. Böttger 2012; Brimmen 2015). *Gute Bezahlung/hohes Einstiegsgehalt* (\bar{X} 4,17) und *Work-Life-Balance* (\bar{X} 3,99) sowie die entsprechenden Modi und Mediane von 4 ergeben eine zentrale Tendenz, dass diese Items für die Studierenden „wichtig“ sind. Die andere Frage, die gestellt wurde, bezieht sich auf die Arbeitgeberattraktivität von KMU in Deutschland. Wie bereits erläutert, wurden die gleichen beiden Items wie bei Frage 1 verwendet (Skalierung: 1 = überhaupt nicht attraktiv bis 5 = sehr attraktiv) (Böttger 2012; Brimmen 2015). Die *Work-Life-Balance* (\bar{X} 3,18) und *gute Bezahlung/hohes Einstiegsgehalt* (\bar{X} 3,11) und die entsprechenden Modi und Mediane von 3 (neutral) ergeben eine zentrale Tendenz, von den Studierenden hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität des deutschen Mittelstandes neutral bewertet zu werden.²

Am Ende der Umfrage wurden persönliche Fragen zu Geschlecht, Alter, Hochschulart (Universität oder Fachhochschule), dem akademischen Abschluss (Bachelor, Master oder Promotion), dem genauen Ingenieurstudiengang und der Berufserfahrung (ja oder nein) gestellt (Brimmen 2015), da Proband*innen zum Ende einer Befragung in der Regel müde sind (Weis/Steinmetz 2012).³ 314 männliche (81,6%) und 71 weibliche (18,4%) Ingenieurstudierende wurden untersucht. Der Altersdurchschnitt liegt bei 23,75 Jahren. Das Mindestalter beträgt 18 Jahre (drei Studierende) und das Höchstalter 42 Jahre (zwei Studierende). Die 385 Befragten teilen sich auf in 82 Universitätsstudierende (21,3%) und 303 (78,7%) Fachhochschulstudierende. Die untersuchten Studierenden teilen sich auf in 332 Bachelorstudierende (86,2%), 46 Masterstudierende (11,9%) und sieben Doktorand*innen (1,8%). Das am häufigsten vorkommende Ingenieurstudium ist der Maschinenbau – 91 Studierende (23,6%). Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Häufigkeit der Studierenden verschiedener Ingenieurstudiengänge.

² Die Wichtigkeitsfaktoren und Items bzgl. der Arbeitgeberattraktivität bilden die abhängigen Variablen.

³ „Geschlecht“ und „Berufserfahrung“ sind die unabhängigen Variablen, die im Folgenden miteinander verglichen werden.

Tabelle 3: Verteilung der Studierenden auf die Universitäten

Universitätsname	Standort	Art der Universität	Umfrage auf dem Campus?	Frequenz
HS Niederrhein	Krefeld	Fachhochschule	ja	192
HS Düsseldorf	Düsseldorf	Fachhochschule	ja	78
Universität Duisburg-Essen	Duisburg Essen	Universität	ja	77
TH Köln	Köln	Fachhochschule	ja	32
Westfälische Hochschule	Bocholt	Fachhochschule	Privat gesammelte Daten	4
Hamburger Fernhochschule	Hamburg	Fachhochschule	Privat gesammelte Daten	1
Hochschule Bochum	Bochum	Fachhochschule	Privat gesammelte Daten	1

Tab. 4: Unterschiedliche Ingenieurstudiengänge

Ingenieurstudiengang	Frequenz	%
Maschinenbau	91	23,6
Elektrotechnik	77	20
Wirtschaftsingenieurwesen	71	18,4
Bauingenieurwesen	39	10
Informatik*	27	7
Umwelt- und/oder Energietechnik	26	6,8
Verfahrenstechnik	18	4,7
Mechatronik	7	1,8
Chemieingenieurwesen	6	1,6

* Da Informatik von einigen Universitäten als ingenieurwissenschaftlicher Studiengang angesehen wird (Universität Duisburg-Essen 2019; Wilhelm-Büchner Hochschule 2019), wird auch dieser Studiengang im Rahmen von Ingenieurstudiengängen abgefragt.

23 Ingenieurstudierende studieren kein Ingenieurstudium in einem der vordefinierten Studiengänge. Von den 385 Studierende haben 320 (83,1%) bereits Berufserfahrung gesammelt, z.B. im Rahmen einer Werkstudententätigkeit oder eines Praktikums.

3.2 Signifikanztest

Bei der anschließenden Analyse und Prüfung der Hypothesen wird ein nicht-parametrischer Test verwendet. Grund dafür sind die durchgeführten Kolmogorov-Smirnov- und Shapiro-Wilk-Tests, die jeweils die abhängigen Variablen auf Normalverteilung mit Hilfe eines zuvor definierten Signifikanzniveaus von 5% testen. Für die untersuchten abhängigen Variablen zur Arbeitgeberattraktivität des deutschen Mittelstandes und zu den Wichtigkeitsfaktoren liegt der p-Wert unter 5% ($p < 0,05$), so dass keine Normalverteilung vorliegt (Brosius 2011; Bühner/Ziegler 2009; Pallant 2010). Um fehlerhafte Ergebnisse zu vermeiden, wird daher ein nicht-parametrischer Unterschiedstest durchgeführt (Rasch et al. 2014; Saunders et al. 2016), der im Folgenden genauer erläutert wird.

Ein nicht-parametrischer Test zur Unterscheidung nicht normalverteilter Variablen ist der Mann-Whitney-U-Test. Dieser wird verwendet, um zwei unabhängige Gruppen zu vergleichen (Bortz/Schuster 2010). Der Test basiert auf einer gemeinsamen Rangfolge der beiden Stichprobenwerte (Bühl 2008; Field 2013). Der Mann-Whitney-U-Test prüft, ob die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen bezüglich der abhängigen Variable zufälligen oder systematischen Einflüssen unterliegen. Die Nullhypothese (H_0) für den Test gibt an, dass es keinen Unterschied zwischen zwei Gruppen in Bezug auf ein Merkmal (abhängige Variable) gibt, während die Alternativhypothese (H_1) besagt, dass es einen oder mindestens einen Unterschied in Bezug auf ein Merkmal gibt (Rasch et al. 2014; Saunders et al. 2016).

3.3 Prüfung der Hypothesen

Wie aus den Tabellen der p-Werte ersichtlich ist, gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen „Geschlecht“ und „Berufserfahrung“ ($p > 0,05$) in Bezug auf die Faktoren bei der Wahl des potenziellen Arbeitgebers und die Arbeitgeberattraktivität deutscher KMU. Folglich können beide Hypothesen falsifiziert werden.

4. Fazit

Dieser Artikel befasste sich mit der Wahrnehmung von Ingenieurstudierenden bezüglich Employer Branding in deutschen KMU. Die Kenntnis dieser Wahrnehmung ist für die KMU wichtig. Sie bietet KMU Informationen darüber, wie sie in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität gesehen werden und wie wichtig bestimmte Faktoren für Talente sind bzgl. der Wahl potenzieller Arbeitgeber. Das Wissen kann dazu beitragen, eine attraktive und wettbewerbsfähige Arbeitgebermarke zu schaffen. Die deskriptiven Ergebnisse zeigen, dass eine *gute Bezahlung/hohes Einstiegsgehalt* und eine *Work-Life-Balance* für die Studierenden wichtig sind, jedoch bzgl. der Arbeitgeberattraktivität des deutschen Mittelstandes als „neutral“ und infolgedessen nicht attraktiv bewertet wurde. Aus den Ergebnissen können Empfehlungen für KMU abgeleitet werden. Wenn deutsche KMU die besten Talente und insbesondere Ingenieurstudierende für sich gewinnen wollen, sollten sie bedenken, dass für diese die Faktoren *gute Bezahlung/hohes Einstiegsgehalt* und *Work-Life-Balance* wichtig sind. In der Lage zu sein, ein gutes oder konkurrenzfähiges Gehalt zu zahlen, auch für diejenigen, die gerade erst anfangen zu arbeiten, könnte ein Grund sein, die Aufmerksamkeit der Talente von Großunternehmen auf KMU zu lenken. Die Überlegung, ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Leben anzubieten, z.B. mit Home-Office-Möglichkeiten, kann ebenfalls dazu beitragen, die Aufmerksamkeit einiger Talente zu wecken. Es wird empfohlen, dieses Angebot an (potentielle) Mitarbeiter*innen zu kommunizieren, z.B. durch Online-Stellenanzeigen. Ein weiterer Grund, der die Bedeutung der oben genannten Empfehlungen unterstreicht, ist die Einschätzung der Studierenden zur Attraktivität der KMU. Beide Items wurden neutral bewert-

Tab. 5: P-Werte (Unterschiede) der Faktoren bzgl. potenzieller Arbeitgeber

Abhängige Variable Unabhängige Variable	Gute Bezahlung/hohes Einstiegsgehalt	Work-Life-Balance
Geschlecht	0,106	0,740
Berufserfahrung	0,819	0,382

Tab. 6: P-Werte (Unterschiede) der Arbeitgeberattraktivität deutscher KMU

Abhängige Variable Unabhängige Variable	Gute Bezahlung/hohes Einstiegsgehalt	Work-Life-Balance
Geschlecht	0,067	0,147
Berufserfahrung	0,280	0,679

tet, was die Notwendigkeit unterstreicht, den äußeren Eindruck zu verbessern, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Für die weitere Forschung könnte die Wahrnehmung von Studierenden aus anderen Studiengängen nützlich sein, um Erkenntnisse zu gewinnen, z.B. als weitere Zielgruppe für KMU. Der Vergleich der Gruppen beschränkte sich auf das Geschlecht und die Berufserfahrung. Für die weitere Forschung könnte es nützlich sein, weitere Gruppen zu vergleichen, z.B. den akademischen Grad.

Was Universitäten und Hochschulwesen von den Erkenntnissen lernen können

Auch die Universitäten und das Hochschulwesen können von dieser Wahrnehmung lernen. Wenn Universitäten die besten Absolvent*innen/Ingenieur*innen für eine Karriere in der Lehre oder Forschung gewinnen wollen, sollten sie sich der Ergebnisse bewusst sein und die Bedeutung einer guten Bezahlung bzw. eines hohen Einstiegsgehalts und einer Work-Life-Balance für die potenziellen Mitarbeiter*innen berücksichtigen. Alternativ können Universitäten und Hochschulen eine eigene Umfrage durchführen und solche Faktoren (Items) nutzen und/oder speziell für die Hochschulbildung anpassen/austauschen. So kann z.B. abgefragt werden, wie wichtig es für einen potentiellen Universitätsangestellten wäre, an einer Eliteuniversität zu arbeiten. Die inhaltliche Erhebung der Arbeitgeberattraktivität könnte für den Hochschulsektor adaptiert werden, um die Attraktivität der Hochschulen als Arbeitgeber in den Augen der Talente bzw. potenziellen Arbeitnehmer*innen zu beurteilen. Hochschulen, die von den gewonnenen Erkenntnissen und Empfehlungen Gebrauch machen, steigern ihre Chancen, im *War for Talent* einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Hochschulen zu erzielen.

Literaturverzeichnis

Ambler, T./Barrow, S. (1996): The Employer Brand. In: The Journal of Brand Management, 4 (3), pp. 185-206.
 Backhaus, K./Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: Career Development International, 9 (5), pp. 501-517.
 Becker, B. E./Huselid, M. A./Beatty, R. W. (2009): The Differentiated Workforce: Translating Talent into Strategic Impact. Boston: Harvard Business School Press.
 Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (2009): Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 12. erw. Auflage. Wiesbaden.

Berthon, P./Ewing, M./Hah, L. L. (2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. In: International Journal of Advertising, 24 (2), pp. 151-172.
 Betts, J. R. (1996): What Do Students Know about Wages? Evidence from a Survey of Undergraduates. In: The Journal of Human Resources, 31 (1), pp. 27-56.
 Bortz, J./Schuster, C. (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 7. erw. Auflage. Berlin Heidelberg.
 Böttger, E. (2012): Employer Branding: Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. Wiesbaden.
 Bratton, J./Gold, J. (2012): Human Resource Management: Theory and Practice. 5 erw. Auflage. London: Palgrave Macmillan.
 Brimmen, F. (2015): Arbeitgeberattraktivität von kleinen und mittleren Unternehmen. Sopron: University of Sopron.
 Brosius, F. (2011): SPSS 19. Heidelberg.
 Bühl, A. (2008): SPSS 16: Einführung in die modern Datenanalyse. 11. erw. Auflage. München.
 Bühner, M./Ziegler, J. (2009): Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. 2. erw. Auflage. München.
 Burns, A. C./Veck, A./Bush, R. F. (2017): Marketing Research. 8. erw. Auflage. Harlow: Pearson Education Limited.
 Collings, D. G./Mellahi, K. (2009): Strategic talent management: A review and research agenda. In: Human Resource Management Review, 19 (4), pp. 304-313.
 Conference Board (2001): Engaging Employees through Your Brand. New York: The Conference Board.
 Cotter, D. A./Hermsen, J. M./Vanneman, R. (2004): Gender Inequality at Work. New York: Russel Sage Foundation.
 Edding, C. (2014): Was wünschen sich Frauen von ihrer Arbeit? – Eine Literaturrecherche von Dr. Cornelia Edding. Gütersloh.
 England, P. (2005): Gender Inequality in Labor Markets: The Role of Motherhood and Segregation. In: Social Politics: International Studies in Gender, State & Society, 12 (2), pp. 264-288.
 European Commission (2019): What is an SME?. European Commission. Brüssel. Online: https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en (15.04.2019).
 Field, A. (2013): Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. 4. erw. Auflage. Los Angeles: Sage Publications.
 Grobe, E. (2003): Corporate Attractiveness – eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus Sicht von High Potentials. Leipzig: Handelshochschule Leipzig Arbeitspapier.
 Hoffmann, E. (2018): Personalentwicklung und –controlling: Strategien für den Mittelstand. Wiesbaden.
 IfM Bonn (2018): Informationen zum Mittelstand aus erster Hand. IfM Bonn. Bonn. Online: https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/ueber_uns/ifm-flyer/IfM-Flyer-2018.pdf (20.05.2019).
 IfM Bonn (2019): SME-definition of IfM Bonn. IfM Bonn. Bonn. Online: <https://en.ifm-bonn.org/definitions/sme-definition-of-ifm-bonn/> (21.05.2019).
 Immerschitt, W./Stumpf, M. (2019): Employer Branding für KMU – Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. 2. erw. Auflage. Wiesbaden.
 Kutzner, E. (2017): Arbeit und Geschlecht: Die Geschlechterperspektive in der Auseinandersetzung mit Arbeit – aktuelle Fragen und Herausforderungen. Working Paper Forschungsförderung (Nummer 030). Dortmund.
 Leifels, A. (2018): Viele Stellen, wenige Bewerber: Der Mittelstand erwartet Fachkräftemangel. KfW Research. Frankfurt am Main. Online: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzerthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2018/Fokus-Nr.-232-November-2018-Fachkräftemangel.pdf> (09.04.2019).
 Lenz, K./Adler, M. (2010): Geschlechterverhältnisse: Einführung in die sozialwissenschaftliche Geschlechterforschung. Band 1. Weinheim.
 Lewis, R./Heckman, R. (2006): Talent management: A critical review. In: Human Resource Management Review, 16 (2), pp. 139-154.
 Lloyd, S. (2002): Branding from the inside out. In: BRW, 24 (10), pp. 64-66.
 Michaels, E./Handfield-Jones, H./Axelrod, B. (2001): The War for Talent. Boston: Harvard Business School Press.
 Pallant, J. (2010): SPSS Survival Manual. 4. erw. Auflage. Berkshire: Open University Press.
 Ployhart, R. E. (2006): Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. In: Journal of Management, 32 (6), pp. 868-897.
 Rasch, B./Friese, M./Hofmann, W. J./Naumann, E. (2014): Quantitative Methoden 2. Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. 4. erw. Auflage. Berlin Heidelberg.
 Saunders, M./Lewis, P./Thornhill, A. (2016): Research Methods for Business Students. Harlow: Pearson Education Limited.
 Schuler, R. S./Jackson, S. E./Tarique, I. (2011): Framework for global talent management: HR actions for dealing with global talent challenges. In: Scullion, H./Collings, D. G. (Hg.): Global Talent Management. New York: Routledge. pp. 17-36.

- Stahl, G. K./Björkman, I./Farndale, E./Morris, S./Pauwe, J./Stiles, P./Wright, P. M. (2012): Six principles of effective global talent management. In: Sloan Management Review, 53, pp. 25-42.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2019): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Ingenieurinnen und Ingenieure. Nürnberg.
- Stotz, W./Wedel-Klein, A. (2013): Employer Branding – Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. 2. erw. Auflage. München.
- Sullivan, J. (2004): The 8 Elements of a Successful Employment Brand. ERE. Pottersville. Online: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (08.04.2019).
- Szillat, P. (2018): Employer Branding Strategies for Generation Y in Medium-Sized Enterprises in Germany. Poznan: Poznan University of Economics and Business.
- Trost, A. (2013): Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren. 2. erw. Auflage. Tübingen.
- Trost, A. (2014): Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage. Berlin Heidelberg.
- Trost, A. (2018): Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität. Berlin.
- Universität Duisburg-Essen (2019): Fakultät für Ingenieurwissenschaften – Wir machen Ingenieure. Universität Duisburg-Essen. Essen. Online: <https://www.uni-due.de/iw/de/studium/studiengang.php> (29.06.2019).
- VDI (2015): Arbeitsmarkt: Bis 2029 müssen rund 700.000 Ingenieure altersbedingt ersetzt werden. VDI. Düsseldorf. Online: <https://www.vdi.de/wirtschaft-politik/arbeitsmarkt/artikel/arbeitsmarkt-bis-2029-muessen-rund-700000-ingenieure-altersbedingt-ersetzt-werden/> (03.05.2019).
- VDI (2018): Ingenieurberufe: Engpässe werden zum Wachstums- und Innovationshemmnis. 81.000 offene Stellen im 4. Quartal 2017. VDI. Düsseldorf. Online: <https://www.presseportal.de/pm/16368/3878996> (03.05.2019).
- Weis, H. C./Steinmetz, P. (2012): Marktforschung: Modernes Marketing für Studium und Praxis. 8. erw. Auflage. Ludwigshafen.
- Wilden, R./Gudergan, S./Lings, I. (2010): Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. In: Journal of Marketing Management, 26 (1-2), pp. 56-73.
- Wilhelm Büchner Hochschule (2019): Fachbereich Ingenieurwissenschaften. Wilhelm Büchner Hochschule. Darmstadt. Online: <https://www.wb-fernstudium.de/kategorie/fachbereich-bachelor-ingenieurwissenschaften.html> (29.06.2019).
- Zikmund, W. G./Carr, J. C./Babin, B. J./Griffin, M. (2011): Business Research Methods. 8. erw. Auflage. Boston: South-Western Cengage Learning.

■ **Marvin Zumkley**, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Prof. Dr. Joachim Prinz, Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen,
E-Mail: marvin.zumkley@uni-due.de

Neuerscheinung in der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Jana M. Gieselmann

Motivation internationaler Professoren

Eine explorative Studie im Rahmen des akademischen Personalmanagements

Deutsche Universitäten versuchen seit vielen Jahrzehnten eine Internationalisierung ihrer Forschung und Lehre voranzutreiben. Die zentralste Strategie zur Erreichung dieses Ziels ist die Internationalisierung des wissenschaftlichen Personals. Internationale Professorinnen und Professoren können mit ihrer andersartigen wissenschaftlichen Sozialisation in Forschung und Lehre, ihrem Verständnis von Universität, ihren Kontakten in ihre Herkunftsländer und ihren Sprachkenntnissen als Agenten der Internationalisierung wirken.

Um zielgerichtete Personalgewinnung für die Gruppe der internationalen Professorinnen und Professoren zu betreiben, Berufungsprozesse erfolgsversprechend zu gestalten, sinnvolle Bewerberansprache und zielgruppenadäquate Auswahlinstrumente einzusetzen, muss zunächst die Motivation ausländischer Professorinnen und Professoren, an deutschen Universitäten tätig zu werden, untersucht werden. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zu diesem Desiderat in Forschung und Praxis, indem sie den Komplex der Motivation internationaler Professorinnen und Professoren, an einer deutschen Universität tätig zu werden, als Teilaspekt der Internationalisierung von Universitäten beleuchtet.

ISBN 978-3-946017-18-9, Bielefeld 2020,
358 Seiten, 66.- Euro zzgl. Versand



Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Judith Frei, Dorothea Greiling, Judith Schmidhuber

Forschungssteuerung an Österreichs öffentlichen Universitäten

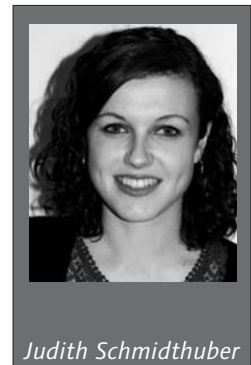


Judith Frei



Dorothea Greiling

The purpose of this paper is to explore how Austrian public universities respond to New Public Management (NPM) requirements. The article examines which instruments are used for research control at Austria's public universities from a legal and a university perspective. The results show a variety of instruments that are used at Austria's public universities at different control levels. A culture of support to strengthen autonomy and freedom is of central importance. Due to legally standardised intellectual capital statement, internal university planning and cybernetic control instruments have become important. In addition, monetary and non-monetary incentives (e.g. in the form of appreciation), but also administrative forms of control, are used.



Judith Schmidhuber

Ausgangslage

Internationale Wettbewerbsfähigkeit, Vergleichbarkeit, Kompatibilität und Kohärenz der Studienabschlüsse europäischer Universitäten durch die Errichtung eines europäischen Hochschulraums war das Hauptziel des in den späten 1990er Jahren initiierten Projekts „Bologna-Prozess“. Neben einer Schwerpunktsetzung auf Förderung der Mobilität von Studierenden, Lehrenden und Wissenschaftler*innen und der Einführung einer zweistufigen Bachelor-/Masterarchitektur hat der Bologna Prozess den Wettbewerb im Hochschulbereich um die besten Studierenden und Wissenschaftler*innen deutlich erhöht. Der „European Higher Education Area“ (EHEA) umfasst mittlerweile 48 Mitgliedsstaaten, die Strukturreformen inklusive der Etablierung verpflichtender Qualitätssicherungsmaßnahmen durchgeführt haben (EHEA 2020).

Auf nationaler Ebene der Mitgliedstaaten erfolgt unter Berücksichtigung des jeweiligen Bildungssystems und der nationalen Gesetzgebung die konkrete Umsetzung der Bologna Ziele. Darüber hinaus soll die Adaption der Instrumente des New Public Managements (NPM) die angestrebten Reformen ermöglichen (Titscher 2004). Staatliche Deregulierung, Außensteuerung durch staatliche Akteure, akademische Selbstorganisation mit einer neuen Aufgabenteilung zwischen Universitätsrat, Rektorat und Senat, Konkurrenzdruck und Selbststeuerung durch Stärkung der Universitätsleitung stellen zentrale Governance-Mechanismen des NPM dar (Schimank 2000). Statt ministerialer bürokratischer Detailsteuerung hat das NPM für Universitäten eine Steuerung über Zielvereinbarungen mit sich gebracht. Während die Kompetenzen der akademischen Senate beschnitten wurden, ist die Verantwortung der Rektorate gestiegen.

Im Zuge dieser Reformen haben Universitäten begonnen, Instrumente aus gewinnorientierten Organisationen zu adaptieren. Der Performance Messung und der Performance Steuerung in Forschung (und Lehre) wird ein immer höherer Stellenwert beigemessen (Clermont/Rassenhövel 2012). Betriebswirtschaftliche Führungs- und Steuerungsinstrumente werden unter dem Gesichtspunkt der Effizienz und Effektivität als zentrale Instrumente zur Erreichung universitärer Ziele auf der Ebene Staat – Universität und auf der Ebene des Führungssystems innerhalb der Universität gesehen (Küpper 2009; Haque 2001).

Vor dem Hintergrund der skizzierten Herausforderungen geht dieser Beitrag der Frage nach, welche Instrumente zur Forschungssteuerung an Österreichs öffentlichen Universitäten sowohl aus legislatischer Sicht, als auch unter dem Aspekt der Selbststeuerung eingesetzt werden. Durch die Einführung des Universitätsgesetzes 2002 (UG 2002, 2020) wurden Österreichs öffentliche Universitäten dazu verpflichtet, Wissensbilanzen über das abgelaufene Studienjahr zu erstellen, in welchen anhand von Indikatoren Output in Forschung und Lehre gemessen und vergleichbar gemacht wird. Die Wissensbilanzen stellen ein wesentliches Instrument des universitären Berichtswesens dar und bilden die Grundlage für die universitären Entwicklungsberichte.

Zunächst erfolgt eine Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen an Österreichs öffentlichen Universitäten, anschließend eine Einführung in das Konzept der Management Control Systems (MCSs) nach Malmi/Brown (2008). Der Beitrag kombiniert eine systematische Literaturrecherche mit Expert*inneninterviews. Abschließend erfolgt eine Zusammenführung und Diskussion der Untersuchungsergebnisse.

Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen an Österreichs öffentlichen Universitäten

Im Zuge der Universitätsreform in Österreich im Jahr 2002 sollte die Eigenverantwortlichkeit der 22 öffentlichen Universitäten in Österreich gestärkt und der direkte Staatseinfluss reduziert werden. Damit wurde den Universitäten dem Gesetz nach Autonomie und Selbstverwaltung mit dem zentralen leitenden Grundsatz „Freiheit der Wissenschaften und ihrer Lehre“ (§ 2. 1. UG 2002) verliehen. Durch die Einführung des UG 2002 kam es zu einschneidenden Änderungen von Entscheidungskompetenzen: Während der strategische Bereich der Universität beim Universitätsrat angesiedelt ist, verantwortet das Rektorat den operativen Bereich und der Senat die Lehre. Universitäten sind (zu einem überwiegenden Teil) aus Bundesmitteln zu finanzieren, wobei dem Gesetz nach sowohl die Leistungsmöglichkeiten des Bundes, als auch die Anforderungen an die Universitäten und die Aufgabenerfüllung berücksichtigt werden müssen (§ 12. (1) UG 2002). Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) definiert gemeinsam mit den jeweiligen Universitäten die Zielsetzungen und stellt dementsprechende finanzielle Mittel zur Verfügung.

Während die gesamtösterreichische Universitätsentwicklungsplanung (§ 12b. (1) UG 2002) als Aufgabe des Bundesministeriums und der Universitäten gemeinsam wahrgenommen wird, ist es Aufgabe der Universitäten, den universitären Entwicklungsplan (§ 13b. (1) UG 2002) an dessen inhaltlichen Zielsetzungen im Gegenstromprinzip auszurichten. Der universitätsspezifische Entwicklungsplan ist das zentrale strategische Planungsinstrument der Universität und stellt die Basis für die Leistungsvereinbarung (§ 13. UG 2002) dar. Die Leistungsvereinbarung ist ein öffentlich-rechtlicher Vertrag, der zwischen den einzelnen Universitäten und dem Bund für drei Jahre abgeschlossen wird. In diesem sind die von der Universität zu erbringenden inhaltlichen Zielsetzungen, leitenden Grundsätze und Aufgaben festgelegt (u.a. Profilbildung). Darüber hinaus inkludiert die Leistungsvereinbarung die Leistungsverpflichtung des Bundes, nämlich die Zuteilung des Globalbudgets, ausgenommen jene Beträge, die aufgrund von Wettbewerbsindikatoren vergeben werden (diese werden vorab geschätzt, die endgültige Zuteilung erfolgt im Nachhinein). Im Rahmen der inneruniversitären Steuerung sind Zielvereinbarungen zwischen dem Rektorat und den hierarchisch untergeordneten Organisationseinheiten vorgeschrieben (§ 20 (5) UG 2002). Über das Globalbudget können Universitäten im Rahmen ihrer Aufgaben und der Leistungsvereinbarung grundsätzlich frei entscheiden (§ 12a. (1) UG 2002). Dieses ist auf die drei Budgetsäulen Lehre, Forschung beziehungsweise Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK), Infrastruktur und strategische Entwicklungen (§ 12a. (2) UG 2002) aufgeteilt. Die Höhe des Globalbudgets bzw. Teilbudgets wird grundsätzlich im Vorhinein für eine dreijährige Leistungsvereinbarungsperiode festgelegt. Detaillierte Bestimmungen über die budgetäre Aufteilung der einzelnen Leistungsbereiche sind in der Universitätsfinan-

zierungsverordnung (UniFinV) geregelt. Darüber hinaus werden die Indikatoren und die Fächergewichtung der einzelnen Säulen dargestellt. In der Leistungsvereinbarung werden Maßnahmen im Falle der Nichterfüllung festgelegt. § 13. (6) UG 2002 normiert die Vorlage einer Wissensbilanz, in welcher der Wirkungsbereich, die gesellschaftlichen Zielsetzungen und selbst definierte Ziele, das intellektuelle Vermögen sowie die in der Leistungsvereinbarung definierten Leistungsprozesse mit ihren Outputgrößen und Wirkungen darzustellen sind. Die Wissensbilanz gliedert sich in den Leistungsbericht (qualitative Darstellung der Leistungsbereiche), in Kennzahlen (quantitative Darstellung der Leistungsbereiche) und das Leistungsvereinbarungs-Monitoring (Bericht über die Umsetzung der Ziele und Vorhaben der Leistungsvereinbarung) (§ 3. Wissensbilanz-Verordnung 2016; WBV 2016). Basierend auf der Grundlage der Wissensbilanzen hat die*der Bundesminister*in dem Nationalrat mindestens alle drei Jahre einen Universitätsbericht über die bisherige Entwicklung und die künftige Ausrichtung der Universitäten vorzulegen (§ 11. UG 2002). Schließlich normieren § 14. (1) und (2) UG 2002 den Aufbau eines universitätsindividuellen Qualitätsmanagementsystems zur Qualitäts- und Leistungssicherung, wodurch die Aufgaben und das gesamte Leistungsspektrum der Universität evaluiert werden sollen. Darüber hinaus regelt das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG) die externe Qualitätssicherung, welche anhand der Zertifizierung des Qualitätsmanagements der Universität erfolgt. Die Bestimmungen orientieren sich grundsätzlich an den Standards und Guidelines für Quality Assurance im EHEA. Im Rahmen des, von unabhängigen und verschiedenen Gutachtern durchgeführte, Qualitätssicherungsverfahrens wird die Entwicklung der Qualitätsleistungen im Bereich Forschung, Administration und Lehre begutachtet.

Management Control Systems (Malmi/Brown 2008)

„*Those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behaviour should be called management controls. If these are complete systems, as opposed to a simple rule [...], then they should be called MCSs*“ (Malmi/Brown 2008, S. 290). In diesem Framework werden fünf Steuerungsarten unterschieden: *cultural controls* (kulturelle Steuerungsinstrumente), *planning* (Planung), *cybernetic controls* (kybernetische Steuerungsinstrumente), *reward and compensation* (monetäre bzw. nicht-monetäre Anreize) und *administrative controls* (administrative Steuerungsinstrumente).

Im Rahmen kultureller Steuerungsinstrumente wird zwischen wertorientierten und symbolbasierten Instrumenten, sowie der Etablierung einer Clan-Kultur unterschieden (z.B. ein gemeinsames Verständnis innerhalb der *scientific community*). Planung dient der Zielformulierung und der adäquaten Verhaltenssteuerung. Standards werden definiert und Koordination wird ermöglicht (z.B. universitäre Entwicklungsplanung). Kybernetische Steuerungsinstrumente in Form von Budgets, finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen bzw. Hybridformen

quantifizieren zu erreichende Standards und ermöglichen Feedbackprozesse, Abweichungsanalysen und Handlungsänderungen (z.B. Leistungsvereinbarungen). Monetäre bzw. nicht-monetäre Anreize dienen als Instrument der Motivation und Leistungssteigerung. Im universitären Kontext kommen vor allem Anreizformen wie Lehrfreistellungen zu Forschungszwecken oder die Entfristung von Dienstverträgen zum Einsatz. Monetäre Anreize (z.B. für high-impact Publikationen) werden an österreichischen Universitäten selten eingesetzt. Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Organisationsstruktur und -design aber auch die Vorgabe von Richtlinien und Prozeduren zur Arbeitsdurchführung stellen administrative Formen der Steuerung dar. Das UG 2002 regelt Organisationsstruktur und -design, darüber hinaus werden durch den Einsatz von Forschungsdokumentationssystemen Daten für die Wissensbilanz gesammelt. Ressourcenausstattung gilt als Grundvoraussetzung für wissenschaftliches Arbeiten.

Ergebnisse der systematischen Literaturanalyse

Zur Beantwortung der Fragestellung dieses Beitrags wurde eine systematische Literaturanalyse in drei Online-Datenbanken in dem Zeitraum 2002 bis 2019 durchgeführt. Die dabei identifizierten Beiträge wurden den Kategorien nach Malmi/Brown (2008) zugeordnet. Für Forscher*innen stellen Freiheit und Autonomie zentrale Werte dar (Agyemang/Broadbent 2015). Kontrolle beeinträchtigt intrinsische Motivation (Sutton/Brown 2016), demnach müsse eine Organisationskultur geschaffen werden, der es gelinge, Motivation aufrecht zu erhalten. Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit beeinflussen die Forschungsqualität (Edgar/Geare 2013; Kaagaari et al. 2010; Hendriks/Sousa 2008; Sousa/Hendriks 2008). Hierfür seien Koordinationsmechanismen und administrative Strukturen wichtige Unterstützungsleistungen (Sutton/Brown 2016; Hendriks/Sousa 2013), aber auch eine gute Beziehung zu den Mitarbeiter*innen spiele eine wichtige Rolle (Kirkland 2005). Der Aufbau der wissenschaftlichen Reputation sei ein wichtiges Erfolgskriterium für Forschung (Sousa et al. 2010; Sousa/Hendriks 2008). Darüber hinaus stelle die Auswahl geeigneter Mitarbeiter*innen einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar (Hendriks/Sousa 2008), wobei durch monetäre Incentives vakante Positionen geeignet besetzt werden können (Nguyen 2016).

Strategische Planungsinstrumente dienen der Erreichung langfristiger Forschungsziele (Nguyen/Van Gramberg 2017; Chan/Richardson 2012; Lanskoronskis et al. 2009). Planungssysteme sollen nicht ausschließlich auf organisationseinheitsbezogenen Kenngrößen basieren (Hendriks/Sousa 2013), sondern bedürfen einer individuellen Anpassung. Mitarbeiter*innengespräche und anschließende performance-reviews erleichtern die jährliche Evaluation (ter Bogt/Scapens 2012). Forschungsmanagement könne helfen, das Zeitmanagement zur Erfüllung der Pläne und zur Einhaltung von Deadlines zu unterstützen (White et al. 2012).

Aufgabe des universitären Forschungsmanagements sei es, (optionale) Budgets zur Verfügung zu stellen (Sousa/Hendriks 2008; Kirkland 2005; Stackhouse/Day

2005). Quantitative Messsysteme (z.B. das australische „*performance-based research funding system*“, Woelert/McKenzie 2018) vernachlässigen jedoch die Forschungsqualität (Walter et al. 2018; Martin-Sardesai et al. 2017a; Martin-Sardesai et al. 2017b). Human Capital Management Systeme dienen der Prozesskontrolle (Rahimnia/Kargozar 2016), werden aber auch zur Befriedigung nationaler Interessen eingesetzt (Martin-Sardesai/Guthrie 2018). Ein auf internationale Journal Rankings basierendes Qualitätsmanagement mutiere von Steuerung zur Überwachung (Sousa et al. 2010). Generell verursachen Rankings und Performance-Indikatoren Wettbewerb um Ressourcen und Reputation (Mingers/Willmott 2013). Demgegenüber spielen Forschungsqualitätssysteme und Evaluation durch Peers eine zentrale Rolle (Sousa et al. 2010; Hemlin/Rasmusen 2006).

In der Literatur werden eine Vielzahl an monetären und nicht-monetären Anreizen (Manning/Barrette 2005) genannt, wie z.B. Boni (in Abhängigkeit von der Anzahl an Publikationen und Zitationen, vgl. ter Bogt/Scapens 2012; Stephan 2008 und Patentanmeldungen, vgl. Walter et al. 2018), Gehaltserhöhungen aber auch Berufungen und Lehrfreistellungen, basierend auf qualitativen und quantitativen Kenngrößen (vgl. Vogel/Hattke 2018; Walter et al. 2018; Kirkland 2005). Anreize seien ein klares Signal in Hinblick auf universitäre Ziele (Lanskoronskis et al. 2009; Manning/Barrette 2005) und spielen eine wichtige Rolle, um den Forschungsoutput und die Motivation zu erhöhen (Walter et al. 2018; Nguyen 2016; Duh et al. 2014), wobei die Organisationskultur zu berücksichtigen sei (Auranen/Nieminen 2010). Die Implementierung dieser Systeme erhöhe zwar Publikationszahlen und die Mitarbeitermotivation, jedoch verschlechtere diese auch das Organisationsklima aufgrund von Konkurrenzdenken und Konflikten (Türk 2008). Interne Managementsysteme decken zudem oftmals nur einen Teil des Forschungsspektrums ab (McCormack et al. 2014). Bedeutsam bei pay-for-performance Systemen seien Kommunikation, Fairness und Transparenz (Hendriks/Sousa 2008; Türk 2008; Manning/Barrette 2005). Das organisational verankerte Forschungsmanagement hat in den letzten 20 Jahren stark an Bedeutung gewonnen (Kirkland 2005; Stackhouse/Day 2005). Vorteile eines proaktiven Forschungsmanagements werden betont (Beerkens 2013; Kirkland 2005). Organisationale Strukturen werden als „*key management domain*“ (Hendriks/Sousa 2013, S. 611) bezeichnet. Forschungsunterstützungseinheiten spielen für Vernetzungen eine zentrale Rolle (Kirkland 2005). Forscher*innen sollen durch ein gezieltes *Boundary Management* vor Regulierungen und Druck von außen geschützt werden (Agyemang/Broadbent 2015; Sousa et al. 2010; Sousa/Hendriks 2008). Wesentlich seien Unterstützungsleistungen bei Drittmittelanträgen in Form von Kontaktpflege, Verhandlungen für finanzielle Unterstützung und Forschungszeit (Hendriks/Sousa 2013; Sousa et al. 2010; Kirkland 2005; Stackhouse/Day 2005).

Die Bereitstellung einer adäquaten Infrastruktur, die Abhaltung von Gruppenmeetings und Forschungsseminaren (Sutton/Brown 2016; Bazeley 2010; Sousa/Hendriks 2008), der Zugang zu wissenschaftlichen Datenbanken

und Unterstützung bei englischsprachigen Publikationen (Gaus/Hall 2016) stellen wesentliche Unterstützungsleistungen für exzellente Forschung dar. Informations- und Kommunikationstechnologie, human resource management und Trainingsprogramme erhöhen Kompetenzen und Motivation (Nguyen 2016; Bazeley 2010; Kagaari et al. 2010; Kirkland 2008 und 2005). Mentoring Programme unterstützen Jungforscher*innen (Kirkland 2005), Tutorials und Workshops innerhalb der Organisation (Sutton/Brown 2016), wie auch internationale Austauschprogramme helfen Forscher*innen bei ihrer Arbeit (Nguyen 2016).

Ergebnisse der Experteninterviews

Um einen Einblick in die an Österreichs öffentlichen Universitäten eingesetzten MCSs zur Forschungssteuerung zu erlangen, werden im Folgenden die Interviewergebnisse präsentiert. Die Ableitung der Kategorien erfolgte deduktiv, basierend auf dem Framework der MCSs nach Malmi/Brown (2008). Es wurden 15 halb-strukturierte Interviews mit 17 Expert*innen (neun Vizerektor*innen für Forschung, fünf Leiter*innen des Forschungsmanagements, ein*e Leiter*in des Qualitätsmanagements und zwei Mitarbeiter*innen des Vizerektorats für Forschung) aus 14 Universitäten durchgeführt werden.

Die Idee „MCS do not operate in isolation“ (Malmi/Brown 2008) kommt auch an Österreichs Universitäten zum Ausdruck: *„Forschungsförderung an unserer Universität, also wir verstehen uns als Forschungsuniversität, die sehr stark geleitet ist vom Anspruch, zumindest in einigen Bereichen, die absolute Weltspitze in der Forschung zu sein, [...] Bei uns ist allerdings der Anspruch die richtigen Leute zu holen und dann auch auf einer unteren Ebene die richtigen Entscheidungen treffen zu lassen, wie Forschung zu funktionieren hat. Also bei uns gibt es Forschung, ich habe das mitbekommen in den letzten Jahren, es gibt Universitäten, die sehr stark in den einzelnen Forschungsbereich, in den einzelnen Forschungsprozess einzugreifen, das passiert an unserer Universität de facto nicht. [...] wir haben ein Forschungsschwerpunktsystem entwickelt, das in dieser Form einzigartig ist in Österreich. Wo wir sehr genau schauen, welche Gruppen wie performen anhand von bestimmten Indikatoren. Aber die Forschungssteuerung sozusagen funktioniert einmal durch die Motivation der Mitarbeiter sehr stark und auf einer oberen Ebene durch unser Forschungsschwerpunktsystem“* (13). Während hier explizit Grundsätze bzw. Wertvorstellungen kommuniziert werden, denen durch geeignete Personalrekrutierung entsprochen werden kann, kommt gleichzeitig das administrative Steuerungsinstrument (Forschungsschwerpunktsystem) gemessen an Indikatoren (kybernetische Steuerung) zum Ausdruck, wobei die Motivation der Mitarbeiter*innen sehr zentral im Fokus steht.

Akademische Freiheit in Forschung und Lehre mit einem Maximum an Autonomie auf dem höchsten internationalen Niveau stellt die zentrale Mission österreichischer öffentlicher Universitäten dar: *„Es gilt schon die Freiheit der Forschung und ihrer Lehre aufrecht zu erhalten. Die Risikofreudigkeit und die Lust am For-*

schen zu erhalten“ (4). Intrinsische Motivation soll durch die Bereitstellung von Ressourcen und adäquaten Bedingungen erhalten bleiben.

Die Entwicklung internationaler und interdisziplinärer Forschungsschwerpunkte stellt ein grundlegendes Steuerungsinstrument dar: *„Profilbildung auf inhaltlicher Ebene, in welchen Bereichen möchte die Universität ihre Forschungsschwerpunkte legen“* (8). Die Auswahl von Personal in Abstimmung mit den universitären Zielsetzungen wird als eines der bedeutsamsten Steuerungsinstrumente gesehen: *„dass der Rektor zum Beispiel bei seinen Berufungen sehr stark auf die Forschungsorientierung bei seinen Berufsentscheidungen achtet“* (5). Darüber hinaus werden periodische Treffen zwischen Rektorat und Organisationseinheiten und die Pflege sozialer Beziehungen betont: *„Also es gibt hier diese gemeinschaftlichen Gespräche zwischen Rektorat und den diversen Einheiten“* (4). Auch peer-review-Verfahren habe große Bedeutung: *„Auch in den unterschiedlichen Bereichen und eine verstärkte Zunahme des prozentuellen Anteils von Publikationen in internationalen Zeitschriftartikel und in Zeitschriftenartikel mit peer-review“* (8).

Entwicklungsplanung dient der Profilbildung und der Etablierung von Forschungsschwerpunkten. An allen öffentlichen Universitäten in Österreich werden Zielvereinbarungen und Qualifizierungsvereinbarungen zwischen dem Rektorat und den Organisationseinheiten bzw. den einzelnen Forscher*innen getroffen, die teilweise auch direkt aus der Wissensbilanz abgeleitet werden: *„Bei uns gibt es ein auf Kennzahlen der Wissensbilanz basierendes System, wo wir die Leistungsvereinbarungsziele, die wir mit dem Ministerium abschließen, auch auf die einzelnen [Organisationseinheiten] herunterbrechen“* (12).

An Österreichs öffentlichen Universitäten wird eine Vielzahl von optionalen Budgets eingesetzt, die auf unterschiedlichen qualitativen und quantitativen Indikatoren basieren (z.B. Forschungsförderungsbudgets, Budgets für das Einwerben von Forschungsprojekten, Infrastrukturbudgets). Internationale und nationale Benchmarks und Rankings dienen dem Vergleich. Evaluierungen von wissenschaftlichem Personal haben einen wichtigen Stellenwert: *„aber im Prinzip definiert jedes [OE] Ziele in diesen [...] Bereichen und jährlich gibt es eine Evaluation dieser Ziele, also die [OE] reporten dann, inwieweit sie diese Ziele erreicht haben, wir schauen uns das an und [...], wenn ein [OE] ein Ziel nicht erreicht, schauen wir uns die Begründung an“* (6).

Im Bereich monetärer und nicht-monetärer Anreize werden Prämien in Abhängigkeit von der Erreichung bestimmter Indikatoren (z.B. für high-impact Publikationen, Gehaltsboni für positive Evaluierungen, Boni für das Einwerben kompetitiver Forschungsprojekte) eingesetzt. Auch Qualifizierungsvereinbarungen werden abgeschlossen: *„bei extrem hochwertigen hochkompetitiven Programmen [erhält der Forscher] unbefristete Laufbahnstelle“* (ein Interviewpartner).

Die Entwicklung von interdisziplinären Forschungszentren bzw. Kompetenzfeldern stellt ein zentrales Steuerungsinstrument innerhalb der Organisationsstruktur dar.

Darüber hinaus spielen Projekt- und Forschungsdatenbanken eine wichtige Rolle: *„Wir müssen ja gewisse Forschungsleistungen tatsächlich aufzeichnen, dokumentieren und entsprechend auswerten, um die Leistungsfähigkeit der Gesamtuniversität zu zeigen und aus dieser Verpflichtung haben sich gewisse Systeme entwickelt“* (13). Workflowsysteme, Arbeitsplatzbeschreibungen und formale Strukturen werden eingesetzt: *„Und wo gilt es, wirklich formalen Kriterien zu genügend, Abläufe einzuhalten und so eine gewisse Rechtssicherheit für alle Beteiligten herzustellen“* (4).

Eine entsprechende Ressourcenausstattung in Form von Infrastrukturmittel und Informationsversorgung (z.B. Datenbanken) wird zur Verfügung gestellt. Netzwerke, Treffen, Austauschförderung und Mobilitätsprogramme sollen der internationalen Vernetzung dienen: *„Wir haben, ich glaube das darf ich sagen, ein extrem differenziertes und außergewöhnliches Programm, um für die verschiedenen Mobilitätswünsche und Möglichkeiten unserer jungen Wissenschaftler Sorge zu tragen, das reicht von ganz kurzen Auslandsaufenthalten bis hin wirklich zu drei bis sechs Monaten, die wir, glaube ich, sehr komfortabel fördern. Bis hin zu Mentoringbeziehungen mit prominenten Wissenschaftlern außerhalb unserer Universität, den USA, Australien, sonst wo“* (5).

Diskussion und zusammenfassende Schlussfolgerungen

Die befragten Universitätsexpert*innen betonen Autonomie und Freiheit der Wissenschaft und Lehre und die Produktion international herausragender, exzellenter Forschungsleistungen. Ein Großteil der Befragten sieht Managementmaßnahmen zur Steuerung von Forschung sehr kritisch. Durch den Gesetzgeber werden aber Planungs-, kybernetische und administrative Steuerungsinstrumente vorgegeben. Nicht nur auf der Ebene Staat – Universität und zwischen Universitäten in Form von Benchmarks spielen diese eine bedeutende Rolle, auch inneruniversitär sind sie zu einem wichtigen Steuerungsinstrument von Effizienz und Effektivität geworden. Der Vergleich zwischen den einzelnen Universitäten zeigt, dass diese in unterschiedlicher „tightness“ (Merchant/Van der Stede 2017) zur Erreichung mittel- und langfristiger Forschungsziele eingesetzt werden.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage kann festgehalten werden, dass der Einsatz von kulturellen Steuerungsinstrumenten in Form einer Unterstützungskultur zur Stärkung von Autonomie und Freiheit von Forschung bei allen befragten Universitäten im Vordergrund steht. Darüber hinaus stellen Berufungen eines der wichtigsten Steuerungsinstrumente für die Erfüllung universitärer Zielsetzungen dar. Die hohe Bedeutung von Autonomie und Freiheit von Forschung spiegelt sich auch in anderen empirischen Arbeiten wider (Agyemang/Broadbent 2015), wobei sowohl im Rahmen dieser empirischen Studie als auch in anderen Arbeiten der Aufbau einer entsprechenden Forschungskultur durch eine Vielzahl von entsprechenden Maßnahmen betont wird. Darüber hinaus stellt Autonomie und Freiheit den zentralen Leitsatz der Universitätsreform 2002 dar.

Inneruniversitär nehmen Zielvereinbarungsgespräche und Mitarbeiter*innengespräche eine bedeutende Rolle zur Planung und anschließenden Evaluierung von Forschungszielen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen ein. Während auf Planung als Forschungssteuerungsinstrument in früheren Studien im Vergleich zu den anderen Steuerungsarten weniger fokussiert wird, macht der Gesetzgeber in Österreich sehr dezidierte Vorgaben zum Einsatz der Entwicklungsplanung als Basis für die Leistungsvereinbarung und damit zur Einhaltung vertraglich definierter Leistungsziele. Im Falle von Nichteinhaltung werden Budgets gekürzt.

Kybernetische Steuerungsinstrumente haben an Österreichs öffentlichen Universitäten infolge der gesetzlich normierten Wissensbilanz auch inneruniversitär eine hohe Bedeutung erlangt: anhand von Leistungsindikatoren wird gemessen, evaluiert und bei Abweichungen werden entsprechende Maßnahmen gesetzt (z.B. Nichtnachbesetzungen von Stellen). Forschungsdatenbanken dienen damit nicht nur dem gesetzlich normierten Leistungsvereinbarungs-Monitoring. Ein Vergleich zwischen den Universitäten zeigt, dass kybernetische Steuerungsinstrumente in unterschiedlicher Intensität eingesetzt werden: Zum einen wird inneruniversitär explizit formelgebunden gesteuert, indem vereinbarte Kennzahlen auf die Einheiten „heruntergebrochen“ werden. Andererseits existieren „ausgefeilte“ (3) Kennzahlensysteme trotz gleichzeitiger expliziter Bekenntnis zur hohen Bedeutung intrinsischer Motivation und Kreativität. Inneruniversitäre Forschungsmanager „beobachten“ Forschungsoutput und an manchen Universitäten wird die Forschungsleistung durch bewusste und aktive Unterstützungskultur angeleitet. Ein Vergleich dieser Praxis mit Forschungsergebnissen zeigt, dass auch international Steuerungssysteme mit dem Aufkommen des NPM einen zentralen Stellenwert an Universitäten erlangt haben. Bereits (individuelle) Zielsetzungen werden mittels Indikatoren operationalisiert, wodurch ein privatwirtschaftlicher Managementstil deutlich wird. Zielvorgaben müssen erfüllt werden, Freiheit und Autonomie der Forschung wird eingeschränkt, die intrinsische Motivation beeinträchtigt und qualitative Aspekte werden vernachlässigt.

Monetäre und nicht-monetäre Anreize kommen in sehr umfangreichem Ausmaß an Österreichs Universitäten zum Einsatz. Vor allem immaterielle Belohnungssysteme in Form von Wertschätzung und Anerkennung haben einen hohen Stellenwert. Durch die Vergabe von Qualifizierungsvereinbarungen oder zusätzlichen Stellen werden indirekt finanzielle Boni zur Verfügung gestellt. Daneben spielen unmittelbare finanzielle Boni (z.B. zur Unterstützung von Forschungsvorhaben) eine große Rolle, wobei in diesem Zusammenhang vor allem der instrumentelle Charakter von Incentives betont wird. Frühere Studien bilden sehr umfangreich diese Kontrollart vor allem im Kontext der Unterstützungskultur und Wertschätzung ab (vgl. Sutton/Brown 2016). Ähnlich wie bei den kybernetischen Steuerungsinstrumenten muss beim Einsatz monetärer Anreize darauf geachtet werden, dass nicht durch ein, den Eigennutzen maximierendes, Verhalten nicht im Sinne der gesamtuniversitären For-

schungsziele gehandelt wird. Das UG 2002 macht keine Vorgaben zur Anreizsetzung, wobei auf gesamtuniversitärer Ebene bei Nichterfüllung von Leistungsvereinbarungszielen Budgetkürzungen vorgesehen sind.

Aus dem Bereich der administrativen Steuerungsinstrumente stellt in der Expert*innenbefragung die Entwicklung interdisziplinärer Forschungsschwerpunkte zur Stärkung von Spitzenforschungsbereichen ein zentrales Steuerungsinstrument dar, das mittels finanzieller und infrastruktureller Unterstützungsleistungen gefördert werden soll. Monitoring, Qualitätsmanagement und Qualitätssicherungsinstrumente werden vom Gesetzgeber übernommen und kommen auch inneruniversitär zum Einsatz.

Der vorliegende Beitrag gibt einen explorativen Einblick in die gelebte Forschungssteuerungspraxis an Österreichs öffentlichen Universitäten. Zur Umsetzung der „Bologna-Reformen“ wurde in Österreich mit der Einführung der gesetzlich normierten Wissensbilanzen ein Reporting System verankert, das Universitäten dazu verpflichtet, Kennzahlen an das Ministerium zu berichten. Österreichs öffentliche Universitäten befinden sich damit in einem Spannungsfeld zwischen Autonomie und Kontrollbürokratie. Innerhalb der Universitäten werden MCSs in unterschiedlicher „tightness“ eingesetzt. Mit der Einführung des UG 2002 hat eine Kultur der aktiven Steuerung von Effizienz- und Effektivität an Österreichs Universitäten Einzug gefunden.

Literaturverzeichnis

- Agyemang, G./Broadbent, J. (2015): Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28 (7), pp. 1018-1046.
- Auranen, O./Nieminen, M. (2010): University research funding and publication performance – An international comparison. In: *Research Policy*, 39 (6), pp. 822-834.
- Bazeley, P. (2010): Conceptualising research performance. In: *Studies in Higher Education*, 35 (8), pp. 889-903.
- Beerkens, M. (2013): Facts and fads in academic research management: The effect of management practices on research productivity in Australia. In: *Research Policy*, 42 (9), pp. 1679-1693.
- Chan, L. Y./Richardson, W. A. (2012): Board governance in Canadian universities. In: *Accounting Perspectives*, 11 (1), pp. 31-55.
- Clermont, M./Rassenhövel, S. (2012): Performance Management an Hochschulen. In: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 1, S. 15-22.
- Duh, R. R./Chen, K. T./Lin, R. C./Kuo, L. C. (2014): Do internal controls improve operating efficiency of universities? In: *Annals of Operations Research*, 221 (1), pp. 173-195.
- European Higher Education Area – EHEA: <http://www.ehea.info/>, (17.03.2020).
- Edgar, F./Geare, A. (2013): Factors influencing university research performance. In: *Studies in Higher Education*, 38 (5), pp. 774-792.
- Gaus, N./Hall, D. (2016): Performance indicators in Indonesian universities: The perception of academics. In: *Higher Education Quarterly*, 70 (2), pp. 127-144.
- Haque, M. S. (2001): The diminishing publicness of public service under the current mode of governance. In: *Public Administration Review*, 61 (1), pp. 65-82.
- Hemlin, S./Rasmussen, S. B. (2006): The shift in academic quality control. In: *Science, Technology & Human Values*, 31 (2), pp. 173-198.
- Hendriks, P. H./Sousa, C. A. (2013): Practices of management knowing in university research management. In: *Journal of Organizational Change Management*, 26 (3), pp. 611-628.
- Hendriks, P./Sousa, C. (2008): Motivating university researchers. In: *Higher Education Policy*, 21 (3), pp. 359-376.
- Kagaari, J./Munene, J. C./Mpeera Ntayi, J. (2010): Performance management practices, employee attitudes and managed performance. In: *International Journal of Educational Management*, 24 (6), pp. 507-530.
- Kirkland, J. (2005): Towards an integrated approach: university research management in an institutional context. In: *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 4 (3), pp. 155-166.
- Kirkland, J. (2008): University research management: An emerging profession in the developing world. In: *Technology Analysis & Strategic Management*, 20 (6), pp. 717-726.
- Küpfer, H. U. (2009): Hochschulen im Umbruch. Diskussionsbeitrag Nr. 74. Beitrag zur Festschrift für Franz W. Wagner zum 65. Geburtstag. München.
- Lanskoronskis, M./Ramonienė, L./Barsauskas, P. (2009): Innovative research management as a tool for institutional competitiveness. In: *Baltic Journal of Management*, 4 (3), pp. 353-368.
- Malmi, T./Brown, D. A. (2008): Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. In: *Management Accounting Research*, 19 (4), pp. 287-300.
- Manning, L. M./Barrette, J. (2005): Research performance management in academe. In: *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22 (4), pp. 273-287.
- Martin Sardesai, A./Irvine, H./Tooley, S./Guthrie, J. (2017a): Accounting for research: Academic responses to research performance demands in an Australian university. In: *Australian Accounting Review*, 27 (3), pp. 329-343.
- Martin-Sardesai, A./Irvine, H./Tooley, S./Guthrie, J. (2017b): Organizational change in an Australian university: Responses to a research assessment exercise. In: *The British Accounting Review*, 49 (4), pp. 399-412.
- Martin-Sardesai, A./Guthrie, J. (2018): Human capital loss in an academic performance measurement system. In: *Journal of Intellectual Capital*, 19 (1), pp. 53-70.
- McCormack, J./Propper, C./Smith, S. (2014): Herding cats? Management and university performance. In: *The Economic Journal*, 124 (578), pp. 534-564.
- Merchant, K. A./Van der Stede, W. A. (2017): Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. 4. Edition, United Kingdom.
- Mingers, J./Willmott, H. (2013): Taylorizing business school research: On the 'one best way' performative effects of journal ranking lists. In: *Human Relations*, 66 (8), pp. 1051-1073.
- Nguyen, H. T. L. (2016): Building human resources management capacity for university research: The case at four leading Vietnamese universities. In: *Higher Education*, 71 (2), pp. 231-251.
- Nguyen, H. T. L./Van Gramberg, B. (2017): University strategic research planning: a key to reforming university research in Vietnam? In: *Studies in Higher Education*, 43 (12), pp. 1-18.
- Österreichisches Universitätsgesetz 2002 – UG (2002): <https://www.ris.bka.gv.at/>, (17.03.2020).
- Rahimnia, F./Kargozar, N. (2016): Objectives priority in university strategy map for resource allocation. In: *Benchmarking: An International Journal*, 23 (2), pp. 371-387.
- Schimank, U. (2000): Chancen und Risiken für Forschung und Lehre. In: Titscher, S./Winckler, G. et al. (Hg.): *Universitäten im Wettbewerb. Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten*. München und Mering, S. 94-147.
- Sousa, C. A. A./Hendriks, P. H. (2008): Connecting knowledge to management: The case of academic research. In: *Organization*, 15 (6), pp. 811-830.
- Sousa, C. A./de Nijs, W. F./Hendriks, P. H. (2010): Secrets of the beehive: Performance management in university research organizations. In: *Human Relations*, 63 (9), pp. 1439-1460.
- Stackhouse, J./Day, R. (2005): Global and regional practices in university research management: emerging trends. In: *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 4 (3), pp. 189-205.
- Stephan, P. E. (2008): Science and the university: Challenges for future research. In: *CESifo Economic Studies*, 54 (2), pp. 313-324.
- Sutton, N. C./Brown, D. A. (2016): The illusion of no control: management control systems facilitating autonomous motivation in university research. In: *Accounting & Finance*, 56 (2), pp. 577-604.
- ter Bogt, H. J./Scapens, R. W. (2012): Performance management in universities: Effects of the transition to more quantitative measurement systems. In: *European Accounting Review*, 21 (3), pp. 451-497.
- Titscher, A. (2004): Theoretische Grundlagen, Interpretationsvarianten und mögliche Auswirkungen des Universitätsgesetzes. In: Höllinger, S./Titscher, S. (Hg.): *Die österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002*. Wien, S. 73-123.
- Türk, K. (2008): Performance appraisal and the compensation of academic staff in the University of Tartu. In: *Baltic Journal of Management*, 3 (1), pp. 40-54.
- Vogel, R./Hattke, F. (2018): How is the Use of Performance Information Related to Performance of Public Sector Professionals? Evidence from the Field of Academic Research. In: *Public Performance & Management Review*, 41 (2), pp. 390-414.

- Walter, T./Ihl, C./Mauer, R./Brettel, M. (2018): Grace, gold, or glory? Exploring incentives for invention disclosure in the university context. In: The Journal of Technology Transfer, 43 (6), pp. 1725-1759.
- White, C. S./James, K./Burke, L. A./Allen, R. S. (2012): What makes a „research star“? Factors influencing the research productivity of business faculty. In: International Journal of Productivity and Performance Management, 61 (6), pp. 584-602.
- Woelert, P./McKenzie, L. (2018): Follow the money? How Australian universities replicate national performance-based funding mechanisms. In: Research Evaluation, 27 (3), pp. 184-195.

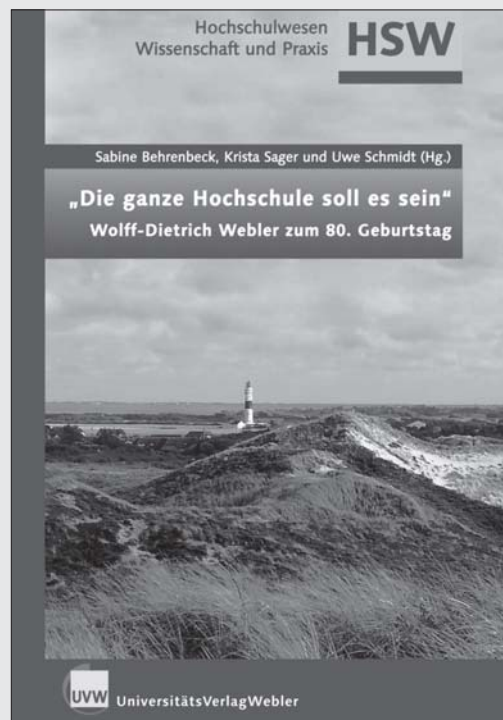
- **Judith Frei**, MMag., Senior Lecturer am Institut für Management Accounting an der Johannes Kepler Universität Linz, E-Mail: Judith.Frei@jku.at
- **Dorothea Greiling**, Univ.-Prof. Dr., Vorstand des Instituts für Management Accounting an der Johannes Kepler Universität Linz, E-Mail: Dorothea.Greiling@jku.at
- **Judith Schmidhuber**, MSc, Beteiligungscontrollerin, E-Mail: ju.schmidhuber@gmail.com

NEUERSCHEINUNG

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Sabine Behrenbeck, Krista Sager und Uwe Schmidt (Hg.)
„Die ganze Hochschule soll es sein“
 Wolff-Dietrich Webler zum 80. Geburtstag

„Die ganze Hochschule soll es sein“ zitiert als Titel ein Thema des Hochschulforums, das seit 2007 alljährlich in der letzten Augustwoche auf Sylt stattfindet. Hier treffen sich Personen aus Wissenschaft und Hochschulforschung, Hochschulleitung und -administration, Förderorganisationen und Politik und diskutieren miteinander Themen rund um die Hochschulentwicklung. Konzentration und Entschleunigung, Vertrauen und Perspektivenvielfalt prägen den Austausch auf der Insel. Spiritus Rector und Gastgeber ist Wolff-Dietrich Webler, Verleger und Berater, Anbieter von Evaluationen und Weiterbildung in Hochschulentwicklung und Hochschuldidaktik, der 2020 seinen 80. Geburtstag begeht. Zu diesem Anlass widmen ihm Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Hochschulforums diesen Sammelband und danken ihm damit für sein unermüdliches Engagement.



Bielefeld 2020, 374 Seiten, E-Book
 ISBN 978-3-946017-20-2, 49.- Euro

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

Auf unserer Website www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

Nach zwei Jahren sind alle Ausgaben eines Jahrgangs frei zugänglich.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 1+2/2020

Fo-Gespräch mit Dr. Rupert Pichler, Wien

Martina Röbbbecke & Dagmar Simon
Die Macht des Zufalls
Neue Wege für die Förderung riskanter Forschungs Ideen?

Rudolf Stichweh
Was braucht das deutsche Wissenschaftssystem in den 2020er Jahren? Die Perspektive der Wissenschaftsforschung

Otmar D. Wiestler
Pakte, nichts als Pakte – Was braucht das deutsche Wissenschaftssystem in den 2020 Jahren? Beitrag zur Sektion 2: System-Struktur-Institution

Martin Winter
Hochschulautonomie und Beschäftigungsverhältnisse an Universitäten
Ein Diskussionsbeitrag

René Krempkow
Die Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland: Empirische Ergebnisse

Wolfgang Meixner
„Pflanzschulen künftiger Professoren“
Der akademische Mittelbau an österreichischen Universitäten

Doris Schöberl
Dienstrechtentwicklung in Österreich

Anna Froese
Wissenschaft ohne (disziplinäre) Grenzen: Wie sich Interdisziplinarität im deutschen Wissenschaftssystem verankern lässt

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 6/2020

Hochschulentwicklung und -politik

Helga Jung-Paarmann
Bildung im Medium der Wissenschaft: Das Oberstufen-Kolleg der Universität Bielefeld

Wolff-Dietrich Webler
Wodurch konstituiert sich Studium? An Lehrveranstaltungen teilnehmen und Prüfungen bestehen – macht das ein Studium aus?

Mareike Borger
Kommentar zu dem Artikel „Wodurch konstituiert sich Studium?“ von Wolf-Dietrich Webler

HSW-Gespräch

HSW-Gespräch zwischen Ulrich Teichler (Universität Kassel) und Wolff-Dietrich Webler über persönliche Aspekte der Hochschulforschung in Deutschland, Bilanzen und Perspektiven für die Zukunft und über Zukunftsperspektiven des deutschen und internationalen Hochschulwesens

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren

P-OE 1+2/2020

Die digitale Transformation in Hochschulen und Universitäten

Fred G. Becker et al.
Qualität von universitären Berufungsverfahren aus der Sicht von Personalprofessor*innen: Eine empirische Studie

Melissa Hennen et al.
Mentoring als Beitrag zur Integration Geflüchteter an deutschen Universitäten am Beispiel des P2P PLUS-Mentoring-Programms der LMU

Sonja Militz et al.
Die Wirksamkeit von Mentoring im Studium am Beispiel des Peer-to-Peer-Mentoring-Programms der LMU

Katrin Klink & Andreas Tesche
Diversity Mainstreaming – wie die Verbindung von Personalentwicklung und Diversity Management zur Organisationsentwicklung beitragen kann

Alexander Bazhin
Lernzentrische persönlichkeitsorientierte Förderung von Schlüsselkompetenzen in Studium und Personalentwicklung

Dagmar Grübler
Digitalisierung und Personalentwicklung – ein Status Quo aus der Sicht einer Personalentwicklerin

Diane Pfaff
Ein Virus als Beschleuniger der digitalen Transformation an Hochschulen

Susanne Schulz
Implikationen digitaler Transformation

P-OE-Gespräch mit Bibiana Kemner

QiW**Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

QiW 4/2020

Leistungsbewertung in der
Wissenschaft**Qualitätsforschung***Felix Niggemann*Interne LOM und ZLV als
Instrumente der Universitätsleitung*Axel Oberschelp**& Stephan Stahlschmidt*Größe als Erfolgsgarant?
Zur Bedeutung der
Organisationstruktur für die
Einwerbung von Drittmitteln der
Deutschen Forschungsgemeinschaft*Gerd Grözinger*Wie aussagefähig ist das University
Multirank Ranking? Eine empirische
Untersuchung in der Dimension
'Studium'**Qualitätsentwicklung***Heinz Ahn, Marcel Clermont**& Julia Langner*Verfahren zur Effizienzanalyse
von Hochschulen – Überblick und
empirischer Vergleich**Forum***Stefan Janke et al.*Open Access Evaluation:
Lehr-Evaluation-Online (LEO) als
Instrument zur studentischen
Lehrveranstaltungsevaluation**ZBS****Zeitschrift für
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 4/2020

Chancengerechtigkeit

*Ann-Kristin Kolwes*Hürden für Promovierende mit
einem nichtakademischen
Familienhintergrund – Ansätze für
Beratungs- und Unterstützungs-
angebote am Beispiel des Kölner
Programms Erste Generation
Promotion Mentoring+*Jörg Ennuschat*Das Verbot der Diskriminierung von
Menschen mit Behinderungen (Art.
3 Abs. 3 S. 2 GG) und seine
Bedeutung für Nachteilsausgleiche
in Prüfungen*Jesús Pineda & Alexander Knoth*Individualisierte Studienorientierung
und -beratung als Lösungsansatz zur
Verbesserung der Aussichten auf
einen erfolgreichen Studienverlauf
internationaler Studierender in
Deutschland*Regina Heimann*Habitus im Rahmen von
Studienberatung verstehen –
Sozioanalyse als eigenes
Diagnoseinstrument**Anregungen für Beratungspraxis***Henrike Richter, Valerie Kiel
& Ronald Burian*Veränderung erzeugen im
Erstgespräch: FACT-basierte
Beratung von Studierenden**Für weitere
Informationen**

- zu unserem
Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer
Zeitschrift,
- zum Erwerb eines
Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen
Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines
Artikels,
- zu den Hinweisen für Auto-
rinnen und Autoren

oder sonstigen Fragen,
besuchen Sie unsere Website:
universitaetsverlagwebler.deoder wenden Sie sich
direkt an uns:**E-Mail:**info@universitaetsverlagwebler.de**Telefon:**

0521/ 923 610-12

Fax:

0521/ 923 610-22

Postanschrift:UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
Hofgebäude
33613 Bielefeld

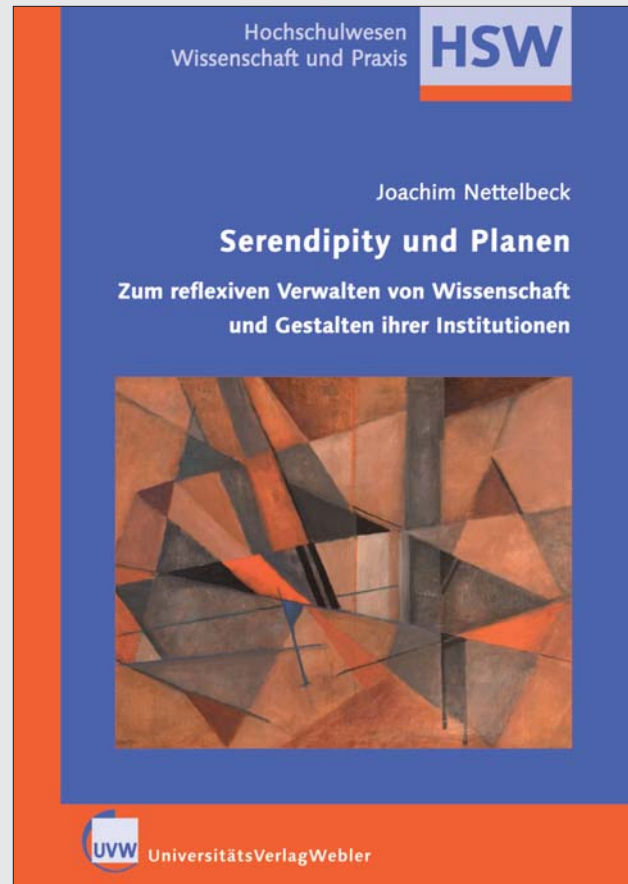
Haben Sie mit Wissenschaftsverwaltung als Praxis oder wissenschaftlichem Gegenstand zu tun?

Joachim Nettelbeck

Serendipity und Planen

Zum reflexiven Verwalten von Wissenschaft und Gestalten ihrer Institutionen

Aus der Einleitung: „Neue Einsichten sind nicht vorhersehbar. Sie unterliegen dem, was Robert Merton für die Forschung mit Serendipity gekennzeichnet hat, und sind deshalb davon abhängig, dass den Wissenschaftlern Freiräume eingeräumt werden. Auch Studierende brauchen diesen Freiraum. Auch die bildende Wirkung des Studiums ist unvorhersehbar, die Wirkung, wie eigene Fragen und Anliegen sich mit dem verbinden, was im Studium oder durch Lehrbücher vermittelt wird. Die Methoden des New Public Management haben sich auch in der Wissenschaft ausgebreitet. Indikatoren sind zunächst einmal nützliche Informationen. Wenn sie jedoch das Verhalten von Politik und Verwaltung bestimmen, werden sie für die Wissenschaftler zu zwingenden Normen, führen zur Standardisierung und behindern die kreative Seite der Wissenschaft. Demgegenüber plädiert dieses Buch dafür, die Verwaltung von den Wissenschaftlern und der Eigenart von Wissenschaft her zu denken, von ihrer Unvorhersehbarkeit, und sich den widrigen Wirkungen der Steuerung über Indikatoren zu widersetzen. Es plädiert für eine reflexive Verwaltung.“ Der Autor verdeutlicht dies an ihm vertrauten Vorgängen und erklärt, welche Haltung der Verwalter er sich wünschen würde. „Eine solche Verwaltung ist eine anspruchsvolle, kreative Tätigkeit, die ihren Teil zu einer demokratischen Gestaltung öffentlich finanzierter Forschung beizutragen hat, sowohl im Interesse der Wissenschaftler und des Gemeinwohls wie zur Zufriedenheit des Verwalters.“



Bielefeld 2021, ISBN 978-3-946017-21-9,
246 Seiten, 49.80 Euro zzgl. Versand



Joachim Nettelbeck

© Foto: Wissenschaftskolleg/Maurice Weiss

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).

Vorbestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22